



Obchodní a kulturní zvláštnosti Spojených arabských emirátů a jejich vliv na mezinárodní obchod

Bakalářská práce

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



Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Batorková**
Osobní číslo: **E13000465**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Obchodní a kulturní zvláštnosti Spojených arabských emirátů a jejich vliv na mezinárodní obchod**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Interkulturalita v podnikovém prostředí
2. Obecná charakteristika Spojených arabských emirátů a seznámení s kulturními a obchodními zvláštnostmi tohoto teritoria
3. Obchodní a ekonomická situace Spojených arabských emirátů v mezinárodním měřítku
4. Vliv interkulturních zvláštností SAE projevujících se na mezinárodním obchodě s ČR
5. Zhodnocení vlivu interkulturality na obchodní vztahy SAE a ČR



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

GULLOVÁ, Soňa. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

HARRIS, Philip R., Robert T. MORAN a Sarah V. MORAN. Managing cultural differences. Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 07-506-7736-8.

KOPECKÝ, René a Charif BAHBOUH. Co je dobré vědět o arabském a islámském světě. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd, 2014. ISBN 978-80-86149-88-2.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Renata Čuhlová, BA(Hons)**


Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání bakalářské práce: **2. listopadu 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



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



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

V Liberci dne 2. listopadu 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Hlavním předmětem této bakalářské práce je přiblížení kulturních a obchodních zvláštností Spojených arabských emirátů a vliv těchto interkulturních specifik na mezinárodní obchod. Cílem je zjištění kulturních rozdílů, kterým je vhodné věnovat pozornost při vstupu na takto specifický trh jako je právě ve Spojených arabských emirátech. Úvodní kapitoly se věnují teoretickým souvislostem, kde jsou rozebrány pojmy kultura a komunikace z pohledu podnikatelského prostředí, uvedeny zde jsou i kulturní dimenze významných autorů zkoumající vliv rozdílů jednotlivých kultur na mezinárodní podnikatelské vztahy. Dále jsou v práci blíže představeny Spojené arabské emiráty, přičemž v této části bylo hlavním cílem přiblížení odlišností a kulturních hodnot země, které by měly pomoci k lepšímu pochopení rozdílností. Analytická část práce je zaměřena na zhodnocení možností realizace mezinárodního obchodu zahraničními podniky v daném teritoriu a doplněna konkrétními kulturními a obchodními odlišnostmi Spojených arabských emirátů, které ovlivňují podnikatelské prostředí. V závěru práce je zhodnocen vliv zjištěných odlišností na obchodní vztahy, přičemž toto hodnocení je podpořeno výsledky vlastního výzkumu.

Klíčová slova

Interkulturalita, kultura, komunikace, kulturní standardy, kulturní dimenze, Spojené arabské emiráty, mezinárodní obchod

Annotation

Business and Cultural Differences of the United Arab Emirates and their Impact on International Trade

The main subject of this thesis is to introduce the topic of the cultural and trading aspects of the United Arab Emirates and the impact of intercultural specifics on international trade. The aim is to identify cultural differences, which we should pay attention to when entering this very specific market, as is currently in the United Arab Emirates. Introductory chapters deal with the theoretical contexts, where terms of culture and communication are analysed from the perspective of the business environment. Also listed here, there are the cultural points of view of prominent authors examining the impact of differences in-between cultures in the international business relations. Furthermore, thesis presents the United Arab Emirates, where in this part the main objective was to present differences and cultural values of the country, which should help to understand these differences better. Analytical part is focused on the evaluation of the possibilities foreign companies have while realizing international trade in this given territory and complemented together with specific cultural and business differences of the United Arab Emirates that affect the business environment. The conclusion evaluates the perceived differences of trade relations and this assessment is supported by the results of author's own research.

Key words

Interculturality, culture, communication, cultural standards and cultural dimensions, the United Arab Emirates, International Trade

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk.....	11
Úvod.....	12
1 Interkulturalita v podnikovém prostředí.....	14
1.1 Pojem kultura.....	14
1.2 Komunikace a její role.....	15
1.3 Kulturní standardy a dimenze.....	16
1.3.1 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase.....	16
1.3.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho.....	17
1.3.3 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse.....	20
1.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů.....	23
2 Obecná charakteristika Spojených arabských emirátů.....	24
2.1 Historický vývoj.....	24
2.2 Státní symboly a jazyk.....	25
2.3 Geografické údaje.....	25
2.4 Demografické údaje.....	26
2.5 Politické zřízení.....	27
2.6 Náboženství.....	27
2.7 Aspekty kultury.....	30
3 Obchodní a ekonomická charakteristika země.....	32
3.1 Makroekonomické ukazatele.....	32
3.2 Ekonomické sektory.....	34
3.3 Zahraniční obchod.....	36
3.3.1 Teritoriální struktura a komoditní struktura.....	38
3.4 Vybrané ukazatele hodnocení podnikatelského prostředí.....	39
3.5 Spolupráce SAE s ČR.....	41
4 Obchodní a podnikatelské prostředí SAE.....	44
4.1 SWOT analýza.....	44
4.2 Konkurenceschopnost hospodářství SAE.....	46
4.3 Snadnost podnikání v SAE.....	48

5	Interkulturní odlišnosti v obchodních vztazích	51
5.1	Porovnání kulturních dimenzí SAE a ČR	51
5.2	Odlišnosti základních aspektů kultury SAE	53
6	Výzkum interkulturních rozdílů.....	57
6.1	Metoda výzkumu	57
6.2	Zkoumaná skupina	57
6.3	Výsledky šetření	58
6.3.1	Navázání kontaktu	58
6.3.2	Vstup na zahraniční trh.....	59
6.3.3	Komunikace.....	60
6.3.4	Kulturní odlišnosti	63
6.3.5	Kulturně diverzní týmy.....	66
6.3.6	Celková spokojenost.....	69
	Závěr	71
	Seznam použité literatury	73

Seznam ilustrací

<i>Obr. 2.1: Vývoj populace v SAE</i>	26
<i>Obr. 3.1: Podíl ekonomických sektorů na tvorbě HDP</i>	34
<i>Obr. 3.2: Vývoj jednotlivých složek ZO v letech 2009 – 9/2015</i>	37
<i>Obr. 3.3: Vývoj vzájemné obchodní bilance ČR – SAE v letech 2005 – 2015</i>	41
<i>Obr. 4.1: Porovnání 12-ti pilířů konkurenceschopnosti ČR a SAE, hodnoty 1-7</i>	47
<i>Obr. 4.2: Porovnání Indexů snadnosti podnikání ČR a SAE, hodnoty 0 – 100</i>	48
<i>Obr. 5.1: Porovnání kulturních dimenzí SAE s ČR podle G. Hofstedeho</i>	52
<i>Obr. 6.1: Obtížnost navázání kontaktu</i>	58
<i>Obr. 6.2: Délka procesu vedoucí k uzavření partnerství</i>	59
<i>Obr. 6.3: Bariéry při vstupu na trh SAE</i>	59
<i>Obr. 6.4: Jazyk komunikace v obchodních vztazích</i>	60
<i>Obr. 6.5: Využití angličtiny při jednáních</i>	61
<i>Obr. 6.6: Charakteristický styl komunikace obchodníka ze SAE</i>	61
<i>Obr. 6.7: Využití neverbální komunikace</i>	62
<i>Obr. 6.8: Charakteristické vlastnosti obchodníků ze SAE</i>	63
<i>Obr. 6.9: Vliv kultury SAE na vzájemný obchod s ČR</i>	64
<i>Obr. 6.10: Četnost výskytu konfliktů</i>	64
<i>Obr. 6.11: Respekt kultury SAE</i>	64
<i>Obr. 6.12: Respekt kultury ČR</i>	65
<i>Obr. 6.13: Vnímání postavení žen ve společnosti</i>	65
<i>Obr. 6.14: Možnost žen zastávat manažerské pozice</i>	66
<i>Obr. 6.15: Typické oblečení v pracovním prostředí</i>	66
<i>Obr. 6.16: Podíl pracovníků ve firmě podle národnosti (v %)</i>	67
<i>Obr. 6.17: Podpora kulturně diverzních týmů</i>	67
<i>Obr. 6.18: Vliv kultury na pracovní vztahy</i>	68
<i>Obr. 6.19: Typické vlastnosti Čechů</i>	69
<i>Obr. 6.20: Zhodnocení vzájemné spolupráce ze strany ČR</i>	69
<i>Obr. 6.21: Zhodnocení vzájemné spolupráce ze strany SAE</i>	69

Seznam tabulek

<i>Tab. 3.1: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů SAE.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 3.2: Exportní a importní partneři pro SAE</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 3.3: Vzájemná obchodní bilance ČR – SAE v mld. Kč.....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 4.1: SWOT analýza Spojených arabských emirátů</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 4.2: Index konkurenceschopnosti, hodnoty 1-7.....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 4.3: Státy s prvenstvím v Doing Business.....</i>	<i>49</i>

Seznam použitých zkratek

AED	Arab Emirates Dirham <i>(Dirham)</i>
CIA	Central Intelligence Agency <i>(Ústřední zpravodajská služba)</i>
SCA	Securities and Commodities Authority <i>(Úřad pro cenné papíry a komodity)</i>
GCC	Gulf Cooperation Council <i>(Rada pro spolupráci v Perském zálivu)</i>
GCI	Global Competitiveness Index <i>(Index konkurenceschopnosti)</i>
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries <i>(Organizace zemí vyvážejících ropu)</i>
SAE	Spojené arabské emiráty
SMK	Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti
UAE	United Arab Emirates <i>(Spojené arabské emiráty)</i>
WEF	World Economic Forum <i>(Světové ekonomické fórum)</i>

Úvod

V posledních letech docházelo v důsledku globalizace k propojování celého světa, což výrazně ovlivnilo všechny sféry lidského života. Člověku se otevřely nové možnosti jak v poznávání nových kultur, zemí, lidí, tak i v obchodní sféře došlo k výrazné internacionalizaci. Fenoménem této doby je expanze domácích firem na zahraniční trhy a právě pro tento případ je důležité znát odlišnosti zemí, což může poskytnout značnou výhodu expandujícím podnikům pro úspěšné proniknutí na trh.

Spojené arabské emiráty jsou jednou z nejvyspělejších a nejrychleji se rozvíjejících zemí světa s velkým potenciálem, což je jedním z důvodů výběru právě této země pro tuto práci. Nicméně hlavním důvodem je zajímavé spojení právě takto moderního a prosperujícího světa s tradicí. Arabský svět představuje naprosto odlišnou kulturu od evropských zemí, pro nás těžko pochopitelnou nebo naopak fascinující. A konkrétně Spojené arabské emiráty jsou ideálním místem pro nové poznání.

Tato práce se zabývá kulturními odlišnostmi Spojených arabských emirátů v podnikatelské sféře. Hlavním cílem je, na základě zjištění z teoretické rešerše a vlastní analýzy problému kulturních a obchodních zvláštností tohoto teritoria, zhodnocení jejich vlivu na mezinárodní obchod Spojených arabských emirátů a dalších zemí světa.

Bakalářská práce nejprve vymezuje základní pojmy z oblastí, jako jsou kultura a komunikace. Věnuje se kulturním standardům a dimenzím na základě studií významných autorů jako jsou Geert Hofstede, Fons Trompenaars či Alexander Thomas. Aby se předešlo případným kulturním konfliktům, je také uvedeno několik řešení jak zvládat interkulturní rozdíly. Dále je popsáno několik základních informací o Spojených arabských emirátech, jako například geografická poloha, složení obyvatelstva, náboženství a v neposlední řadě zajímavý ekonomický profil země. Tato základní fakta, která je důležité znát, nám pomohou ke snadnějšímu pochopení kultury vybrané země. V souvislosti s obchodem je v práci zmíněná i spolupráce s Českou republikou včetně zajímavých informací, zásadních zejména pro potenciální zahraniční obchodníky či investory. V neposlední řadě jsou v práci rozvedeny kulturní odlišnosti, které se mohou promítnout do mezinárodního

obchodu nejen s Českou republikou, ale i s dalšími zeměmi. Jsou zde vyjmenovány základní aspekty kultury a doplněny o praktická doporučení v případě obchodního kontaktu se Spojenými arabskými emiráty.

Praktická část práce je zpracována formou výzkumu, který byl zaměřen na konkrétní odlišnosti uvedené v teoretické části. Cílem šetření bylo potvrzení nebo vyvrácení základních kulturních odlišností tohoto teritoria manažery, kteří se v oblasti obchodu mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou pohybují. Výzkum je proveden formou dotazníku, který následně vyústil v rozhovor prostřednictvím e-mailu. Závěr práce je věnován vyhodnocení výzkumu a vzájemné porovnání s poznatky z teoretické části bakalářské práce.

1 Interkulturalita v podnikovém prostředí

V dnešním stále více globalizovaném světě je střetávání několika kultur často skloňovaným pojmem. Dynamický rozvoj interkulturality je zaznamenán také v oboru obchodu, kdy se vzájemná spolupráce přes hranice států stává stále důležitější pro úspěšnost firmy či její neustálé zdokonalování. Interkulturalita je velice rozsáhlý a těžko popsatelný pojem. Podle Welsche¹ pojem interkulturalita vychází z koncepce, kde jsou jednotlivé kultury vnímány jako ostrovy, které mezi sebou kolidují. V takovémto případě se buď mohou ignorovat, pomlouvat se nebo proti sobě bojovat, nebo se snaží hledat způsoby, jak by si kultury mohly vzájemně porozumět. Definovat kulturu se snažilo mnoho dalších odborníků, avšak k jednotné a akceptované definici nedospěli, proto je nutné se zaměřit na hlavní myšlenky, které se týkají kultury a komunikace.²

1.1 Pojem kultura

Původně byl pojem kultura spojován s pěstováním plodin, nicméně postupem času řada významných osobností tento pojem stále rozšiřovala o další lidské faktory chování.³ Za tvůrce definice kultury v širokém významu je dnes považován britský antropolog E. B. Tylor, který ve své knize *Primitivní kultura* vysvětluje, že kultura zahrnuje vědění, náboženství, umění, právo, morálku, zvyky, obyčeje nebo další schopnosti, které si osvojuje každý člen společnosti.⁴

¹ WELSCH, Wolfgang. Transculturality - the Puzzling Form of Cultures Today. In: *Spaces of Culture: City, Nation, World* [online]. London: Mike Featherstone and Scott Lash, 1999, [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www2.uni-jena.de/welsch/papers/W_Welsch_Transculturality.html

² JAKLOVÁ, Alena. Interkulturalita a interkulturní komunikace. In: JAKLOVÁ, Alena. *Člověk - jazyk - text: sborník z mezinárodní lingvistické konference konané u příležitosti životního jubilea prof. PhDr. Jana Kořenského, DrSc.*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Filozofická fakulta, Ústav bohemistiky, 2008, s. 61-64. ISBN 80-739-4075-2.

³ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

⁴ TYLOR, Edward Burnett. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Volume 1. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-110-8017-503.

V případě, že člověk chce porozumět lidem rozdílných kultur, je důležité nejprve pochopit určitý kulturní systém, který je pro daný národ, skupinu nebo společnost typický. Ten se může projevat v řadě činností člověka jako je například řeč, gestikulace, mimika, odívání apod. Tímto specifickým chováním členové společnosti definují svojí příslušnost ke skupině a dále ji přenášejí na další členy. V situacích, kdy se člověk nachází v dlouhodobém kontaktu s příslušníky jiné kulturní společnosti, snaží si osvojit či vytvořit určitý vzorec chování, aby mohl v tomto neznámém okolí dále fungovat. V případě, že integrace jedince do neznámé skupiny proběhne úspěšně ve smyslu, že pochopí odlišné kulturní aspekty, pravidla či normy skupiny, jedná se o tzv. akulturaci. Postupem času může dojít k situaci, kdy jsou pro jedince pravidla skupiny natolik zažitá, že se stávají rutinní záležitostí a jsou používána zpravidla nevědomě. Během střetu dvou odlišných kultur tedy dochází k tzv. kritickým setkáním, kdy zpravidla oba jedinci nechápu chování a reakce druhého neboť jim nejsou známé z jejich prostředí, na které jsou zvyklí.⁵

1.2 Komunikace a její role

V průběhu života je člověk v neustálém kontaktu s druhými lidmi, a právě proto komunikace představuje nejdůležitější formu sociální interakce, která spočívá v procesu vzájemného působení člověka na jiného jedince či skupinu. Součástí této interakce je tzv. sociální percepce což jinak můžeme nazvat jako vzájemné vnímání lidí. Nástrojem či prostředkem je pak sociální komunikace, během které si lidé navzájem sdělují informace a požitky.⁶

Pojem interkulturní komunikace můžeme charakterizovat jako proces interakce, kde mezi sebou komunikují jedinci z jazykově nebo kulturně odlišných společenství. Tento proces je v životě velmi důležitý jev, se kterým se setkáváme každý den při několika činnostech, ať už například v mezinárodním obchodě, při studentských zahraničních výměnách nebo

⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 1-877864-07-2.

⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1089-9.

migraci obyvatel.⁷ Při komunikaci často dochází k nedorozumění, vzájemnému nepochopení, odlišné interpretaci nebo rozdílným způsobům řešení problémů. V případě interkulturního styku, kdy se střetávají lidé z různých zemí a kultur, dochází k těmto problémům mnohem častěji. Pro lepší pochopení je tedy důležité zkoumat možné způsoby nebo situace, ve kterých se komunikace liší.⁸

1.3 Kulturní standardy a dimenze

Společenské vědy zabývající se problematikou kulturních rozdílů, stále hledají určitá kritéria, podle kterých by se daly identifikovat charakteristické vlastnosti jednotlivých národních kultur. Jde především o ty, které významně ovlivňují interpersonální percepci a komunikaci dvou spolupracujících stran. V odborné literatuře se lze setkat hned s několika přístupy, které jsou si v základu velmi podobné, avšak liší se například mírou konkrétnosti. V následujících podkapitolách jsou uvedené některé z nich.⁹

1.3.1 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Alexander Thomas je německý psycholog a profesor. Od roku 1973 působil na univerzitě v Berlíně a následně pak na univerzitě v Regensburgu. Zabývá se především tématem interkulturní psychologie, o které vedl několik výzkumných projektů i studií, a zároveň vydal k tomuto tématu několik knih. Alexander Thomas také jako první použil termín kulturní standardy.¹⁰

⁷ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

⁸ HRBEK, David. *Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů: Interkulturní komunikace*. Praha: Oeconomica, 2008, **2008**(2). ISSN 1802-6583.

⁹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1089-9.

¹⁰ Mitarbeiter: Prof. Dr. Alexander Thomas. *Interkulturelle psychologie* [online]. Regensburg, 1998 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z:

<http://www.psychologie.uni-regensburg.de/Thomas/mitarbeiter/thomas/thomas.html>

Thomas se snaží identifikovat kulturní standardy na základě kritických momentů, ke kterým dochází při interkulturním střetu. Jeho kulturní standardy jsou založeny na komparaci konkrétních kultur. Stanovují sociální normy, typické vlastnosti jedné kultury, které můžeme pozorovat při interakci odlišných kultur. Nejvhodnějším způsobem, jak zjistit kulturní rozdíly, je podle Thomase dotázat se většího množství lidí, kteří mají zkušenosti z různých setkání, například ze zaměstnání v zahraničí nebo studijního pobytu v jiné zemi, na to jaké konflikty se mezi nimi opakovaně vyskytovaly, jaké reakce zaznamenali a jak si toto chování vysvětlují. Zúčastní-li se takového výzkumu značné množství respondentů, je možné identifikovat typické kulturní standardy.¹¹

1.3.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede je holandský sociální psycholog, který se zabýval studiem národních a organizačních kultur. Nejznámější je jeho výzkum národních kultur v mezinárodním počítačovém koncernu IBM. Původní výzkum zahrnoval výpovědi zaměstnanců IBM z 53 zemí světa a nyní na základě těchto údajů Hofstede rozšířil své výsledky až na 76 zemí.¹²

Kulturní dimenze mohou být další metodikou k popsání kultur. Vyjadřují vlastně nejobecnější rozdíly mezi zeměmi, které vedou k odlišnému porozumění hodnot života a také velmi ovlivňují oblast práce a managementu.¹³ Podle Hofstedeho jde konkrétně o tyto dimenze:

1) Rozpětí moci v hierarchii

Tato dimenze vyjadřuje míru přijímání nerovného rozdělení moci. Nejde zde jen o objektivní vzdálenost nýbrž o subjektivně vnímanou a akceptovanou. U kultur

¹¹ THOMAS, Alexander. Culture and Cultural Standards. In: THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. 2nd Revised Edition. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2010, s. 17-27. ISBN 978-3-525-40327-3.

