

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Specifika jednání s čínskými obchodními partnery

Specifics of Negotiation with Chinese Business Partners

OLOMOUC 2018

Lucie Hůrková

Vedoucí práce: Mgr. Ondřej Kučera, Ph.D.

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré použité prameny a literaturu.

V Olomouci dne:.....

Podpis:

Anotace

Obsahem této diplomové práce je přehled základních pravidel, která je z pohledu dostupné literatury doporučeno dodržovat při jednání s čínskými obchodními partnery. Na základě kvalitativního šetření je zkoumáno, zda jsou tato pravidla aktuální a dodržovaná v praxi. Práce je doplněna o teoretický základ, který se věnuje obecné charakteristice a fázím obchodního jednání, a rovněž aspektům čínské kultury, které mají na utváření chování v obchodním prostředí vliv.

Klíčová slova: Čína, obchodní jednání, obchodní etiketa, business, kultura

Počet stran: 54

Počet znaků: 75 195

Počet titulů použité literatury: 26

Počet příloh: 3

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Mgr. Ondřeji Kučerovi, Ph.D. za cenné rady a vstřícnost při vypracovávání této diplomové práce. Poděkování patří rovněž respondentům, kteří byli ochotni podělit se o své poznatky z praxe.

Obsah

Seznam grafů a obrázků.....	7
Ediční poznámka.....	8
Úvod	9
Vymezení cílů práce.....	10
Struktura práce a metodologie	11
Teoretická část	12
1 Obecná charakteristika a fáze obchodního jednání.....	12
1.1 Přípravná fáze.....	13
1.1.1 Věcná příprava.....	13
1.1.2 Organizační příprava.....	15
1.2 Průběh jednání.....	16
1.2.1 Předběžné jednání	16
1.2.2 Vlastní obchodní jednání	16
1.2.3 Činnost následující po jednání	17
1.3 Jednání se zahraničními partnery	17
1.3.1 Přípravná fáze	17
1.3.2 Průběh jednání	19
2 Kultura a interkulturní prostředí	21
2.1 Kulturní rozdíly podle G. Hofstedeho.....	22
2.1.1 ČLR podle kulturních dimenzí Hofstedeho	24
2.1.2 Rozdíly mezi Českou republikou a ČLR podle Hofstedeho výzkumu	26
2.2 Kulturní prvky utvářející čínské obchodní prostředí	27
2.2.1 Mianzi	27
2.2.2 Guanxi.....	28
2.2.3 Shehui dengji	29
3 Jednotlivá specifika jednání s čínskými obchodními partnery	30
3.1 Setkání a pozdrav	30
3.2 Oslovování	30
3.3 Vizitky.....	31
3.4 Zasedací pořádek při jednání	31
3.5 Úvodní konverzace.....	33
3.6 Dárky.....	33
3.7 Společná hostina.....	35

3.8	Zasedací pořádek při obědech a večerech.....	35
3.9	Stolování	38
3.10	Alkohol.....	40
3.11	Kouření.....	40
3.12	Další aktivity	40
3.13	Reciprocita	41
	Praktická část.....	42
4	Průzkum	42
4.1	Podklady pro průzkum a jeho průběh	42
4.2	Analýza dat.....	43
4.2.1	Setkání a pozdrav	43
4.2.2	Oslovování	43
4.2.3	Vizitky	43
4.2.4	Zasedací pořádek při jednání	44
4.2.5	Úvodní konverzace	44
4.2.6	Dárky	45
4.2.7	Společná hostina	46
4.2.8	Zasedací pořádek při obědech a večerech	46
4.2.9	Stolování	46
4.2.10	Alkohol	47
4.2.11	Kouření	47
4.2.12	Další aktivity.....	47
4.3	Shrnutí.....	48
	Závěr	49
	Resumé.....	50
	Seznam použité literatury	51
	Seznam příloh.....	54
	Přílohy.....	55

Seznam grafů a obrázků

Graf č. 1	Hodnoty kulturních dimenzí ČLR	25
Graf č. 2	Srovnání hodnot kulturních dimenzí ČLR a ČR	26
Obrázek č. 1	Schéma znázorňující fáze jednání	13
Obrázek č. 2	Vznik interkulturního prostředí	22
Obrázek č. 3	Zasedací pořádek v místnosti čínského typu	32
Obrázek č. 4	Zasedací pořádek v místnosti západního typu	33
Obrázek č. 5	Zasedací pořádek při obědech a večeřích u jednoho kulatého stolu	36
Obrázek č. 6	Zasedací pořádek při obědech a večeřích u více kulatých stolů	37
Obrázek č. 7	Zasedací pořádek při obědech a večeřích u obdélníkového stolu	38

Ediční poznámka

Pro veškerá čínská slova, která se v této práci vyskytují, je využíván mezinárodně uznávaný transkripční přepis *pinyin*. Slova, která nejsou vlastními jmény, jsou v textu psána kurzívou. V případě, že se jedná o slovo, pro které existuje v češtině exonymum, je v této práci použito.

Další poznámkou, kterou je třeba brát při čtení tohoto textu v potaz, jsou následující pojmy. Označení Čína v této práci představuje Čínskou lidovou republiku, zkráceně ČLR. Číňany jsou v této práci myšleni lidé, pro které je čínským ekvivalentem označení *zhongguoren*. Jedná se o občany ČLR bez ohledu na jejich národnost, není tedy rozhodující, zda se jedná o minoritní Hany či příslušníky jakéhokoliv jiného etnika.

Úvod

Vzhledem k postupné globalizaci je běžné, že spolu obchodují společnosti pocházející z odlišného kulturního prostředí. Díky zásadní restrukturalizaci systému, kterou Čínská lidová republika prošla v uplynulých desetiletích, vznikla možnost navazovat s Čínou vzájemnou obchodní spolupráci. Této příležitosti využívá v současnosti také mnoho českých podnikatelských subjektů. Je však důležité, aby si byly vědomy úskalí, na která mohou při své cestě za ziskem narazit.

K tomu, aby byly české společnosti schopny zvýšit svou konkurenceschopnost v boji na čínském trhu, je v jejich zájmu obeznámit se s tamější legislativou, situací na trhu, ale rovněž by měly být připraveny na odlišné kulturní prostředí, ve kterém se budou pohybovat. Čínské obchodní jednání má svá pravidla, z pohledu západního obchodníka mnohdy nepochopitelná, jejichž dodržování může být klíčem k úspěšnému navázání spolupráce. Dodržování vzorců chování typických pro čínskou kulturu může při obchodním jednání nenápadně, ovšem velmi významně ovlivnit proces komunikace a navázání spolupráce.

Tato problematika si zaslouží pozornost, což je jeden z důvodů, proč se specifika jednání s čínskými obchodními partnery stala tématem této diplomové práce.

Doporučení, jak se chovat při obchodním jednání s čínskými partnery, lze najít v mnoha publikacích týkajících se obchodování v Číně i společenského chování. Otázkou je, zda mají tato omílaná pravidla stále význam a zda jsou stále aktuální. Právě na tuto otázku by měla ve finále odpovědět tato diplomová práce. Kromě přehledu pravidel a zkoumání jejich aktuálnosti jsou obsahem této práce také informace o přípravě a průběhu obchodního jednání z teoretického hlediska, a samostatná kapitola je věnována rovněž faktorům čínské kultury, které se na utváření zmíněných pravidel a atmosféry při jednání podílí.

Vymezení cílů práce

Cílem této diplomové práce je na základě dostupné literatury sestavit přehled základních pravidel, která je doporučeno dodržovat při jednání s čínskými obchodními partnery, a poté na základě kvalitativního průzkumu ověřit, nakolik jsou tato pravidla aktuální a dodržovaná v praxi. Ke kvalitativnímu průzkumu byla zvolena metoda strukturovaného rozhovoru. Hendl (2016, s. 177-178) charakterizuje strukturovaný rozhovor jako interview s předem připravenými otázkami pro respondenty.

Dílčím cílem je seznámit čtenáře s přípravnou a průběhovou fází obchodního jednání a rovněž s kulturními aspekty, které mají na utváření pravidel při obchodním jednání v Číně vliv.

Jelikož je problematika pravidel při obchodním jednání natolik rozmanitá, cílem této práce není sestavit a ověřit kompletní obchodní protokol, nýbrž zaměřit se pouze na stěžejní specifická a nezvyklá pravidla, se kterými se obchodníci evropského původu mohou při svých jednáních s Číňany setkat.

Struktura práce a metodologie

Tato práce je členěna do čtyř kapitol. První tři kapitoly slouží jako teoretický základ. Za účelem uvedení do tématiky je první kapitola věnována obecné charakteristice obchodního jednání. Je rozdělena do podkapitol, které se věnují jednotlivým bodům teorie přípravy a průběhu jednání. V této části je rovněž prostor pro problematiku jednání se zahraničními partnery. Druhá kapitola má za úkol stručně seznámit s kulturními specifiky Číny, jelikož ta se významně podílí na utváření společenských pravidel, která se poté dále odráží v obchodní sféře. Důraz je taktéž kladen na rozdíl mezi čínskou a českou kulturou. Třetí kapitola se již věnuje konkrétním specifikům jednání s čínskými obchodními partnery.

Čtvrtá kapitola je průzkumnou částí této práce. Je zde popsána metoda kvalitativního výzkumu, který byl v této práci použit, včetně stručného představení daného vzorku respondentů. Druhá část již předkládá samotnou analýzu dat, za níž následuje jejich shrnutí a porovnání s informacemi z teoretické části.

K vypracování této práce, konkrétně ke kapitolám teoretické části, byla použita převážně literatura českých a zahraničních odborníků na daná témata, v menší míře poté internetové zdroje. Některé z uvedených informací byly vypořizovány a nashromážděny během mého studijního pobytu v Šanghaji v roce 2017, při kterém jsem měla možnost setkat se s několika profesionály pohybujícími se ve sféře mezinárodního obchodu.

V rámci praktické části bylo cílem odhalit, zda se převážně teoreticky nasbíraná pravidla pro obchodní jednání s Čínou dodržují v praxi. Pro splnění tohoto cíle byl použit rozhovor, pro který byli osloveni odborníci, kteří mají zkušenosti s navazováním obchodních styků s čínskými firmami.

Teoretická část

1 Obecná charakteristika a fáze obchodního jednání

Vzhledem k tomu, že hlavním tématem této práce je problematika obchodního jednání, je mu věnována počáteční kapitola. Přestože je pojem „obchodní jednání“ hojně používán, jeho příprava či průběh skýtají mnoho úskalí, na která je vhodné se zaměřit. Z tohoto důvodu je tato kapitola věnována jeho obecné charakteristice, fázím, a celou kapitolu završuje problematika obchodního jednání se zahraničními partnery.

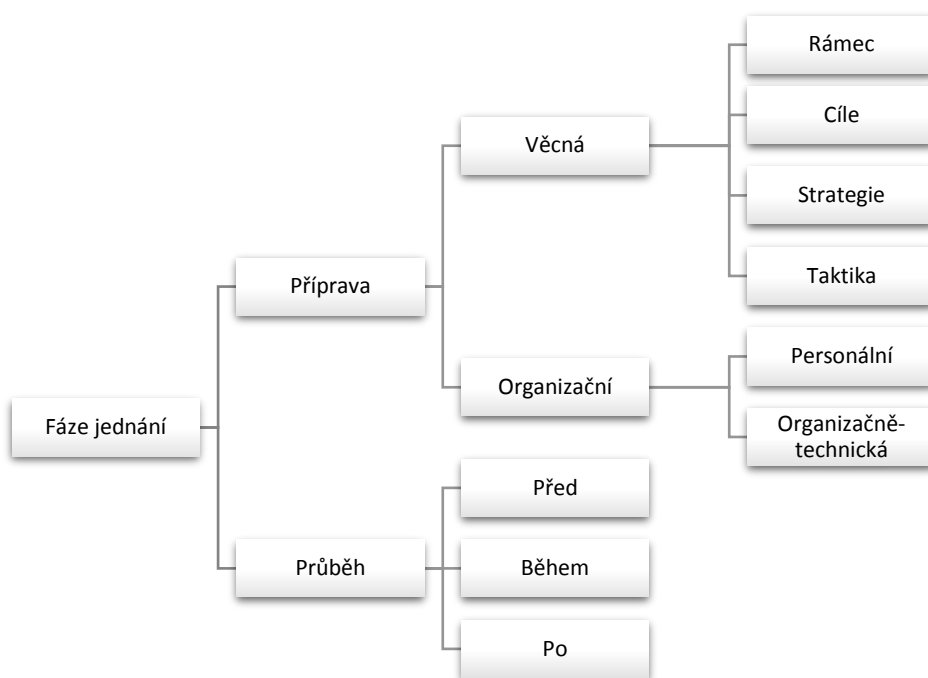
„Jednání je lidská činnost, při níž se setkávají, resp. střetávají, dvě nebo více stran k posouzení obecné nebo konkrétní problematiky.“ (Šroněk, 2005, s. 6).

U jednání lze rozlišovat jeho účel a úroveň. Jednání může probíhat například za účelem předkládání návrhů, výměny názorů či přípravy rozhodnutí. Co se týče úrovně jednání, může probíhat na nejvyšší úrovni, kdy spolu hovoří představitelé dvou zemí, ale také na úrovni mezi rodinnými příslušníky. Jak už napovídá název, tato práce je věnována jednání obchodnímu.

Pro obchodní jednání platí, že může být vedeno ústně i písemně, a v dnešní době moderních technologií také online skrze různé komunikační platformy. V obchodní sféře, snad více než v jakékoliv jiné, platí, že během jednání sledují strany své vlastní cíle, kterých chtějí dosáhnout. Za cíl obchodního jednání může být považováno dosažení konkrétního záměru, ale také získání informací či naopak blokování dohody se třetí stranou. Výsledkem obchodního jednání může být konkrétní dohoda obou stran nebo naopak zásadní neshoda. Rovněž může dojít k dohodě o jeho prodloužení či odložení na neurčito (Šroněk, 2005, s. 6-12).

Obchodní jednání je v odborné literatuře rozděleno do několika fází. Například autoři Gullová (2013, s. 24) a Šroněk (2005, s. 13-14) rozdělují jednání do dvou základních fází, které se následně větví dál. Pro snadnější orientaci v tomto dělení slouží následující Obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 Schéma znázorňující fáze jednání



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gullové (2013) a Šronka (2005)

1.1 Přípravná fáze

Každému úspěšnému jednání musí předcházet příprava. Rozsah přípravy je závislý na významnosti jednání. Mezi významností a přípravou platí přímá úměra, tedy čím významnější jednání, tím by měla být jeho příprava důkladnější.

Přípravu jednání lze dále dělit na jednotlivé části. S tímto schématem pracují již dříve zmínění Soňa Gullová (2013, s. 24) a Ivan Šroněk (2005, s. 13-14), ale taktéž Miroslava Zamykalová (2003, s. 14). Tito autoři se shodují na rozdělení přípravné fáze na věcnou a organizační.

1.1.1 Věcná příprava

Cílem věcné přípravy je stanovit rámec jednání, cíle jednání, strategii a taktiku.

Rámec jednání

Pod slovním spojením rámec jednání se skrývá příprava tématu. Vymezení může být dvojitá, a to pozitivní a negativní. Pozitivní vymezení tématu představuje oblast, o které mají strany v úmyslu hovořit, zatímco negativní zahrnuje oblasti, o kterých se hovořit nebude. Rámec jednání tedy stanovuje hranice, ve kterých se bude téma komunikace pohybovat (Šroněk, 2005, s. 13).

Stanovení cílů

Stanovení cílů je důležité pro zvolení směru, jakým se jednání bude ubírat. K tomu, aby byly cíle vymezeny správným způsobem je doporučována metoda SMART (Doležal et al., 2009, s. 63). Podle ní by cíle měly být:

- S – specifické,
- M – měřitelné,
- A – dosažitelné (z anglického *achievable*),
- R – realistické,
- T – termínované.

V praxi to znamená, že pokud si firma chce stanovit specifický cíl, neměl by být stanoven například jako „dosažení většího výnosu“. Mnohem vhodnější je formulace „do konce roku 2019 zvýšit výnosy podniku o 15 % oproti dnešnímu stavu, měřené pomocí výsledku hospodaření a tržeb z prodeje zboží či služeb“. Takto formulovaný cíl je zaměřený na určitou oblast, je tedy specifický, je rovněž velmi dobře měřitelný, taktéž je dosažitelný, realistický, a vzhledem ke stanovenému časovému rozmezí i termínovaný. U takto stanoveného cíle lze poté mnohem lépe kontrolovat jeho plnění v čase.

Cíle obchodního jednání mohou být jednorázové, například jednorázový nákup produktu, ale ve většině případů se jedná o cíle opakované. Opakovaný cíl představuje navázání takové spolupráce, která bude moci pokračovat do budoucna, nebo na kterou bude možno v budoucnu navázat. Cíle jsou většinou hmatatelného charakteru, zpravidla se jedná o nákup či prodej zboží, prodloužení smluv, navázání spolupráce apod. Některé firmy mají cíle nehmatatelné. Pod tímto pojmem se skrývá vytvoření představy o síle firmy, prosazování určitých principů, vylepšení pozice na trhu apod. (Šroněk, 2005, s. 13-14).

