

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC**

Ústav společenských věd

Libuše Pavlová

**Srovnání národní a mezinárodní podnikové kultury**

Comparison of National and International Corporate Culture

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.**

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 17. 03. 2012

Libuše Pavlová

Děkuji panu PhDr. Františku Bělohlávkovi, PhD. za jeho vedení, pomoc a odborné rady. Dále děkuji všem svým bývalým i stávajícím kolegům a obchodním partnerům ze zahraničí, kteří mi ochotně věnovali svůj čas.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	7
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ CÍLŮ</b> .....	9
<b>3</b>	<b>KULTURA A JEJÍ VLIV NA CHOVÁNÍ ORGANIZACE</b> .....	10
3.1	Definice organizační kultury .....	10
3.2	Prvky organizační kultury .....	10
3.3	Národní kultura .....	12
3.4	Podniková kultura .....	13
3.4.1	Čím je podniková kultura tvořena? .....	13
3.5	Typy kultur .....	14
3.6	Mezinárodní obchod .....	15
3.6.1	Kultury v mezinárodním obchodě a organizacích .....	15
3.6.2	Kulturní rozdíly mezi národy .....	16
3.6.3	Neverbální komunikace .....	17
3.6.3.1	Řeč beze slov .....	17
3.6.3.2	Výrazy obličeje .....	18
3.6.3.3	Gesta .....	19
3.6.3.4	Rozdíly mezi severní a jižní Evropou .....	20
3.6.4	Některé evropské kontrasty .....	21
3.6.4.1	Znamení OK .....	21
3.6.4.2	Poklepání na nos .....	21
3.6.4.3	Dotyk pod okem .....	21
3.6.4.4	Mnutí brady .....	21
3.6.4.5	Kývání a vrtění hlavou .....	21
3.6.4.6	Mávání rukou .....	21
<b>4</b>	<b>VÝZKUM KULTURNÍCH ROZDÍLŮ</b> .....	22
4.1	Cíle výzkumu .....	22
4.2	Metodika .....	22
4.3	Výstupy .....	23
4.3.1	Francie .....	23
4.3.1.1	Analýza literárních pramenů .....	23
4.3.1.1.1	Vliv historie na vývoj francouzské firemní kultury .....	23
4.3.1.1.2	Francouzská ekonomika .....	24
4.3.1.2	Vlastní pozorování .....	24

4.3.1.2.1	Kulturní projevy ve francouzských společnostech .....	24
4.3.1.2.2	Obchodní jednání ve Francii.....	26
4.3.1.2.3	Společenské odlišnosti.....	26
4.3.1.2.4	Vzájemné obchodní vztahy.....	27
4.3.1.3	Rozhovory .....	27
4.3.2	Německo .....	28
4.3.2.1	Analýza literárních pramenů .....	28
4.3.2.1.1	Vliv historie na vývoj německé firemní kultury.....	28
4.3.2.1.2	Německá ekonomika .....	28
4.3.2.2	Vlastní pozorování .....	29
4.3.2.2.1	Kulturní projevy v německých společnostech.....	29
4.3.2.2.2	Obchodní jednání.....	30
4.3.2.2.3	Společenské odlišnosti.....	31
4.3.2.2.4	Vzájemné obchodní vztahy.....	31
4.3.2.3	Rozhovor .....	31
4.3.3	Itálie .....	32
4.3.3.1	Analýza literárních pramenů .....	32
4.3.3.1.1	Vliv historie na vývoj italské firemní kultury.....	32
4.3.3.1.2	Italská ekonomika.....	33
4.3.3.2	Vlastní pozorování .....	33
4.3.3.2.1	Kulturní projevy v italských společnostech.....	33
4.3.3.2.2	Obchodní jednání.....	34
4.3.3.2.3	Společenské odlišnosti.....	35
4.3.3.2.4	Vzájemné obchodní vztahy.....	36
4.3.3.3	Rozhovory .....	36
4.3.4	Lucembursko.....	37
4.3.4.1	Analýza literárních pramenů .....	37
4.3.4.1.1	Vliv historie na vývoj lucemburské firemní kultury.....	37
4.3.4.1.2	Lucemburská ekonomika.....	38
4.3.4.2	Vlastní pozorování .....	39
4.3.4.2.1	Kulturní projevy.....	39
4.3.4.2.2	Obchodní jednání.....	40
4.3.4.2.3	Společenské odlišnosti.....	41
4.3.4.2.4	Vzájemné obchodní vztahy.....	41

