

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav společenských věd

Leona Palatková

**Vedení obchodního jednání v zahraničí**

Lead of Dealing in Foreign Countries

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Ivana Olecká

Olomouc 2009

Prohlá-uji, že jsem bakalá skou práci vypracovala samostatn ě a pouřila jen uvedené informa ní zdroje.

V Olomouci í í í í í í í í í í

Děkuji Mgr. Ivan Olecké, za poskytování cenných rad při zpracování mé  
bakalářské práce a její odborné vedení.

# OBSAH

ÚVOD.....	6
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJM .....	8
1.1 Obchodní jednání .....	8
1.1.1 Jednání, vyjednávání a definice:.....	8
1.1.2 Fáze obchodního jednání:.....	9
1.1.3 Příprava obchodního jednání.....	10
1.2 Zvyklosti a obchodní protokol .....	11
1.3 Etika a obchodní jednání.....	11
1.4 Kulturní odlišnosti .....	12
1.4.1 Základní pojmy.....	12
1.4.2 Základní kulturní faktory .....	13
2 VÝBĚR STÁT .....	16
2.1 Exportní strategie ČR v letech 2006 a 2010 .....	16
2.2 Projekt posílení na klíčových trzích.....	17
2.3 Státy .....	18
2.3.1 Japonsko .....	19
2.3.2 Turecko.....	21
2.3.3 Izrael.....	24
2.3.4 Indie .....	26

2.3.5 Mexiko .....	29
2.3.6 Egypt .....	31
2.3.7 Německo.....	34
2.3.8 Japonsko .....	37
2.3.9 Spojené státy americké (USA) .....	40
2.3.10 Rusko.....	42
3 SHRNU TÍ .....	45
3.1 Jednací jazyk .....	45
3.2 Období .....	46
3.3 Chápání času .....	46
3.4 Jednací styl .....	47
3.5 Další specifika .....	47
ZÁVĚR.....	48
ANOTACE .....	49
LITERATURA A PRAMENY .....	51
SEZNAM TABULEK.....	53

# ÚVOD

Tuto bakalářskou práci jsem zpracovala na téma: Vedení obchodního jednání v zahraničí. Text pojednává o teorii obchodního jednání jako takového a také se zaměřuje na vedení obchodních jednání ve vybraných státech. Je členěn do tří částí, v první části se jedná o vymezení základních pojmů týkajících se obchodního jednání, což je jednání, etika a obchodní jednání, význam kulturních odlišností, kulturní faktory ovlivňující jednání. V druhé části se speciálně zaměřuji na přípravu obchodních jednání v konkrétních 10 vybraných státech (Čína, Egypt, Indie, Izrael, Japonsko, Mexiko, Německo, Rusko, Turecko, USA). Ve třetí části rekapituluji celou práci na základě vytvořené tabulky. Z metodického hlediska se jedná o práci teoretickou.

Problémová problematika vedení obchodních jednání je významná pro každého, kterého se obchodní jednání týká přímo a ústředně se ho (obchodní zástupce, diplomat) či nepřímo, neústředně se ho. Díky globalizaci a integraci národních ekonomik se jednání se zahraničními partnery stává běžnou záležitostí každodenní praxe, ze společností mizí rozdílování obchodních oddělení na zahraniční a tuzemské, znalost cizích jazyků se stává samozřejmostí. S tím přichází i do jisté míry nutná znalost kulturních zvyklostí našich obchodních partnerů a tím pádem bezproblémové obchodní vztahy. Tyto znalosti mají pro mezinárodní podnikatelskou činnost značný význam.

Obchodování se zahraničím se netýká jen soukromého sektoru, ale i státu. Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo průmyslu a obchodu vytvořilo několik projektů zaměřujících se na obchodování s vybranými státy. Výběr států pro tuto práci jsem podílela přímo jednomu z projektů ministerstva. Hledisko pro výběr států vychází také z lokality, ekonomiky, rozmanitosti náboženství, tradic a zvyklostí vybraných států.

V této práci bych se chtěla zaměřit speciálně na přípravu obchodních jednání se zahraničními partnery (pro praxi nejdůležitější část). Text bych měla seznámit čtenáře i se zvláštnostmi daných zemí, které jsou důležitější a mohou ovlivnit průběh jednání (náboženství, zvyky, tradice) a ke kterým je nutno přihlížet při hospodářských stycích s jinými zeměmi. Tato práce by měla být pomocníkem při vedení obchodních

jednání v zahraničí, blíže doplnit již známé encyklopedické a učebnicové informace o zemích a lidech, s nimiž obchodujeme. Měla by být návodem, jak správně vést jednání, aby bylo dosaženo kladného cíle, nebo se vyvarovat a naopak.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Tato část mé práce vysvětluje základní pojmy jako obchodní jednání, etika, zvyklosti, obchodní protokol, kulturní odlišnosti, které se vyskytují v textu, a je nutné znát jejich význam.

## 1.1 Obchodní jednání

V této podkapitole definuji pojem obchodní jednání, který je pro tuto práci zásadní a nejdůležitější, jeho rozdělení na určité fáze a přípravu na obchodní jednání.

### 1.1.1 Jednání, vyjednávání a definice:<sup>1</sup>

Existuje několik obecných definic vztahujících se k jednání a vyjednávání, k základním patří, že jednání je proces, při kterém se setkávají minimálně dvě strany za účelem sjednání dohody prostřednictvím výměny názorů.

Na základě této definice můžeme konstatovat, že obchodní jednání je lidská činnost, kdy setkávají dvě nebo více stran a navzájem posuzují určitou problematiku.

Tuto činnost charakterizují tyto důležité skutečnosti:

- jednání se vede ústně nebo písemně,
- jednání sestává z vyjednávacích kroků,
- strany jednání mají nebo mohou mít jednak stejné a jednak protichůdné zájmy,
- strany mohou pocházet ze stejného nebo odlišného kulturního prostředí,
- v průběhu jednání strany posuzují možnost a podobu jakékoli společné činnosti,
- strany v průběhu celého jednání sledují své vlastní cíle,
- výsledkem jednání (pokud jednání neskončí bez dohody) jsou podmínky jejich budoucí vzájemné závislosti.

---

<sup>1</sup> Srov. TRON K, I. o *Obchodní jednání se zahraničními partnery*, s. 6

### 1.1.2 Fáze obchodního jednání:<sup>2</sup>

#### 1. Úvodní, seznamovací fáze

Jedná se o představení jednajících stran, dochází k výměnám informací, u formálních jednání se přednáší projevy. Ověřují se kompetence a vytváří se program jednání. Strany si tvoří představu a první dojem o partnerovi.

#### 2. Prezentace stanovisek

Strany přednesou svá stanoviska, vysvětlují a obhajují své postoje, objevují se rozdíly a protichůdné zájmy. Vzniká otázka, kdo svou nabídku přednese první, což sebou přináší výhody, iniciativu, nastolení tónu diskuse, určení hlavních bodů jednání.

#### 3. Hledání řešení

Protože se stanoviska obou stran ve většině případů liší, nastává v této fázi argumentace, poukazuje se na silné a slabé stránky partnera. Je nutné dát prostor kompromisu. S námitkami je třeba počítat, také je nutné v této fázi umět naslouchat a pozorovat svého partnera. Důležitě je zachovat asertivní přístup.

#### 4. Krize, konflikt

U většiny jednání dochází k období krize, strany mají zpravidla zájem tuto situaci řešit a pokračovat ve vyjednávání. Hladký průběh jednání může skrývat problémy, nezáměr druhé strany dohodu realizovat nebo pouze zjištění informací o naší firmě, aby druhá strana později uzavřela kontrakt s konkurencí.

---

<sup>2</sup> Srov. ZAMYKALOVÁ, M. 6 *Aktuální otázky mezinárodního obchodu*, s. 6, 7

## 5. Urovnání, ukončení jednání

Pokud nastala fáze krize, jsou dvě možnosti výsledku, úspěšné překonání krize vytváří v obchodních partnerech pocit sounáležitosti, vede ke sblížení zájmových stran a následné bezproblémové realizaci obchodu. Druhá možnost je jednání ukončit.

## 6. Závěr jednání, podpis smlouvy

Pokud byly jednotlivé otázky projednány, problémy vyřešeny a krize překonány, přichází na řadu diskotování ohledně smlouvy. Je nutné rozpoznat signály, které druhá strana vysílá, také zde hraje roli na které straně je iniciativa jednání ukončit. Pokud je smlouva podepsána, přichází na řadu realizace. Toto bychom měli zohlednit ve smlouvě, podmínky plnění, možný vznik komplikací a jejich následné řešení. Ukončení jednání může být doprovázeno pozváním na večeři nebo jiné společenské akce. Pokud se jedná o partnera, se kterým máme v plánu jednat i v budoucnosti, zejména v nich kterých státech se na toto velmi dbá, je třeba neskončit s péčí o zákazníka, poskytnout protistranu o uzavření dobrého obchodu a další spolupráci. Je dobré budovat vzájemné vztahy i osobní přátelství.

Toto je klasická struktura obchodního jednání, já se zaměřuji na **přípravu obchodního jednání**, která je nedílnou a velmi důležitou součástí vedení jednání a také se odvíjí mezi fázemi obchodního jednání.

### 1.1.3 Příprava obchodního jednání

Každému obchodnímu jednání musí předcházet fáze přípravy, čím složitější jednání je, tím důkladnější musí být příprava. Je nezbytné se připravit na vedení obchodních jednání s našimi partnery, shromáždit všechny potřebné podklady a dokumenty a informovat se o protistraně. V případě, že cestujeme do zahraničí, je nutné mít platné cestovní dokumenty, vybrat oblečení podle společenského protokolu, klimatu, náboženství a místních zvyklostem daného státu. Dále je nutné připravit také

kulturním zvykům, naučit se co je a není vhodné, například předávání darů, pozvání na obědy, večery a další.<sup>3</sup>

## 1.2 Zvyklosti a obchodní protokol<sup>4</sup>

Pokud jednáme se zahraničním partnerem, musíme dobře znát podmínky jednání, toto platí u každého jednání v etnicky tuzemských. V případě, že se jedná o obchodní jednání v zahraničí, je třeba si znalosti obohatit o obecné podmínky podnikání a obchodu dané země a také o zvyklosti a tradice běžné v této zemi. Musíme také ovládat obchodní protokol a znalost formální stránky jednání.