Strategie

Strategie označuje souhrnný dlouhodobý plán, na základě kterého má být dosaženo předem stanovených cílů. Je však nezbytné nezaměňovat strategii obchodního jednání se strategií firmy. Miroslava Zamykalová (2003, s. 33-34) ve své publikaci dělí strategii na kompetitivní a kooperativní.

Kompetitivní strategie podle Zamykalové (2003, s. 33-34) představuje snahu zvítězit na úkor druhé strany. Dochází k situaci, kdy je jeden partner silnější a neústupný. Ve většině případů dojde k uzavření dohody, ze které plynou výhody především pro

silnější stranu, případně nedojde k uzavření dohody vůbec. Tento model je většinou použitelný pouze krátkodobě, jelikož nerozvíjí vztahy mezi jednajícími subjekty.

Způsob kooperace je opakem kompetitivní strategie. Zamykalová (2003, s. 33-34) jej představuje jako model, který má za cíl oboustrannou spokojenost všech zúčastněných. Dochází ke spolupráci, kompromisům, nechybí vzájemný respekt a úcta vůči partnerovi. Kromě dobrých vztahů může být přínosem kooperace například větší vyjednávací síla v budoucnu s další stranou, kterou partneři získají na základě spolupráce.

Taktika

Taktika úzce souvisí se strategií, ale je nutno na obě tyto oblasti nahlížet separátně. Taktika je podřízena strategii, ale zatímco strategie označuje dlouhodobý plán spolupráce s protějškem, taktika se týká samotného jednání. V podstatě se jedná o styl, jakým budou strany vyjednávat. Samfrits Le Poole ve své knize uvádí několik odlišných taktik (1992, s. 133-154). Zamykalová (2003, s. 42) s nimi následně pracuje a dělí je do tří kategorií:

- taktiky obstruktivní,
- taktiky ofenzivní,
- taktiky klamavé.

Mezi taktiky obstruktivní lze zařadit například taktiku, kterou Le Poole (1992, s. 133) nazývá jako „salámová taktika“. Její podstatou je předkládat své požadavky postupně, nikoliv najednou. Zvyšuje se tak pravděpodobnost přijetí požadavků druhou stranou. Mezi ofenzivní taktiky lze dle autora jednoznačně zařadit zastrašování, ke kterému dochází, když jedna strana zneužívá svého postavení, aby umlčela nebo odradila druhou stranu. Jako jednu z klamavých taktik Le Poole uvádí případ, ve kterém se jedna ze stran vymlouvá na nedorozumění či špatné pochopení. Této taktiky je možné využívat zejména při jednání v jiném než mateřském jazyce. Jednak lze tímto chováním získat více času, zvláště pokud je druhá strana nucena své stanovisko zopakovat, a taktéž je možno od závazku ustoupit a tuto skutečnost svést na mylnou interpretaci.

1.1.2 Organizační příprava

Tato složka přípravy má za úkol zajistit hladký průběh celého jednání po organizační stránce. Spočívá v přípravě personálního složení vyjednávacího týmu a také v organizačně-technické přípravě (Šroněk, 2005, s. 14-15).

Personální příprava

Jedná se o výběr zaměstnanců, kteří se jednání zúčastní. V malých firmách se zpravidla jedná o samotného jednatele, ve větších firmách se vyjednávací tým skládá

z více osob. Jedná se o odborníky, kteří by měli být vybaveni znalostmi dané problematiky, určitými zkušenostmi a schopností orientovat se ve společnosti. Mnohdy se vyjednávací tým skládá z technických odborníků, právníků, finančních expertů apod. V případě jednání se zahraničními partnery je vhodné mít ve svých řadách tlumočníka či poradce pro danou oblast (Šroněk, 2005, s. 14-18).

Celý tým je veden vyjednávačem, což je zpravidla jednatel firmy, generální ředitel nebo člen vrcholového managementu. V tomto případě platí, že čím významnější je nadcházející jednání, tím významnější osoby se jej účastní.

Organizačně-technická příprava

Osoby pověřené touto přípravou mají za úkol shromáždit podklady pro jednání, a následně samotné jednání, případně i s programem, připravit.

Podklady zahrnují administrativní složku, do které spadají smluvní a jiné dokumenty, prezentace apod. Technickou přípravou se rozumí např. zajištění potřebné elektroniky a jiné techniky zajišťující hladký průběh jednání.

V rámci samotné organizace jednání je nezbytné zajistit čas a místo jednání, a pokud to situace vyžaduje, je nutné zajistit ubytování, dopravu, eventuálně připravit pro hosty program.

1.2 Průběh jednání

Docent Šroněk ve své publikaci dělí samotný průběh jednání ještě na další fáze. Jedná se o fázi předběžnou, fázi vlastního jednání a činnost následující po jednání (2005, s. 32).

1.2.1 Předběžné jednání

Tímto pojmem se rozumí vzájemný projev ochoty jednat. Jedná se o situaci, ve které se obě firmy vzájemně zkontaktují a dohodnou se, kdy a za jakých podmínek k jednání dojde (Šroněk, 2005, s. 32). Toto předběžné jednání může být otázkou jednoho telefonického rozhovoru nebo výměny několika e-mailů.

1.2.2 Vlastní obchodní jednání

Ve většině případů jednání sestává ze zahájení, přednesení hlavních stanovisek a návrhů, následuje diskuze, hledání řešení a závěr. Jak ale upozorňuje docent Šroněk, toto schéma je obecné, tudíž se v jednotlivých jednáních mohou některé části vyskytovat

a některé nikoliv (2005, s. 32). Za součást jednání mohou být považovány i společné akce, např. večere či výlet.

1.2.3 Činnost následující po jednání

Jak již bylo zmíněno dříve, výsledky jednání mohou být rozdílné. Pokud došlo k uzavření dohody či smlouvy, bude přirozeně následovat příprava samotného projektu a snaha o dodržení sjednaných podmínek. Naopak, pokud jednání skončilo bez dohody, je na místě zvážit další možný postup a reagovat na něj (Šroněk, 2005, s. 35; Zamykalová, 2003, s. 13-14).

1.3 Jednání se zahraničními partnery

S jednáním se zahraničními partnery se pojí situace, kterých jsou firmy v komunikaci s tuzemskými protějšky ušetřeny. Obchodní jednání nabývá nových rozměrů, pokud partneři pochází z odlišných kultur. V tomto případě je třeba brát ohled na odlišnosti, které mezi kulturami panují.

1.3.1 Přípravná fáze

Co se týče přípravy věcné, problémem se může stát odlišný přístup ke strategii a taktice. Styl vyjednávání se může napříč zeměmi značně lišit. Z tohoto důvodu je vhodné si v rámci přípravy nastudovat, jakým stylem se jednání v zemi firemních protějšků zpravidla vedou.

Nejvíce úskalí se skrývá v organizačně-technické přípravě. Jednání se zahraničními partnery je na organizaci jistě náročnější než jednání s firmou ze sousedního města. Němčanský (2011, s. 88) uvádí, že ve většině případů má tuto přípravu na starosti zahraniční oddělení, sekretariát nebo zvlášť určený pracovník. To samozřejmě souvisí s velikostí firmy.

Prvním problémem, na který mohou firmy narazit, je volba místa setkání. Při tomto rozhodování většinou přicházejí v úvahu tři varianty a z každé plynou jak pozitiva, tak negativa. Tyto varianty společně s krátkým komentářem ve své publikaci zmiňuje Gullová (2013, s. 24), Šroněk (2005, s. 39-40), Zamykalová (2003, s. 15) i Němčanský (2011, s. 88).

Jako první se nabízí varianta na „domácí půdě“. Pokud firma zaujímá pozici hostitele, a k jednání tak dochází v její domovině, výhodou může být znalost domácího prostředí či možnost přizvat k jednání více odborníků z vlastní firmy. Z této pozice

rovněž plynou určité pravomoci jako například určení místa a času jednání. Na druhou stranu se od hostitele očekává určitý servis, pod kterým se může skrývat vyzvednutí partnera na letišti, zajištění ubytování a příprava programu. Tyto body mohou pro firmu znamenat určitou zátěž.

Druhou variantou je případ, kdy se firma vydá do zahraničí, a stává se tak hosty svého protějšku. Pokud vyjednávací tým cestuje do vzdálené země, je nutné počítat s vyššími výdaji spojenými s cestováním, ale také s možnými komplikacemi jako jsou legislativní překážky, zdravotní potíže či kulturní šok. Host má taktéž zpravidla menší pravomoci, co se týče zasahování do přípravy jednání. Výhodou je pozice hosta, o kterého by se měl hostitel postarat, ale také návštěva firmy, provozovny či výrobní protějšku, díky kterému lze obchodního partnera lépe poznat.

Třetím případem je setkání na „neutrální půdě“. Zásadní výhodou je, že obě strany se nacházejí ve stejné pozici, avšak setkání tohoto typu může působit neosobně.

Při plánování jednání se zahraničním partnerem je rovněž nutno brát v potaz termín a čas jednání. Při jednání se zahraničními partnery je vhodné se předem informovat o místních státních a náboženských svátcích, a také dnech pracovního klidu. Pro příklad v arabských zemích je pro jednání nevhodné období Ramadánu, v Izraeli je nutno brát v potaz šabat, který začíná pátečním soumrakem. V Evropě jsou dobou odpočinku Vánoce, oproti tomu v některých asijských zemích jsou to Svátky jara. V případě času jednání je třeba brát v úvahu místní zvyky, například pro Španělsko typickou „siestu“, během které Španělé odpočívají.

Pokud se v rámci jednání koná oběd či večeře, je důležité pamatovat na náboženské zvyky protějšků. Pro příklad, hinduistům je nutné připravit jiný než hovězí pokrm a muslimům zase nenabízet vepřové. Rovněž je vhodné počítat s různými alergiemi či intolerancemi, a připravit pokrmy v této variantě.

Pokud se jedná o partnery z kulturně naprosto odlišné země, je příhodné v rámci přípravy nastudovat tamější pravidla společenské, ale i obchodní etikety. Odlišné kultury, zejména ty arabské a asijské, mají odlišné mravy, než na které jsme v evropských oblastech zvyklí, proto je vhodné se s nimi předem seznámit, aby nedošlo k nedorozumění, faux pas nebo dokonce kulturnímu šoku. Kulturní šok Soňa Gullová (2013, s. 14) charakterizuje jako negativní pocit vyplývající ze střetu s jinou kulturou. Projevem může být šok z nečekaných situací, odlišného přístupu k problémům a jejich řešení, ale také z odlišných kulturních standardů.

Odlišnosti mnohdy spočívají v maličkostech, které příslušníkovi dané kultury připadají samozřejmé. Například v USA je u mužů sezení s kotníkem jedné nohy na koleni druhé nohy vyjádřením sebevědomí a uvolněnosti, ale v arabských zemích, kde je neslušné ukazovat podrážku bot, by takový posed byl nepřijatelný. V zemích Blízkého východu by taktéž ženy neměly mít, z úcty k místním tradicím, odhalené nohy a ramena. Neslušné je zde rovněž používání levé ruky, což kromě arabských zemí platí třeba i pro Indii. Odlišná je také neverbální komunikace, která zahrnuje gesta, výraz tváře či oční kontakt. Pro příklad, kývání hlavou, které v Česku znamená ano, v Bulharsku znamená ne. Ve Francii je běžné zdravít se na přivítanou letným polibkem, zatímco v jiných zemích by takové chování bylo nepřijatelné.

Personální příprava je od ostatních případů odlišná v zajištění odborníků. Přestože se v dnešní době angličtina stává světovým jazykem, není to všude pravidlem. Při jednání s Rusy bude jistě ve výhodě ten, kdo se přizpůsobí, a místo angličtiny bude s protějškem hovořit rusky. Firma tím dává svým partnerům najevo jakýsi respekt a úctu. Mohou nastat situace, kdy vyjednávač není ve vyjednávacím jazyce tolik zbláhý, poté je na místě připojit k vyjednávacímu týmu tlumočnicka. Vhodné je to rovněž v případě, kdy se jedná o důležité nebo terminologicky specifické jednání, při kterém by špatnou interpretací mohlo dojít k nedorozumění. Opačná situace může nastat v případě jednání s národy nám blízkými. Pokud se například setká obchodník z Ostravy s obchodníkem z Krakova, je mnohdy pro oba příjemnější hovořit spolu lámanou češtinou-polštinou než anglicky. Při podepisování smluv či jednání o významných investicích by v týmu neměl chybět právník se znalostmi daného prostředí. V některých zemích je vhodné k jednání přizvat prostředníka. Zpravidla se jedná o člověka, který skvěle zná oba státy a kultury, a přirozeně se stává „mostem“ mezi oběma firmami. Mimo to navozuje pocit, že obě firmy mají něco společného.

1.3.2 Průběh jednání

Průběh jednání se napříč kontinenty bude také měnit. Fáze před samotným jednáním může spočívat v několika minutách, jako tomu je třeba u Američanů, nebo několika dnech, například v latinskoamerických zemích. Tam samotnému jednání předchází mnoho akcí, jako jsou třeba obědy, večere či výlety.

Odlišnosti plynou také z vnímání času. Italové pozdním příchodem na jednání dávají najevo, že se nenechají omezovat a jsou nad věcí, v Německu je pozdní příchod vnímán jako nedostatek lidského charakteru.

Samotné jednání má také odlišný průběh. V západní kultuře se jednání vede rychlým tempem, oproti tomu latinskoamerická, asijská či arabská kultura preferuje pomalý postup (Zamykalová, 2003, s. 52-54).

Z kapitoly je patrné, že přípravu obchodního jednání není vhodné brát na lehkou váhu. Je důležité zaměřit se na jednotlivé fáze, a ty důkladně připravit. Pokud se jedná o jednání se zahraničním partnerem, měla by být vzhledem k odlišnosti kultur příprava ještě důkladnější. Je nutné dbát na rozdíly společenských pravidel, ale také na zvyky a tradice zemí firemních protějšků.

2 Kultura a interkulturní prostředí

Mezi klíčové prvky, které je třeba vzít v úvahu při spolupráci s čínskými protějšky, patří také čínská kultura. Přestože se v souvislosti s globalizací svět neustále propojuje, jednotlivá území si zachovávají svá specifika a rozdíly v kulturách přetrvávají. Čínská kultura je podstatně odlišná od kultur západního typu, které jsou pro nás blízké. Vzhledem k tomu, že kultura ovlivňuje chování ve společnosti, a tím i v obchodní sféře, je tato kapitola věnována kulturním rozdílům mezi Českou republikou a Čínou, a následně aspektům, které mají na čínskou kulturu vliv.

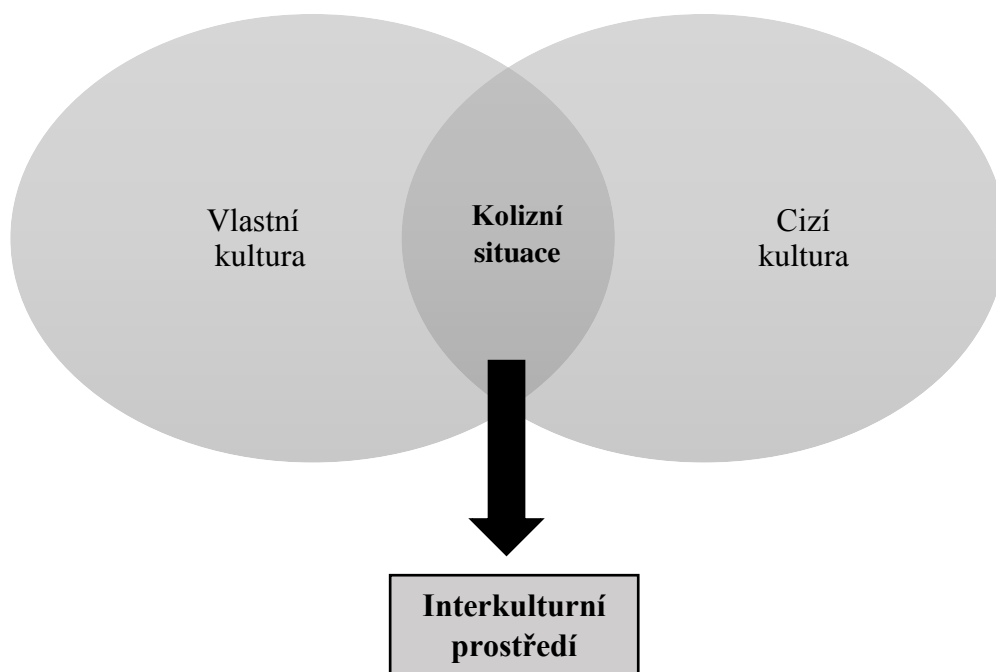
Definice kultury je nepřehledné množství. Jednu z nejstarších definic kultury podal E. B. Tylor, který uvádí: „*Kultura neboli civilizace je komplexní celek, zahrnující poznání, víru, umění, morálku, zákony, obyčej a ostatní způsobilosti a zvyklosti, získané člověkem jako členem společnosti.*“ (Geist, 1992, s. 198).