4.3.4.3	Rozhovory .....	42
4.3.5	Česká Republika.....	43
4.3.5.1	Analýza literárních pramenů .....	43
4.3.5.1.1	Vliv historie na vývoj české firemní kultury .....	43
4.3.5.1.2	Česká ekonomika.....	43
4.3.5.2	Vlastní pozorování .....	44
4.3.5.2.1	Kulturní projevy.....	44
4.3.5.2.2	Obchodní jednání.....	46
<b>5</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO OBCHODNÍKY .....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ .....</b>	<b>48</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
	<b>ANOTACE .....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>52</b>
	Seznam zkratk .....	54
	Seznam grafů .....	54
	Seznam obrázků.....	54
	Seznam tabulek.....	54

# 1 ÚVOD

Pojem kultura je obsáhlý, mezioborový pojem, který označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, vznikající v důsledku přizpůsobování se sociální skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je mezi sociálními skupinami předáván. Kultura tak tvoří systém pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování v určité skupině. Základními úrovněmi, jak je vymezuje Hofstede (1991)<sup>1</sup> jsou:

- Úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují);
- Úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- Úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura představovaná zejména v chápání mužské a ženské role);
- Úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- Úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- Úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Organizační neboli firemní kultura je vymezena a chápána v současné době jako:

- Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.<sup>2</sup>

Osobně se již sedmnáctým rokem pohybuji v managementu zahraničních firem a každý den tak přicházím do styku s různými národnostmi. Díky tomu, že jsou mé zkušenosti se zahraničními partnery tak bohaté, budu hovořit o srovnání „české národní kultury s několika cizími firemními kulturami.

---

<sup>1</sup> Geert Hofstede je jedním z nejznámějších autorů zabývajících se kulturou v kontextu managementu. Světověznámou je kniha *Cultures and Organizations* (1991), která nese podtitul *Software of the Mind*.

<sup>2</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Str. 18

Práce porovnává jednotlivé typy firemních kultur, srovnává je za použití kvalitativní metody analýzy, zkoumá je na základě získaných dat a výzkumu. Teoretickým východiskem je doporučená literatura, zmapování jednotlivých typů firemních kultur, jejich etických i ryze „firemních pravidel“. Praktickým východiskem jsou rozhovory, které jsem zrealizovala v České republice a v zahraničí. Respondenti jsou lidé, kteří pracují v manažerských funkcích v různých zahraničních firmách, zejména v oblasti zahraničního obchodu a v zákaznickém servisu. Díky analýze dat z jednotlivých rozhovorů jsem zjistila situaci ve firmách ryze českých např. v našem regionu a ve firmách v zahraničí.



## 2 VYMEZENÍ CÍLŮ

Cílem práce je specifikovat rozdíly v národní firemní kultuře v porovnání s firemní kulturou v jiných zemích. Jednotlivé ukazatele, podle kterých budu tyto rozdíly hodnotit, jsou:

1. Specifikace stylu jednání ve firmách v jednotlivých zemích
2. Srovnání těchto stylů s jednáním v tuzemsku
3. Zjištění diferencí
4. Stanovení doporučení pro jednání s obchodními partnery různých zemí na základě předchozích ukazatelů

## 3 KULTURA A JEJÍ VLIV NA CHOVÁNÍ ORGANIZACE

### 3.1 Definice organizační kultury

Definování organizační kultury je velmi různorodé, i když je tento pojem chápán podobným způsobem. Organizační kultura je vymežována v literatuře autory např. jako<sup>3</sup>:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, postoje a normy, které nám říkají, co a jak se má dělat“
- „obecné sdílené a vcelku stabilní názory, postoje a hodnoty, které jsou zavedeny v organizaci“, přičemž „kultura označuje procesy rozhodování a řešení problémů a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“
- „základní zavedené hodnoty, názory a přesvědčení, které jsou zavedeny v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“
- „naučený způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“
- „typické chování ve skupině lidí“
- „jak se věci u nás dělají“...“to, co je pro organizaci typické, její zvyky a převládající postoje, přivyknuté vhodné a nevhodné chování“
- „společná základní přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů při vnější adaptaci a vnitřní integraci, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům v organizaci jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“

### 3.2 Prvky organizační kultury

Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány<sup>4</sup>:

- základní přesvědčení
- hodnoty

---

<sup>3</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Str. 17-18

<sup>4</sup> Srov. tamtéž Str. 18

- normy
- postoje
- vnější projevy artefaktů materiální a nemateriální (behaviorální) povahy

K prvkům materiální povahy se většinou řadí architektura budov a materiální vybavení firem, výrobky a služby vytvořené organizací, technologie, výroční zprávy firem, marketingové materiály atd.

Do prvků nemateriální povahy se řadí to, jak se v organizaci běžně hovoří, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historky z dějin organizace a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Dle Geerta Hofstedeho se mezi prvky organizační kultury řadí také logo firmy a různé další symboly<sup>5</sup>.