¹² Geert Hofstede. *The Hofstede Centre: Strategy - Culture - Change* [online]. Helsinky, 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>

¹³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1089-9.

s vysokým rozpětím moci je hierarchie považována za přirozenou, lidé očekávají diferenciaci příjmu a hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevně dány. Jmenovat lze některé východoevropské země (Rusko, Slovensko) nebo některé arabské země. Naopak u kultur s nízkým rozpětím moci je nerovnost vnímána jako nespravedlivá. Příkladem mohou být německy mluvící země (Německo, Rakousko) nebo severské země (Švédsko, Norsko).¹⁴

2) Individualismus/kolektivismus

Tato dimenze určuje, v jaké míře lidé dané kultury jednají, zda jako nezávislí jednotlivci nebo jako členové sociální skupiny. Individualismus klade důraz na jedince a jeho nejbližší okolí. Naopak kolektivismus je typický pro společnost se silnými soudržnými skupinami, které členům zajišťují ochranu výměnou za jejich loajalitu. Mezi individualistické kultury lze zahrnout například USA a z evropských zemí pak Velkou Británii, Itálii či Nizozemsko. Opakem jsou kolektivistické kultury, kam lze počítat například státy jihoamerické (Kolumbie, Venezuela, Ekvádor). Z evropských států lze jmenovat Slovensko či Portugalsko.¹⁵

3) Maskulinita/feminita

Tato dimenze vyjadřuje, v jaké míře jsou od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené. V maskulinní společnosti jsou role muže a ženy striktně odlišené. Muže by měl charakterizovat výkon, průbojnost, soutěživost a houževnatost, očekává se zaměření na materiální úspěch. Zatímco ženy přebírají jemnější úlohy jako péče o domov, děti a lidi obecně, smysl pro lidské vztahy a životní prostředí. Ve femininních kulturách se role překrývají a nejsou přesně definovány pro jednotlivá pohlaví. Celkově se zaměřují na nenáročnost, kvalitu života, jemnost a citlivost. Příkladem maskulinní společnosti je Slovensko, Japonsko, Rakousko naopak femininní charakter je typický pro celou Skandinávii (Švédsko, Norsko, Holandsko, Dánsko, Finsko).¹⁶

¹⁴ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

¹⁵ Tamtéž

¹⁶ Tamtéž

4) Vyhýbání se nejistotě

Tato dimenze vyjadřuje určitou míru, do jaké se lidé cítí být ohroženi nejasnými či neznámými situacemi, které v nich vyvolávají úzkost. Příkladem vysoké míry vyhýbání se nejistotě jsou státy Řecko, Portugalsko, Uruguay či Rusko. Pro tyto země je nejistota stálou hrozbou, se kterou se musí umět vypořádat. Tyto kultury většinou velmi emocionálně vyjadřují své city (např. boucháním do stolu, agresí apod.), častěji pociťují úzkost a stres, připadají si zaneprázdnění, nepokojní a podezřívaví. Naopak v kulturách s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě (např. Singapur, Dánsko, Švédsko, Čína, Vietnam) berou nejistotu jako součást života a reagují na nejednoznačné situace klidněji, pravidla nepovažují za zásadní a možná i díky tomu ve větší míře nepodléhají stresu.¹⁷

5) Dlouhodobá/krátkodobá orientace

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry je prosazováno dlouhodobé myšlení. Krátkodobá orientace klade důraz na činnosti odehrávané především v minulosti a současnosti. Projevuje se úsilím k rychlému dosažení výsledků a tendencemi k činnostem, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. Pro dlouhodobou orientaci je charakteristické zaměření na budoucnost. Hlavní hodnotou této skupiny je větší připravenost pohybovat se v činnostech, které přinesou efekt až v delším časovém horizontu (např. investice, vytrvalost, šetrnost). Do krátkodobé orientace se řadí anglicky mluvící země (Velká Británie, Nový Zéland, Kanada) nebo země africké (Nigérie, Zimbabwe), do dlouhodobé zase spíše státy východoasijské (Čína, Japonsko, Vietnam).¹⁸

6) Požitkářství/zdrženlivost

Tato dimenze vychází z toho, zda si lidé ve společnosti dokáží vychutnat život a těšit se z něj či potlačují uspokojení svých potřeb a jsou svazováni společenskými normami. Požitkářství znamená, že člověk si život užívá, utrácí peníze, tráví spoustu času volnočasovými a zábavnými aktivitami, což mu přináší vysokou míru

¹⁷ HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

¹⁸ Tamtéž

uspokojení. Opakem je potom zdrženlivost. Takový je člověk, který potlačuje veškeré své aktivity a podřizuje se společenským pravidlům. Příkladem požitkářské kultury může být Mexiko, na druhém pólu se pak pohybuje například Chorvatsko nebo Maďarsko.¹⁹

1.3.3 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Fons Trompenaars je známý holandský manažer a poradce v oblasti multikulturní komunikace. Své znalosti uplatnil především při řešení obchodních a kulturních problémů v několika významných firmách po celém světě. Na základě svých zkušeností je také autorem známých sedmi kulturních dimenzí.²⁰

Trompenaars vycházel z dimenzí Hofstedeho, snažil se hlouběji a konkrétněji popsat co ovlivňuje uvažování a chování příslušníků společnosti. Podle něj vznikají rozdíly ve třech základních oblastech života, a to ve vztahu k druhým lidem, vztahu k času a vztahu k přírodě. Na základě právě těchto oblastí poté identifikoval sedm kulturních dimenzí, kterými jsou:

1) Univerzalismus/partikularismus (vztah k druhým lidem)

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry se vychází z toho, že je možné stanovit obecná pravidla a jejich dodržování požadovat či prosazovat. Univerzalistická kultura je založena na pevně zakotvených normách, obchodní smlouvy jsou závazné a vztahy jsou vedlejší. Na rozdíl od toho partikularistické kultury se orientují spíše na osobní vztahy a přátelství. Obchody jsou zaměřeny také spíše na dobré vztahy než na smlouvy. Příkladem univerzalismu je Švédsko, partikularismu zase státy kolem Středozemního moře.²¹

¹⁹ ČENĚK, Jiří. *Interkulturní psychologie* [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=45073>

²⁰ People: Fons Trompenaars. *KPMG: Trompenaars Hampden-Turner: Culture for Business* [online]. Amstelveen: KPMG THT NL, 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www2.thtconsulting.com/about/people/fons-trompenaars/>

²¹ TROMPENAARS, Fons a Peter WOOLLIAMS. *Business across cultures*. Chichester: Capstone Publishing, 2003. ISBN 18-411-2474-5.

2) **Individualismus/komunitarismus** (vztah k druhým lidem)

Tato dimenze se zabývá otázkou, do jaké míry je podporována individualita a kreativita nebo zda je kultura spíše zaměřena na větší skupinu a její soudržnost.²² V tomto případě je výklad popsán velmi podobně jako druhá dimenze od Hofstedeho – Individualismus, která je vysvětlena v kapitole 1.3.2.

3) **Neutrální/emocionální** (vztah k druhým lidem)

Tato dimenze vyjadřuje, do jaké míry je obvyklé vyjádřit své pocity na veřejnosti. Neutrální kultury své emoce potlačují, jejich projev je monotónní a nevykazuje známky gestikulace či mimiky. V emocionálních kulturách velice přirozeně a spontánně projevují své pocity například hlasitým smíchem nebo silným bouchnutím do stolu. Neutrální kultura se přisuzuje státům Skandinávie a emocionální kultura Itálii.²³

4) **Specifický/difúzní** (vztah k druhým lidem)

Tato dimenze určuje, jakým způsobem lidé mezi sebou oddělují pracovní a soukromý život. Specifická kultura se projevuje jasným oddělením těchto dvou sfér, je typická malou soukromou zónou, do které je těžké se dostat, lidé se projevují přímým jednáním, extrovertním chováním a otevřeností. Opakem pak je difúzní kultura, u které je typická velká soukromá zóna, charakteristickým je nepřístupné a introvertní chování. V případě, že je člověk přijat do difúzní kultury partnera, získá tím i přístup do jeho soukromých sfér života. Při obchodních vztazích je častým jevem, že vzniká přání poznat obchodního partnera i mimo pracovní vztahy. Příkladem difúzní kultury může být Česká republika a kultury specifické Německo.²⁴

²² TROMPENAARS, Fons a Peter WOOLLIAMS. *Business across cultures*. Chichester: Capstone Publishing, 2003. ISBN 18-411-2474-5.

²³ Tamtéž

²⁴ Tamtéž

5) Úspěch/přisuzování (vztah k druhým lidem)

Tato dimenze spočívá v tom, jakým způsobem člen společnosti získává společenský status. Zda je odvíjen od osobních výkonů, kterých člověk ve společnosti dosáhl vlastní činností nebo pílí a musí je neustále potvrzovat a dokazovat. V kulturách orientovaných opačně je status přisuzován v souvislosti s pohlavím, věkem, vzděláním, příslušností atd. Status úspěchu je důležitý v severoamerické kultuře, zatímco přisuzovaný je typický například pro kulturu anglickou.²⁵

6) Následný/souběžný (vztah k času)

V této dimenzi se rozlišují různé postoje k vnímání času. Jedním je následný vztah, který představuje sled událostí přesně na sebe navazujících. Zde je kladen důraz na přesnost, dochvilnost, časový harmonogram, organizaci času apod. Druhým postojem je souběžný vztah, který znamená vzájemné překrývání různých událostí. V této kultuře dodržování termínů není prioritou, čas je pouze orientační pojem. Takovéto vnímání času je typické pro kultury arabské či latinskoamerické. Příkladem opačného vnímání je kultura Německa, Nizozemska nebo Švédska.²⁶

7) Vnitřní/vnější kontrola (vztah k přírodě)

Zde je vztah k přírodě myšlen spíše jako celkové prostředí okolo člověka. Vnitřně orientovaná kultura se vyznačuje silnými jedinci, kteří se snaží ovlivňovat a kontrolovat své okolí. Chovají se dominantně, agresivně a jsou orientováni na výkon. Naopak vnějškově orientované kultury se snaží o přirozený soulad a splynutí s okolím. Žijí v harmonii, jsou otevřeni kompromisům a upřednostňují přirozený vývoj událostí. Interně orientované kultury jsou například USA nebo státy centrální Evropy a externě orientované spíše státy severní Evropy.²⁷

²⁵ TROMPENAARS, Fons a Peter WOOLLIAMS. *Business across cultures*. Chichester: Capstone Publishing, 2003. ISBN 18-411-2474-5.

²⁶ Tamtéž

²⁷ Tamtéž

1.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů

Při střetu dvou či více kultur je logické, že dochází k mnoha nedorozuměním z důvodu interkulturních odlišností, a právě ty mohou být často bariérou vzájemné spolupráce. Hlavní příčinou konfliktů ale nebývá pouze rozdílnost národů, nýbrž pouhá neznalost a odlišná interpretace. Proto v případě, že bychom chtěli zahájit vzájemnou spolupráci a zároveň se vyhnout případným problémům a konfliktům, je vhodné učinit následující kroky.²⁸

Cizí kulturu je třeba dobře znát. Úspěch tkví v dobré znalosti kultury a zejména kulturních odlišností, které je potřeba pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit. Nejlepší cestou může být poznání kulturních standardů a dimenzí odlišné kultury a vzájemné porovnání s kulturou naší, proto je zcela nezbytné i tu dobře znát. Dalším bodem je cizí kulturu respektovat, nepodrobovat odlišnosti našim soudům, nehodnotit, neprezentovat naši kulturu jako lepší. Každá kultura je optimem ve své zemi, tudíž stejné řešení situací v jedné zemi nemusí být řešením v zemi druhé. A v neposlední řadě ve vztahu k cizí kultuře učinit vstřícné kroky, snažit se najít řešení, podpořit vzájemné pochopení, obětovat to, co nás mnoho nestojí, ale v cizí kultuře mnoho znamená.²⁹

V obchodním styku je velice důležité, aby manažeři ovládali dovednosti pro práci s lidmi z různých kultur, aby firma jako celek uspěla na mezinárodních trzích. V podstatě existuje několik klíčových zásad, aby se člověk stal kulturně kompetentním, a to například pochopit kulturní rozdíly a navzdory tomu zvládnout vzájemnou komunikaci, umět rozdíly ocenit, odlišnosti nekritizovat, ale respektovat, být empatický a tolerantní. Tyto příklady interkulturních dovedností manažera značným způsobem ovlivňují výkonnost mezinárodních firem, a proto je nutné jim věnovat pozornost.³⁰

²⁸ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1089-9.

²⁹ Tamtéž

³⁰ SAEI, John. Intercultural awareness is the key to international business success. *Global Focus* [online]. European Foundation for Management Development, 2007, **2007**(1.3), 56-59 [cit. 2016-04-28]. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <http://search.proquest.com/docview/215476911?accountid=17116>

2 Obecná charakteristika Spojených arabských emirátů

Spojené arabské emiráty (dále SAE) jsou jedním ze států Blízkého východu ležící v jihovýchodní části Arabského poloostrova při pobřeží Perského zálivu. V následujících podkapitolách bude popsáno několik zásadních bodů z historie země, zmíněny budou státní symboly a používané jazyky, dále pak krátce rozepsány geografické i demografické údaje a závěrem představeny základní pojmy z oblasti státního náboženství a vybrané aspekty kultury.

2.1 Historický vývoj

Nejstarší zmínky o území dnešních SAE sahají až do období neolitu. Z těchto dob jsou dochovány doklady o lidském osídlení v této oblasti a o vztazích s vnějším světem, především s Persií. Kontakt mezi těmito oblastmi byl motivován obchodem s mědí, která byla objevena v pohorí Hajar ve východní části země. Rozvoj tohoto regionu v pozdější době, byl zprostředkováván hlavně domestikovanými velbloudy, ale i námořními kontakty. Kolem roku 630 n. l. přivedl prorok Mohammed tehdejší obyvatelstvo k islámu. V období středověku byl mimořádně důležitý přístav Julfar, především pro lov perel a obchod s nimi, ale i jako výchozí bod pro plavbu přes Indický oceán. Za 1. světové války výrazně klesla poptávka po perlách a na přelomu 20. a 30. let tedy přišel kolaps trhu s perlami v Perském zálivu. Určitý vliv na to měla evropská hospodářská krize, ale zároveň i japonský objev kultivace perlorodek. Tímto se ale nastartovaly rozsáhlé geologické průzkumy, které měly za cíl najít ropu. Netrvalo dlouho a bylo objeveno jedno z největších nalezišť ropy na světě a právě díky tomuto objevu začala doba rozkvětu. Důležitým milníkem historie je den **2. prosince 1971**, kdy pod vedením šejcha Zayeda vznikly Spojené arabské emiráty.^{31 32}

³¹ Spojené arabské emiráty. *Dějiny* [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.dejiny.cz/arabske-emiraty/>

³² Spojené arabské emiráty. *Cesty po světě: Váš průvodce na cestách* [online]. Zerve, 2014 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.cestyposvete.cz/sae.html>

2.2 Státní symboly a jazyk

Státní vlajka má tři pruhy vodorovné a u žerdi jeden svislý v kombinaci panarabských barev, tj. černá, bílá, zelená a červená. Na státním znaku je vyobrazen zlatý sokol s bílými pery, který nesl až do roku 2008 červený štít s vyobrazeným tradičním dopravním prostředkem - dřevěnou lodí zvanou Dhau. Tu však nyní nově nahradila národní vlajka.³³ Vlajka prezidenta republiky je spojením státní vlajky a státního znaku. Státní hymna známá pod názvem Ishy Bilady byla oficiálně přijata za státní hymnu při vzniku státu v roce 1971. Panarabské barvy, které jsou státními barvami pro většinu islámských zemí, jsou současně znamením jednoty mezi nimi a též přijímány jako politický symbol národní a státní svobody. Úředním jazykem je arabština a další světové jazyky jsou reprezentovány především přistěhovaleckou populací z širokého mixu národností.³⁴

2.3 Geografické údaje

Celková rozloha Emirátnů je 83 600 km², a to včetně 200 ostrovů patřících k území tohoto státu. K SAE patří i oblast kolem Nahwy, což je enkláva v Ománu. Stát omývá Arabské moře, kterého je součástí strategický Hormuzský průliv, který odděluje Perský a Ománský záliv. Sousedními státy jsou na východě Omán a na jihozápadě Saúdská Arábie. Z pohledu správního členění se SAE skládají ze 7 autonomních emirátů, a to: Abu Dhabi, Ajman, Dubaj, Fujairah, Ras Al Khaimah, Sharjah a Umm Al Quwain. Největším z emirátů je se svou rozlohou 67 340 km² Abu Dhabi, ve kterém i leží stejnojmenné hlavní město SAE. Na druhou stranu nejmenší je emirát Ajman se svými pouhými 259 km².³⁵

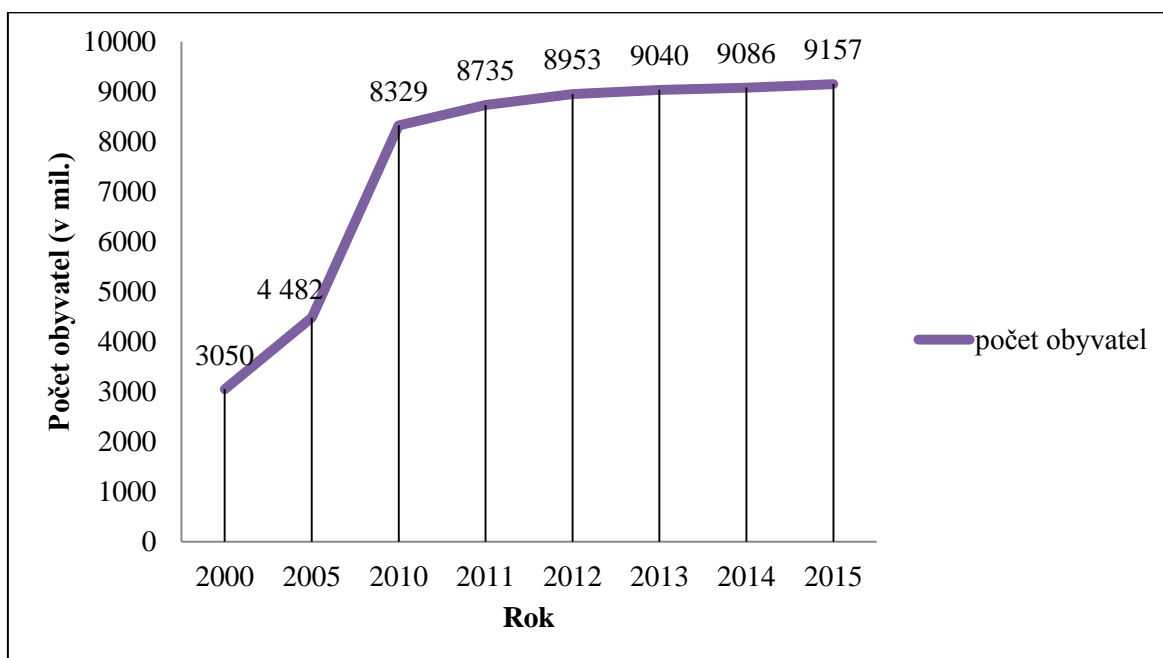
³³ Spojené arabské emiráty: Plachetnice Dhau. *Spojené arabské emiráty* [online]. 2013 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/plachetnice-dhau>

³⁴ SORIANO, Marisol Avilés. United Arab Emirates & Mexico: Do's and don'ts in negotiation strategies, "A Mexican perspective". *The Business & Management Review* [online]. 2014, **2014**(5.1), 378-381 [cit. 2016-04-29]. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <http://search.proquest.com/business/docview/1558854011/fulltextPDF/F9B1D6457D9452BPQ/1?accountid=17116>

³⁵ Geografie a členění. *Spojené arabské emiráty* [online]. 2014 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/geografie-cleneni>

2.4 Demografické údaje

Demografický profil je v SAE velice zajímavý. V 60. letech, kdy zde žilo pouze několik tisíc obyvatel, se populace zvýšila na dnešních přibližně 9 milionů obyvatel. Podle statistik je ale pouze 19 % tzv. lokálů, kteří jsou původními obyvateli země a zbylá část, tedy 81 % jsou přistěhovalci nejčastěji z jihovýchodní Asie nebo Indického subkontinentu, kteří přijeli do země za prací. To dokazuje i fakt, že SAE v roce 2015 obsadila 7. místo v žebříčku čisté míry migrace (12,36 migrantů/1 000 populace). Většina lidí se soustřeďuje při pobřeží ve velkých městech. Hustota osídlení je velmi nevyrovnaná, tak lze říci, že skoro 90% země je neobydleno.³⁶



Obr. 2.1: Vývoj populace v SAE

Zdroj: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015)

³⁶ The World Factbook: United Arab Emirates[online]. Washington, DC: Central Intelligence Agency, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>

2.5 Politické zřízení

Spojené arabské emiráty jsou federací 7 emirátů, kde hlavou státu je prezident, kterým je od roku 2004 Jeho Výsost šejch Khalifa bin Zayed Al Nahyan. Stávající vládce emirátů nastoupil po smrti svého otce, známého zakladatele a prvního prezidenta SAE, šejcha Zayeda. Ústava nařizuje, že prezidentem je vždy volen vládce emirátu Abu Dhabi na pětileté volební období. Prezident zároveň zastává úřad předsedy Nejvyšší rady, která se skládá z vládců jednotlivých emirátů. Nejvyšší rada řeší důležitá rozhodnutí, kde je vždy podmínkou souhlas vládců emirátu Abu Dhabi a Dubaj. Výkonným orgánem je vláda poradním orgánem pak Federální národní rada, která je složená ze zástupců všech emirátů rozdělených dle kvót v závislosti na velikosti emirátu. Součástí systému jsou i lidová shromáždění jednotlivých emirátů, která projednávají zásadní otázky spadající do jejich kompetencí a dále výkonné rady, které dohlížejí na realizaci rozhodnutí vládců.³⁷

Soudní systém v SAE se skládá z civilního zákona a islámského práva Šaría, což je druh náboženského práva odvozeného od zásad islámu. Vykládá mnoho témat jako je například politika, obchod, kriminalita, manželství, sexualita, hygiena atp. Konkrétně v SAE není Šaría primárním právem.³⁸

2.6 Náboženství

Státním náboženstvím je islám, který vyznává 76 % obyvatel. SAE jsou tolerantní zemí, a proto je zde povoleno do určité míry vyznávat i další náboženství. Vzhledem k tomu dalších 9 % obyvatel tvoří v SAE katolíci, 5 % hinduisté a buddhisté, zbytek jsou ostatní vyznání.³⁹

³⁷ Oficiální název státu, složení vlády: Charakteristika politického zřízení. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-charakteristika-19229.html#sec1>

³⁸ POTMĚŠIL, Jan. *Šarī'a: úvod do islámského práva*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4379-0.

