



# Specifika mezinárodního obchodu v zemích západního Balkánu

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Renáta Holcová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Specifika mezinárodního obchodu v zemích západního Balkánu

*Jméno a příjmení:* **Renáta Holcová**  
*Osobní číslo:* E18000454  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Interkulturní specifika a mezinárodní obchod
3. Charakteristika zemí západního Balkánu
4. Analýza specifík mezinárodního obchodu na balkánských trzích
5. Vyhodnocení vlivu interkulturních specifík na mezinárodní obchod a formulace závěrů

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 938-80-247-4418-6.
- PIKHART, Marcel. 2013. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-255-0
- ŠTOURAČOVÁ, Judita. 2010. *Ekonomická dimenze české diplomacie a její aplikace ve vztahu k zemím západního Balkánu*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-017-1.
- PELIKÁN, Jan, Tomáš CHROBÁK, Jan RYCHLÍK, Stanislav TUMIS, Ondřej VOJTĚCHOVSKÝ a Ondřej ŽÍLA. 2016. *Státy západního Balkánu v uplynulém čtvrtstoletí a perspektivy jejich vývoje*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7308-648-0.
- GANDOLFO, Giancarlo. 2014. *International trade theory and policy: with contributions by Federico Trionfetti*. 2nd ed. Berlin: Springer. ISBN 978-3-642-37313-8.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest [cit. 2019-09-26]. Dostupné z <http://knihovna.tul.cz/>

konzultant: Jan Slegl

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, 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 nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

11. května 2020

Renáta Holcová

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá interkulturními specifiky mezinárodního obchodu ve státech západního Balkánu tedy v Albánii, Bosně a Hercegovině, Severní Makedonii, Kosovu, Srbsku a Chorvatsku. První část práce se zabývá definováním základních pojmů jako je kultura, interkulturní komunikace a obchodní etiketa. Další část charakterizuje jednotlivé státy z hlediska všeobecné teritoriální charakteristiky, politického a historického vývoje, makroekonomických ukazatelů, zahraničního obchodu a kulturních specifíků, které jsou pro tyto státy charakteristické. Poslední část se zaměřuje na tato specifika z praktického úhlu pohledu za pomoci kvalifikovaných rozhovorů. Teoretické zkoumání je porovnáno s praktickými zkušenostmi odborníků, jež pracovali nebo pracují v oblasti obchodu a podnikání se státy západního Balkánu. Cílem práce je identifikace specifíků obchodování a podnikání v zemích západního Balkánu na základě kulturních odlišností.

## **Klíčová slova**

Mezinárodní obchod, interkultura, kulturní odlišnosti, podnikání, balkánské státy

## **Annotation**

### **Specifics of International Trade in Western Balkan Countries**

This bachelor thesis examines intercultural specifics of international trade in Western Balkans – Albania, Bosnia and Herzegovina, Northern Macedonia, Kosovo, Serbia, and Croatia. The first part describes the definition of basic concepts such as culture, intercultural communication, and business etiquette. Another part characterizes the states in terms of territorial characteristics, political and historical developments, macroeconomic indicators, external trade, and cultural specifics that are typical for these states. The last part focuses on these specifics from a practical point of view with the help of qualified interviews. The theoretical examination is being compared with the practical experience of professionals working in trade and business in the Western Balkans. The purpose of this thesis is to identify the specifics of trade and business in the Western Balkan countries based on cultural differences.

### **Key words**

International trade, interculture, cultural differences, business, Balkan States

## **Poděkování**

Mé poděkování patří Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D., za odborné vedení práce, vstřícnost při konzultacích, cenné rady a doporučení, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále děkuji Ing. Janu Šléglovi a panu Izudinu Gušmirovičovi za skvělou spolupráci a jejich odborné znalosti.





## Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	15
Úvod.....	17
<b>1. Interkulturní specifika .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Kultura a její dimenze.....</b>	<b>19</b>
1.1.1 Vzdálenost moci .....	19
1.1.2 Individualismus a kolektivismus .....	20
1.1.3 Maskulinita a feminita .....	20
1.1.4 Vyhýbání se nejistotě .....	20
1.1.5 Dlouhodobá orientace.....	20
1.1.6 Hodnocení států podle kulturních typologií .....	21
<b>1.2 Interkulturalita, multikulturalita a transkulturalita .....</b>	<b>23</b>
<b>2. Interkulturní komunikace .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Definice interkulturní komunikace.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Jazyk jako prostředek verbální komunikace.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Neverbální komunikace .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Bariéry interkulturní komunikace.....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Kulturní šok .....	27
2.4.2 Ztráta tváře.....	27
2.4.3 Kulturní předpojatost.....	27
2.4.4 Etnocentrismus .....	28
2.4.5 Stereotypy .....	28
<b>3. Role interkulturality v mezinárodním obchodě.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Vstup firmy na zahraniční trh.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Sociálně kulturní prostředí v mezinárodním obchodě.....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Obchodní etiketa.....	30
3.2.2 Náboženství .....	33
3.2.3 Role žen v mezinárodním obchodě .....	34
<b>3.3 Formy vstupu na zahraniční trh .....</b>	<b>34</b>
3.3.1 Vývozní a dovozní operace .....	35
3.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitál.....	35
3.3.3 Formy vstupu náročné na kapitál.....	35
<b>4. Charakteristika zemí západního Balkánu.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Společná historie států západního Balkánu .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Ekonomická spolupráce států západního Balkánu .....</b>	<b>36</b>

<b>4.3</b>	<b>Kulturní typologie států západního Balkánu podle Hofstedeho .....</b>	<b>38</b>
<b>4.4</b>	<b>Albánie.....</b>	<b>40</b>
4.4.1	Obecná charakteristika Albánie .....	40
4.4.2	Zahraniční obchod Albánie .....	41
4.4.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Albánii .....	42
<b>4.5</b>	<b>Bosna a Hercegovina.....</b>	<b>44</b>
4.5.1	Obecná charakteristika Bosny a Hercegoviny .....	44
4.5.2	Zahraniční obchod Bosny a Hercegoviny .....	45
4.5.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Bosně a Hercegovině.....	46
<b>4.6</b>	<b>Černá Hora .....</b>	<b>47</b>
4.6.1	Obecná charakteristika Černé Hory .....	47
4.6.2	Zahraniční obchod Černé Hory .....	49
4.6.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Černé Hoře .....	49
<b>4.7</b>	<b>Chorvatsko.....</b>	<b>51</b>
4.7.1	Obecná charakteristika Chorvatska.....	51
4.7.2	Zahraniční obchod Chorvatska.....	52
4.7.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Chorvatsku.....	53
<b>4.8</b>	<b>Kosovo .....</b>	<b>54</b>
4.8.1	Obecná charakteristika Kosova.....	54
4.8.2	Zahraniční obchod Kosova.....	55
4.8.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Kosovu.....	56
<b>4.9</b>	<b>Severní Makedonie.....</b>	<b>56</b>
4.9.1	Obecná charakteristika Severní Makedonie .....	56
4.9.2	Zahraniční obchod Severní Makedonie.....	58
4.9.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Severní Makedonii .....	59
<b>4.10</b>	<b>Srbsko.....</b>	<b>61</b>
4.10.1	Obecná charakteristika Srbska .....	61
4.10.2	Zahraniční obchod Srbska .....	62
4.10.3	Interkulturní specifika regionu v podnikání v Srbsku.....	62
<b>5.5</b>	<b>Zhodnocení výsledků kvalifikovaného rozhovoru .....</b>	<b>78</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>.....</b>	<b>84</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Obchodní bilance Albánie se zahraničím a obchodní bilance EU s Albánií .....	41
Obr. 2: Bilance přímých zahraničních investic EU a Albánie.....	42
Obr. 3: Obchodní bilance Bosny a Hercegoviny se zahraničím obchodní bilance EU s Bosnou a Hercegovinou.....	45
Obr. 4: Bilance přímých zahraničních investic EU a Bosna a Hercegovina .....	46
Obr. 5: Obchodní bilance Černé Hory se zahraničím a obchodní bilance EU s Černou Horou .....	49
Obr. 6: Vývoj exportu a importu zboží v Chorvatsku .....	52
Obr. 7: Obchodní bilance Kosova se zahraničím a obchodní bilance EU s Kosovem.....	55
Obr. 8: Obchodní bilance Severní Makedonie se zahraničím a obchodní bilance EU se Severní Makedonií .....	58
Obr. 9: Bilance přímých zahraničních investic EU a Severní Makedonie .....	58
Obr. 10: Obchodní bilance Srbska se zahraničím a obchodní bilance EU se Srbskem.....	62

## Seznam tabulek

Tab. 1: Vybrané země dle Hofstedeho dimenzí kulturní typologie, 1. a 2. dimenze .....	21
Tab. 2: Vybrané země dle Hofstedeho dimenzí kulturní typologie, 3. a 4. dimenze .....	22
Tab. 3: Rozdělení vzdáleností podle E. T. Halla.....	32
Tab. 4: Hofstedeho kulturní hodnocení vybraných států .....	38

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

CEFTA	Central European Free Trade Agreement
CIA	Central Intelligence Agency
ČR	Česká republika
ČSSR	Československá socialistická republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICTY	Mezinárodní trestní tribunál pro bývalou Jugoslávii
IDV	Individualism
ILO	International Labour Organisation
IMF	International Monetary Fund
IVR	Indulgence versus Restraint
KOFOR	Kosovo Force
LTO	Long-term Orientation
MAS	Masculinity
MNC	Multinational Corporation(s)
MMF	Mezinárodní měnový fond
MSP	Malé a střední podniky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
OSN	Organizace spojených národů
PDI	Power Distance
PPP	Public Private Partnership
PZI	Přímé zahraniční investice

SFRJ	Socialistická federativní republika Jugoslávie
SITC	Standard International Trade Classification
TIDZ	Technological Industrial Development Zones
UAI	Uncertainty Avoidance
UNMIK	United Nations Interim Administration Mission in Kosovo
WB	World Bank

# Úvod

Země západního Balkánu jsou velmi zajímavým, i když pro českého podnikatele zatím částečně neznámým regionem. Většina zemí zažila v 90. letech sérii válečných konfliktů, které vedly k rozpadu státního útvaru Jugoslávie. Válka měla na svědomí mnoho životů, nechala za sebou zdevastované místní ekonomiky a některé sociální konflikty dodnes neutichly. S těmito problémy se nepotýkají pouze státy bývalé Jugoslávie, ale i další země jako například Albánie, která se také řadí mezi státy západního Balkánu. Po částečném uklidnění situace v regionu jsou v těchto zemích zaznamenány projevy ekonomického oživení, obnovení spolupráce v regionech a postupné podněcování kroků spojených s asociačními a integračními procesy v souvislosti s EU.

Bakalářská práce se zabývá identifikací kulturních specifik zemí západního Balkánu. Do tohoto regionu řadíme státy bývalé Jugoslávie, s výjimkou Slovinska, a Albánie. Dále se práce zabývá vývojem zmiňovaných zemí z hlediska specifik států západního Balkánu, která jsou důležitá pro mezikulturní porozumění, jež může v budoucnu přispět k vyšší integraci těchto zemí a k jejich ekonomickému rozvoji.

V bakalářské práci jsou tato kulturní specifika porovnávána především v kontextu s českým podnikatelským prostředím. Země západního Balkánu jsou pro ČR velkým ekonomickým potenciálem a svou blízkou kulturou, historií, mezinárodními vztahy a teritoriální vzdáleností jsou velmi perspektivními zeměmi i z hlediska mezinárodní hospodářské spolupráce. Snaha o rozvoj skrývá v tomto regionu velký potenciál. Je v zájmu ČR a českých podnikatelů u tohoto „restartu“ nechybět. ČR má s většinou států nadstandartní vztahy ať již díky „pomocné ruce“, kterou český stát nabídl zemím postiženým válkou, nebo kupříkladu díky rozvoji českého turismu ve vybraných zemích.

Cílem práce je identifikace kulturních specifik v mezinárodním obchodě států západního Balkánu, a to na základě teoretických předpokladů získaných literární rešerší a analýzou daného prostředí. Identifikace těchto specifik následně probíhá komparací s informacemi získanými díky kvalifikovaným rozhovorům s odborníky, kteří vycházejí z vlastních zkušeností. Závěrem práce je shrnutí výsledků analytické části jako doporučení pro české podnikatele, pro které je region západního Balkánu z hlediska obchodu atraktivní.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a analytickou část. První kapitola bakalářské práce pojednává o teoretických prvcích interkulturality. Vysvětluje pojmy a jevy

s interkulturalitou související. Definuje pojmy jako například kultura a vysvětluje způsob typologizace kultur. Dále definuje pojmy interkulturalita, multikulturalita a transkulturalita jakožto pojmy, které se v literatuře často zaměňují.

Druhá kapitola představuje pojem interkulturní komunikace. Vysvětluje pojmy související s verbální a neverbální komunikací a objasňuje téma bariér interkulturní komunikace, které jsou stěžejní právě pro identifikaci bariér interkulturní komunikace ve státech západního Balkánu.

Ve třetí kapitole se práce věnuje pojmu interkulturalita z hlediska mezinárodního obchodu. Věnuje se tématu vstupu firmy na zahraniční trh, analýze sociálního a kulturního prostředí, obchodní etiketě a pravidlům obchodního jednání.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce se věnuje konkrétní charakteristice zemí západního Balkánu. Na základě literární rešerše z odborných publikací definuje jednotlivě všechny země, které do tohoto regionu patří. Jedná se o Albánii, Bosnu a Hercegovinu, Republiku Severní Makedonie, Kosovo, Černou Horu, Srbsko a Chorvatsko. První charakteristika se týká všeobecných informací o regionu z hlediska obyvatelstva, etnického složení, náboženství, jazyka, politicko-historického vývoje a makroekonomických ukazatelů. Dále je blíže charakterizován zahraniční obchod se zaměřením na obchod se zeměmi EU. V závěru je u každé charakteristiky země prezentována část o interkulturních specifických vybraného regionu. Údaje pro tuto rešerši jsou získané z databází jednotlivých států, statistik místních statistických úřadů, odborné literatury a informací z databází Ministerstva zahraničních věcí České republiky (dále jen MZV ČR).

Poslední, pátá, část bakalářské práce je věnována kvalifikovanému rozhovoru. Předem zvolené strukturované otázky by měly vést ke zjištění informací, které pramení ze zkušeností dotazovaných odborníků. Tyto jsou pak následně konfrontovány se získanými informacemi z rešerše. Výsledkem těchto komparací by v ideálním případě, mohl být materiál využitelný českými firmami v počátečních fázích obchodní jednání s obchodními partnery zemí západního Balkánu.



# 1 Interkulturní specifika

Mezinárodní obchod je specifickou disciplínou, do které zasahují nejen ekonomické souvislosti, ale i řada dalších vlivů. V globalizovaném světě narůstá na důležitosti právě vliv interkulturních specifik. Interkulturní specifika ovlivňují mezinárodní obchod v celé řadě případů jako např. při vyjednávání, při vedení mezinárodních týmů nebo při najímání pracovníků. Trendy se proto v dnešní době soustředí především na to, jak interkulturní specifika identifikovat a jak se naučit s nimi pracovat. Je třeba si však uvědomit, že interkulturní pravidla nejsou nikde objektivně popsána. Jsou totiž hluboce zakořeněny v jednotlivých kulturách, společenských normách, hodnotách, etice apod.

## 1.1 Kultura a její dimenze

Pro pochopení kultury jako takové je nutné vrátit se k jejím kořenům. Kořeny kultury se vyvíjely vždy velmi odlišně, a tak ani její definice, ani její dělení nejsou jednoduše identifikovatelné a mají mnoho podob.

Nejvýstižnější se může zdát definice holandského profesora managementu Geerta Hofstedeho (2007, str. 14): „*Kultura je kolektivní fenomén, který je sdílen lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném sociálním prostředí, ve kterém byla učena. Je to kolektivní naprogramování přemýšlení, které odlišuje členy jedné kategorie od druhých.*“ Kategorie lidí je pak podle Hofstedeho souhrnné označení pro osoby stejného státu, oblasti, rasy, pohlaví, sociálního statutu, věku, odbornosti, pracovní skupiny či rodiny.

Studium jednotlivých kultur podle definice pomáhá porozumět lidem a jejich myšlení. Toto pochopení tak může napomoci k celkovému porozumění mezi kulturami. Pro toto pochopení je však důležité kultury od sebe nejdříve odlišit. K odlišení výrazně přispěl právě profesor Hofstede, který vytvořil určitou kategorizaci kultur, díky kterým pak mohl definovat jednotlivé země a přiřadit jim určitou hodnotu. Tyto kategorie, tzv. kulturní dimenze, nazval **vzdálenost moci, individualismus, maskulinita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá orientace a požitkářství**. Pro účely této práce se následující definice zaměřují pouze na prvních pět dimenzí.

### 1.1.1 Vzđálenost moci (PDI)

První dimenze se nazývá Vzđálenost moci nebo také Mocenský odstup. Zde je nutné předpokládat, že určité typy kultur inklinují více než jiné k hierarchizaci společnosti a nerovnoměrnému rozdělení moci. Přitom tento fakt je určován nejen vůdčími

osobnostmi těchto kultur, ale především jejich následovníky. Svůj vliv pak uplatňuje i náboženství a historická zkušenost (Hofstede, 1994).

### **1.1.2 Individualismus a kolektivismus (IDV)**

Druhá dimenze se zabývá otázkou, zda je kultura zaměřená individualisticky či naopak kolektivisticky. Měřítkem této dimenze je stupeň integrace jedince ve skupině. V individualisticky zaměřených společnostech je od jedince očekávána péče především o sebe sama a nejbližší část rodiny. V kolektivisticky založených společnostech je jedinec od narození začleňován do větších, otevřenějších skupin (Hofstede, 1994).

### **1.1.3 Maskulinita a feminita (MAS)**

Maskulinita je porovnávána se svým opačným protějškem, a tím je feminita. Tato dimenze sice částečně souvisí s tématem rovnosti mezi pohlavím, avšak v mezinárodní politice a mezinárodním obchodě se spíše uplatňuje pojetí maskulinních a femininních států. Maskulinní státy se vyznačují agresivnějším přístupem k vyjednávání či vysokou dávkou asertivity. Na druhé straně femininní státy se chovají soucitně a v případě hrozícího konfliktu jsou často iniciátory konsenzu (Hofstede, 1994).

### **1.1.4 Vyhýbání se nejistotě (UAI)**

Čtvrtá dimenze, tedy vyhýbání se nejistotě, definuje kultury, které mají negativní přístup ke všemu odlišnému, často za použití právních nástrojů a etických či náboženských pravidel. Na opačném straně spektra stojí státy, které jsou více tolerantní a v případě nových nečekaných situací se umějí lépe a rychleji adaptovat (Hofstede, 1994).

### **1.1.5 Dlouhodobá orientace (LTO)**

Poslední dimenze, která je pro tuto práci relevantní byla mezi ostatní zařazena v roce 1991. Zkoumá dlouhodobou či naopak krátkodobou orientaci kultur. Tento aspekt je zkoumán například na tom, zda jsou země více zaměřeny na budoucí vývoj a budoucí prosperitu či zda naopak chtějí okamžité výsledky a vyhodnocení situace (Hofstede, 1994).

## 1.1.6 Hodnocení států podle kulturních typologií

Podle výše popsaných dimenzí rozdělil Hofstede ve své původní studii některé vybrané státy. V Tabulce 1 vidíme výňatek států s nejvyšším nebo naopak s nejnižším skóre v první a druhé dimenzi, tedy z hlediska individualismu a maskulinity.

Tab. 1: Vybrané země dle Hofstedeho dimenzí kulturní typologie, 1. a 2. dimenze

Země dle 1. dimenze	Individualismus	Země dle 2. dimenze	Maskulinita
USA	91	Japonsko	95
Austrálie	90	Rakousko	79
Velká Británie	89	Venezuela	73
Kanada	80	Itálie	70
Nizozemsko	80	Švýcarsko	70
Itálie	76	Mexiko	69
Belgie	75	Velká Británie	66
Dánsko	74	Německo	66
Švédsko	71	Filipíny	64
Francie	71	USA	62
Švýcarsko	68	Austrálie	61
Německo	67	Řecko	57
Rakousko	55	Argentina	56
Izrael	54	Indie	56
Španělsko	51	Belgie	54
Indie	48	Kanada	52
Japonsko	46	Malajsie	50
Argentina	46	Brazílie	49
Brazílie	38	Izrael	47
Turecko	37	Indonésie	46
Řecko	35	Turecko	45
Filipíny	32	Francie	43
Mexiko	30	Španělsko	42
Malajsie	26	Jižní Korea	39
Chile	23	Thajsko	34
Singapur	20	Portugalsko	31
Thajsko	20	Chile	28
Jižní Korea	18	Dánsko	16
Indonésie	14	Nizozemsko	14
Venezuela	12	Švédsko	8

Zdroj: vlastní zpracování podle (Gannon, 2002)

K individualistickým zemím patří především vysoce kapitalistické státy bez socialistické minulosti a vysoké zastoupení zde mají státy Commonwealthu. Naopak kolektivismus je cílen mezi méně rozvinuté země a velké zastoupení zde mají asijské země. Jako vysoce

maskulinní označil Hofstede Japonsko, z Evropy je nejvýše postavené Rakousko, a naopak za femininní zemi považoval Hofstede Švédsko.

V Tabulce 2 jsou vybrané země seřazeny dle třetí a čtvrté dimenze, tedy zde se řazení zabývá vztahem k nejistotě a riziku a přihlíží také k hledisku dlouhodobosti či krátkodobosti orientace jednotlivých zemí.

Tab. 2: Vybrané země dle Hofstedeho dimenzí kulturní typologie, 3. a 4. dimenze

<b>Země dle 3. dimenze</b>	<b>Vyhýbání se nejistotě</b>	<b>Země dle 4. dimenze</b>	<b>Dlouhodobá orientace</b>
Řecko	112	Čína	118
Belgie	94	Hong Kong	96
Japonsko	92	Taiwan	87
Francie	86	Japonsko	80
Chile	86	Jižní Korea	75
Španělsko	86	Brazílie	65
Argentina	86	Indie	61
Turecko	85	Thajsko	56
Jižní Korea	85	Singapur	48
Mexiko	82	Nizozemsko	44
Izrael	81	Bangladéš	40
Venezuela	76	Švédsko	33
Brazílie	76	Polsko	32
Itálie	75	Německo	32
Rakousko	70	Rakousko	31
Německo	65	Austrálie	31
Thajsko	64	Nový Zéland	30
Švýcarsko	58	USA	29
Nizozemsko	53	Velká Británie	25
Austrálie	51	Zimbabwe	25
Indonésie	48	Kanada	23
Kanada	48	Filipíny	19
USA	46	Nigérie	16
Filipíny	44	Pákistán	0
Indie	40	-	-
Malajsie	36	-	-
Velká Británie	35	-	-
Švédsko	29	-	-
Dánsko	23	-	-
Singapur	8	-	-

Zdroj: vlastní zpracování podle (Gannon, 2002)

Ve čtvrté dimenzi pozorujeme velké zastoupení jihoevropských a západoevropských států. Z hlediska tolerantnosti naopak vítězí státy severoevropské. Dlouhodobou orientaci vykazovala ve výzkumech prof. Hofstedeho Čína.

## 1.2 Interkulturalita, multikulturalita a transkulturalita

Vznikem jednotlivých kultur, které se vyvíjely jako jednotlivé prvky, bylo otázkou času, kdy mezi nimi vyvstanou interkulturní konflikty. Tyto konflikty jsou podle německého filozofa a spisovatele J. G. Herdera iniciované střetem kulturních zájmů. (Barnard, 1983).

Cílem interkulturality je tedy těmto střetům předcházet a přispívat k interkulturnímu porozumění. Tato definice vychází z předpokladu, že se nebude potlačovat tradiční pojetí těchto kultur (Welsch, 2017).