Podle významného holandského odborníka Geerta Hofstedeho (2001, s. 9) je kultura naprogramováním mysli a jejím obsahem jsou hodnoty, normy, názory a postoje, které odlišují jednu lidskou skupinu od druhé.

Interkulturní prostředí je takové, ve kterém se setkávají dvě odlišné kultury. Oba partneři pochází z kulturně odlišného prostředí, a na základě jejich interakce vzniká prostředí „třetí“ kultury, které je nazýváno interkulturní. Je nutné brát v potaz skutečnost, že jedinci nejsou totéž, co kultury, ale přesto je kultura významným způsobem ovlivňuje. Příslušnost ke kultuře mnohdy ovlivňuje způsob uvažování jednotlivce (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 32).

Obrázek č. 2 zachycuje proces, při kterém vznikají tzv. kolizní situace. V praxi dochází k problémům, kdy oba partneři jednájí na základě myšlení typického pro svou kulturu. Každá z těchto stran je přesvědčena že jedná správně, a že druhý se mýlí. Pokud se tato situace vyskytne v rámci obchodního jednání, může mít nežádoucí následky. Proto je důležité být si interkulturního prostředí vědom, a snažit se mu přizpůsobit (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 33).

Obrázek č. 2 Vznik interkulturního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Nového a Schroll-Machl (2005)

2.1 Kulturní rozdíly podle G. Hofstedeho

Geert Hofstede je vědec zkoumající rozdíly mezi různými národními kulturami. Pro popsání odlišnosti kultur Hofstede identifikoval tzv. kulturní dimenze. Ty jsou kritériem, na základě kterého lze dělit kultury podle jednotlivých kategorií. Z Hofstedeho výzkumu vyplývá, že země lze kategorizovat podle kulturních podobností. Neznamená však, že země mající stejné stanovisko v kategorii jedné, se budou shodovat i v kategorii jiné.

Kulturní dimenze byly původně čtyři, později byly doplněny o pátou a nejnovější šestou. Jednotlivé dimenze se měří pomocí indexů na škále od jedné do 100 (Hofstede, 2018). Následující přehled těchto dimenzí je doplněn o jejich stručnou charakteristiku. Informace jsou čerpány z tvorby autora (Hofstede, 2018).

Rozpětí moci (*Power distance, PDI*)

Tato dimenze měří očekávání a přijímání sociální nerovnosti ve společnosti a vztah k autoritě.

U kultur s vysokým indexem v této kategorii je nerovnost mezi lidmi považována za přirozenou a očekávanou. Pro takovou společnost je typická velká rozdílnost příjmů,

okázala prezentace příslušnosti k vyšší společenské vrstvě, a mezi sociálními vrstvami panuje mnohdy neprostupná hierarchie. Očekává se, že starší a zkušenější budou více respektováni než mladí. Typickým představitelem země s vysokým indexem rozpětí moci je například Rusko, které je na škále od 1 do 100 ohodnoceno 93 body.

Naopak ve společnostech, jejichž index v této kategorii je nízký, je kladen důraz na rovnost a dochází ke snaze decentralizovat moc. Opačný systém je chápán jako nespravedlivý a pro společnost je nepřijatelný. Jedním ze států s nejnižším indexem je Izrael.

Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty avoidance, UAI*)

Dimenze vyhýbání se nejistotě se zaměřuje na zacházení společnosti s neurčitými a víceznačnými situacemi. Index představuje míru, v jaké jsou kultury ochotny tolerovat nejistotu.

Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se snaží nejistotu ovládnout stanovením striktních pravidel. Je tedy preferována stálost a dodržování předpisů. To s sebou mnohdy nese skeptický přístup k inovacím a potlačování odlišného chování. Podle Hofstedeho výzkumu se vysoký index vyskytuje u ruské kultury.

Kultury s nízkým indexem v nejistých situacích reagují klidně, odlišnosti tolerují, jsou schopny se změnám přizpůsobit a flexibilně reagovat. Představitelem států s nižším indexem je například Dánsko.

Kolektivismus vs. individualismus (*Individualism, IND*)

Na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry se lidé v dané kultuře definují jako součást společnosti a cítí se jí být zavázáni.

Lidé v kolektivistických kulturách o sobě smýšlí jako o součásti celku a cítí se být společnosti zavázáni. Jejich osobní zájmy jdou tedy stranou, a jsou podřízeny celku. Rovněž zde hraje velkou roli rodina a pevné vazby. Za kolektivistickou společnost je považována například Kolumbie.

Naproti tomu členové individualistických kultur jsou zaměřeni na své osobní svobody, nezávislé rozhodování, osobní úspěch a nemají pocit zodpovědnosti vůči zbytku společnosti. Klasickým představitelem individualistické společnosti jsou Spojené státy, které si na této pověsti zakládají.

Maskulinita vs. feminita (*Masculinity, MAS*)

Podle definice se maskulinní společnost zaměřuje na výkonnost, pracovitost a ambicióznost, je orientována na úspěch. Ve feminní společnosti jsou do popředí kladeny mezilidské vztahy a kvalita života, konflikty jsou řešeny dialogem a kompromisem.

Vysoký index maskulinity je typický například pro Japonsko. Švédsko, které od Japonska dělí devadesát bodů, je tedy považováno za velmi feminní.

Dlouhodobá orientace (*Long term orientation, LTO*)

Dimenze, která se k původním čtyřem připojila o něco později. Jedná se o dimenzi, která má za úkol ukázat, do jaké míry je společnost orientována na budoucnost.

Pro kultury s nízkým indexem jsou důležité tradice, a současné jednání má závaznost do budoucna. Za představitele dlouhodobé orientace je možné označit Japonsko a Čínu.

Kultury s nižším číslem jsou charakteristické tím, že nelpí na tradicích a dlouhodobý výhled do budoucna pro ně není tak důležitý. Mnohdy kvůli krátkodobému zisku či růstu nehosподаří šetrně, což se v dlouhodobém horizontu negativně projeví. Za představitele krátkodobé orientace může být považován například Egypt.

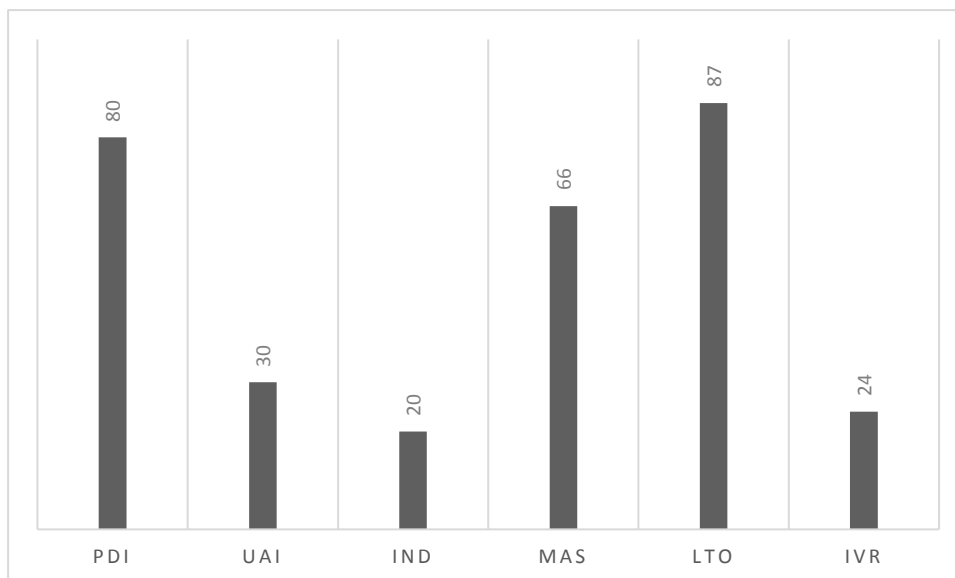
Požitkářství vs. zdrženlivost (*Indulgence vs. restraint, IVR*)

Jedná se o novou dimenzi uveřejněnou v roce 2010. Popisuje, do jaké míry si příslušníci dané společnosti dopřávají v oblasti zábavy a volnočasových aktivit. Požitkářská společnost dovoluje svým členům upokojujání potřeb, zatímco společnost zdrženlivá tyto potřeby potlačuje. Požitkářskou společností lze označit Mexiko, na opačné straně stojí například Pákistán.

2.1.1 ČLR podle kulturních dimenzí Hofstedeho

Dále zobrazený Graf č. 1 prezentuje čínskou kulturu podle kulturních dimenzí G. Hofstedeho. Na ose x se vyskytují jednotlivé dimenze, a to v pořadí: rozpětí moci, vyhýbání se nejistotě, individualismus, maskulinita, dlouhodobá orientace a požitkářství. Na ose y jsou zaznamenány hodnoty v jednotlivých kategoriích, na škále od 1 do 100.

Graf č. 1 **Hodnoty kulturních dimenzí ČLR**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hofstedeho (2018)

Z grafu vyplývá, že s hodnotou 80, je pro Číňany rozpětí moci přípustné, vzhledem k tak vysoké hodnotě dokonce samozřejmé. Ve společnosti dochází k nerovnoměrnému rozvrstvení, a společnost tento fakt akceptuje. Rovněž je pro Čínu typické respektování autorit a následování vůdce.

Nízká hodnota vyhýbání se nejistotě znamená, že čínská společnost je otevřená změnám. Přestože se Čína může zdát plná nařízení a pravidel, jak bylo patrné v historii, Číňané se nebojí si je nastavit podle aktuálních potřeb.

Vzhledem k hodnotě v kategorii individualismu je zřejmé, že Čína je kolektivistickou kulturou. Lidé tak konají spíše v zájmu společnosti než v zájmu jedince. Vzájemné vztahy jsou pro Číňany velmi důležité, což také souvisí s konceptem „tváře“, kterému se bude detailněji věnovat následující podkapitola.

Index maskulinity je poměrně vysoký, i když ne tak, jako například v sousedním Japonsku. Z této hodnoty vyplývá, že je čínská společnost orientována na úspěch, proto mnohdy práce zastihuje přátele či volný čas. V současnosti lze tento jev vidět například na migraci pracujících do měst, kdy se kvůli vidině práce, výdělku a úspěchu stěhují daleko od svých rodin. Dalším příkladem mohou být žáci, kteří již od útlého věku věnují studiu podstatně více času, než je zvykem třeba v evropských zemích.

Čínská kultura je charakteristická dlouhodobou orientací. Důležitou roli hrají tradice a úcta k předkům. Číňané si stanovují dlouhodobé cíle, kterým přizpůsobují své myšlení a plánování. Společnost je rovněž pragmatická, proto rozhodnutí záleží na kontextu a čase, ve kterém jsou dělána.

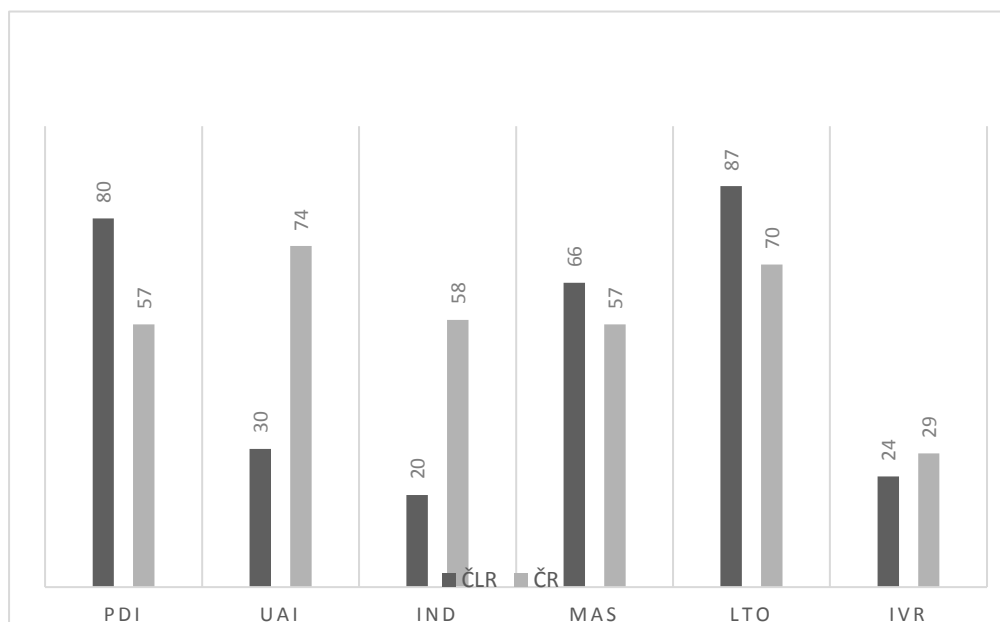
Co se týče poslední kategorie, je společnost v Číně vyhodnocena spíše jako zdrženlivá, s tendencí k pesimismu. Lidé nepřikládají velkou pozornost volnému času a požitkům, naopak se věnují společnosti.

Pokud budou tyto závěry aplikovány na oblast obchodu, lze říci, že v souvislosti s rozpětím moci je běžné, aby byli členové firmy hierarchicky rozděleni, byla jasně definována autorita a podřízení ji uznávali. To, že je čínská společnost otevřena změnám na základě pragmatismu, je v podnikatelské sféře rovněž patrné. Je obvyklé, že podepsaná smlouva přestane platit jen proto, že už není výhodná. Kolektivistická kultura je pro firmy taktéž typická, lidé pracují za celý tým, nikoliv každý sám za sebe. Dalším kulturním jevem, který se promítá do prostředí businessu, je dlouhodobá orientace. Jednání skoro se všemi čínskými firmami je časově náročné, mnohdy jedna návštěva nestačí, ale zase je vysoce pravděpodobné, že spolupráce bude aktuální v horizontu několika let.

2.1.2 Rozdíly mezi Českou republikou a ČLR podle Hofstedeho výzkumu

Níže uvedený Graf č. 2 porovnává na základě Hofstedeho kulturních dimenzí českou a čínskou kulturu. Na ose *x* se opět vyskytují jednotlivé dimenze, na ose *y* jsou zaznamenány hodnoty v jednotlivých kategoriích, na škále od 1 do 100.

Graf č. 2 Srovnání hodnot kulturních dimenzí ČLR a ČR



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hofstedeho (2018)

Z grafu je patrné, že kultura České republiky a ČLR se diametrálně liší hlavně v otázce individualismu a vyhýbání se nejistotám. Patrný, avšak ne už tak razantně odlišný, je přístup k rozpětí moci, dlouhodobé orientaci a maskulinitě. Co se týče

nejnovější kategorie požitkářství, jsou si, alespoň podle Hofstedeho, obě kultury téměř rovny.

2.2 Kulturní prvky utvářející čínské obchodní prostředí

Předchozí podkapitola se věnovala kulturním determinantům, jak na ně nahlíží Hofstede. Kromě nich se na utváření obchodního prostředí v Číně podílí také další koncepty. V čínské kultuře je patrný silný vliv konfucianismu. Jedná se o učení, v jehož rámci je kladen důraz na morálku a dodržování etických pravidel. Do popředí je taktéž stavěn respekt vůči autoritám. Konfucius, zakladatel tohoto učení, považoval za důležitý sociální status. Věřil, že úspěšný politický systém je závislý na vytvoření hierarchie ve společnosti. Byl přesvědčen, že pokud lidé budou fungovat na základě přiděleného postavení ve společnosti, bude dosaženo společenské stability a harmonie (Verstappen, 2008, s. 18-21).

Další osobností, která svými myšlenkami ovlivnila prostředí čínského obchodu, je Sunzi, který byl významným čínským myslitelem, a položil pravidla pro vedení boje. Jeho dílo Umění války v čínské kultuře zakořenilo natolik, že jednotlivá pravidla jsou dnes zmiňována v manažerských příručkách, a dále pak využívána v businessu. Této problematice se ve své publikaci věnuje například Vít Vojta (Sunzi a Vojta, 2014). Nejen, že přikládá překlad pasáží původního textu, ale taktéž jej komentuje na základě historických souvislostí, a dále objasňuje využití pravidel v obchodní sféře, mnohdy se zajímavými poznatky ze své praxe. Jednou ze strategií je například flexibilita, což značí přizpůsobení se čínskému prostředí a použití principů chování v dané kultuře (Sunzi a Vojta, 2014, s. 101-108).

2.2.1 Mianzi

Jedním z výrazů, který bývá v souvislosti s kulturou a businessem spojován, je výraz *mianzi*, který se do češtiny překládá jako „tvář“. Koncept tváře se objevuje i v západní kultuře, ale ne v takové míře. Udržet si tvář je pro Číňany velmi důležité, a ztrátě tváře se chtějí za každou cenu vyhnout. Ztráta tváře by znamenala ztrátu důstojnosti a cti nejen pro daného jednotlivce, ale mnohdy i pro celou skupinu.

Ke ztrátě tváře dochází při zesměšnění, projevu emocí, přímé výměně názorů, vyčítání či poukázání na chybu. Situace, ve kterých Číňan pociťuje ztrátu tváře, se příslušníkům západní kultury mohou zdát nepochopitelné.