³⁹ *The World Factbook: United Arab Emirates* [online]. Washington, DC: Central Intelligence Agency, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>

Islám je nejmladší z velkých monoteistických světových náboženství. Založil jej prorok Mohammed působící v 7. století. V překladu slovo Islám znamená „odevzdání se Bohu“ V současné době je islám se svými 1,5 miliardami vyznavači – muslimy, druhým nejrozšířenějším náboženstvím na světě.

Mezi hlavní pramen islámu patří Korán, který obsahuje Boží slovo zjevené Mohammedovi prostřednictvím archanděla Gabriela. Je rozdělen na 114 súr (kapitol), které jsou členěny do ájí (veršů). Kapitola první, tj. Otevíratelka knihy (Al-Fátiha), je považována za úvod Koránu, podobně jako v křesťanství Otčenáš. Jazykem Koránu je spisovná arabština. České oficiální překlady existují celkem tři, z toho první byl vydán roku 1945 od pana I. Veselého, ale běžnější je překlad I. A. Hrbka (1972).⁴⁰

Sunna neboli v překladu „tradice“ tvoří další pramen Islámu, který byl vytvořen po smrti proroka Mohammeda. Sunna obsahuje slova a skutky právě tohoto proroka, které provedl za svého života a jsou považovány za ty správné, protože ho vedl Bůh. Zprávy o nějakém jeho činu se nazývají Hadísy.⁴¹

Pilíře islámu jsou základem života každého správného muslima. Jde o pět povinností vůči Bohu, které musí věřící dodržovat, aby se dostal do islámského nebe. Prvním je **Šaháda**, což je krátká věta, kterou když člověk pronese, stává se formálně muslimem. Jde o větu vyznání víry, která znamená, že neexistuje jiný Bůh než Alláh a Mohamed byl jediným poslem Boha.⁴²

Salát neboli modlitba, kterou musí vykonávat každý muslim v arabštině a podle několika specifických pravidel. Jedním z nich je vykonat před každou modlitbou očistu těla tzv. abdest a zároveň jej konat na čistém místě. Dalším pravidlem je dodržování jednotlivých specifických pozic tzv. rak'ah. Modlitba se musí konat v pěti pravidelných

⁴⁰ KOPECKÝ, René a Charif BAHBOUH. *Co je dobré vědět o arabském a islámském světě*. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd, 2014. ISBN 978-80-86149-88-2.

⁴¹ CROFTER, Warren. *Velká kniha ISLÁMU*. Přeložil Otakar CHALOUPKA. Čechovice: Nakladatelství BVD, 2006. ISBN 80-903754-0-5.

⁴² Tamtéž

intervalech podle pohybu slunce tj. při východu slunce, v poledne, odpoledne, při západu slunce a po setmění. Ke každé z nich vyzývá muezzin z minaretu a každý věřící je během modlitby obrácen směrem k Mekce.⁴³

Zakát je třetí povinností muslima. Jde o jistou podobu almužny, kterou je muslim povinen odevzdat, aby jeho majetek byl očištěn. Hodnota je různá, obecně je to 2,5 % z celého majetku, ale dobrovolně může být odevzdáno více. Tyto finance bývají využívány na dobročinné účely v islámské komunitě například pro chudé. V dnešní době však bohužel bývají zneužívány k financování terorismu nebo válečných konfliktů.⁴⁴

Čtvrtou povinností je **Saum**. Takto je nazýván půst v období ramadánu, což je devátý měsíc islámského kalendáře. Během období ramadánu od východu do západu slunce nesmí muslim jíst, pít, kouřit, mít sexuální styk, bavit se, mít negativní myšlení atp. Výjimku tvoří kojící ženy, starší lidé, nemocní nebo děti. Po uplynutí ramadánu následuje Svátek snídaně, který přerušením půstu slavnostně ukončuje saum. Během tohoto svátku všichni muslimové vydatně hodují po tři dny.⁴⁵

Poslední povinností je **Hadždž**, který je výrazem pro pouť do Mekky, kterou by měl vykonat každý muslim jednou za život, pokud mu to zdravotní a finanční stav dovolí. Koná se mezi 7 – 12. dnem dvanáctého měsíce islámského kalendáře. Mekka je posvátným místem v Saudské Arábii, kde se narodil a působil prorok Mohamed. Během poutě konají muslimové různé rituály – očištění, obcházení Ka'by (mešity), políbení Černého kamene, vykonání modliteb, obětování zvěře nebo symbolické kamenování satana.⁴⁶

⁴³ CROFTER, Warren. *Velká kniha ISLÁMU*. Přeložil Otakar CHALOUPKA. Čechovice: Nakladatelství BVD, 2006. ISBN 80-903754-0-5.

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ KOPECKÝ, René a Charif BAHBOUH. *Co je dobré vědět o arabském a islámském světě*. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd, 2014. ISBN 978-80-86149-88-2.

⁴⁶ Tamtéž

2.7 Aspekty kultury

Pravidla a zvyklosti chování člověka ve společnosti se vytváří po celou řadu generací a i nadále se vyvíjí. Jednotlivé zvyky se liší podle oblastí a jsou ovlivněny celou řadou okolností. Během styku se zahraničím je přímo nezbytná profesionalita ve vystupování. Aby se předešlo různým konfliktům či nedorozuměním při kontaktu s cizinci, je důležité analyzovat některé základní kulturní faktory:⁴⁷

- osobnost,
- interpersonální vzdálenost,
- verbální a neverbální komunikace,
- oblékání a vzhled,
- jídlo a stolování,
- chápání času,
- vztahy mezi lidmi,
- hodnoty a normy,
- víra a postoje,
- duševní proces,
- pracovní návyky.

Následně budou vybrány a popsány některé z těchto faktorů, které ovlivňují vzájemnou interakci mezi odlišnými kulturami zejména v oblasti zahraničního obchodu. Tyto aspekty, by obě komunikující strany neměly ignorovat, ale spíše jim věnovat zvýšenou pozornost.

Při mezinárodním jednání je potřeba dbát na znalost základních komunikačních dovedností, ke kterým patří verbální a neverbální komunikace. V případě verbální je vyžadováno při zahraničním styku znalost cizích jazyků, různých dialektů apod. Z pohledu přímosti sdělení rozlišujeme kultury na explicitní a implicitní. Explicitní je kultura, která se vyjadřuje stručně, jasně a přímočaře. Naopak kultura implicitní je charakterizována

⁴⁷ ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1928-2.

květnatou řečí, ale i velmi často využívá mlčení jako součást komunikace.⁴⁸ Neverbální komunikace zahrnuje veškerá mimoslovní sdělení, která v průběhu rozhovoru člověk vysílá. Patří sem různá gesta, postoje, pozice, mimika obličeje, oční kontakt, síla hlasu, rychlost mluvy či interpersonální vzdálenost. Tyto projevy dodávají obsahu sdělení přesvědčivost, a proto lze jednoduše odhalit, zda partner například lže.⁴⁹

Jak je již uvedeno dříve v kapitole 1.3.3, kde Trompenaars na vnímání času nahlíží dvěma způsoby (následné a souběžné vnímání), tak velmi podobně vysvětluje teorii vztahu k času i E. T. Hall.⁵⁰ Ten dělí kulturu na monochronickou a polychronickou. Země patřící do skupiny monochronických, charakterizuje důraz na vnímání času. Vzájemná obchodní komunikace je rychlá a krátká, je dodržován přesný harmonogram, jednání nejsou přerušována například telefonáty, úvodní tzv. smalltalk je velmi stručný nebo není vůbec. Opačným pólem jsou země polychronické, kde čas považují za relativní pojem. Určitou podobnost můžeme najít i v dimenzích u Hofstedeho, který z pohledu času dělí kultury na dlouhodobě nebo krátkodobě orientované (viz kapitola 1.3.2).

Výběr vhodného oblečení pro obchodní jednání je v rámci etikety samozřejmostí. Je vizitkou každého člověka a vytváří dojem na obchodního partnera ještě před zahájením jednání. Zvláštní pravidla oblékání mohou z pohledu Evropana platit v některých ze vzdálenějších a kulturně odlišných zemí, kde významnou roli hraje národní oblečení, tedy tradiční kroje pro muže i ženy.⁵¹

Samozřejmě i další faktory významně ovlivňují jednání dvou zahraničních partnerů. Blíže a podrobněji se tomuto tématu věnuje kapitola 5, která řeší konkrétní kulturní rozdíly mezi kulturou SAE a kulturou ČR.

⁴⁸ ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

⁴⁹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

⁵⁰ HALL, Edward T. *Beyond culture*. New York: Anchor Books, 1976. ISBN 03-851-2474-0.

⁵¹ ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

3 Obchodní a ekonomická charakteristika země

SAE mají mladou, velice dynamicky rozvíjející se ekonomiku a patří k nejúspěšněji rozvíjejícím se státům v Perském zálivu. Ekonomika SAE prošla významným vývojem v průběhu pouze jedné generace. Mezi nejsilnější emiráty se řadí především díky těžbě ropy emirát Abu Dhabi a díky významnému podílu obchodu emirát Dubaj. SAE jsou velice politicky stabilní zemí. Navzdory tomu, že Blízký východ patří k rizikové oblasti z pohledu častých politických válečných konfliktů, SAE nejsou tímto dopadem nijak ovlivněny.

Oficiální měnou je pirátský dirham (AED – Arab Emirates Dirham), který je vázán již od roku 1985 na americký dolar pevným kurzem v poměru 3,67 AED za USD. Směnitelnost není omezena restrikcemi a lze jej tedy v zemi vyměnit za kteroukoliv světovou měnu (např. EUR, GBP). Místní směnárny si poplatky neúčtují a mají výhodnější kurzy než banky, samozřejmostí je i platba kartou. V ČR není možné dirhamy směňovat.⁵² Pro lepší orientaci se nyní kurz v přepočtu na české koruny pohybuje v rozmezí 6 – 7 Kč za dirham.*

3.1 Makroekonomické ukazatele**

Emiráty představují velice otevřenou ekonomiku a jejich základem úspěchu je tedy liberalizace obchodu. Avšak i takto úspěšně rozvíjející se trh podlehl hospodářské krizi v roce 2009. Krize nejvíce zasáhla emirát Dubaj, ve kterém byla zastavena především stavební výroba a došlo ke zhroucení trhu s nemovitostmi. Díky emirátu Abu Dhabi, který investoval do infrastruktury a ručil za půjčky emirátu Dubaje, zvládly SAE krizi

⁵² Spojené Arabské Emiráty - rady na cestu. *CK Mayer & Crocus* [online]. Praha, 2011 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://rady.poznavaci-zajezdy.cz/spojene-arabske-emiraty.html>

* Kurz ke dni 28.4.2016 je 6,484 Kč = 1 AED.

** Aktuální statistické údaje je obtížné získat z oficiálních zdrojů SAE, proto jsou převzaty z jiných statistických serverů (např.: The World Bank, Central Intelligence Agency, IMF atp.).

překonat.⁵³ Nominální HDP již od roku 2009 roste, ale jak je vidět v tabulce 3.1, rok 2015 přinesl mírné snížení na přibližně 339 mld. USD, z důvodu poklesu cen ropy.

Tab. 3.1: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů SAE

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Nominální HDP v běžných cenách (mld USD)	315,5	253,6	286,1	348,5	373,4	387,2	399,5	339,1
Roční růst HDP v %	22,3	-19,6	12,8	21,8	7,2	3,7	3,2	3,0
Míra inflace v %	12,3	1,6	0,9	0,9	0,7	1,1	2,3	3,7

Zdroj: The World Bank a IMF, 2016

Vzhledem k významné prosperitě země a s tím i související růst hospodářství a příjmů obyvatel se zvýšily také životní náklady obyvatel. Míra inflace 0,7 % se od roku 2012 zvedá na současnou hodnotu roku 2015 až 3,7 %. Což je v porovnání s ČR o více než 3 %. Celková oficiální míra nezaměstnanosti je v SAE vysoká a odhaduje se okolo 12 %. Velký počet cizinců se přistěhovalo do SAE právě za prací, ale naopak domácí obyvatelstvo vykazuje nízkou míru ekonomické aktivity. Nejvíce aktivní obyvatelstvo se soustřeďuje již tradičně do dvou hlavních emirátů Abu Dhabi a Dubaj.⁵⁴ Nulový deficit státního rozpočtu dokazuje, že SAE jsou stále silnou zemí i přes výkyvy cen ropy a jsou i nadále odhodlaní pokračovat v projektech z oblasti zdravotnictví, sociálního a hospodářského rozvoje, životního prostředí, kultury a infrastruktury.⁵⁵

⁵³ Investiční klima: Zpomalení tempa růstu ekonomiky. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/investicni_klima.html

⁵⁴ Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z:

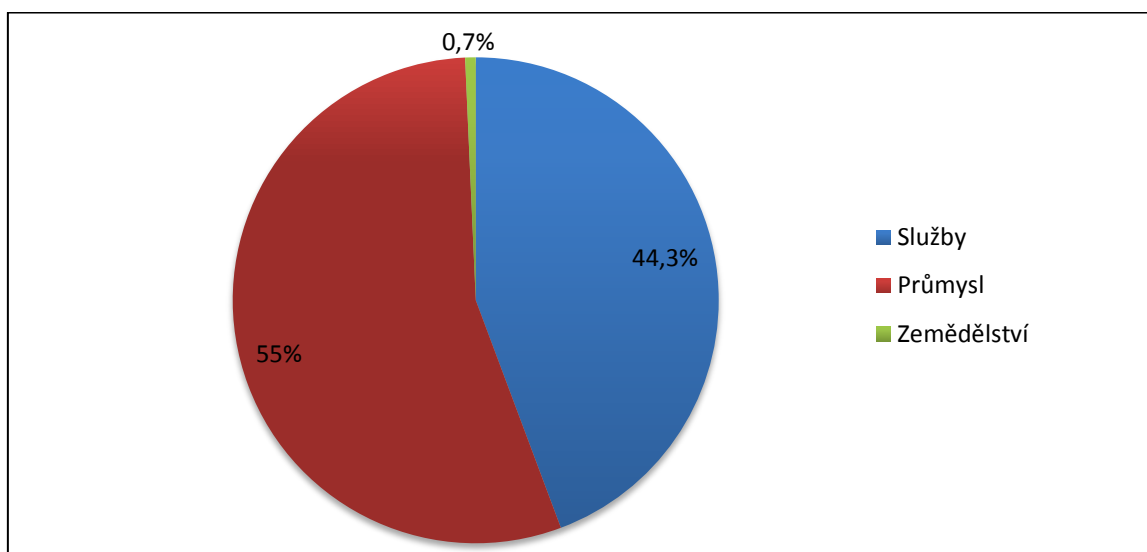
http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/

⁵⁵ Economy of the UAE. *Government.ae: The Official Portal of UAE Government* [online]. Abu Dhabi, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://government.ae/en/web/guest/economy>

* Údaje pro rok 2015 nejsou dostupné. Hodnoty v tabulce jsou odhadem IMF.

3.2 Ekonomické sektory

Kapitola se věnuje jednotlivým ekonomickým sektorům národního hospodářství SAE, které jsou zde podrobněji popsány. Největší podíl na výkonu ekonomiky má sekundární sektor, tedy průmysl. Opakem je poté sektor primární, který se na tvorbě HDP podílí úplně minimálně, jak dokazuje graf 3.1.



Obr. 3.1: Podíl ekonomických sektorů na tvorbě HDP

Zdroj: vlastní zpracování dle CIA, 2015

Primární sektor, který zahrnuje zemědělství, je zanedbatelný zejména kvůli panujícím klimatickým podmínkám v zemi, které jsou způsobeny polohou země v suchém tropickém pásu. Teploty se zde liší v jednotlivých částech země i v obdobích a pohybují se mezi 13 °C až 48 °C. Vysoké teploty jsou zde doprovázeny i velkou vlhkostí. Pěstuje se buď v oázách nebo na územích s umělým zavlažováním. Zemědělské odvětví zaměstnává v zemi přibližně 9 % obyvatel. Nejdůležitější plodinou je palma datlová.⁵⁶

Sektor sekundární tvoří přes polovinu HDP. Nejvýznamnějším prvkem v odvětví průmyslu je těžba ropy a zemního plynu a s tím i související petrochemický průmysl, který je

⁵⁶ Spojené arabské emiráty: Hospodářství. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016

[cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/zahranici/spojene-arabske-emiraty/r~2a03ad3a608511e5b440002590604f2e/>

zastoupen až 40 % z celkových 55 %. Zásoby ropy v SAE tvoří 8 % světových zásob a řadí se tím na šesté místo v žebříčku OPEC. Podle výpočtů lze předpokládat, že zásoby ropy budou v Emirátech vyčerpány přibližně za 79 let. Roční statistická zpráva vydaná OPEC za rok 2015 uvádí, že nejvíce SAE ropu a ropné výrobky vyváží do Asie a Pacifiku.⁵⁷ V posledních letech také zaznamenal velký nárůst stavební průmysl, oproti roku 2013 představuje až o 21 %. V roce 2014 byly rozděleny stavební projekty v hodnotě 46 mld. USD, kde kolem 60 % připadá na výstavbu nových budov a zbylých 40 % na výstavbu infrastruktury a projekty z oblasti plynu, ropy, elektřiny a vody. Tento rozvoj je také ovlivněn přípravami na blížící se světovou výstavu EXPO 2020, konané v Dubaji.⁵⁸

Terciární sektor je v SAE neméně zastoupen. V různých oborech je zaměstnáváno více než 60 % obyvatel. SAE jsou jedním ze světově nejrychleji rostoucí zemí z hlediska obchodu a turismu a stávají se stále populárnější destinací pro turisty. V žebříčku podle TripAdvisor se umístila Dubaj na 13. místě v anketě Top destinace roku 2016.⁵⁹ Z hlediska obchodu jsou SAE považovány za světové centrum obchodu hlavně díky své strategické poloze někdy nazývané jako tzv. Brána do Asie a Afriky.

