



Kulturní rozdíly České republiky a Spojených arabských emirátů a jejich dopad na mezinárodní obchod

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Kristýna Donátová

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Kulturní rozdíly České republiky a Spojených arabských emirátů a jejich dopad na mezinárodní obchod

Jméno a příjmení: **Kristýna Donátová**
Osobní číslo: E18000095
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Pojem interkulturalita a její významnost v mezinárodním obchodě
3. Ekonomické vztahy mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou
4. Kulturní odlišnosti Spojených arabských emirátů a České republiky
5. Dopady interkulturních specifik Spojených arabských emirátů na mezinárodní obchod České republiky a Spojených arabských emirátů

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KOPECKÝ, René a Charif BAHBOUH. 2014. *Co je dobré vědět o arabském a islámském světě*. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd. ISBN 978-80-86149-88-2.
- GOMBÁROVÁ, Jana. 2017. *Islámská kultura a její reflexe v Českých zemích*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3338-1.
- KUSHNIR, Ivan. 2019. *Economy of the United Arab Emirates*. Independently published. ISBN 978-1794589322.
- CZECHTRADE. 2016. *Spojené arabské emiráty* [online]. CzechTrade: Dubai. [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asi/spojene-arabske-emiraty/>.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Konzultant: Ing. Aneta Písecká

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

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

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

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

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

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

3. dubna 2021

Kristýna Donátová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá kulturními specifiky Spojených arabských emirátů a České republiky a jejich dopadem na mezinárodní obchod. Hlavním cílem práce je blíže představit kulturní zvláštnosti daných zemí a jak tyto specifika mohou následně ovlivňovat společnou spolupráci. Teoretická část, jež je zpracována na základě literární rešerše, se zabývá představením pojmů kultura, kulturní standardy a dimenze, interkulturní komunikace a psychologie. Praktická část se poté zabývá představením Spojených arabských emirátů včetně provedené PEST analýzy. Dále praktická část popisuje vzájemnou obchodní spolupráci mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty. V stěžejní kapitole bakalářské práce jsou následně uvedena nejvýraznější kulturní specifika obou zemí, která mohou společný mezinárodní obchod ovlivnit.

Klíčová slova

Kultura, interkulturalita, kulturní specifika, kulturní dimenze, kulturní standardy, mezinárodní obchod, Spojené arabské emiráty, Česká republika

Annotation

Cultural differences of the Czech Republic and the United Arab Emirates and their impact on international trade

This bachelor thesis deals with the cultural specifics of the United Arab Emirates and the Czech Republic and their impact on international trade. The main goal of this bachelor thesis is to present in more detail the cultural peculiarities of the countries and how these specifics can subsequently affect common cooperation. The theoretical part, which is based on literary research, deals with the introduction of the concepts of culture, cultural standards and dimensions, intercultural communication and psychology. The practical part then deals with the introduction of the United Arab Emirates, including carried out PEST analysis. Furthermore, the practical part describes the mutual trade cooperation between the Czech Republic and the United Arab Emirates. The main chapter of the bachelor's thesis then lists the most significant cultural specifics of both countries that can affect international trade.

Key words

Culture, interculturality, cultural specifics, cultural dimensions, cultural standards, international trade, United Arab Emirates, Czech Republic

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D, BA (Hons), vedoucí mé bakalářské práce, za pomoc, cenné připomínky, ochotu, pečlivost a zejména čas, který mi během vedení práce věnovala. Zároveň bych ráda poděkovala konzultantce práce paní Ing. Anetě Písecké, za věcné připomínky a odbornou pomoc se zpracováním tématu.

Obsah

Seznam ilustrací	11
Seznam tabulek	12
Seznam použitých zkratk	13
Úvod	14
1. Kultura	15
1.1 Vysvětlení pojmu kultura	15
1.2 Typologie národních kultur	16
1.2.1 Kulturní dimenze a standardy podle Geerta Hofstedeho	17
1.2.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse	21
1.2.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase	23
2. Interkulturní komunikace	26
2.1. Vysvětlení pojmu interkulturní komunikace	26
2.2 Projev interkulturní komunikace	28
2.3 Význam interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě	31
2.4 Pozice odlišností v interkulturní komunikaci	32
2.5 Možná řešení k zvládnání interkulturních rozdílů	33
2.6 Interkulturní psychologie	36
2.6.1 Definice pojmu	36
3. Obecná charakteristika Spojených arabských emirátů	38
3.1 Základní údaje	38
3.2 Státní symboly a jazyk	40
3.3 Geografie	41
4. PEST analýza Spojených arabských emirátů	43
4.1 Politické zřízení země	44
4.2 Ekonomické prostředí země	44

4.3 Sociální prostředí země	48
4.4 Technologické prostředí země	49
5. Spolupráce Spojených arabských emirátů a České republiky v rámci mezinárodního obchodu	52
5.1 Vzájemná dvoustranné smlouvy mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou	52
5.2 Bilance vzájemné obchodní výměny za posledních 5 let	53
5.3 Komoditní struktura vývozu z ČR do SAE	53
5.4 Komoditní struktura dovozu do ČR ze SAE	54
5.5 Příklady českých firem působících na území Spojených arabských emirátů	55
6. Porovnání českých a arabských kulturních specifik	57
6.1 Mezilidské vztahy	57
6.2 Náboženství	58
6.3 Postavení žen ve společnosti	59
6.4 Vnímání času	60
6.5 Oblečení	60
6.6 Obchodní jednání	61
6.7 Komunikace při obchodních jednání	62
7. Aplikace kulturních dimenzí na ČR a SAE	63
7.1 Aplikace kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho na ČR a SAE	63
7.2 Aplikace kulturních dimenzí dle Fonse Trompenaarse na ČR a SAE	65
Závěr	68
Seznam použité literatury a internetových zdrojů	70

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Rozdíl mezi specifickou a difúzní kulturou</i>	21
<i>Obrázek 2: Dynamika interkulturních situací</i>	28
<i>Obrázek 3: Průběh interkulturní interakce</i>	30
<i>Obrázek 4: Vzájemný vztah dvou kultur</i>	34
<i>Obrázek 5: Vlajka Spojených arabských emirátů</i>	39
<i>Obrázek 6: Znak Spojených arabských emirátů</i>	39
<i>Obrázek 7: Mapa Spojených arabských emirátů</i>	40
<i>Obrázek 8: Trasa letu Praha - Dubaj</i>	42
<i>Obrázek 9: Podíl jednotlivých emirátů na tvorbě HDP</i>	45
<i>Obrázek 10: Porovnání kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho</i>	64
<i>Obrázek 11: Skóre dimenzí dle Trompenaarse pro ČR</i>	66

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse</i>	20
<i>Tabulka 2: Porovnání kulturních odlišností</i>	31
<i>Tabulka 3: Základní makroekonomické údaje za poslední 4 roky</i>	44
<i>Tabulka 4: Přehled veřejných financí SAE za poslední 4 roky v AED</i>	46
<i>Tabulka 5: Bilance vzájemné obchodní výměny mezi roky 2015- 2019 v mil. USD</i>	52
<i>Tabulka 6: Komoditní struktura vývozu z ČR do SAE</i>	53
<i>Tabulka 7: Přehled 5 nejvýznamnějších položek importu ze SAE do ČR</i>	54

Seznam použitých zkratek

AED	United Arab Emirates dirham
Čr	Česká republika
IDV	Individualism
IMB	International Business Machines Corporation
IVR	Indulgence
LTO	Long Term Orientation
MAS	Masculinity
PDI	Power Distance
PEST	(analysis) Political, Economic, Social and Technological
SAE	Spojené arabské emiráty
UAE	United Arab Emirates
UAI	Uncertainty Avoidance
USA	United States of America
USD	United States Dollar

Úvod

Téma interkulturní komunikace je v nejnovějších letech čím dál tím více aktuální. Důvod, proč je toto téma tolik diskutované, je především rostoucí globalizace, migrace obyvatel po celém světě, uzavírání mezinárodních obchodů či rozšiřování hospodářských nebo politických společenství. V každé jedné zemi se však jednotlivá obchodní specifika mohou prudce odlišovat, a to díky jiným náboženstvím, kulturám, tradicím nebo zvykům. Všechny světové kultury mají své odlišnosti, proto je velmi důležité se před jakoukoliv podnikatelskou či obchodní aktivitou zajímat o kulturu dané země.

Zjištění si potřebných informací je nezbytné pro budoucí uzavření obchodu, protože neznalost kulturních specifik vybrané země se může stát pro úspěšné podnikatelské a obchodní vztahy rozhodující.

Do velmi širokého rozsahu interkulturality je v rámci této bakalářské práce zvolena Česká republika v porovnání se Spojenými arabskými emiráty. Důvod volby Spojených arabských emirátů je takový, že se jedná o jednu z nejvyspělejších a prudce se rozvíjejících zemí na světě. Zároveň v aktuální době má tato země obrovský potenciál v rámci mezinárodního obchodu. Tato země je mimo jiné velmi zajímavá svým spojením tradice s modernou jak v osobní, tak profesní sféře. Od většiny zemí Evropy se arabské země svou kulturou velmi liší a proto je to pro Evropany mnohokrát často složité ji pochopit, ale o to více ji chtějí objevovat a následně se s ní seznámit a porozumět jí.

Hlavním cílem této bakalářské práce je blíže představit kulturní specifika Spojených arabských emirátů a České republiky, které mohou značně ovlivňovat společnou spolupráci.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se bakalářská práce věnuje popsání pojmu kultura, kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho a Fonse Trompenaarse, kulturních standardů dle Alexandra Thomase a následně i porovnání daných přístupů. Dále je v práci definován pojem interkulturní komunikace. Aby se předešlo možným interkulturním konfliktům, je také uvedeno několik řešení, jak takové

střety zvládat. V části praktické je v rámci představení země popsána obecná charakteristika Spojených arabských emirátů - základní údaje, geografická poloha a státní symboly a jazyk. Dále jsou SAE popsány v rámci PEST analýzy, která se zabývá politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým prostředím země. V rámci mezinárodního obchodu je v práci zmíněna také společná spolupráce s Českou republikou, včetně uvedené komoditní struktury dovozu a vývozu mezi SAE a ČR a příkladů českých firem na území Spojených arabských emirátů. Ve stěžejní části práce jsou představena nejvýraznější česká a arabská kulturní specifika, které mohou mít vliv na společný mezinárodní obchod. V závěru je provedena aplikace kulturních dimenzí na ČR a SAE, dle Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse, které jsou popsány v teoretické části.

1. Kultura

Každý člověk ovlivňován svou kulturou, která ovlivňuje jeho vnímání, myšlení, cítění a chování. Je to tzv. model reality. Při určitém střetu dvou odlišných kultur může dojít i ke střetu dvou zcela odlišných pojetí reality (Kolman, 2001). V interkulturní komunikaci se řada světových autorů snaží definovat základní kulturní rozdíly, které podněcují lidské chování. V následujících podkapitolách je definován samotný pojem kultura a dále jsou zmíněny kulturní standardy a dimenze dle Geerta Hofstedeho, Alexandra Thomase a Fonse Trompenaarse.

1.1 Vysvětlení pojmu kultura

Kultura je vnímána jako široký, mezioborový pojem, který označuje sdílené a naučené způsoby chování a myšlení, které vznikají v rámci adaptace jednotlivých sociálních skupin na externí podmínky. Jako jedním z účinných nástrojů při zvládnání podmínek je v rámci skupin tak dále předáván (Lukášová, 2010). Lidé jsou narozeni do určité kultury prezentované současnou generací a předávanou generací dalším (Pichanič, 2004).

Kulturu jako takovou nepředstavují jednotlivosti, ale celkové souhrny hodnot. Ty znázorňují pravidla, které zástupci určitých skupin respektují a kterými se řídí. Jednotlivé kultury mají svou vlastní představu o základních hodnotách. Za následek to může mít i určení cílů. Týká se to například rozhodování při odlišení co je přirozené a co nikoliv, co je racionální a co naopak iracionální, nebo co je vlastně dobré a co špatné. Z toho vyplývá, že myšlenky, pocity nebo také činnosti, které pochází ze základních hodnot vyplývají z postojů, které členové společnosti zaujímají (Šroněk, 2000).

V širším pojetí je kultura vnímána jako souhrn všeho, z čeho je tvořena lidská civilizace. Může se jednat tedy jak o materiální výsledky lidské činnosti, jako mohou být nástroje, oděvy, průmysl, stavby či dopravní systémy, tak o duchovní výtvoř, kterými jsou třeba zvyky, náboženství, vzdělání či morálka. V užším pojetí je pojem kultura vnímán spíše v souvislosti s projevy lidského počínání. Tedy je tím myšleno kultura jednotlivých společenství a s tím spojené např. jazykové rituály, přejímané zkušenosti, symboly, zvyklosti (Průcha, 2010).

Každý jednatel si svou vlastní kulturu uvědomí až v ten moment, kdy má možnost přijít do kontaktu s druhým člověkem jiné kultury, který dělá věci rozdílně. Lidé jsou totiž vychováni dle způsobů a standardů své rodiny, nebo společnosti či národa, odkud pochází. Tyto dané standardy poté poskytují příslušníkům jednotlivých kultur modely myšlení, postojů, víry a chování (Mikuláščík, 2003).

Dle Johna Berryho je také kultura jako taková posuzována jako produkt minulého chování a jako usměrňovatel chování pro populaci do budoucna. Lze tedy říci, že na jednu stranu má člověk postavení spoluvůdce kultury a na druhou stranu je touto kulturou řízený ve svém vlastním chování (Průcha, 2010).

1.2 Typologie národních kultur

Odborníci zabývají se problematikou komunikace mezi obchodními partnery neustále hledají určitá kritéria, dle kterých by se mohly identifikovat charakteristické vlastnosti cizích kultur. Tyto vlastnosti mají významně ovlivňovat interpersonální percepci a komunikaci mezi dvěma obchodními partnery. Lze se setkat v odborné literatuře hned s několika přístupy. V zásadě jsou si velmi podobné, ale liší se kupříkladu mírou konkrétnosti (Nový, Schroll- Machl., 2003). Snad nejznámějším způsobem nahlížení na kulturu a **kulturní rozdíly kulturní dimenze** Geerta Hofstedeho a Fonse Trompenaarse. Mezitím co kulturní dimenze mají být spíše univerzálně platné, objevuje se také koncept kulturních standardů, který představuje relativní přístup, který by měl sloužit k porozumění rozdílného chování příznivců jednotlivých kultur navzájem (Thomas, Utler, 2012). Následující podkapitoly představují jak kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho a Fonse Trompenaarse, tak kulturní standardy dle Alexandra Thomase.

1.2.1 Kulturní dimenze a standardy podle Geerta Hofstedeho

Tyto kulturní dimenze se považují za nejznámější a nejčastěji využívané, dle Hofstedeho *„vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, které se ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu“* (Nový, Schroll-Machl, 1999, s. 23).

Geert Hofstede je psycholog holandského původu, který prováděl na přelomu 60. a 70. let 20. století výzkum v mezinárodním počítačovém koncernu IBM. V rámci tohoto výzkumu chtěl zjistit rozdílné představy o hodnotách jednotlivých zaměstnanců firmy z různých kultur. Samotný výzkum byl původně prováděn na vzorku 116 000 zaměstnanců, kteří pracovali na pobočkách IBM v 72 zemích (Thomas, Utler, 2012). Odpovědi respondentů poté vyhodnotil pomocí korelační a faktorové analýzy a získal tak čtyři hlavní kulturní dimenze - vzdálenost moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinitu vs. feminitu a vyhýbání se nejistotě. Ke stávajícím kulturním Hofstede v roce 1991 připojil dimenzi pátou, a to dlouhodobou vs. krátkodobou časovou orientaci díky provedení výzkumu týmu Michaela Bonda v Číně (GeertHofstede, 2021). Poslední vydání knihy *Cultures and organizations: software of the mind* následně obsahovalo představení šesté dimenze - požitkářství vs. zdrženivost (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010)

Metodiky k popsání kultur v rámci kulturních dimenzí vyjadřují rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, které zobrazují jiný pohled na životní hodnoty a zároveň velmi ovlivňují i život pracovní (Nový, Schroll-Machl, 2003). V následujících odstavcích jsou kulturní dimenze dle Hofstedeho podrobněji popsány.

- **Vzdálenost moci/Power Distance (PDI)**

Dimenze vzdálenosti k moci se zabývá tím, do jaké míry je ve státě akceptována nerovnoměrně rozdělená moc. Popisuje sociální distanci mezi lidmi, kteří mají odlišné společenské postavení (Průcha, 2010). Vnímá nerovnost, a jak s ní zachází - země, ve které byl naměřen nízký index PDI. Například severské či anglosaské země dávají přednost spíše konzultativnímu stylu vedení, namísto autoritativního. Podřízení nemají problém s komunikací se svými nadřízenými a není pro ně problém odporovat. Namísto toho státy s vysokým PDI (například asijské či latinskoamerické země) mají jednotlivá nadřízení velkou autoritu (Hofstede, Hofstede, 2007).