Tak jako může člověk tvář ztratit, může ji také obdržet. To znamená zvýšení prestiže daného člověka. „Dát někomu tvář“ lze skládáním komplimentů na veřejnosti nebo veřejnou pochvalou (Fox, 2008, s. 49).

Příkladem, jak snaha o zachování tváře funguje v každodenním životě, může být nepřímá kritika. Ve většině případů nedochází k situaci, kdy by jeden člověk druhého veřejně kritizoval před zbytkem skupiny. Pokud už ke kritice dojde, bývá to v soukromí a navíc nepřímo. Na pravidla týkající se zachování tváře je nezbytné pamatovat při jednání s čínskými partnery.

2.2.2 Guanxi

Dalším pojmem, který stojí za zmínku, je *guanxi*, což lze do češtiny přeložit jako konexe. *Guanxi* úzce souvisí s předchozím principem *mianzi*, jelikož člověku s dobrou pověstí (tváří), se *guanxi* budou navazovat mnohem lépe. Tyto konexe jsou sítě vzájemných vztahů, v rámci kterých jsou obě strany ochotny si navzájem prokázat laskavost. Pro každou službu však platí reciproční pravidlo, které není časově limitováno. Pokud tedy člověk svému známému vyjde vstříc, očekává se, že až přijde čas, tento známý mu službu oplátí (Páramo Morales, 2010).

Dosažení cíle tedy v rámci Číny mnohdy nespočívá pouze v samotné práci, ale také v dobrých kontaktech. Pokud člověk vyskytující se v čínské kultuře nemá *guanxi*, má tak zavřeno mnoho dveří. Samozřejmě, že sítě *guanxi* se musí pečlivě udržovat, protože zneužití nebo nedodržení reciprocity může zase způsobit ztrátu tváře a ukončení konexe. Konexe lze udržovat pravidelným kontaktem, organizováním společných akcí nebo posíláním přání či drobných dáreků k významným svátkům.

Suzanne Fox (2008, s. 49) ve svém článku uvádí, že mít *guanxi* je stále důležité, ale ve sféře businessu je toto typické hlavně pro Číňany starší 45 let. Vysvětluje to situací v ČLR před devadesátými léty minulého století, kdy cestou k získání čehokoliv byly pouze právě zmíněné konexe. Ať už se jednalo o zakoupení lístku na vlak či přeřazení do jiné pracovní jednotky, podle Fox to byla vždy otázka dobrých konexí. Oproti tomu lidé mladší 45, které nazývá „generace Y“, vyrůstali v důsledku politiky jednoho dítěte bez sourozenců, navíc již měli možnost přijít do kontaktu s praktikami západního obchodování, proto nespolehají na *guanxi*, ale spíše na vlastní píli a dovednosti. Je však pochopitelné, že toto prohlášení platí především pro obyvatele velkých měst.

Jak je princip *guanxi* důležitý v obchodní praxi popisuje Ivan Vyroubal (2008) ve svém příspěvku do Hospodářských novin. Zmiňuje situaci, kdy zástupce české firmy

přijel do Číny se skvělým produktem, který jeho protějšek ocenil, avšak následně dodal, že o úspěchu rozhodují také kontakty na správných místech.

2.2.3 Shehui dengji

Dalším případem, kdy kulturní koncept zasahuje do obchodního jednání je *shehui dengji* neboli sociální status. Pro čínské obchodníky je důležité, jaký sociální status má protějšek, se kterým vedou obchodní jednání. Lidé s vyšším postavením na společenském žebříčku jsou váženi. Z tohoto důvodu je vhodné na jednání s čínským protějškem vysílat vždy co nejvýše postavené osoby ve firmě. Pokud bude na obchodní jednání vyslána osoba s nižším postavením, bude to vnímáno jako urážka. O tom svědčí zkušenost americké firmy, kterou popisují ve svém článku Graham a Lam (2003, s. 87). Firma na jednání do Číny vyslala poměrně mladého manažera s nízkým postavením, který se měl setkat se starším a samozřejmě významnějším protějškem. Čínský protějšek se urazil nejen nízkým postavením Američana, ale také jeho věkem. Působilo to na něj dojmem, že americké firmě na jednání nesejde a čínských partnerů si dostatečně neváží.

Stefan Verstappen popisuje dodržování sociálního statusu v praxi. Při setkání, kdy se poprvé vidí dva neznámí lidé, nedávají Číňané najevo emoce a mohou se zdát nepřístupní. Verstappen uvádí, že se tak děje v návaznosti na *shehui dengji*, ve kterém vystavování emocí jde proti konfuciánským pravidlům (2008, s. 45).

Z kapitoly je patrné, že i v globalizovaném světě není možné nahlížet na jednotlivé kultury stejně. Liší se v mnoha ohledech, které následně utvářejí specifické hodnoty, tradice a kulturní standardy. Na základě Hofstedeho výzkumu je zřejmé, že čínská a česká kultura jsou v mnohém odlišné. Dále je patrné, že chování v obchodní sféře je značně ovlivněno jevy vycházejícími právě z čínské kultury.

3 Jednotlivá specifika jednání s čínskými obchodními partnery

V rámci literatury a článků zabývajících se obchodováním v Číně a rovněž v literatuře zaměřené na společenské chování je zmiňováno několik pravidel, která je doporučeno při jednání s čínským obchodním partnerem dodržovat. V této práci je kladen důraz především na specifika spojená s obchodní etiketou, nikoli na vyjednávací taktiky či strategie. Tato kapitola představuje jednotlivá pravidla v pořadí, v jakém se s největší pravděpodobností budou vyskytovat.

3.1 Setkání a pozdrav

Vstup do místnosti se řídí určitými pravidly. Platí, že nejvýznamnější osoba delegace vstupuje do místnosti jako první. Díky tomu čínský protějšek pozná, kdo je ve skupině nejvýznamnější.

Názory, jak správně pozdravit nejsou univerzální. Autoři Spitznagel (2012, s. 80) či Penzner (2006, s. 61) se shodují na dvou případech. Dle jejich názoru někteří Číňané vnímají podání ruky stále jako intimní dotek, proto je v takovém případě lepší se při pozdravu pouze lehce uklonit. Druhým případem jsou lidé, kteří si na podání ruky zvykli, ale stále je vhodné pouze krátké a lehké potřesení.

Pokud dojde k podání ruky, v tom případě by měl níže postavený pozdrav iniciovat (Spitznagel, 2012, s. 80). Situace je tedy odlišná oproti evropským zvyklostem, kdy podání ruky vždy nabízí společensky významnější osoba. Stefan Verstappen k pozdravu přidává důležitost očního kontaktu, který by však neměl být přehnaně dlouhý či pronikavý (2008, s. 46).

3.2 Oslovování

Při oslovování jsou používána výhradně příjmení. K příjmení se dále pojí buď oslovení „pan“ a „paní“, v případě vyššího představitele poté samotná funkce, například „manažer“, nebo „ředitel“ (Parkinson, 2014, s. 67). Oslovování pouze příjmením je neslušné, stejně tak jako oslovení „soudruhu“ (Verstappen, 2008, s. 48).

Vzhledem k tomu, že čínská jména mohou mít obtížnou výslovnost, je vhodné se tato jména naučit předem. Další zvláštností je pořadí čínských jmen. Nejprve se uvádí příjmení, poté až jméno. Pokud se tedy protějšek jmenuje Liu Hong, Liu je zde příjmení. Lidé se oslovují příjmením a titulem typu pan a paní nebo dle funkce. V tomto případě

by byl Liu Hong osloven „pan Liu“, případně s funkcí „ředitel Liu“. V angličtině je příjmení až na druhém místě, zatímco v čínštině na prvním. Někteří Číňané se uchylují k vytváření anglických křestních jmen, mezi nimi i zakladatel čínské Alibaby – Jack Ma. Oslovovat svůj protějšek křestním jménem je však možné pouze v případě, že to sám navrhne.

3.3 Vizitky

Vizitky jsou v čínském obchodním prostředí velmi důležité. Slouží k tomu, aby protějšek zjistil s kým má tu čest, aniž by se musel na cokoli vyptávat.

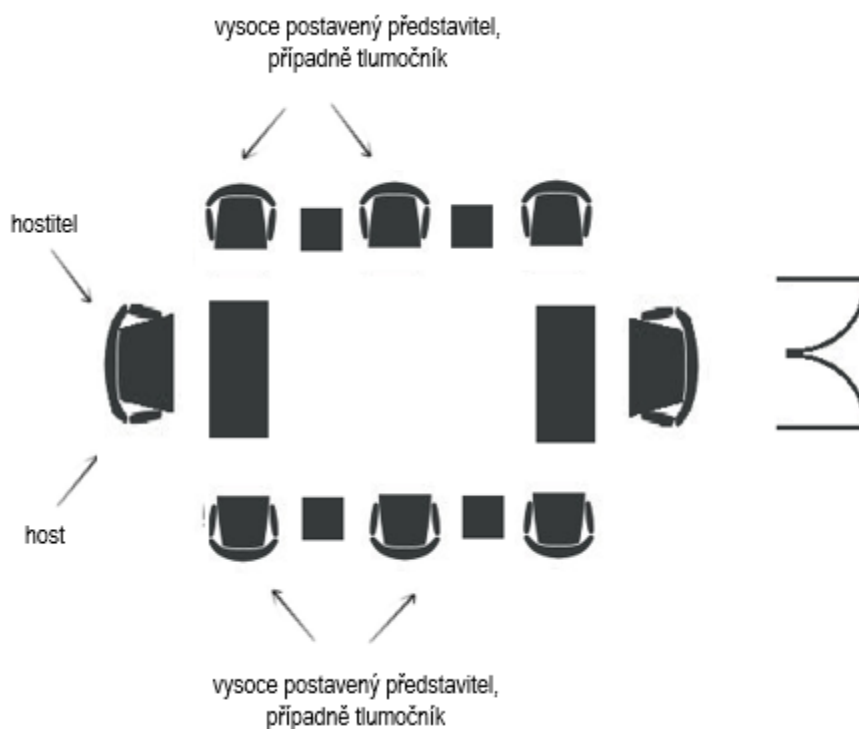
Vizitky přicházejí na řadu při představování. Měly by být profesionálně upravené a vytisknuté. Vizitky zahraničních partnerů by měly být vytisknuty oboustranně, na jedné straně čínsky a na druhé anglicky, bez titulů, ale vždy s uvedením funkce. Je nutné mít na paměti, že běžně se v ČLR používají znaky zjednodušené, avšak v Hongkongu se píší znaky tradiční. Pokud je v plánu, že daný zástupce firmy bude s Číňany obchodovat intenzivněji, je vhodné, aby si nechal vymyslet čínské jméno. Pokud se jedná o firmu s dlouholetou tradicí či netypickou velikostí, i tato informace se může na vizitce zmínit (Penzner, 2006, s. 61).

Vizitka se podává a přebírá oběma rukama, kdy palce směřují nahoru. Tento pohyb je možno doplnit lehkou úklonou. Vizitka se podává vždy textem směrem k příjemci, nejlépe v jeho jazyce směrem nahoru. Osoba, která vizitku přijme, by ji měla krátce, ale se zájmem prostudovat, dává tím najevo respekt vůči partnerovi. Dále je vhodné vizitku během jednání ponechat před sebou na stole nebo pečlivě uschovat. Ledabylé vhození do kapsy je nepřijatelné (Song, 2009, s. 20).

3.4 Zasedací pořádek při jednání

Ve většině případů se obchodníci v Číně setkají se dvěma typy zasedacích místností. První variantou je místnost, po jejímž obvodu jsou rozestavěny židle či křesla, případně pohovky pro nejvýznamnější členy skupiny, viz Obrázek č. 3. Mezi nimi jsou rozmístěny malé konferenční stolky. V tomto případě sedí hostitel i čestný host vedle sebe naproti dvěřím, host po pravici hostitele. Po stranách sedí vysoce postavení představitelé jedné i druhé firmy, pokud je přítomen tlumočník, taktéž zaujímá toto místo.

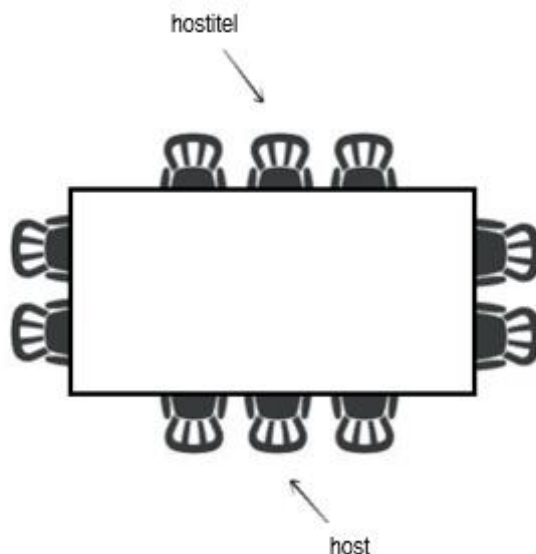
Obrázek č. 3 Zasedací pořádek v místnosti čínského typu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Seligmana (2007)

Druhou variantou je zasedací místnost v západním stylu, viz Obrázek č. 4. Jedná se o prostor s velkým stolem umístěným uprostřed místnosti a s židlemi okolo. V tomto případě sedí hostitel naproti hosta. V blízkosti každého z nich poté sedí další významní představitelé, případně tlumočník. Pokud se jedná o neformální jednání, je pevně stanoveno usazení hostitele a hosta, ostatní zaměstnanci se mohou usadit libovolně (Seligman, 2007, s. 101).

Obrázek č. 4 Zasedací pořádek v místnosti západního typu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Seligmana (2007)

3.5 Úvodní konverzace

Fáze před samotným jednáním je v Číně velmi důležitá a o poznání delší než v západních kulturách. Číňané jsou zvyklí si před řešením obchodních záležitostí povídat o jiném tématu než o práci, to aby své protějšky poznali a navodili dobrou atmosféru. Co se týče tématu, je tabu hovořit o negativních aspektech čínské politiky, to značí žádné zmínky o Tibetu, lidských právech či ekologických problémech (Parkinson, 2014, s. 67). Jan Hebnar doporučuje vyzdvihovat čínskou kulturu, mluvit tedy o památkách, čínském jídle apod. (2016, s. 58). Rovněž je možné, že se Číňané budou ptát na otázky, které mohou Evropanům připadat osobní a nevhodné. Může se jednat o otázky týkající se rodinného stavu, dětí, ale také oblasti financí jako je plat nebo cena oblečení (Seligman, 2007, s. 47). Je nutné se připravit na to, že v Číně jsou tyto otázky v pořádku.

3.6 Dárky

Předávání dárků je zvyklostí. Vzhledem k tradicím v čínské kultuře je nutné věnovat pozornost výběru dárku, jeho zabalení, momentu předání a možné reakci.

Dárky se, stejně jako vizitky, předávají oběma rukama. Výměna dárků probíhá na nejvyšší úrovni, to znamená, že nejvyšší představitel jedné strany předá dárek nejvyššímu představiteli strany druhé (Penzner, 2006, s. 62). Verstappen však upozorňuje, že se jedná o dárek od jedné společnosti druhé, nikoliv o osobní dar (2008, s. 111). Pro ostatní je

vhodné zvolit menší dárky, vždy záleží na jejich postavení ve firmě, může se jednat i o firemní reklamní předměty.

Dárky se předávají po skončení samotného jednání nebo poté v rámci obědu či večeře (Penzner, 2006, s. 63).

Hodnota dárku by měla být přiměřená situaci, není možné darovat předmět ve vysoké hodnotě, jelikož kdyby nebyl protějšek schopen jej oplatit podobným dárkem, ztratil by tzv. *mianzi* neboli tvář. Mnohdy se stává, že obdarovaný dárek odmítne a teprve po několikátém pokusu přijme. Rovněž je běžné, že jej obdarovaný neotevře. Toto pravidlo platí z jednoho prostého důvodu. Pokud by byl dárek nevhodný, obdarovanému se nelíbil, nebo by byl v nižší hodnotě, než by bylo vhodné, došlo by tím opět ke ztrátě tváře. V případě, že evropský obchodník dárek obdrží, rovněž by jej neměl rozbalovat. Je to možné pouze v případě, že jej dárce sám vyzve (Song, 2009, s. 20). Jan Hebnar (2016, s. 59) však zmiňuje, že pokud je dárek opravdu hodnotný a je žádoucí, aby jej vidělo i okolí obdarovaného, je vhodné jej zabalit do průhledného boxu. Song (2009, s. 20) ve svém článku dále upozorňuje, že dárků by měl být vždy dostatek pro případ neplánovaného jednání či setkání s dalšími lidmi. V Číně je zvykem dárek nejprve odmítnout, ale jedná se pouze o zdvořilostní akt (Hebnar, 2016, s. 60).

Vhodnými předměty k obdarování čínských protějšků jsou výrobky, které nejsou v Číně běžně dostupné nebo jsou výrazně dražší. Skvělým dárkem může být lahev dobrého alkoholu, luxusní plnicí pero, kvalitní čokoláda, značkové parfémy, rovněž to mohou být věci typické pro danou zemi. V případě jednání českých a čínských partnerů by tedy bylo vhodné Číňany obdarovat českým křišťálem, alkoholem (např. Becherovkou), případně knihou o Praze či zajímavých místech Česka. Pokud se jedná o ženy, velmi populární je česká přírodní kosmetika.