Navzdory neklidné oblasti, SAE patří mezi nejbezpečnější země světa. Nikdy zde nedošlo k žádnému teroristickému útoku a běžná kriminalita jako krádeže se zde téměř nevyskytuje, zřejmě i vzhledem k následným tvrdým postihům. V případě že cizinec překročí zákon, automaticky je vyhoštěn ze země. Úroveň zdravotnických zařízení v hlavních centrech je považována za vysoce kvalitní, horší situace už panuje na odlehlejších místech blíže k poušti.⁶⁰

⁵⁷ *Annual Statistical Bulletin* [online]. Vienna: OPEC, 2015, **2015** [cit. 2016-05-01]. ISSN 04750608. Dostupné z: http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/ASB2015.pdf

⁵⁸ Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu. *BusinessInfo.cz* [online]. Abu Dhabi, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-mapa-oborovych-19233.html>

⁵⁹ 25 nejlepších destinací - Svět. *TripAdvisor: Česká republika* [online]. Massachusetts: TripAdvisor, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/TravelersChoice-Destinations>

⁶⁰ Zdravotnictví. *Spojené arabské emiráty* [online]. Andrey, 2013 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/zdravotnictvi>

Co se týče bankovního systému, tak hlavní institucí, která je pověřena organizací bankovní a finanční soustavy je Centrální banka SAE (Central Bank of UAE). Jejím úkolem je vydávání licencí k činnosti komerčních bank a zároveň nad nimi drží dohled. V roce 1996 Centrální banka zpřísnila podmínky k založení poboček zahraničních bank, a to stanovením minimálního upsaného kapitálu a rezerv v hodnotě 500 mil. USD a doložením minimálně desetileté úspěšné praxe v oboru. Celkově v SAE provozuje svou činnost téměř stovka bankovních a investičních společností. Regulace obchodu s akcemi, dluhopisy a jinými cennými papíry v SAE funguje teprve od roku 2000, kdy byl založen Úřad pro cenné papíry a komodity (dále SCA). Jako další instituce vznikly ve stejném roce i burzy cenných papírů v Dubaji (Dubai Financial Market) a v Abu Dhabi (Abu Dhabi Securities Market), které v dnešní době již pracují na stejných principech a řídí se stejnými pravidly jako burzy kdekoliv ve světě. Relativní novinkou na finančním trhu je od roku 2005 fungování Dubajského mezinárodního finančního trhu (Dubai Financial Exchange), kde se setkává poptávka z celého světa s nabídkou cenných papírů z vybraných zemí jihovýchodní Asie.⁶¹

V současné době se mohou SAE řadit, co se daní týče k tzv. daňovým rájům, a to z důvodu, že zde neexistují daně z příjmů fyzických ani právnických osob, daně z přidané hodnoty ani daň spotřební. V případě, že pracujete v SAE, může se to zdát být výhodou, nicméně na druhou stranu jsou zde poměrně vysoké životní náklady (nájemné, služby, zdravotní péče, parkovné, mýtné atp.). Neznamena to však, že země funguje bez daňového systému. Daňově jsou zatíženy zisky zahraničních bank, a to 20 % a také zisky ropných společností ve výši 55 %.⁶²

3.3 Zahraniční obchod

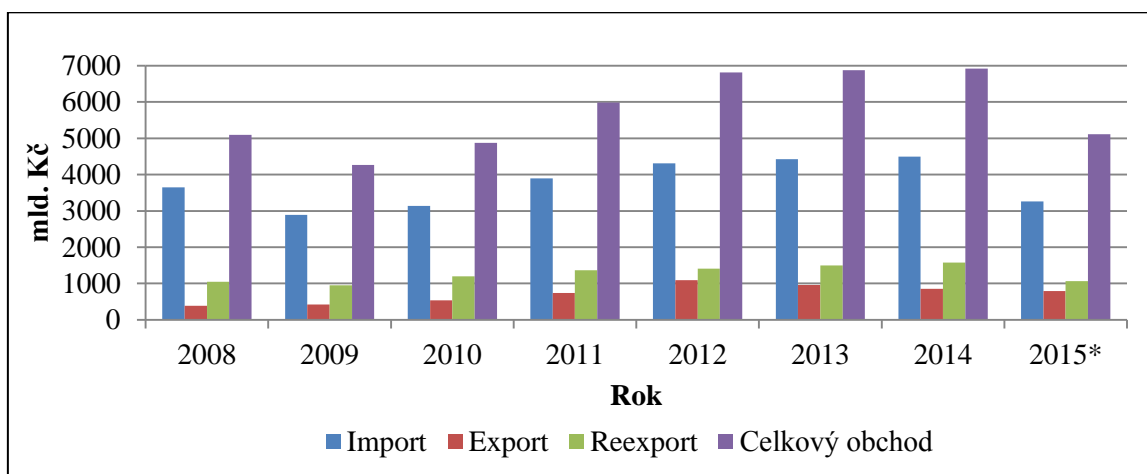
Navzdory nedávným výkyvům v cenách ropy a globální ekonomické recese je SAE bezpečnou a stabilní zemí, která může díky své strategické poloze či plánovaným novým

⁶¹ Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/

⁶² Tamtéž

investičním projektům, nabídnout zahraničním obchodníkům velmi zajímavá obchodní partnerství. Ekonomika SAE je otevřená, což dokazuje pokročilou úroveň liberalizace zahraničního obchodu. Významnou položkou zahraničního obchodu je reexport do jiných zemí, a to zejména do Asie a Afriky, který se pohybuje okolo 30 % z celkového dovozu do SAE. V této zemi působí několik firem, které se zabývají konkrétně reexportem, z čehož vyplývá, že SAE jsou ideální zemí pro obchod ve formě přestupní stanice.⁶³



Obr. 3.2: Vývoj jednotlivých složek ZO v letech 2009 – 9/2015

Zdroj: vlastní zpracování dle Federal Competiveness And Statistics Authority, 2015

Na obrázku 3.2 je vidět, že od roku 2009 kdy propukla hospodářská krize, zahraniční obchod rychle rostl. V posledních třech letech zůstává bilance mezinárodního ochodu téměř vyrovnaná. Dále lze dokázat tvrzení ohledně reexportu v SAE, který tvoří větší část než export samotný. V této tabulce je abstrahováno od exportu ropy, z důvodu lepší představy o velikosti jednotlivých položek obchodu. I přes snahu snížit závislost země na exportu ropy, se vývoz této komodity podílí až 31 % na tvorbě HDP, což by výrazně ovlivnilo hodnotové údaje z tabulky.

⁶³ *Český export: příloha deníku E15* [online]. Praha: Mladá fronta, 2015, **březen 2015** [cit. 2016-05-02]. ISSN 1803-4543. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/cesky-export/1503-cesky-export-e15.pdf>

* Informace nejsou k dispozici, uvedené hodnoty jsou jen pro prvních devět měsíců v roce 2015.

Hlavním fenoménem v SAE jsou **zóny volného obchodu**, které začaly vznikat v 80. letech, a to hlavně z důvodu přilákání zahraničních firem. SAE tímto chtěly naplnit svou vizi o diverzifikaci ekonomiky a odstranění závislosti na příjmech z ropy. Smyslem volných zón je umožnit zahraničním firmám umístit zde svá distribuční centra či průmyslovou výrobu, zboží pro místní trh nebo re-export. V současné době funguje 31 zón a dále jejich počet narůstá.⁶⁴ Vstup zahraničních firem na trh v SAE je poměrně problematický, a to především z legislativních důvodů. Podmínkou uskutečnění obchodu v SAE je pro zahraniční subjekty povinností využít tzv. sponzora, který je občanem SAE a zároveň vlastníkem minimálně 51 % společnosti zřízené na území SAE. Dalším způsobem jsou zmíněné speciální zóny volného obchodu, kde může 100 % vlastnit firmu i zahraniční subjekt, ale obchodovat musí prostřednictvím místního distributora.⁶⁵

3.3.1 Teritoriální struktura a komoditní struktura

Bude-li zohledněn vývoz ropy, tak exportními partnery budou rozhodně asijské země a země Pacifiku, ale v případě, že nebude zahrnut, tak mezi pěti nejdůležitějšími exportními obchodními partnery SAE jsou Indie, Saudská Arábie, Omán, Švýcarsko a Turecko. Naopak v SAE se toho příliš nevyrábí, což samozřejmě přeje dovozu. K nejvýznamnějším importním partnerům patří Čína, Spojené státy americké, Indie, Německo a Japonsko. Údaje jsou přehledně shrnuty v tabulce 3.2 na následující straně.

⁶⁴ Zóny volného obchodu. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

⁶⁵ *Český export: příloha deníku E15* [online]. Praha: Mladá fronta, 2015, **březen 2015** [cit. 2016-05-02]. ISSN 1803-4543.

Tab. 3.2: Exportní a importní partneři pro SAE

EXPORT	mld. EUR	podíl	IMPORT	mld. EUR	podíl
Indie	4,92	15 %	Čína	20,39	11 %
Saudská Arábie	2,71	8 %	USA	17,70	10 %
Omán	2,19	7 %	Indie	16,04	9 %
Švýcarsko	2,10	6 %	Německo	10,63	6 %
Turecko	1,79	5 %	Japonsko	9,69	5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle UAE National Bureau of Statistics, 2014

Jak je v práci již zmíněno několikrát, zásadním artiklem vývozu je ropa. Dalšími komoditami exportu pak jsou zlato, surový hliník, bižuterie, polymery či měď. Reexportními položkami jsou drahokamy, bižuterie, dopravní prostředky nebo telekomunikační přístroje. Na druhou stranu importními komoditami jsou zlato, motorová vozidla, drahokamy, bižuterie a telekomunikační přístroje.⁶⁶

3.4 Vybrané ukazatele hodnocení podnikatelského prostředí

Spojené arabské emiráty představují jednu z nejrychleji rozvíjejících se zemí světa s velkým potenciálem. Trh SAE je pro české firmy velmi perspektivní a lákavý, ale je také ovlivněn řadou interních a externích faktorů, které mají vliv na stav celé ekonomiky. Tato kapitola se věnuje teoretickému pojetí tří vybraných ukazatelů, které slouží k zjištění možností realizace mezinárodního obchodu na území Spojených arabských emirátů zahraničními subjekty.

Prvním ukazatelem je **SWOT analýza**, která je nedílnou součástí marketingového řízení organizace. Poskytuje nástroj v podobě komplexní metody kvalitativního vyhodnocení veškerých stránek fungování organizace a její současné pozice. Podstata metody spočívá

⁶⁶ Statistics Reports: UAE Trade Infographic. *United Arab Emirates Ministry of Economy* [online]. Abu Dhabi, 2015 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.ae/english/Knowledge-Section/Pages/Statistics-Reports.aspx>

v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.⁶⁷

Dalším ukazatelem je konkurenceschopnost hospodářství. Světové ekonomické fórum (dále WEF) ve své výroční zprávě hovoří o konkurenceschopnosti jako o souboru několika faktorů, které určují produktivitu země. Roku 2005 Světové ekonomické fórum zavedlo pojem **Index konkurenceschopnosti** (GCI), který se opírá o 12 základních pilířů při hodnocení, kterými jsou: instituce, infrastruktura, makroekonomická stabilita, zdraví a primární vzdělání, vyšší vzdělání, efektivnost trhu zboží a služeb, efektivnost trhu práce, rozvoj finančního sektoru, technologické prostředí, velikost trhu, výkonnost podniků a inovace. V roce 2015 index zahrnoval až 140 států světa.⁶⁸ Základními předpoklady, ze kterých lze index konkurenceschopnosti země zkonstruovat, je dána třemi faktory: kvalitou makroekonomického prostředí, stavu veřejných institucí v zemi a technickým rozvojem, přičemž váhy k jednotlivým faktorům jsou přiřazeny odlišně podle tzv. ohniskových zemí.⁶⁹

Jednou z činností Světové banky je hodnocení podnikatelského prostředí jednotlivých států. Každoročně vydává report pod názvem Doing Business, kde srovnává státy z pohledu příznivosti podmínek k podnikání podle tzv. **Indexu snadnosti podnikání**. Zahrnuje deset zkoumaných oblastí, kterými jsou: zahájení podnikání, stavební povolení, připojení k elektrické energii, zápis vlastnického práva, získání úvěrů, ochrana investorů, placení daní, zahraniční obchod, vymáhání plnění smluv, řešení úpadku.⁷⁰

⁶⁷ DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s.r.o., 2006. ISBN 80-7372-130-9.

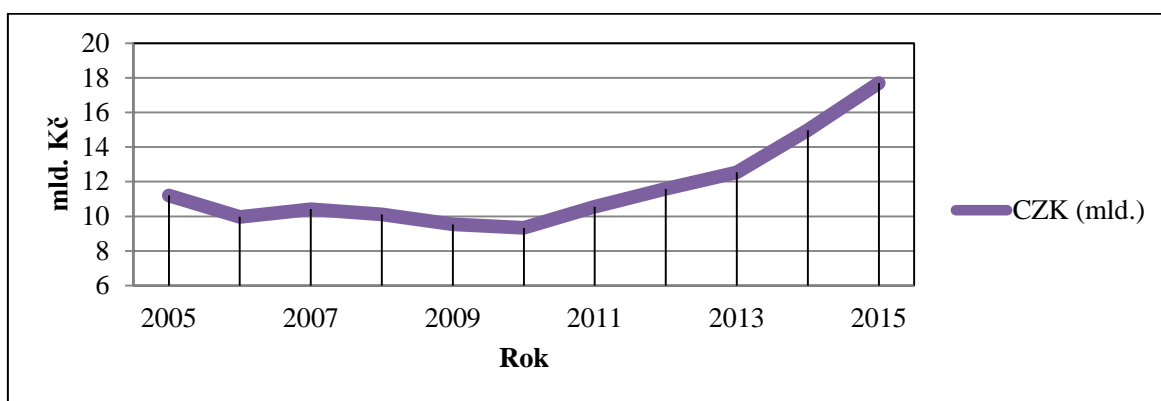
⁶⁸ SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2014–2015: Full Data Edition* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2014 [cit. 2016-04-23]. ISBN 92-95044-98-3. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

⁶⁹ KLVAČOVÁ, Eva. Měření konkurenceschopnosti zemí: teoretické základy a praktické výsledky. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2005, **13**(2), 31-48 [cit. 2016-05-03]. DOI: 10.18267/j.aop.175. ISSN 0572-3043.

⁷⁰ World Bank. 2016. *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

3.5 Spolupráce SAE s ČR

SAE patří z hospodářského hlediska k nejvýznamnějšímu obchodnímu partnerovi ČR z oblasti Blízkého východu a severní Afriky. Export ze SAE do ČR není nijak zásadní, o to zajímavějším však je import ze SAE. Vzájemná obchodní výměna z hlediska obratu je druhá největší z oblasti Blízkého východu, a to po Izraeli, avšak z pohledu objemu patří SAE příčka první.⁷¹



Obr. 3.3: Vývoj vzájemné obchodní bilance ČR – SAE v letech 2005 – 2015

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

Vzájemná obchodní výměna v posledních letech neustále roste, což dokazuje obrázek 3.3. Nejvýznamnějšími položkami vývozu ČR jsou počítačové komponenty a záznamová zařízení, telekomunikační přístroje, výrobky ze skla. Hlavními komoditami dovozu do ČR jsou slitiny hliníku, plasty a polyestery nebo sklo.⁷²

Vláda SAE investuje velké množství peněžních prostředků do průmyslového rozvoje a podporuje i zahraniční výrobní firmy. Z českých firem se prosadili producenti především z oblasti stavebnictví, technologií, designu, výrobci skla či sanitárního zařízení.

⁷¹ Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. *Businessinfo.cz* [online]. SAE: Praha: Czech Trade, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-obchodni-a-ekonomicka-19232.html>

⁷² Statistika zahraničního obchodu. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

Konkrétním příkladem mohou být tuzemské firmy jako Preciosa (osvětlení a dekorační výrobky ze skla), Lasvit (osvětlení), Vítkovice Steel (ocelárny) nebo ABB (elektronika).⁷³

Tab. 3.3: Vzájemná obchodní bilance ČR – SAE v mld. Kč

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Vývoz	11,28	12,24	13,50	16,61	19,90
Dovoz	0,72	0,65	0,96	1,64	2,20
Obrat	12,00	12,89	14,46	18,25	22,10
Bilance	10,56	11,59	12,54	14,97	17,70

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

Vzájemné obchodní a ekonomické vztahy SAE s ČR jsou upraveny na základě třech bilaterálních smluv, a to:⁷⁴

- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů o podpoře a ochraně investic,
- Smlouva mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňového úniku v oboru daní z příjmu a majetku,
- Dohoda o letecké přepravě mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů.

V rámci hospodářské spolupráce mezi ČR a SAE působí několik institucí a organizací. Patří mezi ně například Czech Trade, Czech Invest, Czech Tourism, Česká centra, Czech Business Council a Česko-arabská podnikatelská rada.⁷⁵ Mezi nejvýznamnější z nich patří rozhodně **Czech Business Council**, který vznikl v roce 2014 a má být jakousi základnou pro českou podnikatelskou komunitu v SAE. Smyslem klubu by mělo být zjednodušení

⁷³ Members. *Czech Business Council* [online]. Dubai, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.cbcdubai.cz/members>

⁷⁴ Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/smlouvy/index.html

⁷⁵ Kontakty. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html

byznysu v SAE pro české podnikatele, a to díky navazování přátelských vztahů a předávání informací z prostředí trhu v SAE s ostatními členy klubu.⁷⁶

Konzulární služby pro české občany doposud zajišťoval zastupitelský úřad ve Vídni, nicméně roku 2014 vláda SAE schválila návrh na otevření ambasády v ČR, pro posílení ekonomických vztahů.⁷⁷ Netrvalo dlouho a plánované Velvyslanectví SAE je v Praze otevřeno od července 2015. Zároveň od února 2015 je otevřeno i nové České velvyslanectví v Abu Dhabi, a to z důvodu, že dosavadní prostory konzulátu byly kvůli rozšiřující se konzulární a vízové agendě malé.⁷⁸ Další novinkou je nově podepsaná dohoda o zrušení vízové povinnosti pro krátkodobé pobyty a od května roku 2015 je zaveden bezvízový styk pro občany EU cestujících do SAE a opačně.⁷⁹

⁷⁶ *Czech Business Council* [online]. Dubai, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.cbcdubai.cz/>

⁷⁷ VAGADAY, David. Jedna z nejbohatších zemí světa, Arabské emiráty, otevře v Praze ambasádu. *E15.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/politika/jedna-z-nejbohatsich-zemi-sveta-arabske-emiraty-otevre-v-praze-ambasadu-1139494>

⁷⁸ Jordánsko a SAE: 2 podnikatelská fóra a řada jednání. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/8047-jordansko-a-sae-2-podnikatelska-fora-a-ada-jednani>

⁷⁹ EU podepsala dohodu o zrušení vízové povinnosti se Spojenými arabskými emiráty. *Rada EU* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2015/05/06-eu-signs-visa-waiver-agreement-united-arab-emirates/>

4 Obchodní a podnikatelské prostředí SAE

Stále rozvíjející se ekonomika států Blízkého východu je příjemným lákadlem pro spoustu zahraničních obchodníků. Obzvláště pak Spojené arabské emiráty, které jsou pro obchodníky nejen dobrou vizitkou úspěchu z prestižního trhu, ale zároveň touto cestou mají možnost proniknout do ostatních států Středního východu. Základem úspěchu na tomto trhu je nejen nabídnout zajímavý produkt, ale zároveň obstát ve vysoce konkurenčním prostředí. Tato kapitola bude analyzovat s pomocí sekundárních dat a informací obchodní a podnikatelské prostředí SAE pro zjištění možností realizace mezinárodního obchodu zahraničními podniky v daném teritoriu. K tomu bude využito i SWOT analýzy.

4.1 SWOT analýza

V návaznosti na teoretickou část práce, kde je v kapitole 3.4 probrána důležitost vytvoření SWOT analýzy, je v této části analýza využita pro rozbor obchodního a ekonomického prostředí v SAE. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v tabulce 4. 1. Body analýzy jsou vlastními názory, ke kterým autorka dospěla v průběhu zkoumání daného teritoria.

Tab. 4.1: SWOT analýza Spojených arabských emirátů

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
+ úspěšná diverzifikace + výhodná geografická poloha + otevřenost země + daňový systém + politická stabilita + velký spotřebitelský trh	- závislost na ropě - omezení při vstupu na trh - odlišný legislativní systém - velká konkurence - vysoká nezaměstnanost obyvatelstva - kulturní odlišnosti
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
+ investice do rozvoje + výstavy, veletrhy + stavební boom + dostatek investičních prostředků	- politicky nestabilní region - možná destabilizace - výrazné rozpočtové přebytky - odliv investorů

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** SAE můžeme zařadit snahu o diverzifikaci ekonomiky, která je prozatím úspěšná. Další velmi silnou stránkou je výhodná geografická poloha, která je vlastně bránou do dalších zemí blízkého východu, jak je již v této práci zmíněno. Výhodou je, že SAE patří mezi hospodářsky nejsvobodnější arabskou zemi, což dokazuje i relativní otevřenost země vůči novým podnikatelům, současně je pro podnikatele příznivá absence daní. SAE můžeme považovat za vysoce absorpční spotřebitelský trh, tato schopnost vyplývá z hodnoty HDP či životní úrovně obyvatelstva. I vzhledem k tomu, že svou polohou patří spíše mezi rizikové oblasti, můžeme uvést, že je politicky stabilní zemí.