- **Individualismus vs. kolektivismus/Individualism (IDV)**

Druhá kulturní dimenze dle Hofstedeho představuje **individualismus vs. kolektivismus (IDV)**. Individualismus je typický pro společnosti, ve kterých mají lidé mezi sebou volné svazky a ve kterých je každý z nich odpovědný sám za sebe a za členy své rodiny. Narozdíl od toho, v kolektivistických kulturách je člověk spojen s určitou skupinou, které zůstává věrný a která ho ochraňuje po zbytek života (Hofstede, Hofstede, 2007). Je možné také zobecnit tendence mezi první a druhou dimenzí a lze říci, že kultury dle hodnot vyobrazují velkou vzdálenost moci, patří většinou mezi kultury kolektivistické, což se týká například Panamy, Guatemaly či Indonésie. Mezi nejvíce individuální kultury patří poté převážně země anglosaské - Austrálie, USA či Velká Británie (HofstedeInsights, 2021).

- **Maskulinita vs. feminita/Masculinity (MAS)**

Tato kulturní dimenze se zabývá zastoupením mužského a ženského prvku ve společnosti. Mezi země s maskulinní společností se řadí například anglicky či německy mluvící země, mezi femininní se pak řadí například země španělsky mluvící, nebo také severské (Hofstede, Hofstede, 2007).

- **Vyhýbání se nejistotě/Uncertainty Avoidance (UAI)**

Čtvrtá kulturní dimenze popisuje, jakou mírou se příznivci daných kultur obecně bojí nejistoty a situací, které neznají nebo nemohou předvídat (Hofstede, Hofstede, 2007). Samotnou nejistotu nejde ztotožnit se strachem nebo rizikem, protože strach a riziko se týkají něčeho konkrétně, ale samotná nejistota žádný objekt konkrétně nemá. Mezi země s vysokým UAI se řadí například Latinská amerika či Středozeří. Tyto země jsou ochotné podstoupit riziko k omezení nejistoty na místo zemí s nízkým UAI (například anglosaské či severské země) (HofstedeInsights, 2021).

- **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace/Long Term Orientation (LTO)**

Další, pátá kulturní dimenze se zabývá tím, zda se daná země soustřeďuje na krátkodobé, či dlouhodobé cíle. Hofstede konstatoval, že společnost soustřeďující se především na budoucnost a uplatňuje hlavně vytrvalost nebo šetrnost, se řadí mezi společnosti s dlouhodobou orientací. Naopak společnost, která uznává především uznávání tradic nebo plnění závazků a která se zaměřuje hlavně na přítomnost se řadí mezi společnosti krátkodobě orientované (Hofstede, Hofstede, 2007). Země, které mají vysoké hodnoty LTO patří například Brazílie. Na druhé straně pak jsou státy anglosaské (HofstedeInsights, 2021).

- **Požitkářství vs. zdrženlivost/Indulgence (IVR)**

Poslední šestá dimenze požitkářství vs. zdrženlivost popisuje, jak si daná společnost je schopna regulovat základní i ostatní potřeby. Co se týká hodnot indexu IVR ve vztahu k národnímu bohatství, lze říci že země, které se řadí mezi bohatší, spadají mezi země požitkářské a to samé platí i naopak (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

1.2.2 Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse

Hofstede díky svým projektům a výzkumům inspiroval mnoho dalších vědců, kteří se snažili jeho výzkumy vylepšit, doplnit či přijít s vlastním řešením. Jedním z nich je **Fons Trompenaars**, který je holandským manažerem a také zároveň konzultant v oboru multikulturní komunikace. Díky jeho bohatým zkušenostem je autorem sedmi kulturních dimenzí (ThtConsulting, 2021). Samotné dimenze vychází ze tří základních oblastí - z postojů k času, přírodě a postojům k ostatním lidem (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Dimenze dle Trompenaarse vychází z dimenzí Hofstedeho, usiloval tak o detailnější popis toho, co ovlivňuje myšlení a chování lidí z různých společností. Souhrn sedmi kulturních dimenzí je popsán v tabulce 1.

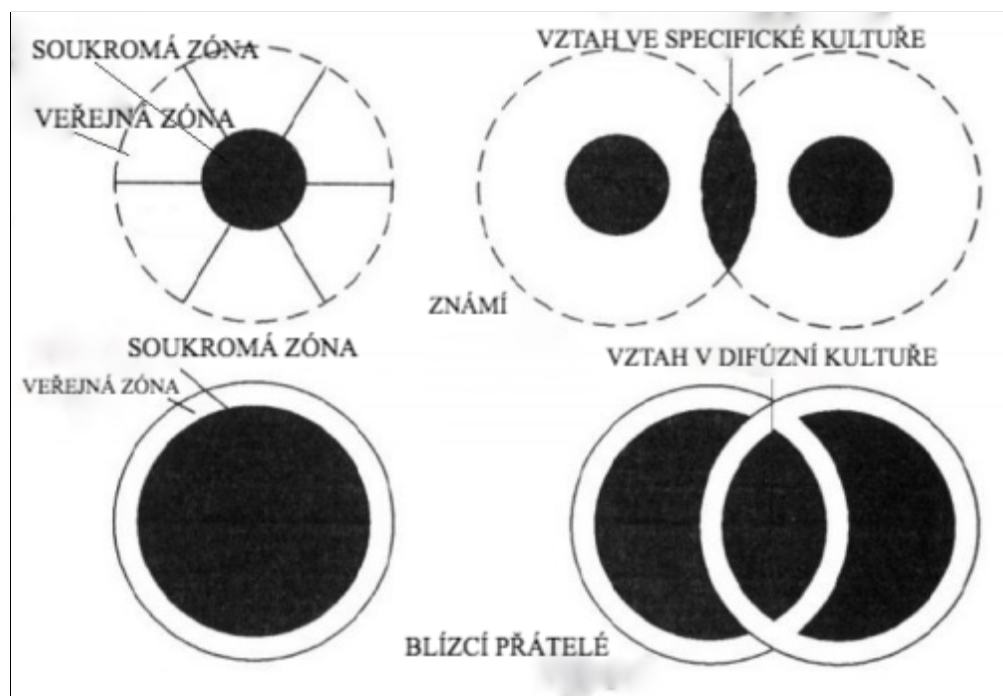
Tabulka 1: Kulturní dimenze dle Fonsa Trompenaarse

Název kulturní dimenze	Popis kulturní dimenze	Příklady zemí
Univerzalizmus vs. partikularizmus (vztah k druhým lidem)	Univerzalistická kultura - striktně dané normy. Obchodní vztahy prioritou a osobní vztahy vedlejší. Partikularistická kultura - spíše soustředěná na osobní vztahy a přátelství.	Univerzalistická - Švédsko Partikularistická - státy Středozemního moře
Individualizmus vs. komunitarizmus (vztah k druhým lidem)	Zabývá se tím, jak je podporována individualita a kreativita nebo jestli se kultura zaměřuje na větší skupinu a soudržnost.	Individualistická - Česká republika Kolektivistické - Spojené arabské emiráty
Neutrální vs. emocionální (vztah k druhým lidem)	Neutrální kultury - emoce nedávají znát. Projev monotónní bez jakékoliv zvláštní mimiky. . Emocionální kultury své emoce přirozeně projevují.	Neutrální - Skandinávie Emocionální - Itálie
Specifický vs. difúzní (vztah k druhým lidem)	Zabývá se tím, jak jsou lidé schopni od sebe oddělit pracovní a soukromý život. Specifická kultura - zřetelné oddělení sfér a malá soukromá zóna. Difúzní kultura - typická velká soukromá zóna.	Specifická - Německo Difúzní - Česká republika

Úspěch vs. přisuzování (vztah k druhým lidem)	Jak člověk získá společenský status. Jestli se odvíjí od osobních výkonů, kterých dosáhl a musí je stále dokazovat. V opačně orientovaných- status přisuzován kvůli věkům, pohlaví, vzdělání atd.	Úspěch - USA Přisuzování - Saudská Arábie
Následný vs. souběžný (vztah k času)	Následný vztah- kladen důraz na dochvilnost, přesnost, časovou organizaci. Souběžný vztah- vzájemné překrytí událostí	Následný vztah - Švédsko Souběžný vztah - Spojené arabské emiráty
Vnitřní vs. vnější kontrola (vztah k přírodě)	Vnitřně orientovaná kultura- dominantní jedinci, kteří se snaží kontrolovat a ovlivňovat své okolí. (orientace na výkon) Vnější kultura- snaha o přirozený soulad a splynutí s okolím (otevřenost pro kompromisy, žijí v harmonii)	Vnitřní -Španělsko Vnější- Rusko

Zdroj: (Trompenaars, Wooliams, 2003) vlastní zpracování

Co se týká čtvrté kulturní dimenze, která vymezuje rozdíl mezi **specifickou a difúzní kulturou**, nutno znovu podotknout, že příslušníci specifické kultury mají striktně oddělenou pracovní a osobní zónu. Naproti tomu lidé, kteří spadají do kultury difúzní, často tyto dvě zóny spojují. Lze si takovou skutečnost představit na ilustraci v obrázku 1.



Obrázek 1: Rozdíl mezi specifickou a difúzní kulturou

Zdroj: (Hampden, Trompenaars, 2000, s. 83), přeloženo a upraveno

Z obrázku je patrné, že specifické kultury mají značně méně soukromého prostoru a jejich veřejná zóna je dále rozdělena do různých sekcí. Není však pravidlem, že když člověk může postoupit do jedné ze sekcí, neznamená to automaticky, že by dále mohl postoupit do další nebo rovnou až do zóny soukromé. Na druhou stranu kultura difúzní má jak je popsáno již v tabulce soukromou zónu velkou, ale je jasně oddělena od zóny pracovní. Je proto pro člověka těžké se s ostatními seznámit, jelikož si svou soukromou zónu střeží. Pokud se však druhý člověk do soukromé zóny už dostane, lze poté poznat soukromou zónu celou.

1.2.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Mezitím, co výše zmíněné kapitoly popisují kulturní dimenze, které mají být univerzálně platné, koncept kulturních standardů zobrazuje přístup relativní, který lze využít k pochopení rozdílného chování členů z různých kultur navzájem (Thomas, Utler, 2012). Samotný koncept kulturních standardů vypracoval profesor psychologie **Alexander Thomas**.

Alexander Thomas je německý profesor a také psycholog. Jeho místo působiště bylo od roku 1973 na univerzitě v Berlíně a následně na univerzitě v Regensburgu. Věnoval se hlavně tématu interkulturní psychologie, o které vzniklo i několik studií a knih. Termín kulturní standardy byl poprvé použit právě Thomasem (Psychologie, 2021).

Thomas posuzuje jednotlivé kulturní standardy na základě kritických momentů, ke kterým lze dojít při interkulturním střetnutí. Kulturní standardy dle Thomase jsou založeny na porovnání konkrétních kultur. Jedná se tedy o vymezení sociálních norem, význačných vlastností kultur, které jsou lze pozorovatelné při setkání dvou kultur. Pro zjištění kulturních rozdílů je dle Thomase nejvíce optimální metodou dotázat se co nejvíce lidí, kteří mají osobní zkušenosti s interkulturní interakcí, kupříkladu ze zaměstnání, setkání, či studia v zahraničí. Zajímá se především o to, jaké se například opakovaly neshody, jaké se odezvy se dočkali a jak si taková chování vykládají. Pokud se takového výzkumu zúčastní velká počet respondentů, lze poté jednotlivé kulturní standardy určit (Thomas, Kinast 2010).

Jednotlivé kulturní standardy jsou navzájem propojeny a tím vzniká v každé kulturní oblasti struktura, ve které jsou standardy uspořádány pro ni unikátním způsobem. Dle Thomase se rozlišuje několik kulturních standardů, které se ve struktuře projevují (Thomas, 1999):

- **Centrální kulturní standardy**

Tyto jednotlivé kulturní standardy ovlivňují široké oblasti myšlení, hodnoty a jednání, které se mění značně pomalu. Při rozpoznávání kulturních standardů se zjišťují právě tyto standardy, jelikož nejsou jen součástí specifických situací, ale odráží kulturně specifické vzory orientace jako celku a stávají se tak charakteristickými a nezaměnitelnými vzory chování jednotlivců v dané zemi či dané kultuře (Thomas, 1999).

- **Kontextuální kulturní standardy**

Kontextuální standardy je možno chápat jako základní kulturně specifickou orientaci, která zapříčiňuje, že se příznivci dané kultury chovají v určitých situacích dle daných pravidel chování, a to jak na rovině kognitivní, emocionální a tak i zároveň na rovině chování (Thomas, 1999).

Jednotlivé kulturní standardy se vždy zjišťují mezi dvěma kulturami, protože je jejich stanovení závislé na úhlu pohledu. Například Američané mají svůj vlastní orientační systém, tudíž když jednají kupříkladu s Japonci, mohou je překvapit různé kolizní situace a chování, než jaké by například uvedli Češi. Je možné tedy stanovit kulturní standardy dvou kultur pomocí analýzy kritických interakčních situací, která je prováděna následujícím způsobem. Z výchozích zkušeností lze říci, že k dostačujícímu, kvalitnímu výzkumu je třeba minimálně 30 rozhovorů, jelikož při vyšším počtu dále nedochází k nárůstu dalších informací a situace se začínají neustále opakovat. Po provedení 30 rozhovorů je poté možno získat v průměru 150 - 200 kritických situací a poté, když se odstraní podobné situace, či situace, které se opakují zůstane situace zhruba 50 až 70. Za kritickou situaci lze považovat takovou, při které se lidé setkají s chováním příznivců jiné kultury a to se značně lišilo od jejich představ, nebo si podobné chování nedokáží vysvětlit. Dále je třeba, aby se jednotlivci snažili o vysvětlení o chování druhého jednotlivce. Následně jsou tyto situace vyhodnocovány experty pomocí kulturních standardů z obou daných kultur, kteří

jsou schopni provést psychologickou analýzu vzniklých situací. Kulturní standardy jsou jimi poté klasifikovány a pojmenovány (Dreyer, Hössler, 2011).

Je nutno dodat, že takto zjištěné standardy nedefinují kultury jako celek, nýbrž vyobrazují pouze interkulturní kolizní situace mezi nimi. Při jejich popisu však nestačí pouze jeden název, jako u kulturních dimenzí (například maskulinita nebo vyhýbání se nejistotě), ale k jejich popisu je nezbytné jednotlivý standard vysvětlit a uvést příklad na daném chování. Proto neexistují žádné specifické názvy jednotlivých standardů, každá z cílových skupin si své standardy může pojmenovat odlišně. Nejpodstatnější je u standardů především tedy jejich popis (Dreyer, Hössler, 2011).

Využívání této metody přináší mnoho kladů z důvodu vysoké efektivity, protože jedinci, kteří se tohoto zkoumání účastní mají možnost se již za jedno sezení dozvědět mnoho faktů. Je zároveň velmi dobře zpracovaná a založena na prakticky i teoreticky získaných faktech. Je možné tuto metodu přizpůsobit věku, znalostem i zkušenostem účastníků. Je však nutno podotknout nevýhodu, která spočívá v náročnosti tréninku a jeho vedení si vyžaduje velmi zkušeného trenéra (Dreyer, Hössler, 2011).

2. Interkulturní komunikace

Člověku byla dána schopnost řeči jako jedincovi na Zemi. Se samotným vývojem lidí se tak rozvíjely i jejich komunikační dovednosti. Samotná řeč vlastně charakterizuje celkovou společnost, či národ. V důsledku migrace již od nepaměti dochází ke střetu odlišných kultur a tím k nezbytnosti učit se tak cizí jazyk. Lze tak uvést jedno známé přísloví, které ne tak nadarmo platí „kolik řečí znáš, tolikrát jsi člověkem”.

Vymezení samotného pojmu **interkulturalita** je pro tuto práci velmi důležité. Je nutno uvést, že každá kultura je jedinečná a vůči ostatním oddělená. Hlavní cíl interkulturality je zvolit způsob, aby mohly spolu dvě odlišné kultury navzájem efektivně kooperovat a následně byl celý proces kladný pro každou ze stran (Crainer, 1999).

V následujících podkapitolách je představen pojem **interkulturní komunikace**, jak se projevuje, jaký má interkulturní komunikace význam pro mezinárodní obchod a jaká jsou možná řešení interkulturních rozdílů. Dále je v podkapitole 2.6 definován pojem interkulturní psychologie.

2.1. Vysvětlení pojmu interkulturní komunikace

V České republice byl pojem interkulturní komunikace definován Průchou jako „...*termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů* (Průcha, 2010, s.16).”

Obdobně také tento pojem popsal Nový, že interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy, jakož i výsledek komunikačního dění (Nový, 2005).

V současné době je totiž mnohokrát časté, že obchodníci expandující do zahraničí nedbají přílišnou pozornost na danou cizí kulturu. To může mít velmi často za následek, že

dochází k různým nedorozuměním či konfliktům, které však mohou také často zapříčinit neúspěch (Pikhart, 2013). Před vstupem na zahraniční trh je proto velmi důležité tuto přípravu nepodcenit a zjistit si potřebné informace o cizí kultuře. Je to velmi účinný způsob, jak lze předejít možným nepříjemnostem. Pokud je zahraniční kultura správně pochopena, může to mít velmi kladný dopad na budoucí obchodní vztahy.