Multikulturalita je sice velmi podobná v definici pojmu interkulturalita, avšak i ona má svůj předpokládaný význam. Zaobírá se totiž jinou podstatou problému a řeší kulturní střety v jedné společnosti, ve které žije více kultur naráz. Na rozdíl od interkulturality, která si bere za cíl odstranění nebo zmírnění bariér mezi kulturami a klade tak důraz na celkovou kulturní homogenitu, multikulturalita tyto bariéry neztrácuje. Odsuzuje vlivy, které by v komunitách mohly vést ke ghettoizaci či kulturnímu fundamentalismu (Welsch, 2017).

Transkulturalitu lze označit za proces, kdy se v globalizovaném světě mísí jednotlivé kultury a navzájem na sebe působí. Kromě globalizace se na těchto procesech podílí i integrace států v jednotlivých mezinárodních organizacích (např. evropská integrace v rámci EU) (Welsch, 2017).

Německý filozof Welsh ve svých studiích také definoval zajímavý problém, který transkulturalita řeší. Vlivem moderní globalizace totiž dochází ke střetu univerzalizmu, kdy se společnost chce sjednotit pod jednotnou formou života, a na druhé straně k partikularismu, ve kterém chce být společnost odlišná nejen od ostatních skupin, ale často i v rámci nich. Tento střet vede k podpoře nacionalistických ideologií, které samy o sobě bývají vnímány velmi negativně. Transkulturalita však respektuje oba směry a v kulturách rozlišuje jak univerzální aspekty, které mají kultury společné, tak ty, kterými se odlišují. Respektuje jak globální, tak lokální prvky, přičemž s těmi lokálními se jedinec identifikuje sám. Tím transkulturalita rozlišuje pojmy kulturní a národní identifikace, jež ne vždy mohou být identické (Welsh, 2017).

## 2 Interkulturní komunikace

Interkulturní komunikace je jedním ze zásadních pojmů této práce. Má řadu různých definic, které se vzájemně doplňují. Tyto definice se liší především na základě jejich využití. Jinak řeší definici tohoto pojmu psychologie, jinak sociologie a odlišně jej bude definovat a tuto definici využívat i ekonomie, specificky mezinárodní obchod. Obecně je možné interkulturní komunikaci definovat jako schopnost jedince nebo skupiny rozumět, vyjadřovat se, jednat a chovat se určitým způsobem a za působení interkulturních vlivů (např. za přítomnosti osob z jiného státu, odlišnou kulturou nebo chováním jedince v situacích, tradičních pro odlišnou kulturu).

### 2.1 Definice interkulturní komunikace

Pojem interkulturní komunikace je definován i v české odborné literatuře:

*„Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“* (Průcha, 2010, str. 16)

Průcha (2010) ve své knížce definuje 3 denotáty, které se k definici interkulturní komunikace sice vztahují. Každý z nich však reprezentuje něco jiného - jedná se o proces interkulturní komunikace, teorii a výzkum, který se tímto zabývá, a o podpůrné aktivity interkulturní komunikace. V procesu definuje determinanty (jazykové a kulturní), na základě kterých určuje odlišnosti jednotlivých kultur.

V české literatuře se také lze setkat s pojmem mezikulturní komunikace. Tento však není k interkulturní komunikaci automatickým synonymem.

Takto tento pojem definuje Lehmanová (1999, str. 21):

*„Pojem mezikulturní komunikace je reflexí komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty příslušejícími k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.“*

Z hlediska mezinárodního obchodu je interkulturní komunikace důležitá ve velmi širokém pojetí. To je způsobeno vlivem globalizace a multikulturního světa, který se projevuje i v byznysu.

V rámci vymezení těchto pojmů je nutné definovat i pojem s nimi související a tím je globalizace. Globalizace ve spojitosti s mezinárodním obchodem je obecně definována jako proces, jenž je dále určován na základě následujících aspektů (Gandolfo, 2014):

- úrovně integrace trhů,
- ztráty suverenity států a nárůstu moci MNC,
- vlivu integrace na rozdělení příjmů ve státě i mimo něj,
- možnosti vzniku nadnárodních vlád.

## **2.2 Jazyk jako prostředek verbální komunikace**

Jazyk lze obecně definovat jako nástroj verbální komunikace mezi kulturami. Je prostředkem verbálního přenosu informací. Správné kódování a dekódování těchto informací je pak klíčové pro úspěšnou komunikaci (Pikhart, 2013).

Je proto stěžejní pro interkulturní komunikaci jako nástroj pro porozumění a pochopení odlišných kultur. Nejvýstižněji lze jazyk definovat pomocí jeho hlavních rysů.

*„Jazyk je v mozku uložený systém jednotek, pravidel, modelů a konvenčních kolektivních norem k tvorbě promluv. Tento systém slouží primárně ke kódování a dekódování sdělované informace mnoha druhů porozumění takovým promluvám, resp. textům, které jsou náplní i méně běžné komunikace.“* (Čermák, 2011, str. 15)

Jazyky mají mnoho podob a často se samy vyvíjely v závislosti na sobě. Proto v různých zemích či etnických komunitách, které se nevyvíjely extrémně izolovaně, můžeme pozorovat přejímání slov z jiných jazyků. Jazyk však není geograficky ani etnicky určen. Byť existují státy, jejichž jazyk je určen právě geografickou hranicí. Existují výjimky, kdy jazyk tuto hranici překračuje a stává se hlavním komunikačním prostředkem i na územích, které nejsou součástí tohoto původního státu. Jako příklad lze uvést Velkou Británii, USA, Španělsko nebo Mexiko. V této souvislosti hovoříme o tzv. jazykových skupinách, které jsou vzájemně závislé (Čermák, 2011).

V těchto jazykových skupinách se nacházejí i jazykové odlišnosti, které sice fungují jako součást jazyka v původní verzi, ale částečně se od něj odchyľují. Používají se jako běžná

komunikace na určitém území. Jde o tzv. dialekty. Dokonalá znalost těchto dialektů je obtížná, často se totiž používají na velmi malém území a určitým množstvím lidí. Lze říct, že se jedná o krajevou zvláštnost. Částečné povědomí o těchto dialektech v zájmovém státu je ale důležité např. v obchodním jednání, jako prevence případným nedorozuměním (Čermák, 2011).

Znalost cizích jazyků je nutná i v případě mezinárodních obchodních jednání. Zde může tato znalost pomoci k uzavření výhodného obchodu díky získaným sympatiím protistrany. Případná neznalost nebo nízká schopnost komunikace v cizím jazyku může vést k nechtěným nedorozuměním. Ty mohou mít za následek neuzavření žádoucí dohody, či dokonce kompletní ztrátu důvěry protistrany a konec spolupráce.

## 2.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace má velkou vypovídací schopnost. Ačkoli její použití se může zdát mnohem méně efektivní než použití verbální komunikace. Pro vyšší efektivitu je proto vhodné vykládat neverbální signály v souvislosti s verbálními projevy. Správnou interpretaci ovlivňuje také prostředí, situace a duševní stav jedince, který neverbální signály používá (Vymětal, 2008).

Nejužívanější neverbální komunikací je řeč těla. Dělí se podle částí těla a dle nich jsou odvozeny i názvy. Jedná se o (Vymětal, 2008):

- kineziku, zaměřenou na pohyby těla,
- gestiku, zaměřenou na prsty, paže, nohy a hlavu,
- mimiku, zaměřenou na obličejové svalstvo,
- viziku, zaměřenou na oči, víčka a obočí,
- haptiku, zaměřenou na význam doteků,
- proxemiku, zaměřenou na význam vzdáleností,
- posturologii, zaměřenou na postoje a pozice.

Kromě řeči těla se řadí mezi neverbální prostředky i další okolnosti, týkající se smyslového vnímání např. vůně, pachu, časové odmlky během konverzace, emoční inteligence, výška hlasu či styl oblékání z hlediska symboliky barev.

Každá kultura má vlastní pojetí neverbální komunikace. Některé signály neverbální komunikace se mohou zdát stejné, ale různé kultury jim mohou přiřkládat různý význam (např. kývnutí hlavou, zvýšená hlasitost, gestikulace atd.). Tato odlišnost je důležitá



z hlediska interkulturní komunikace. Správná interpretace a znalost je základem vzájemného kulturního porozumění (Šroněk, 2000).

## **2.4 Bariéry interkulturní komunikace**

Střetávání se kultur v sobě nese mnohá úskalí. Verbální komunikace je omezována především z hlediska znalosti či neznalosti jazyka jako takového. Interkulturní komunikace rozeznává i různé další bariéry, které mohou významně ovlivnit vzájemné působení mezi producentem a recipientem. Vliv těchto bariér je především závislý na odlišnostech jednotlivých kultur. Problémové oblasti popisuje Šroněk (2000) jako kulturní šok, ztrátu tváře, kulturní předpojatost, etnocentrismus a stereotypy.

### **2.4.1 Kulturní šok**

Kulturní šok definuje Šroněk (2000) jako duševní stav, který nastává u osob, jež se delší dobu ocitají v zahraničí mimo svoji domovinu. Tito lidé mají tendenci podléhat stesku, nejistotě, bezmoci ovlivňovat okolní prostředí. Mohou se tak ze strachu začít uzavírat do určitých skupin, nejčastěji s lidmi ze své domoviny. Podle Šroněka závisí projevy této bariéry nejen na jednotlivci, jeho duševním zdraví a psychice, ale i okolnosti mohou být ovlivněny celkovou mentalitou státu, ze kterého dotyčný pochází. Podle odborné literatury existují rozdílné projevy kulturního šoku i v případě malých, i v případě velkých států. Jedinci z velkých států a světových mocností se s kulturním šokem potýkají častěji než jedinci z malých států, které jsou více ztotožněni s vlivy jiných kultur (Šroněk, 2000).

### **2.4.2 Ztráta tváře**

Dalším problémem může být ztráta tváře. Jak uvádí Šroněk (2000) pojem pochází z Číny, kdy „tvář“ v tomto pojetí lze vysvětlit jako postavení určité osoby v očích skupiny. Jako základní skupina je míněna rodina, v širším pojetí pracovní kolektiv, firma nebo organizace, v níž daná osoba pracuje. Ztráta tohoto postavení může být zapříčiněna mnoha způsoby. Jedná se o situaci, kdy je jedinec ponížěn nebo nerespektován, z hlediska svého postavení, v očích skupiny. Tato okolnost je významným faktorem především v zemích východní Asie (Šroněk, 2000).

### **2.4.3 Kulturní předpojatost**

Kulturní předpojatost je projev nepřátelství ve smyslu vrstvení společnosti na „lepší a horší“. Nepřátelství v jakékoli formě má pak negativní vliv na vzájemný vztah mezi subjekty, a to již mezi firmami, osobami či státem (Šroněk, 2000).

#### **2.4.4 Ethnocentrismus**

Ethnocentrismus je označován jako kulturní centristus. Jedná se o předpoklad, že jedna kultura je centrem všech kultur, které se od ní odvíjejí. Jedinec předpokládá, že jedinou správnou formou pro společnost je jeho kultura, v níž se narodil. Příslušníky ostatních kultur tak hodnotí jako nesprávné. (Šroněk, 2000)

#### **2.4.5 Stereotypy**

Stereotypy jsou zjednodušeným vnímáním jiných národů, podávajícím do značné míry zkreslený nebo deformovaný pohled na jiné. Vyzvedává povrchní a zjednodušené, i když charakteristické, znaky pro určitou skupinu, které nesprávně interpretuje. Stereotypy však nejsou odrazem hodnot celé společnosti (Šroněk, 2000).

## 3 Role interkulturality v mezinárodním obchodě

Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, interkulturní rozdíly mají vliv na nespočet aspektů lidského života. Ať již v osobní rovině, nebo v rovině pracovní. Z hlediska mezinárodního obchodu se interkulturalita a rozdíly mezi kulturami řeší již při vstupu firmy na zahraniční trh.

### 3.1 Vstup firmy na zahraniční trh

Při vstupu firmy na zahraniční trh je nutné, aby firma již při realizování počátečních obchodních aktivit brala v potaz interkulturní rozdíly mezi zahraniční a zemí svého původu. Jedná se o rozdíly z hlediska zvyků, tradic nebo kultury jako takové. Rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh je strategickým rozhodnutím a je nutno uvážit nejen ekonomickou náročnost tohoto vstupu či konkurenceschopnost firmy, ale i rizikovost a celkový potenciál cílové země. Na tento aspekt se lze dívat právě pohledem kulturních rozdílů.

Firma musí zohlednit podnikatelské prostředí cílové země, jak z hlediska volby formy vstupu na zahraniční trh, tak z hlediska volby následující marketingové strategie.

Při volbě mezinárodní marketingové strategie a formy vstupu na zahraniční trh je třeba brát v potaz především tato specifika, které jsou s mezinárodním podnikáním spojena. Jedná se o (Machková, 2010):

- sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích,
- existenci mezinárodních podnikatelských sítí,
- obchodně-politické podmínky,
- legislativu, která upravuje podnikání zahraničních subjektů,
- problémy při výzkumu zahraničních trhů,
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců,
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest,
- nutnost adaptace marketingového mixu,
- práci v cizím prostředí a odlišný životní styl,
- jazykové bariéry,
- případně další faktory podle místních podmínek.

Před samostatným vstupem firmy do mezinárodního prostředí je třeba, aby se v oblasti vrcholového managementu provedlo zásadní rozhodnutí ve formě analýz a marketingového průzkumu. Analýza by se měla týkat jak mikroprostředí firmy, tak makroprostředí. Základním nástrojem analýzy makroprostředí je tzv. PEST analýza. Ta analyzuje politické prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a technologické prostředí v cílové zemi (Machková 2010).

## **3.2 Sociálně kulturní prostředí v mezinárodním obchodě**

Interkulturalita a kulturní odlišnosti jako takové se nejvíce projevují právě v sociálně - kulturním prostředí. V rámci této analýzy je nutno uvážit sociální a kulturní odlišnosti cílové země. Těmito odlišnostmi jsou především obchodní etiketa, zvyklosti v obchodním jednání a společenské instituty, které mohou být nositeli kulturních hodnot. Zejména z hlediska náboženství, genderové rovnosti či právních norem.

### **3.2.1 Obchodní etiketa**

Obchodní etiketa je velkou podmnožinou pojmu etiketa. Etiketa obecně je myšlena především společenská etiketa, kterou lze povšechně definovat jako souhrn pravidel a zvyklostí chování ve společnosti. Tato pravidla však nejsou daná zákonem ani jiným právně vymahatelným prostředkem, a proto o nich říkáme, že jsou nepsaná, jsou pouze tvořena prostřednictvím letitých zvyklostí a přijatá určitým společenstvím. Tyto zvyklosti mohou být ovlivněny např. náboženstvím, společensko-kulturním vývojem či ekonomickou situací. Je-li zaměřena etiketa z pracovního hlediska, hovoří se o etiketě profesní (Gullová, 2013).

Pernal (2001, str. 42) ve své knize *Taktně, elegantně profesionálně* definuje profesní etiketu takto: *„Profesní etiketa je schopnost chovat se k jiným lidem taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině, tedy jsme-li spolupracovníky, reprezentujeme-li firmu navenek, jsme na služebních cestách.“*

Úroveň společenského jednání je určena nejen chováním dotyčné osoby a její znalostí etikety, ale značný podíl na vnímání této úrovně a její hodnocení má i stereotypizace některých kultur. Proto je důležité zabývat se odlišnostmi společenského jednání a respektovat kulturní diferenciaci (Gullová, 2013).

Existují různá pravidla etikety obchodního jednání. Mezi nimi lze zmínit například respektování společenské přednosti, pozdrav a oslovení, úroveň společenského jednání

na veřejnosti, dochvilnost, schopnost dorozumění se, vzdálenost mezi jednajícími, oblékání se a další (Gullová, 2013).

### **Společenské přednosti**

Z hlediska společenské přednosti je nutno rozlišovat několik obecně platných pravidel, které se liší především v rámci území. Ve střeoevropském měřítku se osoby dělí na „společensky mladší“ a „společensky významnější“, a to na základě tří kritérií (Gullová, 2013):

- věk;
- pohlaví;
- funkce.

V tomto případě má přednost osoba starší věkem. V případě, že není znám věk nebo je věk stejný nebo zanedbatelný, bude použito kritérium, kdy přednost dostane žena. Z hlediska funkce má přednost osoba výše postavená ve funkční hierarchii. Toto kritérium je v evropském prostředí uplatňováno stále častěji. Jak již bylo řečeno výše představená kritéria jsou uplatňována především v oblasti střední Evropy. V jiných částech světa jsou tyto pravidla a kritéria odlišná. Za zmínku stojí arabské země a země s obyvatelstvem vyznávající islámské náboženství, kde jsou společenské přednosti udávány náboženstvím (Gullová, 2013).

### **Pozdrav a oslovení**

Pozdrav a oslovení jsou jedním ze způsobů navázání jak pozitivních, tak negativních ohlasů na základě tzv. prvního dojmu. Přesto je tento aspekt velmi podceňován. V obchodní etiketě je nutné užívat formální pozdrav a oslovení. Ve většině zemí světa je považováno za neslušné pozdrav neopětovat. V případě oslovení je nutné dbát na kulturní zvyklosti dané lokality. Oslovení může nabývat čtyř variant (Gullová, 2013):

- jménem;
- příjmením;
- titulem;
- funkcí.

Užití těchto variant se liší nejen teritoriálně, ale také jazykově. Typickým národem vyžadujícím plné oslovení včetně titulu i během obchodního jednání je Velká Británie.

## Čas

Z hlediska obchodního jednání je důležitá i otázka dochvilnosti, která se regionálně liší i v rámci Evropy. Dodržování času je typicky vyžadováno v anglosaských a německy mluvících zemích. Naopak je obecně platné, že čas není významný ve státech jižní Evropy např. Itálii, Španělsku či Řecku (Gullová, 2013).

## Společenská vzdálenost

Dodržování určité vzdálenosti mezi dvěma a více osobami spadá mezi formy nonverbální komunikace. Tento pojem je vymezen v kapitole 2.3. Problémem vzdálenosti je však nutno se zabývat více do hloubky, jelikož právě tato problematika je často zásadní při obchodním jednání.

V této souvislosti rozlišujeme čtyři skupiny vzdálenosti (Hall, 1966):

- intimate distance – intimní vzdálenost;
- personal distance – osobní vzdálenost;
- social distance – společenská vzdálenost;
- public distance – vzdálenost na veřejnosti.

V souvislosti s přípustnou nebo nepřípustnou vzdáleností jednajících osob je definován pojem teritorialismus. Tímto pojmem se ve své studii *The Hidden Dimension* zabýval Edward T. Hall (1966). V této studii definoval teritoriální prostor jedince jako prostor určený na základě určitých vlastností lidských receptorů – zraku, čichu a sluchu. Na základě této myšlenky rozdělil výše uvedené skupiny vzdáleností na další dvě fáze - blízkosti a dálky. Jejich metrické vzdálenosti ukazuje následující tabulka.

Tab. 3: Rozdělení vzdáleností podle E. T. Halla

	Blízká fáze	Vzdálená fáze
Intimní vzdálenost	do 15 cm	15 – 46 cm
Osobní vzdálenost	50 – 80 cm	0,8 – 1,2 m
Společenská vzdálenost	1,2 – 2,1 m	2,1 – 3,6 m
Vzdálenost na veřejnosti	3,6 – 7,6 m	od 7,6 m

Zdroj: vlastní zpracování podle (Hall, 1966)

## **Společenské oblékání**

Oblečení je zásadní součástí obchodního jednání, které ovlivňuje tzv. první dojem. Byť se v dnešní době hojně proklamuje osobnostní rozmanitost stylu oblékání, má pracovní oblékání určitá pravidla. V mezinárodním obchodním jednání můžeme pozorovat odlišnosti stylu oblékání například manažerů nebo vedení podniku, a to nejen v závislosti na kultuře, tradicích nebo náboženství, ale i v závislosti na geografických podmínkách regionu. Oblečení lze rozdělit do několika skupin z nichž pro obchodní jednání je nejvhodnější oblečení klasifikované jako pracovní a společenské (Gullová, 2013).

V souvislosti se společenským oblékáním se v zahraniční literatuře setkáváme s pojmem *business casual*, jenž se vžil i do českého prostředí. Casual lze volně přeložit jako přirozené a neformální, slovo business formalitu naopak ještě umocňuje. Business casual oblékání má znamenat přirozenost v oblékání tak, aby se dotyčný cítil pohodlně, ale aby byl jeho styl oblékání přesto formální a profesionální. Za nevhodné se v tomto považuje odhalený dekolt, chodidla, záda, břicho či viditelné spodní prádlo. Nevhodným je i špinavé či potrhané oblečení, byť tento prvek může být součástí designu. Neakceptovatelné jsou v tomto případě i jakékoli urážlivé nápisy nebo obrázky. Obecně je doporučováno se v případě *business casual* vyhnout jakýmkoli graficky bohatým vzorům na oblečení. Výjimkou pak může být oblečení s logem společnosti, pro niž zaměstnanec pracuje (Heathfield, 2012).

### **3.2.2 Náboženství**

Zajímavý je v některých kulturách především vliv náboženství. Zejména pak v zemích, kde je vliv náboženství spjat s vládnoucí mocí, je možno pozorovat ovlivňování i dalších aspektů jako spotřební chování, nákupní chování, výroková politika, distribuční politika, marketingová komunikace a další aspekty podnikatelského prostředí, zahraničního obchodu a protokolů obchodního jednání. Může se tak stávat jak přímo, tak nepřímo. Nepřímý vliv náboženství na podnikatelské prostředí se může projevat například ve formě vynuocování dodržování určitých zvyklostí a tabu, jež udávají psané i nepsané náboženské tradice (Machková, 2010).

Vliv náboženství na ekonomiku lze částečně dokázat na makroekonomickém ukazateli HDP. Srovnají-li se země na základě údaje HDP na osobu, dominují žebříčku státy s většinou protestantským a reformním náboženstvím. Na opačné straně jsou státy, kde převládá hinduismus a sikhismus. Z hlediska filozofie těchto náboženství, lze soudit, že tyto náboženské principy ovlivňují postoje a mentalitu lidí (Šroněk, 2000).

Náboženství také přímo ovlivňuje běžné faktory obchodního jednání jako je konzumace obcerstvení během obchodního jednání (např. v období půstu, muslimové a židé nejedí vepřové maso a nepijí alkohol, hinduismus zase zakazuje hovězí maso a podporuje vegetariánské a veganské stravování atd.) nebo ovlivňuje čas obchodního jednání, např. sedmý den odpočinku, modlitby v určitý čas, Vánoce nebo ramadán (Šroněk, 2000).

### **3.2.3 Role žen v mezinárodním obchodě**

Mezi sociokulturní aspekty mezinárodního obchodu a vstupu na zahraniční trh patří i faktor vnímání žen v businessu v cílové zemi. Tento aspekt také úzce souvisí s náboženstvím. Některé kultury a náboženství mají vliv na ekonomické postavení žen ve společnosti. V obchodním jednání se tento aspekt projevuje například v oblékání (v některých muslimských zemích je nutné, aby žena byla zahalena) či v rozhodovacích pravomocích (Šroněk, 2000).