## 1.3 Etika a obchodní jednání

Pro vztah mezi partnery by měla platit určitá, bytne nepsaná, etická pravidla. Není etické snažit se získat na svou stranu představitel druhé strany, ať už jakýmkoli nejrůznějšími způsoby (podplácení, diskreditace, dary a jiná plnění atd.). Neetické je úsilí jedné strany získat nelegálně vnitřní utajované informace a znalosti druhých. Problém může nastat zejména v případě firem z různých kultur, jak posuzovat pohostnost, dary a pozornost. Každá firem má pro takové případy jednoznačná vnitřní pravidla.<sup>5</sup>

I v domě zneužívání zdánlivě formální stránky jednání, konkrétně etikety je neetické. Nedodržování dohodnuté doby začátku jednání je vlastně porušení sjednaného závazku. Pokud jsou sjednané nějaké podmínky oběma stranami je neetické tyto podmínky porušovat. Další problémy týkající se etikety jsou například v domě komolení jmen představitel druhé strany, názvu jejich firem nebo i názvu státu, porušení základních obecně uznávaných pravidel společenského styku,

---

<sup>3</sup> Srov. TRON K, I. 6 *Obchodní jednání se zahraničními partnery*, s. 15

<sup>4</sup> Srov. tamtéž, s. 42

<sup>5</sup> Srov. tamtéž, s. 44

v domé ignorování místních obchodních zvyklostí. Takové a jiné iny jsou proti dobrým mrav m, neprospívají obchodnímu jednání, a proto nejsou v souladu s etikou podnikání.<sup>6</sup>

## 1.4 Kulturní odli–nosti

Kulturní odli–nosti ovliv ují obchodní jednání mezi partnery z r zných kultur. V této podkapitole vysv tluji základní pojmy, co je kultura a popisují základní kulturní faktory ovliv ující jednání.

### 1.4.1 Základní pojmy

Thon k definuje kulturu takto: šKultura je pojem, který se ásto vyskytuje společ n s výrazy jako mezikulturní rozdíly, zvlá–tnosti, v této souvislosti je kultura mín na jako soubor hodnot, víry, nábofenství, historie, tradic, institucí, zvyklostí i etikety, které si osvojují a sdílejí osoby, které jsou sou ástí ur ité etnické, nábofenské aj. skupiny.õ<sup>7</sup>

Kulturu společ nosti vyjad uje vzájemné p sobení postoj , hodnot, tradic, p esv d ení i dal–ích hodnot, které jsou společ né pro lidi náleffící ur ité kultu e.

Existují rozdílná pojetí kultury, co je v–ak pro v–echny společ né je definice, fle kulturu sdílejí v–ichni lidé nebo lenové skupiny (stát, nábofenství, rodina, aj.), kultura se p evádí z generace na generaci, formuje ji jednání lidí a jejich p edstava o sv t .

Tyto kulturní odli–nosti jsou d leffité v mezinárodních obchodních vztazích i v mezinárodním podnikání.

---

<sup>6</sup> Srov. Thon K, I. ó *Obchodní jednání se zahrani ními partnery*, s. 44

<sup>7</sup> Thon K, I. ó *Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 11

Jednáme-li v zahraničí, měli bychom se snažit setít rozdíly v kulturní sféře obchodu, ale ani se nesnažit napodobovat chování zahraničních partnerů. Musíme vnovat pozornost zvláštnostem jeho kultury, získat informace o způsobu jeho chování a jednacím stylu.<sup>8</sup>

#### 1.4.2 Základní kulturní faktory<sup>9</sup>

##### 1. Osobnost

Tento faktor se zabývá konfrontací jedince v i skupin, každý stát přikládá jednotlivci jiný význam. V USA, Kanadě, Velké Británii hraje jedinec důležitou roli, podle toho se také odvíjí jednací styl. Skupinově orientované státy jako Japonsko, Argentina, Venezuela jsou charakteristické tím, že vystupování jednotlivce je skromné a pokorné.

##### 2. Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace vyžaduje znalost cizích jazyků nebo pomoc tlumočníka. Je také zajímavý rozdíl mezi americkým a asijským stylem komunikace, kdy americký je velice stručný a asijský naopak vyvolává kvantitativní mluvy a zahalování informací do kontextu. Gestikulace, mimika a způsob vyjadřování jsou také specifické pro asijský styl jednání a pro Latinskou Ameriku. Schopnost naslouchat, pozorovat a správně chápat obsah verbálních a neverbálních sdělení je proto důležitým předpokladem úspěšného vyjednávání.

##### 3. Oblékání a vzhled

Každá kultura má své typické oblečení a doplňky, z pohledu obchodního jednání se jedná o snahu vytvořit dobrý dojem na partnera. Je nutné dbát na svůj zevnějšek a vědět, kdy a jak se obléct. Problém je zorientovat se, kdy je vhodné formální oblečení a kdy si můžeme dovolit obléci se neformálně.

---

<sup>8</sup> Srov. ZAMYKALOVÁ, M. *ó Aktuální otázky mezinárodního obchodu*, s. 36, 37

<sup>9</sup> Srov. tamtéž, s. 37-40

#### 4. Jídlo a stolování

Pokud je součástí obchodního vyjednávání i pozvání na oběd i ve e i je nutné znát kulturní odlišnosti daných států. Například hovězí maso je preferováno Američany, naopak v Indii je zakázané. Vepřové maso je oblíbené v Číně a nesmí se podkládat v muslimských státech. Totéž platí pro konzumaci alkoholu, podávání kávy a kouření.

#### 5. Vztahy mezi lidmi

Uspořádání vztahů ovlivňuje mnoho faktorů: věk, status, pohlaví, příbuzenství, bohatství, moc, moudrost jejich členů. Je také rozdílné v chápání rodiny, manželství. Při obchodních jednáních musíme dbát na dodržování hierarchického postavení nadřízeného a podřízeného, dodržování systému úcty a respektu. Opět je zde rozdíl mezi americkým tzv. západním stylem jednání a asijským tzv. východním stylem.

#### 6. Čas a jeho chápání

Otázka vnímání času má celou řadu aspektů. Jedním z nich je problém dochvilnosti a tolerance zpoždění. Netýká se ale pouze horizontu několika minut, ale i dnů. Jiné hledisko rozdělení času je podle posloupnosti, na minulost, přítomnost, budoucnost. Podle toho také volíme styl jednání.

#### 7. Hodnoty a normy

Každý stát nebo kultura má svou soustavu potřeb a jejich uspokojování. Státy se také liší svým bohatstvím a ve způsobu jak s ním naložit. Hrají zde roli i pojmy jako čestnost, morálka, dobré způsoby. Například při obdarovávání partnera je nutné přemýšlet o předmětu daru, ceně.

#### 8. Náboženská víra a postoje

Tento faktor je v každém státě jiný, někde mají k náboženství velmi blízký vztah, jinde spíše okrajový. Také musíme brát v potaz, kdy naplánovat obchodní jednání a přitom musíme zohlednit volné dny a náboženské svátky.

## 9. Pracovní návyky

Rozdíly v pracovních návycích se týkají postoje k práci, hlavních typů a rozdělení práce jejího ocenění z pohledu odměňování a povýšení, kvality pracovního flivota. V rámci námi chápané kultury jde o uspořádání podnikové kultury.

Tyto kulturní faktory zcela zásadně ovlivní přípravu, průběh a úspěch obchodního jednání a také závěr jednání. Je nutné se před odjezdem do zahraničí seznámit s těmito faktory blíže seznámit a poznat kulturu a zvyklosti našeho obchodního partnera.

## 2 VÝBĚR STÁTŮ

Tato část pojednává o výběru států a jeho důvodech, kterými jsou kulturní rozdíly, exportní strategie ČR, projekt Ministerstva průmyslu a obchodu. Dále obsahuje konkrétní popis deseti vybraných států se základními údaji a přípravou na obchodní jednání.

Pro tuto práci jsem zvolila deset států, které jsem vybrala na základě rozdílů kultury a zvyklostí, náboženství a dalších kulturních odlišností, na kterých bych mohla poukázat různý přístup k obchodnímu jednání a jeho přípravě. Každý rozdíl hraje důležitou roli při přípravě jednání, ať už se jedná o rozdíly v rozloze, lokalitě či početnosti obyvatel. Výběr států jsem podřídila projektu Ministerstva průmyslu a obchodu o strategii vývozu zboží a služeb v budoucích letech, které blíže popisují v podkapitolách.

### 2.1 Exportní strategie ČR v letech 2006 až 2010

Snahou této strategie je podpořit českého vývozu, a tím dosáhnout vysokého tempa zvyšování hrubého domácího produktu, růstu zaměstnanosti a makroekonomické rovnováhy. Exportní strategie je rozdělena do těchto oblastí:<sup>10</sup>

Vize – vymezuje budoucí stav

Cíle – určuje hlavní cíle proexportní strategie

Projekty – určuje projekty k dosažení cílů

---

<sup>10</sup> Srov. TICHÁ, L. *O vnitřní obchodní vztahy*. Praha, s. 94

## 2.2 Projekt p sobení na klí ových trzích<sup>11</sup>

Ú elem projektu je nalézt klí ové trhy pro eský export a investice a zpracovat strategii a plány v daných zemích. Exportní strategie se v prioritních zemích bude zamíovat na rozvoj trhu a vyuffití potenciálu r stu.

Priority týkající se teritoria jsou jedním z pilí vývozní strategie R. Systém je flexibilní ó na základ pravidelných analýz a výzkumu se tyto priority budou ro n aktualizovat a doplíovat. Ministerstvo pr mysly a obchodu a dal-í subjekty se zamí í na vybrané státy. Sí stát , na které se projekt zamíuje, bude optimalizována podle zájm podnikatel , p ílefitostí k obchodování a p edpoklad k uplatn ní vývozu eského zboží, slufleb a investic. íeb í ek top zemí se m ní podle lukrativnosti jejich ekonomiky pro eský trh a potenciálu zem . Gestorem projektu je MPO, podílet se na n m budou ZÚ, CzechTrade a eská centra.