Možná vzniklá nedorozumění a pocity pochází většinou, jak již bylo zmíněno, z důsledku nedostatku informací, odlišných cílů, subjektivního rozpoložení nebo různých interpretací. Při rozhovoru s někým, kdo vlastní dlouholeté zkušenosti s komunikací s osobami z cizí kultury poznáme, že pro danou osobu není zcela jednoduché popsat průběh situace, samotné pocity, očekávání a myšlenky (Jandt, 2009).

Interkulturní komunikace je zároveň v celosvětovém měřítku vnímána jako souhrn verbální a neverbální komunikace skrz jednotlivé kultury. Tento proces se odehrává na různých místech, v různých formách a v různých situacích. Lidé procesy mohou vnímat, pozorovat, prožívat je a být jejich součástí. Přesná definice samotného pojmu však není zcela jednoduchá, odvíjí se totiž od jednotlivých disciplín, které se jí zabývají. Tomuto předmětu studia se věnují například pedagogové, psychologové, sociologové, kulturologové, lingvisté a další. Interkulturní komunikace je součástí interdisciplinárních oborů a v literatuře po celém světě se její přesná definice liší a není zcela jednoznačná. Z obecného hlediska lze říci, že v interkulturní komunikaci jde o chování, jednání a porozumění mezi příslušníky různých etnických skupin, kultur a jejich jiným přístupem k životu. V tomto oboru jde i o studium samotných souvislostí i rozdílů mezi kulturou a jazykem. Lze se setkat i s řešením problémů kulturních střetů. Je možné zkoumat obsah, podmínky, překážky, subjekty, efekty či výsledný průběh komunikace (Průcha, 2010).

Zjednodušeně lze říci, že interkulturní komunikaci lze popsat, jako „*komunikaci napříč různými kulturami*” (Kotthoff, Spencer-Oate, 2008, s. 1). A lze zároveň říci, že interkulturní komunikace se může stát i jedním z prostředků vyžadovaných k odstranění interkulturních konfliktů (Hrubec, 2013).

2.2 Projev interkulturní komunikace

S projevem interkulturní komunikace se člověk běžně setkává v každodenním životě, především pokud se jedná o souvislost s jednotlivými mezinárodními vztahy v různých sektorech jak soukromého, tak veřejného života, jakými jsou třeba cestovní ruch, kultura, ekonomika, politika, diplomacie nebo také přímé vztahy příslušníků dvou odlišných kultur. V souvislosti s tímto rostoucím trendem je jisté, že roste i potřeba pro nová poznání a novou komunikaci. Tyto potřeby však vedou k samotné interkulturní výchově a vzdělání. Může se totiž běžně stát, že při komunikaci dojde k nedorozumění. K tomu může dojít především tehdy, kdy jsou předávány nedostatečné informace, nebo důsledkem může být rozdílné pochopení, očekávání. Pokud však tato nedorozumění nastanou v rodném jazyce, mohou být relativně rychle vyřešeny narozdíl od přenosu informací mezi příslušníky jiných národností (Pikhart, 2013).

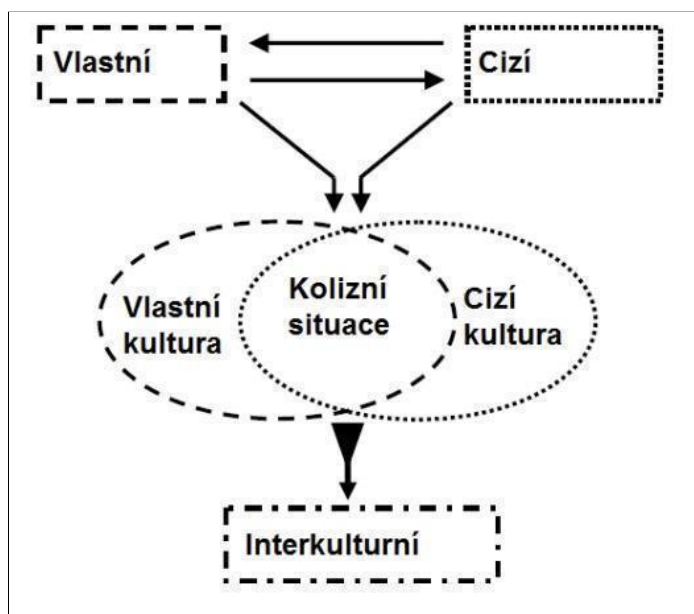
Lidé z cizích kultur mohou vést rozhovory plné různých a také neočekávaných reakcí, je tedy důležité na ně umět správně reagovat a pochopit je. Z takových rozhovorů si pak člověk může rozdělovat jednotlivé kultury ve formě typických všeobecných znaků. Tyto znaky bývají získány ze zkušeností nebo také z popisu jednotlivých tradic a zvyků, které daná cizí kultura má. Z důvodu získání potřebných informací lze proto využít interkulturní učení (Průcha, 2010).

Lze uvést příkladnou situaci z literatury, při setkání německých a amerických studentů na výměnných pobytech. Studenti z Ameriky si velmi často stěžují, že jsou němečtí studenti chladní a jen obtížně se s nimi navazuje kontakt. Ovšem američtí studenti také podotýkají, že pokud někoho osloví, tak jsou Němci ihned ochotni pomoci a po vzájemném seznámení si mohou vybudovat těsné dlouhodobé vztahy. Na druhé straně jsou němečtí studenti překvapeni tím, že ve Spojených státech jsou američtí studenti zvyklí navazovat nové kontakty stále, avšak po spontánním a srdečném rozhovoru svůj zájem ztrácí a odchází. Následně se mohou ještě dále vlídně zdravit a usmívat se na sebe, ale bližšímu poznání většinou nedojde. Na těchto příkladech je zřejmé, že obě kultury se od sebe značně odlišují v navazování a následném udržování kontaktů (Thomas, 1999).

Na tomto uvedeném příkladu z reálného života je patrné, že oba příslušníci svých kultur prošli odlišným a kulturně specifickým procesem socializace. Obě strany měly proto naprosto odlišná očekávání, hodnoty i chování. Je zároveň patrné, že setkání dvou kultur nemusí vždy nutně znamenat vznik konfliktu, protože často takové setkání znamená spíše zvědavost, nebo také obávání se neznámého. Příslušníci cizích kultur si mohou myslet, že je komunikace s odlišnou kulturou problematická v případech (Thomas, 1999) :

- když se stane, že při vzájemné komunikaci se kumulují momenty, při nichž se druhá ze stran nechová dle očekávání
- když se chování druhé strany významně liší od vlastního orientačního systému
- když druhá ze stran není schopna očekávaným způsobem reagovat na podněty z vlastní stran, nebo se zdá, že jim není schopna porozumět
- když se stane, že není příslušník schopný porozumět svému sociálnímu prostředí, jelikož nástroje k porozumění orientačnímu systému, na které byli zvyklý, přestaly platit (Thomas, 1999).

Sylvia Schroll-Machl společně s Ivanem Novým v následující ilustraci popisují setkání kultury vlastní a cizí. Následující obrázek zároveň popisuje vznik kolizních situací a zároveň interkulturního prostředí.

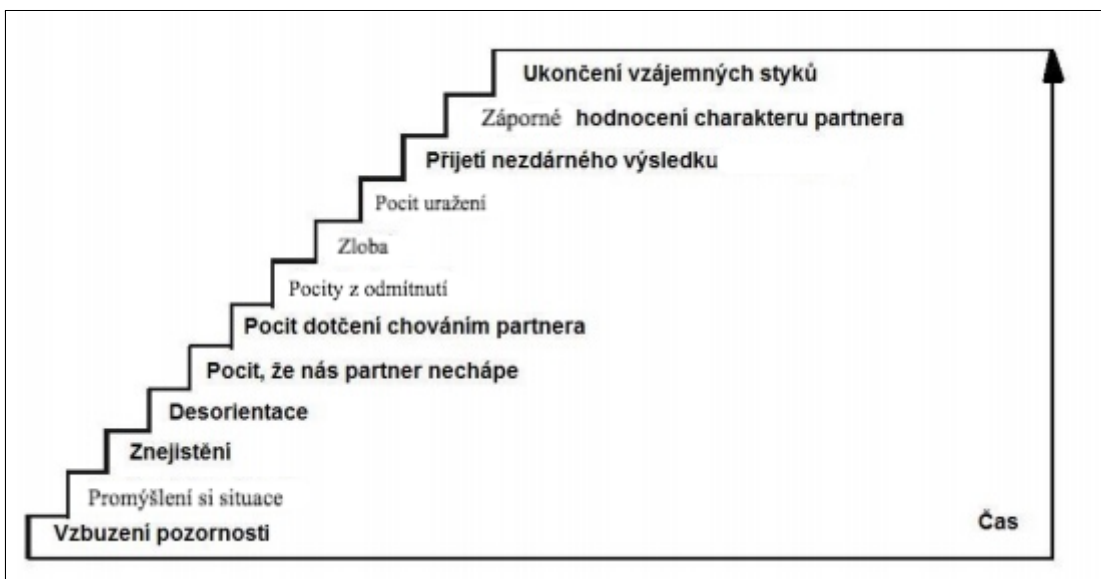


Obrázek 2: Dynamika interkulturních situací

Zdroj: (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 33)

V ilustraci je popis „vlastní“ spojen s tím, že vlastním orientačním systémem se řídí všichni jedinci a jakákoliv možná odchylka je považována za chybnou. Během let se lidé naučili vnímat jej jako samozřejmost a nejsou si vědomi, že by některé z prvků mohly být pro vlastní kulturu nějak specifické a jedinečné. Popis „cizí“ na druhou stranu vyznačuje jedince, kteří měli tu možnost vyrůstat v jiném prostředí a díky tomu mají jiný orientační systém, o kterém mají však mínění takové, že je systém všeobecně platný (Thomas, 1999). Pokud se hovoří o pojmu „interkulturní“, je tím myšleno setkání člověka vlastního a cizího. Když však nastane ta situace, když ke společnému setkání dojde, měli by si potom lidé z příslušných kultur uvědomit, co mají společné a co mají naopak odlišné. Příslušníci kultur by si měli zároveň uvědomit, jak moc je důležité se cizinci přizpůsobit a naopak jaké přizpůsobení čekat od toho druhého a uvědomit si, jaké s sebou mohou následky samotného přizpůsobení se přinést (Thomas, 1999).

Velmi často se jak již bylo zmíněno stává, že při interkulturní komunikaci dochází k nenaplnění očekávání vůči druhé kultuře a to může zapříčinit nespokojenost obou stran, protože si ani jeden neumí vysvětlit chování toho druhého. Poté je velmi obvyklé, že každá ze stran připisuje vinu za průběh komunikace straně protější. Za důsledek většinou označí celkové nesprávné chování, nebo že dotyčný se není schopen přizpůsobit dané situaci, či dokonce projevil záměrné nevhodné chování a snažil se tak druhou stranu poškodit. Pokud by se však opakovaně tato nedorozumění měla opakovat, mohla by tak celá interakce skončit neúspěšně. V následujícím obrázku si lze prohlédnout průběh neúspěšné interakce z pohledu jedné strany.



Obrázek 3: Průběh interkulturní interakce

Zdroj: (Thomas, Utler, 2012, s. 48) přeloženo a upraveno

2.3 Význam interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě

V dnešní době je zřejmé, že většina veškeré komunikace světa je ovlivňovaná globalizací. Momentálně existuje mnoho praktických doporučení, které jsou věnovány především podnikatelům, obchodníkům a poskytují jim rady, jak správně komunikovat s lidmi z cizích kultur (Průcha, 2010).

Interkulturní komunikace probíhá mimo jiné i ve sféře profesní, kde dochází k setkání dvou příslušníků různých národností, nebo užití jiných jazyků. Je možné sem zařadit podnikání, mezinárodní obchod, mezinárodní politiku a mezinárodní vztahy. Pokud se jedná o mezinárodní vztahy, politiku či obchod, je zde velmi podstatný vztah celého komunikačního procesu vyjednávání a přesvědčování k samotné interkulturní komunikaci, jelikož obchod po celém světě je ovlivňován jednotlivou interakcí mezi obchodníky a každý jeden z nich chce dosáhnout svých cílů (Pikhart, 2013).

V souvislosti s interkulturní komunikací se velmi často klade pozornost na význam jazyka společníka v hostující zemi. Velmi často se však stává, že v hostující zemi nedochází ke komunikace v jazyce příslušné země, ale v jazyce třetím, který je pro oba partnery společným (Nový, Schroll-Machl, 2003).

Interkulturní komunikace také významně ovlivňuje z hlediska průběhu a výsledku mezinárodní politiku. Vysoce postavení lidé jako politici nebo diplomaté jsou také ovlivňováni kulturním chováním své rodné země. Mezi další, kdo velmi podstatně ovlivňuje interkulturní komunikaci patří také političtí komentátoři, kteří mohou přinést jak příznivý, tak nepříznivý efekt, jelikož jsou tvůrci obrazu politického dění pro své publikum. Komentátoři na těchto pozicích bývají proto pečlivě vyškoleni k respektování zahraničních kultur (Pikhart, 2013).

2.4 Pozice odlišností v interkulturní komunikaci

Velmi důležitým aspektem v přístupu k interkulturní komunikaci je opravdu důležité přihlédnout k tomu, jaká je role odlišností skrz jednotlivé národnostní skupiny. Daný rozdíl může být buď slabý, nebo velmi výrazný. V příložené tabulce 2 jsou zohledněny příklady odlišností v případě České republiky v porovnání se třemi dalšími národy. Každý ze zvolených národů má jiné odlišnosti vůči České republice, proto si lze dobře jazykové a kulturní odlišnosti představit.

Tabulka 2: Porovnání kulturních odlišností

Interkulturní komunikace	Odlišnosti komunikace	
	Jazykové	Kulturní
Češi a Arabové	ANO	ANO
Češi a Romové	ANO/NE	ANO
Češi a Slováci	ANO	NE

Zdroj: (Průcha, 2010, s. 16) vlastní zpracování dle tématu práce

V prvním případě porovnání Čechů a Arabů je zřejmý značný výskyt obou bariér. Pokud spolu mají dva příslušníci těchto národností slovně dorozumívat, pak je nutné, aby obě strany ovládaly alespoň jeden stejný jazyk na komunikativní úrovni a dalším klíčovým faktorem je, aby obě strany chápaly základní rysy obou kultur, jakými jsou především - kultura, zvyky, tradice a chování. Znalost těchto informací se však neobejde bez

odpovídajícího vzdělání. Je proto zcela zřejmé, že interkulturní vzdělání je pro aktuální dobu klíčové.

Oproti tomu v případě Čechů a Romů byla už v minulosti komunikační bariéra eliminována, avšak kulturní odlišnost byla zachována stále. Při porovnání Čechů a Slováků si lze všimnout zajímavosti, dříve byly kulturní i jazykové rozdíly byly téměř žádné, nyní je možné se setkat s komunikačními problémy, které se týkají hlavně mladší generace. V mnoha případech se proto stává, že tato generace obvykle porozumí slovenskému jazyku s velkými obtížemi. Oproti tomu v případě Čechů a Romů byla už v minulosti komunikační bariéra eliminována, avšak kulturní odlišnost byla zachována stále (Průcha, 2010).

Rozdíly mezi jednotlivými kulturami projevují především v tom, jak příznivci cizích kultur přemýšlí, jednají a jak se chovají. Aby osoby mohly komunikovat, musí brát zřetel, že příslušná komunikace může přinášet občas větší či menší problémy. Aby bylo možné případnému konfliktu předejít, je nezbytné aby lidé měli na paměti, že rozdíly existují a tyto rozdíly respektovali a brali na ně ohled (Šroněk, 2000).

2.5 Možná řešení k zvládnání interkulturních rozdílů

Je zřejmé, že při snaze o komunikaci dvou odlišných kultur mohou vznikat různé nedorozumění z důvodu interkulturních odlišností. Tyto komplikaci mohou mnohdy znamenat bariéru ve společné spolupráci. Důvodem nemusí být jen různé národnosti, ale například pouze neznalost nebo jiné pochopení (Nový, Schroll-Machl, 2003).

V obchodní sféře při střetu dvou odlišných kultur je nezbytné, aby manažeři byli schopni spolupracovat a komunikovat s lidmi z cizích kultur. Tento fakt je důležitý proto, aby firma mohla dobře prosperovala na zahraničním trhu. Proto existuje několik důležitých zásad, které je nutné znát, aby bylo možné porozumět kulturním rozdílům, a aby byla možná vzájemná komunikace. Zároveň je důležité umět společnou komunikaci ocenit a být k druhým ohleduplný a empatický (Pikhart, 2013).