I přes snahu o diverzifikaci ekonomiky stále zůstává i **slabou stránkou** vysoká závislost na exportu ropy. Pro obchodníky je značným problémem legislativní systém, který omezuje vstup na místní trh, ale i přesto zde panuje vysoce konkurenční prostředí. Mezi slabou stránku můžeme rovněž zařadit vysokou nezaměstnanost místního obyvatelstva a naproti tomu značný počet pracujících cizinců, kteří jsou ochotni pracovat za méně peněz. Poněkud zásadní může být i to, že jde o výrazně kulturně odlišnou zemi od ČR, a je zde tedy určité riziko nepochopení.

Velkou **příležitostí** pro zahraniční investory může být snaha SAE o zlepšení infrastruktury a dalších projektů rozvoje. Díky ropě má SAE dostatek finančních prostředků k investování. Často se v SAE konají velké výstavy a veletrhy, avšak zásadní příležitosti přinese pořadatelská známá výstava EXPO 2020. Nejen že dojde ke stavebnímu boomeru, ale zároveň výstava nabídne nové šance na kontrakty.

Jako **hrozbu**, můžeme vnímat politicky nestabilní region, kde v přilehlých zemích existuje riziko například teroristických útoků, což může ovlivnit i SAE. Další hrozbou je již zmíněná vysoká nezaměstnanost, která může vést ke společenské destabilizaci. I v tomto negativním smyslu hraje roli ropa, díky které SAE nastřádaly obrovské množství rozpočtových přebytků a i přesto, že má SAE zásoby ropy na několik let, nemusí tento stav trvat věčně. Jako hrozbu můžeme vnímat i možný odliv investorů z důvodů právní regulace v podnikání.

4.2 Konkurenceschopnost hospodářství SAE

V návaznosti na předchozí kapitulu, kde ze SWOT analýzy vyplývá, že jednou ze slabých stránek ekonomického a obchodního prostředí SAE je velká konkurence, se tato část zabývá konkurenceschopností firem na tomto trhu. I přes různá legislativní omezení ze strany vlády SAE se díky rozkvětu obchodu, liberalizaci země a vzniku nových zón volného obchodu, soustřeďuje na takto specifickém trhu čím dál tím více zahraničních firem. Cílem kapitoly je analýza konkurenceschopnosti SAE, která vybízí pro lepší představu ke vzájemné komparaci s ČR. Následně budou vyzdvihnuty oblasti, ve kterých má země určité nedostatky nebo naopak ve kterých vyniká. Vzhledem k tématu práce, kde hlavním záměrem je rozebrání prostředí SAE, je konkurenceschopnost ČR popsána pouze okrajově. Výchozí metodou pro zhodnocení prostředí bude Index konkurenceschopnosti, který je blíže vysvětlen v kapitole 3.4.

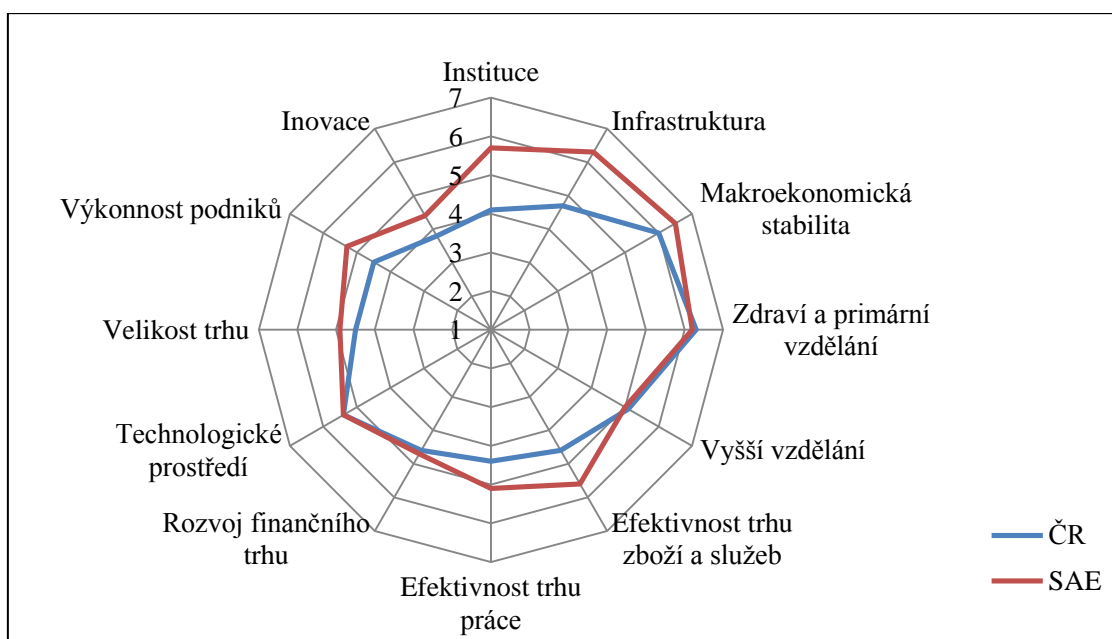
Nejprve je Index konkurenceschopnosti využit pro globální zhodnocení. Tabulka 4.2 ukazuje vybrané státy, které byly zahrnuty do analýzy Světového ekonomického fóra. Uvedené státy byly vybrány na základě svého umístění a doplněny o SAE a ČR z důvodu možného porovnání. Státy, které se umístily v TOP 3, dosahují hodnot GCI v relativně malém rozmezí od 5,6 do 5,8. I když jsou na takto vysokých pozicích, není jejich konkurenceschopnost stoprocentní, což by udávala až hodnota 7. SAE, které jsou na sedmnáctém místě, zaostávají o 0,6 a Česká republika se svým umístěním na 31. příčce dokonce o 1,1 na vedoucího favorita – Švýcarsko, které se již dlouhé roky drží na takto vysokých pozicích.

Tab. 4.2: Index konkurenceschopnosti, hodnoty 1-7

Umístění	Stát	Hodnota GCI
1. místo	Švýcarsko	5,8
2. místo	Singapur	5,7
3. místo	Spojené státy americké	5,6
17. místo	Spojené arabské emiráty	5,2
31. místo	Česká republika	4,7
140. místo	Guinea	2,8

Zdroj: vlastní zpracování dle World Economic Forum, 2015

V případě zaměření se na konkrétní pilíře konkurenceschopnosti, kde budeme porovnávat pouze ČR a SAE, dospějeme k výsledkům uvedeným na obrázku 4.1 níže. SAE oproti loňskému roku (2014) klesly z 12. na 17. místo z důvodu, že do pátého pilíře – Vyšší vzdělání, dodaly informaci o terciárním vzdělávání v zemi, které nevykazuje příznivé hodnoty. Nicméně v oblastech jako jsou instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí a efektivnost trhu zboží a služeb se umístily do desátého místa z celkových 140 míst. Podle WEF je fiskální pozice SAE silná i navzdory poklesu cen ropy, což koresponduje s výrazně lepší diverzifikací ekonomiky ve srovnání s ostatními zeměmi GCC. Doporučení pro další vývoj v zemi je posílit svou schopnost ve dvanáctém pilíři inovací.



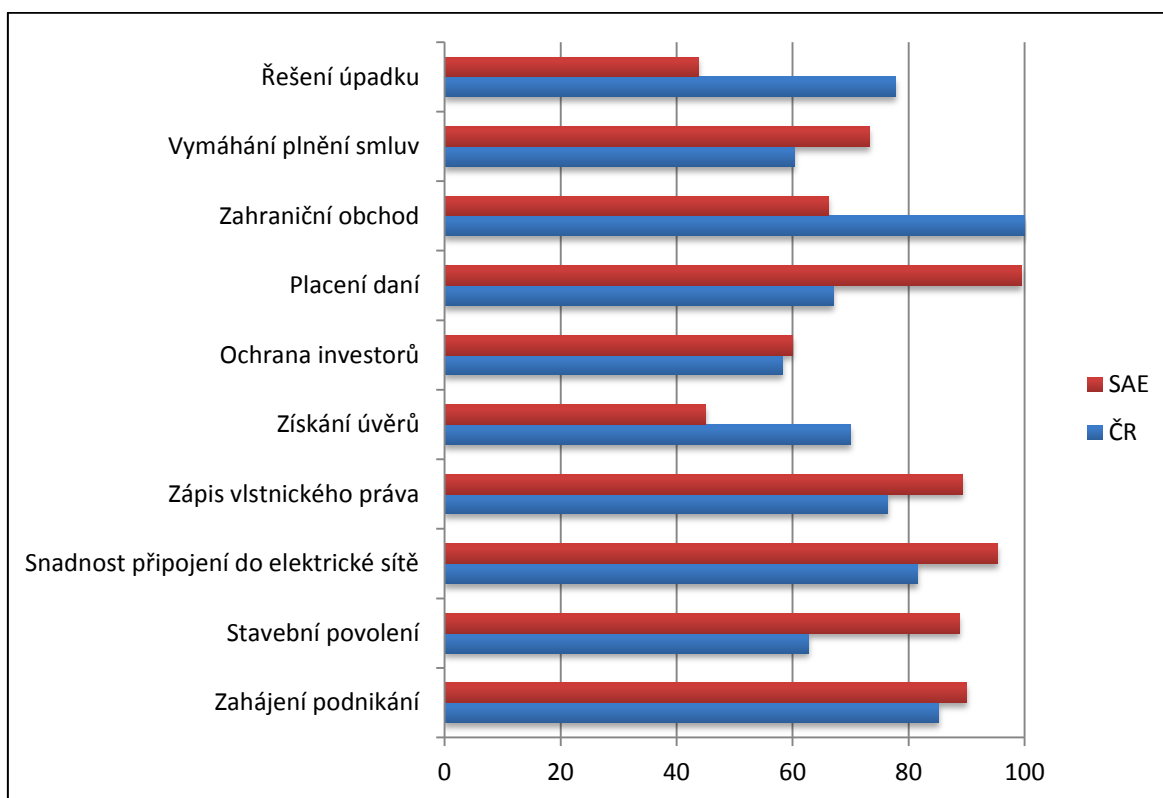
Obr. 4.1: Porovnání 12-ti pilířů konkurenceschopnosti ČR a SAE, hodnoty 1-7

Zdroj: vlastní zpracování dle World Economic Forum, 2015

Česká republika se naopak v celkovém hodnocení posunula z 37. na 31. místo. Její zlepšení je ovlivněno záměrem české vlády dostat se do roku 2020 mezi TOP 20, a tak i činí v rámci projektu Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 (dále SMK). Mezi přednosti ČR v žebříčku patří určitě makroekonomické prostředí, zdraví a primární vzdělávání, avšak ve srovnání se SAE už tyto hodnoty nejsou nijak výrazné. Zajímavostí ale může být, že ČR se umístilo do desátého místa se stejnými pilíři jako SAE.

4.3 Snadnost podnikání v SAE

V teoretické části práce jsou zmíněna různá omezení, která znesnadňují zahraničním podnikatelům vstoupit na trh v SAE. V této kapitole bude k hodnocení využito Indexu snadnosti podnikání, který zahrnuje základní oblasti regulací, jak je vysvětleno v kapitole 3.4. Tato část má za úkol vyobrazit v jakých konkrétních oblastech z podnikového prostředí má SAE vhodné podmínky pro podnikání. Index může zároveň sloužit k porovnání mezi státy, proto je zde pro komparaci vybrána ČR, která bude popsána pouze okrajově. Hlavním tématem budou hodnoty, které vykazuje SAE. V roce 2015 bylo hodnoceno 189 ekonomik světa. Čím větší hodnota na stupnici procentních bodů od 0 do 100, tím je prostředí méně regulováno a více nakloněno k nastartování podnikání. Na následujícím obrázku 4.2 můžete vidět porovnání mezi SAE a ČR.



Obr. 4.2: Porovnání Indexů snadnosti podnikání ČR a SAE, hodnoty 0 – 100

Zdroj: vlastní zpracování dle Doing Business, World Bank, 2016

SAE se v celkovém hodnocení Indexu snadnosti podnikání umístily na prvním místě ze všech arabských zemí. V průběhu roku 2014 SAE provedly reformy pro usnadnění

podnikání ve čtyřech oblastech: stavební povolení, ochrana investorů, vymáhání plnění smluv a snadnost připojení do elektrické sítě. I přes tato zlepšení se SAE oproti loňskému roku posunuly jen o jedno místo a obsadily tedy 31. příčku. Za vyzdvihnutí stojí umístění na první příčce, pokud jde o kategorii placení daní, což potvrzuje tvrzení z teoretické části práce, kde je uvedeno, že v SAE nejsou podnikatelé povinni platit daně (viz kapitola 3.2).

ČR ačkoliv se v celkovém hodnocení zlepšila o 0,9 procentních bodů, v celkovém pořadí se propadla o tři místa na konečnou 36. pozici. Zde stojí za zmínku kategorie zahraničního obchodu, kde ČR obsadila první místo, a to z důvodu, že příprava dokumentace pro vývoz a dovoz zboží netrvá příliš dlouho a není potřeba vyplnění velkého množství dokumentů.

V případě celkového hodnocení všech států, které WEF zahrnuje do své analýzy, můžeme v tabulce 4.3 vidět, že Singapur v roce 2015 obsadil první pozici, což dokazuje, že jde o stát, který je nejméně regulován z hlediska nastartování podnikání. Dále je v tabulce uvedeno jaké státy se umístily na prvních místech v jednotlivých kategoriích.

Tab. 4.3: Státy s prvenstvím v Doing Business

Oblast	Stát
Index snadnosti podnikání	Singapur
Zahájení podnikání	Nový Zéland
Stavební povolení	Singapur
Snadnost připojení do el. sítě	Korea
Zápis vlastnického práva	Nový Zéland
Získání úvěrů	Nový Zéland
Ochrana investorů	Čína, Singapur, Nový Zéland
Placení daní	Katar, Spojené arabské emiráty
Zahraniční obchod	ČR, SK, Rakousko, Francie, Belgie + 12 dalších
Vymáhání plnění smluv	Singapur
Řešení úpadku	Finsko

Zdroj: vlastní zpracování dle Doing Business, World Bank, 2016

Na základě poznatků z této kapitoly lze říci, že co se týče obchodního a podnikatelského prostředí a možností realizace obchodu v SAE, se tento trh jeví pozitivně. Ovšem při vstupu na emirátský trh zde hraje klíčovou roli i kulturní rozmanitost a odlišnost této země, proto je nutné zejména věnovat pozornost i některým interkulturním odlišnostem, které tento trh přináší.

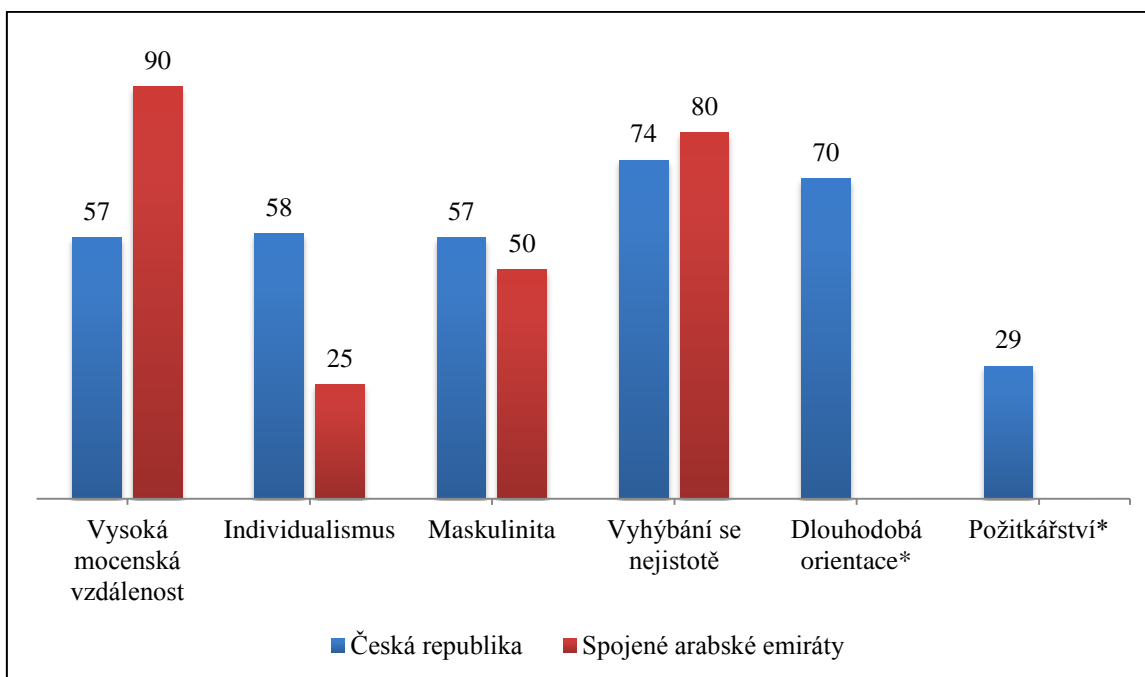
5 Interkulturní odlišnosti v obchodních vztazích

Vzhledem k míře globalizace se může jevit znalost cizí kultury jako zbytečná, a to dokazuje i fakt, že spousta exportérů nevěnuje přílišnou pozornost kultuře země, což může být příčinou konfliktů znamenající neúspěch. Možnostmi jak těmto konfliktům předejít je dostatečná připravenost vstupu na trh, trpělivost a snaha o překonání překážek, které mohou případně vzniknout. A právě jednou z výhod může být správné pochopení kulturních odlišností, které mohou ovlivnit celý proces vzájemné obchodní spolupráce, což bude hlavním předmětem zkoumání této kapitoly.

Celkově arabské státy patří pro nás Evropany mezi státy s velmi odlišnými kulturními rozdíly. Během posledních desítek let však docházelo k určitému vývoji i v arabském světě, což zároveň způsobilo změny postojů a zvyklostí. Některé tradice, které dříve byly přísně dodržovány a respektovány se postupem času vytrácejí. Stále však existuje mnoho dalších zvláštností, které Araby odlišují od jiných kultur. Aby se předešlo různým konfliktům či nedorozuměním při jednáních, je vhodné sledovat některé základní aspekty kultury. Na základě teoretické rešerše jsou vybrány některé z nich a konkrétně popsány v následujících podkapitolách.

5.1 Porovnání kulturních dimenzí SAE a ČR

Následující charakteristika kulturně-obchodního prostředí vychází z Hofstedeho kulturních dimenzí, které jsou vysvětleny v teoretické části práce v kapitole 1.3. Jednotlivé dimenze jsou hodnoceny indexy v rozpětí 0 – 100, jak můžeme vidět na obrázku 5.1, kde jsou hodnoty SAE a ČR vzájemně porovnány.



Obr. 5.1: Porovnání kulturních dimenzí SAE s ČR podle G. Hofstedeho⁸⁰

Zdroj: <https://www.geert-hofstede.com/czech-republic.html>

Dimenze vzdálenosti mocenských pozic dosahuje v ČR relativně vysokých hodnot, což dokazuje, že jde o hierarchickou společnost. Nicméně můžeme pozorovat, že SAE dosahují mnohem většího skóre, což znamená, že jsou velmi hierarchickou zemí, kde každý zná své místo a nepotřebuje odůvodnění. V oblasti podnikání podřízený očekává, že mu budou rozdány úkoly a ideálním nadřízeným je benevolentní samovládce. V další dimenzi je ČR charakterizována jako individualistická, což předpokládá, že jednotlivci se starají o sebe nebo nejbližší příbuzné. Naopak SAE je považována za kolektivistickou kulturu. To můžeme vnímat například ve vzájemných rodinných vztazích, kde věrnost je prvořadá a je přebírána i zodpovědnost za ostatní členy skupiny. V případě podniku je dbáno na morální hodnoty a vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, o případném povýšení zaměstnance jsou zohledněny názory větší skupiny lidí. Možná trochu překvapivým výsledkem může být role mužů a žen ve společnosti. Vzhledem k tomu, že SAE patří k islámským zemím, kde dominantní roli hrají muži, by se dalo očekávat, že bude

* Pro indexy dlouhodobé orientace a požitkářství nejsou hodnoty SAE známe, jelikož tyto dimenze byly doplněny až po hlavním výzkumu.

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

společnost spíše maskulinní, avšak podle Hofstedeho v SAE nepřevažuje ani maskulinní ani femininní kultura. Na druhou stranu ČR, je považována za společnost spíše maskulinní, kde jsou mužské role od těch ženských mírně odděleny. Míra nejistoty se v obou státech pohybuje na vysoké úrovni. Lidé mají vnitřní touhu tvrdě pracovat a čas znamená peníze, dbají na přesnost, dochvilnost a bezpečnost.