Ú elem je:

- identifikovat a pr b fn aktualizovat klí ové trhy pro export a investice
- zpracovat strategie a ak ní plány prosazování obchodn ekonomických zájm v teritoriu

Cílovým stavem projektu je:

- flexibilní teritoriální priority
- koordinované a jednotné strategie prosazování zájm
- r st proexportních akcí na klí ových trzích

M ítka jsou:

- Míra pln ní cíl z teritoriálních strategií a ak ních plán
- R st po tu akcí a spokojenosti eských firem

---

<sup>11</sup> DOB ICKÝ, J. ó *Management zahrani ního obchodu eské republiky*, s. 124, 125

Metodika rozlišuje prioritní země a země zvláštního významu:

1. Za prioritní se považují ty země, kde existuje výrazný potenciál rstu obchodní spolupráce
2. Za země zvláštního významu jsou považována teritoria, kde již existuje intenzivní a rozsáhlá obchodní ekonomická spolupráce, ale potenciál jejího rozšíření u nich není takový, jako u zemí prioritních

Pro prioritní země budou zpracovány teritoriální strategie, obsahující jednotný koordinovaný plán aktivit a cíl.

V první fázi plnění této koncepce byly jako prioritní země vybrány následující:

Argentina, Brazílie, Bulharsko, **Čína**, **Egypt**, Chile, Chorvatsko, **Indie**, Kanada, **Mexiko**, Rumunsko, **Rusko**, Saudská Arábie, Spojené Arabské Emiráty, Srbsko a **Černá Hora**, **Turecko**, Ukrajina, **USA** a Vietnam.

Výběr teritorií byl proveden podle metodiky, která zahrnovala objem a strukturu vzájemného obchodu, tempo rstu obchodu, rizikovost země, ekonomický a obchodní potenciál země. Výstupem pro podnikatele bude mapa obchodních příležitostí.

Tuň označené státy patří do mého výběru, dále jsem mezi vybraných deset států zařadila **Německo**, které spadá do druhé skupiny států, tedy zemí zvláštního významu, jelikož je naším nejvýznamnějším obchodním partnerem. Další státy jsou **Izrael** a **Japonsko**, které podle serveru [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) patří do zemí druhé fáze výběru prioritních zemí, podle projektu Ministerstva průmyslu a obchodu.

## 2.3 Státy

Tato podkapitola obsahuje konkrétní popis deseti vybraných států se základními údaji a popisem průpravy obchodních jednání v daných státech.

### 2.3.1 Japonsko

Základní údaje:

Japonsko leží na východním okraji asijského kontinentu. Stát je tvořen četnými ostrovy v západní části Tichého oceánu. Největší ostrovy jsou (od severu k jihu) Hokkaidó, Honšú, (největší ostrov), Kyúšú a Kjú-ú. Ke každému ostrovu patří i skupina menších ostrovů v bezprostřední blízkosti i ostrovy více vzdálené např. Okinawa. Celková délka pobřežních ostrovů je 33 889 km.

Protože Japonsko je země z velké části hornatá a pokrytá lesy, lidé se soustředí převážně do pobřežních oblastí. Hustota obyvatelstva je velmi vysoká; Japonsko je, co se týče hustoty zalidnění, 30. na světě.

Hlavní město: Tokio

Rozloha: 377 835 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 128 000 000

Jazyk: japonština

Náboženství: šintoismus (54%), buddhismus (40%)

Příprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

Japonsko není anglicky mluvící zemí, oficiálním jazykem je japonština, angličtina je v obchodním styku používána na nižší (obvykle dosti nízké) úrovni pouze jako dorozumívací jazyk. Zásadní obchodní jednání by měla být vedena v japonštině za pomoci tlumočníka. Rovněž nabídková dokumentace by měla být zpracována i japonsky. Obchodní korespondenci je nutno vést v perfektní angličtině (japonština je samozřejmě výhodou), na které firmy vyvíjejí pro anglickou korespondenci rodilých mluvčích.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Srov. UMEDA, Y. *ó Jak úspěšně vyjednávat s Japonci*, s. 8

Osobní jednání je třeba s předstihem avizovat, agendu jednání písemně potvrdit a smluvené termíny striktně dodržet. Úvodní kontakt vyžaduje poskytnout především dostatečné údaje o vlastní osobě a firmě, teprve následně o obsahu nabídky. Při osobním jednání s japonskými partnery je třeba respektovat jejich styl komunikace - při jednání se nespěchá, velký důraz se klade na zdvořilost a rozvážnost v projevu, nevhodná je nadměrná gestikulace. Neodmyslitelnou součástí osobního obchodního styku je výměna navštívenek, kterých je třeba mít pro pobyt v Japonsku velkou zásobu. Běžné jsou dvoustranné vizitky s anglickou i japonskou verzí. Je třeba dbát i na formu podání navštívenek, které se podávají oběma rukama a otočené tak, aby je partner mohl číst. Požadavky japonských partnerů je nutno brát seriózně a snažit se jim vyhovět (v opačném případě partner od dalšího jednání obvykle odstoupí). Běžnou zvyklostí je vyžádat si od partnera bankovní reference. Po zahájení spolupráce je nutné perfektně plnit dohodnuté podmínky. Nízká cena nebo cenová výhodnost není rozhodující, rozhodujícím faktorem je perspektiva dlouhodobého obchodního styku a vysoká kvalita výrobku odpovídající japonským parametrům a potřebám. Dovozce, který se rozhodne prodávat svoje zboží do Japonska, musí být připraven na požadavky vysokého objemu a nezbytnost včasných dodávek - je nepřijatelné, aby zavedený produkt najednou chybně.<sup>13</sup>

- ostatní kulturní faktory

Jelikož v dnešní době mnoho japonských manažerů studuje v západních zemích, mnohé rituály se zjednodušily, ale nebyly zlikvidovány. Mění se systémy řízení firem, uvolňují se vertikální vztahy mezi staršími a mladšími, vztah zaměstnanec - zaměstnavatel byl značně narušen. Postavení žen se zlepšuje, předpokládá se, že v budoucnu zaujmou odpovídající postavení v ekonomickém životě.

Je důležité přípravu nepodcenit, protože Japonsko je a bude jiné. Při jednání s japonskými partnery brát v potaz, že v tuzemsku z nich se nebude chtít přizpůsobit

---

<sup>13</sup> Srov. ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD TOKIO - *Japonsko : Souhrnné teritoriální informace*  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/japonsko/1000424/>>

zp sobu západního obchodního jednání. Znalost základ jednání a chování, by se zdají být sebetradi n j-í a zastaralé, je nezbytná.<sup>14</sup>

*Tab. 1 - Japonsko*

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	angli tina, japon-tina
Oble ení	formální (západní styl)
Chápání asu	dochvilnost
Jednací styl	tradi ní japonský
Zajímavosti	p edávání vizitek

### 2.3.2 Turecko

Základní údaje:

Turecko je odnepam ti nazýváno kolébkou civilizace. První neolitické m sto na sv t Catalhouyuk bylo založeno 6500 rok p ed na-ím letopo tem. Historický a kulturní vývoj od doby Calalhouyuku afl po sou asnost zanechal v pr b hu staletí bohaté d dictví poznání a vývoje kultury mnoha zaniklých civilizací nejen Turecku dne-ních dn , ale je zárove d dictvím celého lidského rodu.

Turecko hrani í na severovýchod s Gruzií, na východ s Arménií, Ázerbájdflánem (exklávou Nachi evan) a Íránem, na jihovýchod s Irákem a Sýrií. Z jihu omývá b ehy Turecka St edozemní mo e, ze západu Egejské mo e. Na západním okraji evropské ásti Turecka probhá hranice s eckem a Bulharskem. Severní b ehy Turecka omývá erné mo e.

Hlavní m sto: Ankara

Rozloha: 780 580 km<sup>2</sup>

Po et obyvatel: 68 110 000

<sup>14</sup> Srov. TRON K, I. ó *Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 136

Jazyk: ture tina

Nábofenství: islám (sunnitský), malé skupiny pravoslavných k es an

P íprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

V oblasti obchodních zásad se p ístup k jednání s tureckými partnery nijak výrazn e neodli–uje od b flných evropských spole enských norem. Turci (nejen obchodníci) jsou v–eobecn e lidé velmi vst ícní a p átel–tí v í cizinc m. Chovají-li se v í nim jinak, pak se pravd podobn e jedná o reakci na p ípadné pový–enecké a arogantní jednání samotných cizinc . P átelský postoj a pozitivní p ístup je d lefitým p edpokladem pro navázání dobrých kontakt , cofl platí samoz ejm e i p í obchodních jednáních.<sup>15</sup>

Pokud se jedná o jednací jazyk Toufarová tvrdí: šV sou asné dob e mluví st ední spole enská vrstva Turk e fljících ve m stech alespo e jedním cizím jazykem, takfle konverzace není problémem. I p í absenci dorozumívacího jazyka se Turci vřdy pokou–ejí pomoci cizinci. Jazyková bariéra je obvykle problémem p í obchodních jednáních ve výrobních závodech bez ohledu na velikost m sta a ve firmách situovaných zejména v asijské ásti zem .o<sup>16</sup>

V obchodním flivot e formální stránka velmi d lefitá. P í p edstavení i oslovení musí být uvedeny v–echny tituly (totéfl platí u vizitek), jinak je možné oslovit osobu p íjmením a slovem šbeyo (pan) za p íjmením. Rozsazení osob p í oficiálních, obchodních i spole enských p íleflitostech je vřdy výrazem významu kařlé osoby. Jednání se vede velmi zdvo ile, s mnoflstvím formálních a zdvo ilostních frází na za átku kařlého setkání.<sup>17</sup>

Úsp e ch jednání závisí p edev–ím na osobním kontaktu a známostech s tureckými partnery. Kontakty je nutno trvale udržovat. Pro b flná obchodní jednání i náv–t vy v pr b hu dne a ve era jsou obvyklé neformální obleky a –aty. S odpovídajícím

<sup>15</sup> Srov. *Turecko: Souhrnné teritoriální informace* <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/turecko/1000802/>>

<sup>16</sup> TOUFAROVÁ, P. *o Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 177

<sup>17</sup> Srov. TRON K, I. *o Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 103

oble ením je t eba po ítat pro v t-í oficiální nebo společenské p ílefitosti. Turci p ívítají p ílefitost projednávat obchod p í ob d nebo ve e í.<sup>18</sup>

- ostatní kulturní faktory

Turecko je islámská zem (98% muslim ), p í emfl procento osob ortodoxn dodrflujících nábofenské zásady (nap . abstinence, p st v dob ramadánu apod.) je srovnatelné s d sledn praktikujícími k es any v evropském m ítku. V-eobecn platí odmítání vep ového masa, i kdyfl ve velkých supermarketech mezinárodních et zc se za ínají objevovat výrazn ozna ené boxy s anglickou slaninou, uzeným bokem, -pan lskými a italskými -unkami apod. Sekulární charakter státu brání sporadickým snahám o nábofenskou fundamentalizaci ve ejného flivota zem . Pozitivní roli p í tom hraje turecká armáda, jejífl vysocí d stojníci v t-inou získali vzd lání na -pi kových vojenských -kolách v zahrani í.<sup>19</sup>

Tab. 2 - Turecko

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	ture tina (tlumo ník)
Oble ení	formální
Chápání asu	dochvilnost
Jednací styl	sm s východního a západního
Zajímavosti	pot eba osobních kontakt

<sup>18</sup> Srov. Turecko: Souhrnné teritoriální informace <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/turecko/1000802/>>

<sup>19</sup> Srov. TOUFAROVÁ, P. ó *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 178

### 2.3.3 Izrael<sup>20</sup>

Základní údaje:

Izrael, kolébka tří monoteistických náboženství je z hlediska složení obyvatelstva bohatě strukturována. To je důsledkem dramatických dějin, jimiž Izrael prošel. Stát Izrael je definován jako říšský stát, ale zaručuje svobodu vyznání.