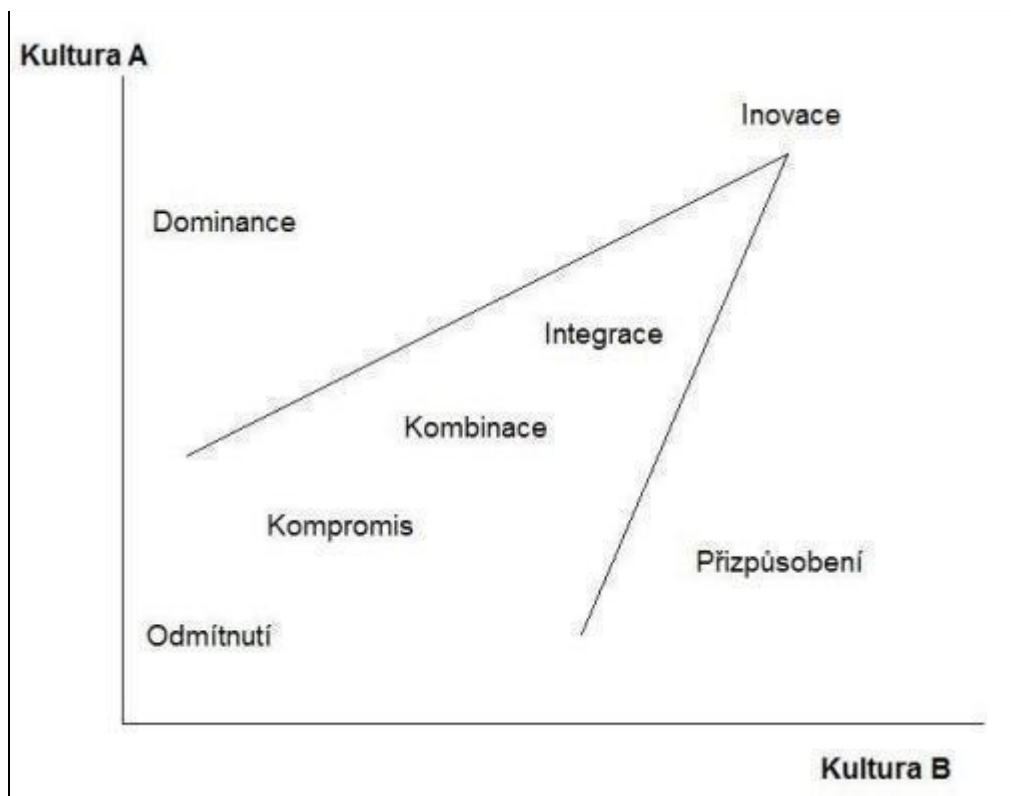
Je důležité také vzít v potaz fakt, že může existovat kromě kulturní či komunikační bariéry taky rozdíl emoční. Je v tomto případě důležité, aby obě ze stran byly schopné

komunikovat na bázi emocionální roviny. Zároveň v komunikaci není vhodné se jakkoliv dohadovat o vyjádřených pocitech. Je to z důvodu toho, že některé kultury mohou chápat různé situace více emotivně a některé naopak méně, a proto tak může na emocionální úrovni dojít k vzájemným nejasnostem (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011).

Hlavní úspěch pro řešení interkulturních rozdílů spočívá v poznání dané kultury a obzvláště jednotlivých specifik. Je proto velmi důležité jednotlivé odlišnosti poznat, popsat a následně vysvětlit a pochopit. Jednou z možností je samotné poznání jednotlivých kulturních standardů cizí země a následně je porovnat s tuzemskou kulturou, proto je tedy velmi důležité znát i kulturu vlastní. Dalším nezbytným krokem je respektovat cizí kulturu, nepovyšovat se nad ni a nesoudit ji. Všechny jednotlivé země mají svou jedinečnou kulturu, která je sama pro sebe optimální, tudíž nelze porovnávat fakt, že co může být v jedné zemi možným řešením situace, tak v druhé zemi být nemusí. Posledním důležitým bodem je samotný chtíč podstoupit kroky k tomu, aby řešení bylo nalezeno. Z toho plyne nezbytnost snahy o vzájemné pochopení (Sae, 2004).

Firmy po celém světě snaží tyto informace zaměstnancům předávat a připravit je tak na budoucí komunikace s odlišnou kulturou (Průcha, 2010). Mezi takové zahraniční firmy se řadí např. Babel Language and Cross Cultural Training, Global Integration či GROVEWELL (BusinessWire, 2021). Existuje také mnoho kurzů, školení nebo tréninků a jejich náplní je předat znalosti buď o interkulturní komunikaci obecně, nebo o specifických kulturních a komunikačních odlišnostech daných zemí. Týká se to především zemí, se kterými chce daná firma do budoucna spolupracovat, či zkrátka upevnit nebo i vytvořit nové obchodní vztahy (Průcha, 2010).

Pro působení v mezinárodním obchodě je stěžejní, aby nedocházelo k vzájemnému nedorozumění členů týmu kvůli interkulturní inkompetenci. Aby se mohly řešit spolupráce lidí z různých kultur a národností, začaly se ve firmách tvořit strategie. V jednotlivých mezinárodních týmech pak existuje optimalizační trend, který určuje míru vlivu různých kultur v týmu, lze obecně konstatovat, že od prvotní dominance jedné kultury přejde k součinnosti, inovaci a v posledním kroku až k synergii (Nový, Schroll-Machl 2007), jak je možné si prohlédnout v obrázku 4.



Obrázek 4: Vzájemný vztah dvou kultur

Zdroj: (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 41)

Co se týká dominance, tak lze říci, že vlastní kultura je upřednostňována a očekává se, že ji druhá cizí kultura akceptuje a bude se jí přizpůsobovat. Typické přizpůsobení se očekává v ten moment, kdy jedinci přijíždí ze zahraničí pracovně do kultury vlastní. Je ovšem nutno zmínit, že tato strategie s sebou přináší i jistá rizika: přizpůsobování jedince ze zahraničí by mohlo být nucené a po nějakém časovém úseku by se takový člověk mohl vzepřít. Pokud se však o dobrovolné přizpůsobení jedinec snaží, není si však vědom tolerované odchylky od ideálů, proto se zaměří na krajní hranici kulturního standardu. Samotným kulturním projevům nemůže porozumět a vykládá si je dle své kultury a to v konečném důsledku může vést až ke zklamání, či podrážděnosti. Kompromisem se rozumí snaha zohlednit kulturní rozdíly a vytvořit takové prostředí, které by mohlo vést k harmonickému soužití jednotlivých kultur a dosažení tak společných cílů. Obě z kultur se navzájem respektují a ani jedna z nich se nesnaží být dominantní nad druhou kulturou. Lze zmínit možné riziko, které může být zapříčiněno tím, že potenciál obou kultur nebude zcela využit, a to by mohlo vést opět k podrážděnosti, či rozmrzelosti. Kombinace a integrace mohou být poněkud složité, jelikož si žádají rozsáhlejší nároky na příznivce jednotlivých kultur. Jedinci by měli znát rozdíly mezi svými kulturami, aby je byli schopni řádně

pochopit. Strategie kombinace vyjadřuje, že každý by se měl věnovat té oblasti, kterou zvládá nejlépe, integrace oproti tomu znamená společný postup, při kterém znají všichni rozdíly a mohou je využít ke společnému dosažení cíle. Pokud by však tato aplikace měla být úspěšná, je nutné, aby byl do strategie zapojen kouč, který bude k dispozici pracovníkům, aby mohli perfektně poznat kulturu odlišnou a mohli s ní dál spolupracovat. Co se týká strategie poslední, v té se jedná o inovaci. Šlo by tedy o vytvoření úplně nové situace a nových společných kulturních standardů. Tato strategie si však žádá vysoký stupeň znalostí o druhé kultuře a inovační myšlení (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Vzájemné respektování ostatních kultur může znamenat tolerantnost, vlídnost, ale zároveň trpělivost. Samotný pojem chápavost či otevřenost vyjadřuje úsilí po empatii k jiné cizí kultuře a zároveň úsilí po tom, aby i daná cizí kultura byla schopna pochopení opětvat. Čím větší mají lidé schopnost otevřenosti k poznání nových kultur, tím větší mohou mít dojem vlastního obohacení (Šroněk, 2000).

2.6 Interkulturní psychologie

Lidé jsou tvůrci kultur a zároveň jsou jí spoluutvářeny. V tomto kontextu se proto uplatňuje samotná interkulturní psychologie, která má za snahu porozumět danému vztahu mezi sociálním chováním a kulturou, z níž určité chování pochází. Interkulturní, nebo lze také nazvat mezikulturní psychologie se aktuálně stává více a více významná. Týká se to především faktu, že je vnímána jako dodatek pro mnoho oborů, jakými jsou například politika pro zahraničí, diplomacie či mezinárodní obchod jako celek (Průcha, 2010).

2.6.1 Definice pojmu

Interkulturní psychologie se věnuje vztahu mezi lidským chováním a kulturním kontextem. V tomto případě se chováním rozumí očividné, pozorovatelné aktivity a odpovědi na ně, ale i skryté projevy chování, jako myšlenky, přesvědčení a smýšlení.

Čeští autoři vnímají předmět studia kulturně srovnávací a interkulturní psychologie v podstatě shodně jako jejich zahraniční kolegové. „*Mezikulturní (kulturně srovnávací) psychologie zkoumá, zda jsou psychické procesy univerzální či kulturně specifické povahy*” (Morgensternová, 2007, s. 63). Obdobně Průcha sděluje, že „...*v jádru interkulturní psychologie jsou srovnávací výzkumy psychologických charakteristik týkajících se různých kulturních, etnických, náboženských a rasových skupin...jednotlivé výzkumy pak hledají empirické doklady o validitě těchto teritorií*” (Průcha, 2010, s. 79)

Podle Zeřové (Zeřová, 2010, s. 383) je „...*mezikulturní psychologie komparativní disciplína zkoumající odlišné kultury, aby identifikovala univerzální i kulturně specifické aspekty psychiky*”. Obecně lze říci, že tento obor vznikl v roce 1969, kdy byl vydán magazín *Journal of Cross-Cultural Psychology*. V roce 1972 byla vytvořena Mezinárodní asociace pro interkulturní psychologii z důvodu velkého zájmu o tento obor. V České republice se tento obor rozvíjí krátce a pomalu, důvodem je především nevědomí o jeho existenci. V praktickém využití interkulturní psychologii začali užívat především manažeři, ekonomové, diplomaté či obchodníci. Začali se o tento obor zajímat především proto, že si uvědomovali nutnost spojení interkulturní psychologie a komunikace (Průcha, 2010).

3. Obecná charakteristika Spojených arabských emirátů

Spojené arabské emiráty (dále SAE) jsou součástí států Blízkého východu, které leží v jihovýchodní části Arabského poloostrova u Perského zálivu. (ArabskeEmiratyWeb, 2021). SAE také spadají mezi největší producenty ropy na světě, ale zároveň si jsou vědomi, jak jsou nezbytné investice do dalších odvětví ekonomiky. To je také důvodem, proč během posledních dvaceti let značně investovali do budování nové infrastruktury, ubytovacích zařízení či zábavních center (PruvodceDubai, 2021).

Možnosti pro české vývozce do SAE jsou rozmanité. Na trhu mohou získat uplatnění jak výrobky elektrotechnického průmyslu, tak křišťálové lustry či třeba zdravotnická technika. Spojené arabské emiráty se řadí mezi země s dynamicky se rozvíjející ekonomikou. Je zde velmi silná poptávka po kvalitním zboží. SAE jsou zemí, která poskytuje značné příležitosti také pro české investory. V těchto zemích české firmy nacházejí uplatnění tehdy, když se chystají v zemi založit svou pobočku, či kooperují v emirátech s místním partnerem (CzechTrade, 2021).

V rámci dalších podkapitol budou popsány další zásadní body o základních údajích, státních symbolech, historii, geografii a užívaných jazycích.

3.1 Základní údaje

- Spojené arabské emiráty v českém jazyce
- Al-Imarát al-Arabíja al-Muttahida v arabštině
- The United Arab Emirates (zkráceně U.A.E.) v angličtině (BusinessInfo, 2021)

Úplně první zmínky o území SAE se řadí do poloviny 6. tisíciletí př. n. l. Charakteristický rys pro předislámské období se týká především obchodu a jeho rozvoje, konkrétně se tedy jedná o obchod s perlami. Obchody v této době byly zprostředkovány převážně skrz námořní dopravu či domestikované velbloudy. Pro již zmíněný obchod s perlami se dřív

využíval především přístav Julfar, ale mimo jiné to byl výchozí bod pro obchodování přes Indický oceán. Poptávka po perly klesla až za 1. světové války a výrazný propad na trhu zaznamenali obchodníci ve 20. a 30. letech. Tento kolaps na trhu byl značně ovlivněn jak evropskou hospodářskou krizí, tak objevením perlorodek v Japonsku. Tato situace zapříčinila hlavní impuls k hledání zdrojů ropy. Zanedlouho se zemi podařilo objevit hojné zásoby ropy na svém území a to zapříčinilo značný rozvoj země. Hlavní důležité datum, které je nutno zmínit je datováno na 2. prosince 1971, kdy vznikly Spojené arabské emiráty (Dejiny, 2021) .

SAE aktuálně spadají mezi největší producenty ropy na světě, ale zároveň si jsou vědomi, jak jsou nezbytné investice do dalších odvětví ekonomiky. To je také důvodem, proč během posledních dvaceti let značně investovali do budování nové infrastruktury, ubytovacích zařízení či zábavních center (PrůvodceDubai, 2021).

SAE jsou federací sedmi emirátů, které leží na Arabském poloostrově, na pobřeží Perského zálivu. Federace je tvořena emiráty **Abu Dhabi, Dubaj, Sharjah, Ajman, Umm Al Qaiwain, Ras Al Khaimah a Fujairah**. Spolupráce pouze šesti emirátů se datuje od 2. prosince 1971, poslední sedmý emirát Ras Al Khaimah se připojil k federaci o rok později, tedy v roce 1972. Hlavním městem Spojených arabských emirátů je Abu Dhabi, které je zároveň velmi důležitým politickým, průmyslovým a kulturním centrem. Největším městem je Dubaj, která je centrem obchodu a také cestovního ruchu (PrůvodceDubai, 2021).

Národní měna je **dirham (AED)**, která je volně směnitelná je od roku 1973 pevně fixována k americkému dolaru (USD). Poté v roce 1997 proběhlo upravení fixního kurzu, a to na kurz 3,6725 vůči 1 USD. Hlavní důvod uvedené změny byla skutečnost, že obchodování s energetickými surovinami probíhá v amerických dolarech. Mezi další důvody také patří snaha o vyhnutí se směnným kurzům a s tím spojenou inflací (Xe, 2021).

3.2 Státní symboly a jazyk

Pro většinu islámských zemí jsou státními barvami panarabské barvy, které vyznačují jednotu mezi nimi a zároveň jsou přijímány jako politický symbol národní a státní

svobody. Státní vlajka má tři vodorovné pruhy a jeden svislý v kombinaci panarabských barev jakými jsou černá, bílá, zelená a červená (ArabskeEmiratyWeb, 2020). Lze si ji prohlédnout v následujícím obrázku 5.



Obrázek 5: Vlajka Spojených arabských emirátů

Zdroj: (StatniVlajky, 2021)

Státní znak má na sobě vyobrazeného zlatého sokola s bílými pery stojícím na červeném panelu (ArabskeEmiratyWeb, 2021). Samotný sokol má symbolizovat kmen Kurajšovců, ze kterého má pocházet sám prorok **Mohamed** včetně jeho nástupců, hvězdy vyjadřují všech sedm emirátů federace. Na hrudi má kruhový emblém, kde se vyskytuje vlajka SAE (Wikipedia, 2021). V následujícím obrázku 6 je možné si jej prohlédnout.



Obrázek 6: Znak Spojených arabských emirátů

Zdroj: (Adhrb, 2021)

Dalším státním symbolem je státní hymna, která oficiálně přijata za hymnu v roce 1971 a nese název Ishy Bilady (ArabskeEmiratyWeb, 2020).

Úředním jazykem Spojených arabských emirátů je **arabština**, ale v důsledku výskytu velkého množství dělníků ze Západu či Indie a Pakistánu je zde zcela běžná komunikace i v angličtině (ArabskeEmiratyWeb, 2020). Arabština je nejvíce používaný semitský jazyk ve světě vůbec a je nazýván také matkou všech semitských jazyků. Spadá tak mezi nejrozšířenější jazyky po celém světě a mluví jí bezmála více než 422 milionů obyvatel na zemi (OrientalniJazyky, 2021). Popis arabského písma je nazýván v českém jazyce s nadsázkou jako „systém rozsypaného čaje“. Toto označení je poměrně dost výstižné, jednak se arabské písmo ani trochu latince nepodobá a zároveň svým způsobem psaní zprava doleva. V tomto jazyce se nepíší krátké samohlásky a, i, u včetně jejich dlouhých variant (Jazyky, 2021).

3.3 Geografie

Spojené arabské emiráty se nachází na jižním pobřeží Arabského poloostrova v jihozápadní části Perského zálivu. Celková rozloha činí 83 600 kilometrů čtverečních. Co se týče klimatu, přetrvává zde suché klima s charakteristickými vysokými teplotami a zároveň ale i vysokou vlhkostí. Spojené arabské emiráty hraničí na západě se Saudskou Arábií a na východě s Ománem (Terterov, 2006). Mapu SAE si lze prohlédnout na obrázku 7 níže.