Ženy se také často setkávají s různými stereotypy. Takto vymezil stereotypní vlastnosti žen a mužů německý psycholog Hartmut Karsten (2006, str. 23):

*Ženské vlastnosti: „bezmocné, citově založené, emocionální, empatické, jemné, parádnice, milovnice dětí, mírné, náladové, nelogické, nerozhodné, nesamostatné, něžné, ohleduplné, pasivní, pečlivé a opatrné, plné porozumění, poslušné, povolné, přitažlivé a dráždivé, příjemné, přívětivé, senzibilní, slabé, soucitné, šarmantní, taktní, toužící po jistotě, úzkostlivé, vyžadující ochranu, zaměřené na rodinu, závislé, žvanivé.“*

*Mužské vlastnosti: „agresivní, aktivní, autoritativní, bojovní, ctižádostiví, dobrodruzi, dominantní, neohrožení, nesnadno zranitelní, nezávislí, objektivní a věcní, odhodlaní, odolní, odvážní až opovázliví, panovační, podnikaví, přímí, racionální, realističtí, rozhodní, rozvážní, sebejistí, sebevědomí, schopní sebeovládání, silní a energičtí, soutěživí, spolehliví, stateční a smělí, tvrdí, velcí a silní, vůdci, vyrovnaní, zodpovědní, muži nepláčou.“*

## **3.3 Formy vstupu na zahraniční trh**

Rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh je rozhodně jedno z klíčových rozhodnutí z hlediska mezinárodního marketingu. Firma může vybírat hned z několika forem. Jejich závislost na různých aspektech je popsána v předešlém textu.

Formy vstupů je možné rozdělit do 3 skupin (Machková, 2010):

- vývozní a dovozní operace;
- formy nenáročné na kapitálové investice;



- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

### **3.3.1 Vývozní a dovozní operace**

Ve skupině forem vstupů vývozních a dovozních operací jsou metody realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery. Jedná se o nejjednodušší metodu vstupu, proto tuto formu nejčastěji využívají podniky, které s aktivitou na mezinárodním trhu začínají (Machková, 2010).

Výhodou těchto forem jsou nízké náklady. Firma na trh vstoupí s výjimkou přímého vývozu prostřednictvím místních zástupců (prostředníků, výhradních prodejců, obchodních zástupců, mandatářů, komisionářů či aliance). Má tedy od začátku k dispozici obchodní kontakty a znalost trhu, a proto je pro firmu velmi důležité dbát na výběru těchto zástupců a zajistit vztahy smlouvou dle práva. Jeho volba závisí na dohodě obou stran (Machková, 2010).

Jedná se o tyto smluvní vztahy: prostřednické; smlouvy o výhradním prodeji - výhradní distribuci; obchodní zastoupení; komisionářské a mandátní vztahy; přímý vývoz; exportní aliance - sdružení vývozců (Machková, 2010).

### **3.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitál**

Skupina forem nenáročných na kapitálové investice jsou takové vstupy, ve kterých firma příliš neplánuje na zahraničním trhu investovat, přesto by však chtěla posílit pozici svých výrobků či na tomto trhu. V oblasti výroby pak může firma zvolit zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace.

Těmito formami vstupu jsou: licenční obchody; franšizing; smlouva o řízení; zušlechťovací operace; mezinárodní výrobní kooperace (Machková, 2010).

### **3.3.3 Formy vstupu náročné na kapitál**

Kapitálově náročné vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyššími a také nejnáročnějšími vstupy, které může firma zvolit. V těchto vstupech dochází k nejvyššímu stupni internacionalizace, nejčastěji formou přímých a portfoliových investic.

Investice nabývají těchto forem: akvizice; fúze; investice na zelené louce; společné podnikání; strategické aliance (Machková, 2010).

## 4 Charakteristika zemí západního Balkánu

*„The Balkans produce more history than they can consume.“*

*Winston Churchill*

Státy západního Balkánu včetně států bývalé Jugoslávie jsou specifické nejen svým historickým vývojem, ale také soudobými dějinami. Přestože se jedná o region, který si z historického hlediska prošel podobným vývojem, země jsou vzájemně v řadě aspektů odlišné. A to nejen svým ekonomicko-politickým vývojem, ale především kulturním a sociálním.

### 4.1 Společná historie států západního Balkánu

V minulosti byl celý balkánský poloostrov rozdělen na blok kapitalistický (Řecko a Kypr) a blok socialistický (Albánie, Bulharsko, Jugoslávie a Rumunsko). Západní Balkán si pak prošel velkou občanskou válkou. Příčinou vzniku tohoto konfliktu byla mimo jiné právě kulturní diference v tomto regionu. Jugoslávský region se v průběhu historie stával mozaikou skupin lišící se etnickou i náboženskou příslušností, a to i z hlediska národní identifikace. Právě tyto tři aspekty se projevíly v rozdělení Jugoslávie na samostatné státy. Z jedné strany hladkým oddělením území na základě mezinárodních dohod a na straně druhé krvavou válkou, která si vyžádala mnoho lidských životů.

Do konfliktu se snažilo zasáhnout několik mezinárodních organizací, mimo stálých misí Organizace spojených národů (dále jen OSN) to byla především Severoatlantská aliance (dále jen NATO), která měla za cíl především zájem evropských států, aby se vyhrocená situace v Evropě co nejdříve uklidnila. Angažmá evropských států, a především pak EU, v regionu neustalo ani po válce. Nutnost obnovení regionální spolupráce v západním Balkánu se projevíla nejen v přílivu zahraničních investic do válkou zdevastovaných ekonomik, ale také například v projevech solidarity s válečnými uprchlíky. I v regionu se po válce projevíla touha po obnovení spolupráce. Po potrestání válečných zločinců v rámci ICTY začaly země znovu pracovat na fungování ekonomiky a spolupráci mezi sebou i v rámci Evropy (Pelikán, 2016).

### 4.2 Ekonomická spolupráce států západního Balkánu

Ekonomická spolupráce mezi zeměmi funguje především v rámci Středoevropské zóny volného obchodu (dále jen CEFTA). Do tohoto společenství však od roku 2013 již nepatří

Chorvatsko, jehož členství zaniklo vstupem do EU. Členem Středoevropské zóny volného obchodu byla také ČR. Té členství zaniklo stejně jako Chorvatsku vstupem do EU v roce 2004. Díky spolupráci nastavené vznikem této zóny mají čeští podnikatelé, jako bývalí členové, dobré postavení z hlediska obchodu a obchodního jednání se státy, které byly nebo stále jsou členy této zóny. Aktuálně má CEFTA celkem 7 členů, z nichž 6 řadíme do regionu západního. Jedná se o Albánii, Bosnu a Hercegovinu, Černou Horu, Kosovo, Severní Makedonii a Srbsko. Sedmým členem je Moldávie. Volný obchod mezi státy se týká jak průmyslových, tak zemědělských výrobků. Podmínkou pro členství v zóně je však alespoň jedna asociační dohoda s EU (CEFTA Parties, 2016).

Ačkoli země západního Balkánu nabízí mnoho obchodních příležitostí, díky krvavé historii a etnickým problémům stále panují na poli mezinárodního obchodu obavy, které vznikají z neznalosti regionu a neznalosti zásad místního obchodního jednání.

### 4.3 Kulturní typologie států západního Balkánu podle Hofstedeho

Ačkoli v každém státě existují určitá interkulturní specifika, která nelze opomenout, v odborné literatuře se západní Balkán udává v souvislosti interkulturních specifík jako celek. Proto, než se tato kapitola dostane k jednotlivým charakteristikám každého státu, bude definována kultura západního Balkánu jako celku pomocí srovnání v rámci Hofstedeho dimenzí, které jsou popsány v první kapitole. Je nutné říct, že i některé země západního Balkánu byly zahrnuty do Hofstedeho studií kulturních dimenzí jednotlivě Chorvatsko a Srbsko. Závěry studie však lze paušalizovat i na ostatní státy, jelikož země byly přes 70 let součástí jedné federace.

Tab. 4: Hofstedeho kulturní hodnocení vybraných států se zaměřením na balkánské státy

	<i>PDI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>	<i>UAI</i>	<i>LTO</i>
<i>Balkánské</i>					
<i>Bulharsko</i>	70	30	40	85	69
<b><i>Chorvatsko</i></b>	<b>73</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>58</b>
<i>Rumunsko</i>	90	30	42	90	52
<b><i>Srbsko</i></b>	<b>86</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>92</b>	<b>52</b>
<i>Slovinsko</i>	71	27	19	88	49
<i>Sousedící státy:</i>					
<i>Rakousko</i>	41	44	70	35	41
<i>Itálie</i>	48	45	69	43	48
<i>Rusko</i>	79	76	38	77	79
<i>Řecko</i>	76	78	36	70	76
<i>Turecko</i>	68	68	46	65	68
<i>Ostatní státy:</i>					
<i>USA</i>	40	91	62	46	26
<i>ČR</i>	57	58	57	74	70

Zdroj: vlastní zpracování podle (Broker, 2015)

Tabulka 4 přiřazuje hodnoty od 1 do 100 vybraným státům podle pěti dimenzí. Podobné rozřazení států je uvedeno v podkapitole 1.1.6 v tabulkách č. 1 a 2. Tabulka 4 se specializuje na vybrané státy, které patří do států západního Balkánu – Srbsko a Chorvatsko, dále zpracovává jejich sousední státy, aby bylo možné porovnat diferenciaci regionu a jeho okolí, a dále zde uvádí státy, které jsou relevantní pro další porovnání. Těmito státy jsou USA, které jsou z hlediska kultury jednou z nejodlišnějších zemí a ČR, která je relevantní pro plnění dílčího cíle práce, kterým je srovnávání kulturních specifík západního Balkánu s českým podnikatelským prostředím.

Z hlediska vzdálenosti moci lze uvést, že státy západního Balkánu jsou státy s typicky vysokou vzdáleností moci. Moc není rozdělena rovnoměrně, a to jak ve státních institucích, tak ve vedení soukromých společností. Státy s vysokou vzdáleností moci mají tendenci podporovat autoritářské režimy a nerovnost v rozdělení moci dává prostor vysoké míře korupce. Typická je i velká role náboženství ve státě. Moc je tedy ve státech západního Balkánu soustředěna v rukou jednotlivců, zvláště pak pokud se jedná o moc politickou. Proto je v obchodním jednání možné setkat se s argumentací vysoce postavených kontaktů ve státní správě. Zároveň však lze v obchodním jednání pozorovat striktní hierarchizaci z hlediska vedoucích funkcí ve firmě. Tento fakt je využitelný pro volbu vhodné strategie pro obchodní jednání, kdy díky kvalitní analýze těchto vztahů, lze předpokládat rozhodovací pravomoci jednatelů (Broker, 2015, Hofstede, 1994).

Z hlediska druhé dimenze, tedy individualismu a kolektivismu, lze obecně říct, že státy západního Balkánu jsou kolektivistické a mají nízký díl individualismu ve své kultuře, což vychází v jejich kultuře kvůli historické zkušenosti. Kolektivismus je typický ve východních státech, které mají historickou zkušenost s komunismem. Je však nutno poznamenat, že pojem kolektivismus nemá nic společného s politickým kolektivismem. Kolektivistické kultury mají tendenci začleňovat jedince do silných a širokých skupin společnosti. Vyznávají se rodinné vazby v širším pojetí okruhu příbuzenstva. Pro tyto země je typické například společné rodinné podnikání, s nímž se můžeme hojně setkávat právě ve státech západního Balkánu. Tyto vazby je nutno během obchodního jednání respektovat. Naopak obyvatelé západního Balkánu očekávají stejný přístup i ze strany zahraničního obchodníka, proto během jednání nejsou výjimkou osobní dotazy ohledně rodiny či zdraví, které se obyvatelům ze Západu mohou zdát příliš osobní. Pro kolektivismus z hlediska firem je ale také typické, že jednotlivec je zařazen do fungujícího systému, kde je minimální prostor pro individuální realizaci tohoto jednotlivce. Právě proto v těchto kulturách nebývají vítány změny zavedených standardů (Broker, 2015, Hofstede, 1994).

Pro země západního Balkánu se předpokládá převaha společenských hodnot spojených s mužským chováním, tedy maskulinita. Tato dimenze souvisí především s výše definovanými dimenzemi, tedy silné vazby ve společnosti, hierarchizace, vzhlížení k silným osobnostem a asertivně-agresivní projevy. Na země západního Balkánu v tomto smyslu měly vliv i země, jež jsou hlavními obchodními partnery těchto zemí (Broker, 2015, Hofstede, 1994).

Velmi vysoce jsou hodnoceny země z hlediska čtvrté dimenze. V obchodním jednání se tato dimenze projevuje ve stylu komunikace. Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě mají tendenci jednat emotivně a je těžké získat si jejich důvěru. Ta musí být budována dlouhodobě. Lidé v těchto kulturách se uchylují k dlouhodobým vztahům, ať již z hlediska zaměstnaneckých poměrů či dlouhodobosti vyjednané spolupráce tak, aby se snížila míra budoucí nejistoty (Broker, 2015, Hofstede, 1994).

Z hlediska dlouhodobosti orientace mají státy západního Balkánu spíše tendenci k dlouhodobější orientaci. Vyhraněnost v tomto ohledu obecně neplatí pro všechny země v regionu (Broker, 2015, Hofstede, 1994).

## **4.4 Albánie**

První zemí západního Balkánu je v abecedním pořadí Albánie. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### **4.4.1 Obecná charakteristika Albánie**

Albánie je poměrně hustě osídlená země. Počet obyvatel podle posledních údajů Albánského statistického úřadu čítá 2 862 427 obyvatel (k 1. 1. 2019). Více jak polovina obyvatel pracuje v zemědělství a žije na vesnicích nebo v menších městech. Většinu obyvatel tvoří Albánci až z 98,76 %. Nejpočetnější menšinu zde tvoří Řekové. Více než polovina Albánců se hlásí k islámu. Albánie je také považována za centrum beктаšismu, jenž je uvolněnější odnoží islámu. V Albánii je toto náboženství zastoupeno téměř 3% obyvatel. Toto zdánlivě malé procento činí z Albánie jedno z největších center beктаšismu na světě (Businessinfo, 2019a).

Ačkoli Albánie nebyla zasažena občanskou válkou, která v 90. letech propukla v Jugoslávii, byla stále izolovaná, a to nejen hospodářsky, ale i z hlediska mezinárodní spolupráce. V roce 1955 se Albánie stala členem OSN. Integrace v rámci dalších mezinárodních organizací se začala v Albánii vyvíjet především na přelomu tisíciletí. Roku 1991 se stala členem Mezinárodního měnového fondu (dále jen MMF).

V roce 2009 podala přihlášku do EU, kam však prozatím nebyla přijata jako členský stát a aktuálně do svého právního řádu pouze akceptuje a implementuje určité právní řády EU. Dne 24. března 2020 byl vysloven souhlas se zahájením přístupových jednání Albánie do EU (Consilium, 2020a).

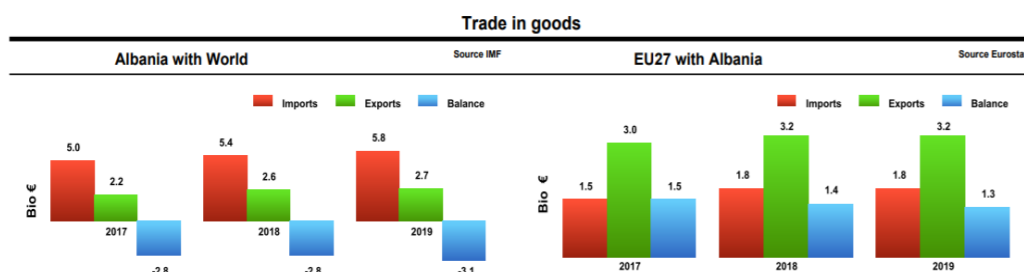
Albánská ekonomika v posledních pěti letech roste. Podle analýz MMF má Albánie potenciál stát se jednou z nejvíce rostoucích ekonomik západního Balkánu. Pomoci by v tom měly především PZI a reforma ekonomiky jako takové. Potenciál tkví nejen v zemědělství, na kterém je albánská ekonomika primárně postavena, ale také například v turismu. Albánie má bohatý fond přírodních krás, jednou z nich je i patnáct rozlehlých národních parků a albánská část pohoří Alp. Nachází se zde také největší a nejhlubší jezero Balkánu. Všechno tento potenciál je upozaděno nedostatečně rozvinutými službami, nízkou vzdělaností a jazykovou vybaveností obyvatelstva, a především pak zdevastovanou infrastrukturou. Zahraniční investory zase odrazuje především blízké spojení státních struktur s organizovaným zločinem. Kritizované jsou i kontroverzní PPP projekty, které v roce 2018 spustila albánská vláda (Businessinfo, 2019a).

Albánskou měnou je tzv. albánský lek, který spravuje Albánská národní banka. V pětiletém horizontu můžeme pozorovat tendenční posilování albánského leku vůči euru. Tento postup má za důsledek oslabování potenciálu albánského zahraničního obchodu. Pozitivní naopak byl vliv na veřejný dluh. Ten se daří dlouhodobě umořovat (IMF, 2020a).

Pracovní příležitosti v Albánii jsou dlouhodobým problémem. Ačkoli se vláda snaží vytvářet jak investiční příležitosti, tak nová pracovní místa a nezaměstnanost v krátkodobém horizontu klesá, s nezaměstnaností se musejí potýkat především mladí lidé pod 30 let věku. Většina obyvatel je zaměstnána v primárním sektoru, který vytváří nepoměrně menší část HDP Albánie. Mladí lidé se proto často uchylují k emigraci (Businessinfo, 2019a).

#### 4.4.2 Zahraniční obchod Albánie

Albánie je dlouhodobě importérem, její obchodní bilance je více než 20 let záporná. EU má s Albánií dlouhodobě kladnou obchodní bilanci – viz Obrázek 1.

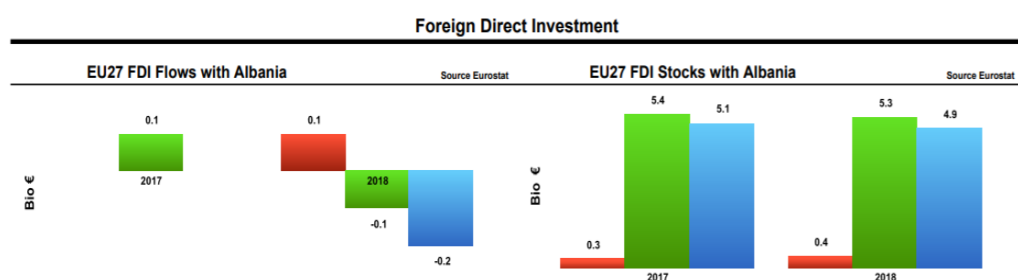


Obr. 1: Obchodní bilance Albánie se zahraničím (vlevo) a obchodní bilance EU s Albánií (vpravo)  
Zdroj: Evropská komise z dat IMF a Eurostat, 2020

Albánie vyváží největší objem zboží do Evropy. Itálie a ze zemí západního Balkánu dominuje Kosovo, které je po Itálii druhým největším evropským odběratelem zboží

z Albánie. od roku 2015 se každý rok z Albánie do Kosova exportuje průměrně zboží za 188 miliard euro s velkou odchylkou v roce 2016, kdy se hodnota odchytila o více než 30 % od průměru z důvodu emočně vyhocených voleb v Kosovu. Překvapivé jsou hodnoty i z hlediska importu. Z asijských zemí nedominoje Čína, ale Izrael. Z hlediska kontinentů dominuje samozřejmě Evropa, kde konkrétně Albánie dováží zboží nejvíce z Itálie, dalšími jsou pak Turecko a Řecko. Ze zemí západního Balkánu je to Srbsko (Institute of Statistics, 2020).

Z hlediska PZI (Obrázek 2) se vláda v Albánii snaží dlouhodobě chovat proaktivně, aby nalákala nové investory.



Obr. 2: Bilance přímých zahraničních investic EU a Albánie

Zdroj: Evropská komise z dat Eurostat, 2020

Ty však odrazuje především vysoká korupce a velká volatilita toku kapitálu, která po ukončení velkých investičních projektů opět klesá a tudíž stát nemá schopnost si trvale udržet ekonomický růst v podobě zahraničních investic. Největším investorem v roce 2019 a v roce 2018 bylo Švýcarsko zejména kvůli investicím do výstavby plynovodu. Energetika a nerostné suroviny mají z hlediska zahraničních investic v regionu největší potenciál a ke slovu se dostává i turismus, který by měl v budoucnu být hnacím motorem albánské ekonomiky (Businessinfo, 2019a).

#### 4.4.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Albánii

Typickým ukazatelem v obchodním jednání v Albánii je především obtížná komunikace z hlediska jazykové bariéry. Jazyková bariéra je jedním z hlavních důvodů, proč se zahraniční investoři zdráhají v Albánii investovat a proč firmy nechtějí na tento trh vstupovat. Albánština patří do skupiny indoevropských jazyků a mluví jí na celém světě přes 6 milionů lidí. Z hlediska oblastí je to Albánie, Kosovo, část Řecka a část Severní Makedonie. Jazyk není příbuzný ani s románskými, germánskými či slovanskými jazyky, a tak se v něm těžko hledají podobnosti s nejvíce používanými evropskými jazyky, jako je angličtina, němčina, francouzština či španělština. Jazyk je také velmi odlišný



od srbochorvatštiny, což je univerzální jazyk všech států bývalé Jugoslávie, a je tak blízký spíše rumunštině a italštině. Při obchodním jednání se velice cenní alespoň částečná znalost základů albánštiny jako je pozdrav, rozloučení a představení se. Z důvodu geografické vzdálenosti i obchodní provázanosti s Itálií je nejpoužívanějším cizím jazykem v regionu italština. Ta je často vyučována i na školách. Z důvodu jazykových bariér i získávání kontaktů s úřady se pro obchodní jednání doporučuje sjednání si obchodního zástupce, jenž albánštinu ovládá (Rothstein, Breu, 2010).

V Albánii stát často zasahuje do soukromého sektoru, jelikož místní firmy disponují malým množstvím kapitálu a jsou často závislé na státní podpoře. S tím souvisí i špatná platební morálka. Soudní moc je v těchto případech velmi latentní a pomalá (BusinessInfo, 2019a).

Špatná platební morálka je dalším důvodem, proč zahraniční podnikatelé nechtějí na albánském trhu obchodovat. Existuje však mnoho forem zajištění pro rizikům platební neschopnosti. Svou roli v tomto případě mohou hrát i zastupitelské úřady, které však často nedostatečně promítají ekonomické stránky do zahraniční diplomacie. Ačkoli je obvyklá v evropských zemích přítomnost odborníků na místní ekonomické záležitosti, je žádoucí aby i lidé na postech velvyslanců měli povědomí o ekonomice a mezinárodním obchodě, aby mohli o situaci informovat ve svých státech a podporovali podnikatele obchodující na místních trzích (Štouračová, 2010).

Pokud se jedná o témata, kterých by se komunikace měla týkat během obchodního jednání je pro Albánii charakteristické, že si zdejší obyvatelé v rozhovorech potrpí na okázalosti - dlouhé představování a seznamování, kterému se nevyhnou i intimní otázky o rodině či zdraví. Obecně se doporučuje v těchto rozhovorech být co nejotevřenější, což pro Albánce značí důvěryhodnost. Zdůraznit by se měly společné zájmy a společná historie či evropská integrace (Gullová, 2013).

Formální část obchodního jednání obvykle probíhá v sídle obchodního partnera, kde je možné se seznámit s technickými detaily obchodu či zjistit skutečný finanční stav firmy. Zjišťování referencí a finančního zázemí firmy je v Albánii klíčové právě kvůli často špatné platební morálce albánských firem. Neformální jednání se pak nezděrně přesouvá do barů či restaurací. Albánci si nepotrpí na formální oblékání, spokojí se s *business casual* a nevyžadují ani oslovení plnými tituly (Gullová, 2013).

## 4.5 Bosna a Hercegovina

Druhou zemí západního Balkánu v abecedním pořadí je Bosna a Hercegovina, kterou řadíme též mezi státy bývalé Jugoslávie. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### 4.5.1 Obecná charakteristika Bosny a Hercegoviny

Podle Statistického úřadu Bosny a Hercegoviny je počet obyvatel Bosny a Hercegoviny 3 288 051 obyvatel (k 1. 1. 2020). Počet obyvatel Bosny a Hercegoviny v průběhu posledních 50 let značně kolísal. Kvůli klesající porodnosti zapříčiněnou nestabilitou v regionu a odlivem obyvatelstva ze země, se předpokládá, že se tento počet bude i nadále snižovat (Agencija za statistiku BiH, 2020).