Izrael se nachází na východní poloze, které tvoří jeho západní hranici, dále je ohraničen ze severu Libanonem, ze severovýchodu Sýrií, z východu Jordánskem a z jihozápadu Egyptem.

Hlavní město: Jeruzalém (Tel Aviv)

Rozloha: 20 770 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 7 340 000

Jazyk: hebrejština, arabština (úřední)

Náboženství: judaismus, islám, křesťanství

Příprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

S izraelskými podnikateli se vyjednává obtížně, to je všeobecně známo. Daným faktem je jejich složitá povaha, kterou získali ve dvacátém století spolu s obnovováním izraelského národa a státu. Jde o zvláštní směs sebevědomí, asertivity, agresivity, sobectví a drzosti. K jednání Izraelci přistupují velice zodpovědně, hledání kompromisu bývá velmi obtížné. Důležitě je prostudování návrhů protistrany a stanovení limitu možných ústupků.

Forma obchodního jednání se neliší od našich zvyklostí. Mnoho izraelských obchodníků má totiž zkušenosti se západním obchodním stylem. Důsledkem je mimo

---

<sup>20</sup> Srov. CHARVÁT, J. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 85, 86, 87

jiné fakt, že obvyklým jazykem v obchodním styku je angličtina, malá část obchodníků komunikuje rusky. Pokud není k dispozici ani jeden z těchto jazyků zůstává hebrejština.jednání by tedy měla raději předcházet rozsáhlejší korespondence (e-mail, fax, telefon). Doporučuje se potvrzovat výsledky obchodní schůzky především telefonicky. Izraelci často chodí i na obchodní jednání obzvláště v letním období v neformálním oblečení (bez saka a kravaty, v sandálech).

Izraelci si nepotrpí na předávání darů, jelikož obchodní jednání je v první řadě o penězích nikoli o osobních vztazích. Pokud ovšem chcete firmu prezentovat formou daru, při výběru je nutno věnovat pozornost tomu, zda je akceptovatelný pro partnera, například zda potraviny splňují požadavky kosheru, pro muslimy nemusí být vhodným dárkem alkoholické nápoje; totéž platí při výběru restaurace - je dobré partnera pozvat a nechat na něm závažnou volbu vlastní neznalosti místních podmínek volbu restaurace. Je třeba počítat s tím, že není vhodné se snažit sjednat schůzky na pátek odpoledne a večer a na sobotu; naopak lze pracovat v neděli. Prosazování dodatečných cenových úprav resp. změny platebních podmínek je prakticky vyloučeno.

Výsledky jednání je vždy vhodné potvrdit písemně. Přitom je třeba počítat s obvykle vysokou mírou právního vdomí Izraelců. Jejich právní systém v zásadě vychází z britského precedenčního práva. Každá z nich dokáže s tímto právním systémem tvrdě bojovat. Proto pro formulování zásadních dohod a kontraktů se doporučuje konzultace s právníkem.

- ostatní kulturní faktory

Další charakteristiky specifické pro Izrael, je třeba očekávat nepružnost a pomalost místní byrokracie, vysoké stávky. Je nutné počítat s osobními kontrolami při vstupu do veřejných prostor. Příprava na vstup na izraelskou půdu se také nesmí podceňovat. Znamená to připravit se na dlouhý výslech ufl před nástupem do letadla, zaměřeným na přítomnost výbušnin v zavazadle, a s dalším, je to nepřijemným výsledkem na letišti po přistání, který má zase za cíl eliminovat nelegální pracovníky. Je dobré mít nejen zpáteční letenku, ale i dostatečnou zásobu peněz a zvací dopisy i kontaktní informace místního obchodního partnera.

P i náv-tách v nábožensky nebo etnicky vyhraněných oblastech a komunitách je třeba dodržovat místně platné kodexy oblékání a chování, například nejezdít bez helm. Třebať autem do ortodoxních čtvrtí a osad.

*Tab. 3 - Izrael*

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	angličtina
Oblečení	obvykle neformální (klima)
Chápání času	dochvilnost
Jednací styl	západní
Zajímavosti	vliv náboženství

### 2.3.4 Indie

Základní údaje:

Indie, oficiálně Indická republika, je sedmá nejvíce a s více než miliardou obyvatel druhá nejлюдnatější země na světě, rozkládající se na Indickém subkontinentu v jižní Asii. Je členem Commonwealthu, vlastní jaderné zbraně a její ekonomika vykazuje po čtvrté nejvíce růst na světě. Je považována za regionální mocnost.

Indie je nejvíce demokracií na světě, má vyvinutý parlamentní systém vládnutí, který dobře funguje. Na tuto skutečnost je Indie velmi hrdá a zdůrazňuje ji v porovnání s méně demokratickými režimy sousední Asie.

Na východě Indie hraničí s Bangladéšem a Barmou. Na severu a severovýchodě hraničí s Čínou, Bhútánem a Nepálem. Na severozápadě sousedí s Pákistánem. Na jihovýchodě za průlivem Palk Strait leží jižně od indických břehů ostrovní stát Srí Lanka. Z jihozápadu, jihu a jihovýchodu omývá indické břehy Indický oceán.

Hlavní město: Nové Dillí

Rozloha: 3 290 000 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 1 131 000 000

Jazyk: hindština, angličtina (úřední)

Náboženství: hinduismus, islám, buddhismus, sikhové, džinismus

Právo na obchodní jednání:<sup>21</sup>

- osobní jednání a komunikace

Indie patří mezi země s nejdělejší dobou, která je zapotřebí k podpisu kontraktu a proto je nutno počítat se značně dlouhým jednáním před jeho uzavřením. Jakýkoliv ústní příslib je třeba neznámená definitivní ukončení jednání. V žádném případě není možné počítat s tím, že se nějaký obchod dojedná nějakou jedinou cestou nebo návštěvou veletrhu. Dohodnutý kontrakt je nutno zásadně uzavřít písemně. Jednacím jazykem je angličtina, může se však stát (obzvláště u vysoce postavených státních úředníků), že se bude mluvit v hindštině a úředník bude mít svého tlumočníka do angličtiny. Indové jsou ve svém jednání značně spontánní a chtějí se obyčejně sejt co nejdříve, případně okamžitě. Dávají přednost osobnímu kontaktu, tzn. je nutno plánovat prostředky na pravidelné cesty do Indie. Jako nejspolehlivější se jeví mít místního konzultanta.

Schůzky začínají nejdříve v 11 hodin, velmi obvyklou dobou je pozdní odpoledne (16 až 17 hodin). Pokud se nejedná o komplikovaná jednání, jsou schůzky vlné a krátké, např. 15 minut, jedná se o zdvořilostní schůzky, kterými Indové projevují úctu vůči svým obchodním partnerům. Dlouhá doba jednání je dána hlavně rozsáhlou byrokracií. Je také rozšířena korupce, která se vyskytuje všude. Během jednání je nutno brát v úvahu, že ne každé kladné vyjádření indického partnera bude skutečně v budoucnu splněno, nebo není v mentalitě Indů odpovídat na něco šne".

V Indii hrají nesmírnou úlohu osobní známosti a speciálně známosti v obchodní a politické sféře. Proto je vždy lepší dostavit se na první schůzku na doporučení někoho. Jednání je obvykle velmi srdečné, indičtí obchodníci umí skvěle hovořit a velmi oceňují, když jejich český partner projevuje zájem o jejich zemi a ukáže, že o ní také něco ví. Při obchodních schůzkách mluví obyčejně nejstarší, případně ten, kdo je v hierarchii nejvyšší. Mezi lidmi panují velké společenské rozdíly. Kastovní systémy neexistují, ale stále se svým způsobem uznávají, což je známo, kam kdo patří.

---

<sup>21</sup> Srov. DAVID, R. o *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 72-74

Společenské postavení je determinováno bohatstvím rodiny. Hierarchický charakter společnosti vyžaduje, aby byl uznáván jako nejvyšší autorita.

Indové rádi dávají dárky a je nutno s tímto faktem při návštěvách počítat a zásobit se tradičními dárky (sklo má vždy úspěch). Dojednávání schůzek je problémem, a to i na nejvyšší úrovni v případě státních návštěv. Indové tzv. nechávají věci na poslední chvíli a není výjimkou, kdy přistává letadlo s defektní návštěvou a schůzky nejsou potvrzené. Je pravidlem, během jednání se termíny u většiny schůzek budou mít. Oslovování je většinou formální, i když se jí spontánně začíná objevovat anglo-americký způsob oslovování k osobním jménům u déletrvajících kontaktů. Indický partner rád zve do rodiny, vyplatí se přinést malý dárek, i když se může stát, že se vůbec nesečkáte s manželkou. Oblečení obchodníka je formální, sestávající z obleku s kravatou, v případě ženy se nosí kostýmy. Není nutno se obávat, že vám bude horko, nebo se většinou budete pohybovat v klimatizovaných prostorách. Indie je zemí, která by se měla stát jednou ze světových mocností 21. století a je nutno mít na paměti, že indičtí obchodníci se podle toho chovají. Jsou sebevdomí, vysoce asertivní a zdrazují především úspěchy, kterých země dosáhla.