Vzhledem k tomu, že čínským šťastným číslem je číslo 8, pokud se jedná o více předmětů v rámci jednoho dárku, je vhodné tento počet zachovat (Verstappen, 2008, s. 113).

V oblasti dárků hraje velký význam barva balicího papíru. Nejvhodnějšími barvami je červená a zlatá, jelikož symbolizují štěstí. Bílý, černý či žlutý papír vhodný není, protože tyto barvy jsou spojovány se smrtí (Páramo Morales, 2010).

Je výrazně nevhodné darovat čínskému protějšku například hodiny, jelikož výraz „darovat hodiny“ je foneticky stejný jako zúčastnit se posledního rozloučení s blízkým příbuzným. Nevhodné jsou taktéž ostré předměty jako nože, nůžky apod. To stejné platí i pro kapesníky (Verstappen, 2008, s. 113). Seligman (2007, s. 166) překvapivě uvádí, že

nevhodné jsou také řezané květiny, jelikož jsou prý spojeny s pohřby. Neštěstí nosí v Číně také číslo 4, proto je nutné se vyhnout čemukoliv v tomto počtu či s touto číslovkou (Spitznagel, 2012, s. 81).

3.7 Společná hostina

Číňané jsou velmi pohostinným národem, proto ve většině případů nechybí v rámci jednání společný oběd či večeře.

Obědy začínají běžně okolo 13. hodiny, obchodní večeře se většinou konají od 18:30 či 19:00. Obědy zpravidla trvají hodinu a půl až dvě hodiny, u večeří bývá doba delší (Gullová 2013, s. 256). Je v pořádku dorazit o pár minut dříve, naopak je velmi neslušné se zpozdít.

3.8 Zasedací pořádek při obědech a večeřích

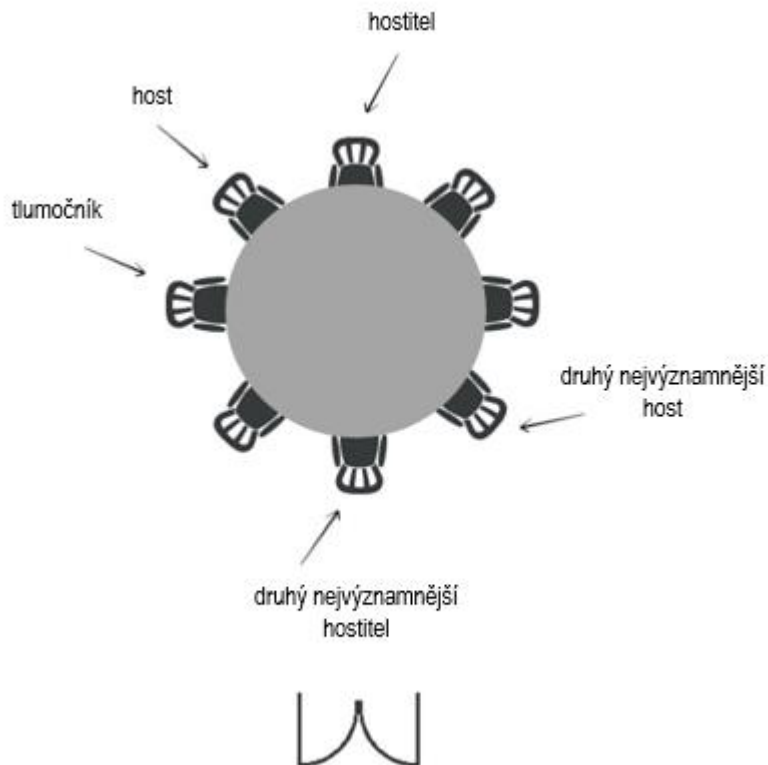
Večeře se zpravidla konají v restauracích, avšak v uzavřených salóncích (Verstappen, 2008, s. 86). Stoluje se u kulatého stolu, v případě větší skupiny se jedná o více stolů, avšak Seligman (2007, s. 137) uvádí, že vždy by u každého z nich měl sedět stejný počet osob. Pokud je tedy hostů dohromady 20, nemůže sedět u jednoho stolu 8 osob a u druhého 12. Je nutné, aby byli rozdělení vždy po deseti.

Host by měl vždy vyčkat na usazení hostitelem. Pokud je stolů více, za hlavní se považuje ten, který je nejdál od vstupu do místnosti. Co se týče zasedacího pořádku, názory napříč literaturou se různí. Například Seligman (2007, s. 137) uvádí, že čestný host sedí po pravici hostitele, čelem ke vchodu do místnosti. Stefan Verstappen (2008, s. 86) souhlasí s usazením čestného hosta naproti vchodu, avšak uvádí, že hostitel sedí naproti němu. S variantou, kdy sedí host a hostitel naproti pracuje i Soňa Gullová (2013, s. 256), a dále uvádí, že host je usazen na místo zády k severu, tudíž jeho hostitel sedí naproti zády k jihu. V této práci je pracováno s variantou, která je zmiňována nejčastěji, tedy usazení hosta po pravici hostitele. Tato varianta se rovněž zdá logická z toho důvodu, že aby mohl hostitel svému hostovi přichystat pokrm (viz dále), musí sedět v jeho blízkosti. V některých případech bývají u každého místa jmenovky, v tomto případě je usazení bezproblémové.

Pokud je tedy použit výše zmíněný zasedací pořádek pro hlavního hosta a hostitele, přichází problematika usazení druhého nejvýznamnějšího hosta a hostitele. To může mít dvojí podobu. Pokud se jedná o usazení u stejného stolu, sedí druhý nejvýznamnější

hostitel většinou naproti hlavnímu hostiteli, a druhý nejvýznamnější host opět po jeho pravici (Seligman, 2007, s. 138-139). Tuto situaci znázorňuje Obrázek č. 5.

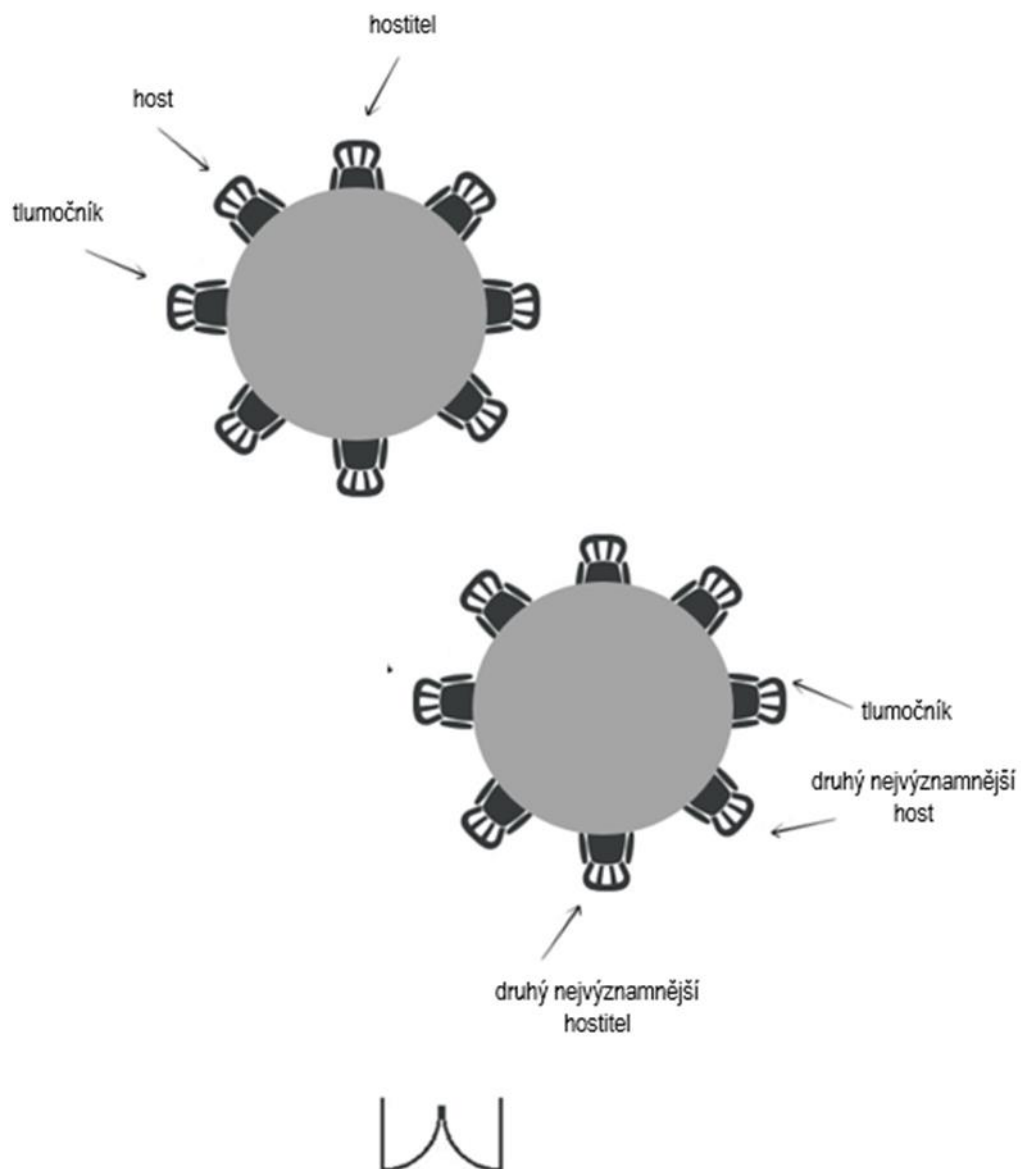
Obrázek č. 5 **Zasedací pořádek při obědech a večeřích u jednoho kulatého stolu**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Seligmana (2007)

Pokud se organizátor rozhodne usadit druhého nejvýznamnějšího hostitele a hosta k jinému stolu, mělo by to být naproti nejdůležitějším osob, tak, aby na sebe viděli. Rovněž platí, že host sedí po pravici hostitele a v blízkosti je usazen tlumočník (Seligman, 2007, s. 138-139). Tento případ znázorňuje Obrázek č. 6.

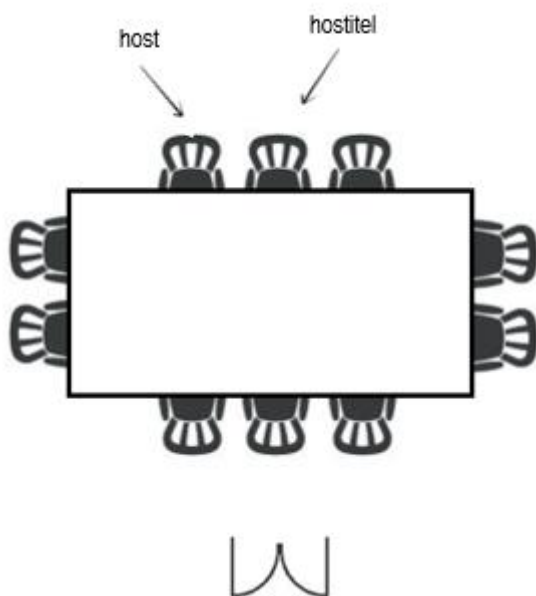
Obrázek č. 6 Zasedací pořádek při obědech a večeřích u více kulatých stolů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Seligmana (2007)

Může se stát, že se setkání koná u obdélníkového stolu. Tuto situaci vyobrazuje Obrázek č. 7. V tom případě platí, že hostitel sedí u dlouhé strany stolu, host opět po jeho pravici. Tlumočník opět sedí v blízkosti obou osob (Seligman, 2007, s. 140).

Obrázek č. 7 Zasedací pořádek při obědech a večeřích u obdélníkového stolu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Seligmana (2007)

3.9 Stolování

Po úspěšném usazení podle zasedacího pořádku by každá osoba měla před sebou na stole najít misku, talíř, menší talířek či mističku na omáčku, porcelánové lžičky, hůlky a podložky na hůlky. Co se týče problematiky příborů a hůlek, je možné, že čínští kolegové přichystají pro evropské protějšky příbor. I v tomto případě je však vhodné jíst hůlkami, což vyžaduje trochu tréninku předem.

Čínské stolování je od toho evropského odlišné, hosté nedostávají individuální porci, zpravidla se všechna jídla naservírují po částech na stůl, a poté si každý nabírá na svůj talíř. Jak bylo zmíněno výše, většinou se jedná o kulatý stůl s otočným středem.

Jídla, která se budou podávat, jsou plně v kompetenci hostitele. V rámci banketu se začíná studenými jídly, následně se přechází k pokrmům teplým. Mnohdy se na stole sejde současně i více než deset různých jídel.

Podle Foxe (2008, s. 51) a Seligmana (2007, s. 142) by měl hostitel nejprve nabídnout a naložit pokrmy na hostův talíř. Jan Hebnar (2016, s. 61) však dodává, že tento zvyk pomalu mizí, a v současnosti je běžné, že si každý na talíř nabírá sám. V každém případě platí, že nejprve začne jíst hostitel, poté ostatní. Z talířků na otočném kruhu se pokrmy nabírají servírovacím příborem, který je u nich nachystaný. Pokrm by se neměl nabírat hůlkami vlastními, ale je vhodné sledovat, co dělají čínští kolegové a tím se řídit. V některých případech se hůlky otočí a pokrmy se nabírají pomocí opačné strany hůlek,

té, která se nedotýká úst (Seligman, 2007, s. 147). Nabírají se malé porce, jde spíše o to ochutnat než se dosyta najíst. Při nabírání by se v jídle nemělo přehrabovat, a nemělo by se napichovat.

Vzhledem k tomu, že čínská kuchyně má své speciality, které obchodníkům z Evropy nemusí chutnat, je vhodné se na tuto situaci připravit. Jelikož odmítnutí jídla by bylo považováno za urážku, Jan Hebnar doporučuje tuto strategii: chod přijmout, lehce ochutnat a poté jídlo na talíři „rozvrtat“ (2016, s. 61). V každém případě je nutné hostiteli neustále připomínat, že jídlo je opravdu chutné a děkovat za pozvání. Je důležité, aby hostitel neztratil tvář (Gullová 2013, s. 256).

Jídla se nedojídají, jelikož by to byl signál, že host dostal malou porci, která mu nestačila. Tím by hostitel ztratil tvář. Z tohoto důvodu na talíři vždy musí trochu jídla zůstat. Během večeře je vhodné hostitele ujišťovat, že je jídlo chutné, a vyptávat se na detaily. Například z čeho se vaří, jaká je jeho historie, pro jakou oblast je jídlo typické apod. (Verstappen, 2008, s. 89).

Ve většině případů se rýže neservíruje k samotnému hodování, ale je možné o ni požádat. Někdy bývá nabízena či servírována miska rýže ke konci hostiny. Je vhodné ji odmítnout jako znak dostatečného najezení. Co se týče jídelních hůlek, po dojedení by měly být položeny na stůl nebo speciální talířek. V žádném případě by neměly být zapáchnuty do misky či položeny na misku, to symbolizuje neštěstí (Penzner, 2006, s. 62). Hůlkami se nesmí na nikoho ukazovat, je to velmi neslušné.

Co se týče nápojů, je podáván alkohol, kterému se blíže věnuje následující část, ale také čaj či teplá voda, jak je v Číně zvykem.

Na konci hostiny se podává místo dezertu ovoce a horké ručníky na utření rukou (Verstappen, 2008, s. 88).

Po hostině je vhodné odejít. Na rozdíl od západní kultury, kde je rychlý odchod po jídle vnímán jako neslušný, v Číně je to zvykem (Verstappen, 2008, s. 89). V praxi většinou hostitel hosty doprovodí, ať už pouze ke dveřím salonku nebo až k autu (Vojta, 2011, s. 172).

Co se týče konverzace, na obědech a večerích se neprobírají pracovní věci. Jako v předchozím případě, nepřípustná jsou témata spojená s politikou. Vhodným tématem je tedy jídlo, kultura, památky apod.

3.10 Alkohol

Pro Číňany je běžné v rámci obchodních obědů a večeří pít alkohol, což může být pro obchodníky ze Západu problém. Nejen, že nejsou zvyklí na tamější alkohol, ale rovněž je mnohdy těžké s Číňany „udržet krok“.

Pokud člověk odmítne, mělo by to být s ohledem na zdravotní důvody. Avšak i přesto je možné, že Číňané budou alkohol nabízet dále (Spitznagel, 2012, s. 80).

Hostitel pronáší přípitek jako první a je slušné jej po chvíli oplatit. Pokud se jedná o individuální přípitek, kdy jeden člověk připije na druhého, očekává se, že budou pít pouze tito dva lidé (Verstappen, 2008, s. 101).

3.11 Kouření

Kouření je v čínském obchodním prostředí chápáno jako příležitost k prolamování ledů. Ve společnosti je vhodné ostatním cigaretu nabídnout, a mělo by se jednat o dražší cigaretu. To někteří řeší tak, že mají v kapse dvě krabičky. Jednu dražší a jednu levnější. Pokud jsou z dohledu, kouří levné cigarety, pokud nabízejí i ostatním, vytáhnou krabičku luxusnější. Spitznagel (2012, s. 80) uvádí, že cigarety se předávají stejným způsobem jako vizitky a dárky, to znamená oběma rukama.