5.2 Odlišnosti základních aspektů kultury SAE

Aniž by člověk ovládal různé teorie z psychologie, dokáže posoudit, jak na něj partner působí. Osobnost každého jedince je originálním spojením biologických, psychologických a sociálních aspektů, které tvoří jeho inteligence, kreativita, emocionální výbava, morální vlastnosti či komunikační schopnosti. Tato kapitola se zaměřuje na konkrétní kulturní a obchodní odlišnosti SAE, které mohou mít vliv na jejich mezinárodní obchod s dalšími zeměmi světa.

Obchodní schůzky

Iniciativa k setkání musí přicházet ze strany zahraniční firmy, neboť obchodníci ze SAE jsou na tento postup zvyklí. Důležitou roli zde hraje časté připomínání se, tím dáváte najevo, že nelitujete svého času k rozvíjení se na novém trhu. Na služební cesty je vhodné vyslat z firmy člověka, který má oprávnění k rozhodování, pokud tak neučiníme, vytváří to u emirátského partnera dojem, že byl vyslán jen „podřadný“ pracovník, a tak setkání nebere vážně. Při jednání v SAE bychom se neměli chovat nadřazeně, ale pokládat partnera za rovnocenného. Během jednání je vhodné zůstat klidný a trpělivý, především se nechovat agresivně. Dobré je vyvarovat se především politickým a náboženským otázkám. Vhodné je začít neutrálním tématem a vyčkat až nás sám obchodní partner vyzve k hlavnímu bodu schůzky. Na úvod i na konci je zdvořilé poděkovat za schůzku a dát důraz na význam této schůzky, samozřejmostí je i vzájemná výměna vizitek. Anglická verze je dostačující, avšak vstřícným gestem je druhá strana v příslušné mutaci.⁸¹

⁸¹ TRADE REVIEW: dvouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade [online]. 2009, 2009(5) [cit. 2016-04-22]. ISBN MK ČR 17031.

Setkání

I při setkání platí základní pravidla, která je důležité dodržovat, aby případně nedošlo k faux pas. Co se týče pozdravu tak platí pravidlo že, pokud jsou oba partneři muži Arabové, obejmou se a políbí na každou tvář a zároveň si potřesou rukama. To samé dělají i ženy. Pokud jsou ale arabští partneři opačného pohlaví, zdraví se pouze verbálně. Pro cizince ve vztahu muž – muž platí potřesení rukou, ale ve vztahu muž – žena již nikoliv.

Vnímání času

Pro SAE je obvyklé, že se na jednání dostaví třeba i o hodinu déle, ovšem od Evropana vyžadují dochvilnost, což je možné pozorovat i v kulturní dimenzi vyhýbání se nejistotě, která je uvedena v kapitole 5.1. Schůzky jsou často přerušovány telefonáty nebo dokonce může dojít k přijmutí jiné návštěvy, není ani nic neobvyklého když do průběhu jednání zasáhne čas modlitby, muslimský partner požádá o chvilku strpení.⁸² Celkově navázání obchodních vztahů trvá déle, nemůžeme tedy čekat uzavření dohody na základě jedné nebo dvou schůzek. Lze říci, že Arabové uskutečňují obchod přes člověka ne přes firmu, proto je důležité navazování vztahů, které jsou obvykle dlouhodobé. Proces seznamování může trvat i dlouhé týdny. Důležitým časovým rozdílem je, že v SAE jsou pracovními dny neděle až čtvrtek, víkend pak tvoří pátek a sobota.⁸³

Komunikace

Styl komunikace v SAE je charakterizován květnatou řečí, ale často se využívá i mlčení jako součást komunikace. Při obchodním jednání v SAE lze určitě uplatnit angličtinu, která dokonce dominuje nad arabštinou, což je dáno především strukturou obyvatelstva. Co se týče neverbální komunikace, využívají gestikulace a mimiky jako hlavního prvku rozhovoru. Udržují přímý oční kontakt nebo používají pohyby hlavou pro vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu. Řadí se mezi kontaktní kulturu, vyznačují se tedy i větší mírou dotýkání. Interpersonální vzdálenost je výrazně menší než v Evropě, ale i přesto je třeba

⁸² GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

⁸³ TRADE REVIEW: dvouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade [online]. 2009, 2009(5) [cit. 2016-04-22]. ISBN MK ČR 17031.

dávat pozor, aby nebyla porušena „osobní zóna“ (50 cm – 1,5 m). Naopak zbytečný odstup by mohl protějšek vnímat jako chladné a nepřístupné chování.⁸⁴

Smlouvání

Častým jevem je v těchto zemích samozřejmě i smlouvání. Arabové zvládají výborně argumentovat, aby dosáhli snížení ceny, ale zároveň jsou si vědomi, že každé zboží má svou hodnotu. V případě obchodního jednání v SAE se může smlouvat jak o ceně, tak třeba o dodacích podmínkách nebo záručním servisu. Ještě před zahájením by si měl obchodník udělat určitou představu a připravit si silné argumenty. Určitě není vhodné srovnávat své zboží s německým, neboť to oni považují za více kvalitní než české, ale dobře ví, že česká kvalita je mnohem dražší než zboží z Asie.⁸⁵

Oblečení

V SAE nosí většina obyvatel dodnes tradiční oblečení. Pro muže je to bílá dlouhá košile zvaná dišdaša, hlava je zakrytá buď červenobílým nebo jen bílým šátkem – gutra pod kterou se nosí ještě malá čapka – taquia. Pro uchycení na hlavě se používá černý agal. Tradiční obuví jsou pak sandále – naal. Pokud má muž významnější postavení obléká přes dišdašu ještě lehký dlouhý plášť abbu nebo bišť, který je z černé nebo zlaté barvy. Typické ženské muslimské oblečení je dlouhý tmavý plášť – abája, který je doplněn černým šátkem přes hlavu – hidžábem. Některé ženy si zakrývají i obličej zejména oči, a k tomu používají speciální masku – burku složenou z plíšků zlaté barvy. I přesto, že jde o zemi, kde je oblékání velice důležitým prvkem hlavně z hlediska náboženského, na jednání obchodníci ze SAE chodí většinou stejně oblečení jako evropské státy, tedy v obleku s kravatou. Dokonce vzhledem ke klimatickým podmínkám, které v zemi panují především v období letních měsíců, jsou povoleny pouze kalhoty s košilí. Ženy při obchodním styku také nemají striktně určené tradiční oblečení, ale určitě musí mít zahalená ramena a nohy.⁸⁶

⁸⁴ ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

⁸⁵ Tamtéž

⁸⁶ TRADE REVIEW: dvouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade [online]. 2009, 2009(5) [cit. 2016-04-22]. ISBN MK ČR 17031.

Jídlo

Arabové jsou známí svojí pohostinností. Tento zvyk vychází z tradice, kdy před mnoha lety bylo samozřejmostí poskytnout poutníkům přístřeší, vodu a jídlo.⁸⁷ Pro obchodníka ze SAE je typickým začátkem obchodního setkání nabídka sladkého čaje, jehož odmítnutí by bylo považováno za neslušné. Čaj je servírován v tradičních malých kalíšcích a doporučeno je vypít dva šálky. Arab totiž jeden šálek považuje za odměřený přístup a naopak tři už signalizují nenasytost. V průběhu schůzky na stole nechybí voda a pochutiny typu datle, rozinky, oříšky. Muslimům není vhodné nabízet uzeniny ani chlebičky. Na konci jednání je většinou nabízena arabská káva s příchutí kardamomu.⁸⁸ Důležité je věnovat pozornost období ramadánu, v SAE totiž musí ostatní nemuslimové tento zvyk respektovat.⁸⁹ Za zdvořilé se v tomto období dá považovat pozvání obchodního partnera na večeři, kdy už neporušuje pravidla ramadánu. Ovšem pozor, opět se musí respektovat další náboženský zvyk a to, že Korán zakazuje muslimům konzumovat vepřové maso a pít alkoholické nápoje.

Práva žen

V České republice jsou obecně uznávána pravidla předností podle věku, pohlaví a funkce. Rozhodně ale stejná pravidla neplatí pro arabský svět.⁹⁰ SAE jsou ale země méně konzervativní, a to zejména pokud jde o práva žen. Důkazem toho mohou být čtyři ženy, které se angažují v emirátské vládě. I v obchodních vztazích jsou ženy respektovány, avšak stále zde fungují určitá pravidla chování.⁹¹

⁸⁷ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

⁸⁸ Tamtéž

⁸⁹ TRADE REVIEW: dvouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade [online]. 2009, **2009**(5) [cit. 2016-04-22]. ISBN MK ČR 17031.

⁹⁰ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

⁹¹ TRADE REVIEW: dvouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade [online]. 2009, **2009**(5) [cit. 2016-04-22]. ISBN MK ČR 17031.

6 Výzkum interkulturních rozdílů

Na následujících stránkách je rozebrán vlastní výzkum. Na základě zjištěných teoretických poznatků v této práci bylo hlavním cílem výzkumu potvrdit či vyvrátit tvrzení o multikulturních rozdílech ČR a SAE pomocí výpovědí od respondentů přímo zainteresovaných v obchodní činnosti mezi těmito zeměmi. Dále také zanalyzovat výskyt těchto rozdílů ve firmách a popsat jejich vliv na vzájemný obchod.

6.1 Metoda výzkumu

Počátečním záměrem bylo oslovit co nejvíce respondentů z několika firem, které se nějakým způsobem angažují ve vzájemném obchodě mezi ČR a SAE. Dotazník byl rozeslán celkem do 18 firem, ale počet odpovědí bohužel nebyl dostačující k provedení detailního šetření. Důvodem malého počtu respondentů nejčastěji bylo, že odpovědi na otázky pro některé firmy byly příliš interní záležitostí, a proto se nechtěli výzkumu zúčastnit. Kvůli těmto skutečnostem byla změněna forma výzkumu a nepůjde tedy o dotazníkové šetření, ale o komparaci odpovědí čtyř pohledů.

6.2 Zkoumaná skupina

Do výzkumu jsou zahrnuty odpovědi 4 respondentů, kteří se pohybují v oblasti obchodu. Výběr těchto členů závisel na vztahu k dané problematice. S přihlédnutím k tomu, že jsme občany ČR, lze tedy říci, že je zde relativní povědomí o tom, jaké jsou české standardy a dimenze, proto se práce více věnuje prostředí v SAE, které je pro nás méně známé. Celá tato skupina se přímo angažuje v oblasti obchodu mezi ČR a SAE. Respondenti jsou označeni písmeny A až D pro zachování anonymity. Zástupci skupiny jsou tři muži a jedna žena, všichni ve věku 18 – 35 let. Soubor zkoumané skupiny se tedy skládá z:

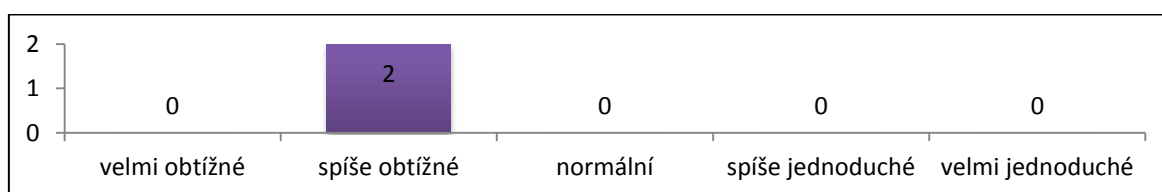
- respondent A – občan ČR, pracující v ČR mluví o SAE,
- respondent B – občan ČR, pracující v SAE mluví o SAE,
- respondent C – občan SAE, pracující v SAE mluví o ČR,
- respondent D – občan jiné národnosti, pracující v SAE mluví o ČR.

6.3 Výsledky šetření

Následující výsledky výzkumu jsou okomentovány na základě odpovědí oslovených respondentů. Otázky byly formulovány v závislosti na tom, jaké národnosti respondent byl, proto je nutné pohlížet na výsledky z dvou úhlů pohledu, a to ze strany občanů ČR a ze strany občanů SAE. Pro lepší orientaci je tato kapitola ještě rozdělena na několik částí, přičemž v každé z nich je rozebrán soubor otázek týkající se jedné oblasti.

6.3.1 Navázání kontaktu

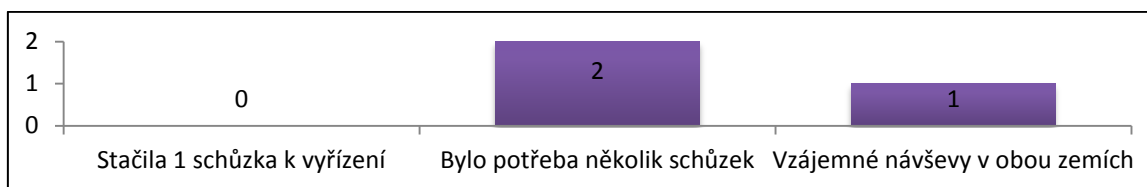
V teoretické části této práce bylo naznačeno, že pro spolupráci se SAE je velice zásadní způsob navázání kontaktu. Otázky „*Jak jste se zákaznky ze SAE navázali kontakt?*“ a „*Jak byste charakterizovali navázání vzájemného kontaktu?*“, se tedy snaží zjistit jak složitá je fáze ještě před začátkem obchodu a jakým způsobem probíhá. Oba respondenti zhodnotili navázání kontaktu jako spíše obtížné. Manažer působící v SAE uvádí, že důležité byly osobní kontakty, různá doporučení a aktivní účast na trhu například ve formě výstav nebo veletrhů. Druhý manažer zase jako zásadní uvádí výběr správného agenta, bez kterého lze velice těžko v SAE obchodovat. Klade důraz i na jeho důkladný výběr, a to z důvodu, že poté ho lze již těžko změnit za jiného. Odpovědi obou respondentů se shodují, a zároveň odpovídají předpokládané odpovědi.



Obr. 6.1: Obtížnost navázání kontaktu

Zdroj: vlastní zpracování

Pro obchodníky ze SAE je důležité nejprve navázat vztah mezi lidmi, aby poté mohl proběhnout obchodní styk. Oproti ČR tento proces trvá velice pomalu, ale trpělivost se vyplácí, jak dokazují odpovědi z dotazníku na obrázku 6.2.



Obr. 6.2: Délka procesu vedoucí k uzavření partnerství

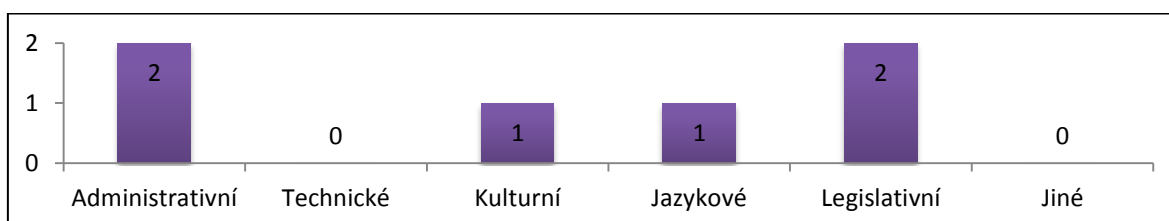
Zdroj: vlastní zpracování

Respondent A uvádí, že pro následné uzavření obchodního partnerství bylo potřeba několik schůzek, vzájemné návštěvy v obou zemích, doprovodné akce a podpora ze strany české vlády. I druhý respondent B uvádí, že pro uzavření kontraktu bylo potřeba několik schůzek, kde šlo zejména o vybudování vzájemné důvěry a dobrých vztahů.

6.3.2 Vstup na zahraniční trh

Cílem otázky bylo zjistit, v čem české firmy spatřují atraktivitu či perspektivu trhu v SAE a zároveň co bylo hlavním důvodem vstupu. Respondent A jako obchodník spatřuje trh SAE atraktivní v možnosti proniknutí na další trhy ve východní části Afriky a dálného Východu. Zároveň potvrzuje, že do SAE se soustřeďuje celosvětová konkurence a vše je tedy na jednom místě. Respondent B považuje trh v SAE za atraktivní především z hlediska rozvoje leteckého průmyslu, modernizaci a výstavby letišť, což je dáno tím, že toto odvětví je jeho předmětem podnikání.

Respondenti byli tázáni, na to jaké bariéry vstupu na trh v SAE museli překonat. Tato otázka zároveň míří k zamyšlení, zda byli těmito bariérami ovlivněni při výběru formy vstupu, což bylo zároveň zvoleno jako další otázka.



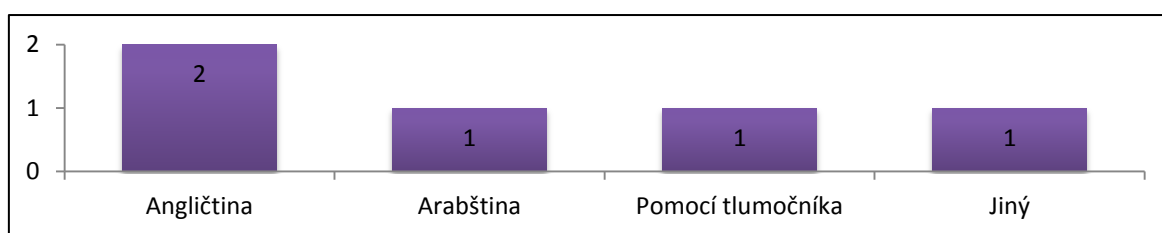
Obr. 6.3: Bariéry při vstupu na trh SAE

Zdroj: vlastní zpracování

Respondent A je český manažer, který pracuje pro českou firmu, která vstoupila na trh v SAE formou LLC (obdoba českého s. r. o.). Naopak firma respondenta B zvolila formu vstupu přes zóny volného obchodu. Oba uvedli, že museli překonat administrativní a legislativní překážky, což mohlo ovlivnit jejich výběr formy vstupu. Respondent B zároveň přiznává, že se vyskytly i kulturní a jazykové bariéry.

6.3.3 Komunikace

Při střetu dvou kultur hraje vzájemná komunikace významnou roli. Otázka týkající se užívaného jazyka komunikace nemířila jen na to zjistit, jakým jazykem komunikují mezi sebou obchodníci nebo zaměstnanci. Zde se předpokládalo, že dorozumívacím jazykem bude angličtina, ale hlavním důvodem položení této otázky bylo, zda jazykové bariéry jsou tak výrazné, že bylo nutné nebo vhodné využít služeb tlumočnicka, který by usnadnil vzájemné porozumění a předešlo se tím tedy konfliktům vznikajícím při komunikaci v cizím jazyce. Jak říká respondent A, v obchodních vztazích je samozřejmostí používat jako dorozumívací jazyk angličtinu, kterou arabové hovoří na vysoké úrovni, ale na pracovišti je mezi zaměstnanci hojně využívána i arabština a další jazyky, kterými mluví mezi sebou přistěhovalecké menšiny. Na druhou stranu respondent B, ačkoliv se také běžně dorozumívá v angličtině, tak z vlastní zkušenosti soudí, že v některých případech je vhodné využít tlumočnicka.

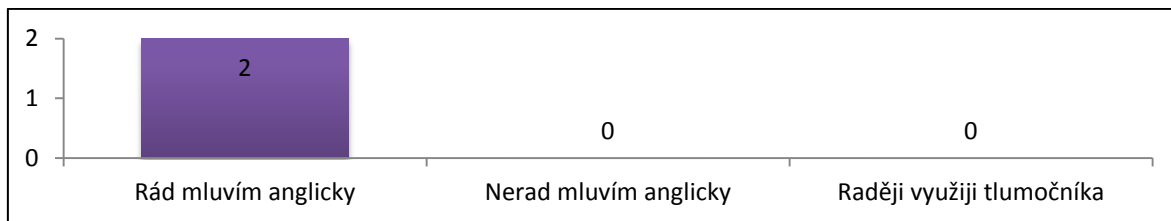


Obr. 6.4: Jazyk komunikace v obchodních vztazích

Zdroj: vlastní zpracování

Pro srovnání můžeme využít i pohledu emirátských obchodníků, kteří tvrdí, že během například obchodních jednání rádi využívají angličtinu. Hlavní zajímavostí zde ale je, že ani jeden z dotazovaných ze SAE nezvolil možnost využití tlumočnicka, což je v rozporu

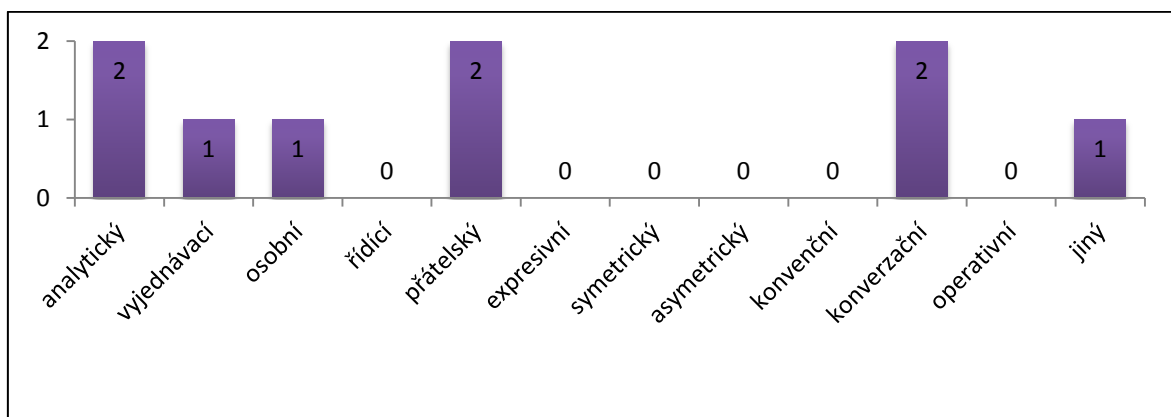
s názorem českého manažera. Tato situace, ale může být ovlivněna jazykovou úrovní angličtiny každého jedince.