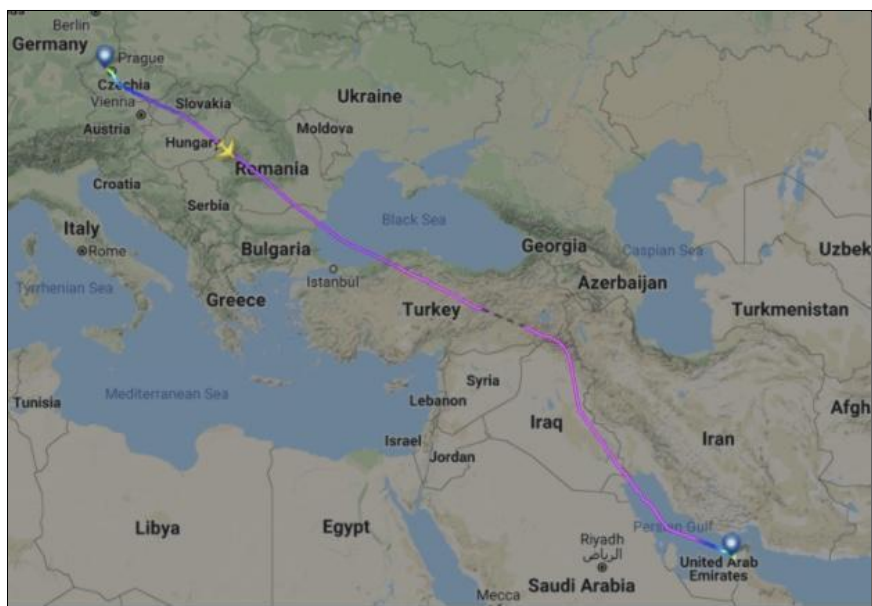
Obrázek 7: Mapa Spojených arabských emirátů

Zdroj: (Worldometer, 2021)

- **Abu Dhabí** je největším, nejbohatším emirátem a leží nejzápadněji ze všech sedmi dalších. Na území se z velké části nachází poušť, ale na jihu se vyskytuje rozsáhlá osídlená oáza, která nese název Liwa.
- **Dubaj** je emirát nejlidnatější. Velikostně se nachází na druhé příčce ihned po emirátu Abu Dhabí. Díky turismu ho lze nazvat jako nejznámější.
- **Sharjah** emirát zastupuje příčku třetí co se týká velikosti. Sharjah se jako jediný nachází na pobřeží Perského i Ománského zálivu.
- **Ajman** je emirát nejmenší ze všech.
- **Ras Al Khaimah** je čtvrtým největším emirátem. Na jeho území převládá velmi příjemné podnebí. Zároveň je pro tento emirát charakteristické pohoří Hajar.
- **Fujairah** je sousedním emirátem s Ománem. Na většině území převládá pohoří a díky tomu je zde značně větší výskyt srážek. Kvůli těmto podmínkám zde zemědělství prosperuje.
- **Umm Al Quwain** je emirát, který je nejméně lidnatý (LetimKMori, 2021).

Na většině území se rozkládá nížina, která je pokryta pouští. Samotné pobřeží je ohraničeno ostrovy. Je zde velmi pravděpodobné se zde setkat s písečnými bouřemi. Největší počet obyvatel se soustřeďuje na pobřeží Abu Dhabí a Dubaji. Co se týká časového posunu Spojených arabským emirátů v porovnání s Českou republikou, tak v zimě je v emirátech časový rozdíl + 3 hodiny a v létě + 2 hodiny (LetimKMori, 2021).

Co se týká vzdálenosti mezi ČR a SAE emiráty v rámci letecké dopravy, tak standardní doba letu z Prahy do Dubaje (kde se nachází velká část poboček českých firem) činí 5-6 hodin. Z Prahy je možné letět například s leteckými společnostmi Emirates, Smart Wings či Air Arabia (LetimKMori, 2021). V následujícím obrázku si lze prohlédnout letovou trasu Praha - Dubaj.



Obrázek 8: Trasa letu Praha - Dubaj

Zdroj: (LetimKMori, 2021)

Příletové místo v Dubaji je Dubajské mezinárodní letiště, které je jedním z nejušnějších dopravních uzlů na světě (VisitDubai, 2021).

4. PEST analýza Spojených arabských emirátů

V následující kapitole bude popsáno zhodnocení podnikatelského prostředí pomocí **PEST analýzy**. Čtyřmi základními složkami analýzy jsou politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Z uvedených částí budou popsány vybrané faktory s ohledem na samotný rozsah a povahu bakalářské práce. Vybrané ukazatele jsou sledování za spíše kratší časové období, alespoň 5 let, či s ohledem na dostupnost dat.

4.1 Politické zřízení země

Spojené arabské emiráty jsou federací sedmi emirátů. Základním právní dokument je původně provizorní ústava z roku 1971. V čele každého z emirátů stojí **šajch** (lze říci také šejk nebo šejch), který představuje roli absolutního vládce. Všech sedm šajchů dohromady tvoří Nejvyšší radu, která tvoří zákonodárný orgán federace. Hlavním úkolem Nejvyšší rady je volba prezidenta federace na dobu pěti let. Prezident může být volen i vícekrát po sobě. Při volbě prezidenta se musí vždy shodnout pět členů rady a vždy musí vyslovit souhlas šajch Abu Dhabí a Dubaje, jelikož vlastní právo veta (Kalivoda, 2010).

V současné době je prezidentem Jeho výsost šajch Chalífa bin Saíd Ál Nahján, který vládne již od roku 2004. Další významnou osobností je viceprezident Jeho výsost šajch Muhammad bin Rášid Ál Maktúm, který je zároveň předsedou vlády. Výkonným orgánem je vláda a poradním orgánem je Federální národní rada, která se skládá ze zástupců jednotlivých emirátů a skládá se ze čtyřiceti členů ve dvouletém funkčním období. Další součástí systému jsou i lidová shromáždění jednotlivých emirátů, která mají za úkol projednávat zásadní otázky spadající do jejich kompetencí. Další je také přítomna výkonná rada, která dohlíží na jednotlivá rozhodnutí vládců. Politické strany a odbory jsou ve Spojených arabských emirátech zakázány (BusinessInfo, 2021).

Nezávislost soudnictví je zajištěna Nejvyšším federálním soudem (UaeInteract, 2021). Co se týká lokální úrovně, na té se vlády liší v jednotlivých emirátech na základě velikosti, počtu obyvatel či ekonomické vyspělosti. Zde vždy platí, že moc je v rukou hlavy dané oblasti (Ježová, Burgrová, 2011).

4.2 Ekonomické prostředí země

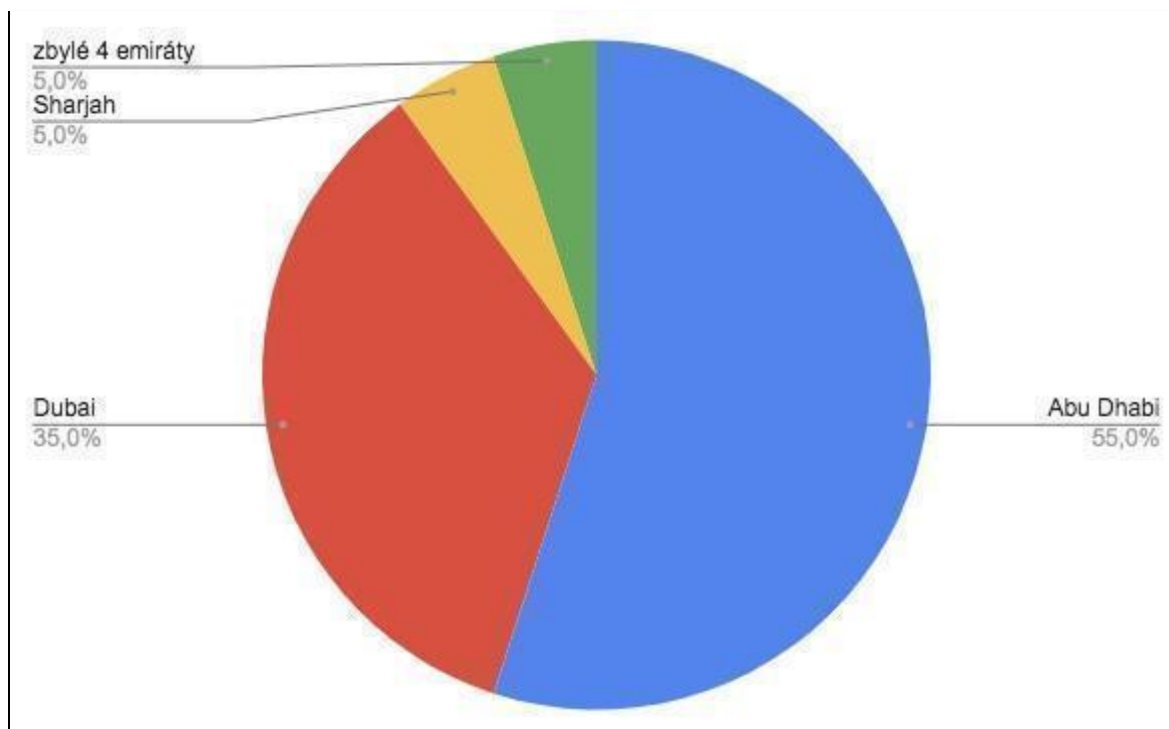
Výkonnost ekonomiky nejlépe vyobrazuje makro-ekonomická veličina HDP, jinak také hodnota veškerých finálních statků a služeb vyprodukovaných v jednotlivých letech. Údaje z posledních 4 let jsou vyobrazeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Základní makroekonomické údaje za poslední 4 roky

	2016	2017	2018	2019
nominální HDP v mld. USD	357	378	414	417
HDP/obyvatele v USD	37 494	41 468	40 325	40 897
HDP/ob. v USD (v paritě kupní síly)	73 014	73 881	75 753	77 011
vývoj objemu HDP v %	3,1	0,5	1,7	1,7
míra inflace v %	1,6	2,0	3,1	1,9
míra nezaměstnanosti v %	4,2	4,6	4,1	4,0

Zdroj: (BusinessInfo, 2020) vlastní zpracování.

V tabulce 3 je zobrazeno HDP na obyvatele, vývoj objemu HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti. Všechny tyto ukazatele byly za období od roku 2016 do roku 2019. V následujícím obrázku si prohlédnout podíl jednotlivých emirátů na tvorbě HDP:



Obrázek 9: Podíl jednotlivých emirátů na tvorbě HDP

Zdroj: (BusinessInfo, 2020) vlastní zpracování

V SAE se počítá se zvýšením podílu průmyslu z nyníšších 17 % v příštích letech až na 25 %. Základní složkou průmyslu by měla být výroba hlinku, skla a oceli. Z grafu je patrné, že ze všech emirátů má největší podíl na tvorbě HDP Abu Dhabí, které tvoří 55 %, poté s o něco menším procentuálním zastoupením je na řadě Dubaj, která tvoří 35 %, dále Sharjah tvořící 5 % a zbylé 4 emiráty celkem 5 % (BusinessInfo, 2020).

Ve Spojených arabských emirátech má největší podíl na HDP těžba ropy a zemního plynu a tvoří tedy 25,9 %. Další složka, která se značně promítá na HDP je velkoobchod a maloobchod, který tvoří 11,2 %. Dalším odvětvím jsou finance a bankovníctví, které tvoří 9,2 % a poslední složkou je stavebnictví, které tvoří 8,3 % (BusinessInfo, 2020).

Co se týká veřejných financí, tak Spojené arabské emiráty mají kromě rozpočtů jednotlivých emirátů zároveň rozpočet federální, jehož přehled je uveden v následující tabulce:

Tabulka 4: Přehled veřejných financí SAE za poslední 4 roky v AED

	2016	2017	2018	2019
příjmy v mld. AED	37,8	40,4	44,8	60,3
výdaje v mld. AED	36,5	39,1	43,1	59,2
saldo v mld. AED	1,3	1,3	1,7	1,1

Zdroj: (FCSA, 2021) vlastní zpracování

Samotný federální rozpočet je vždy plánován s nulovým deficitem. Poslední roky končí deficit s nepatrnými přebytky, ale o přesných číslech nejsou k dohledání žádné statistiky. Celkové hospodaření 3 nejvýznamnějších emirátů Abu Dhabí, Dubaj a Sharjah se podílí na tvorbě HDP z 95 %. Mezi nejvýznamnější výdajové položky patří z 59 % školství, z 37 % sociální služby a 37 % zdravotnictví. Je zároveň nutno podotknout, že část příjmů Abu Dhabí z prodeje ropy se nezobrazuje jako příjem do rozpočtu, nýbrž se přesouvá rovnou do rezervních fondů (BusinessInfo, 2021).

Co se týká měnového fondu, tak v souvislosti s aktuální situací ve světě týkající se pandemie COVID-19 zaznamenává ekonomika ve Spojených arabských emirátech dle střednědobého výhledu Mezinárodního měnového fondu pokles o 3,5 % a v roce 2021 je očekávaný nárůst o 3,3 %. Další součástí střednědobé strategie proti snižování cen ropy v důsledku COVID-19 vydaly Spojené arabské emiráty dluhopisy ve výši 7 mld. USD (BusinessInfo, 2020).

Vládou SAE byl vytvořen plán v roce 2010, který nese název „Vision 2021” a ten má za cíl vytvoření stabilního socioekonomického prostředí, udržení soudržnosti rodin a tradic islámských hodnot. Celkově bytí zemí se stabilním vývojem a podporovat vzdělání,

udržitelný vývoj a vysokou kvalitu života. Emiráty se snaží o to být jednou z „nejlepších zemí světa“ (Vision2021, 2021).

Ve Spojených arabských emirátech existuje 31 zón volného obchodu. Kromě Dubaje lze nalézt další zóny v emirátu Sharjah, dvě v emirátu Ras Al Khaimah, poté také ve Fujarah, Ajman, Umm Al Quiwain a další nové se teprve připravují. Podniky z ciziny mají možnost zde umístit nejen svá distribuční centra pro celou oblast, ale také průmyslovou výrobu zboží jak pro místní trh, tak pro re-export (BusinessInfo, 2021). Mezi nejvýznamější zóny volného obchodu patří například (BusinessInfo, 2021):

- Jebel Ali Free Zone
- Dubai Airport Free Zone
- Dubai Internet City
- Dubai Silicon Oasis
- Abu Dhabi Airport Free Zone (BusinessInfo, 2021)

V SAE jsou hlavními zahraničními investory dle výroční zprávy centrální banky Spojené království (12,8 %), Spojené státy americké (6,5 %), Indie (5,9 %), Francie (5,1 %), Saudská Arábie (4,5 %) a Kuvajt (3,7 %). Tyto zmíněné země jsou i nejvýznamnějšími investory v rámci dlouhodobého horizontu a jejich podíl na celkových investicích neustále roste (BusinessInfo, 2021).

4.3 Sociální prostředí země

Celkový počet obyvatel, který byl stanoven na konci roku 2019 činí 9,77 milionu. Velmi významnou zvláštností je fakt, že aktuální obyvatelstvo Spojených arabských emirátů tvoří jen velmi nízký počet původních obyvatel. Procento původních obyvatel se uvádí zhruba na 12 % a zbytek tak tvoří cizinci s hodnotou 15 %, které představují Arabové z Egypta, Jordánska, Súdánu, Libanonu, Sýrie apod., zhruba 60 % představují občané asijských zemí (Indie, Pakistan, Filipíny, Srí Lanka a Bangladéš), dále 8 % je tvořeno Íránci a 5 % je tvořeno občany z vyspělých zemí, nejvíce (cca. 145 tisíc z Velké Británie) (BusinessInfo, 2020).

V posledních letech se objevuje stále nové obyvatelstvo z Evropy - převážně v emirátu Dubaj. Hlavním důvodem, proč evropané volí zrovna tento emirát je především jeho relativní liberálnost v porovnání s emiráty ostatními, které jsou oproti Dubaji značně více konzervativní (Dražan, 2005). Celkový podíl ekonomicky činného obyvatelstva dosahuje vzhledem k téměř 90% podílu přistěhovalců až 61 % (BussinesInfo, 2020).

Je nutno také zmínit, že původní obyvatelé společně s cizinci si nejsou ve svých pozicích rovni. Cizinci totiž nemohou zastávat nejvyšší pozice ve státní správě a nemají možnost ovlivňovat celkový život ve Spojených arabských emirátech. Jak již bylo zmíněno, tak hlavní motiv přistěhování cizinců je práce a zároveň taky vysoká životní úroveň. Mezi další zvláštnosti lze také zařadit nerovnováhu mezi ženami a muži. Dle organizace Spojených národů na 100 žen připadá 274 mužů. Díky tomuto faktu se jedná o zemi s nejvyšší nerovnováhou pohlaví na světě (NationsOnline, 2021).

4.4 Technologické prostředí země

Ve Spojených arabských emirátech značně investují do výzkumů. Jeden z uvedených příkladů je projekt „Nadace pro národní výzkum“ (National Research Foundation), který podporuje výzkumné projekty a spolupracuje se studenty vysokých škol, výzkumnými centry či průmyslovými podniky. Stojí si zde za myšlenkou, že je třeba podporovat mladé a talentované jedince, jelikož je to jeden z nejdůležitějších faktorů pro budoucí prosperitu země (Nrf, 2021).