3.12 Další aktivity

Vzhledem k tomu, že čínští obchodníci chtějí lépe poznat svůj protějšek a ohledně rozhodnutí si dávají načas, často organizují společné akce. Nemusí se však jednat pouze o výše zmíněné obědy či večeře. V poslední době roste obliba golfu, výletů a v některých případech nechybí návštěva oblíbeného karaoke. Jak moc jsou tyto společné aktivity důležité, popisuje Suzanne Fox (2008, s. 51) ve svém článku. Vzpomíná na situaci, kdy americký obchodník přijel do Číny na třídní jednání. Jeho cílem mělo být několik jednání a následné podepsání smluv o spolupráci. Čínští obchodníci jej chtěli vzít během prvních dvou dnů na golf. Americký obchodník považoval čas strávený na golfu za plýtvání časem. Nechápal, že z čínského pohledu jsou tyto společné aktivity základem pro rozvoj spolupráce. Golf měl sloužit k lepšímu poznání amerického partnera, a pokud by se projevil jako důvěryhodný, byla by podepsána smlouva.

3.13 Reciprocita

V rámci dlouhodobější spolupráce se očekává reciproční pozvání. Hostina by měla být v podobné hodnotě jako ta předchozí od protějšního partnera. V žádném případě by neměla být o mnoho nákladnější.

V rámci zasedacího pořádku je vhodné připravit ke stolům jmenovky, a řídit se čínskými pravidly. Dává se tím najevo respekt a úcta k protějškům. Taktéž je vhodné přichystat teplou vodu, což Číňany jistě potěší. Vzhledem k tomu, že Číňané jsou zvyklí jíst poměrně brzy, je vhodné večeři uspořádat mezi šestou až sedmou hodinou.

Co se týče pohoštění čínských protějšků v Česku, je vhodné seznámit je s tradičními českými pokrmy, avšak servírovanými v čínském stylu. To znamená rozdělit jednotlivé části jídel na separátní talíře, aby bylo možné je kombinovat. S tím samozřejmě nastává možnost, že si hosté nakombinují česká jídla špatným způsobem. Proto je vhodné, aby Čech-hostitel krátce hovořil o tom z čeho se má jaký pokrm skládat, případně danou kombinaci sám naložil hostovi na talíř. Je vhodné připravit jak příbory, tak hůlky, aby si hosté mohli vybrat. V případě přichystání hůlek je nutné, aby bylo maso předem nakrájeno na menší kousky. Vzhledem k tomu, že mnoho Číňanů není zvyklých na mléčné výrobky, je vhodné vyhnout se servírování sýrů a pokrmy připravit s nižším obsahem laktózy (Klímová a Kortová, 2016, s. 21-35). Rovněž není vhodné připravovat krvavé steaky, v oblibě není v Číně ani syrová zelenina. Oblíbené jsou pokrmy s dušenou či opečenou zeleninou, těstovinami, nudlemi či rýží (Seligman, 2007, s. 223).

Večeře by měla probíhat podle čínského modelu, to znamená, že hostitel pronese přípitek, začne jíst a večeře končí cca půl hodiny po servírování posledního pokrmu (Verstappen, 2008, s. 107).

Praktická část

4 Průzkum

Průzkumná otázka v této práci se zabývala tím, zda se doporučení týkající se obchodního jednání s čínskými firmami zmíněná v literatuře dodržují v praxi. Pro shromáždění teoretického základu pro průzkum byly použity informace z literatury a článků týkajících se obchodování s Čínou, které jsou zmíněné výše v rámci teoretické části. Pro zodpovězení výzkumné otázky byl použit kvalitativní průzkum. Ke kvalitativnímu průzkumu byla zvolena metoda strukturovaného rozhovoru.

Strukturovaný rozhovor představuje interview s předem připravenými otázkami pro respondenty. Výhody tohoto typu rozhovoru jsou v odpovídání jednotlivých respondentů na stejné otázky a držení se tématu (Hendl, 2016, s. 177-178). Rozhovor může být dle Ryšavého (2002, s. 41) veden osobně či telefonicky. V dnešní době je taktéž možné rozhovor vést skrze internet za použití programů, aplikací či sociálních sítí.

V první podkapitole této části jsou představeny podklady pro průzkum a jeho samotný průběh. Následuje analýza dat z uskutečněných rozhovorů, v rámci které jsou jednotlivé odpovědi respondentů přiřazeny k příslušnému tématu. Poslední částí této kapitoly je sumarizace a porovnání informací z rozhovorů s teoretickým základem.

4.1 Podklady pro průzkum a jeho průběh

K tomu, aby bylo ověřeno, zda informace uváděné v dostupné literatuře jsou aktuální a přínosné, bylo zapotřebí oslovit odborníky z praxe, kteří mají s jednáním s čínskými partnery zkušenosti. Výběr respondentů probíhal na základě osobních zkušeností a doporučení. Během svého studijního pobytu v Šanghaji v období 2017-2018 jsem měla možnost setkat se s odborníky, kteří pro účely mé práce přislíbili rozhovor. Někteří z respondentů byli osloveni na základě doporučení jiných osob.

Vzhledem k informacím, které oslovení poskytli, bude zachována jejich anonymita. V dotazovaném vzorku byli zahrnuti jak respondenti se sinologickým vzděláním, tak i bez něj. Jedná se jak o osoby, které střídavě žijí v České republice i Číně, tak o zástupce žijící trvale v Česku, avšak s pravidelnými návštěvami ČLR. První z dotázaných má dle svých slov za sebou nespočet menších obchodních jednání s čínskými protějšky, z nichž za významná považuje tři. Další z respondentů je opravdovým znalcem v oboru, mimo

jiné již skoro čtvrt století poskytuje poradenství v ekonomických a právních aspektech při vstupu na čínský trh. Kromě obchodní sféry má za sebou i mnoho zkušeností při jednáních na státní úrovni. Posledním respondentem je odborník působící v rámci české firmy, který má za sebou zhruba pět významnějších jednání s čínskými partnery.

Rozhovory probíhaly samostatně, avšak všem respondentům byly kladeny otázky stejného charakteru. Vzhledem k odlišnostem ve zkušenostech dotazovaných došlo v některých případech k popisu více variant či srovnání situace během několika let. V případě, kdy se jednalo o respondenta, který měl jednání čerstvě v paměti, popisoval samozřejmě jednotlivé body detailněji. Rovněž se vyskytly případy, kdy si dotazovaní na některé podrobnosti jednoduše nevzpomínali, což je naprosto pochopitelné. Přepis rozhovorů je obsažen v jednotlivých přílohách.

4.2 Analýza dat

V této části jsou analyzována data z uskutečněných rozhovorů. Pro lepší orientaci je zachováno stejné pořadí jako v předchozí kapitole, tedy chronologicky, jak se s největší pravděpodobností budou jednotlivé situace vyskytovat.

4.2.1 Setkání a pozdrav

Na základě informací dostupných z uskutečněných rozhovorů vyplývá, že obvykle se při vstupu do místnosti dává přednost nejvýznamnějším členům skupiny. Co se týče pozdravu, v některých případech dochází ke klasickému podání ruky, v některých ne. Platí, že nejprve se zdraví společensky nejvýznamnější osoby z obou stran.

4.2.2 Oslovování

Jeden z respondentů uvádí, že co se týče oslovování, pokud se hovořilo v čínštině, společensky významnější osobě vykal. Pokud v angličtině, tento problém s ohledem na povahu anglického jazyka mizí. Pokud bylo referováno k jiné osobě, uváděl pozici, kterou daný člověk zastává. Další z respondentů uvedl, že přestože čínsky nehovoří, pokusil se o čínský pozdrav, což bylo v daný moment čínskou stranou oceněno.

4.2.3 Vizitky

Na základě dostupných informací probíhá předávání vizitek vždy dvěma rukama, toto pravidlo je tedy plošně známé.

Jeden z respondentů uvádí, že se postupuje od prioritního člena, to značí, že nejprve si vizitky budou předávat nejvýznamnější osoby obou stran a poté se bude pokračovat dále. S tímto postupem se setkal také další respondent. To se však liší od zkušeností třetího respondenta, který byl jediným členem české skupiny, který přišel s vizitkami do styku. Působil však jako nový zástupce zahraničního partnera, což by vysvětlovalo tuto situaci.

Jeden z respondentů upozorňoval na skutečnost, že s vizitkami by se mělo zacházet s úctou, tedy položit na stůl a teprve poté pečlivě uschovat. S tím souhlasí i další z dotazovaných, který tímto způsobem nepostupoval, a je si vědom svého pochybení. Uvádí, že se nad vizitkou měl pozastavit alespoň jednou větou. Poslední z dotazovaných uvádí, že každou vizitku prostudoval a pokusil se přečíst jméno dané osoby. Přestože někdy byla jeho výslovnost špatná, čínský protějšek reagoval mile a přátelsky.

4.2.4 Zasedací pořádek při jednání

Co se týče podoby místnosti při obchodním jednání, jeden z respondentů se setkal s oběma typy. Zmiňuje tradiční podobu, která se dle jeho slov zachovala spíše na státní úrovni, a doplňuje, že v dnešní době dochází spíše k jednání v klasické zasedací místnosti západního typu. Se západním typem místnosti se setkali i další respondenti.

Dle slov jednoho z respondentů se jednání odehrávalo v zasedací místnosti sídla společnosti dodavatele, která byla určena pro denní mítinky a nebyla nijak zvlášť vyzdobena. V místnosti se nacházel obdélníkový stůl, kdy každá ze stran seděla zvlášť na jiné straně stolu. Hlavní představitelé seděli naproti sobě, poté vedle nich byli usazeni prostředníci, přes které se komunikovalo. U zbytku byl zasedací pořádek volný. Dle slov respondenta zasedací pořádek vyplynul ze situace, nebyly tedy připraveny žádné jmenovky. Se stejným usazením se setkal i další respondent. Vyzdvihoval navíc čistý a moderní interiér.

Během zmíněných jednání se hovořilo anglicky nebo čínsky, vždy s ohledem na jazykovou vybavenost skupiny či daného člověka. Platí, že pokud kdokoliv z české strany hovoří čínsky, této dovednosti využívá. Jeden z respondentů poukazoval na poněkud problémovou angličtinu čínských protějšků. Pro příště by uvítal přítomnost tlumočníka.

4.2.5 Úvodní konverzace

Jeden z respondentů uvádí, že obvykle se před samotným jednáním věnuje krátký čas úvodní konverzaci. S tímto postupem se setkal také další respondent, kterého se

obchodní partneři ptali na cestu, zda si stačil odpočinout apod. Zajímavou zkušenost má však třetí respondent, který uvádí, že se před jednáním o jiném tématu nehovořilo. Dle dotazovaného bylo jednání překvapivě strohé a přímočaré, nezdržovalo se žádnými zdvořilostmi.

Co se týče nevhodných témat, jeden z respondentů poukazuje na českou neznalost čínského prostředí, na základě kterého dochází k rozpačitým momentům. Dle jeho slov na tyto situace Číňané reagují s pochopením, nevylučuje ale fakt, že nevhodné chování či připomínky mohou mít na spolupráci vliv.

4.2.6 Dárky

Co se týče prvního respondenta, z jeho zkušeností se dary předávaly. Příjemným zjištěním je, že čínská strana se předem ujišťovala, zda je symbolika daného daru vhodná v českém kontextu. Jednalo se o hodnotné dary. Darem čínské strany, který pravděpodobně obstaral někdo z podřízených, byla socha koně s pozlacenými prvky z pravého zlata. Tento dárek byl zabalen v červené tašce. Česká delegace předávala cenné hodinky, zabalené v modré tašce a bílém obalu. O podobě tohoto daru rozhodoval na české straně generální manažer společnosti. Respondent uvádí, že v předání tohoto daru viděl jisté riziko, proto českou stranu na tuto skutečnost upozornil. Dle české strany však byl výběr i balení dárku vzhledem k přátelskému vztahu v pořádku.

Druhý respondent vzhledem ke své dlouholeté praxi zmiňuje, že oblíbenost darů prochází určitými vlnami. Při dotazu na nevhodné dárky, za které jsou považovány například hodiny či ostré předměty, uvádí, že vždy záleží na dané situaci. Podotýká, že pokud se daruje předmět zajímavý, ozdobný, s určitým příběhem, není důvod se tomuto předmětu vyhýbat. Co se týče balení, vnímá jako důležité klást důraz na barvy, ale také formu balení. Podle něj je důležité, aby bylo možné dárek lehce rozbalit. Co se týče obdarovávání, zpravidla se předávají dárky mezi hostem a hostitelem, někdy i ostatním členům týmu, záleží na situaci.

Třetí respondent byl obdarován značkovou kravatou zabalenou v červené krabičce. Ostatní členové české delegace obdrželi malý balíček s USB flash diskem s čínským motivem. Čínskému protějšku bylo českou stranou předáno značkové psací pero, do kterého nechala firma vyrýt iniciály obdarovaného. Bylo předáno v červené krabičce se zlatou stužkou. Ostatní dostali lahev Becherovky jako regionální produkt. Co se týče výběru dárku, respondent uvádí, že rozhodnutí nebylo nijak detailně promyšleno.

Všichni respondenti se shodují, že dary jsou přijímány hned napoprve.

4.2.7 Společná hostina

Co se týče společné hostiny, jeden z respondentů má vzhledem ke své praxi zkušenosti s nespočtem takových událostí. Další z respondentů se zúčastnil několika obědů a večeří, třetí dotazovaný má zkušenosti ze společného obědu ve velmi luxusní restauraci. Oběd z jejich zkušeností probíhá po poledni. Jeden z respondentů uvádí, že jej zaskočila brzká doba večeře, což bylo okolo páté hodiny večerní. Ze zkušeností dotazovaných plyne, že v rámci obědů se hovoří i nadále o businessu, zatímco večeře bývají uvolněnější.

4.2.8 Zasedací pořádek při obědech a večeřích

Dva z dotazovaných uvádí, že zasedací pořádek udal hostitel, tedy generální manažer čínské strany, který usadil svůj protějšek. Ve všech případech se stolovalo u kruhového stolu, host i hostitel seděli vedle sebe, naproti vchodu do místnosti. Ostatní členové skupiny se usadili libovolně.

4.2.9 Stolování

Dva z oslovených mají zkušenosti se stolováním u kulatého stolu s otočným středem a uvádí, že se jedlo se hůlkami. Přestože všichni dostali menu, výběr pokrmů byl v režii hostitele. Jeden z respondentů uvádí, že hostitel se předem informoval, zda jsou nějaké pokrmy, které by hostům nevyhovovaly. Servírovány byly především mořské plody, zelenina byla zastoupena v menší míře. Druhý respondent vzpomíná na společné stolování obdobně. Vzpomíná, že hostitel hostům představil pár jídel, která následně objednal. Taktéž v tomto případě byly připraveny převážně mořské plody. Dotazovaný ale vyzdvihuje, že pokrmy byly velmi chutné a nikdo se nedostal do nepříjemné situace, kdy by mu naservírovaný chod nechutnal.

Další respondent ze svých zkušeností uvádí, že pokud se jedná o významné setkání, bude se jednat o podávanou večeři, kdy číšníci předkládají pokrmy nejprve hostu, poté hostiteli a dále. Pokud se jedná o střední management či pracovní schůzku, potvrzuje zvyk, kdy hostitel nakládá pokrmy na talíř svému hostu. Ve většině případů k tomu používá univerzální nádoby, ne tedy své vlastní hůlky. S tímto zvykem se setkal i další z respondentů.

Dle slov jednoho z respondentů hostina končí ovocem, v dnešní době se jedná zpravidla o meloun. Zajímavostí je, že jeden z respondentů se při večeři setkal se servírováním klasického dezertu namísto ovoce.

4.2.10 Alkohol

Dle zkušeností všech dotázaných během obědů i večeří probíhají přípitky. Dle slov jednoho z respondentů platí, že nejprve pronáší přípitek hostitel, poté na něj host může a nemusí reagovat, bývá to však zvykem.

O tomto zvyku svědčí zkušenosti dalších dvou dotázaných. V jednom z případů nejprve přijel hostitel na vzájemnou spolupráci, poté host recipročně přijel na vzájemné přátelství. Další z respondentů s tímto postupem souhlasí a dále uvádí, že během večeře se pilo i nadále, ale již bez přípitků.

4.2.11 Kouření

Co se týče kouření, jeden z respondentů zmiňuje nedávný zákaz kouření ve veřejných prostorech. To je také důvodem, proč se nikdo z dotazovaných s kouřením v místnosti nesetkal. Vlastnictví dvou krabiček cigaret odlišné kvality jeden z respondentů potvrzuje, ale dle jeho slov je tento zvyk spíše záležitostí lidí s omezeným rozpočtem, nikoliv výše postavených manažerů.

4.2.12 Další aktivity

Co se týče dalších aktivit, jeden respondent má zkušenost s golfem. Přestože se zpravidla jednalo o amatérské hráče, respondent vnímal uvolněnou atmosféru, při které se obě strany sbližovaly rozhovorem o běžných věcech. Poté následovalo pohoštění v golfovém klubu.