Obr. 6.5: Využití angličtiny při jednáních

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň tato otázka navazuje na další, kde bylo cílem zjistit jaký je typický styl komunikace obchodníka ze SAE, který využívá při obchodních jednáních. Plňava⁹² ve své knize rozlišuje pět základních komunikačních stylů, které byly do otázky zahrnuty a dále pak doplněny o několik dalších dle uvážení autorky.



Obr. 6.6: Charakteristický styl komunikace obchodníka ze SAE

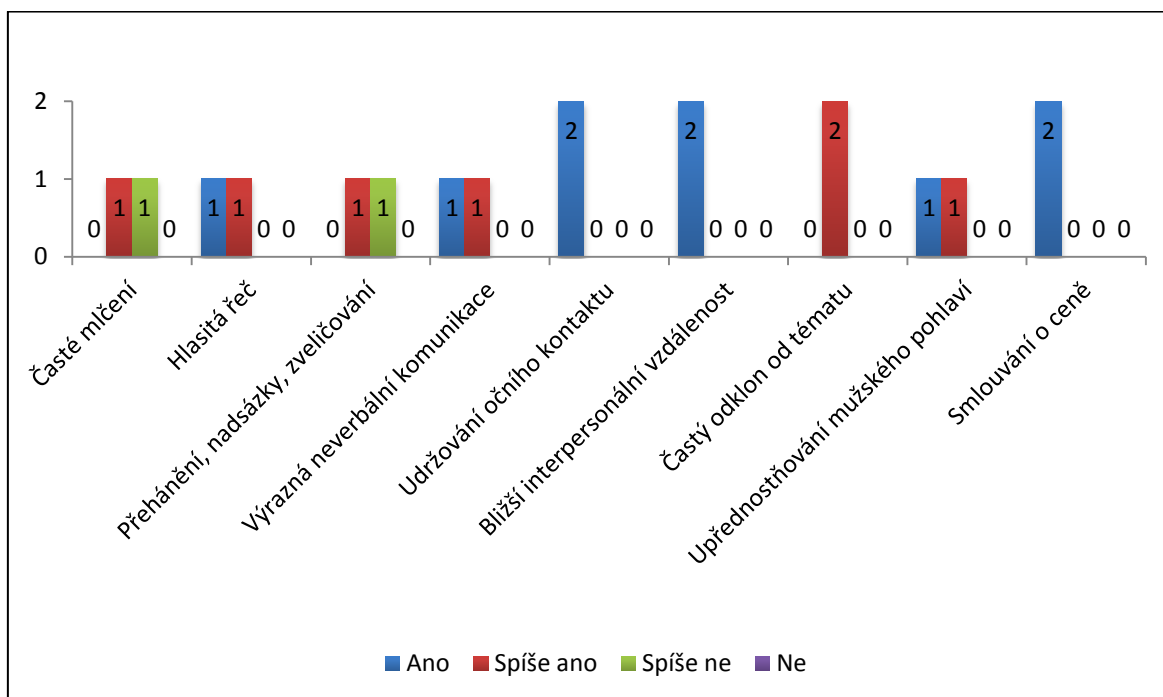
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto možností se oba respondenti shodli, že obchodníci ze SAE během komunikace přemýšlí a nerozhodují impulsivně (analytický styl), zároveň jsou empatičtí i chápaví (přátelský styl) a vzájemně si vyměňují informace či názory (konverzační styl). Dále ještě dodali, že řeší problém rozdílných preferencí mezi partnery, jako je třeba cena,

⁹² PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

o které se snaží smlouvat (vyjednávací styl) nebo se silně snaží uspokojit své potřeby (osobní styl). Tyto názory však byly pouze jakýmsi zobecněním arabské komunikace, v realitě záleží i na tom, s jakým národnostním etnikem v SAE jednáte nebo jaká je vaše vyjednávací pozice, jak uvádí respondent A.

Další otázka si kladla za cíl potvrdit teoretickou část práce, která říká, že během přímého styku obchodní partneři ze SAE velmi využívají neverbální komunikace.



Obr. 6.7: Využití neverbální komunikace

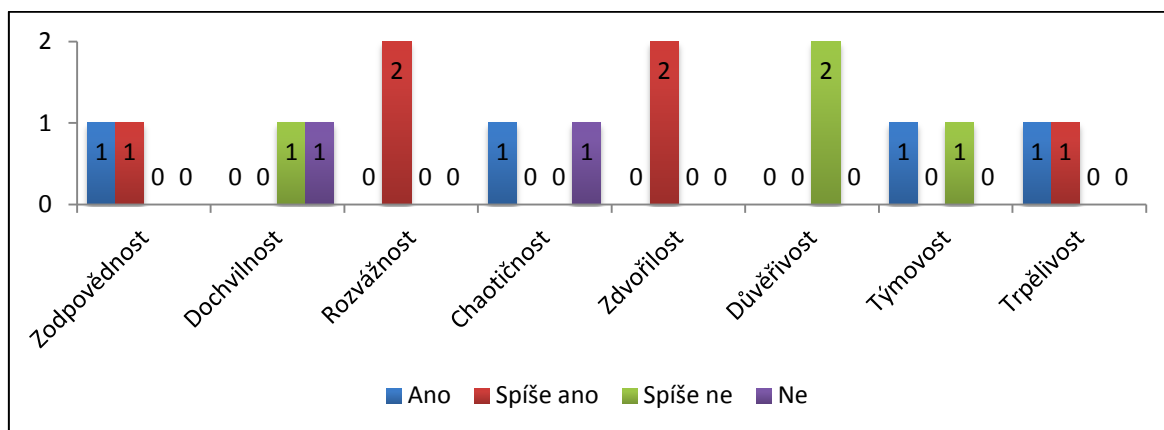
Zdroj: vlastní zpracování

Dle odpovědí respondentů lze potvrdit, že udržují oční kontakt a pohybují se v bližší interpersonální zóně. Charakteristická je hlasitá řeč, ale zároveň i časté mlčení, součástí komunikace občas bývá užití nadsázek a zveličování, poměrně častým jevem je dokonce i odklon od tématu.

6.3.4 Kulturní odlišnosti

Celá tato práce se zabývá kulturními odlišnostmi, proto další otázka se snaží zjistit, čím se obchodníci ze SAE liší od obchodníků z ČR. Je zřejmé, že SAE, země kde jsou lidé obklopeni luxusem, budou mít jiné nároky na zboží než Češi a zároveň budou mít odlišný „arabský“ přístup k obchodování. To uvádí i respondent A, který jako zásadní rozdíl v zákaznících vidí, že obchodníci ze SAE vyžadují exkluzivitu, kvalitu, dobrou cenu a důvěru ve vás jako člověka, která spočívá například v dodržení slova. Respondent B zase nejvýraznější rozdíl pozoruje v dlouhém vyjednávacím procesu s nejasným koncem.

Pro úspěšný obchod je důležité znát zákazníka a jeho potřeby a snažit se jim co nejvíce přizpůsobit tak, aby byl obchod výhodný pro obě strany. Mnohé se dá vypořádat i z typických vlastností člověka, což bylo cílem zjistit v další otázce.

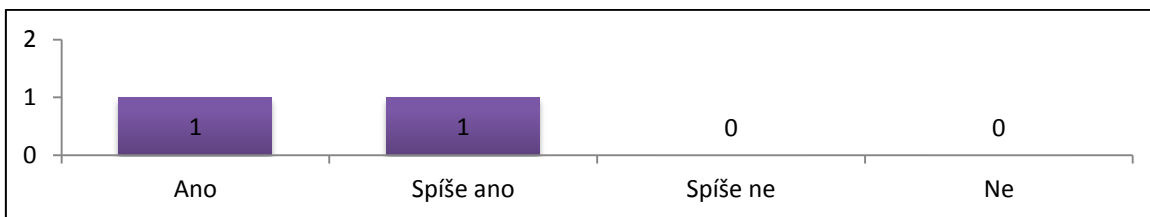


Obr. 6.8: Charakteristické vlastnosti obchodníků ze SAE

Zdroj:vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů lze usoudit, že co se týče obchodníků ze SAE, můžeme uvést charakteristické vlastnosti, kterými jsou zodpovědnost, nedůvěřivost, rozvážnost, zdvořilost, nedochvilnost a trpělivost. Ve vlastnostech jako chaotičnost a týmový duch se jejich názory liší, proto je nelze považovat za charakteristické.

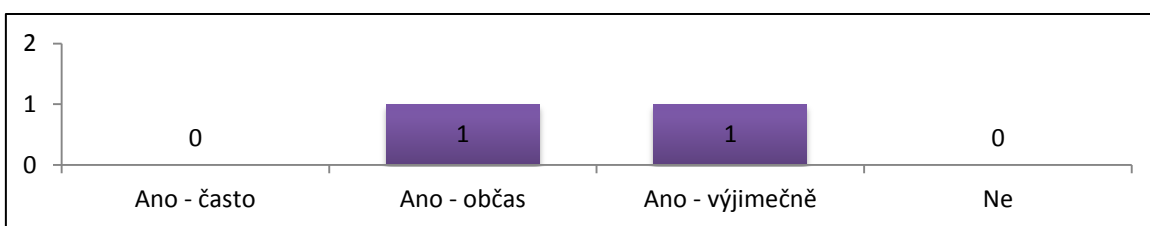
S kulturními odlišnostmi souvisí i otázka, zda mají na vzájemný obchod nějaký vliv. Oba čeští obchodníci jsou toho názoru, že ano. Ať je to v oblasti špatného dorozumění, odlišné mentality nebo různých hodnot a priorit jednajících stran.



Obr. 6.9: Vliv kultury SAE na vzájemný obchod s ČR

Zdroj: vlastní zpracování

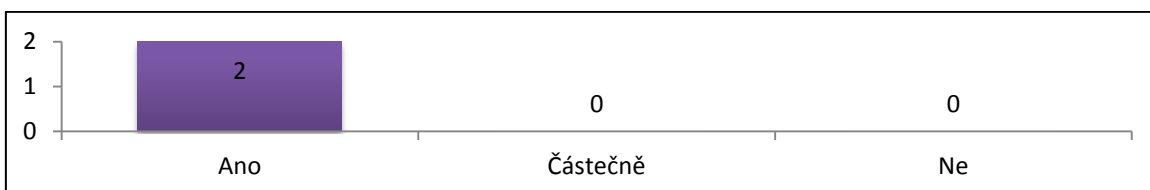
Z pohledu obchodníků ze SAE, můžeme výpověď Čechů potvrdit. Cílem otázky, zda se setkali s konflikty způsobenými kulturními rozdíly, bylo zjistit, jestli na tuto skutečnost nahlíží stejným způsobem. Předpokládaným výsledkem bylo ano, což koresponduje i s odpověďmi. Oba respondenti uvedli, že se již s tímto problémem setkali a relativně se shoduje i četnost výskytu problému.



Obr. 6.10: Četnost výskytu konfliktů

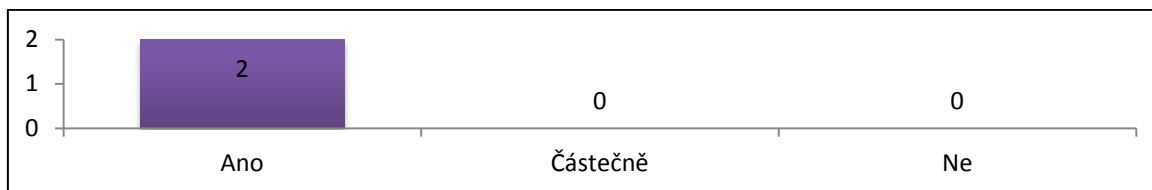
Zdroj: vlastní zpracování

V zemi jako je SAE, kde můžeme pozorovat mnoho odlišností od ČR, bychom se měli chovat ohleduplně a respektovat cizí kulturu. Tak tomu je i v případě obou respondentů, kteří odpověděli, že respektují zvyky a tradice SAE.



Obr. 6.11: Respekt kultury SAE

Zdroj: vlastní zpracování

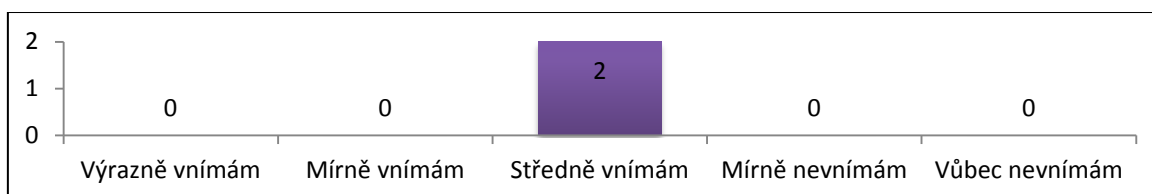


Obr. 6.12: Respekt kultury ČR

Zdroj: vlastní zpracování

V opačném případě, tedy z pohledu emirátského prostředí, podle očekávání existuje na totožnou otázku shoda. To dokazuje vzájemnou kulturní ohleduplnost, která je základem pro úspěšnou spolupráci mezi partnery.

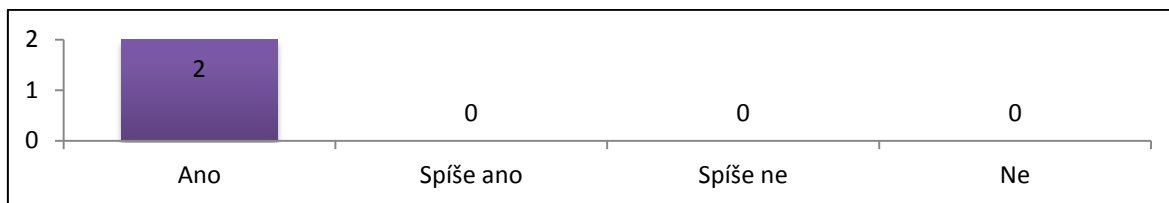
S tímto souvisí i často kladená otázka většiny Čechů, kteří vnímají arabské státy, co se týče postavení žen ve společnosti za výrazně odlišné. V teoretické části práce však bylo řečeno, že právě SAE není z těch zemí, kde je toto pravidlo zásadním. Očekávaná odpověď tedy byla, že postavení žen není natolik výrazné, aby ovlivňovalo obchodní styky. Oba respondenti tento výrok potvrdili svými odpověďmi.



Obr. 6.13: Vnímání postavení žen ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

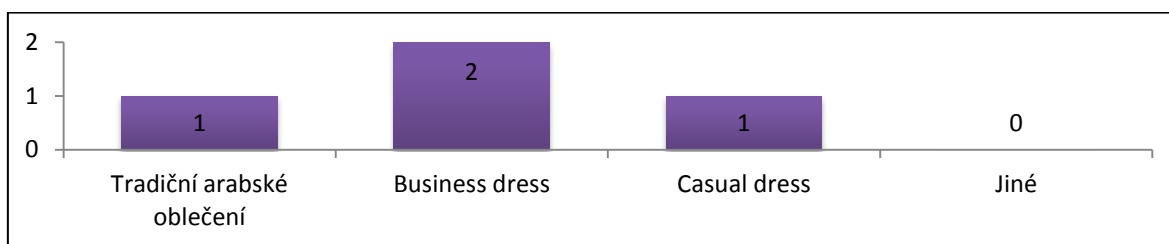
Pro potvrzení této skutečnosti využijeme opět opačného pohledu emirátských respondentů. V této fázi je vhodné upozornit na výsledky Hofstedeho výzkumu diverze maskulinity, která většinu Čechů určitě překvapí svým výsledkem. Ukazuje, že role mužů a žen nejsou ve společnosti striktně odděleny, ale ani se nepřekrývají. Tato střední hodnota tedy dokazuje, že ženy nejsou nijak výrazně utlačovány, ale zároveň se příliš často nevyskytují v ryze mužských rolích. Proto byla zvolena otázka, která mířila k zjištění zda manažerskou roli v převážně mužském prostředí, může zastávat i žena. Oba respondenti uvedli, že ano, což potvrzuje výše uvedené tvrzení.



Obr. 6.14: Možnost žen zastávat manažerské pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka směřuje k zjištění, zda obchodníci ze SAE ortodoxně dodržují všechny tradice nebo zda se snaží být více proevropská. To může dokazovat i nošení typického arabského oblečení, které není při obchodních schůzkách striktně vyžadováno. Jak uvádí oba čeští manažeři, typické oblečení v pracovním prostředí je spíše oblek s košilí. Nicméně arabové jsou na svůj tradiční oděv hrdí, a proto v něm chodí velice rádi oblečení.

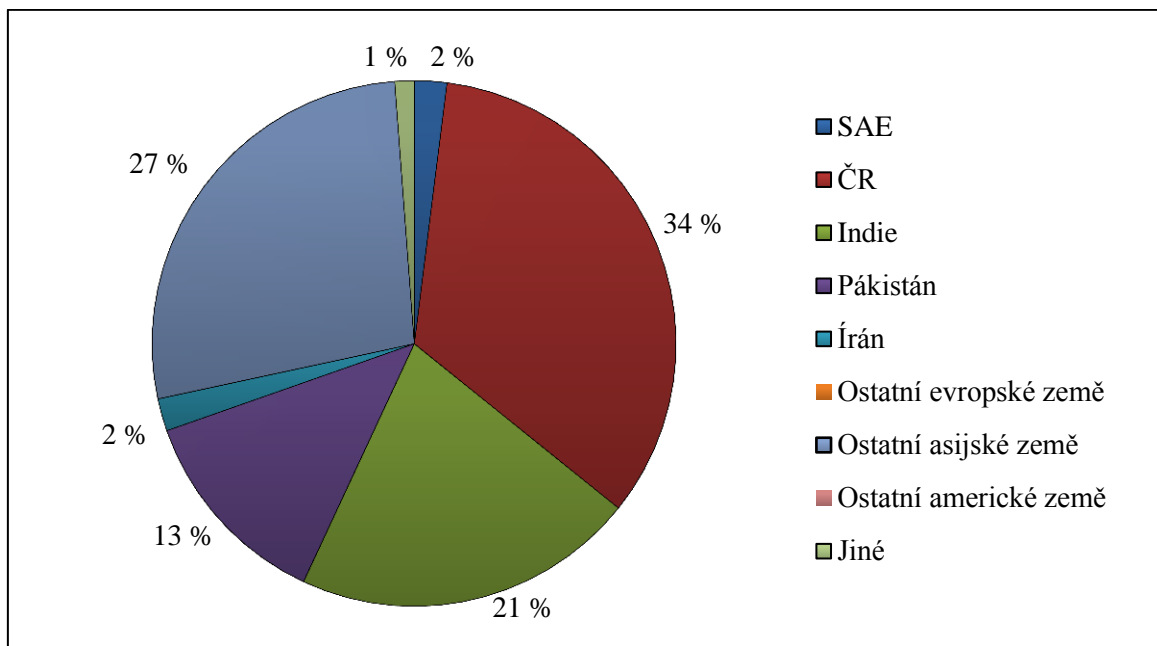


Obr. 6.15: Typické oblečení v pracovním prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.5 Kulturně diverzní týmy

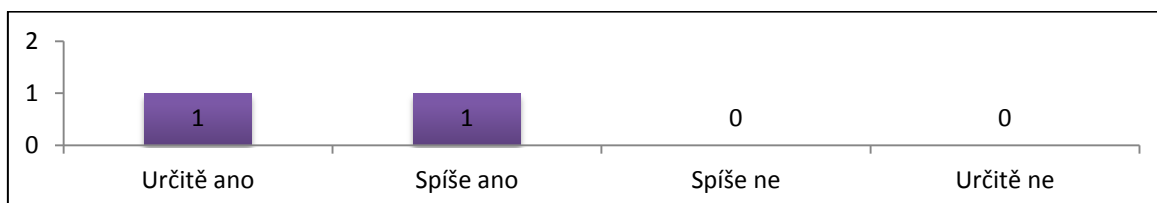
V teoretické části práce je naznačeno, že v SAE je velké procento pracujících přistěhovalců a jen málo původních obyvatel je ekonomicky aktivních. Cílem otázky bylo potvrzení této teorie, což také může dokazovat graf 6. 1. Pro obecné účely výzkumu od velkého procenta u ČR musíme abstrahovat, vzhledem k tomu, že dotazník byl prováděn v české firmě a je tedy zřejmé, že v ní bude pracovat větší počet Čechů než v ostatních firmách v SAE. Za nejčtenější pracovníky v emirátských firmách tedy můžeme považovat obyvatele Filipín, Pákistánu, Indie, Íránu a dalších asijských zemí.