- ostatní kulturní faktory

Indie je zemí, kde dosud existují velké rozdíly v životní úrovni, které každého návštěvníka přivítají poprvé budou šokovat. Třetina obyvatel stále žije pod hranicí chudoby, ale na druhé straně zde existuje silná a stále rostoucí střední třída, která přebírá návyky konzumní společnosti. Tradiční pojetí indické rodiny určuje zásadní hodnoty společnosti. Na prvním místě stojí rodina jako základní buňka společnosti, a proto hlavním pocitem je pocit povinnosti a odpovědnosti vůči rodině. Náboženství a víra jsou neoddelitelnou součástí indického života. Podle dominantního hinduistického náboženství se člověk hinduistou narodí a nemůže se jím stát, tím je dán význam hinduismu. Zvyklosti a pravidla je nutno respektovat, a nevíte-li si rady, indický partner vám pomůže. Jste-li pozváni na prohlídku některého hinduistického chrámu, počítejte s tím, že musíte odložit boty a chodit bosí. Náboženství velmi

ovlivňuje i jídelníček a stolování, na která jídla jsou zakázána (u hinduistů hovězí, u muslimů vepřové).<sup>22</sup>

Tab. 4 - Indie

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	angličtina
Oblečení	formální
Chápání času	nedodržování termínů
Jednací styl	západní
Zajímavosti	dlouhá fáze poznávání partnera

### 2.3.5 Mexiko

Základní údaje:

Mexická země plná barev hostila vyspělé civilizace Mayů a Aztéků. Jejich starobylé říše zničili Španělé, kteří sem vtrhli v 16. století a vládli až po nabytí nezávislosti Mexika v roce 1821. Obyvatelstva rychle přibývá, s čímž souvisí i populační růst.

Mexiko je severoamerická země. Na severu hraničí s USA a na jihu s Guatemalou a Belize. K Mexiku patří také několik ostrovců ležících na západě v Tichém oceánu, a na východě okolo pobřeží v Mexickém zálivu, i Karibském moři.

Hlavní město: Ciudad de México

Rozloha: 1 965 000 km<sup>2</sup>

Populace: 106 202 000

Jazyk: španělština

<sup>22</sup> Srov. DAVID, R. - *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 74

Náboženství: katolické, protestantské

Příprava na obchodní jednání:<sup>23</sup>

- osobní jednání a komunikace

Oficiálním jazykem v Mexiku je španělština. A koliv mnoho obchodníků ve velkých městech hovoří anglicky, může pro ně být obtížné vést v angličtině odbornou diskuzi. Severním sousedem a nejdůležitějším obchodním partnerem Mexika jsou Spojené státy americké. Tato skutečnost se významným způsobem projevuje i v obchodních zvyklostech. I když má Mexiko řadu specifických pro Latinskou Ameriku, je zde patrný i výrazný vliv severního souseda. Oblíbení obchodníků je vředy formální, ale vyplývá ze značně rozdílných klimatických podmínek. V severní části země ať po hlavní město v etně se pouští oblečení obvyklé v Evropě a Severní Americe. V jižní části země, kde bývají vyšší teploty, je možné oblečení více přizpůsobit klimatu.

Naprostě nutné je při představení uvedení funkcí. Pokud lidé dosáhnou určité společenské úrovně, v tůně se stýkají pouze s lidmi, kteří jsou na stejné úrovni a od nižších úrovní se snaží dodržovat určitý odstup. Na dodržování etikety při obchodním jednání je kladen velký důraz. Platí, čím významnější a větší je firma, tím více se dbá na etiketu, vystupování při jednání, kvalitní obleky, značky aut, atd.

Mexičané jsou velmi otevření a vstřícní. Jednání proto v tůně probíhá v příjemné atmosféře a víceméně neformálně. Mexičané jsou také velmi přátelští, a tak ani navázání uvolněného kontaktu netrvá příliš dlouho. Před projednáváním samotných obchodních otázek je obvyklé v novat více času vzájemnému poznání partnera a navázání uvolněného kontaktu. Při jednáních hraje tato úvodní fáze významnou roli, nebo obchody se uzavírají pouze mezi přáteli a vředy s lidmi (nikoli s firmami). Velký význam mají obchodní známosti, kontakty a reference. Mexiko patří k zemím, kde je čas relativním pojmem. Je obvyklé, že se mexický partner opozdí, ale musíme na něho počkat, dokud se nedostaví. Obchodníci se musí ozbrojit trpělivostí, protože zde nejsou peníze. Mexičané se rádi nechávají při vyjednávání přesvědčovat a musíme počítat s tím, že dohody v tůně nebude dosaženo hned při prvním setkání.

---

<sup>23</sup> Srov. TRON K, I. *ó Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 158, 159

- ostatní kulturní faktory

Nejsilnějším pozstatkem z dob kolonizace zůstává přetrvávající vliv církve. Více než 90% obyvatelstva vyznává katolickou víru. římskokatolická církev hraje v Mexiku dodnes velmi významnou roli a náboženství ovlivňuje každodenní život obyvatel tedy i obchodní sféru. Důležitým je zejména postavení žen, které je stále velmi nerovnocenné.

Jelikož jsou Mexičané velmi hrdí na svou vlast, v žádném případě bychom tedy neměli jejich zemi kritizovat a říkat, že nám na ní něco vadí. Také nesmíme své partnery podceňovat, je důležité jednat s nimi jako rovný s rovným. Je nutné počítat s tím, že v Mexiku je velmi rozšířená korupce. Obvyklé jsou také byrokratické průtahy. Smluvní morálka je vcelku seriózní.

*Tab. 5 - Mexiko*

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	španělština, angličtina
Obchodování	formální
Chápání času	nedochvilnost
Jednací styl	západní
Zajímavosti	vliv církve

### **2.3.6 Egypt**

Základní údaje:

Egyptská arabská republika je známa především díky svému kulturnímu a historickému bohatství. Země má strategickou polohu na křižovatce asijských a afrických kultur. Je významným představitелеm arabského světa a zároveň branou do Afriky. Strategický význam Egypta navíc podtrhuje jeho poloha jako strategické země, země ležící na dvou kontinentech a země ovládající Suezský průplav. V Egyptě zároveň končí svou cestu životodárná řeka Nil.

Egypt je arabská republika v severovýchodní Africe (malou částí též v Asii), ležící na Nilu. Na západ hraničí s Libyí, na jihu s Súdánem, na severovýchod s Izraelem. Ze severu ho omývají vody Středozemního moře, z východu pak Rudé moře.

Tato země je známá především díky starověké civilizaci a nkolika světově proslulým monumentům, jako jsou například pyramidy v Gíze a Velká sfinxa. Mesto Luxor, které se nachází na jihu Egypta, skrývá početné starověké artefakty, jako například chrámový komplex Karnak a Údolí králů. Egypťané jsou obecně považováni za kulturně a politicky důležitý národ Středního východu.

Hlavní město: Káhira

Rozloha: 997 740 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 77 506 000

Jazyk: arabština

Náboženství: islám, koptské ortodoxní křesťanství

Příprava na obchodní jednání:<sup>24</sup>

- osobní jednání a komunikace

Jednacím jazykem je používána téměř výhradně angličtina. Pokud by však obě strany byly schopny jednat v arabštině, mělo by jednání jistě probíhat rychleji a možná i rychleji. Je třeba dbát na časování jednání, pracovní doba v Egyptě končí kolem druhé hodiny a ze strany Egypťanů není přílišná vlně tato hranice překračovat. Pro obchodní jednání také není vhodné období postního měsíce ramadán, kdy se společnost podílí na tomto svátku. Je nutné tolerovat egypťanským partnerům nedochvilnost. Pokud jde o čas a fáze obchodního jednání, konečná dohoda může být někdy odsouvána až na samý závěr jednání. Zvláště pokud obchodní partner předpokládá, že

---

<sup>24</sup> Srov. JANÍČEK, J. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 45, 46, 47

mu odklad konečné dohody může zajistit určitou výhodu. Také bychom měli být trpěliví, jelikož byrokratické postupy zejména státních úředníků zpomalují průběh obchodních jednání. Nelze předpokládat, že po první návštěvě v zemi a na kolika dnech pobytu lze odjet s podepsaným kontraktem. Může trvat rok i déle, než se uzavře obchod.

Důležitou roli hrají v Egyptě osobní styky. Pomocí osobního jednání a osobních kontaktů lze dosáhnout mnohem více než listinným postupem. Toto pravidlo platí rovněž v obchodě a je nezbytné se jím řídit. Při prvním jednání nelze přejít, potažmo rukou a začít s obchodem. Je dobré pohovořit o rodině, zdraví atd. Vhodným a opatrným zvykem je obdarování obchodního partnera dárkem, odpovídajícím jeho postavení. V Egyptě se mísí listinný arabský styl oblékání s evropským, a to u mužů i u žen. Mužům je možno potkat jak v tradičním galabei (volná košile a náramenní pás), tak v oblečení podle evropského stylu. Při formálních příležitostech nosí muži i ženy společenský oděv, tato zásada je dodržována i při obchodních jednáních, zejména jsou-li vedena na vyšší úrovni. Návštěvník by měl mít na paměti, že Egypt je muslimská země. Vzhledem k tomu je nezbytné přizpůsobit chování, ale i oblékání místním zvyklostem.

Egyptský trh se rychle mění, ostatně jako v každé jiné arabské zemi. Nelze očekávat, že podmínky a termíny smlouvy zůstanou beze změny po celou dobu a je zapotřebí být připraven adekvátně reagovat. Proto je třeba být flexibilní. Osvojení kulturních vdomostí a pochopení islámského náboženství usnadní další kontakty. Znalost alespoň několika slov v arabštině může pomoci při pozitivním vývoji obchodního případu.