S možností hraní golfu se setkal také další respondent, avšak vzhledem ke špatnému počasí ke hře nedošlo. Místo toho byla skupině nabídnuta návštěva střešního baru a poté mrakodrapu s výhledem na město.

Naopak další respondent vnímá golf jako zálibu, která byla ještě před lety velmi populární, ale dnes začal její význam ustupovat. Dále zmiňuje karaoke, dle jeho slov se jedná o zábavu, při které se člověk odhalí, což Číňané vnímají jako pozitivní gesto.

4.3 Shrnutí

Z dostupných rozhovorů, které byly následně porovnány s informacemi teoretického základu, je patrné, že zkušenosti oslovených respondentů do značné míry kopírují informace dostupné v teoretické části, tedy informace pocházející z literatury týkající se obchodování s Číňany a literatury věnované společenskému chování. Čínští obchodní partneři se i nadále drží určitých vzorců chování, ale je zřejmé, že v některých oblastech dochází k posunu a jistému odlehčení daných norem.

Jednou z oblastí, ve které dochází k odlehčení pravidel, je zasedací pořádek. Na základě zkušeností bývá pevně dodržován pouze pro nejvýznamnější osoby obou stran, další osoby se usazují libovolně. K největším odlišnostem teorie od praxe došlo v rámci předávání darů. Předměty, které dostupná literatura označuje jako vysloveně nevhodné, je podle oslovených respondentů možné darovat. Samozřejmě vždy záleží na daném kontextu, avšak toto platí v jakékoliv kultuře a situaci. Nepotvrdilo se prohlášení, že čínská strana bude mít ve zvyku dar několikrát odmítnout. S tímto chováním se nesetkal žádný z oslovených odborníků.

Dále se v literatuře hovoří o ukončení hostiny podáváním mísy s ovocem, avšak poznatky z praxe ukazují, že i v tomto ohledu dochází k posunu. Jeden z respondentů hovoří o podávání melounu namísto různých druhů ovoce, o poznání zajímavější je zkušenost se servírováním klasického dezertu namísto ovoce.

Z praktické části vyplývá, že pravidla se v rámci obchodního jednání nedodržují nikterak principiálně, spíše vyplývají uvolněným a přirozeným během události.

Je však patrné, že v čínském obchodním prostředí panují odlišná pravidla než v prostředí českém. Je tedy důležité, aby si čeští obchodníci byli vědomi odlišností, které v rámci komunikace s čínskými partnery budou potkávat. Stejně důležité je mít na paměti, že vždy záleží na konkrétní situaci. Tato informace plyne rovněž z uskutečněných rozhovorů. Neexistuje tedy univerzální návod a jednotlivé body nelze generalizovat. Atmosféru mohou ovlivňovat vzájemné vztahy mezi stranami, firemní kultura dané společnosti a rovněž charakter jednotlivců.

Závěr

V rámci této diplomové práce bylo zpracováváno téma jednání s čínskými obchodními partnery, přesněji pravidla společenského chování v jeho průběhu. Doporučení, jak se při tomto jednání chovat, lze nalézt v mnoha publikacích a článcích týkajících se obchodování v Číně a společenského chování. Otázkou bylo, zda mají tato omílaná pravidla stále význam a zda se dodržují v praxi. Právě na tuto otázku měla ve finále odpovědět tato diplomová práce.

V rámci průzkumu, ve kterém byly informace z dostupné literatury a článků porovnány s informacemi z uskutečněných rozhovorů, vyplynulo, že většina zmíněných pravidel je do jisté míry aktuální a dodržovaná.

Z průzkumu je taktéž očividné, že v některých oblastech obchodního jednání dochází k posunu hranic daných norem, pravidla nejsou striktně dodržována a dochází k uvolněnějšímu chování z čínské strany. Z rozhovorů taktéž vyplynulo, že vývoj situací mnohdy závisí na konkrétních faktorech, jako jsou například vzájemné vztahy mezi stranami či firemní kultura dané společnosti. V takových případech je možné, že čínští partneři budou svým protějškům jejich neznalost daných pravidel tolerovat.

Stále však platí, že mezi chováním v čínském a českém obchodním prostředí panují jisté odlišnosti. Je tedy nezbytné, aby si těchto odlišností byli čeští obchodníci vědomi. Z tohoto důvodu je doporučeno, aby věnovali svůj čas nastudování dostupných materiálů, které jim pomohou porozumět čínskému myšlení, následně se věnovali rozdílnosti vzorců chování a jednotlivé odlišnosti si osvojili.

Resumé

The aim of this thesis was to analyze whether specific manners of Chinese business etiquette published in literature are relevant and up-to-date.

The thesis is divided into the theory and the analysis. The theoretical part briefly describes general characteristics of a business meeting and it also presents different aspects of Chinese culture that influence the Chinese business environment. Furthermore, the theoretical part presents specifics of Chinese business etiquette as they are published in relevant literature. The analytical part contains a brief introduction about the research, the analysis of interviews with Czech businessmen, and then presents a summary of this research.

Based on a comparison of information from the literature and from interviews is obvious, that most of the theoretical references are relevant. However, standards in some areas are changing and rules are not strictly followed. The analysis of the interviews also revealed, that the behavior always depends on the situation.

Seznam použité literatury

1. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 9788024728483.
2. FOX, S. China's changing culture and etiquette. *China Business Review* [online]. 2008, vol. 35, issue 4, s. 48-51 [cit. 2018-03-13]. ISSN 01637169. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-48749116716&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>
3. GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 647 s. ISBN 8085605287.
4. GRAHAM, John L. a N. Mark LAM. The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review* [online]. 2003, vol. 81, issue 10, s. 82-91 [cit. 2018-03-05]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10986120&lang=cs&site=ehost-live>
5. GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2013, 239 s. ISBN 9788024744186.
6. HEBNAR, Jan. *Obchod s Čínou bez rizika a se ziskem*. Praha: Mladá fronta, 2016, s. 213. ISBN 9788020441836.
7. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, 437 s. ISBN 9788026209829.
8. HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2., Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001, 596 s. ISBN 0803973233.
9. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede on culture* [online]. 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/>

10. KLÍMOVÁ, Monika a Kristýna KORTOVÁ. *Specifika čínské klientely v hotelech a restauracích v České republice*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2016, 41 s. ISBN 9788087411728.
11. LE POOLE, Samfrits. *Nebojte se odpovědi "NE"!*. Praha: Grada, 1992, 185 s. ISBN 808562317X.
12. NĚMČANSKÝ, Milan. *Společenský, diplomatický a obchodní protokol: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011, 133 s. ISBN 9788072486366.
13. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 8072611216.
14. PÁRAMO MORALES, Dagoberto. EDITORIAL: Negociar con los chinos. *Pensamiento* [online]. 2010, vol. 6, issue 29, s. 1-6 [cit. 2018-03-13]. ISSN 16576276. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65172021&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>
15. PARKINSON, ROBERT. Chinese Etiquettes – Vital in the Business World. *China Today* [online]. 2014, vol. 63, issue 10, s. 67-67 [cit. 2018-03-10]. ISSN 10030905. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=98497415&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>
16. PENZNER, Betty. The Art of Chinese Business Etiquette. *AFP Exchange* [online]. 2006, vol. 26, issue 4, s. 61-63 [cit. 2018-03-10]. ISSN 15284077. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25167721&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>
17. RYŠAVÝ, Dan. *Metody a techniky sociálního výzkumu: studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 107 s. ISBN 8024405776.
18. SELIGMAN, Scott D. *Čínská obchodní etiketa: průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. Praha: BB art, 2007, 269 s. ISBN 9788073811273.

19. SONG, Yalin. Putting Chinese business etiquette into practice. *Grand Rapids Business Journal* [online]. 2009, vol. 27, issue 35, s. 20 [cit. 2018-03-03]. ISSN 10454055. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=44204685&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>
20. SPITZNAGEL, Eric. How to Impress Your Chinese Boss. *Bloomberg.com* [online]. 2012, vol. 12, issue 1, s. 2 [cit. 2018-03-13]. ISSN 00077135. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=70369681&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>
21. SUNZI a Vít VOJTA. *Umění války: využití válečných strategií v byznysu*. Brno: BizBooks, 2014, 208 s. ISBN 9788026502968.
22. ŠRONĚK, Ivan. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005, 73 s. ISBN 8086578453.
23. VERSTAPPEN, Stefan H. *Chinese business etiquette: the practical pocket guide*. Berkeley, California: Stone Bridge Press, 2008, 146 s. ISBN 9781933330631.
24. VOJTA, Vít. *Čínský svět: jak porozumět současné Číně, čínskému chování a myšlení*. Brno: Pixl-e, 2011, 199 s. ISBN 9788090502109.
25. VYROUBAL, Ivan. Kuan-si má větší váhu než supervýrobek. *Hospodářské noviny IHNED* [online]. 17. 1. 2008 [cit. 2018-03-18]. ISSN 12137693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-22778800-kuan-si-ma-vetsi-vahu-nez-supervyrobek>
26. ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003, 171 s. ISBN 8086419282.

Seznam příloh

Příloha č. 1	55
Příloha č. 2	59
Příloha č. 3	63

Přílohy

Příloha č. 1

A: Kolik obchodních jednání s Číňany máte přibližně za sebou?

B: Nespočet menších. Z těch strategicky významných tak tři.

A: Měl jste před prvním jednáním ponětí o rozdílnosti české a čínské kultury?

B: Ponětí ano, znalost ne. Stále se učím a objevuju nová zákoutí čínské mentality a business kultury. Jako zásadní při prvním jednání vnímám uvědomění si důležitosti tváře a pak s tím do jisté míry souvisejícího rozdílného konceptu pravdy, ale taky povědomí o tendenci na podtext citlivé komunikace a nepřímého sdělování negativních skutečností.

A: Kde jste se o těchto rozdílnostech dozvěděl?

B: Znalost většinou prvotně pochází z četby věnující se dané problematice, až druhotně jsem je na základě vyčteného identifikoval v praxi při jednání s Číňany.

A: Připravoval jste se nějakým způsobem na kulturní odlišnosti při obchodním jednání? Hledal jste například informace o tom jak se chovat, co dělat, čemu se naopak vyhnout?

B: Připravoval. Zpočátku jsem čerpal především z volně dostupných materiálů na internetu, kde je k dispozici obrovské množství informací k dané problematice. Z těch, které se mi nejvíce zapsalo do paměti jsou materiály z dílny Shanghai Open University. Později jsem se začal zaměřovat především na publikace, coby zdroje informací v tomto směru. Forma se na čínská specifika také připravovala v podobě školení a konzultací s odborníky.

A: Můžete popsat, jak a kde probíhalo setkání s čínskými obchodními partnery?

B: Probíhalo v rámci několika dní a bylo součástí firemní delegace do Číny. Hostitelem byl dodavatel, odehrálo se tedy v ČLR. Během setkání se vystřídala řada scén, například továrna, restaurace, golfové hřiště atd.

A: Vzpomínáte si, kdo ze skupiny vcházel do místnosti jako první?

B: Obvykle se dávala přednost generálnímu manažerovi naší firmy a jeho zástupci, ale dodržovalo se to především v případě restaurací a exkurze výroby.

A: Jakým způsobem jste se pozdravili a oslovili? Jakým jazykem jste komunikovali?

B: Pozdravili jsme se podáním ruky a následoval krátký small talk. Generálnímu manažerovi jsem vykal. Pokud jsem referoval k jiné osobě, uváděl jsem také pozici, kterou zastává. S generálním manažerem členové naší výpravy komunikovali přes

prostředníky v angličtině. Moje role vyžadovala komunikaci s druhou stranou výhradně v čínštině.

A: Předávali jste si vizitky?

B: Vizitky jsem předával a obdržoval pouze já, coby nový zástupce zahraničního partnera. Vizitka byla dvojjazyčná. Na jedné straně čínsky, na druhé anglicky. Jinak klasická evropská vizitka bez QR kódu. Vizitku jsme si předali oběma rukama, nicméně jsem tehdy pochybil tím, že jsem se nad každou z obdržených vizitek nepozastavil alespoň jednou větou. Předávání vizitek jsem neinicioval, ale oplácel.

A: Kde se odehrávalo samotné jednání?

B: Jednání se odehrávalo v zasedačce sídla společnosti dodavatele. Bylo to místo určené pro denní brífinky.

A: Jaký byl v místnosti zasedací pořádek?

B: Každá ze stran seděla zvlášť na jiné straně dlouhého stolu. Hlavní představitelé naproti sobě na jednom konci, pak prostředníci, přes které se komunikovalo. U zbytku už byl zasedací pořádek volný.

A: Měli jste předem připravené jmenovky na svých místech?

B: Jmenovky nebyly, zasedací pořádek spíše tak nějak vyplynul.

A: Jakým jazykem jste během jednání mluvili?

B: Hovořilo se čínsky a anglicky přes prostředníky. Ti seděli po boku vedení dané strany.

A: Než jste přistoupili k samotnému jednání, hovořili jste ještě o něčem?

B: V podstatě ne. Samotné jednání bylo až překvapivě strohé a přímočaré. Nezdržovalo se zdvořilostmi apod.

A: Měli jste pro partnery připravené dary, případně oni pro vás?

B: Dary byly připravené a čínská strana se dopředu ujišťovala, jestli je symbolika daného daru vhodná v českém kontextu. Předávaly se na konci veskrze přátelského hovoru v pracovně generálního manažera dodavatele. Dary si předávali oba manažeři navzájem.

A: O jaké dary se jednalo a jak byly zabaleny?

B: Byly předány v taškách. Čínská strana předala sochu koně s pozlacenými prvky z pravého zlata zabalenou v červené tašce. Česká delegace s sebou přivezla bohužel o něco méně vhodný dárek – hodinky v hodnotě nového osobního auta, zabalené v modré tašce a bílém obalu. Ve snaze předejít nedorozumění jsem na podobu daru druhou stranu upozornil. Ta reagovala, že mezi přáteli se to tak nebere.

A: Přijali Číňané dary hned napoprvé nebo je ze slušnosti odmítali?

B: Dary byly okamžitě přijaty na obou stranách.

A: Kdo dary pro partnery vybíral?

B: Za českou stranu o daru rozhodnul generální manažer. Za stranu čínskou se dá předpokládat, že dar obstaral nějaký podřízený.

A: Zúčastnil jste se společného obědu či večeře?

B: Hlavní obdobnou událostí byl oběd prvního dne, který se odehrával ve velmi luxusním zařízení.

A: V jaký čas se oběd odehrával?

B: Na přesný čas už si nevzpomenu. Tuším, že se jednalo klasicky o čas mezi dvanáctou a první hodinou.

A: Jaký byl zasedací pořádek v místnosti?

B: Zasedací pořádek udal generální manažer dodavatele, který usadil generálního manažera naší společnosti. Oba seděli naproti vchodu do místnosti. Zbytek si tak nějak posedal v pořadí, jak přicházeli.

A: Jak vypadal jídelní stůl? Jedlo se hůlkami nebo příbory?

B: Jednalo se o typické servírování na kulatý stůl s točícím se prostředkem. Jedlo se hůlkami.

A: Jaké pokrmy byly servírovány? Bylo menu předem stanoveno nebo si každý objednal až na místě?

B: Byť všichni dostali menu, jednotlivé pokrmy vybral na místě generální manažer dodavatele, který se pouze ptal co kdo jí nebo nejí. Servírovány byly především mořské plody. Zeleniny moc nebylo.

A: Probíhaly přípitky? Pokud ano, kdo na koho připíjel? Jaký alkohol byl podáván?

B: Přípitky probíhaly. První připíjel generální manažer dodavatele na vzájemnou spolupráci. Později generální manažer naší strany na přátelství. O jaký alkohol šlo, už si moc nevzpomínám, ale tuším, že se jednalo o pivo.

A: O čem jste si během oběda povídali?

B: Povídalo se poněkud uvolněně, ale o businessu.

A: Jak byla hostina ukončena?

B: Jak byla hostina ukončena, si již nepamatuji.

A: Jaký následoval program?

B: Následovala cesta na hotel a další společný program následoval až později odpoledne.

A: Připravili si pro vás Číňané nějaké další aktivity?

B: Asi nejvýraznější aktivitou byl golf. Jelikož se ho účastnilo poměrně hodně lidí, generální manažer dodavatele víceméně určil, kdo s kým bude. Nikdo to moc neuměl, ale obě strany se lépe poznaly uvolněným rozhovorem o běžných věcech. Po skončení následovalo pohoštění v golfovém klubu.

A: Napadá Vás situace, která Vás při jednání s Číňany překvapila?

B: Takových situací je spousta, ovšem na co si zvykám dodnes, je výrazně jiný přístup k verbální komunikaci, kdy pro našince je tak jen velmi nesnadné porozumět tomu, co je vlastně ve skutečnosti sdělováno nebo proč a jaká je adekvátní reakce.

Příloha č. 2

A: Můžete popsat, jak probíhá setkání s čínskými obchodními partnery?