Velkou pozornost věnuje SAE oboru letectví. Jedná se o velmi technologicky náročný obor, který získává čím dál tím větší význam. Ať už v kontextu letectví, nebo pokud se jedná o kosmickém programu. Samotný rozvoj letectví koresponduje s vizí SAE zaměřit se především na znalostní ekonomiku, výrobu produkce s vysokou přidanou hodnotou. Tuzemské společnosti jsou dodavateli pro společnosti jako jsou například Boeing, Airbus, Saab a další světově známé výrobce. Pokud se jedná o kosmický průmysl, je třeba uvést vědecko-výzkumné centrum, za nímž stojí vypuštění prvního satelitu KhalifaSat na oběžnou dráhu, které se konalo na konci roku 2018 (ITradeNews, 2021). SAE se řadí mezi země s vlastním vesmírným programem a investice do vesmírných technologií v současnosti dosáhly kolem 4 mld. USD (BussinesInfo, 2021). Je zároveň nutno

podotknout, že se v těchto odvětvích objevuje potenciál pro české společnosti, kteří se specializují kupříkladu na dodávky strojního zařízení, ICT řešení, či elektrotechnické produkce (ITradeNews, 2021).

Hlavní vize v rámci technologického rozvoje země je vybudování tzv. **Smart Society**, která má být založena na bázi chytrých informačních technologií. Jednotlivé technologie by měly být uplatňovány ve státní správě, městské dopravě, zdravotnických službách, bytových službách, průmyslu a dalších. V zemi mají ze strany vlády snahu o vytvoření podmínek takových, aby obyvatelé mohli využívat chytré mobilní aplikace, aby mohli komunikovat se státní zprávou (BusinessInfo, 2021).

V rámci nové 5G technologie, by měla vzniknou v zemi nová inovativní řešení. Vláda se snaží kvůli celosvětové pandemii urychlit sblížení reálného a virtuálního života. Co se týká aktuálního trendu dronů, tak trh s nimi by dle celosvětového očekávání měl dosáhnout do roku 2026 hodnoty bezmála 92 miliard USD. Jejich využití se promítá v mnoha odvětvích, jako například v infrastruktuře, stavebnictví, logistice či dopravě - to vše by mělo být právě v rámci chytrých měst. V důsledku toho se budou tvořit stále nové aplikační platformy, které budou mít za cíl, aby se Abu Dhabí a Dubaj staly nejvíce vyspělými městy světa (Export, 2021).

V rámci popisu technologického prostředí je třeba zmínit, že ve Spojených arabských emirátech usilují mimo jiné o podporu tzv. **blockchainové strategie**, což znamená, že se snaží o modernizaci za strany vlády, která se snaží o 50% podíl bezpapírových transakcí do konce roku 2021. Momentálně tuto platformu mohou využívat ke zjednodušení procesu, který se týká ověřování dokumentů pro samotné vládní subjekty a přispívá tak ke komfortu pro obyvatelé, kteří ji využívají (Export, 2021).

V neposlední řadě je nutno říct, že jak mohlo vyplýnout z předchozích odstavců, tak umělá inteligence je pro Spojené emiráty klíčovou oblastí. Vláda představila strategii, která nese název AI 2031 a její cíl je, aby se umělá inteligence byla schopna využít co nejlépe. Tato strategie se skládá z 5 pilířů a těmi jsou : vytvoření Rady pro umělou inteligenci, rozvíjení všech zaměstnanců působících v oblasti technologií, poskytování všech služeb skrz umělou

inteligenci, integraci umělé inteligence do zdravotnictví a schválení vládního zákona o bezpečném používání umělé inteligence (Export, 2021).

5. Spolupráce Spojených arabských emirátů a České republiky v rámci mezinárodního obchodu

Spolupráce mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty začala vznikat již za dob Československa, přesněji tedy v 80. letech kdy byla zahájena výstavba elektrárny a desalinační jednotky firmou Škodaexport (BusinessInfo, 2021).

Spojené arabské emiráty se v roce 2009 dostaly jako obchodní partner České republiky na 25. místo ve vývozu (Czso, 2010). Tento fakt dělá ze Spojených arabských emirátů jednoho z největších mimoevropských obchodních partnerů. Hned po USA, Číně a Indii se řadí z hlediska exportu na čtvrté místo (BusinessInfo, 2021).

Velmi důležitý fakt je, že v celosvětovém měřítku zauímají Spojené arabské emiráty čtvrté místo ve vývozu České republiky do mimoevropských zemí. Vývoz do Spojených arabských emirátů z České republiky i přes to stále probíhá většinou přes soukromé distributory a formou subdodávek. Je možné předpokládat, že zde roste značná možnost růstu další spolupráce (Businessinfo, 2020).

5.1 Vzájemná dvoustranné smlouvy mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou

Mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou jsou podepsány následující dvoustranné smlouvy:

- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů o podpoře a ochraně investic (Abu Dhabi, 23. 11.1994)
- Smlouva mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňového úniku v oboru daní z příjmu a majetku (Washington, 30. 9. 1996)
- Dohoda o letecké přepravě mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů (Abu Dhabi, 15. 12. 2002)
- Dohoda o hospodářské a technické spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů (v jednání)

5.2 Bilance vzájemné obchodní výměny za posledních 5 let

Jednotlivé hodnoty, které vyobrazují obchodní výměny mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou za roky 2015 - 2019 jsou uvedeny v tabulce 5 níže.

Tabulka 5: Bilance vzájemné obchodní výměny mezi roky 2015- 2019 v mil. USD

	vývoz	dovoz	obrat	saldo
2015	808,631	89,292	897,923	719,339
2016	794,877	83,345	878,222	711,532
2017	837,360	95,841	933,201	741,519
2018	732,019	105, 483	837,503	626, 536
2019	665,853	100,875	766,733	564, 982

Zdroj: (Czso, 2021) s dopočty, vlastní zpracování

V roce 2019 český vývoz meziročně mírně klesl. Pokles však nebyl tak značný, jako u dalších zemí Evropské unie. Do údajů v tabulce jsou zároveň zahrnuty reexporty, tzn. možný pokles importu komodit s koncovým uživatelem ve Spojených arabských emirátech určit (Businessinfo, 2020).

5.3 Komoditní struktura vývozu z ČR do SAE

V tabulce 6 je vyobrazen výčet 5 nejvýznamnějších položek, které se vyváží z České republiky do Spojených arabských emirátů.

Tabulka 6: Komoditní struktura vývozu z ČR do SAE

Název zboží	tis. USD	% vývozu
Ostatní letadla (například vrtulníky, letouny), kosmické lodě	140 495	16,8 %
Stroje, automaty na zpracování dat, jednotky, snímače	1130 522	14,0 %
Disky, pásky, energeticky nezávislá, polovodičová paměťová zařízení	71 587	8,5 %
Telefonní přístroje, včetně telefonů pro celulární sítě nebo jiné bezdrátové	54 158	6,5 %
Vysílací přístroje pro rozhlasové nebo televizní vysílání	35 330	4,0 %

Zdroj: (Czso, 2021) vlastní zpracování

V dlouhodobém horizontu je vývoz tvořen z 20 % PC komponenty, záznamovými zařízeními a dalšími 20 % telekomunikačními přístroji. Mezi další významné položky vývozu které nejsou vyobrazeny v tabulce patří také například zbraně, elektrické rozvaděče, potraviny. Ostatních 40 % tvoří desítka položek, ale ani jedna z nich nepřesáhla 2 % podílu na exportu (Businessinfo, 2020).

5.4 Komoditní struktura dovozu do ČR ze SAE

V následující tabulce 7 je vyobrazeno 5 nejvýznamnějších položek, které se dovážejí do České republiky ze Spojených arabských emirátů.

Tabulka 7: Přehled 5 nejvýznamnějších položek importu ze SAE do ČR

Název zboží	tis. USD	% dovozu
Hliník surový (neopracovaný)	47 865	58,5 %
Stroje na praní a žehlení, barvení látek, příz	5 045	5,3 %
Parfémy, toaletní vody	3 757	3,9 %
Izolované dráty	3 163	3,3 %
Pryskyřice aminové, fenolické polyuretany	2 764	2,9 %

Zdroj: (Czso, 2021) vlastní zpracování

Jako hlavní složkou dovozu je zde uveden hliník a polymery plastů, které se v České republice využívají v automobilovém a stavebním průmyslu (Bussinesinfo, 2020).

5.5 Příklady českých firem působících na území Spojených arabských emirátů

Ve Spojených arabských emirátech v zónách volného obchodu působí desítky českých firem, které zde láká podnikatelské prostředí pro možné investice. Mezi nejvýznamější české firmy, které působí v Dubaji patří například výrobce luxusního osvětlení Preciosa Gulf FZCO, jejichž lustky jsou ke spatření například v hotelu Burj Al Arab, Emirates palace nebo prezidentském paláci. Mezi další významné firmy patří LASVIT Middle East-LLC, která na zde působí od roku 2008. Jejich luxusní osvětlení je možné spatřit například v metru v Dubaji, hotelu Emirates Tower v Abu Dhabi a mezi opravdu významné zakázky z poslední doby patří lust v Dubai Opeře a tím si firma Lasvit upevnila svou pozici na trhu ve Spojených arabských emirátech. Mezi další firmy, které na území SAE působí, jsou například Vítkovice General Trading LLC, Omnipol Trading LLC, které mají místo působnosti v Abu Dhabi. Zároveň mezi firmy působící v SAE se řadí pobočka Karlovarských minerálních vod Carlsbad Mineral Water Middle East LLC, dále pobočka firmy Ravak Gulf JLT, která je na trhu od roku 2001 a která se specializuje na koupelnové

vybavení a také výrobce čokolády Prague Chocolate LLC či Brudra DMCC vyrábějící oděvy (Mzv, 2019).

6. Porovnání českých a arabských kulturních specifik

K samotnému obchodování s arabským partnerem nestačí vědět pouze základní informace o daném trhu. Klíčem k úspěšné budoucí spolupráci je pochopení řady národních zvyků a specifik vybrané země, bez kterých by obchodní jednání s největší pravděpodobností neuspělo. Samotná kultura, tradice a zvyky se ve velké míře odlišují od českých a to se odráží ve všech sférách - jak v běžné, tak v obchodní.

V této kapitole budou zmíněna kulturní specifika Spojených arabských emirátů a České republiky, se kterými se lze setkat v rámci interkulturní komunikace.

6.1 Mezilidské vztahy

Arabskou kulturu lze zařadit mezi tzv. „kontaktní kultury“. Je zde zcela přirozené dotýkání se druhých osob, ovšem je třeba si dát pozor při kontaktu s člověkem opačného pohlaví. Typickým gestem při pozdravu je vzájemné potřesení rukou, obejmutí a letmý polibek na tvář. Mezi další známá gesta v rámci neverbální komunikace se mohou řadit také pohyby rukou či hlavy. V těchto zemích se může stát, že např. palec nahoru může být brát jako urážka. Jako souhlas se vyjadřuje pohybem hlavy do stran a opačně nesouhlas se vyjadřuje pohybem hlavy dozadu a brady dopředu. Je zde přirozené, že jsou Arabové zvyklí se ptát otevřeně na různé otázky jak ohledně peněz, rodiny aj (OPsychologii, 2021).

Arabové si stojí za tím, že veškeré události, které se stanou v životě jsou řízené alespoň z nějaké části osudem. Obyvatelstvo emirátů má velký respekt ke starším, moudřejším osobám. Za nejdůležitější hodnoty považují pověst, čest a důstojnost. Arabové jsou také silně zaměřeni na rodinu, která je braná jako velmi podstatná část společnosti. Lze tedy opravdu konstatovat, že SAE spadá do kultury kolektivistické dle kapitoly 1.2.1. Každý člen rodiny ctí zvyk si navzájem pomáhat. Je zde typický model rodiny, kde se muž stará o rodinu a děti povinností ženy je starat se o domácnost a o děti (TimeOutGroup, 2007).

Pro Čechy jsou silné rodinné vazby většinou prioritou, ačkoliv obyvatelé České republiky se dle Hofstedeho dimenzí řadí ke kultuře individualistické. Lze konstatovat, že věcná stránka s důsledkem je tedy pro Čecha důležitá, avšak vztahy a sympatie si vytvořily pozici ještě o něco důležitější. Snaha o komunikaci bez konfliktů, navození příjemné atmosféry, porozumění, důvěru a neformální komunikační styl jsou pro Čechy značně typické. Když Čech velmi tvrdě pracuje, nemusí to být vždy spojeno s loajalitou k dané firmě. Spíše velmi častěji bývá tzv. hnacím motorem právě vztah k určitým osobám, jak už ke svým nadřízeným, tak ke kolegům. Mezi hlavní motivační prvky k práci lze zařadit také naplnění osobních zájmů, nebo snaha o vyhovění blízkým, kterých si váží a kde mají i v neposlední řadě materiální i nemateriální odměna (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.2 Náboženství

Náboženství Spojených arabských emirátů je islám, který vyznává 76 % obyvatel. Mezi další vyskytující se náboženství patří katolické náboženství, které tvoří 9 % obyvatel, hinduistické a buddhistické, které tvoří 5 % obyvatel a zbytek tvoří jiná vyznání (NationsOnline, 2021).

Hlavním pramenem islámu je **Korán**, který obsahuje Boží slovo zjevené Mohammedovi prostřednictvím archanděla Gabriela. Jazykem Koránu je spisovná arabština. Náboženské vyznání islámu značně ovlivňuje život jeho vyznavačů. Samotné piliře jsou základem života každého muslima. Muslimové musí tak dodržovat pět základních pilířů, aby se mohli dostat do islámského nebe. Jejich názvy jsou Šaháda, Salát, Zakát, Saum a Hadždž. Šaháda je věta, kterou lidé když pronesou, stanou se tak formálně muslimem. Jedná se o vyznání víry, že pro muslimy neexistuje jiný Bůh než **Alláh** a že jediným poslem Boha byl Alláh. Název **Salát** je pojmenování pro modlitbu, která je vykonávána v arabštině každým muslimem dle stanovených pravidel. Třetí povinností muslimů je **Zakát**, což je jistá peněžní částka, kterou muslimové musí odevzdat, aby byl jejich majetek očištěn. Tyto částky se často využívají pro dobročinné účely. Většinou pro chudé obyvatelstvo. Dalším čtvrtým pravidlem je **Saum**, což je název půstu v období ramadánu. Posledním pátým pravidlem je **Hadždž**. Tímto výrazem se nazývá pouť do Mekky, kterou by měl absolvovat každý muslim jednou za život, pokud je mu to jak finančně, tak zdravotně umožněno (Kopecký, 2014).

Náboženství je tedy značnou součástí společnosti Spojených arabských emirátů. Je to základ kulturního života, politiky i samotnému způsobu života. Ve Spojených arabských emirátech je islám považován za oficiální náboženství všech sedmi emirátů. Islámské náboženství umožňuje svatbu muslima s muslimskou ženou. Pokud by si muslimská žena měla vzít nemuslimského muže, byl by tento sňatek striktně zakázán, pokud by muž nekonvertoval k islámu. Ze zákona je zakázáno své náboženské vyznání měnit. Z dostupných informací vyplývá, že právní trest za konverzi je smrt (ArabskeEmiratyWeb, 2007).

V arabských zemích jsou jednotlivá obchodní jednání významně ovlivňována náboženstvím. Konkrétně se řídí Koránem. Je zde velmi podstatné být součástí jakéhokoliv náboženství. Zdejší obchodníci jsou značně proti, obchodovat s jedinci, kteří nevěří v boha. Projevuje se zde velký respekt k tradicím. V rámci jejich náboženství je součástí i uctívání postního měsícem Ramadánu. Během této doby se veškeré obchodní aktivity zpomalují. Zkracuje se proto pracovní doba na 4 až 6 hodin (TradeReview, 2009). Náboženství se promítá samozřejmě i v obchodní sféře. Schůzky mohou být často přerušovány z důvodu času modlitby, partner poté poprosí o chvíli strpení (Gullová, 2011). To pro Evropana není zcela typické, jelikož Česká republika není významně ovlivňována náboženstvím.

Česká republika je konfesně neutrální, což znamená, že oficiální náboženství v České republice neexistuje. Je nastavena svoboda vyznání a každý z občanů má právo si svou víru a náboženství sám vybrat. ČR v každém případě nelze nazvat zemí, která se silně soustřeďuje na náboženství. Při sčítání lidu v roce 2011 se k církvi hlásilo 14 % obyvatelstva, 7 % se přihlásilo jako věřící nehlásící se k přesnému náboženství. Zbytek obyvatelstva je buď bez víry (34 %), nebo byla otázka ponechána bez zpětné vazby (45 %). Nicméně na českém území k lednu 2020 bylo registrováno 42 církví a náboženských společností (Eacea, 2021).

6.3 Postavení žen ve společnosti

Pro Českou republiku jsou obecně známá pravidla, kde se pravidla předností žen určují dle věku, pohlaví a funkce. Taková pravidla však pro arabské ženy neplatí.(Gullová, 2013).

Je zde nutno podotknout že se postavení arabských žen liší podle jednotlivých emirátů. Například Dubaj svá pravidla nemá tolik přísná v porovnání s emirátem Sharjah, která má zákony nejpřísnější a je nejvíce konzervativní. V aktuální době i přes všechny pokroky zde stále panuje nerovnost mezi pohlavím. Ženy zauímají již od minulosti až druhé místo ve společnosti. První místo zauímal vždy muž. V dnešním moderním světě je však možné potkat mnoho nezávislých, vzdělaných Arabek, které se snaží být soběstačné. Je ale zřejmé, že existují i tací Arabové, pro které jsou ženy neustále podřadné a s jedním posláním, a to je se starat o děti a domácnost. Pro arabské ženy je typický černý hábit zvaný **abája** a šátek **sheyla**, kterým si zakrývají vlasy a někdy i tvář. Je také zajímavé, že Arabky se vyskytují po větších skupinkách, nýbrž pro ně není vhodné aby mezi lidmi chodily bez doprovodu (Abd Al-'Azím, 2010). Ženy jsou však v obchodních vztazích plně respektovány, ale stále se zde nevyskytují určitá pravidla chování (TradeReview, 2009).