Obr. 6.16: Podíl pracovníků ve firmě podle národnosti (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

Takto různorodé složení může vyvolat řadu komplikací, nepříjemností apod. Což evokovalo další otázky, týkající se vlivu tohoto složení na firmu. Oba dotazovaní tvrdí, že atmosféra na takovémto pracovišti je pozitivní a spíše situaci vnímají jako výhodu. Mezi výhody uvedli různorodost produktů, rozmanitá partnerství, odlišné schopnosti, zkušenosti, nápady nebo know-how. I přes řadu výhod tu existují samozřejmě nějaké nevýhody. Respondenti shledali obecně nejzásadnější problém v komunikaci, konkrétně poté jmenovali komunikační a integrační problémy, nedorozumění nebo špatná interpretace a limity v komunikaci.



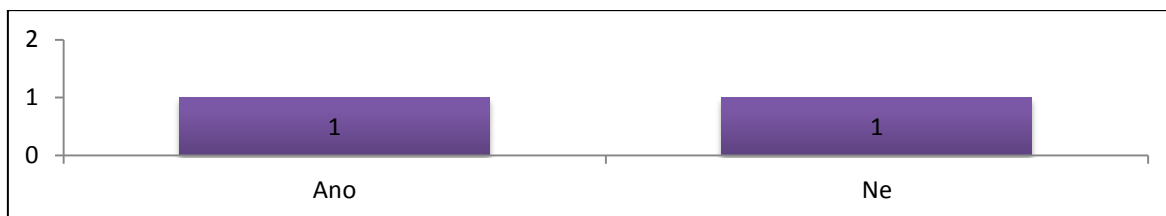
Obr. 6.17: Podpora kulturně diverzních týmů

Zdroj: vlastní zpracování

Vychází-li se z faktu, že SAE jsou islámskou zemí, kde náboženství výrazně ovlivňuje veškeré sféry života, tak při komparaci s téměř ateistickou ČR, je v této oblasti výrazný

rozdíl. Položení otázky týkající se zásadního rozdílu mezi ČR a SAE, tedy podle očekávání bylo u obou respondentů náboženství. Dalšími rozdíly, které uvedl manažer D, jsou tradice, jídlo, oblékání a dialekt.

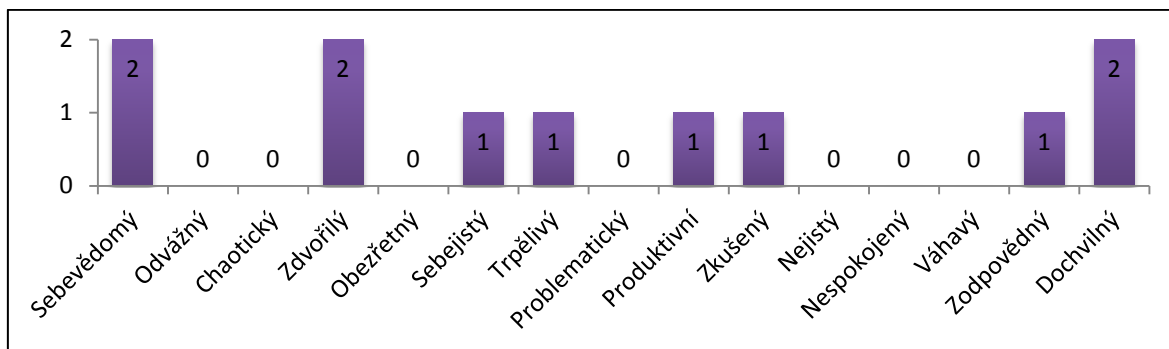
V případě, že známe tyto rozdíly, je žádoucí položit si otázku, zda tyto odlišnosti ovlivňují pracovní vztahy. V tomto případě se odpovědi rozcházejí, nemůžeme tedy jasně rozhodnout, zda vztahy ovlivňují nebo ne, pouze na základě vlastní dedukce můžeme tento rozpor vyhodnotit, že jde nejspíše o charakter každého člověka, jak vnímá rozdílnost svých spolupracujících se kterými je skoro každý den v kontaktu a v jaké míře je schopen jim porozumět a akceptovat jejich kulturu.



Obr. 6.18: Vliv kultury na pracovní vztahy

Zdroj: vlastní zpracování

O SAE je obecně známé, že je to země přepychu a luxusu, což kdejaký Čech může považovat za nepochopitelné. Na druhou stranu je to jedna z mála arabských zemí, která se snaží být čím dál tím otevřenější světu a Evropě obzvlášť. Samozřejmě, že zde existuje určitá hierarchie, kde na prvním místě je v každém případě občan SAE, ale hned v závěsu jsou právě obyvatelé Evropy a tedy i ČR, kterých si váží a až na dalším místě jsou ostatní státy. Mezi vlastnosti, které Čechy vystihují, respondenti C a D uvedli sebevědomí, zdvořilost, zodpovědnost, dochvilnost, sebejistotu, trpělivost, produktivitu a zkušenost. Právě tyto vlastnosti mohou být základem úspěchu na zdejším trhu.

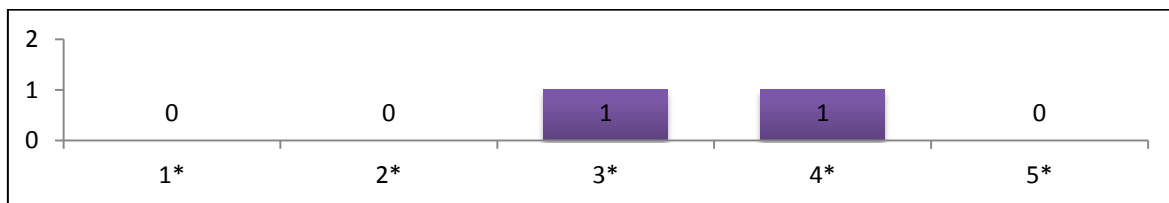


Obr. 6.19: Typické vlastnosti Čechů

Zdroj: vlastní zpracování

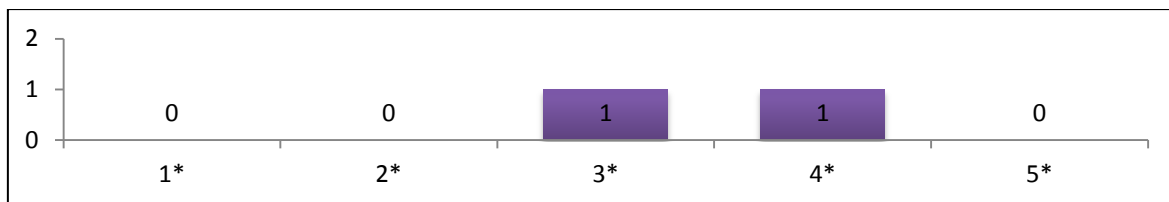
6.3.6 Celková spokojenost

Cílem závěrečných otázek, bylo zjistit, jak hodnotí obě strany vzájemnou spokojenost při spolupráci. Při otázce, jak by celkově ohodnotili spolupráci v porovnání s ostatními zeměmi, je výsledek příznivý. Z toho lze usoudit, že i přes všechna úskalí tohoto teritoria je vzájemná spolupráce příjemná a na dobré úrovni.



Obr. 6.20: Zhodnocení vzájemné spolupráce ze strany ČR

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 6.21: Zhodnocení vzájemné spolupráce ze strany SAE

Zdroj: vlastní zpracování

V závěru výzkumu byl vyhrazen prostor pro názor či komentář, kterého využil respondent B a uvedl doporučení: „*Vždy si je třeba důkladně nastudovat zvyklosti a praktiky konkrétní země, protože rozdíly jsou i v rámci arabských zemí. Rodina, sport (fotbal) jsou dobrá témata na konverzaci. Třeba se zajímat i o vzdálenou rodinu, jejich zdraví, jak se jim daří a podobně. Nastudovat co je tabu - i malé detaily můžou překvapit - např. podrážka boty by neměla směřovat na arabského partnera, levou ruku třeba "odložit" a nepoužívat.*“

Cílem vlastního výzkumu bylo především získání odpovědí na základní kulturní odlišnosti Spojených arabských emirátů, které mají vliv na obchod nejen s Českou republikou. Výzkumu se účastnili čtyři respondenti, kteří mají již dlouholeté zkušenosti s obchodem mezi SAE a ČR. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že teoretické poznatky uvedené v práci se shodují s výsledky výzkumu. Respondenti uvedli, že ve firmách podporují kulturně diverzí týmy a že tyto odlišnosti dokonce mohou být pro společnost výhodou. Přítomnost interkulturních rozdílů vnímají pozitivně, avšak v některých situacích může dojít ke konfliktům způsobených právě odlišnostmi kultur. Nejvýrazněji vnímají rozdílnost mezi ČR a SAE v náboženství a komunikaci. Co se týče komunikace se zákazníky, převažuje používání anglického jazyka. K interní komunikaci je využívána arabština, angličtina a některé další jazyky, kterými komunikují přistěhovalecké menšiny. Protože se v mnoha ohledech kultury SAE a ČR velice liší, je proto pro úspěšnou mezinárodní spolupráci důležité pochopit tyto rozdíly a respektovat je.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo nalézt a pochopit kulturní odlišnosti Spojených arabských emirátů, které jsou zásadní pro úspěšnou spolupráci mezi odlišnými zeměmi. Tyto kulturní rozdíly popsané v teoretické části byly podpořeny výsledky vlastního výzkumu, který byl proveden mezi manažery, kteří se v oblasti obchodu mezi SAE a ČR pohybují. Vzhledem k míře globalizace se může jevit znalost cizí kultury jako zbytečná, a to dokazuje i fakt, že spousta exportérů nevěnuje přílišnou pozornost kultuře země, což může být příčinou konfliktů znamenající neúspěch.

V úvodu analytické části práce bylo na základě sekundárních dat zhodnoceno pomocí vybraných ukazatelů obchodní a ekonomické prostředí z pohledu realizace mezinárodního obchodu ve Spojených arabských emirátech. Na základě poznatků z této kapitoly, lze říci, že se tento specifický trh jeví v této oblasti pozitivně. Nicméně, při vstupu na emirátský trh je třeba věnovat pozornost i kulturním odlišnostem této země. Na tomto trhu existují určité zásady, které by každý obchodník měl mít na paměti, než zde začne podnikat.

Výzkumem bylo zjištěno, že přítomnost interkulturních rozdílů mezi ČR a SAE je silně vnímána, ale spíše pozitivně. Avšak v některých situacích může dojít k rozporům způsobených právě těmito odlišnostmi. Možnostmi jak těmto konfliktům předejít je dostatečná připravenost vstupu na trh, trpělivost a snaha o překonání překážek, které mohou případně vzniknout. Dostatečná znalost trhu se může zdát jako složitý úkol, ale stále rozšířenějším trendem je využití specializovaných agentur, které pro firmu umí zmapovat podnikatelské prostředí na specifickém trhu a dokáží identifikovat možné problémy, které mohou nastat.

Důležitou věcí, kterou je třeba si uvědomit je, že Spojené arabské emiráty se výrazně liší od evropských zemí a tedy i České republiky, jak teritoriálně tak i myšlenkově. Hlavní součástí života v arabském světě je náboženství, které ovlivňuje veškeré sféry života. Ačkoliv jsou Spojené arabské emiráty zemí, která se snaží být čím dál tím víc proevropská, tak některé základní hodnoty stále přetrvávají. Ve srovnání s ostatními arabskými zeměmi, ale můžeme Emiráty považovat za liberálnější stát, kde nejsou striktně dodržována všechna

pravidla. Dle Hofstedeho studie jsou SAE nejvíce rozdílné od ČR ve velice výrazně hierarchické společnosti a v dimenzi individualismu, kde jsou SAE považovány za kolektivistickou kulturu, zatímco kultura česká je spíše individualistická. Překvapivým výsledkem může být role mužů a žen ve společnosti podle dimenze maskulinity. Vzhledem k tomu, že SAE patří k islámským zemím, kde dominantní roli hrají muži, by se dalo očekávat, že bude společnost spíše maskulinní, avšak jak podle Hofstedeho, tak vlastního výzkumu je potvrzeno, že nepřevažuje ani maskulinní ani femininní kultura. To dokazuje, že ženy v SAE nejsou nijak výrazně utiskovány, ale zároveň příliš často nezastávají ryze mužské role.

Bakalářská práce může být využita pro lepší pochopení kultury SAE, kde by uvedené praktické aspekty kultury mohly být užitečné podnikatelům se záměrem expandovat na trh Spojených arabských emirátů. Právě z toho důvodu je v práci uvedena i obecná charakteristika země, která by měla pomoci k porozumění odlišností a kulturních hodnot. Arabská kultura se může zdát poměrně dosti odlišná, ale právě na základě této práce bylo zjištěno, že sice existují rozdíly, které naše kultury výrazně odlišují, avšak překvapivým se může zdát, že i navzdory všem odlišnostem spolupráce mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty může být úspěšná, jak tomu je příkladem několik známých českých firem, které se zvládly úspěšně na trhu prosadit.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

CROFTER, Warren. *Velká kniha ISLÁMU*. Přeložil Otakar CHALOUPKA. Čechovice: Nakladatelství BVD, 2006. ISBN 80-903754-0-5.

Český export: příloha deníku E15. Praha: Mladá fronta, 2015, březen 2015. ISSN 1803-4543.

DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s.r.o., 2006. ISBN 80-7372-130-9.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

HALL, Edward T. *Beyond culture*. New York: Anchor Books, 1976. ISBN 03-851-2474-0.

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

HRBEK, David. *Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů: Interkulturní komunikace*. Praha: Oeconomica, 2008, 2008(2). ISSN 1802-6583.

JAKLOVÁ, Alena. Interkulturalita a interkulturní komunikace. In: JAKLOVÁ, Alena. *Člověk - jazyk - text: sborník z mezinárodní lingvistické konference konané u příležitosti životního jubilea prof. PhDr. Jana Kořenského, DrSc.*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Filozofická fakulta, Ústav bohemistiky, 2008, s. 61-64. ISBN 80-739-4075-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3.*, dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLVAČOVÁ, Eva. Měření konkurenceschopnosti zemí: teoretické základy a praktické výsledky. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2005, 13(2), 31-48. DOI: 10.18267/j.aop.175. ISSN 0572-3043.

KOPECKÝ, René a Charif BAHBOUH. *Co je dobré vědět o arabském a islámském světě*. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd, 2014. ISBN 978-80-86149-88-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1089-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 1-877864-07-2.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

POTMĚŠIL, Jan. *Šarī'a: úvod do islámského práva*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4379-0.

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

THOMAS, Alexander. Culture and Cultural Standards. In: THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. 2nd Revised Edition. Gottingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2010, s. 17-27. ISBN 978-3-525-40327-3.

TRADE REVIEW: dvouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade. 2009, 2009(5). ISBN MK ČR 17031.

TROMPENAARS, Fons a Peter WOOLLIAMS. *Business across cultures*. Chichester: Capstone Publishing, 2003. ISBN 18-411-2474-5.

TYLOR, Edward Burnett. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Volume 1. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-110-8017-503.

World Bank. 2016. *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1928-2.

Bibliografie

HARRIS, Philip R, Robert T MORAN a Sarah V MORAN. *Managing cultural differences*. 6th ed. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-7736-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

Internetové zdroje

25 nejlepších destinací - Svět. *TripAdvisor: Česká republika* [online]. Massachusetts: TripAdvisor, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/TravelersChoice-Destinations>

Annual Statistical Bulletin [online]. Vienna: OPEC, 2015, 2015 [cit. 2016-05-01]. ISSN 04750608. Dostupné z:

http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/ASB2015.pdf

Czech Business Council [online]. Dubai, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.cbcdubai.cz/>

ČENĚK, Jiří. *Interkulturní psychologie* [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=45073>

Economy of the UAE. *Government.ae: The Official Portal of UAE Government* [online]. Abu Dhabi, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://government.ae/en/web/guest/economy>

EU podepsala dohodu o zrušení vízové povinnosti se Spojenými arabskými emiráty. *Rada EU* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2015/05/06-eu-signs-visa-waiver-agreement-united-arab-emirates/>

Geert Hofstede. *The Hofstede Centre: Strategy - Culture - Change* [online]. Helsinki, 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>

Geografie a členění. *Spojené arabské emiráty* [online]. 2014 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/geografie-cleneni>

Investiční klima: Zpomalení tempa růstu ekonomiky. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/investicni_klima.html

Jordánsko a SAE: 2 podnikatelská fóra a řada jednání. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/promedia/tiskove-zpravy/8047-jordansko-a-sae-2-podnikatelska-fora-a-ada-jednani>

Kontakty. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html

Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu. *BusinessInfo.cz* [online]. Abu Dhabi, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-mapa-oborovych-19233.html>

Members. *Czech Business Council* [online]. Dubai, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.cbcdubai.cz/members>

Mitarbeiter: Prof. Dr. Alexander Thomas. *Interkulturelle psychologie* [online]. Regensburg, 1998 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.psychologie.uni-regensburg.de/Thomas/mitarbeiter/thomas/thomas.html>

Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. *Businessinfo.cz* [online]. SAE: Praha: Czech Trade, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-obchodni-a-ekonomicka-19232.html>

Oficiální název státu, složení vlády: Charakteristika politického zřízení. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-charakteristika-19229.html#sec1>

People: Fons Trompenaars. *KPMG: Trompenaars Hampden-Turner: Culture for Business* [online]. Amstelveen: KPMG THT NL, 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www2.thtconsulting.com/about/people/fons-trompenaars/>

SAEE, John. Intercultural awareness is the key to international business success. *Global Focus* [online]. European Foundation for Management Development, 2007, 2007(1.3),56-59 [cit. 2016-04-28]. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <http://search.proquest.com/docview/215476911?accountid=17116>

Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/smlouvy/index.html

SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2014–2015: Full Data Edition* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2014 [cit. 2016-04-23]. ISBN 92-95044-98-3. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

SORIANO, Marisol Avilés. United Arab Emirates & Mexico: Do's and don'ts in negotiation strategies, "A Mexican perspective". *The Business & Management Review* [online]. 2014, 2014(5.1), 381 [cit. 2016-04-29]. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <http://search.proquest.com/business/docview/1558854011/fulltextPDF/F9B1D6457D9452BPQ/1?accountid=17116>

Spojené arabské emiráty. *Cesty po světě: Váš průvodce na cestách* [online]. Zerve, 2014 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.cestyposvete.cz/sae.html>

Spojené arabské emiráty. *Dějiny* [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.dejiny.cz/arabske-emiraty/>

Spojené arabské emiráty: Hospodářství. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/zahranici/spojene-arabske-emiraty/r~2a03ad3a608511e5b440002590604f2e/>

Spojené arabské emiráty: Plachetnice Dhau. *Spojené arabské emiráty* [online]. 2013 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/plachetnice-dhau>

Spojené arabské emiráty - rady na cestu. *CK Mayer & Crocus* [online]. Praha, 2011 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://rady.poznavaci-zajezdy.cz/spojene-arabske-emiraty.html>

Statistics Reports: UAE Trade Infographic. *United Arab Emirates Ministry of Economy* [online]. Abu Dhabi, 2015 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.ae/english/Knowledge-Section/Pages/Statistics-Reports.aspx>

Statistika zahraničního obchodu. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

The World Factbook: United Arab Emirates [online]. Washington, DC: Central Intelligence Agency, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>

VAGADAY, David. Jedna z nejbohatších zemí světa, Arabské emiráty, otevře v Praze ambasádu. *E15.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/politika/jedna-z-nejbohatsich-zemi-sveta-arabske-emiraty-otevre-v-praze-ambasadu-1139494>

WELSCH, Wolfgang. Transculturality - the Puzzling Form of Cultures Today. *Spaces of Culture: City, Nation, World* [online]. London: Mike Featherstone and Scott Lash, 1999, (194-213) [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www2.uni-jena.de/welsch/papers/W_Welsch_Transculturality.html

Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/Zdravotnictvi. *Spojené arabské emiráty* [online]. Andrey, 2013 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/zdravotnictvi>

Zóny volného obchodu. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html