Statistická agentura Bosny a Hercegoviny tento údaj o etnické skladbě obyvatelstva neviduje a většina odborných publikací včetně webu MZV ČR, čerpá z dat zveřejněných CIA. Tato data pocházejí z roku 2013 a rozdělují region dle etnicity obyvatelstva na 50,1 % Bosňáků; 30,8 % Srbů a 15,4 % Chorvatů. Z hlediska náboženství se 40 % obyvatel hlásí k islámu, 31 % k pravoslaví, 15 % k římskokatolické církvi a 5 % k ateismu (CIA, 2013).

Po druhé světové válce se Bosna a Hercegovina stala jednou z šesti přidružených republik ke státu Jugoslávie. Po odtržení Slovinska se státy jako Chorvatsko, Makedonie, a právě i Bosna a Hercegovina připravovaly na svoji vlastní nezávislost. S tím nesouhlasilo Srbsko a Černá Hora, které v čele s Jugoslávskou armádou vyhlásili v zemi válečný stav. V tuto dobu (1991–1992) žila na území Bosny a Hercegoviny významná menšina Srbů, která se čím dál častěji střetávala s relativní etnickou většinou bosenských muslimů – Bosňáků (44 %). Etnická nenávisť mezi jednotlivými skupinami podporovaná vládními činiteli vyvrcholila v nejtragičtější konflikt v bosenské historii. Válka na území Bosny a Hercegoviny začala vyhlášením referenda o nezávislosti v únoru roku 1992. Později bylo v rámci mezinárodního trestního tribunálu ITCY v Haagu potvrzeno, že na území Bosny a Hercegoviny byla páchána genocida. Válka na území Bosny a Hercegoviny byla oficiálně ukončena podpisem tzv. Daytonské dohody (Sells, 1996).

V roce 2008 podepsali zástupci Bosny a Hercegoviny Dohodu o stabilizaci a přidružení do EU. Tato spolupráce vyvrcholila v roce 2016, kdy bylo Bosně a Hercegovině povoleno podat přihlášku ke vstupu do EU. V roce 2019 k této přihlášce přijala Rada EU Závěry o stabilizaci a přidružení Bosny a Hercegoviny. Bosna a Hercegovina však není členem NATO. Zde má status partnerské země (Consilium, 2019b).

Ekonomika Bosny a Hercegoviny raketově vzrostla po roce 1995 ihned po skončení války, reálný růst HDP činil přes 65 %, tento růst však k roku 2000 stále klesal a stabilně se pak promítnul do nového tisíciletí, kdy se pohyboval kolem svých průměrných hodnot, s výjimkou let 2008 a 2009, kdy se zde projevila světová krize a převýšil růst HDP růst inflace (Agencija za statistiku BiH, 2020).

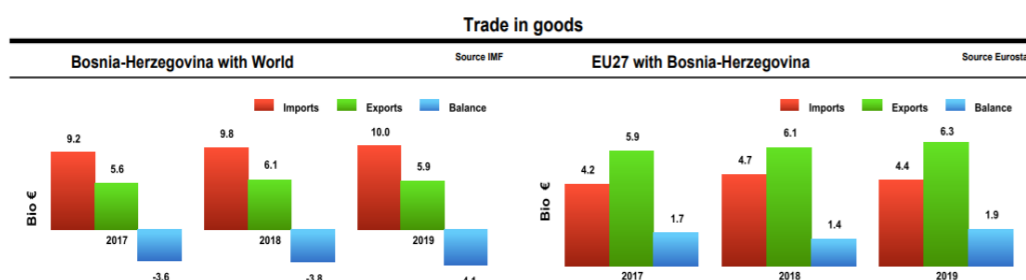
V Bosně a Hercegovině je měna, která zde byla zavedena v roce 1998 z iniciativy správy OSN. Nazývá se konvertibilní marka, protože byla fixně vázána na německou marku. Po zavedení eura v Německu se rozhodnutím vlády marka fixovala na euro (Dragojlovic, 2018).

Fungování hierarchie v Bosně a Hercegovině je velmi ojedinělé. Je nutno si uvědomit, že v zemi fungují až 3 entity konstantně usilující o částečnou nezávislost na centralizované vládě. Republika Srbska (srbská část Bosny a Hercegoviny), Distrikt Brčko a Federace mají dokonce své vlastní veřejné rozpočty (Businessinfo, 2019b).

Velkým problémem v Bosně a Hercegovině je velká nezaměstnanost. Podle údajů Mezinárodní organizace práce (dále jen ILO) je jeden ze 4 mladých lidí (mladší 25 let) v Bosně a Hercegovině bez práce, odpovídajícího vzdělání a potřebné praxe. Bosna a Hercegovina je podle těchto údajů také jednou ze zemí západního Balkánu s nejmenší zaměstnaností žen (ILO, 2020).

#### 4.5.2 Zahraniční obchod Bosny a Hercegoviny

Zahraniční obchod Bosny a Hercegoviny (Obrázek 3) má zápornou obchodní bilanci a země je tedy spíše importérem.



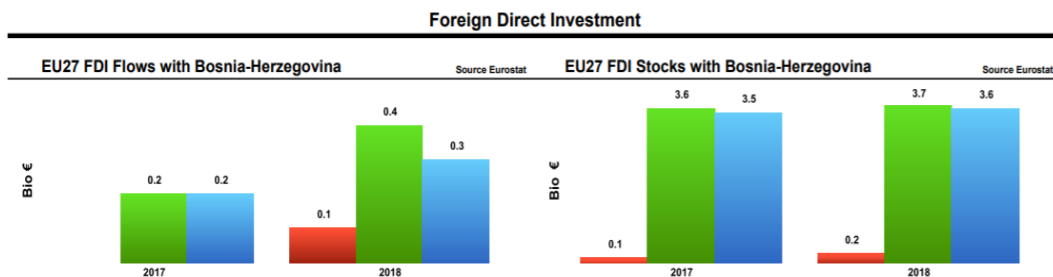
Obr. 3: Obchodní bilance Bosny a Hercegoviny se zahraničím (vlevo) a obchodní bilance EU s Bosnou a Hercegovinou (vpravo)

Zdroj: Evropská komise z dat IMF a Eurostat, 2020

Z hlediska vývozu Bosny a Hercegoviny dominuje především Německo. To souvisí s komoditní strukturou vývozu. Nejvyváženějším artiklem jsou sedadla, která se jako součástky využívají v automobilovém průmyslu. Ze států západního Balkánu vyváží Bosna

a Hercegovina své zboží nejvíce do Chorvatska, jenž je zároveň i největším dovozcem do Bosny a Hercegoviny. To dokazuje provázanost bosenské a chorvatské ekonomiky (Agencija za statistiku BiH, 2020).

Z hlediska přímých zahraničních investic (bilance na Obrázku 4) je největším investorem v regionu Rakousko a Německo, kteří investují do zpracovatelského průmyslu.



Obr. 4: Bilance přímých zahraničních investic EU a Bosny a Hercegoviny

Zdroj: Evropská komise z dat Eurostat, 2020

Z hlediska PZI je největším investorem v regionu Rakousko a Německo, kteří investují do zpracovatelského průmyslu. Ze zemí západního Balkánu zde provádí investice především Srbsko a Chorvatsko. Z hlediska objemu PZI je na tom Bosna a Hercegovina v porovnání se státy západního Balkánu poměrně špatně. Je tomu tak způsobeno nízkým potenciálem regionu, ale také za tím stojí nepříznivé podmínky pro investování a příliv zahraničního kapitálu. Každá entita má jiné podmínky pro zahraniční subjekty, a tyto nejsou centrálně upravovány (Businessinfo, 2019b).

### 4.5.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Bosně a Hercegovině

V případě obchodního styku vládne na území Bosny a Hercegoviny velká byrokracie a špatná platební morálka, s níž se často potýkají zahraniční obchodníci. Velké problémy z hlediska obchodních podmínek tvoří především neexistence centrálního obchodního zákoníku. Každá entita včetně Distriktu Brčko má vlastní obchodní zákoníky. Proto se doporučuje tvořit během obchodu písemné smlouvy s jasně stanovenými podmínkami. Podnikatelé by měli myslet i na případy sporů. Jelikož v Bosně a Hercegovině neexistuje obchodní zákoník ani obchodní právo je možné podle mezinárodního práva užívat pro uzavírání smluv cizího právního řádu, což může minimalizovat řadu rizik s tím spojených (Businessinfo, 2019b).

Zákony jsou na území Bosny a Hercegoviny z hlediska mezinárodního obchodu velmi liberální. Tato liberalizace měla podpořit otevření ekonomiky směrem k vyspělým státům, jako k potenciálním investorů (Businessinfo, 2019b).

Obchodní jednání jsou typicky zdlouhavá. Zejména v chudších regionech je například online komunikace výjimkou a celkově si obchodníci v Bosně a Hercegovině potrpí na častá a dlouhá obchodní jednání. Právě z důvodu kontaktní náročnosti v regionu je vhodné využít služeb obchodních zástupců. V tomto případě je však nutné brát v potaz jejich etnikum a region, ve kterém žijí a mají kontakty (Businessinfo, 2019b).

Samotné obchodní jednání se odehrává nejčastěji v pozdních dopoledních hodinách a může trvat do pozdního odpoledne. První jednání je vhodné otevřít všeobecnými tématy, měla by se zdůrazňovat především dlouhodobost očekávané spolupráce, vhodné je také mluvit o ČR jako ekonomicky stabilní zemi či spolupráci v rámci EU. Historie ČR je v očích Bosny a Hercegoviny vnímána velmi pozitivně, ať už na základě společného bytí v rámci společenství Rakouska-Uherska, porevolučních nálad po roce 1989 a humanitární i vojenské pomoci během války v Jugoslávii. O válce ale není vhodné se bavit na prvních schůzkách a rozhodně není vhodné téma vztah etnik a entit na území Bosny a Hercegoviny. Na území Bosny a Hercegoviny se používají tři úřední jazyky - bosenština, chorvatština a srbština. Existují zde ještě nářečí srbochorvatštiny. Pokud podnikatel tyto jazyky neovládá, doporučuje se na obchodní jednání zajistit tlumočení, aby se předešlo nedorozumění či *faux pas*. Smlouvy by se pak měly sepisovat v jazyce třetím. Vládní dokumenty včetně statistických analýz Národní banky Bosny a Hercegoviny pak většinou vychází ve všech třech úředních jazycích a angličtině (Businessinfo, 2019b).

## 4.6 Černá Hora

Dalším státem západního Balkánu je Černá Hora. Po začátku rozpadu Jugoslávie zůstala Černá Hora věrna rozpadajícímu se uskupení a stála tak na straně, která chtěla federaci zachovat, po boku Srbska. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### 4.6.1 Obecná charakteristika Černé Hory

Vliv na počet obyvatel v Černé Hoře má především migrace, a to jak ze státu, tak do státu. Aktuální počet obyvatel je 628 000 (1. 1. 2019). Největší etnické zastoupení v regionu mají Černohorci, 45 % ze všech obyvatel (2018). Tento údaj dokládá velkou etnickou rozmanitost

v regionu. Druhou nejpočetnější skupinou jsou Srbové s 29 % (World Population Review, 2020).

Z hlediska jazyků je oficiálním jazykem černohorština, což je dialekt srbochorvatštiny, která je hojně využívána také v Bosně a Hercegovině. Na úřadech se mluví často chorvatsky, albánsky nebo srbsky (Businessinfo, 2019c).

Pokud se jedná o náboženství, většina obyvatel se hlásí k pravoslavné církvi. Náboženství v zemi značně ustupuje, a to především v městech, kde tradice dodržují mnohem méně. Druhým nejpočetnějším náboženstvím je islám, ke kterému se hlásí především albánská a bosenská menšina (Businessinfo, 2019c).

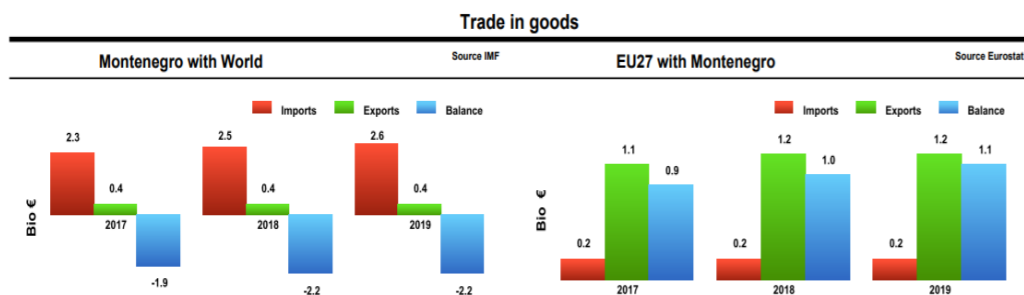
V roce 2006 vyhlásila Černá Hora plnou nezávislost na základě uspořádaného referenda. V ten samý rok vstoupila i do OSN a o rok později do hospodářského uskupení CEFTA, Světové banky a MMF. V roce 2017 se konečně stává členem NATO. Černá Hora není členem EU. Od roku 2010 má však status kandidátské země a v roce 2011 bylo na žádost země zahájeno přístupové jednání. Černá Hora je tak z hlediska států západního Balkánu, které ještě nejsou členy EU, nejbližší evropské integraci. V roce 2019 byly přijaty závěry z přístupových jednání o rozšíření a procesu stabilizace přidružení Radou EU. Největší neshody mezi zemí a EU panovaly v oblasti ochrany spotřebitele, nařízeních o rybolovu a bezpečnosti potravin (Consilium, 2019c).

V průběhu pěti let se hodnota HDP daří konstantně zvyšovat, což přispívá ke stabilizaci černohorské ekonomiky. Hodnota HDP je vzhledem k poměrům v zemi relativně vysoká. Velkým problémem byla v minulosti inflace, a to především v roce 2008, kdy se země potýkala s hyperinflací (Statistical Office of Montenegro, 2019).

Země se samozřejmě potýká také s nezaměstnaností, která ovšem není tak velká jako v ostatních zemích západního Balkánu. Vysoká je však především kvůli nezaměstnanosti mladých lidí, což souvisí s nízkou vzdělaností v regionu. Nezaměstnanost také velmi ovlivnila sociální reforma příspěvků pro matky samoživitelky v roce 2016 (IMF, 2020c).

## 4.6.2 Zahraniční obchod Černé Hory

Černá Hora má konstantně pasivní obchodní bilanci (Obrázek 8). Vláda se zatím neúspěšně snaží aplikovat své cíle proexportní politiky.



Obr. 5: Obchodní bilance Černé Hory se zahraničím (vlevo) obchodní bilance EU s Černou Horou (vpravo)

Zdroj: Evropská komise z dat MMF a Eurostat, 2020

Největším obchodním partnerem z hlediska importu i exportu je Srbsko. V tomto případě je obchodní bilance záporná. V roce 2018 byla hodnota objemu dovezeného zboží ze Srbska do Černé Hory o 398,9 milionů eur vyšší než hodnota objemu vyvezeného zboží z Černé Hory do Srbska. Tento obchodní vztah je dán především historicky danou spoluprací a lokací. Z hlediska zemí EU kraluje žebříčku největších importérů do Černé Hory Německo a exportérům Maďarsko. Země EU v roce 2018 obsáhly téměř polovinu importovaného zboží do Černé Hory (Businessinfo, 2019c).

PZI mají růstovou tendenci. Jejich cílem je především turismus, který v regionu stále má velký potenciál, jelikož na rozdíl od států jako Bosna a Hercegovina či Srbsko má Černá Hora relativně významnou část pobřeží Jaderského moře, které po rozpadu Jugoslávie připadlo téměř výhradně Chorvatsku. V roce 2019 podpořila vláda PZI speciálním programem, kdy zahraničním investorům, které do země přinesou určitý kapitál, garantují státní občanství. Tento program by měl skončit v roce 2021. Největšími investory jsou pak Norsko, Rakousko a ze zemí EU je to Itálie (Lloyds Bank, 2020).

## 4.6.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Černé Hoře

Místní zvyky a tradice jsou z hlediska obchodního jednání velmi blízké Česku. Venkov se potýká se silným vlivem pravoslavného křesťanství.

V Černé Hoře je možné se setkat se zhoršeným dodržováním pravidel, a to jak z hlediska času, tak z hlediska plnění předem odsouhlasených dohod. Laxnější přístup může být pozorován i při samotném jednání. Zahraniční podnikatelé se často v Černé Hoře setkávají s nepřipraveností na obchodní jednání a nepřehledností z hlediska rozhodovacích pravomocí

v černo-horských společnostech. Argument indispozice rozhodovacích pravomocí však často bývá při jednání s Černo-horci i vyjednávací taktikou, kterou se snaží zmást druhou stranu. Proto je doporučováno vyjasnit tyto pravomoci v prvních fázích vyjednávání (Gullová, 2013).

Způsob komunikace je na rozdíl od českého podnikatelského prostředí velmi živý a často emotivní. Nezřídka se Černo-horci projevují výraznou gestikulací, zvýšenou hlasitostí a celkovou řečí těla. Stejně tak vzdálenost pro jednání je mnohem bližší, než je obvyklé v Česku. Některé tyto projevy můžou být ze strany zahraničních obchodníků vnímány jako nátlaková taktika. V obchodním jednáním také Černo-horci rádi vtipkují, ať už lehkými sarkasmy nebo přímo vyprávěním klasického vtipu. Tabu jsou ale náboženství, sexuální témata a vtipy, které by kritizovaly či zesměšňovaly černo-horské poměry. To samé se očekává i od zahraničního partnera. Ideální navázání kontaktu je prostřednictvím doporučení místních zástupců nebo na základě spolupráce s českými institucemi, které v Černé Hoře působí. Černo-horci totiž často nedůvěřují neznámým lidem obzvláště v byznysu (Gullová, 2013).

Samotné obchodní jednání často probíhá na české poměry neformálně. Seznamovací fáze bývá delší, než je obvyklé ve střední Evropě, stejně jako diskuse, při které mají Černo-horci tendenci uhýbat od hlavních témat a není neobvyklé, že jednání pak trvá i několik dní. Při ní je vhodné otevřít téma evropské integrace, které černo-horské obchodníky velmi zajímá, či přírodní a turistické krásy Černé Hory, na které jsou místní opravdu hrdí (Gullová, 2013).

Jednání v Černé Hoře je nejčastěji vedené v místních jazycích nebo jazycích přidružených. Anglicky sice umí více než polovina populace, ale používá se málokdy v obchodním jednání, pokud se nejedná o velkou nadnárodní firmu. Je proto vhodné domluvit si pro obchodní jednání tlumočníka, pakliže tento jazyk jednatel neovládá (Gullová, 2013).

Komunikace je pro Černo-horce velmi důležitá, proto je nutné jí věnovat čas a trpělivost. Z hlediska elektronické komunikace je v Černé Hoře obvyklé zprávy zasílané online potvrzovat i telefonicky (Gullová, 2013).

Na formality si v Černé Hoře potrpí především z hlediska oblečení, které podle historické tradice ukazuje společenské postavení dotyčného. Potrpí si tedy i na jeho hodnotu. Nemělo by však být příliš výrazné, a zvláště u žen, které však nejsou častými účastníky při obchodním jednání, je odhalování dekoltu či příliš krátká sukně vnímáno negativně (Gullová, 2013).



## 4.7 Chorvatsko

Dalším státem západního Balkánu je Chorvatsko, které se od ostatních uvedených států odlišuje nejvíce. Byť si též prošlo válečným konfliktem, podařilo se státu „nastartovat“ ekonomiku díky vstřícným krokům k evropské integraci. Tyto snahy vyvrcholily vstupem Chorvatska mezi členské státy EU. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### 4.7.1 Obecná charakteristika Chorvatska

Chorvatsko se od roku 1990 nachází v zásadní demografické krizi. Kvůli migraci a nízké porodnosti počet obyvatel rok od roku klesá. Porodnost je dokonce jedna z nejnižších na světě. Zlomovým rokem z hlediska počtu obyvatel byl rok 1991, kdy poprvé v historii samostatného Chorvatska počet úmrtí převýšil počet nově narozených (IMF, 2020b, World Population Review, 2020).

Z hlediska národnostního složení je v zemi 90,4 % Chorvatů. Zásadní je menšina Srbů, kteří žijí primárně u hranic se Srbskem. V zemi žije také významná menšina Čechů - asi 0,4 % celkové populace. Ti žijí převážně ve vnitrozemské oblasti Slavonie (Kokaisl, 2009).

Náboženství je zde převážně římskokatolické, ke kterému se hlásí více než 86% obyvatel. Druhé nejvíce zastoupené náboženství je pravoslaví, které kopíruje počet srbského etnika. Oficiálním jazykem je chorvatština, ale více než polovina obyvatel ovládá angličtinu na komunikativní úrovni (Businessinfo, 2019d).

V roce 1991 vyhlásilo Chorvatsko nezávislost. Federace v čele se Srbskem však samostatnost Chorvatska neuznala, a tak vznikl válečný konflikt. Tento konflikt trval do roku 1995. Na konci vzniklo samostatné Chorvatsko (Dzuro, 2017).

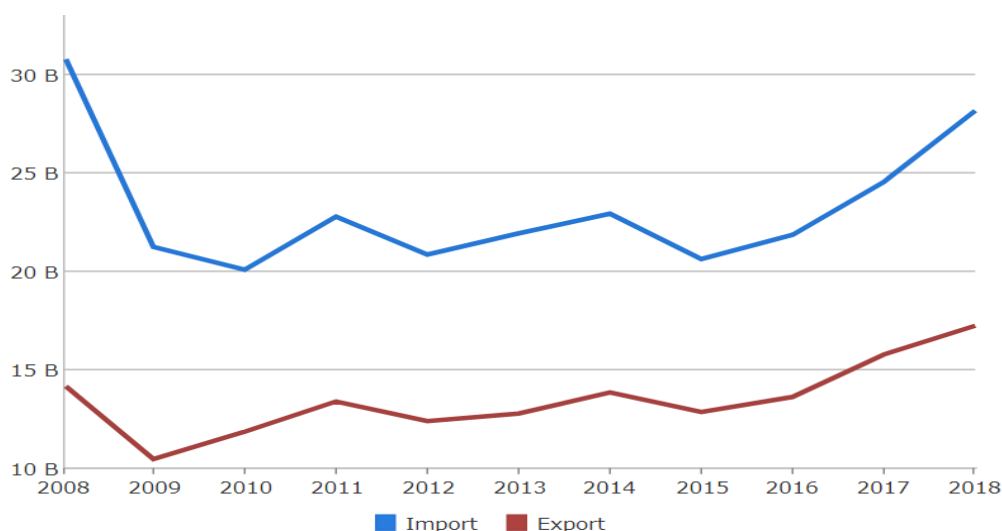
V roce 2009 vstoupilo Chorvatsko do NATO a v roce 2013 se stalo i členem EU.

I v současnosti ekonomika konstantně roste. Většinová část HDP je tvořena službami, kolem kterých se pohybuje celá ekonomika. Pokud se jedná o průmysl, velkou jeho část tvoří výroba lodí. Díky rostoucí ekonomice se chorvatské vládě daří také dlouhodobě umořovat veřejný dluh. Přes konstantně snižující se nezaměstnanost, která v roce 2019 dosáhla historického minima 7,7 %, nedaří se Chorvatsku zvyšovat životní standard obyvatelstva. Je to kvůli relativně nízkým mzdám v regionu včetně sektoru služeb a turismu, kde je zaměstnána většina obyvatelstva (IMF, 2019).

Chorvatsko používá jako platidlo měnu, která se nazývá kuna, ale v budoucnu počítá centrální banka s přijetím eura. Začlenění do eurozóny by mohlo více podpořit turismus v zemi, který je hlavním motorem chorvatské ekonomiky (IMF, 2019).