- ostatní kulturní faktory

V egyptské společnosti je uznávána autorita společenského postavení a svou roli hrají rovněž majetkové poměry. Nadřazený je autoritou podřízenému, majetnější člověk je více respektován než člověk pocházející z chudých poměrů. Postavení žen v egyptské společnosti se zlepšuje. Žena může získat vysokou pozici ve firmě, a dokonce i v politice, v rodině však žena na úrovni mužů stojí málokdy. Lépe jsou na tom ženy s vyšším vzděláním a ženy z majetnějších rodin. Příbuzenské svazky jsou pevně udržovány a příbuzní se scházejí při mnoha příležitostech. Egypt je zem

zvyklá na přítomnost zahraničních návštěvníků i obchodníků z celého světa. Turistika a obchod jsou významnými zdroji příjmů. V Egyptu je nutno počítat se smlouváním a s tím, že i doba usmlouvaná cena je stále ještě pro prodávajícího výhodná. Pro návštěvníka Egypta by mělo být pravidlem náboženské zvyky a zdejší platná pravidla tolerovat a respektovat.

Tab. 6 - Egypt

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	angličtina, arabština
Oblečení	formální, tradiční
Chápání času	nedochvilnost
Jednací styl	západní (vliv islámu)
Zajímavosti	délka uzavření kontraktu

### 2.3.7 Německo

Základní údaje:

Německo je středoevropský stát. Na severu sousedí s Dánskem, omývá jej Severní moře a Baltské moře, na východě sousedí s Polskem a Českou republikou, na jihu s Rakouskem a Švýcarskem a na západě s Francií, Lucemburskem, Nizozemskem a Belgií.

Německo je federativní demokratickou parlamentní republikou tvořenou šestnácti spolkovými zeměmi. Na základě nominální hodnoty HDP je německá ekonomika třetí nejvíce rozvinutá na světě a v roce 2007 byla nejvíce rozvinutým světovým exportérem. Německo je druhým nejvíce rozvinutým světovým poskytovatelem rozvojové pomoci a jeho výdaje na obranu jsou čtvrté nejvíce rozvinuté na světě. Úroveň životní úrovně je v Německu vysoká a funguje tam velice rozvinutý systém sociální pomoci. Německo je jedním z klíčových aktérů evropské i celosvětové politiky. V mnoha vědeckých a technologických oborech je Německo považováno za světového vůdce.

Hlavní město: Berlín

Rozloha: 357 023 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 82 310 000

Jazyk: němčina

Náboženství: katolické, protestantské

Příprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

Protože je Spolková republika Německo naším nejvýznamnějším obchodním partnerem, jsou i vzájemné obchodní a hospodářské vztahy rozsáhlé a osobní kontakty s našimi partnery v podstatě nejrozsáhlejší. Pokud chceme úspěšně zvládnout obchodní jednání, je důležité nejen pochopit německou mentalitu a firemní kulturu, ale umět ji akceptovat a připravit se jí.<sup>25</sup>

V průběhu osobních jednání se vede v němčině. Regionální dialekty jsou nesrozumitelné nejen pro cizince, ale často i pro Němce z jiných částí země. Nutná je znalost spisovné němčiny. Ostatní světové jazyky jsou používány jen v obchodní a bankovní sféře. Je preferována němčina.

Obchodní jednání by mělo začít vždy přesně ve stanovenou dobu, Němci mají vždy přesně naplánováno, jsou pečlivě a důsledně připraveni. Během jednání se Němci chovají vždy racionálně a především velmi cílevědomě. Pro úspěšné jednání je také nutné přijmout zahraničního partnera na odpovídající společenské a pracovní úrovni. Zásadně při jednání vykáme. Němci si vždy zachovávají určitý odstup. Schůzka průměrně trvá 30-90 minut.

Němci jsou zdatnými obchodníky s velkými zkušenostmi v mezinárodním obchodu i podnikání. Vyznačují se vynikajícími argumentačními schopnostmi. Komunikativní schopnosti Němců jsou velmi dobré. Němci jsou struční a věcní. V průběhu jednání a především při uzavírání smluv vyžadují Němci vždy velké množství úplně přesných, často velmi detailních údajů. Předpokládané nabídky,

---

<sup>25</sup>Srov. GULLOVÁ, S. *ó Aktuální otázky mezinárodního obchodu*, s. 36

návrhy, materiály každého zahraničního partnera musejí být komplexní, dobře strukturované a realistické.<sup>26</sup>

Oblečení při obchodním jednání je vždy formální. Není nutné obdarovávat partnera, dar by mohl být považován za formu úplatku. Pokud ovšem dar chceme předat, jsou vhodné perá i diáře s emblémem firmy.

- ostatní kulturní faktory

Co se týče kulturních faktorů ovlivňujících obchodní jednání v Německu Gullová říká, že: šlo o historický vývoj existujících značných rozdílů mezi jednotlivými částmi Německa, a to i co se týče mentality. Němci se mezi sebou rozlišují dialektami (a i), povahou i chováním. Možná z těchto důvodů jsou také více regionálně založeni, takže region i spolková země mohou být pro ně silnějšími pojmy než pojem celého Německa. I přes tyto rozdíly se dají vyzorovat určité společné a jednotící prvky, které by mohly charakterizovat jejich obchodní jednání jako německé specifikum.<sup>27</sup>

Němci mají výrazný smysl pro pořádek, organizovanost a pro systém ve všem v etní práci. Zakládají si na detailech, a proto bychom měli být připraveni, ať už jde o dokumenty nebo například oblečení. Kvůli jejich lásce k pečlivé organizaci se rádi sdružují do různých spolků a organizací, kde udržují vzájemné vztahy potažmo zejména v obchodním a podnikatelském životě. Chtějí mít všechno na svém místě, na všechno mají svá pravidla, která respektují. Nebezpečí vidí Němci k nejbyrokratičtější stát na světě.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Srov. GULLOVÁ, S. *o Aktuální otázky mezinárodního obchodu*, s. 37- 38

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 36

<sup>28</sup> Srov. tamtéž, s. 42

Tab. 7 - N mecko

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	n m ina, angli tina
Oble ení	formální
Chápání asu	dochvilnost
Jednací styl	západní
Zajímavosti	vysoká byrokracie, perfekcionismus

### 2.3.8 ína

Základní údaje:

ínská lidová republika (zkrácen LR ) je nejlidnat j-í stát sv ta. Velmi rychle rostoucí ekonomika, vojenská síla i progresivní diplomacie dávají vzr st nové supervelmoci. Zem je od roku 1949 vedena Komunistickou stranou íny, jejíž p edstavitelé si d lají nárok i na ostrov Tchaj-wan a n kolik dal-ích men-ích území, tyto oblasti v-ak jsou spravovány vládou ínské republiky.

ínská lidová republika se nalézá v východní Asii p i západním pob eří Tichého oceánu. LR p ímo sousedí se 14 zem ími. Má suchozemskou hranici o délce 22 800 km. Po sm ru hodinových ru í ek sousedícími zem ími jsou, Indie, Pákistán, Afghánistán, Tádffikistán, Kyrgyzstán, Kazachstán, Rusko, Mongolsko, Severní Korea, Vietnam, Laos, Myanmar, Bhútán a Nepál.

Hlavní m sto: Peking

Rozloha: 9 597 000 km<sup>2</sup>

Po et obyvatel: 1 312 900 000 (1. na sv t )

Jazyk: mandarínská ín-tina

Nábofenství: buddhismus, taoismus, islám, k es anství

Příprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

Číňané dávají při vedení obchodního jednání přednost používání jejich vlastního jazyka s překladem do angličtiny. Pokud se nepouffije čínština, jedná se v angličtině. Ostatní jazyky se při obchodních jednáních používají jen výjimečně. Vhodnou dobou pro jednání je čas 9 až 11 hodin nebo 14 až 16 hodin. Kvůli klimatu je nejlepší jít do obchodních jednání ráno a květen až červen. Dležitou úlohu hrají při obchodních jednáních vizitky, které by měly být jak v čínštině, tak v angličtině. Podle čínských zvyklostí se vizitky přebírají a podávají oběma rukama. Pro obchodní jednání je běžný oblek západního stylu, na jihu díky klimatickým změnám je oblečení méně formální.<sup>29</sup>

Odborník na čínskou obchodní etiketu Seligman říká: šíňané neradi obchodují s někým, koho neznají, je proto užitečné být předem představeni prostředníkem, kterého znají obě strany.<sup>30</sup>

Čínské organizace si často vyfládají podrobné informace o vaší organizaci, je nutné poskytnout čínským společníkům co možná nejvíce informací o jednajících osobách zastupujících organizaci, o tématu, které bude probíráno. Také je nutné nechat čínským společníkům dostatek času na prostudování vaší fládosti.<sup>31</sup>

S tímto souvisí i oblast známá pod čínským výrazem škuan-siō (konexe), která hraje významnou roli pro vytváření podmínek obchodu. Vzájemné poznání, kolektivní duch, rodinné vazby a potěbné známosti jsou důležité pro získání důvěry partnera.

Číňané také raději obchodují s lidmi, s nimiž je již určité kuan-si vřelosti. Předpokládají, že cizinci systém pochopí a budou dodržovat jeho pravidla. S kuan-si je také spojen problém s korupcí, který se v posledních letech velmi rozšířil.<sup>32</sup>

Číňané jsou tvrdí vyjednavatelé, velmi dobře argumentačně vybavení a velmi trpěliví. Dávají přednost metodě negociace. Čínští vyjednavatelé přemýšlejí dopředu

<sup>29</sup> Srov. ERBEN, J. o *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 38

<sup>30</sup> SELIGMAN, S. D. o *čínská obchodní etiketa*, s. 43

<sup>31</sup> Srov. SELIGMAN, S. D. o *čínská obchodní etiketa*, s. 111

<sup>32</sup> Srov. ERBEN, J. o *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 39

s perspektivou n kolika let, je tedy nutné mít p ipraven i dlouhodobý plán. Sou ástí obchodního jednání m fle být i pozvání na ob d i ve e i, n kdy se také u této p ílefitosti p edávají dárky.<sup>33</sup>

- ostatní kulturní faktory

ína a í ané byli formováni n kolik tisíciletí, je to dané historickým vývojem zem , klimatickými rozdíly, etnografickou pestrostí, zvlá–tními tradicemi a zvyklostmi.