6.4 Vnímání času

Ve Spojených arabských emirátech času není přikládána důležitost taková, jakou ji mají v západních kulturách (Gullová, 2013). Pro obchodní sféru z toho plyne fakt, že pokud obchodní partner přijde na schůzku později, tak se ani nevyplatí doufat, že je možno se dočkat jakékoliv omluvy nebo vysvětlení. Říká se v tomto případě, že jedinou zbraní na nepřesné příchody je trpělivost (Šroněk, 2000). V SAE je tedy zcela běžné, že se obchodní partner dostaví na schůzku až o hodinu déle, oproti tomu Evropané požadují dochvilnost, což je možné zaznamenat v kulturní dimenzi vyhýbání se nejistotě, která je uvedena v podkapitole 1.2.1 (Gullová, 2013).

Lze konstatovat, že navazování obchodních vztahů trvá značně déle, nelze tedy očekávat, že se obchod uzavře na základě jedné, či dvou schůzek. Samotný proces seznamování může trvat i týdny. Velmi důležitým faktorem je, že v SAE jsou pracovní dny neděle - čtvrtek, víkend se poté skládá z pátku a soboty (TradeReview, 2009). Což je dalším rozdílem oproti České republice, kde je pracovní týden od pondělí do pátku.

6.5 Oblečení

Dodnes je zcela běžné, že se v SAE nosí stále tradiční oblečení. Typické oblečení pro muže se skládá z dlouhé bílé košile, která se nazývá **dišdaša** a jako pokrývka hlavy je zvolen buď bílý nebo červenobílý šátek, který nese název **guttra**. Na tento šátek lze také nosit

malou čapku nazývajícím se **taquia**. Specifickou obuví jsou pro araby sandále, které se nazývají **naal**. Pro ženy je typický dlouhý tmavý plášť, který nese název **abája**, který je doplněn o šátek přes hlavu - **hidžábem** (TradeReview, 2009).

I když v SAE je oblékání velmi důležitým prvkem, je velmi časté, že obchodníci chodí na jednání oblečení jako evropští obchodní partneři. Muži by měli nosit tedy tmavý oblek a ženy oděv, který jim je schopen zakrýt paže a ramena a svou délkou dosahuje pod kolena. V České republice je typický pro obchodní jednání business formal „dress-code“, který se u mužů skládá ze základních třech prvků, a to oblek, kravata a košile. Oblek by měl být tmavý, možná varianta je také šedivá či tmavě modrá. V horkém klimatu lze sáhnout i po obleku béžovém (Epravo, 2021).

6.6 Obchodní jednání

Arabové se vyznačují svými zkušenostmi s obchodováním. Mnoho zdejších obchodníků vystudovalo školy v USA či Velké Británii. Mohou se tedy pyšnit dobrou jazykovou vybaveností. Lze se často setkat s označením „arabská elita“ (ArabskeEmiratyWeb, 2021). Arabská kultura se řadí mezi skupinově orientované. Je proto velmi časté, že je možno se setkat spíše s týmy, než s jednotlivci (Mzv, 2021). To lze vyzorovat i podkapitole 1.2.1, kde je uvedeno, že SAE patří ke kulturám kolektivistickým.

V porovnání se západními státy na tomto území trvají jednotlivá obchodní jednání mnohem déle. Nejsou zde vyloučeny ani delší pauzy. Arabové velmi neradi ustupují. V Emirátech jsou osobní schůzky upřednostňovány před telefonickými. Nejsou ani výjimkou dlouhé prodlevy v emailové komunikaci. V rámci jednání je také důležité předání si vizitek, které jsou v angličtině či arabštině. Vizitky zároveň obsahují titul a funkci, na kterých si arabové značně potrpí (Mzv, 2021). Tento fakt lze přisoudit tomu, že v SAE jsou dle dimenzí viz. podkapitola 1.2. 2 Trompenaarse orientování na status.

Pro Araby je smlouvání typické, pro obyvatele České republiky však nikoliv. Je známým faktem, že Arabové jsou velmi nekompromisní vyjednávači. Pokud se nachází v pozici prodávajícího, určí počáteční cenu vyšší. Pokud se však nachází v pozici kupujícího, snaží se navrhnout cenu co nejnižší. Oba obchodníci v emirátech však vždy vědí, že se nejedná o

částku konečnou, ale zkouší se navzájem, na jaké možné obchodní podmínky je druhá strana ochotna přistoupit. Jednání je ukončeno až tehdy, pokud jsou obě strany s danou částkou spokojeny. Dohoda se proto vyznačuje názvem „vítězství-vítězství“. To znamená, obě strany musí odcházet z obchodního jednání spokojené a s pocitem vítězství (Zamykalová, 2003).

6.7 Komunikace při obchodních jednání

Arabskou kulturu lze zařadit mezi tzv. „kontaktní kultury“. Je zde zcela přirozené dotýkání se druhých osob, ovšem je třeba si dát pozor při kontaktu s člověkem opačného pohlaví. Typickým gestem při pozdravu je vzájemné potřesení rukou, obejmutí a letný polibek na tvář (OPsychologii, 2021). Při setkání je také nezbytné dodržovat kulturní zvyklosti, aby nedošlo k případnému nedorozumění. Dlouhé držení ruky samotným hostitelem v SAE může znamenat gesto, které vyjadřuje pohostinnost. Podání ruky je i v České republice gestem, které se standardně užívá při pozdravu či oslovení. Pro Čechy je typické při podání ruky pevný stisk a pohlédnutí do očí (Nuv, 2021). V emirátech se ruka ženám při přivítání ani loučení nepodává (CzechTrade, 2021).

Mezi další známá gesta v rámci neverbální komunikace ze strany arabů se mohou řadit také pohyby rukou či hlavy. V těchto zemích se může stát, že např. palec nahoru může být brát jako urážka. Jako souhlas se vyjadřuje pohybem hlavy do stran a opačně nesouhlas se vyjadřuje pohybem hlavy dozadu a brady dopředu. Je zde přirozené, že jsou Arabové zvyklí se ptát otevřeně na různé otázky jak ohledně peněz, rodiny aj (OPsychologii, 2021). Komunikace ze strany Čechů probíhá většinou v přátelském duchu a je zde patrná snaha vyhnout se možným konfliktům. Neumí většinou říkat na věci „ne“. Je mnohem běžnější slovní spojení „ano, ale“, které nevyjadřuje hned nesouhlas, ale i přes to dává najevo nespokojenost.

Užívaný jazyk při obchodních jednání je běžně angličtina, avšak použití arabštiny a schopnost vést v ní jednání může být určitě výhodou. Je určitě možné tak dosáhnout lepší atmosféry při průběhu jednání. Pouze výjimečně se stává, že samotné jednání probíhá za

pomoci tlumočníka. Je ale zcela běžné, že ve firmách se objevují tlumočníci, kteří jsou k dispozici, aby mohli překládat z angličtiny do arabštiny (Mzv, 2021).

7. Aplikace kulturních dimenzí na ČR a SAE

V této kapitole se bude vycházet z teoretické části, konkrétně z podkapitol 1.2.1 a 1.2.2, kde byly popsány kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho a Fonse Trompenaarse. V následujících podkapitolách bude Česká republika porovnávána se Spojenými arabskými emiráty v rámci těchto kulturních dimenzí, aby bylo možné získat další konkrétnější přehled o kulturních odlišnostech.

7.1 Aplikace kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho na ČR a SAE

- **Vzdálenost moci/Power Distance (PDI)**

Spojené arabské emiráty dosahují v rámci indexu PDI hodnoty 90, což je značně vysoké číslo. Lze to vysvětlit tak, že lidé ve SAE umí přijímat velmi dobře rozdělení moci ve společnosti, to vychází z faktu, že v emirátech je společnost velmi hierarchizovaná a podřízení mají velký respekt ke svým nadřízeným, děti poslouchají své rodiče a také starší lidé jsou zde značně uznávaní. Česká republika se pohybuje díky své hodnotě 57 ve středu stupnice, to se také projevuje danou hierarchií mezi lidmi a následné přijímání nerovnosti, avšak ne tak velká jako u SAE (HofstedeInsights, 2021).

- **Individualismus vs. kolektivismus/Individualism (IDV)**

V rámci této dimenze dosahují SAE hodnoty 25, která odpovídá dané kultuře. Emiráty se díky řazení se do skupin a převládání kolektivních zájmů řadí do kultury kolektivistické. Tomu odpovídá i skutečnosti, že v profesním životě se velmi často v práci zaměstnávají blízcí příbuzní a většinou i profesní prostředí odpovídá prostředí rodinnému. Zato Česká republika se řadí do kultury individualistické, což znamená, že v zaměstnání vnímají Češi jednotlivé vztahy většinou jako funkční a soustřeďují se většinou jen na svou blízkou rodinu a sebe samotného (HofstedeInsights, 2021).

- **Maskulinita vs. feminita/Masculinity (MAS)**

Ačkoliv se SAE řadí k zemím, kde je muž ve společnosti významně dominantnější, tak dle indexu MAS zde nedominuje ani maskulinní, ani femininní kultura. Obdobně je na tom s

hodnotou 57 i Česká republika, kde lehce převládá kultura maskulinní (HofstedeInsights, 2021).

- **Vyhýbání se nejistotě/Uncertainty Avoidance (UAI)**

Co se týká dimenze vyhýbání se nejistotě, tak obě země vykazují hodnoty vysoké. Česká republika vykazuje skóre 74 a Spojené arabské emiráty 80. Lze tedy konstatovat, že tyto kultury musí mít jasně definovaná pravidla a lidé nejsou příznivci změn, které by jim mohly přinést nejistotu

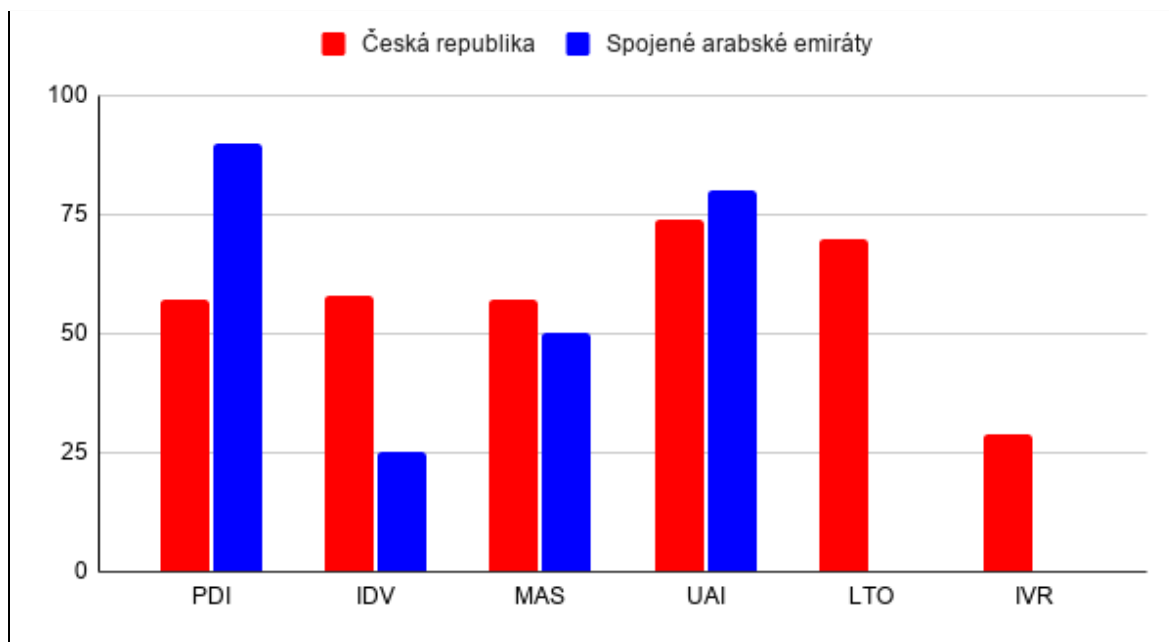
- **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace/Long Term Orientation (LTO)**

V této dimenzi je možné hodnotit pouze Českou republiku. Ta se díky svému skóre 23 řadí mezi země krátkodobě orientované. To se odráží na skutečnosti, že se lidé zaměřují na minulost a současnost. Zároveň uznávají tradice a sociální závazky. Jsou orientováni na krátkodobé výsledky (GeertHofstede, 2021).

- **Požitkářství vs. zdrženlivost/Indulgence (IVR)**

V kulturní dimenzi požitkářství vs. zdrženlivost lze hodnotit opět pouze hodnotu České republiky, která se v rámci indexu IVR se svou vykazovanou hodnotou řadí mezi země zdrženlivé.

Pro lepší přehlednost a představu vykazuje jednotlivé hodnoty následující obrázek.



Obrázek 10: Porovnání kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho

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

Zdroj: (HofstedeInsights, 2021), vlastní zpracování na základě dat

7.2 Aplikace kulturních dimenzí dle Fonsa Trompenaarse na ČR a SAE

- **Univerzalizmus vs. partikularismus**

V rámci získaného skóre se Česká republika nachází na pomezí partikularistické a universalistické kultury. Arabové se řadí spíše do kultury partikularistické. Jsou více soustředění na přátelství a osobní vztahy, než na stanovená pravidla. Obchody se většinou zakládají na vztazích, ale dle nich je velmi často dobrý vztah více, než samotná smlouva (BusinessInfo, 2021).

- **Individualismus vs. komunitarismus**

Česká republika se řadí mezi kultury individualistické, jelikož zastávají osobní svobodu a jsou velmi soutěživí. Co se týká profesní sféry, tak v rámci firmy provádí rozhodnutí spíše pouze zástupci jednotlivých firem. Zato příslušníci SAE se řadí mezi kultury

kolektivistické, jak již bylo zmíněno v podkapitole 6.1. Jsou spíše zastánci práce ve skupinách a také zastávají vytváření společných rozhodnutí (BusinessInfo, 2021).

- **Neutrální vs. emocionální (vztah k druhým lidem)**

Arabové se řadí mezi kulturu emocionální. Zástupci této kultury dávají značně své emoce najevo. Dávají najevo své myšlenky a pocity, jak verbálně, tak neverbálně. K samotnému projevení citů chovají značný obdiv a jejich projevení bývá často dramatické. Češi se naopak řadí spíše do kultury neutrální, i když se pohybují na středu žebříčku. Emoce často potlačují a jen mimořádně je dají najevo. Samotná projev bývá často monotónní a přehnaná mimika či gestikulace bývá zcela tabu (BusinessInfo, 2021).

- **Specifický vs. difúzní (vztah k druhým lidem)**

Českou republiku lze popsat spíše jako kulturu specifickou, ale hodnota není jasně daná, jelikož se opět pohybuje ve středu daného spektra. Jednotlivci bývají přímí, věcní a účeloví. Projev bývá často strohý a transparentní. Lidé umí v rámci profesní sféry oddělit soukromý a pracovní život. SAE spadají do kultury difúzní, která je charakteristická nepřímostí. V rámci této kultury je typické, že se obchodní a soukromé vztahy prolínají (BusinessInfo, 2021).

- **Úspěch vs. přisuzování (vztah k druhým lidem)**

Arabové jsou spíše orientovaní na status, jak již bylo zmíněno v podkapitole 6.6. Velmi důležitou roli hraje věk, pohlaví, národnost, příslušnost k sociální skupině apod. V SAE si značně potrpí na užívání titulů a muži v manažerských funkcích bývají muži převážně ve středním věku. Češi bývají orientovaní spíše na výkon, společenský status bývá většinou posuzován podle toho, co člověk dělá a jaké výsledky má (BusinessInfo, 2021).