#### 4.7.2 Zahraniční obchod Chorvatska

Vývoj zahraničního obchodu Chorvatska v letech 2008–2018 ukazuje Obrázek č. 6. Je z něho vidět, že z hlediska obchodní bilance je záporná jako ve většině zemí západního Balkánu.



Obr. 6: Vývoj exportu a importu zboží v Chorvatsku  
Zdroj: vlastní zpracování z dat WB, 2020

Vstupem do EU ztratilo Chorvatsko členství v zóně volného obchodu CEFTA. Tento vývoj nepříznivě zapůsobil především na malé a střední podniky v regionu. Preferenční přístup Chorvatska na trhy členských zemí CEFTA působil velmi pozitivně na chorvatskou ekonomiku, kdy chorvatské produkty byly preferovaným zbožím právě v zemích západního Balkánu. Ve společném vnitřním trhu EU jsou však podrobena velké konkurenci, které nejsou schopni odolávat. Na tento fakt upozorňovala Rada EU i Evropská komise již během přístupových jednání.

Největším obchodním partnerem je z hlediska exportu je Itálie. Ze států západního Balkánu je to Bosna a Hercegovina. Vyváží se zejména ropné produkty a potraviny. Z hlediska dovozu žebříčku kraluje jako v ostatních státech západního Balkánu Německo, odkud se dováží především strojírenské výrobky. Nejvíce importu však z hlediska podílu obsáhne potravinářský průmysl (Businessinfo, 2019d).

Z hlediska přímých zahraničních investic je Chorvatsko v tomto ohledu pro investory velmi neatraktivní zemí. Podnikatelské prostředí bylo v minulosti velmi nepřehledné. Složitý byl

system daní a netransparentní prostředí státní správy dávalo prostor přílišné byrokratizaci systému a korupci. Svůj díl na tom nese i nepředvídatelná fiskální politika země. Po integraci Chorvatska do prostoru EU se situace relativně zlepšuje. Vláda pracuje na zjednodušujících reformách podnikatelského prostředí. Největším investorem v roce 2019 bylo Maďarsko. Investice jdou především do turistického ruchu, ale také do zpracovatelského průmyslu (Businessinfo, 2019d).

### **4.7.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Chorvatsku**

První kulturní bariéra, se kterou se může zahraniční obchodník v Chorvatsku setkat, je překvapivě jazyková bariéra. Ačkoli nadpoloviční většina populace hovoří velmi dobře anglicky, což je dáno službami orientovanými na turismus, při obchodním jednání je používání chorvatštiny znakem respektu. Je však nutno brát v potaz její spisovnost. Chorvatština je pro Chorvaty jeden ze způsobů, jak se distancovat od Srbů. V chorvatštině existuje mnoho dialektů a část z nich je směsicí chorvatštiny a srbštiny. Chorvaté tyto výrazy nemají rádi a nerádi je slyší. Proto pokud nepanuje na stranách jistota v jazykové vybavenosti, je lepší dorozumívat se anglicky nebo užít služeb překladatele, který by ale také měl ovládat spisovnou chorvatštinu (Gullová, 2013).

Chorvaté se díky evropské integraci nejvíce přibližují evropským standardům, a to i v obchodním jednání. České straně může imponovat především jejich stručnost. Začátek jednání se ale neobejde bez dlouhé seznamovací fáze, ve které je dobré zmiňovat především dobrý vztah mezi Chorvatskem a Českem, ať už z hlediska evropské integrace, byznysu i turismu. Tabuizovaná jsou témata jako například vztahy se Srbskem, válka v Jugoslávii či Chorvatsko v dobách fašismu (Businessinfo, 2019d).

Západu se chtějí Chorvaté vyrovnat i stylem oblékání, luxusní oblečení má v jejich kultuře velký význam z hlediska postavení ve společnosti. Díky tomu je Záhřeb, hlavní město Chorvatska, baštou mnoha světových módních značek, které obvykle v zemích západního Balkánu své pobočky nemají. Oblečení je zásadním tématem především u žen, které se pohybují v businessu. *Business casual dress code* by měl provázet každé obchodní jednání, a to bez ohledu na roční období (Global Affairs Canada, 2018).

Chorvaté vnímají relativně čas a jsou zvyklí reagovat, a především rozhodovat se velmi impulzivně. Rozhodovací pravomoci tkví v rukou malé skupiny, i přestože se jedná o větší společnost, obchodní jednání však obvykle probíhá v širší skupině vyjednávacího týmu. Je možné si povšimnout vysoké úrovně hierarchizace v některých chorvatských firmách, kdy si

hlavní vedoucí nebo manažer udržuje velký odstup od svých podřízených. Často je tento distance projevován neverbálními projevy. Tato charakteristika typická pro chorvatské obchodní jednání platí především v jižní části země (Global Affairs Canada, 2018).

Etnikum hraje v soukromém i veřejném prostoru Chorvatska poměrně významnou roli. Projevuje se nejčastěji z hlediska procesu najímání nových pracovníků na určité pracovní pozice. Jinak se však spory vyřizují především v osobní rovině a v pracovním prostředí se tak projevují jen výjimečně (Global Affairs Canada, 2018).

## **4.8 Kosovo**

Dalším státem západního Balkánu je Kosovo, jehož suverenitu některé státy dodnes neuznávají. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### **4.8.1 Obecná charakteristika Kosova**

Kosovo je malá země s velkou hustotou zalidnění. K 31.12.2018 evidoval Statistický úřad v Kosovu 1 907 592 obyvatel. Ve státě i v současné době probíhá etnický konflikt, který má za příčinu časté zkreslování statistických údajů. Podle posledních údajů MZV ČR z roku 2012 většinu 89,9 % tvoří Albánci. Nejpočetnější minoritou v regionu jsou Srbové žijící v segregovaných skupinách na severu země. Převažuje islámské náboženství a jako menšinové je zastoupené pravoslaví.

Po roce 1989 gradovaly spory mezi Jugoslávií a kosovskými Albánci a spor vyústil ve vyhlášení nezávislosti Kosova na Jugoslávii v roce 1990. Na vyhlášení reagovala jugoslávská strana masivními restrikcemi. V roce 1991 bylo vyhlášeno referendum o nezávislosti Kosova, pro hlasovalo přes 99 % hlasujících. Během války mezi Srbskem, Chorvatskem, Bosnou a Hercegovinou se Kosovo do konfliktu z počátku nijak nevměšovalo. Po podepsání Daytonské dohody došlo k mnohačetným povstáním Albánců (Judah, 2008).

V roce 1997 vypukla v Kosovu válka mezi Albánci a Srby. Po neúspěšných jednání mezi Srby a Albánci gradovala tato válka leteckými útoky spojeneckých sil NATO a vstupem vojsk OSN na území Kosova. Z tohoto roku nakonec vzešla rezoluce OSN, která přiznala Kosovo jako autonomní oblast Srbska pod správou mise OSN UNMI a vojenskými jednotkami KOFOR a NATO. V roce 2008 byla vyhlášena nezávislost Kosova na Srbsku (Rezoluce rady bezpečnosti OSN č. 1244, 1999).

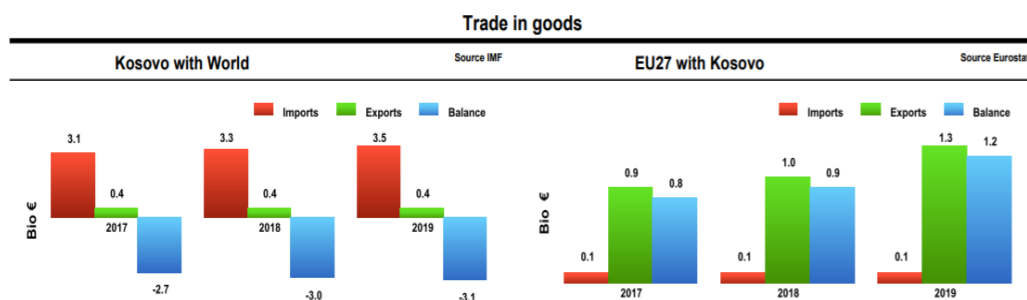
ČR Kosovo uznává jako nezávislý stát. EU nemá ke Kosovu jednotný postoj, uznává jej 22 států z 27. Mezi těmi, kdo Kosovo neuznávají je Slovensko, Rumunsko, Španělsko, Kypr a Řecko (Echo24, 2018).

V průběhu pěti let se hodnotu HDP daří konstantně zvyšovat, což přispívá ke stabilizaci kosovské ekonomiky (Kosovo Agency of Statistics, 2020).

Platidlem v Kosovu je euro. MMF dlouhodobě kritizuje Kosovo za podporu ekonomiky v nesprávných oblastech. Místo podpory soukromého sektoru a dotací primárního sektoru, čímž odrazuje zahraniční investory by se podle MMF měla zaměřit na lidský kapitál - sociální péči, zdravotnictví, infrastrukturu a zaměstnanost.

#### 4.8.2 Zahraniční obchod Kosova

Z Obrázku 7 je patrné, že z hlediska obchodní bilance převyšuje konstantně import nad exportem.



Obr. 7: Obchodní bilance Kosova se zahraničím (vlevo) obchodní bilance EU s Kosovem (vpravo)  
Zdroj: Evropská komise z dat IMF a Eurostat, 2020

Tento jev je dlouhodobý, export stěží pokrývá 10 % importovaného zboží a služeb. Z exportu dominují především výrobky ze železa a gumy. Naopak země dováží nejvíce ropné produkty, strojní výrobky, mechaniku či překvapivě potraviny. Prioritními exportními zeměmi země západního Balkánu, potažmo členové CEFTA, na druhém místě jsou země EU. Z hlediska dovozu zboží naopak kralují země EU. Z těchto zemí se v roce 2018 dovezlo 44,7 % všeho dovezeného zboží a služeb do Kosova. V roce 2018 uvalila kosovská vláda 100% tarifní cla na zboží importované ze Srbska a Bosny a Hercegoviny (Businessinfo, 2019e).

Z hlediska PZI není Kosovo příliš atraktivní, objemy přímých zahraničních investic kolísají. Nejvíce investují státy EU, konkrétně Německo. Častým cílem investorů bývají nemovitosti, stavebnictví, ale také zpracovatelský průmysl (Businessinfo, 2019e).

### **4.8.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Kosovu**

Oficiálními jazyky jsou albánština a srbština. Regionálně se vyskytují i jazyky jako bosenština a turečtina (BusinessInfo, 2019e).

Pro Kosovo je charakteristické zakládání MSP. Průzkum Statistického úřadu Kosovo ukazuje, že více než 99 % všech podniků nemá více než 10 zaměstnanců. Typické jsou rodinné podniky se zaměstnanci, kteří jsou zároveň příslušníky jedné rodiny. V tom případě je při obchodním jednání dbát na tyto vazby, o kterých je nutné se informovat.

Pokud se jedná o obchodní spolupráci ať se Srby či s kosovskými Albánci, může se zdát, že etnické konflikty, v případě navázání nových partnerství, mohou činit problémy. Opak je ale pravdou. Tyto napjaté vztahy mohou působit problémy s vyjednáváním se státními orgány, ale z hlediska obchodu se tyto rozdíly stírají, za předpokladu, že z obchodu plyne odpovídající profit (BusinessInfo, 2019e).

Kosovo je typicky maskulinní země. Žena není očekávána na obchodním jednání ani ve vyšší manažerské pozici. Tomuto napovídá i fakt nízké zaměstnanosti žen v Kosovu. Ženy se setkávají i s obtížemi při jednání s místní veřejnou správou a bankovním systémem. Podle průzkumu Světové banky má muž v Kosovu o polovinu větší pravděpodobnost získání bankovního úvěru či dotace.

## **4.9 Severní Makedonie**

Dalším státem západního Balkánu, který se též řadí mezi státy bývalé Jugoslávie je Severní Makedonie. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### **4.9.1 Obecná charakteristika Severní Makedonie**

Počet obyvatel Republiky Severní Makedonie je relativně stabilní. Podle lokálního statistického úřadu odpovídá počet obyvatel 2 077 132 (k 31.12.2018). V poslední době se Makedonie potýká se stárnutím obyvatelstva. Podíl mladých lidí (0–16 let) se mezi léty 2013 a 2018 snížil o 2 %. Tento pokles je způsobem především velkou migrací mladých lidí do zahraničí. Z hlediska národnostního složení je v Republice Severní Makedonie nejvíce zastoupené etnikum Makedonců, a to v nadpoloviční většině 64,18 %. Druhou největší menšinou v regionu jsou Albánci, kteří tvoří více než čtvrtinu populace. Třetí nejpočetněji zastoupenou etnickou skupinou jsou Turci s téměř 4 %. Právě kvůli různorodému etnickému

zastoupení v regionu je zde v hlavní míře zastoupeno, jak pravoslavné, tak islámské vyznání (World Population Review, 2019).

Po druhé světové válce, kdy bylo území ovládáno Bulharskem, byl region přiřazen v rámci socialistického bloku mezi uskupení Socialistické federativní republiky Jugoslávie (dále jen SFRJ). Z tohoto bloku se podařilo Severní Makedonii vystoupit mírově v roce 1991. Ozbrojené konflikty se na území státu přesunuly těsně před vyhlášením nezávislosti Kosova. Kosovští Albánci hledali útočiště v Severní Makedonii, což vyhrotilo konflikt mezi Albánci a Makedonci. Tento konflikt se podařilo urovnat intervencemi NATO a EU. Dodnes vztahy mezi etniky nejsou zcela urovnány, poslední konflikty se odehrály v roce 2014, 2015 a 2018 (iDnes.cz, 2018).

V moderních dějinách sužoval Severní Makedonii především ostrý spor s Řeckem o uznání názvu. Od dubna 1993, kdy Republika Severní Makedonie vstoupila mezi členské státy OSN, do roku 2019 byl stát veden v evidenci OSN pod názvem Bývalá jugoslávská republika Makedonie. Spory o název vytvářely tlak na vládní činitele a zabraňovaly Severní Makedonii v hlubší evropské integraci. Spor se proto snažilo vyřešit několik světových organizací, mírová jednání nakonec vyvrcholila tzv. Prespanskou dohodou, která byla podepsána v roce 2018. Dodnes však tato dohoda rozděluje makedonskou společnost (Koneska, 2019).

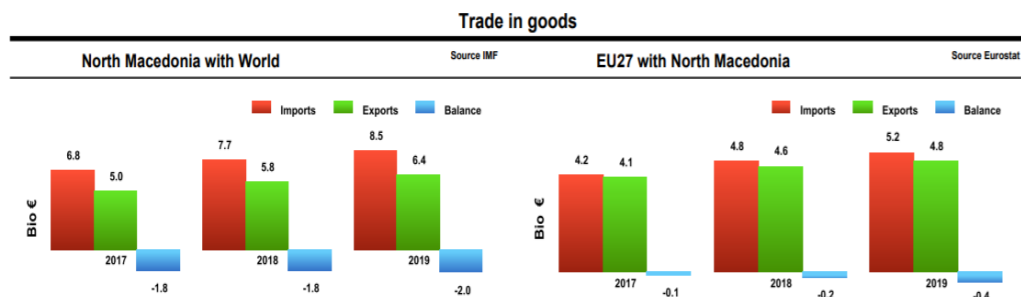
Od roku 2005 má Republika Severní Makedonie udělen status kandidátské země EU a od roku 2008 má i revidované přístupové partnerství. Otázka členství by se měla řešit na plánovaném summitu EU - západní Balkán v květnu 2020. Aktuálně byl tento summit odložen v souvislosti s koronavirovou krizí ve světě (Consilium, 2020d).

V NATO má Republika Severní Makedonie statut partnerské země a nic nenasvědčuje tomu, že by se tento statut měl měnit. Politické síly v regionu, totiž nejsou nakloněni členství státu v NATO, což je možná důvodem, že dodnes je název státu v databázi NATO veden jako Bývalá jugoslávská republika Makedonie.

V průběhu pěti let hodnota HDP částečně kolísala. Na růstu HDP v letech 2016–2018 podílely především služby, které jsou v regionu v počátcích. Republika Severní Makedonie má převážně na zpracovatelský průmysl, což zapříčiňuje i celkový pokles nezaměstnanosti. Mzdy v tomto odvětví konstantně stoupají, avšak mzdy ve službách klesají (Statistical Office of the Republic of North Macedonia, 2019).

## 4.9.2 Zahraniční obchod Severní Makedonie

Severní Makedonie má pasivní obchodní bilanci (viz Obrázek 5). Ale pasivní obchodní bilanci má se Severní Makedonií i EU. Tento fakt odlišuje Severní Makedonii od ostatních států západního Balkánu.



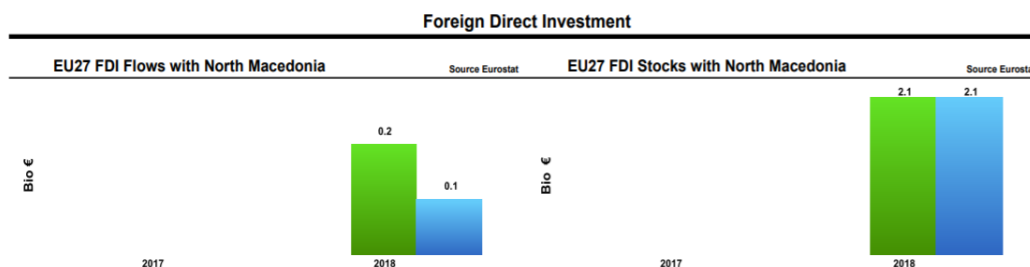
Obr. 8: Obchodní bilance Severní Makedonie se zahraničím (vlevo) obchodní bilance EU se Severní Makedonií (vpravo)

Zdroj: Evropská komise z dat MMF a Eurostat, dostupné z, 2020

Export Republiky Severní Makedonie pokryje více než 60 % celkového importu. Tento pozitivní trend je na území státu pozorován již od roku 2008, kdy celkový export pokryl pouze 58,0 % importu, ale v roce 2013 to již bylo 64,9 % a v roce 2018 bylo toto procento o více než 10% vyšší a dosáhlo hodnoty 76,3 %. Z hlediska dovozu i vývozu dominuje s největším podílem exportu i importu Německo. Současně je i největším investorem, co se týká PZI. Stejně platí i z hlediska západobalkánského regionu o Srbsku, které je čtvrtým největším vývozcem i dovozcem (Businessinfo, 2020).

Ze země se nejčastěji vyvážejí výrobky strojího průmyslu a chemikálie, dováží se převážně výrobky pro zpracovatelský průmysl podle tříd klasifikace SITC 6 (Statistical Office of the Republic of North Macedonia, 2019).

Ekonomika Republiky Severní Makedonie je poměrně otevřená vůči zahraničním investorům (Obrázek 6), jelikož i chod celé ekonomiky je poměrně závislý na PZI.



Obr. 9: Bilance přímých zahraničních investic EU a Severní Makedonie

Zdroj: Evropská komise z dat Eurostat, 2020



Pro zahraniční investory je v regionu přijímáno mnoho pobídek a příznivé je i prostředí. Jsou dočasně osvobozeni od daní (10 let) a mohou volně využívat veřejné služby. Země je otevřená i díky přijímání některých norem a regulací od EU. Investoři také často využívají nízkých mezd v sektoru služeb.

Vláda se v posledních letech snažila nejen zlepšovat obchodní podmínky a celkově prostředí ve státě pro zahraniční investory, ale také se snažila najít potenciál země z hlediska moderního světa. Pro podporu modernizace, digitalizace a inovací byly na území státu založeny tzv. TIDZ - Technological Industrial Development Zones, které mají podporovat rozvoj moderních technologií za zachování nejvyšších životních standardů. Jedná se o speciální průmyslové zóny, které se řídí vlastním právním řádem, v těchto zónách platí pro její uživatele osvobození od placení daně a od celních povinností. Uživatelé si mohou požádat o speciální dotaci ve výši až 500 tisíc eur (WBG, 2019).

#### **4.9.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Severní Makedonii**

Nejobvyklejším vstupem na trh Republiky Severní Makedonie je sjednání místního obchodního zástupce, kromě něhož je vysoce doporučeno si předem v regionu najít lokálního obchodního partnera, a to zejména pro upevnění důvěry. Pokud je zvažován vstup formou na trh franšízy, je nutné počítat s problémy ohledně obchodního práva. Tato forma vstupu je v Severní Makedonii poměrně nová, a proto může být problém, jak se získáváním a uznáváním licence, tak se zpětným vymáháním práva v případě sporů. Ty jsou často velmi zdoluhavé. Firmy navíc nesmí využívat zahraniční právníky, musí si najímat místní specialisty, což firmy činí většinou již při prvním kontaktu (WBG, 2019).

Z hlediska interkulturní komunikace je region Republiky Severní Makedonie velmi etnicky pestrý, tudíž i odlišný, a lze zde nalézt určitá specifika z hlediska obchodní komunikace. Tradice, které jsou v Severní Makedonii udržovány z hlediska rodiny, se volně přenesly i do prostředí byznysu. Zahraniční subjekt, jenž chce v regionu jednat o obchodě, by si proto měl předně zjistit hierarchickou strukturu. Ženy se do obchodního jednání většinou nezapojují. Význam mužské role je znát v albánské komunitě. Pokud probíhá jednání s protistranou z této komunity, je třeba brát v úvahu, že přítomnost ženy na obchodním jednání může způsobit problémy, protistranu nemusí vůbec zajímat její postavení v rozhodovacím procesu jednání (Global Affairs Canada, 2018).

Při zahájení jednání je třeba být otevřený, vřelý a zdvořilý. Obyvatelé Severní Makedonie především ocení, je-li protistrana spíše posluchačem a objevovatelem. Historie a kultura je

jedno z nejlepších témat na nezávaznou konverzaci. Opomenuto by mělo být téma války, etnické nesnášenlivosti a politiky obecně (Global Affairs Canada, 2018).

Během obchodního jednání, je nutné udržovat vzdálenost na délku zvednuté paže. Důležitý je také oční kontakt. Českého podnikatele může překvapit skutečnost, že v Severní Makedonii je obvyklé v případě problému či diskutování návrhu i během jednání, že se partner odmlčí a začne šeptem sdělovat své stanovisko svým kolegům. Z našeho pohledu by se toto jednání mohlo považovat za neslušné, ale v Severní Makedonii se jedná o běžnou praxi (Global Affairs Canada, 2018).

Jednání od začátku není vedeno příliš formálně. Jak z hlediska nonverbální komunikace, tak z hlediska oblékání. Objetí po prvním jednání není výjimkou. Velkou formálnost nabírá jednání ve chvíli, kdy se fakticky o jednání ani nejedná. Klasickou součástí obchodního jednání v Severní Makedonii je totiž pití čaje nebo kávy. Zde je důležité pravidlo nedotýkat se poháru s nápojem dříve než hostitel (Global Affairs Canada, 2018).

Pokud se jedná o dodržování dohodnutých podmínek či smluv, nejsou Makedonci příliš dochvilní a mají problémy s dodržováním konečných termínů. Protistrana by se měla vždy ujistit, že druhá strana jednatelů chápe naléhavost situace či sankce, které jsou s termíny spojeny.

Jak již bylo zmíněno, v Severní Makedonii se setkávají různá etnika a náboženství, která se časem od sebe navzájem částečně segregovala. Dodnes na území dochází ke střetům mezi těmito etniky i mezi příznivci různých náboženství. V podnikatelském prostředí se ale tyto spory příliš nevyskytují, skupiny spolu dokážou spolupracovat na profesionální úrovni. Možné střety se ale mohou objevit v případě jazykové vybavenosti, je třeba znalost nejen makedonštiny, ale i albánštiny. Tyto jazyky jsou si ve státě rovny, a proto je třeba znalostí obou nebo najmutí překladatele (BusinessInfo, 2020).