B: Zvyklosti se nějakým způsobem posunují, nicméně jsou tam určitá pravidla. Zdraví se jednička a pak ostatní, s cizinci se zdraví většinou angličtinou, někdy s tlumočením do čínštiny.

A: Podávají si u toho ruku?

B: Někdy ano někdy ne, záleží na postavení. V každém případě v Číně je podávání ruky leckdy jenom dotek.

A: Dále vizitky, které jsou nedílnou součástí při komunikaci s Číňany. Můžete popsat, jak probíhá jejich předávání?

B: Předávání vizitek oběma rukama, postupuje se zase od prioritního člena přes další členy týmu. Dává a přijímá se oběma rukama, s vizitkami se zachází s úctou, takže se pokládají nejprve na stůl a pak se ukládají do vizitkovníku, náprsní kapsy apod. Nesou jméno, takže je to jakýsi zástupný symbol daného člověka.

A: Co se týče samotného jednání, v jaké místnosti většinou probíhá?

B: Je to nejrůznější. Čínská zasedací místnost má tradičně dvě podoby. První podoba byla starší, rituální, to se zachovalo ještě na státní úrovni, jinak je to většinou obdélníková místnost. V čele místnosti sedí jednička, dvojka čelem ke dveřím. Domácí jsou usazení vlevo, hosté vpravo, bráno z pohledu domácího hosta. Když je to v místnosti moderní, často se sedí u dlouhého stolu, sedá se podle zvyklostí. Většinou se domácí snaží hostům dát výhled.

A: Probíhá před samotným jednáním ještě nějaká úvodní konverzace?

B: Obvykle něco na odlehčení a poté se jde k věci. Záleží kolik času si čínský partner na toho českého vyhradí. Podle toho je také možné evaluovat význam, který přikládá čínská strana té české.

A: Stalo se někdy, že někdo z Čechů vytáhnul téma, které by bylo vyloženě nevhodné? Které mohlo u Číňanů budit rozpaky?

B: Mnohokrát.

A: Například?

B: Češi nerozumí konkurenci mezi jednotlivými provinciemi nebo firmami, čínskému soupeření, mohou tedy nevhodně mluvit o tom kde byli, koho potkali apod. Někdy mluví o věcech, které nepatří k jídlu u jídelního stolu.

A: Jak Číňané v takové situaci reagují?

B: Reagují většinou se zdvořilostí, s pochopením. Když je tam někdo významný, tak toho člověka dopředu poučí. Pokud se jedná o čínského předsedu představenstva, čínského prezidenta, tak jsou schopni participanty na české straně dopředu poučit. Ale když už k tomu dojde, tak to většinou přecházejí. Rovněž je otázka jak je to závažné, jakého má člověk tlumočnicka, jak to ve finále dostanou Číňané přetlumočeno. Také záleží, jak moc se ten partner shodí, jak moc se tím ten vztah může natrhnout.

A: Takže je možné, že na základě hloupé připomínky nebo hloupého tématu Čecha, potažmo Evropana, mohou Číňané odstoupit od smluv, které by mohly být eventuálně uzavřeny?

B: To je otázka výhodnosti. Jestli mají na výběr firmy A, B, C, které mají zájem o stejnou spolupráci a oni si vybírají, tak nějaké hloupé připomínky to mohou zkomplikovat. Pokud jde o partnerství, které je nastaveno dlouhodobě a strategicky, tak to překousnou.

A: Další bod se týká darů. Jaké se zpravidla předávají dary, kdo je vybírá?

B: Samozřejmě i dary prochází různými vlnami. Dar by měl sloužit k tomu, aby partnera potěšil, aby se mu dala tvář. Dar by měl mít trvalou hodnotu a připomínat dárce. Je kolem toho celá řada klišé a polopravd. Mnohdy se píše o tom, že se nemají dávat hodiny, což není pravda. Pokud partner chodí na schůzky pozdě a dostane hodiny, tak je to jasná „facka“. Ale pokud se dají nějakým způsobem zajímavé hodiny, s nějakým příběhem, je to v pořádku.

A: Dále se jako nevhodné dary uvádí nože, nůžky apod. Platí to?

B: V businessu se pohybuje část lidí, kteří jsou pověřiví, v tom případě je důležité, aby nedostali dárek, který je nevhodný na vystavení. Pokud se například stříhá páska a předají se pozlacené nůžky, zdobené křišťály Swarovski nebo Preciosou, když jsou příjemné a ne agresivní, tak proč ne. Takže zase je to o příběhu a situaci.

A: Jakým způsobem se dárky balí?

B: Pochopitelně obal je důležitý, důležité jsou barvy. Červená a růžová jsou vhodné. Bílá, žlutá jsou barvy smrti. Také je důležité, aby se dárky daly jednoduše bez poškození rozbalit.

A: Platí nějaké pravidlo pro předávání dárků?

B: Většinou, aby se předešlo různým nedorozuměním, tak nastupuje u státních subjektů protokol, u soukromých právních subjektů často úřady pro zahraniční vztahy, kde jsou lidé, kteří se o to starají. Jsou to protokolisté, zjistí, kolik osob na jednání bude, komu se bude dávat dárek. To je taková civilizovaná podoba. Buď se dárek dává jenom

jedničce, nebo se dává hlavním partnerům, poté podle významu. Dárky mají svoji váhu, velikost. Poté tam máme manažera, referenta, který se o to stará, tomu se dává dárek, který ho potěší, ale nesmí být konkurencí pro jedničku.

A: Přijímají je Číňané napoprvé?

B: Když je to na firemní bázi, dárky se přijímají napoprvé. Odmítání je spíše na osobní úrovni, Číňané se přetlačují u placení útraty, ale když jsou společenské role dány jako host-hostitel, tak hostitel hostí a stará se, host přijímá a ví, že je to reciproční.

A: Jak probíhá stolování u obědů či večeří?

B: Zase záleží. Pokud je jednání významnější, bude to spíše podávaná večeře. Začíná se od hosta jedničky, poté následuje domácí jednička. Číšníci obchází a předkládají pokrmy ideálně v jednu chvíli. Těch chodů je pochopitelně více než 4 základní. Pokud je to střední management, pracovní schůzka, bude to spíše u kulatého stolu. Když se strany neznají, drží se pravidel, jakmile se poznají, pravidla se uvolňují. Záleží na regionech, vztazích apod.

A: Nakládá hostitel pokrmy hostům na talíř?

B: Samozřejmě, to je tradiční čínská pohostinnost. S tím rozdílem, že čím dál tím víc se snaží o standardizaci, takže používají univerzální naběračky, hůlky, tím pádem se osobními hůlkami jednotlivých jídel nedotýkají.

A: Jak večeře končí?

B: Na stůl se přinese meloun.

A: Podává se i miska rýže?

B: To úplně ne. Ta se nosí, když se přestane pít alkohol. Když se pije, tak se pojidají malá jídla. Poté se jí rýže nebo nudle. Nakonec přijde ovocný talíř, který se dneska formalizoval do melounu.

A: Jakým způsobem se konzumuje zmíněný alkohol?

B: Platí, že nejdříve hostitel jednička dává přípitek, velmi často na to host reaguje. Nemusí hned, nemusí vůbec, ale bývá to zvykem. Pokud je to vyvážené setkání, tak zpravidla pronáší přípitek domácí jednička, poté jednička za hosty. Pak jsou regionální zvyklosti a odlišnosti.

A: Jak je to s kouřením?

B: V roce 2017 přišel zákaz, že žádné kouření ve veřejných prostorách nebude. Kouření bylo velmi běžným komunikačním prostředkem. Bývaly to také oblíbené dárky – popelníky, cigarety, zapalovače. Když někdo dostal karton Spart, tak je mohl nabídnout,

zatímco když dostal slivovici tak nevěděl jak se pije, jestli mu bude chutnat apod. Teď se kouření omezuje a ve městech velkých ustupuje

A: Funguje to tak, že každý vlastní dvě krabičky cigaret, jedny lepší a jedny levnější?

B: Tak to bývá u mladých manažerů, lidí, kteří mají limitovaný rozpočet. U těch vyšších businessmanů je to jiné.

A: Jaké jsou v oblibě další společné aktivity?

B: Prochází to vlnami. Golf byl velice populární, ale po roce 2013, 2014 začal ustupovat. Předtím to byl obrovský hit. Dále karaoke. Určitě vás zvali do karaoke. Pokud jde o zpívání, tak všichni zpívají rádi, platí tam pravidla jako v pití, člověk se odhalí, člověk se ukáže víc osobněji, jaký opravdu je.

A: Platí pravidlo, že útratu platí hostitel?

B: Je to pravidlem, že hostitel se stará o hosta, měl by ho bavit, host by měl být natolik soudný, že by měl se usmívat, v případě aktivit něco zazpívat, jít na odpaliště i když golf nehraje.

A: Může mít odmítnutí společných aktivit vliv na další spolupráci?

B: Záleží, jakým způsobem se odmítá. Když to zdůvodníte, poděkujete, jste milá, tak je to v pořádku.

Příloha č. 3

A: Kolik obchodních jednání s Číňany máte přibližně za sebou?

B: Pokud budu počítat takové ty významnější, tak asi tři.

A: Měl jste před prvním jednáním ponětí o rozdílnosti české a čínské kultury?

B: Tušil jsem, že čínská kultura bude jiná, že možná nastanou situace, které mi budou připadat zvláštní. Taktéž jsem slyšel o konceptu tváře.

A: Kde jste se o těchto rozdílnostech dozvěděl?

B: Nevzpomínám si konkrétně, ale většinou z nějakých článků v novinách, časopisech, na internetu.

A: Připravoval jste se nějakým způsobem na kulturní odlišnosti při obchodním jednání? Hledal jste například informace o tom jak se chovat, co dělat, čemu se naopak vyhnout?

B: Nedá se říci, že vyloženě připravoval. Veškeré mé znalosti plynuly z dříve zmíněných článků. Ty jsem ani nijak aktivně nevyhledával, jednoduše jsem si je kdysi přečetl a pár doporučení mi utkvělo v hlavě. Byly to takové ty typické články, které obsahují deset bodů, jak jednat s Číňany apod.

A: Můžete popsat, jak a kde probíhalo setkání s čínskými obchodními partnery?

B: Poprvé jsme se setkali vždy v sídle firmy. Měli jsme předem domluvenou schůzku, takže nás vyzvedli na recepci a doprovodili do zasedačky.

A: Vzpomínáte si, kdo ze skupiny vcházel do místnosti jako první?

B: Zpravidla dávali přednost mně, jako nejvýznamnějšímu členovi naší delegace.

A: Jakým způsobem jste se pozdravili a oslovili? Jakým jazykem jste komunikovali?

B: Pozdravili jsme se klasicky podáním ruky, které ale bylo z čínské strany velmi lehké, jak se říká „leklá ryba“. Každý z naší skupiny se pokusil o čínský pozdrav, což čínské protějšky zaujalo. Oslovovali jsme se uvedením pozice a příjmením. Poté jsme hovořili v angličtině. Musím však dodat, že angličtina Číňanů nebyla moc srozumitelná.

A: Předávali jste si vizitky?

B: Ano, vizitky byly jedna z věcí, o kterých jsem věděl předem. Taky jsem věděl, že je mám přijímat a dávat oběma rukama. Vzhledem k tomu, že naše delegace byla malá, pouze o pěti osobách, a každý měl docela významnou funkci, předávali jsme si vizitky vždy každý s každým. Předávání vizitek započal můj čínský protějšek, ten ji předal mně, následně já svou jemu. Poté jsme se prostřídali. Naše vizitky byly v angličtině, jejich byly dvojjazyčné, na jedné straně anglicky a na druhé čínsky. Pamatuji si, že měli vymyšlené anglické jméno.

A: Jak jste s vizitkami dále nakládal?

B: Věděl jsem, že bych jim měl věnovat pozornost, takže po obdržení jsem ji vždy prostudoval, někdy přečetl nahlas jméno svého protějšku. Ten většinou opravil mou výslovnost, ale reagovali velmi mile a přátelsky.

A: Kde se odehrávalo samotné jednání?

B: V zasedačce čínské firmy. Byla to docela velká místnost s prosklenou stěnou, odkud byl pěkný výhled. Vše bylo čisté a moderní.

A: Jak jste se v místnosti usadili?

B: Bylo nás pět a pět, já a můj protějšek jsme seděli naproti sobě, okolo nás ostatní.

A: Měli jste předem připravené jmenovky na svých místech?

B: Neměli, když nás uváděli do místnosti, naznačili gestem kam se máme posadit.

A: Jakým jazykem jste během jednání mluvili?

B: Anglicky. Jak už jsem říkal, bylo to docela náročné, určitě by bylo lepší mít tlumočníka. Ať už oni do angličtiny nebo my do čínštiny.

A: Než jste přistoupili k samotnému jednání, hovořili jste ještě o něčem?

B: Ano, ptali se nás jaká byla cesta, jestli jsme si stačili odpočinout apod.

A: Měli jste pro partnery připravené dary, případně oni pro vás?

B: Ano, ty jsme si předávali už v zasedačce, těsně po představování.

A: O jaké dary se jednalo?

B: Předávali jsme značkové psací pero, do kterého jsme nechali vyrýt iniciály protějšku. To jsme předávali v červené krabičce se zlatou stuhou. Ostatním jsme předali Becherovku v taštičce a vysvětlili, o co se jedná. Já jsem dostal značkovou kravatu, samozřejmě červenou, která byla v červené krabičce. Ostatní členové naší delegace dostali malý balíček, v tom byl tuším USB disk s čínským motivem.

A: Přijali Číňané dary hned napoprvé nebo je ze slušnosti odmítali?

B: Ano, přijali je hned.

A: Kdo dary pro partnery vybíral?

B: Už si ani nepamatuji, vyplynulo to tak nějak přirozeně. Nedá se říct, že bychom o daru nějak uvažovali. Snažili jsme se zvolit něco klasického, luxusního, ale zároveň praktického.

A: Zúčastnil jste se společného obědu či večeře?

B: Ano, několikrát obědu i večeře.

A: V jaký čas se akce odehrávaly?

B: Nevzpomínám si na přesný čas. Oběd asi normálně po poledni, u večere si pamatuji, že probíhala docela brzy, tuším, že okolo páté hodiny.

A: Jaký byl zasedací pořádek v místnosti?

B: Vždy jsme seděli u kulatých stolů v samostatném salonku. Já jsem seděl po pravici hostitele. Ostatní se posadili podle toho jak přišli do místnosti.

A: Jedlo se hůlkami nebo příbory?

B: Hůlkami. Celý stůl byl prostřen v čínském stylu, takže různé mističky, podložky na hůlky apod.

A: Jaké pokrmy byly servírovány? Bylo menu předem stanoveno nebo si každý objednal až na místě?

B: Každý jsme dostali menu, ale k výběru jsme se nedostali. Hostitel nám představil pár jídel a nabídl, že je vyzkoušíme. V tu chvíli přišla obsluha a hostitel pokrmy objednal.

A: Probíhaly přípitky? Pokud ano, kdo na koho připíjel? Jaký alkohol byl podáván?

B: Museli jsme ochutnat jejich pálenku, takže alkohol se popíjel. Hostitel připil na vzájemnou spolupráci, poté jsem přípitek oplatil. Během večerí se pilo i dále, ale bez přípitku, jednoduše *ganbei* a všichni jsme se napili.

A: Jaké jídlo a jakým způsobem bylo servírováno?

B: Jednalo se hlavně o mořské plody, hostitel se věnoval mně, vysvětloval co je co a u toho mi pokrmy nakládal na můj talíř. Ostatní Číňané se podobně věnovali dalším členům delegace. Kupodivu nám vše chutnalo, nebyli jsme vystaveni žádným zvláštnostem.

A: O čem jste si během oběda nebo večere povídali?

B: U obědů ještě o práci, u večerí byla atmosféra uvolněnější, došlo téma i na cestování apod.

A: Jak byla hostina ukončena?

B: Oběd skončil podáváním ovoce. Při večerí hostitel navrhl, že si dáme dezert, poté jsme se vydali domů.

A: Jaký následoval program?

B: Vždy jsme se každý rozjeli svou cestou.

A: Co se týče kouření, byly Vám nabídnuty cigarety?

B: Vždy jsme se vyskytovali v budově, takže ne.

A: Připravili si pro vás Číňané nějaké další aktivity?

B: Vzhledem k tomu, že všechna jednání probíhala v Šanghaji, vzali nás na *Bund* do střešního baru. Při jedné návštěvě nás vzali na tamější mrakodrap, abychom si mohli

město prohlédnout z výšky. Taktéž mluvili o golfu, ale počasí nám nepřálo, proto jsme od této varianty upustili.

A: Napadá Vás situace, která Vás při jednání s Číňany překvapila?

B: Přestože jsem na to byl připraven, i tak mě zaskočilo jejich chování u stolu. Přestože byli naši partneři velmi kultivovaní, i tak dělali určité věci, které by byly u nás nepřijatelné. Co se týče obchodního jednání, mnohdy mluvili nejasně, nikdy nešli rovnou k věci. Bylo tedy těžké porozumět tomu, co vlastně říkali. K tomu se samozřejmě přidala ještě ta problematická angličtina.