- **Následný vs. souběžný (vztah k času)**

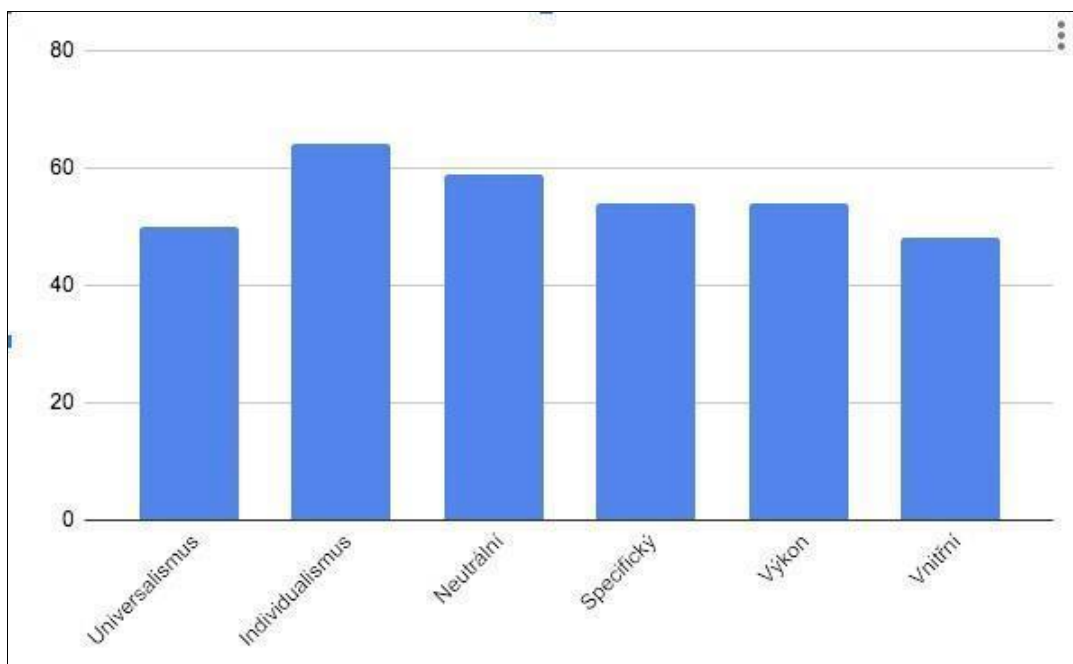
SAE vnímají čas spíše souběžně. Jsou schopni dělat více věcí najednou, časový plán se podřizuje vztahům a čas je pro ně neměřitelný. Česká republika nemá dle autorky rozlišení následné a souběžné vnímání času, ale chápe tuto dimenzi spíše jako orientaci na minulost,

přítomnost a budoucnost. Češi kladou značný důraz na budoucnost a opačně nejmenší důraz na minulost (BusinessInfo, 2021).

- **Vnitřní vs. vnější kontrola (vztah k přírodě)**

Spojené arabské emiráty se řadí spíše ke kultuře vnější, jelikož mají spíše flexibilnější přístup. Jednotlivci kultur s vnější orientací jsou toho názoru, že je třeba žít v souladu s přírodou a okolím. Velmi často se zaměřují na kolegy, partnery, zákazníky a jsou citliví i k jejich potřebám. Česká republika se pohybuje na rozhraní vnitřní a vnější orientace. Ale spíše se blíží ke kultuře vnější.

V následujícím obrázku si pro lepší představu a přehlednost lze prohlédnout skóre jednotlivých dimenzí dle Trompenaarse pro ČR.



Obrázek 11: Skóre dimenzí dle Trompenaarse pro ČR

Zdroj: (Křečková-Kroupová, 2009) vlastní zpracování

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo blíže představit a lépe pochopit kulturní specifika Spojených arabských emirátů a České republiky, které jsou zásadní pro společnou spolupráci v rámci mezinárodního obchodu.

Důvodem volby Spojených arabských emirátů k porovnání kulturních specifík s Českou republikou byl fakt, že SAE se řadí mezi dynamicky rostoucí země, které nabízí mnoho exportních příležitostí pro české vývozce. Mezi taková odvětví se řadí například elektrotechnický průmysl, export zdravotnické techniky či křišťálových lustrů. Stěžejní otázkou zůstává využití těchto příležitostí, jelikož firmy by měly být schopné se patřičně přizpůsobit trhu SAE, jeho specifikům, potřebám a odlišnostem, které mohou ovlivnit exportní strategii a rozhodování.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části a je členěna do 7 kapitol. V první kapitole je v rámci teoretické části definován pojem kultura, kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse, kulturní standardy dle Alexandra Thomase. Další kapitola je zaměřena na pojem interkulturní komunikace, kde je popsán samotný pojem, jak se interkulturní komunikace projevuje a jaký má vliv na mezinárodní obchod. Zároveň jsou v této kapitole uvedena i možná řešení, jak zvládnout možné interkulturní rozdíly. V závěru kapitoly je stručně definován i pojem interkulturní psychologie. Úvodní část praktické části práce se zaměřuje na představení Spojených arabských emirátů, jsou zde popsány základní informace o zemi jako takové, jako jsou geografické údaje, představení státních symbolů a jazyka. Následující čtvrtá kapitola je zaměřena na provedenou PEST analýzu, která je zaměřena na podrobnější popis politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí Spojených arabských emirátů. Pátá kapitola se zaměřuje na mezinárodní obchodní spolupráci mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou. V podkapitolách jsou zmíněny vzájemné dvoustranné smlouvy, bilance vzájemné obchodní výměny za posledních 5 let, komoditní struktura vývozu z České republiky do Spojených arabských emirátů a komoditní struktura dovozu do České republiky ze Spojených arabských emirátů. V závěru kapitoly jsou zmíněny i české firmy, které v emirátech působí. Jsou jimi například - Preciosa Gulf FZCO, LASVIT Middle

East-LLC či Vítkovice General Trading LLC. V šesté kapitole jsou představena nejvýraznější kulturní specifika SAE a ČR, která mohou ovlivňovat společný obchod. Závěrečná kapitola se poté zabývá aplikací kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse na ČR a SAE.

V rámci literární rešerše a aplikace kulturních dimenzí lze konstatovat, že se Spojené arabské emiráty výrazně liší od zemí evropských, včetně České republiky, a to jak teritoriálně, tak myšlenkově. Stěžejní součástí arabského života je náboženství, které se promítá ve všech sférách života a to tedy jak soukromém, tak pracovním životě. I když Spojené arabské emiráty lze řadit mezi státy, které se snaží čím dál tím více drobně přizpůsobit Evropě, pořád zde některé hodnoty přetrvávají.

Dle Hofstedeho kulturních dimenzí lze říci, že se Spojené arabské emiráty nejvíce liší od České republiky ve značně hierarchické společnosti a zároveň v dimenzích individualismu, kdy se SAE řadí mezi kultury kolektivistické a naopak ČR se řadí mezi kultury individualistické. Co se týká dimenze, která se zaměřuje na feminitu a maskulinitu, může být zcela překvapující fakt, že ačkoliv SAE patří mezi země, kde dominantní roli mají muži, tak dle Hofstedeho výzkumu v SAE nepřevažuje ani femininní, ani maskulinní kultura. Tento fakt prokazuje, že ženské zastoupení není nijak utlačované, ale současně jen zřídka zastupují čistě mužské role.

Ačkoliv se může arabská kultura zdát relativně rozdílná od té české, kdy na základě této bakalářské práce byly zjištěny vzájemné kulturní rozdíly, tak i navzdory těmto rozdílům může být spolupráce mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty více než úspěšná. Tento fakt představuje několik známých a úspěšných firem, které se na trhu Spojených arabských emirátů dokázaly prosadit.

Bakalářská práce může být využita pro lepší pochopení arabské kultury, či jako vodítko pro Čechy, kteří by se rozhodli přesunout do SAE, či potenciální exportéry. Zároveň tato práce může sloužit jako pro zlepšení celkového povědomí o arabské kultuře, která je bohužel poměrně často v České republice negativně vnímána.

Seznam použité literatury a internetových zdrojů

ABD AL-'AZÍM, Šaríf. 2010. *Ženy v islámu a ženy v židovsko-křesťanské tradici: mýtus a realita*. Islámská nadace. ISBN 978-80-260-7754-1.

Arabské-Emiráty-Web.cz. *Arabské emiráty jako na dlani*. 2021. [online]. [cit 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.arabske-emiraty-web.cz>

Arabština čili al-Arabíja Jazyky.com. *Jazyky.com magazín o jazykovém vzdělávání, studiu, překladech, tlumočení a práci v zahraničí*. 2005.[online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.jazyky.com/arabstina-cili-al-arabija/>

Arabština. *Orientální jazyky - Arabština a Hebrejšťina* .2021.[online]. [cit. 2021-04-10] Dostupné z: <https://orientalni-jazyky.cz/thema/arabstina>

BERRY, John, POORTINGA, Ype, BREUGELMANS, Seger, CHASIOTIS, Athanasiosis, SAM, David. 2011. *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications 3rd Edition*. Cambridge University Press; 3rd edition. ISBN 978-0521745208

BusinessInfo.cz. *Oficiální portál pro podnikání a export*. 2021.[online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/?q=spojen%C3%A9+arabsk%C3%A9+emir%C3%A1ty+obchod&pg=1&in=content>

BusinessWire: *Top 5 Vendors in the Global Cross-cultural Training Market* . 2021. [online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.businesswire.com/news/home/20170719005619/en/Top-5-Vendors-in-the-Global-Cross-cultural-Training-Market-from-2017-2021-Technavio>

Compare countries. *Hofstede Insights Organisational Culture Consulting*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

CRAINER, Stuart. 1999. *Byznys podle Jacka Welche: 10 tajemství jednoho z největších králů světového obratu*. Hodkovičky Praha: Pragma. ISBN 80-7205-947-5.

Česká-republika:Obyvatelstvo: *Demografická situace, jazyky a náboženství*.2021. [online]. [cit. 2021-04-13] Dostupné z:

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

Český průvodce v Dubaji, Abu Dhabi a dalších emirátech. 2021. *Český průvodce v Dubaji, Abu Dhabi a dalších emirátech* [online]. [cit. 2021-04-01] Dostupné z: <https://www.pruvodcedubai.cz/>

Desatero pro obchodování se SAE. *CzechTrade – partner pro váš export*. 2021. [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asi/obchodovani-sae/>

Doba letu Dubaj. Jak dlouho a kudy se letí? *Vše o cestování a dovolené u moře*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.letimkmori.cz/spojene-arabske-emiraty/dubaj/doba-letu>

DRAŽAN, Jan. 2005. *Spojené arabské emiráty: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí země : 153 barevných snímků, 1 přehledná mapa země, 7 orientačních map, 11 plánů měst*. Praha: Freytag & Berndt. ISBN 80-7316-206-7.

DREYER, Wilfried, HÖSSLER, Ulrich. 2011. *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 978-3525403327

Dress code business formal - uniforma bankéřů. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbíрка zákonů, judikatura, právo*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-01] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/dress-code-business-formal-uniforma-bankeru-i-vrcholnych-businessmanu-110216.html>

Dubajské mezinárodní letiště (DXB). *Visit Dubai*. 2021. [online]. [cit. 04.05.2021]. Dostupné z: <https://www.visitdubai.com/cs/places-to-visit/dubai-international-airport>

EMIRÁTY SÁZÍ NA NOVÉ TECHNOLOGIE A ROZVOJ CHYTRÝCH MĚST. *MZV - Moderní ekonomická diplomacie*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-06] Dostupné z: <https://www.export.cz/aktuality/emiraty-sazi-na-nove-technologie-a-rozvoj-chytrych-mest/>

Etiketa podání ruky: kdo první? *Národní pedagogický institut České republiky (dříve Národní ústav pro vzdělávání)*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/p/centrum-fiktivnich-firem/etiketa-podani-ruky-kdo-prvni>

Geert Hofstede. *Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede on culture*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/>

Geert Hofstede. *The Hofstede Centre: Strategy - Culture - Change*. 2021. [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>

GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6.

HAMPDEN-TURNER, Charles, TROMPENAARS, Fons. 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. s.23 .University Press; Illustrated edition. ISBN 978-03-0008497-9

HOFSTEDE, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Publishing Co. ISBN 978-0077074746

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

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE G. J., MINKOV, M. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, xiv, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9.

HRUBEC, Marek. 2013. *Kritická teorie společnosti: český kontext*. Praha: Filosofía. Filosofie a sociální vědy. ISBN 978-80-7007-403-9.

JANDT, Fred. 2009. *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. Sage Publications, Inc. ISBN 978-14-1297-010-5

JEŽOVÁ, Michaela a Helena BURGROVÁ, ed. 2011. *Současný Blízký východ: politický, ekonomický a společenský vývoj od druhé světové války do současnosti*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-87474-45-7.

KALIVODA, Jaroslav. 2010. *Spojené arabské emiráty, Omán a Jemen: průvodce*. Praha: Vodnář. ISBN 978-80-7439-008-1.

KOTTHOFF, Helga, OATEY-SPENCER, Helen. 2009. *Handbook of Intercultural Communication*. Mouton de Gruyter. ISBN 978-3110214314

KOLMAN, Luděk. 2001. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 80-213-0735-8.

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

KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. 2009. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., s. 171-210.

LANDIS, D., BENNETT, J., BENNETT, M. 2004. *Handbook of intercultural training*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, xii, 515 s. ISBN 978-0-7619-2332-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

Mitarbeiter: Prof. Dr. Alexander Thomas. *Interkulturelle psychologie*. 1998. [online]. Regensburg [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <http://www.psychologie.uni-regensburg.de/Thomas/mitarbeiter/thomas/thomas.html>

MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ. 2007. *Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum. ISBN 9788024613611.

MORGENSTERNOVÁ, Monika, Lenka ŠULOVÁ a Lucie SCHOLL. 2011. *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-678-3.

National Culture. *Hofstede Insights*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

National Research Foundation. *Dubai: National Research Foundation* .2021. [online].[cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://www.nrf.ae/aboutus.aspx>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. s. 23. Praha: Management Press. ISBN 8072610090.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2003. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261089-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2005, *Spolupráce přes hranice kultur*. s. 33. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072611216.

NRF.ae *National Research Foundation*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-20] Dostupné z: <https://nrf.ae/>

Organizační kultura a národní kultura .*Oficiální portál pro podnikání a export*. 2021. [online]. [cit. 04.05.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/organizacni-kultura-a-narodni-kultura/>

People: Fons Trompenaars. *KPMG: Trompenaars Hampden-Turner: Culture for Business* 2016. [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <http://www2.thtconsulting.com/about/people/fons-trompenaars/>

PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.

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

Political system. *UAE Interact*. 2021. [online]. [cit. 2021-03-27] Dostupné z: http://www.uaeinteract.com/government/political_system.asp

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*.s.16. 2010. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

Příležitosti pro české firmy ve Spojených arabských emirátech. *Titulní stránka iTradeNews.cz* .2021. [online]. [cit. 2021-04-02] Dostupné z: <https://itradenews.cz/exportni-sance/712/prilezitosti-pro-ceske-firmy-ve-spojonych-arabskych-emiratech>

SAEE, John. 2004. *Managing Organizations in a Global Economy: An Intercultural Perspective*. South-Western College Pub. ISBN 978-03-2426-154-7.

Souhrnné teritoriální informace. *Spojené arabské emiráty*.2021. [online]. [cit. 2021-03-19] Dostupné z: [http://www.publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/10/26/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Spojene%20arabske%20emiraty%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.111603203.pdf](http://www.publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/10/26/Nahled%20STI%20(PDF)%20Spojene%20arabske%20emiraty%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.111603203.pdf)

Specifika arabské řeči těla aneb pozor nejen na levou ruku. *Aktuální dění z oblasti psychologie*. 2019. [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/156-specifika-arabske-rci-tela-aneb-pozor-nejen-na-levou-ruku/>

Spojené arabské emiráty. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export*.1997. [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spojene-arabske-emiraty-souhrnna-teritorialni-informace/>

Spojené arabské emiráty. *Dějiny* . 2021. [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <http://www.dejiny.cz/arabske-emiraty/>

Státní znak Spojených arabských emirátů – *Wikipedie*. 2021. [online].[cit. 2021-04-14] Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/St%C3%A1tn%C3%AD_znak_Spojen%C3%BDch_arabsk%C3%BDch_emir%C3%A1t%C5%AF

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

TERTEROV, Marat. 2005. *Doing Business with the United Arab Emirates*. Kogan Page Business Book. ISBN 978-1905050055

THOMAS, A. and KINAST, E. 2010. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 978-3-525-40327-3.

THOMAS, A. *Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteil*, In: *IMIS-Beiträge / Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien*. 1999. [online]. [cit. 2021-03-24]. ISSN 0949-4723, str. 114. Dostupné z: www.imis.uni-osnabrueck.de/pdf/files/imis10.pdf

THOMAS, Alexander, UTLER, Astrid. 2012. *Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards*. s. 48. Springer VS, Wiesbaden. ISBN 978-3-531-17498-3

TRADE REVIEW: *Dvoutměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade*. 2009. [online]. [cit. 2021-04-22]. ISBN MK ČR 17031.

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

Trompenaars. *Trompenaars Hampden-Turner*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-04] Dostupné z: <https://www3.thtconsulting.com/>

UAE emblem. *Americans for Democracy & Human Rights in Bahrain*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.adhrb.org/uae-emblem/>

United Arab Emirates - Country Profile. *Your Guide to the World: Nations Online Project*. 2021. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://www.nationsonline.org/oneworld/arab_emirates.htm

United Arab Emirates Map (Road) - Worldometer. *Worldometer - real time world statistics*. 2021. [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/maps/united-arab-emirates-road-map/>

Vlajka Spojených arabských emirátů. *Vlajky světa*. 2008. [online]. [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.statnivlajky.cz/spojene-arabske-emiraty>

Vision 2021. *The vision aims to make the UAE among the best countries in the world.* . 2021. [online]. [cit. 2021-04-10] Dostupné z: <https://www.vision2021.ae/en/uae-vision>

XE. Currency Encyclopedia. *AED – Emirati Dirham* . 2021. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.xe.com/currency/aed-emirati-dirham>

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

ZELOVÁ, Alena. 2010. *Mezikulturní psychologie*. In VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan (eds.). *Sociální psychologie*. 2. dotisk 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 373-387. ISBN 987-80-247-1428-8.