Etnicita v dnešní době velmi ovlivňuje soukromý i veřejný sektor. Ve veřejném sektoru je dle proporcí rozdělení obyvatelstva nastavená kvóta, kolik zaměstnanců musí být Albánců a kolik Makedonců. Privátní sektor se zase musel po vyhroceném roce 2001 přizpůsobit a dnes již ve firmě vlastněné Albánci bývají pouze albánští pracovníci a naopak. Firmy tak činí i za cenu vyšších nákladů a nižší kvalifikace zaměstnanců (Global Affairs Canada, 2018).

## 4.10 Srbsko

Posledním státem západního Balkánu, který tato bakalářská práce zpracovává, a který se též řadí mezi státy bývalé Jugoslávie je Srbsko. V následujících podkapitolách se práce zabývá obecnou charakteristikou tohoto státu, zahraničním obchodem a nakonec kulturními specifiky.

### 4.10.1 Obecná charakteristika Srbska

Počet obyvatel Srbska má klesající tendenci. Tento dlouhodobý trend se nedaří zvrátit, i přesto, že vláda aplikuje nespočet reforem na podporu porodnosti jako je jsou rodičovské příspěvky pro novoroďiče či vysoké příspěvky od státu při mateřské dovolené. Z hlediska etnicity jsou v Srbsku z 85 % zastoupeni Srbové. Druhou největší minoritou jsou Maďaři. Minoritní zastoupení v regionu mají také Romové a Bosňáci společně s bosenskými Srby. Z náboženství je nevíce zastoupena pravoslavná církev s téměř 85 %, dále je to katolická církev a islám (World Population Prospects Review, 2019).

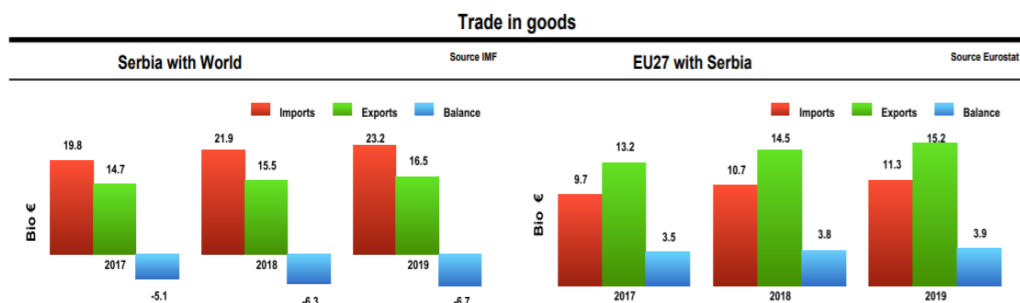
Po období občanských válek vstoupili Srbové do 21. století s mnohačetnými ztrátami, jak z hlediska obětí, tak z hlediska špatné ekonomiky. Snažili se proto zůstat ve svazku s Černou Horou. Svazová republika byla pojmenována Státní společenství Srbsko a Černá Hora. Tato forma však netrvala dlouho a v roce 2006 se Černá Hora osamostatnila. O dva dny později ohlásilo nezávislost i Srbsko. Nejnapjatější vztahy panují mezi Srbskem a Kosovem. Válečné zločiny jsou tak jednou z překážek, které brání rozvinout opravdový dialog mezi Srbskem a EU.

V roce 2009 projevil Srbsko zájem o členství v EU. V roce 2010 byla zahájena přístupová jednání, které potvrdila Komise v roce 2011. Od roku 2012 má Srbsko status kandidátské země. V roce 2019 byly přijaty závěry z přístupových jednání o rozšíření a procesu stabilizace přidružení Radou EU (Consilium, 2019e).

V roce 2019 dosáhlo Srbsko nejmenší nezaměstnanosti v historii 9,5 % za konstantního růstu HDP o 4,2 %. Konstantní růst HDP je zapříčiněn především růstem veřejných investic do stavebnictví a zlepšování infrastruktury. Tyto investice se v roce 2019 zvýšily o asi 28 % oproti roku 2018. Zároveň v regionu rostou i mzdy. V roce 2019 vzrostla průměrná mzda v Srbsku v nominálu o 10,3 % a v reálu o 8,5 %. Pro rok 2020 připravuje vláda i mzdovou reformu ve státních institucích (IMF, 2020d).

## 4.10.2 Zahraniční obchod Srbska

Na Obrázku 9 vidíme, že z hlediska obchodní bilance je záporná jako ve většině zemí západního Balkánu.



Obr. 10: Obchodní bilance Srbska se zahraničím (vlevo) obchodní bilance EU se Srbskem (vpravo)  
Zdroj: Evropská komise z dat IMF a Eurostat, 2020

Největším obchodním partnerem je z hlediska exportu a importu Německo a také Itálie. Ze států západního Balkánu je to Bosna a Hercegovina. Na devátém místě v žebříčku zemí, do kterých Srbsko vyváží, se pak v roce 2019 ocitla i Česká republika. Největší podíl na dovozu mají vozidla a elektrická zařízení. Z hlediska importu je žebříček velmi podobný. Nejvíce dováží do Srbska Německo a ze států západního Balkánu to je Bosna a Hercegovina. Zajímavé je, že z hlediska dováženého zboží kraluje komoditní struktura zboží vojenské povahy (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2020).

## 4.10.3 Interkulturní specifika regionu v podnikání v Srbsku

Z hlediska uplatnění zahraničního zboží na srbském trhu je nejčastější formou vstupu místní zástupce. V srbském byznysu se totiž dlouhodobé vztahy, známosti i příbuzenské svazky uplatňují více než kde jinde. Proto je výběr místního zástupce velmi důležitý a panuje v této oblasti velká konkurence. Je proto v hodné z hlediska dlouhodobé spolupráce zvolit například výhradní zastoupení (Businessinfo, 2019f).

Výběr zástupce se znalostí místní etiky a veřejné správy je velmi důležitý. Z hlediska obchodního jednání se totiž evropští podnikatelé často setkávají s pokusy o uplácení nebo s požadavkem úplatků. Tato obchodní etika zde zůstává kvůli historické zkušenosti, která zde tyto praktiky zavedla jako věc obvyklou. I tento trend se však pomalu mění díky kritice poměrů ze strany mezinárodních organizací (Novelus Marketing Agency, 2018).

Důležitost kontaktů se často projevuje i v samotném obchodním jednání, kdy je typické používat své kontakty ve veřejné i soukromé správě jako hlavní argument (Novelus Marketing Agency, 2018).

Typickým projevem srbské komunikace je také silná gestikulace, projevování emocí a zvyšování hlasové tóniny. Tyto projevy však mohou být i formami nátlakových vyjednávacích praktik (Novelus Marketing Agency, 2018).

Z hlediska interkulturní komunikace je Srbsko velmi podobné českému prostředí. Liší se především z hlediska jednání se silně věřícími partnery, kdy je třeba dodržovat určitá tabu témata ohledně víry. Komunikace a jednání jako takové bývá ze srbského hlediska preferováno jako neformální otevřené konverzace o různých tématech. Právě v tomto ohledu se od českého jednání mohou odlišovat. Během jednání není obvyklé držet se pouze v oblastech souvisejících s předmětem obchodního jednání, ale často se do něj vkládají dlouhé diskuse o zdánlivě nepodstatných tématech. Pokud například partner pochází z jednoho ze členských států EU, bude pravděpodobně podroben spoustám otázek ohledně evropské integrace a fungování společného jednotného evropského trhu. Obvyklé jsou také velmi osobní otázky ohledně koníčků, rodiny, ale i zdravotního stavu. Těmto otázkám je doporučeno se nevyhýbat, jelikož Srbové nejvíce oceňují, když je partner otevřený, protože je pro ně tak důvěryhodnější (Businessinfo, 2019f).

Obvyklý čas pro obchodní jednání v Srbsku je poledne a odpoledne či večer. Velmi zajímavé je, že podle srbských tradic by se obchodní jednání mělo odehrávat v podobě hostiny, a tak je obvyklé zajít s obchodním partnerem na oběd či večeři, kde se však odehrává obvykle největší část obchodního jednání. Na oběd či večeři může být partner pozván jak do firmy, tak k jednateli domů, tak do restauračního zařízení. Výjimkou v dnešní době, a to především ve firmách s mladším pracovním kolektivem, pozvání na tzv. street stand, což je pohoštění ve formě pouličního občerstvení či veřejného barbecue, které je v Srbsku velmi oblíbené. Avšak i přesto, že by se tato forma obchodního jednání dala považovat za vysoce neformální, i tady je vyžadován formální dress code, na který si Srbové velmi potrpí (Novelus Marketing Agency, 2018).

Byť je oficiálním jazykem srbština, zahraniční podnikatelé se většinou nesetkávají s jazykovými bariérami, jelikož angličtina, němčina či italština, jsou obvykle užívanými jazyky v obchodním jednání (Businessinfo, 2019f).

## 5 Kvalifikovaný rozhovor s odborníky

Tato část práce se týká vlastního šetření, které probíhalo kvalitativní výzkumnou metodou, a to za pomoci kvalifikovaného rozhovoru s odborníky, jež se zabývají obchodováním se státy západního Balkánu nebo se specializují na problematiku podnikání v této oblasti.

Otázky byly rozděleny do tří bloků. Každý z těchto bloků se zabývá specifickým tématem, ke kterému se vztahují i uvedené otázky, které byly předem zvoleny na základě teoretické rešerše o problematice. U každé otázky je dále specifikováno, proč byla daná otázka položena, a ke které části bakalářské práce se vztahuje.

Odpovědi vycházející ze zkušenosti dotázaných jsou pak konfrontovány s informacemi z rešerše. Tato konfrontace a její závěry pomáhají dokreslovat obrázek interkulturních specifik v regionu.

### 5.1 Identifikace odborných respondentů

**Odborný respondent 1:** Ke kvalifikovanému rozhovoru byl přizván Ing. Jan Šlégl, který se v oblasti mezinárodního obchodu pohybuje již 20 let. Zaměřuje se na oblast mezinárodního obchodu s investičními celky pro energetiku, jako jsou parní kotle, turbíny, spalovny komunálního odpadu a ekologická zařízení na čištění spalin. Z hlediska teritoria se v posledních letech zaměřuje na střední, východní a jihovýchodní Evropu (státy bývalé Jugoslávie). Od roku 2014 pracuje pro společnost Doosan Lentjes CZ, na pozici oblastního manažera prodeje zařízení pro tepelné elektrárny a spalovny se zaměřením na teritorium střední a jižní Evropa. Zabývá se především monitoringem trhu a vyhledávání příležitostí pro německou a korejskou centrálu. Odborný respondent hovoří plyně anglicky, ovládá plyně srbochorvatštinu a ruštinu. Respondent na otázky odpovídal korespondenčně a jeho odpovědi jsou ponechány v originální verzi.

**Odborný respondent 2:** Jako druhý respondent kvalifikovaného rozhovoru byl osloven vedoucí zahraniční kanceláře CzechTrade v Černé Hoře pan Izudin Gušmirovič, který je rodákem z Černé Hory. V 90. letech však uprchl před válečným konfliktem do ČR, kde vystudoval vysokou školu. Od roku 2008 působil na českém konzulátu v Černé Hoře. Od roku 2013 působí v hlavním městě Černé Hory Podgornici jako vedoucí kanceláře agentury CzechTrade. Zde pomáhá českým podnikům uplatnit se na místním trhu, jak v Černé Hoře, tak v Albánii, Bosně a Hercegovině i Severní Makedonii. Mluví plynule anglicky i česky. Rozhovor s tímto respondentem probíhal telekonferenčně. Z důvodu obsáhlosti se

proto nejedná o doslovný, ale pouze částečný přepis rozhovoru. V některých pasážích jsou ponechány respondentovo autentické slovní obraty.

**Odborný respondent 3:** Pro kvalifikovaný rozhovor byl osloven i odborník, který dlouhodobě obchodoval na srbském trhu. Po shlednutí všech otázek tento odborník usoudil, že jeho srbská specializace není dostačující pro kvalifikované zodpovězení otázek, týkajících se všech států západního Balkánu.

V odpovědích budou místo jmen uváděny pouze čísla odpovědí 1 a 2, podle toho, kdo odpovídá.

## **5.2 Kvalifikovaný rozhovor – interkulturalita v regionu západní Balkán**

V tomto bloku otázek jsou verifikovány informace získané v teoretické části o kultuře států západního Balkánu. Kulturní odlišnosti mohou mít velký vliv na podnikatelské prostředí, ať již např. při vyjednávání, při vedení mezinárodních týmů nebo při najímání pracovníků. Otázky v tomto bloku se proto soustředí na interkulturní odlišnosti, kulturní typologii, interkulturní komunikaci a její aspekty a obchodní etiketu států západního Balkánu. Odpovědi z takto položených otázek na specifika kulturní a komunikační odlišnosti budou porovnávány s teoretickými předpoklady.

**1. Otázka: Identifikovali byste některé typické kulturní zvláštnosti zemí západního Balkánu? Projevují se kulturní rozdíly při obchodování české firmy a firmy ze států západního Balkánu? Pokud ano, uveďte příklad.**

Otázka se zaměřuje na identifikaci všeobecných kulturních odlišností ve státech západního Balkánu.

**Odpověď 1:** Jako každá země nebo region má Balkán svá kulturní specifika. Je to vlastně směsice kultur a odlišností, která je částečně daná náboženstvím (křesťanství a islám), částečně národnostním etnikem a částečně ovlivňovaná kulturami jiných zemí z minulosti tak současnosti, např. Itálií, Rakouskem, Tureckem, Řeckem. Toto se projevuje i v obchodním styku. Obchody se musejí doslova „vysedět“, což znamená časté návštěvy u zákazníka, jednání a debatování o dané zakázce a přesvědčování. Častá komunikace spíše osobní nebo telefonicky, než e-mailem. Tyto národy jsou velice pohostinné a u jednání se vypije hodně kávy a večer často posedí u dobré večeře někde s vínem a někde bez, ale za to s cigaretou. Nepotrpí se příliš na perfektní hodinové prezentace, ale často stačí problém

vyřešit v hotelové restauraci náčrtem na ubrousku. Krátká prezentace ve firmě je ale již taktéž samozřejmostí. Obchod je vždy postaven na vzájemné důvěře partnerů a osobních vazbách (nesetkal jsem se např. s internetovou aukcí). Chcete-li dělat obchod na Balkáně, musíte tam být.

**Odpověď 2:** Většina států západního Balkánu kromě Albánie byla defacto 70 let ve federaci, takže od konce první světové války byly všechny státy tak zvaně pod jednou střechou. Propojení mezi nimi setrvává dodnes. ČR má na Balkánu obecně velmi dobrou pověst, jelikož v 90. letech přijala mnoho uprchlíků, jedním z nich jsem byl i já. Obchodování českých firem se zeměmi západního Balkánu se buduje dlouhodobě. Důležité je seriózní jednání a komunikace, ať už v místním jazyce nebo v angličtině. Mladá generace se přizpůsobuje efektivní komunikaci snadno a jelikož přebírají pozice v rodinných firmách, dokážou tak bezproblémově fungovat. Specifické však v regionu je, že i přes časté užívání e-mailové či telefonické komunikace, je nutné i osobní jednání. V tom se region liší například od Němců či Rakušanů, se kterými můžete fungovat, aniž byste se viděli, na Balkáně je však typické osobní jednání. Nemusí být zrovna v počáteční fázi obchodu, ale z hlediska dlouhodobosti obchodování je osobní setkání nevyhnutelné.

## **2. Otázka: Jaký je podle Vás vztah balkánských kultur k riziku a nejistotě?**

Otázka byla položena na základě teoretického výzkumu tzv. Hofstedeho dimenzí. Při bližší charakteristice států západního Balkánu ve třetí kapitole na základě těchto dimenzí je třetí dimenze pro balkánské státy specifická v porovnání s ostatními státy viz Tabulka 4 v kapitole 4.3.

**Odpověď 1:** Má zkušenost je, že tyto kultury nejistotu a rizika nevyhodnocují tak přísně. To samozřejmě neznamená, že při obchodních jednáních nejsou obezřetní a dokáží být i tvrdí ve vyjednávání např. smluvních podmínek a minimalizování svých rizik.

**Odpověď 2:** Balkánci nejsou Angličané ani Němci. Neplánují příliš dopředu právě proto, že se zde hodně věcí měnilo a vnímání balkánských kultur je naneštěstí z hlediska politických nomenklatur nešťastné. Ukazuje se, že když jde Balkánec pracovat do zahraničí pochopí, že systém je na Balkánu problematický. Nemluvím o hodnotách, že by byly odlišné od jiných evropských národů, ale naopak si myslím, že u některých věcí máme vyšší laťku než některé běžné národy, ale vše má své plusy i mínusy. Balkánské kultury prožily spoustu věcí a ekonomika nějak funguje. Bohužel aktuálně je západní Balkán zdrojem lidského kapitálu, velká část obyvatel se stěhuje do zahraničí, a to přináší nejistotu a riziko, že na Balkánu



nezůstane nikdo, kdo by kulturní hodnoty přenášel dále. Z hlediska rizika je přístup západobalkánských firem velmi konzervativní. Každý se bojí o své peníze a nepřistupuje se k obchodu hazardérsky. Když západobalkánská firma dostane nabídku z ČR, tak si toho velmi váží a rozhoduje se podle poměru ceny a kvality. Kvalita rozhoduje především u technologií či ve strategických rozhodnutích. Například malý černohorský pivovar si sice koupí nerezové sudy v Číně, jelikož jsou levnější, ale technologii nakoupí v ČR, aby neriskoval špatnou kvalitou.

**3. Otázka: Jakým jazykem se nejčastěji při obchodním jednání zahraniční a místní firmy dorozumívají? Jaké jsou Vaše zkušenosti s úrovní a používaností anglického jazyka ve státech západního Balkánu a jsou jazykové a komunikační dovednosti nutné pro některé úrovně managementu v západobalkánských firmách?**

Otázka se věnuje jazykovým bariérám, které jsou nedílnou součástí mezinárodního obchodu. Jazyk jako takový je součástí kulturního bohatství země, jak popisuje kapitola 2.2. Zvláště pak ve státech západního Balkánu nabývá jazyk na velké důležitosti. Na území západního Balkánu je mnoho různých jazyků a nářečí. Ačkoli jsou si jazyky částečně podobné a existují jejich vzájemné modifikace, jsou také součástí rozlišování etnické příslušnosti a při jejich používání je doporučeno opatrnosti.

**Odpověď 1:** Nejčastějším jazykem při obchodním jednání je místní jazyk. Obzvláště starší generace neovládá jiný např. anglický jazyk. Mladší generace a vedoucí pracovníci - management firem anglicky běžně hovoří. Vždy je ale lepší při obchodním jednání použít místní jazyk.

**Odpověď 2:** De facto se mluví ve státech západního Balkánu jedním stejným jazykem, kromě kosovských Albánců, kteří mluví jiným jazykem. U kosovských Albánců ale platí a zvláště u generací kolem 40 let, že mluví velmi dobře srbochorvatsky. U ještě mladší generace se pak používá angličtina. Záleží především na vzdělání a rodinném zázemí jedinců. Mluví se zde několika jazyky, ale lingvisticky se jedná o jeden jazyk. Z hlediska nářečí se jinak hovoří ve Slavonii, jinak v Záhřebu, jinak v Dubrovniku, a to především z hlediska akcentu. Pokud se jedná o jazykové schopnosti a znalost místních jazyků, je to vždy ceněno, i přesto, že pro některá slova užijete jiný výraz. Pokud se jedná o obchodní jazyk je lepší využít služeb překladatele nebo používat angličtinu. Přední jsou vždycky zájmy a domluva obou stran. Posledních 15 let ale rozhodně nehrozí, že vás někdo bude stigmatizovat při použití jiného výrazu, než je v konkrétním nářečí užíváný.

#### **4. Otázka: Jakou roli hrají emoce v nonverbálních projevech při obchodování se státy západního Balkánu?**

Otázka se týká nonverbální komunikace při obchodním jednání na základě teoretických informací obsažených v kapitole 2.3. Ve státech západního Balkánu se jedná především o projevy emocí.

**Odpověď 1:** Emoce hrají při obchodování s partnery ze západního Balkánu velkou roli. Tyto národy jsou velmi temperamentní a emotivní. Očekávají od svých obchodních partnerů podobné chování.

**Odpověď 2:** Ale sociální kontakt a nonverbální komunikace je stejná, jak v Česku, tak ve státech západního Balkánu. Projevy jsou téměř identické. Emotivní mohou však být součástí vyjednávací strategie, ale rozhodně to není na denním pořádku a například obchodní jednání čistě mezi Černohorci jsou méně emotivní než jednání mezi Čechy a Černohorci, kde emotivní projevy a gestikulace jsou spíše součástí určitého scénáře a předvádění se. Řekl bych, že je to spíše způsob, jakým partnera mystifikovat. V případě obchodního jednání se seriózním západobalkánským top manažerem se setkáte spíše s klasickou strnulostí a suchým jednáním, stejně jako v Česku.

#### **5. Otázka: Existují některé zásady obchodní etikety, které byste označili jako typické pro státy západního Balkánu?**

Tato otázka se týká konkrétně průběhu obchodního jednání v dotčených státech. Každé obchodní jednání má svá specifika, a i zde se nejvíce projevují kulturní specifika, jak je dále popsáno v kapitole 3.2 a v jednotlivých interkulturních specifikách v rámci charakteristiky států západního Balkánu v kapitolách 4.4.3, 4.5.3, 4.6.3, 4.7.3, 4.8.3, 4.9.3 a 4.10.3. Otázka má účel zmapovat zásady jednotné pro region jako takový, a zda se tyto odlišnosti dle teorie objevují u všech států v oblasti.

**Odpověď 1:** Významných jednání se vždy účastní ředitelé anebo vyšší management. Zároveň, ale na jednání bývají přítomni v hojném počtu další specialisté firmy. Jednání bývají dlouhá a opakovaná. Na partnera se nesmí spěchat a vyvíjet přílišný tlak. Rozhodovací procesy bývají často zdlouhavé a na jednáních nepadne rozhodnutí (mé zkušenosti jsou převážně v jednáních se státními firmami).

**Odpověď 2:** Obchodní jednání probíhá v klasickém případě zasláním poptávky nebo nabídky. Česká firma obvykle zašle nabídku firmě ze západního Balkánu. Pak se rozhoduje

podle toho, o jaké zboží se jedná, s jakým zbožím na západobalkánský trh přicházíte. Pokud se jedná o nějaké lukrativní zboží či formu spolupráce, jde obchodní jednání velmi rychle. Pokud se ale jedná o klasické, běžně dostupné zboží, je nutné mít na paměti, že pravděpodobně nebude stačit zaslání katalogu e-mailem, protože je velmi pravděpodobné, že nebudete nabízet toto zboží jediný. Proto je vhodné v takové fázi vybrat šikovného místního obchodního zástupce. Je však třeba dávat pozor na to, že spousta zástupců přímo z Balkánu se angažuje i ve více firmách, takže by od vás mohli chtít něco navíc. Na základě toho by pak měl následovat osobní kontakt, navštívení regionu, seznámení, výměna vizitek, abyste zaujali a měli nějaké plus. Je totiž těžké prosadit běžné zboží na západobalkánský trh, kde stejné zboží prodávají třeba Němci nebo Rakušané. Byť budou mít vyšší cenu, západobalkánská firma si zpravidla vybere je, jelikož pro ně budou znamenat záruku kvality a důvěryhodnosti. Švédové mají také lepší postavení, co se týká výrobní značky. Kontakt v místní firmě je tedy klíčový. Na obchodním jednání u malých a středních podniků jsou přítomní zpravidla majitelé, kteří mají rozhodovací pravomoc. Co se týká počtu účastníků tvoří tandem 1-2 lidé a ten samý počet jednatelů je očekáván i na straně partnera. Následné fáze obchodního jednání mohou pak být dlouhé, jelikož si západobalkánská firma typicky vyžádá i další nabídky, aby mohla srovnávat tu vaši, a to i pokud jste jediný nabízející. Jak v Česku, tak na Balkáně se setkáte také s neformálním pozváním na večeři a na skleničku po samotném jednání. Možná bych řekl, že v západním Balkánu je to častější. Češi jsou více spořádání v časovém horizontu, že od 12 do 13 hodin je oběd atd., a to se, v tomto duchu, o Balkánu říct nedá. Neformální část, kdy vás například balkánská strana vezme na skleničku do hospody, pak může být delší, než je obvyklé v Čechách. Například, když je obchodník nespokojený se závěrem jednání, tak doufá, že v neformální části, na které pak ale trvá, se dohodnou lepší, výhodnější podmínky.