Tyto akcenty lze shrnout do následujících bod :

- společenské z ízení v ín nikdy neodpovídalo demokratickým standard m západního typu
- po celou dobu rozvoje ínské státnosti afl po sou asnost lze hovo it o neustálém boji mezi centrálními prvky a decentraliza ními tendencemi
- národností otázka je citlivým problémem, zejména v Tibetu a severozápadní ín
- mezi zvlá–tní tradice a zvyklosti pat í úcta ke star–ím, rodin , autoritám, vzd lání, specifický vztah k d tem, národní hrdost p er stající do stoupající asertivity v mezinárodních vztazích, tradi ní míra byrokracie a specifika, resp. sloflitost a mnohdy ne ítelnost právního ádu<sup>34</sup>

Tab. 8 - ína

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	ín–tina, angli tina
Oble ení	formální
as	dochvilnost
Jednací styl	východní
Zajímavosti	vytvá ení konexí

<sup>33</sup> Srov. ERBEN, J. 6 *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 40

<sup>34</sup> Srov. tamtéfl, s. 41

### 2.3.9 Spojené státy americké (USA)

Základní údaje:

Spojené státy americké (anglicky United States of America, zkratka USA) je federativní prezidentská republika v Severní Americe, rozkládající se od Atlantského po Tichý oceán. Díky exkláv Aljaška sahá území USA i k břehům Severního ledového oceánu a na některé tichomořské ostrovy (zejména Havaj). Spojené státy se skládají z 50 států, federálního území s hlavním městem a sídlem vlády a Kongresu (District of Columbia), pětidružených států s vnitřní samosprávou (Portoriko, Severní Mariany a další) a samosprávných území Spojených států (Guam, Panenské ostrovy, Americká Samoa a další). Po konci studené války a kolapsu Sovětského svazu jsou USA jedinou světovou velmocí, s dominantním světovým postavením v ekonomice, politice, kultuře a vojenské síle.

Spojené státy americké představují největší ekonomiku světa, jsou potenciálním odbytištěm pro zboží investiční povahy, průmyslové komponenty a polotovary. Americká ekonomika se navíc vyznačuje vyspělým a rozsáhlým sektorem služeb.

Hlavní město: Washington, D. C.

Rozloha: 9 631 000 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 303 445 000

Jazyk: formálně angličtina

Náboženství: protestantské, katolické, mormonské, římskokatolické

Příprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

Jednacím jazykem je angličtina, ostatní světové jazyky jsou používány minimálně. Všeobecně obchodní jednání probíhá velmi vstřícně, otevřeně a přímočaře.

Specialitou amerického přístupu je neformálnost, otevřenost a rychlý přechod na vzájemné oslovování k estními jmény.<sup>35</sup>

Kulturní se vyjadřuje k individualismu: švýraznou vlastností Američan je individualismus, který vede k tomu, že jednotlivec se prosazuje ve společnosti, a to po řádě –kolou, v jakémkoli zaměstnání, v hospodářském svazu nebo v politice. Američan proto také nejraději jedná sám nebo s úzkým okruhem spolupracovníků.<sup>36</sup>

Zahraniční obchodní partner se musí smířit s tím, že americká strana bude udávat v průběhu jednacího tónu. V USA Američan má je třeba vystupovat jako rovný partner a bez náznaku zbytečného respektu. Obchodní jednání se velmi často odehrává formou prvotního setkání například pro prezentaci firmy americkým partnerům, při níž se vzájemně neprojednávají konkrétní otázky. Pokud jde o rozsáhlejší prezentaci firmy je základním standardem používat prezentace v powerpointu, s připravenými kopiemi obsahu a doprovodnými tiskovými propagačními materiály v samozřejmě v anglickém jazyce. Nepostradatelnou součástí úvodní schůzky je výměna navštívenek. Nezbytná je anglická verze vizitek. Vizitky mají pouze dokumentační hodnotu. Musí na nich být uvedena e-mailová adresa, nebo elektronická pošta je základním nástrojem komunikace v obchodním styku. Oblečení mužů i žen je velmi formální a konzervativní, standard je tmavý pánský oblek nebo jednoduchý dámský kostým s nenápadnými doplňky.<sup>37</sup>

- ostatní kulturní faktory

Monk popisuje kulturní faktory: švý velmi citlivou záležitostí je možnost diskriminace menšin, náboženských skupin, žen, atd. ženy v tónu odmítají jiné, tedy lepší zacházení ve formálním styku v etně jakýchkoli poznámek nebo poklon vztahujících se k jejich zevnějšku. Nadměrné projevy citů jsou považovány za nevhodné. Pro současně podnikatele, manažery a mnoho dalších skupin obyvatelstva je

---

<sup>35</sup> Srov. KULIŤMĀJ. ō *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 159

<sup>36</sup> TRON K, I. ō *Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 147

<sup>37</sup> Srov. KULIŤMĀJ. ō *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 161

přízna ná snaha flit zdrav . Trendem je nekou it, nepít alkohol a snafit se udrflovat v dobré fyzické kondici.<sup>38</sup>

Tab. 9 - USA

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	angli tina
Oble ení	formální
Chápání asu	dochvilnost
Jednací styl	západní
Zajímavosti	d raz na individualismus

### 2.3.10 Rusko

Základní údaje:

Rusko, oficiálním názvem Ruská federace je nejv t-í zemí na sv t . Zahrnuje zna nou ást východní Evropy a tém celou severní Asii. Sousedy Ruska jsou Norsko, Finsko, Estonsko, Lotyšsko, B lorusko, Ukrajina, Gruzie, Ázerbájdflán, Kazachstán, ína, Mongolsko, Severní Korea, Litva, Polsko. Rusko je rozd leno do 83 samosprávných celk . Rusko zaujímá více nejl jednu desetinu povrchu Zem .

Ruské hospodá ství se po vleklé krizi 90. let op t za adilo mezi první desítku sv tových ekonomik. Mezi státy sv ta má nejv t-í zásoby p írodních zdroj ó nerostných surovin, ropy, zemního plynu, d eva, pitné vody ó a je povařlováno za energeticky sob sta ný stát.

Hlavní m sto: Moskva

Rozloha: 17 075 400 km<sup>2</sup>

Po et obyvatel: 141 889 000

<sup>38</sup> TRON K, I. ó *Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 147

Jazyk: ruština

Náboženství: pravoslavné křesťanství, islám, buddhismus

Příprava na obchodní jednání:

- osobní jednání a komunikace

Jako jednací jazyk je jednoznačně používána ruština. Rozdíl nastává mezi starší a nastupující mladou generací. Ta ovládá alespoň jeden nebo dva světové jazyky, angličtinu na prvním místě. V bankovních a obchodních kruzích je běžné potkat mladé lidi, kteří absolvovali vzdělání nebo pracovní praxi v anglicky hovořících zemích. Rusové jsou při vedení obchodního jednání velmi srdeční, zdvořilí s mnoha komplimenty, s tendencí zveličovat, přikrášlovat, obdivovat, chválit apod. To ovšem neznamená, že musí dojít k pozitivnímu výsledku jednání. Komunikace často probíhá během oběda ve firmě. Konzumace je doprovázena připitky na perspektivní spolupráci, partnerovi, jeho firmě a rodině. Zde je typická galantnost Rusů vůči firmám, projevující se v komplimentech při připitkách. Připitky jsou málokdy stručné, jsou ukázkou elegantního umění. Po jídle se očekává podkování.

Obchodní jednání bývá často brzděno byrokratickými omezeními, obvykle bývá složitá, vyžaduje trpělivost a cílevědomost. Při obchodních jednáních se doporučuje nevyvíjet na partnera nátlak, ale ponechat mu čas. Dohody bývají zachyceny písemně, ústní ujednání nemají stejnou platnost jako na rozdíl od některých evropských zemí. Projevy nesouhlasu se zpravidla vyjadřují přímě, s vysvětlením, případně s omluvou. U jednání není výjimkou krátké zdržení. Častým důvodem bývají dopravní problémy, které jsou například v Moskvě stále obvyklejší. Na druhé straně je výrazně šedá doprava – například často zneuznáván pro omluvu jakékoli nedochvilnosti a stává se jakousi běžnou součástí života.

Vizitka významně napoví o ruském partnerovi. Oprávněnou pochybnost vyvolává obchodník nebo novinář, který není vybaven vizitkou. Vizitka by měla být jako v ruštině, tak v angličtině, bez akademických titulů a s názvem funkce, kterou zastáváte. Základní pravidla pro oblékání jsou v Rusku v souladu s obecnými mezinárodními normami. Vzhledem ke studenému podnebí je nutné mít zimní oděv, v severních oblastech se nosí po většinu roku. Na obchodní jednání se Rusové oblékají

podle tradičních zvyklostí do obleku a košile s kravatou, pokud je horké po asi, je možné v kancelářích i v restauracích během jednání sako svléknout.<sup>39</sup>

- ostatní kulturní faktory

Historicky vzniklým specifikem je všeobecný rozsah korupce a úplatkářství, nízká úroveň právního povědomí a vědomostní k právu. Typická je také vysoká míra byrokracie, značná nepřesnost ve státních službách. Sovětský kolektivismus zanechal také silné stopy ve vztahu občana a státu: stát je často považován za všemocného pána a občani jsou velmi dotčení, když se o ně málo stará. Propast mezi nejbohatšími a nejchudšími je daleko větší než v ekonomicky vyspělých zemích. Úroveň životní se liší také podle regionů a je značně rozdílná mezi městem a vesnicí. Není tolik trpí především penzisté. A kolik staví svou národnost nade vše, vzdělání mají Rusové jsou velmi sebekritičtí. Zvláštností současné doby je všeobecná lhostejnost k přírodě a životnímu prostředí. Zajímavý je vztah Rusů k církvi a jejich skutečné vášeň pro slavení svátků všeho druhu – celospolečenských jako je Nový rok nebo Velikonoce, ať už profesní, jako je Den stavbaře nebo horníka. Jedním z nejvýznamnějších svátků je stále 8. března, během něhož se lidé přitom i této příležitosti blahopřejí zcela neznámými slovy.<sup>40</sup>

Tab. 10 - Rusko

SPECIFIKA	
Jednací jazyk	ruština, angličtina
Oblečení	formální (role klimatu)
Chápání času	nedochvilnost
Jednací styl	západní
Zajímavosti	rozsáhlá korupce

<sup>39</sup> Srov. ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD MOSKVA. *Rusko : Souhrnné teritoriální informace*, <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rusko/1000580/>>.