## **6. Otázka: Mohou se do obchodního jednání promítat i příbuzenské vztahy? Jak je vnímáno postavení žen a mužů během obchodního jednání?**

V kapitole 3.2.3 je popsána v rámci obchodní etikety odlišnost ve vnímání postavení jednotlivců v rámci obchodního jednání. Jedná se o odlišnosti z hlediska věku, pohlaví a postavení ve společnosti. V rámci interkulturních specifik jednotlivých států se pak projevují nejvíce rozdíly v postavení mužů a žen během obchodního jednání. Významným faktorem v tomto regionu se však zdají být i příbuzenské vztahy a právě na tento aspekt se tato otázka zaměřuje.

**Odpověď 1:** Přímou s příbuzenskými vztahy v obchodním jednání nemám osobní zkušenost. Rozhodovací pravomoci si stále drží muži. Ženy mají spíše hlas poradní. Obor, ve kterém se pohybují je ale specifický – energetika s obecně menším zastoupením žen.

**Odpověď 2:** Je pravda, že v západobalkánských firmách není moc žen, ale je to podle mě stejné jako v Evropě, kdy je, z hlediska biologických nutností, hlavním úkolem ženy příliš neriskovat. V mezinárodním obchodu je pro ně spousta bariér. Pokud se jedná o obchodní jednání je za přítomnosti ženy, ať již na jakékoli straně, jednání více konzervativní. Nikdy jsem na obchodním jednání v západním Balkáně nezažil sexismus či případ, kdy by jednání se ženou bylo překážkou. Pokud se jedná o příbuzenské vztahy, jsou v západním Balkánu rodinné podniky velmi obvyklé. Vztahy jsou však velmi formální a rodinní příslušníci jsou rozděleni do klasických manažerských pozic. V obchodním jednání prakticky poznáte rodinné vztahy pouze podle shodných příjmení.

**7. Otázka: Jaký dress code je typický pro obchodní jednání v regionu? Liší se požadovaná formálnost dle ročního období či lokálních teplot?**

Otázka společenského oblékání je zmíněna v rámci obchodní etikety v kapitole 3.2.1. V interkulturních specifikách Severní Makedonie v kapitole 4.9.3 a Chorvatska v kapitole 4.7.3 je v rámci společenské etikety řešena otázka formálnosti oblečení během obchodního jednání v závislosti na lokálních teplotách a v závislosti na ročním období.

**Odpověď 1:** Typický dress code při obchodních jednáních je spíše formálního charakteru - oblek, košile s kravatou. Pro technická jednání i na elektrárnách bez kravaty. Pro technické pracovníky často i pracovní oděv. Roční období nehraje významnou roli.

**Odpověď 2:** Formální obchodní jednání vyžaduje formální oblečení. V letním období je ale akceptována například košile bez kravaty. U dam jde především o to, aby oblečení nebylo vulgární.

## **5.3 Kvalifikovaný rozhovor – role interkulturality**

### **v mezinárodním obchodě se státy západního Balkánu**

V následujícím bloku se věnuji tématům souvisejícím s vlivem kultury a jejích specifik z hlediska mezinárodního obchodu. Interkulturalita souvisí s mezinárodním obchodem velmi úzce. Kromě obchodního jednání se promítá do atraktivity zahraničního trhu pro exportéry i volba formy vstupu na trh či volba marketingové strategie. V tomto bloku

otázek je cílem zjištění praktických situací, se kterými se z hlediska mezinárodního obchodu mohou setkat čeští obchodníci při vstupu či setrvání na balkánském trhu.

**8. Otázka: Mezinárodní obchod je ovlivněn mnoha faktory týkající se makroprostředí v regionu. Z tohoto důvodu se firmy často uchylují k analýzám tohoto prostředí. Jednou z nejtradičnějších je i tzv. PEST analýza. Interkulturní rozdíly se v této analýze projevují jako překážky především z hlediska analýzy sociokulturního charakteru např. náboženství, kulturní zvyklosti či rodinné a sociální vazby. Setkali jste se se sociokulturními překážkami při obchodování s některým z uvedených států? Pokud ano, uveďte příklad.**

Otázka se věnuje PEST analýze, konkrétně její části, a to analýze sociokulturního prostředí, kterému se věnuje kapitola 3.2.

**Odpověď 1:** Vyloženě s překážkami jsem se nesešel, jednalo se spíše o zvyklosti, týkající se např. maximální zaměstnanosti místních firem, nebo např. používání ve smlouvách a realizaci projektů lokální jazyk. A naopak některé firmy z okolních států Balkánu nejsou např. vítány (z náboženských důvodů nebo jako pozůstatek z válečného konfliktu).

**Odpověď 2:** Ano, jako všude. Pokud lidé nemají encyklopedické vzdělání a přicházejí z uzavřeného prostředí, ve smyslu zkušeností s jinými trhy, mohou být pro ně některé věci v západním Balkánu překvapivé. Opět platí, že lidé jsou podle oblasti jiní ve smyslu vnímání. Je to tedy spíše setkávání se s věcmi, které neznají. A to ve smyslu, že lidé, kteří jsou například z Čech a přijedou na západní Balkán, jsou velmi vítáni, Západobalkánci obecně mají rádi Čechy, mají rádi Slováky, znají Československo, protože to vždy bylo historicky propojené již od doby Rakouska-Uherska. Západobalkánci v těchto zemích působili, jejich předci zde byli třeba zaměstnáváni. Každý samozřejmě zná Škodovku, ale to spíše spojují s autem než se ČR. Z české strany proto často panuje překvapení, že „ex – Jugoslávci“ mají o Česku povědomí. Další věcí je, že Česko je mnohanásobně rozvinutější než většina států bývalé Jugoslávie. Částečně je to dáno historicky, zázemím a politikou. Lidé zde mají jiný přístup k práci, jinou zodpovědnost. Zvláště pak ve státech jako Kosovo, Makedonie, v Srbsku především oblast Vojvodiny je mentalita lidí úplně jiná. V Srbsku samotném ve velkých městech a na vesnicích jsou rozdíly vidět velmi dramaticky. Mentalita lidí je zde nesrovnatelná. To je jako byste chtěla porovnávat Čecha z Prahy a Slováka z Užhorodu. Je také pravdou, že především ex-Jugoslávci jsou velmi pyšní na to, jak si země vedla za socialismu, kdy nebyl problém s jugoslávským pasem cestovat na

Západ. A oni si zase pamatují, že tenkrát Češi přijížděli s výjezdními doložkami a tehdy se na ně Západobalkánci dívali trochu shora. A teď se strany obrátily a z toho možná plyne taková menší závist. Na to může český obchodník narážet, ale určitě ne ve zlém slova smyslu. Já také doporučuji připomínat během obchodního jednání tyto historické vztahy, slavné známé značky a využívat tato pozitivní témata v nezávazných konverzacích.

**9. Otázka: Kdo má v malém nebo středním podniku realizujícím mezinárodní obchod ve státech západního Balkánu rozhodovací pravomoci? Souhlasíte s tvrzením, že v těchto státech může rozhodnout o důležitých otázkách mezinárodního obchodu úzká část managementu, případně jednotlivec?**

Otázka pravomocí a rozhodování v malých a středních podnicích realizujících mezinárodní obchod vznikla na základě složení dvou částí teorie. Rozhodování a rozhodovací pravomoci jsou totiž částečně obsahem Hofstedeho první dimenze vzdálenosti moci, kterou definuje 1.1.1 a detailně ji tuto dimenzi z hlediska teritoria popisuje kapitola 4.3.

**Odpověď 1:** Určitě souhlasím. U velkých a převážně státních firem je navíc patrný i vliv politický, někdy až na úrovni premiérů.

**Odpověď 2:** Ano, ve strategicky důležitých otázkách vždy rozhoduje majitel. Pokud se jedná ale o běžné provozní záležitosti či z hlediska mezinárodního obchodu menší nákupy, může rozhodovat manažer, který má toto na starosti. Ve firmách, ale funguje přísná kontrola, která prochází vždy schválením majitele. Z hlediska organizační struktury je to především v malých a středních podnicích nastaveno tak, že ve vedoucí funkci je pouze několik jednotlivců. Malý a střední podnik je obecně v západním Balkáně myšlen podnik do 70 zaměstnanců, přičemž malý je do 10 zaměstnanců.

**10. Otázka: Jaká forma vstupu na trh států západního Balkánu z hlediska kapitálové náročnosti je podle Vás nejčastěji volena českými firmami a proč?**

Otázka se zabývá formou vstupu na trh uvedených států, které se práce věnuje v kapitole 3.3. Volba vstupu je ovlivněna mnoha faktory a jednou z nich je podobnost trhu s trhem domácím. V této podobnosti mohou dominovat i kulturní podobnosti.

**Odpověď 1:** Ze své praxe v mezinárodním obchodu ve firmách se zahraniční účastí jsem se setkal převážně s „Přímým vývozem“ investičních celků. Pro menší kontrakty pak s konsorcií s lokálními firmami, které byly ale vlastněny stejnou zahraniční matkou jako měla firma naše. Důvodem je minimalizování rizika a znalost místních podmínek

pro konsorcium. Z hlediska daňového, ale bylo vždy nutné otevřít minimálně tzv. „stálou provozovnu“ v místě realizace projektu.

**Odpověď 2:** Každá forma vstupu na zahraniční trh je z určitého hlediska náročná. Zvláště pak z hlediska poznání. Proto je velmi důležité udělat teritoriální analýzu, právní analýzu a další. Když přicestuje český podnikatel přímo do Černé Hory a chce sjednat nějaký velký projekt, musí si obstarat kompletní SWOT analýzu, právní due diligence, musí zaměstnat někoho, kdo zná jazyk, má případně místní kontakty atd. Občas je to složité. Může například přijít nečekaná změna legislativy. V každém případě je vždy dobré mít partnera, se kterým například můžete domluvit manažerský podíl nebo si můžete najít dobré místní manažery nebo nějakého Čecha, který má s regionem zkušenosti.

**11. Otázka: Je role místních zástupců a jeho kontaktů důležitá pro firmu, která vstupuje na trh formou vývozních či dovozních operací některého ze států v regionu? Proč?**

Otázka byla položena na základě teoretických výstupů z interkulturních specifik jednotlivých států v podkapitolách 4.4.3, 4.5.3, 4.6.3, 4.7.3, 4.8.3, 4.9.3 a 4.10.3.

**Odpověď 1:** Ano, setkal jsem se s výbornými místními zástupci, kteří pro nás pracovali na základě Smlouvy o zastupování. Neřekl bych, ale že jejich role je nevyhnutelná. Časem jsme si vytvořili výborné přímé kontakty s místními firmami, které pro nás pracovali jako subdodavatelé nebo konsorciální partneři. Toto spojení se nám osvědčilo lépe. Troufnu si konstatovat, že se již jedná o přežitek. Místní partnerská firma je ale nutností.

**Odpověď 2:** Záleží na tom, co firma chce v regionu dokázat. Zda přemýšlí nad strategickým postavením na trhu, nebo je to pro ni jednorázová záležitost. Většina firem má místní zástupce, ale žádoucí je mít i čistě vlastního zástupce, který se o trh bude starat. Měli by to být lidé s kontakty, kterým zadáte přesná pravidla a musejí dodržovat určité dohodnuté věci. Stává se často, že zástupci se nechávají přeplatit jinými firmami a může dojít k poškození firmy. V tomto případě zdůrazňuji, že platební podmínky musí být nastaveny od samého začátku, tzn. bankovní záruky, nástroje zajištění. Nikomu nedoporučuji poslat třeba kamion s fakturou se splatností 2 měsíce. V takových případech a často ze zkušenosti vím, že včas bude zaplacen první, druhá, třetí a ty další už ne. Jsou české firmy, které často spolupracují s místními tak, že pošlou fakturu splatnou za 90 dní před tím, než pošle zboží, dotyčný tady zaplatí 50 % a pak 50 % po doručení zboží. Takhle to tady funguje už 15 let a nikdy s tím problém nebyl. Takže tady musí fungovat důvěra. Všechno je na lidech a na nastavení

důvěry. Ale nejde vše zabezpečit. Když je člověk v problémech a vyhlásí insolventci, i přestože máte bankovní záruky, nepomůže vám to.

**12. Otázka: Projevují se etnické konflikty z minulosti, ale i současnosti, v obchodních vztazích? Setkali jste se s takovou situací?**

Etnické konflikty ve společnosti jsou v regionu častým jevem. Většina států západního Balkánu si prošla občanskou válkou a na celém území probíhal v rámci novodobé historie krvavý konflikt se znaky genocidy. Některé vztahy dodnes nejsou vyřešené. Dokazuje to i existence Kosova, státu, který de facto není mezinárodně uznáván všemi státy. Etnické konflikty mohou být barikádou interkulturní komunikace. O tomto tématu pojednává kapitola 2.4.

**Odpověď 1:** Ano, setkal. Některé firmy ze zemí Balkánu nedostanou příležitost pracovat v cizí zemi. Na druhou stranu, jsem se ale nesetkal s nepřátelským postojem vůči naší firmě z důvodu, že jsme obchodovali s firmami celého Balkánu.

**Odpověď 2:** Ano, i dodnes zůstávají situace z minulosti, ale není to na denním pořádku. Příklad – firma XY z Chorvatska má zboží žádané v Srbsku, ale nechce jej prodat do Srbska například z osobních důvodů majitele. To samé funguje i naopak. Například když firma ze Srbska chtěla něco dát do šrotu, přišla chorvatská firma, že chce zboží koupit, tehdy se dokonce jednalo o polostátní firmu, tak protože měl majitel srbské firmy určité své osobní důvody, tak to zboží chorvatské firmě neprodal, a prodal jej jiné firmě ze Srbska za nižší částku. To se tedy stává, ale není to stále, jsou to spíše už výjimečné případy. Z hlediska externího obchodníka znám třeba případ české firmy, která obchodovala dlouhodobě v Srbsku a nechtěla se přihlásit do tendru, který byl vypsaný v Kosovu, aby nepoškodili své jméno v Srbsku. V tomto případě je vztah Kosova a Srbska nejhorší z hlediska toho, na co se ptáte. České firmy většinou vědí, že Srbové jsou na Kosovo hákliví. Problém není třeba s Albánií, i když fungujete na srbském trhu.

**13. Otázka: Jakou by měly přikládat důležitost české firmy otázce důvěryhodnosti potenciálních partnerů? Jak lze tuto důvěryhodnost ověřit?**

Otázka důvěryhodnosti je častým tématem a hraje hlavní roli z hlediska doporučení pro prosazení se na trhu států západního Balkánu. Špatná platební morálka, nedostatečné sdělování informací a nedodržování smlouvy jsou často zmiňovány v analýzách států.



Tomuto tématu se věnují části o interkulturních specifikách v charakteristikách jednotlivých států v kapitolách 4.4.3, 4.5.3, 4.6.3, 4.7.3, 4.8.3, 4.9.3 a 4.10.3.

**Odpověď 1:** Samozřejmě velkou, ostatně jako v každé jiné zemi, ale i na trhu domácím. Reference, finanční stabilita (rozvaha, výkaz zisku a ztrát) minimálně. Placené analýzy např. Dun & Bradstreet. Zajištění závazků a plateb (bankovní záruky, akreditivy, ne směnky).

**Odpověď 2:** Důvěryhodnost mezi partnery je samozřejmě důležitá jako v každém obchodě, i ve státech západního Balkánu se staví na důvěře obou partnerů. Jsou instrumenty, které pomáhají podnikatelům. My jako síť Czech Trade například ověřujeme zájem o výrobek, navrhujeme seznamy firem a poskytujeme ověřené kontakty. Jsou firmy solventní, solidní a seriózní, se kterými doporučujeme spolupracovat.

## **5.4 Kvalifikovaný rozhovor – kulturní specifika jednotlivých států západního Balkánu**

V posledním bloku otázek jsem se zaměřila na jednotlivé, typické charakteristiky uváděné v souvislosti se státy západního Balkánu, které jsou v práci popsány ve 4. kapitole. Cílem tohoto bloku je ověřit znalost odborníků daného regionu a porovnat jejich zkušenosti s teoretickým vhladem.

**14. Otázka: Jaký je vztah Srbů a Chorvatů z hlediska poměrů zaměstnanec-zaměstnavatel a obchodní partner – obchodní partner? Lze se setkat s diskriminací v případě, že firma dlouhodobě obchoduje se srbskými partnery a chtěla by uzavřít obchod s chorvatskou firmou?**

V kapitole 4.7.3 a 4.10.3 se tato práce detailně tato práce napjatým vztahům mezi Srby a Chorvaty, jež pramení z historie. Tyto mezinárodní vztahy dodnes nejsou zcela vyřešeny a jsou předmětem mnoha konfliktů.

**Odpověď 1:** Zaměstnanecké vztahy v privátním sektoru mezi těmito dvěma národy nejsou moc vyhledávané a časté, a to jak z hlediska zaměstnavatele, tak zaměstnance. Ve státních podnicích a v mezinárodních firmách je situace lepší, stejně tak i u obchodních partnerů. Určitá diskriminace může nastat při práci v cizí zemi. Pro mezinárodní firmu, která obchoduje jak s Chorvatskem tak se Srbskem jsem žádná omezení nezaznamenal.

**Odpověď 2:** Výjimečně se stává, že například srbská nebo naopak chorvatská firma odmítne spolupracovat s Chorvaty nebo Srby. Stávalo se to spíše v minulosti, ale dnes jsou tyto

historické zkušenosti v případě businessu upozadřovány. Zním mnoho Srbů, kteří pracují pro Chorvaty a naopak, záleží na tom, co zaměstnanci žádají od svého zaměstnavatele a naopak. Tento jev je zajímavý i u Srbů a Albánců. Hodně srbských firem má zaměstnance z Albánie.

**15. Otázka: Jaká témata jsou tabuizována v Černé Hoře z hlediska obchodního jednání?**

V Černé Hoře je z hlediska demografické charakteristiky, které se věnuje kapitola 4.6.3, uváděn silný vliv náboženství, jež může ovlivňovat výběr vhodných témat pro rozhovor při obchodním jednání, především v seznamovací části či po samotném jednání v neformální části.

**Odpověď 1:** S vyloženým tabu v obchodním jednání v Černé Hoře jsem se nesetkal.

**Odpověď 2:** Z hlediska etnik je západní Balkán takový „velký balkánský hrnec“. Jugoslávčům především vadí, když přijde někdo cizí, například z Česka, že četl v nějakých novinách nebo je někým informovaný a chce debatovat o historii, o jugoslávském konfliktu. Jsou to velmi citlivé věci, lidé to většinou sami zažili v 90. letech a stejně tak určitá generace pamatuje i hrůzy druhé světové války a nejen novodobou válku. Jugoslávci se o tom velmi neradi baví, a to i mezi sebou. Takže ano, jsou zde určitá tabu témata. S Černohorci, Srby a všeobecně se všemi Jugoslávci by se neměli obchodníci bavit o válečných konfliktech v zemi. My si to řekneme mezi sebou. Sám jsem to zažil, kdy pán XY z ČR přišel na jednání do Černé Hory. Znal částečně jazyk a začal probírat politiku, že tu máme hodně mešit i kostelů a na co je potřebujeme. Podnikatel z Černé Hory řekl, že nemá čas a mně pak vytkl, koho jsem mu to přivedl. Já jsem dotyčnému Čechovi pak vyčetl, že neví, s kým ani o čem vlastně mluví, a že to není slušné. Naštěstí se mi to stalo jednou, ale když teď mám návštěvy z ČR začínám brífink tak, že jim řeknu, aby nekomentovali počet mešit či kostelů, ani etnické či náboženské složení obyvatelstva, protože to je něco, co vám zavře dveře. Můžete se ale bavit například o pivu či fotbale i o zahraniční politice, ale lokální politika je pouze naše téma. Navíc jen velmi málo Čechů opravdu okolnostem toho konfliktu rozumí do detailu.

**16. Otázka: Projevují se historická dramata v obchodním jednání v Kosovu mezi kosovskými Srby a kosovskými Albánci? Pokud ano, jak?**

Etnické konflikty v Kosovu se projevují v mezinárodních vztazích nejvíce. Pokud se však jedná o vztahy obchodní, o obchodní jednání se uvádí v teorii, že jsou o historické spory

zapomenuty, a i proto začala kosovská ekonomika fungovat. Tuto problematiku popisují kapitoly 4.8.2 a 4.8.3.

**Odpověď 1:** Tito s největší pravděpodobností vůbec nezasednou k jednacímu stolu.

**Odpověď 2:** Dramata jsou na denním pořádku. I dnes. Srbové na Kosovu žijí v uzavřených enklávách, málokterí mimo ně. Primárně žijí ze zemědělství a z podpor ze Srbska, jež je financuje, aby tam zůstali. Samozřejmě některá ekonomická aktivita se tam dále vyvíjí. Srbové například nechtějí chodit do albánských prodejen. A pak, z hlediska mezinárodního obchodu, se toto projevuje tak, že například se zahraniční firmy obchodující v Srbsku raději nehlásí do tendrů v Kosovu, aby si nepošpinily jméno u svých stávajících obchodních partnerů.

### **17. Otázka: Má etnická příslušnost v etnicky pestrých státech jako je například Severní Makedonie vliv na širší jednání mezi podnikatelskými subjekty?**

Severní Makedonie je jedním z nejvíce etnicky pestrých států regionu. I vzhledem k okolnostem války v Jugoslávii zde hledali útočiště váleční uprchlíci. Otázka proto směřuje k tomuto tématu a má za cíl zjistit, zda právě v takto etnicky pestrých státech by měly podnikatelské subjekty z hlediska obchodních jednání volit jiný přístup či naopak je toto specifikum příznivým faktorem pro zahraniční firmy vstupující na tyto trhy. O tématu pojednávají kapitola 4.9.

**Odpověď 1:** Nezaznamenal jsem negativní vliv na jednání mezi podnikatelskými subjekty z tohoto důvodu. Severní Makedonie je velice tolerantní země a obchodní jednání jsou tam vždy přímé a velmi korektní. Válečný konflikt v bývalé Jugoslávii se této zemi vyhnul, tak snad i proto.

**Odpověď 2:** Severní Makedonie je pestrá, ale z hlediska etnického je nejpestřejší oblast Vojvodina. V Makedonii je to spíše náboženství. Většinou zde žijí Makedonci – pravoslavní a ortodoxní, a Albánci – katolíci a muslimové. Máte i Makedonce muslimy, malou menšinu Řeků a menšinu Bulharů, takže na balkánské poměry je to poměrně pestré. Pro českého podnikatele se domnívám, že nemusí být tato pestrost negativní nebo problematická, ale platí zde jedna důležitá zásada – nemluvit o historii a o konfliktech v regionu. Obecně ani o náboženství, protože Makedonci jsou v tomto velmi uzavření, proto vás tato témata mohou v očích místních pouze poškodit.

## 18. Jak jsou albánské firmy vnímány z hlediska mezinárodního obchodu ve věcech platební morálky, dodržování lhůt a celkové důvěryhodnosti?

Otázka směřuje na přímé okolnosti mezinárodního obchodu v Albánii. Tento stát je z hlediska témat, jako například špatná platební morálka, dodržování lhůt a důvěryhodnost, nejčastěji zmiňován. Cílem otázky je zjistit skutečnost těchto tvrzení. Jim se věnuje část o interkulturních specifikách Albánie v kapitole 4.4.

**Odpověď 1:** Obecně jsou albánské firmy vnímány jako méně důvěryhodné a je tudíž nutná větší obezřetnost při uzavírání obchodů. Zajištění plateb pomocí neodvolatelného akreditivu potvrzeného prvotřídní bankou by mělo být standardem z hlediska omezení rizik. Zdaleka největším rizikem tohoto regionu pro dodavatele je však vymahatelnost práva.

**Odpověď 2:** Velmi špatně. Albánci nemají rádi, když jim dáváte najevo, že máte navrch nebo že jimi pohrdáte. Narážel jsem často na špatnou platební morálku. Albánie není plně demokratický stát, a tak zde narážíte na častou byrokratizaci a podvody.

## 5.5 Zhodnocení výsledků kvalifikovaného rozhovoru

Kvalifikovaný rozhovor a jeho otázky se věnovali interkulturním specifikům mezinárodního obchodu ve státech západního Balkánu. Vzhledem k rozsáhlé a detailní teoretické části bakalářské práce, byly otázky v kvalifikovaném rozhovoru velmi specifické a detailní.

Respondenti se z hlediska kulturních specifik Balkánu shodují především na tom, že region je, co se týká etnik, kultur a náboženství velmi různorodý, jako jedno ze zásadních specifik obchodování s těmito státy oba respondenti shodně uvádějí **nutnost osobního jednání** a i při obchodování s těmito firmami **osobní přítomnosti** přímo v regionu.

Respondenti se částečně shodují i v tom, jak balkánské firmy a Balkánci obecně přistupují k riziku a nejistotě. Český respondent se částečně přikláněl k tomu, že obchodní riziko není hodnoceno tak přísně jako například ve státech střední Evropy. Balkánský respondent se naopak přikláněl k tomu, že balkánské firmy hodnotí, vzhledem k historickým zkušenostem, obchodní riziko spíše konzervativně.

Z hlediska jazykových dovedností při obchodním jednání se respondenti shodují, že **užívání místního jazyka je velmi ceněno**. Mladší generace v současnosti běžně používají anglický jazyk. Respondent č. 2 vyvrací domněnku, která byla popsána v teoretické části, že při užití nesprávných výrazů, z hlediska nářečí, se mohou obchodníci setkat s negativní reakcí.

Z hlediska nonverbální komunikace se oba respondenti shodují, že emoce hrají při obchodním jednání s jednateli ze států západního Balkánu výraznou roli. Na rozdíl od českého respondenta, který označil tyto **nonverbální projevy jako součást temperamentu**, podle respondenta z Černé Hory se jedná **spíše o vyjednávací strategii**. Na tuto domněnku odkazuje i teoretická část o interkulturních specifikách Srbska.

V tématu typických faktorů obchodního jednání ve zmíněných státech popsal druhý respondent detailně průběh obchodního jednání mezi českou firmou a západobalkánskou firmou. V několika aspektech se tak odlišil od prvního respondenta. Především z hlediska počtu účastníků. Teorie udává, že ve většině států západního Balkánu je **při obchodním jednání přítomna větší skupina jednatelů, a proto se často obchodníci setkávají s nejasnostmi v pojetí rozhodovacích kompetencí**. Tuto domněnku potvrzuje v kvalifikovaném rozhovoru první respondent. Druhý respondent uvádí, že především v MSP, které realizují mezinárodní obchod, jsou na jednání většinou **přítomni 1–2 jedinci, většinou majitelé s rozhodovacími pravomoci** především z hlediska dlouhodobých strategických rozhodnutí, a to samé očekávají od druhé strany.

Velmi zajímavá je otázka vlivu přítomnosti žen či příbuzenských vztahů v obchodních jednáních zmiňovaných států. **Žádný z respondentů se podle všeho neseťkal s tím, že by příbuzenské vztahy nějak zasahovaly do obchodního jednání**. Příbuzenské vztahy jsou typické ve firmách v zemích západního Balkánu, což potvrzuje teoretickou domněnku, již uvádí teorie v pojednání o interkulturních specifikách jednotlivých zemí. Žádný z respondentů také nemá zkušenosti s tím, že by obchodní jednání se ženami mohlo být problémem, přestože to teorie uvádí.

Dále se respondenti shodují na tom, že pro obchodní jednání je **typické užívání formálního oblečení evropského stylu**, což uvádí i teorie. Ačkoli toto také uvádí, že se **nutnost formálního oblečení může vzhledem k ročnímu období a lokálním teplotám lišit**, první respondent se s tímto během své praxe neseťkal, ale druhý přiznává, že to možné je.

Se socio-kulturními překážkami v regionu se respondenti přímo neseťkávají. Jsou to spíše faktory, které západní Balkán odlišují od českých obchodních praktik. Velkým socio-kulturním specifíkem je **otázka historické zkušenosti**, zejména vzhledem k válečnému konfliktu a identickému socialistickému hospodářství.

Respondenti se jednohlasně shodují s tvrzením, že v balkánských firmách jsou **rozhodovací pravomoci výlučně v rukou jednotlivce**, většinou majitele. A moc v rukou jednotlivce je podle respondenta č. 1 častá i ve státních institucích.

Z aspektu forem vstupu se respondenti shodují na nutnosti přítomnosti na jednání u místních partnerů případně místních zástupců cílové země. Ačkoli první respondent v dalších otázkách uvádí, že **tradiční zastupování se částečně stává přežitkem**. Z běžné praxe se lépe osvědčila **spolupráce přímo s místními firmami** v rolích subdodavatelů či v rolích konsorcií. Oba respondenti se shodují s ohledem na zkušenosti se špatným výběrem obchodního zástupce, že by místní zástupce měl mít **hodně kontaktů, být důvěryhodným a jeho roli je nutno mít ukotvenou** na základě písemných smluvních závazků.

Pokud se jedná o etnické konflikty z minulosti a jejich promítání do současných mezinárodních obchodních vztahů, oba respondenti se shodují na tom, že takové **konflikty jsou tu stále, ale odehrávají se převážně v regionu mezi západobalkánskými státy** jako takovými. Respondenti se také shodují na tom, že v obchodních vztazích je zejména důležitá **otázka důvěry**. Zda je partner důvěryhodný lze podle respondentů zjistit na základě referencí, finanční analýzy či konzultací s místními organizacemi. Díky správnému zajištění lze tato obchodní **rizika minimalizovat**.

Etnické konflikty, s ohledem na zahraniční obchod mezi Srbskem a Chorvatskem, jsou podle obou respondentů výjimečné. **Při obchodování třetí země s oběma státy se žádný z respondentů přímo neseťkal s diskriminací a tyto situace jsou podle jejich odpovědí otázkou minulosti**. V otázce tabuizovaných témat při obchodním jednání v Černé Hoře, kde se střetávají různé národnosti, etnika, ale také především náboženství se odpovědi respondentů lišili. Český nevnímá žádná tabuizovaná témata. Rodilý Černohorec naopak vidí jako **hlavní tabuizované téma právě historický válečný konflikt, náboženskou pestrost Černé Hory a místní politické poměry**. Probíhající etnický konflikt v Kosovu naopak spojuje odpovědi obou respondentů. Shodují se v tom, že dvě národnostní skupiny v Kosovu - **kosovští Srbové a kosovští Albánci společně neobchodují, nejednají a celkově žijí odděleně**. Druhý respondent navíc uvedl vlastní zkušenost, že **zahraniční firmy, které se věnují obchodní aktivitě v Srbsku, nechtějí poškodit své jméno u srbských partnerů, a proto se zde nijak obchodně neangažují**. S aspektem etnické pestrosti a jejího vlivu na obchodní jednání v Severní Makedonii se respondenti, na rozdíl od teorie, ztotožňují s tím, že toto hledisko nehraje v obchodním jednání žádnou roli, naopak

jedná se spíše o faktor pozitivní tolerance místních jednatelů. Současně se respondenti plně shodují s teoretickými domněnkami v tématu obchodování s Albánií. Respondenti souhlasí s tím, že **v Albánii je spíše možné se setkat se špatnou platební morálkou**. Celkově jsou místní obchodníci považováni za méně důvěryhodné a tyto faktory tak stigmatizují z hlediska mezinárodního obchodu **Albánii jako rizikovou zemi**.

## Závěr

Západobalkánská ekonomika nabrala vlivem válečných konfliktů velké zpoždění z hlediska rozvoje vůči ostatním evropským státům. Tento rozdíl se snaží dohánět masivními investicemi do infrastruktury, energetiky a dalších perspektivních oborů. Úzce na tomto rozvoji spolupracuje s evropskými státy a EU, což souvisí i s faktem, že státy jsou potenciálními kandidáty na členy v EU. To se již podařilo například Chorvatsku a není pochyb, že další státy budou následovat.

Region je tak velkým potenciálním partnerem pro české obchodníky. Západobalkánský trh je však velmi rozmanitý a odlišnosti se projevují nejen ve stavu hospodářství, ale také z hlediska kulturních a historických zkušeností. Pro úspěšný vstup na tento trh je proto potřeba znát kulturní specifika.

Cílem práce bylo identifikovat kulturních specifika v mezinárodním obchodě států západního Balkán na základě teoretických předpokladů získaných literární rešerší a analýzou daného prostředí. Výstupem analytické části bylo zhodnocení těchto získaných informací z hlediska relevantnosti a přiblížení reálného prostředí mezinárodního obchodu se státy západního Balkánu.

První část práce se věnovala vysvětlení základních pojmů týkající se kultury, interkulturality, interkulturní komunikace a její roli v mezinárodním obchodě. Další část charakterizovala jednotlivé státy západního Balkánu z hlediska demografie, politicko-historického vývoje, hospodářství, zahraničního obchodu a kulturně sociálních charakteristik. Poslední část se věnovala kvalifikovaným rozhovorům. Pro strukturovaný rozhovor byli osloveni tři odborníci z prostředí mezinárodního obchodu se západobalkánskými státy, z důvodu velké specifčnosti otázek se však jeden z odborníků omluvil a raději neodpověděl. Dva vybraní respondenti ale nakonec práci dali další rozměr. Na otázky v kvalifikovaném rozhovoru totiž odpovídal jak odborník z české firmy, obchodující v těchto státech, tak odborník původem z jednoho ze západobalkánských států, kde pod agenturou CzechTrade zastupuje české obchodní zájmy. Bylo tak velmi zajímavé sledovat některé drobné odchylky odpovědí obou respondentů, jež vycházely jak z pohledu českého, tak z pohledu rodilého západobalkánského.

Kvalifikované rozhovory potvrdily informace získané odbornou rešerší a tím byl splněn cíl práce. Bakalářská práce zároveň potvrzuje předpoklad ekonomického potenciálu regionu



pro české obchodníky. Kulturní zvyklosti obchodního jednání jsou velmi blízké českým poměrům. Díky faktoru času a začleňování zemí do evropského prostoru se postupně stírají rozdíly vytvořené konflikty devadesátých let na západním Balkáně. Rizika a nejistoty spojené s touto historickou zkušeností mohou ovšem podnikatele odrazovat od vstupu na tento trh. Bakalářská práce tak může sloužit jako doporučení českým podnikatelům při obchodování s těmito státy nejen z hlediska kulturních specifik a specifik obchodního jednání, ale i k analýze sociokulturních rizik a nejistot.

# Seznam použité literatury

## Citace

AGENCIJA ZA STATISTIKU BIH. 2020. [online], ©2016-2020. Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <http://bhas.gov.ba/>

BARNARD, Frederick M. 1983. National Culture and Political Legitimacy: Herder and Rousseau. Journal of the History of Ideas [online]. 44(2) [cit. 2020-04-17]. DOI: 10.2307/2709138. ISSN 00225037. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2709138?origin=crossref>

BROKER, David. 2015. Sociocultural IFRS Value Analysis in Five Balkan Countries. Journal of Accounting and Finance Vol. 15(5):70 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: [http://www.na-businesspress.com/JAF/BorkerDR\\_Web15\\_5\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JAF/BorkerDR_Web15_5_.pdf)

BUSINESSINFO. 2019a. Albánie: Souhrnná teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR v Tiraně (Albánie): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/albanie-souhrnna-teritorialni-informace/>

BUSINESSINFO. 2019b. Bosna a Hercegovina: Souhrnná teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR v Sarajevu (Bosna a Hercegovina): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/bosna-a-hercegovina-souhrnna-teritorialni-informace/>

BUSINESSINFO. 2019c. Černá Hora: Souhrnná teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR v Podgorici (Černá Hora): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/cerna-hora-souhrnna-teritorialni-informace/>

BUSINESSINFO. 2019d. Chorvatsko: Souhrnná teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR v Záhřebu (Chorvatsko): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/chorvatsko-souhrnna-teritorialni-informace/>

BUSINESSINFO. 2019e. Kosovo: Souhrnná teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR v Prištině (Kosovo): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/kosovo-souhrnna-teritorialni-informace/>

BUSINESSINFO. 2019f. Srbsko: Souhrnné teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR v Bělehradě (Srbsko): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/srbsko-souhrnna-teritorialni-informace/>

BUSINESSINFO. 2020. Severní Makedonie: Souhrnné teritoriální informace [online]. Praha: © Zastupitelský úřad ČR ve Skopji (Severní Makedonie): CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/severni-makedonie-souhrnna-teritorialni-informace/>

- CEFTA Parties. 2016. Central European Free Trade Agreement [online]. Brusel: Central European Free Trade Agreement [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://cefta.int/cefta-parties-2/>
- CIA. 2013. The World Factbook – Europe: Bosnia and Herzegovina: [online]. Washington, D.C., USA: Central Intelligence Agency, [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/print\\_bk.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/print_bk.html)
- CONSILIUM. 2019a. Albánie [online]. European union [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/enlargement/albania/>
- CONSILIUM. 2019b. Bosna a Hercegovina [online]. European union [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/enlargement/bosnia-herzegovina/>
- CONSILIUM. 2019c. Černá Hora [online]. European Union [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/enlargement/montenegro/>
- CONSILIUM. 2019d. Severní Makedonie [online]. European Union [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/enlargement/north-macedonia/>
- CONSILIUM. 2019e. Srbsko [online]. European Union [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/enlargement/serbia/>
- ČERMÁK, František. 2011. Jazyk a jazykověda: přehled a slovníky. Vyd. 4., V Karolinu 2., dopl. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1946-0.
- DRAGOJLOVIC, Mladen. 2018. The story of a ‘young’ currency: The BAM. Independent Balkan News Agency [online]. Bulgaria: Independent Balkan News Agency [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://balkan.eu.com/the-story-of-a-young-currency-the-bam/>
- DZURO, Vladimír. 2017. Vyšetřovatel: démoni balkánské války a světská spravedlnost. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0507-6.
- ECHO24. 2018. Kosovo slaví deset let nezávislosti. Stále ho neuznává přes 50 zemí [online]. Praha: Echo Media a.s. ISSN 2336-4971 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SMiAK/kosovo-slavi-deset-let-nezavislosti-stale-ho-neuznava-pres-50-zemi>
- EVROPSKÁ KOMISE. 2020. Country Factsheets [online]. Brusel: European union [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: [https://webgate.ec.europa.eu/isdb\\_results/factsheets/country](https://webgate.ec.europa.eu/isdb_results/factsheets/country)
- GANDOLFO, Giancarlo. 2014. International trade theory and policy: with contributions by Federico Trionfetti. 2nd ed. Berlin: Springer. ISBN 978-3-642-37313-8.
- GANNON, Martin J. a Karen L. NEWMAN. 2002. The Blackwell handbook of cross-cultural management. Oxford: Blackwell Business. Handbooks in management. ISBN 0-631-21430-5.
- GLOBAL AFFAIRS CANADA. 2018. Cultural information [online], Canada, Global Affairs Canada [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: [https://www.international.gc.ca/cil-cai/country\\_insights-apercus\\_pays/ci-ic\\_mk.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/cil-cai/country_insights-apercus_pays/ci-ic_mk.aspx?lang=eng)
- GRABOVEC, Matej. 2018. Serbian Business Culture and Serbian Negotiation Style. Novelus Marketing Agency [online]. Maribor: Novelus, May 8 2018 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://blog.novelus.eu/serbian-market-entry-and-business-culture-doing-business-in-serbia>

- GULLOVÁ, Soňa. 2013. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6.
- HALL, Edward T. 1966. The Hidden Dimension. [1st ed.]. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- HEATHFIELD, Susane. 2012. Dress for Work Success: A Business Casual Dress Code. The New York Times Company. Dostupné z: [http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/dress\\_code.htm](http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/dress_code.htm).
- HOFSTEDE, Geert. 1994. The Business of International Business is Culture. International Business Review. Velká Británie: Pergamon, 1994(14), 1-14. ISSN 0969-5931.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. 2007. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
- ILO. 2020. About the ILO in Bosnia and Herzegovina (Central and Eastern Europe), [online]. © 1996-2020 International Labour Organization (ILO) [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/budapest/countries-covered/bosnia-herzegovina/WCMS\\_471903/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/countries-covered/bosnia-herzegovina/WCMS_471903/lang--en/index.htm)
- IMF. 2020a. IMF Staff Concludes Additional Talks on 2019 Article IV Consultation with Albania [online]. March 13 2020 [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/13/pr2089-albania-imf-staff-concludes-additional-talks-on-2019-article-iv-consultation>
- IMF. 2020b. Demographic Headwinds in Central and Eastern Europe [online]. July 15, 2019 [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2019/07/11/Demographic-Headwinds-in-Central-and-Eastern-Europe-46992>
- IMF. 2020c. Montenegro: 2019 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Montenegro [online]. September 10, 2019. International Monetary Fund. European Dept. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/09/09/Montenegro-2019-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-48667>
- IMF. 2020d. IMF Staff Concludes Visit to Serbia [online]. February 28, 2020. International Monetary Fund. European Dept. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/02/28/pr2074-serbia-imf-staff-concludes-visit-to-serbia>
- INSTITUTE OF STATISTICS. 2020. [online]. Tirana: INSTAT [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <http://www.instat.gov.al/en/>
- JUDAH, Tim. 2008. Kosovo: What everyone needs to know. London: Oxford University Press. ISBN 978-0195373455.
- KARSTEN, Hartmut. 2006. Ženy - muži. Praha: Portál. ISBN 9788073671457.
- KOKAISL, Petr. 2009. Krajané: po stopách Čechů ve východní Evropě. Praha: Za hranice - Společnost pro rozvojovou spolupráci při Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze. ISBN 978-80-254-5924-9.
- KONESKA, Cvete. 2019. The Macedonia Name Dispute: A Few Drivers and Spoilers of Success. Insight Turkey. 21(2), 51-61. DOI: 10.25253/99.2019212.04. ISSN 1302177X.

Dostupné také z: <https://www.insightturkey.com/commentary/the-macedonia-name-dispute-a-few-drivers-and-spoilers-of-success>

KOSOVO AGENCY OF STATISTICS. 2020. [online]. © Kosovo Agency of Statistics [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://ask.rks-gov.net/en/kosovo-agency-of-statistics>

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

LLOYDS BANK. 2020. Foreign direct investment (FDI) in Montenegro [online]. May 2020, © Export Entreprises SA [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/montenegro/investment>

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2010. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3237-4.

IDNES.CZ, 2018. Bojiště Makedonie. Západ a Rusko se přetahují o vliv na Balkáně [online]. Praha: Mafra [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/makedonie-referendum-zmena-jmena-mattis-usa-rusko-severoatlanticka-aliance.A180918\\_133408\\_zahranicni\\_aha](https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/makedonie-referendum-zmena-jmena-mattis-usa-rusko-severoatlanticka-aliance.A180918_133408_zahranicni_aha)

PELIKÁN, Jan, Tomáš CHROBÁK, Jan RYCHLÍK, Stanislav TUMIS, Ondřej VOJTĚCHOVSKÝ a Ondřej ŽÍLA. 2016. Státy západního Balkánu v uplynulém čtvrtstoletí a perspektivy jejich vývoje. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7308-648-0.

PERNAL, Ewa. 2001. Taktně, profesionálně, elegantně: pravidla jednání a vystupování v obchodním a společenském styku: [rádce etikety pro podnikatele]. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1935-1.

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

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

Rezoluce RB OSN č. 1244 (1999)

ROTHSTEIN, Björn a Rolf THIEROFF. 2010. *Mood in the languages of Europe*. Philadelphia: John Benjamins. Studies in language companion series, v. 120. ISBN 90-272-8763-5.

SELLS, Michael A. 1996. *The Bridge Betrayed: Religion and Genocide in Bosnia*. - USA, Californie: University of California Press. ISBN 9780520922099.

STATE STATISTICAL OFFICE OF THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA. 2019. Makstat [online]. © State Statistical Office [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: [http://www.stat.gov.mk/Default\\_en.aspx](http://www.stat.gov.mk/Default_en.aspx)

STATISTICAL OFFICE OF MONTENEGRO. 2019. [online]. © MONSTAT, 2020 [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.monstat.org/eng/>

STATISTICAL OFFICE OF REPUBLIC OF SERBIA. 2020. [online]. © 2020 Statistical Office of the Republic of Serbia [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.stat.gov.rs/en-US/>

ŠRONĚK, Ivan. 2000. Kultura v mezinárodním podnikání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTOURACOVÁ, Judita. 2010. Ekonomická dimenze české diplomacie a její aplikace ve vztahu k zemím západního Balkánu. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-017-1.

VYMĚTAL, Jan. 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WELSCH, Wolfgang. 2017. Transkulturalität: Realität – Geschichte – Aufgabe. -. Vídeň: New Academic Press. ISBN 978-3700320753.

WORLD BANK GROUP. 2019. Doing business in North Macedonia 2020, Washington: World Bank Group. ISBN 978-1-4648-1440-2. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/north-macedonia/MKD.pdf>

WORLD POPULATION REVIEW. 2020. Bosnia and Herzegovina Population 2020 (Demographics, Maps, Graphs), [online]. © 2020 World Population Review [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/bosnia-and-herzegovina-population/>

WORLD POPULATION REVIEW. 2020. Croatia Population 2020 (Demographics, Maps, Graphs), [online]. © 2020 World Population Review [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/croatia-population/>

WORLD POPULATION REVIEW. 2020. Montenegro Population 2020 (Demographics, Maps, Graphs), [online]. © 2020 World Population Review [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/montenegro-population/>

WORLD POPULATION REVIEW. 2019. Serbia Population 2020 (Demographics, Maps, Graphs), [online]. © 2020 World Population Review [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/serbia-population/>

## **Bibliografie**

BELLONI, Roberto. 2009. Bosnia: Dayton is Dead! Long Live Dayton! Nationalism and Ethnic Politics. 15(3-4), 355-375. DOI: 10.1080/13537110903372367. ISSN 1353-7113. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13537110903372367>

BIEBER, Florian. 2003. Montenegro in transition: problems of identity and statehood. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. ISBN 3-8329-0072-1.

BIECH, Elaine. 2008. ASTD handbook for workplace learning professionals. Alexandria, Va.: ASTD Press. ISBN 978-1-56286-512-2.

MARGILAJ, Edgira. 2015. Critical Success Factors of Knowledge Management in Albania Business Organisations. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences [online]. 3(2), 10 [cit. 2020-04-20]. ISSN 2056-5992. Dostupné z: <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2015/02/CRITICAL-SUCCESS-FACTORS-OF-KNOWLEDGE-MANAGEMENT-IN-ALBANIA-BUSINESS-ORGANIZATIONS.pdf>

PLECHER, H. 2019. Bosnia and Herzegovina - Statistics & Facts. Statista [online]. Hamburg: Statista [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: [https://www.statista.com/topics/4644/bosnia-and-herzegovina/#dossierSummary\\_chapter1](https://www.statista.com/topics/4644/bosnia-and-herzegovina/#dossierSummary_chapter1)

PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest [cit. 2019-09-26]. Dostupné z <http://knihovna.tul.cz/>