<sup>40</sup> Srov. KOLEKTIV OEU ZÚŘADU RUSKA *Obchodní jednání a národní zvyklosti*, s. 145

### 3 SHRNU TÍ

V této kapitole se zabývám záv re ným shrnutím, obsahuje shrnující tabulku a popis dal-ích specifík ovliv ujících obchodní jednání.

Vytvo ila jsem souhrnnou tabulku ty základních specifík, které jsou d lefité pro p ípravu na obchodní jednání, jedná se o jednac í jazyk, oble ení, chápaní asu a jednac í styl.

*Tab. 11 ó Souhrnná tabulka stát*

	Jednac í jazyk	Oble ení	Chápaní asu	Jednac í styl
JAPONSKO	japon-tina	formální	dochvilnost	tradi ní japonský
TURECKO	ture tina	formální	dochvilnost	západní+východní
IZRAEL	angli tina	neformální	dochvilnost	západní
INDIE	angli tina	formální	nedochvilnost	západní
MEXIKO	pan l-tina	formální	nedochvilnost	západní
EGYPT	angli tina	formální	nedochvilnost	západní
N MECKO	angli tina	formální	dochvilnost	západní
ÍNA	ín-tina	formální	dochvilnost	východní
USA	angli tina	formální	dochvilnost	západní
RUSKO	ru-tina	formální	nedochvilnost	západní

#### 3.1 Jednac í jazyk

Pokud se p ípravujeme na n jaké obchodní jednání v zahrani í, je nutné, abychom se p ed odjezdem seznámili s ur itými specifiky daného státu. Jedním ze základních faktor je jazyk, ve kterém jednání povedeme. U v t-iny stát jím je angli tina, av-ak pokud cestujeme do Japonska, Turecka, Mexika, íny i Ruska musíme se stoprocentn ujistit, zda m fleme vést jednání v angli tin , pop ípad si musíme zajistit asistenci tlumo níka. I kdyfl neovládáme oficiální jazyk vybraného státu, tak nau it se pár základních frází m fle p ísp t k zlep-ení obchodního jednání a p íblížení obou jednajících stran. Toto zejména plátí v ín , Egypt a Indii.

## 3.2 Oblečení

Výběr správného oblečení samozřejmě hraje velice důležitou roli při vytváření prvního dojmu. Záležití samozřejmě také, pro jakou příležitost oblečení vybíráme. Pro obchodní jednání ve většině případů volíme formální oblečení v tzv. západním stylu, což je sako, kravata a kalhoty nejčastěji v tmavém či béžovém provedení, u ženy elegantní kostým. Toto pravidlo platí pro všechny státy kromě Izraele, kde je dovoleno i neformální oblečení. Důležitou roli hraje také klimatické pásmo, ve kterém se stát nachází, v rovníkových státech s horkým či vlhkým podnebím je dovoleno mít i méně formální oblečení, například jen košile a kalhoty nebo sukně, naopak v Rusku počítejte s povinností mít elegantní zimní oblečení. Svou úlohu hraje ve výběru oblečení také náboženství, zejména pro ženy při pobytu v muslimských státech.

## 3.3 Chápání času

V každé zemi je chápání času specifické, někde je považován čas za relativní pojem, jinde vystihuje chápání času reálnost, čas jsou peníze a záleží na každé minutě. Můžeme říci, že přístup k času lze rozdělit do dvou skupin na monochronické a polychronické skupiny. První skupinu charakterizují státy jako Japonsko, Německo, USA a Švédsko, které jsou silně monochronické, to znamená, že si čas velmi ctí a jsou jím velmi posedlí, proto musíme dbát na přesné dodržování termínů jednání. Ke státům tápajícím mezi těmito dvěma skupinami patří zejména Izrael a Turecko, mezi bychom se ale řadit tím, že etické je dodržovat dohodnuté termíny a schůzky a na partnera při případné nedochvilnosti počkat. V některých státech je i několik minutové zpoždění bráno jako samozřejmost, tyto státy patří do polychronické skupiny, kde je čas proměnlivou veličinou a co se nestihne dnes, udělá se zítra. Typickými představiteli jsou Indie, Mexiko, Egypt a Rusko. Důležitě je obrátit se trpělivostí a tolerovat zpoždění obchodních partnerů, pokud bychom se rozhodli místo jednání opustit, bylo by to považováno za nevhodné a také by to pro našeho partnera znamenalo, že nemáme zájem pokračovat v obchodování.

### 3.4 Jednací styl

Do fáze přípravy na obchodní jednání patří i způsob jakým jednání povedeme. Vyjednavač by se měl připravit, zda půjde o tzv. západní styl jednání, na který jsme zvyklí a je nejčastější nebo o východní, který má svá specifika týkající se gestikulace, ztráty tváře atd. S východním stylem jednání se setkáme v Japonsku, Číně a také například v Turecku.

### 3.5 Další specifika

Tyto tři základní specifika jsou samozřejmě velmi důležité, ale pro přípravu na jednání je třeba brát v potaz i další faktory, které by obchodní jednání mohly ovlivnit a které blíže popisují v textu práce. Jsou to náboženství, verbální a neverbální komunikace, předávání darů, jídlo a stolování, hodnoty a normy, ekonomická, společenská a politická situace daného státu a další. Každý stát má své vlastní kulturní odlišnosti, které je nutné brát při přípravě jednání v úvahu. Pro našeho obchodního partnera je sympatické, pokud se snažíme se přiblížit, pochopit jeho kulturu a zvyky, ale v závěru je nejdůležitější zůstat sám sebou a v případě potřeby umět rychle reagovat a improvizovat. Protože nejdůležitější není dokonale ovládat a znát kulturu našeho obchodního partnera, ale uzavřít kontrakt.

## ZÁVĚR

Cílem tohoto textu byl poskytnout tená m návod, jak se p ípravit a správn vést obchodní jednání se zahrani ními partnery z konkrétních deseti stát . Tato práce popisuje hrubou p ípravu obchodních jednání se zam ením na kulturní odli-nosti, na které se musí jednatel p edem p ípravit. Text je len n do t í ástí. V první popisují základní pojmy týkající se obchodního jednání a etiky. Druhá ást popisuje výb r stát a konkrétní popis p ípravy na jednání v t chto státech. T etí ást je shrnutí p ípravy jednání v zahrani í a popis d leflitých specifik.

Tuto práci jsem vypracovala jako informativní p íru ku o kulturních zvlá-tnostech vybraných stát . V dne-ní dob , kdy je stále ast j-í obchodovat se zahrani ními partnery, je pro manaflery d leflité nepodce ovat fázi p ípravy jednání. Tato práce je pro n pom ckou a návodem na co by se m la zam ít jejich pozornost.

V ím, fle tuto práci využijí nejen manafler i obchodující se státy, které popisují, ale také ostatní, kterým poskytnuté informace pomohou p í p íprav o obchodních jednání obecn .

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Palatková Leona
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Vedení obchodního jednání v zahraničí
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Lead of dealing in foreign countries
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Ivana Olecká
<b>Počet stran:</b>	53
<b>Rok obhajoby:</b>	2009
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	obchodní jednání, kultura, etika, odlišnosti, tradice
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	dealings, culture, ethic, differences, traditions

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vedení obchodního jednání v zahraničí. Jedná se o teoretickou práci, je rozdělena do tří částí, v první části definuji základní pojmy týkající se obchodního jednání, v druhé části popisuji výběr států a přípravu na jednání u konkrétních států, třetí část je celkové shrnutí. Cílem práce je napsat příručku pro manažery, aby věděli, jak se připravit na obchodní jednání v zahraničí.

This bachelor thesis is focusing on lead of dealing in foreign countries. It is theoretic thesis which is separated into three parts. In first part I define basic conceptions of dealing, in second part is described selection of countries and concrete describe of preparation for dealing in these countries. Third part is total recapitulation. Aim of this thesis is make manual for managers. They have to know how to prepare themselves for dealing in foreign countries.

## LITERATURA A PRAMENY

- DOBŘICKÝ, Josef, BENET, Vlastislav, a R. FIŠKA, Květoslav. *Management zahraničního obchodu České republiky*. 1. vyd. Brno: Sting, 2006. 142 s. ISBN 80-86342-54-9.
- GULLOVÁ, Soňa, aj. *Aktuální otázky mezinárodního obchodu, Obchodní jednání v zemích EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 83 s. ISBN 80-245-0444-8.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, aj. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*. 1. vyd. Praha: QplusQ, 2004. ISBN 80-902117-1-2
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Turecko : Souhrnné teritoriální informace* [online]. 1997 , 19.03.2009 [cit. 2009-03-26]. dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/turecko/1000802/>
- SELIGMAN, Scott, D. *Čínská obchodní etiketa*. 1. vyd. Praha: BB/art, 2007. 269 s. ISBN 978-80-7381-127-3
- TRONK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3
- TRONK, Ivan. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. 74 s. ISBN 80-86578-45-3
- TICHÁ, Lucie. *Vn ější obchodní vztahy v ČR*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7
- UMEDA, Yoshimi. *Jak úspěšně vyjednat s Japonci*. 1. vyd. Praha: Kava-Pech, 1996. 30 s. ISBN 80-85853-19-1
- ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Aktuální otázky mezinárodního obchodu, Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: VĚP Praha, 2001. 49 s. ISBN 80-245-0216-X
- ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD MOSKVA. *Rusko : Souhrnné teritoriální informace* [online]. 1997 , 31.03.2009 [cit. 2009-04-02]. dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rusko/1000580/>.

ZASTUPITELSKÝ Ú AD TOKIO - *Japonsko : Souhrnné teritoriální*

*informace* [online], 1997, poslední aktualizace 01.04.2009 [cit. 2009-03-15],  
dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/japonsko/1000424/>

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1	ó Japonskoí	í í	.21
Tab. 2	ó Tureckoí	í ...	23
Tab. 3	ó Izraelí	í í	...26
Tab. 4	ó Indieí	í í	29
Tab. 5	ó Mexikoí	í í	31
Tab. 6	ó Egyptí	í í	...34
Tab. 7	ó N meckoí	í í	.37
Tab. 8	ó ínaí	í í	.39
Tab. 9	ó Spojené státy americké (USA)	í ...	42
Tab. 10	ó Ruskoí	í í	44
Tab. 11	ó Souhrnná tabulka stát	í í	. 45