Shrneme-li tedy veškeré uvedené poznatky, můžeme říci, že kultura je všechno to, co jsme se naučili od svého okolí, to jaké chování a myšlení je nám předáváno<sup>6</sup>. Organizační kultura určuje, jaké chování se od členů organizace očekává, jaké bude naopak postihováno a jaké oceňováno. Pokud jsou tato kritéria jasná a jednoznačně řečena, a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, pak hovoříme o silné organizační kultuře<sup>7</sup>. Ve slabé organizační kultuře nejsou jednotlivé prvky chování jednotné, existují zde četné rozdíly. V silné organizační struktuře není třeba mnoha nařízení a pokynů, protože taková struktura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci sama. Přebírá tak regulační funkci.

---

<sup>5</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Str. 18

<sup>6</sup> Srov. HOFSTEDÉ, Geert a HOFSTEDÉ, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Str. 14

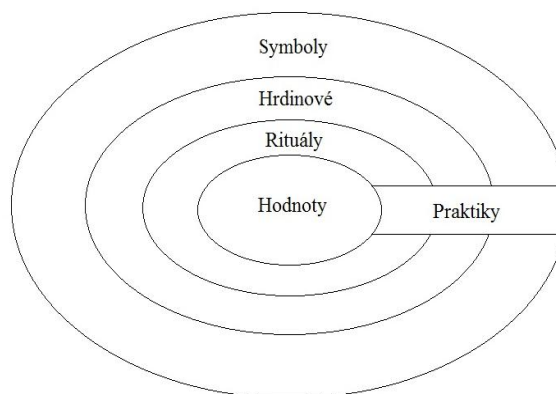
<sup>7</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Str. 72

### 3.3 Národní kultura

Kultura každé země se odráží v chování, které mají její obyvatelé většinou společné. Hovořím-li o národní kultuře, myslím tím jednání občanů určitého státu či regionu. V České republice můžeme hovořit hned o několika regionálních kulturách jako např. Češi, Moravané, Slezané nebo Valaši a Hanáci. Každá kultura v daném regionu má svá specifika a odlišnosti. V souhrnu ji budu nazývat českou národní kulturou. Základem národní kultury jsou hodnoty předávané po generace.

Různé úrovně jsou uvedeny na obrázku jako slupky cibule (viz obr. 1, s.12), z čehož můžeme vyčíst, že symboly jsou nejpovrchnějšími a hodnoty zase nejzákladnějšími projevy kultury. Hofstede (2007, s. 16) definuje svrchní vrstvu *symboly* jako „slova, gesta, obrazy či předměty“, které mají konkrétní význam pro členy dané kultury. „*Hrdinové* jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním“ (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 16). Další vrstvou jsou *rituály* neboli určité kolektivní činnosti. Tyto druhy činností jsou charakteristické tím, že jsou zbytečné vzhledem k dosažení požadovaného výsledku, ale společnost je považuje za podstatné, jsou tedy prováděny jen proto, aby byly vykonávány sami o sobě. Rituály mohou mít integrační funkci, ale účelové racionálně nepodléhají.

Obr. 1 – Cibulový diagram úrovní projevu kultury ( Hofstede, Hofstede, 2007, s. 17)



### 3.4 Podniková kultura

Firemní kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců. Podniková kultura představuje pojem, který se nedá jednoznačně definovat. Můžeme ji vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy.

V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku. Silná kultura se projevuje především loajalitou a nasazením zaměstnanců.

#### 3.4.1 Čím je podniková kultura tvořena?

System podnikové kultury se formuje buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku v podobě zásad a norem. V nejšířší rovině jde o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Na první pohled rozeznatelnou a jasnou složku tak tvoří vnější projevy společenského styku, architektura a vybavení pracovišť, podnikové symboly, oslavy, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Str. 21-26

### 3.5 Typy kultur

Organizační kultura je jedinečná a postupně se vyvíjí z dění v jednotlivých organizacích. Vznikly určité typologie, i když je těžké je rozlišit. Nejčastěji zmiňované jsou tyto<sup>9</sup>:

Autoři Deal a Kennedy (USA) – rozlišují 4 typy organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby na výsledky činnosti:

- Kultura frajerů – individualisté, kteří podstupují riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu (např. reklama, stavebnictví, televize, film, manažerské poradenství),
- Kultura tvrdé práce – postavena na práci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou. Zárukou úspěchu je produktivita (prodejní firmy, distribuce nemovitostí, počítačů...),
- Kultura sázky na budoucnost – rozhodování, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až za dlouho (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích),
- Kultura postupu – bez zpětné vazby, soustředění se na proces, kterým se práce dělá, než na výsledek (státní správa, banky, pojišťovny).

Britský autor Charles Handy charakterizoval 4 typy organizačních kultur:

- Kultura moci – vedoucí osoby „panují“, ostatní jsou jim podřízeni. Vedoucí smí vše, ostatní mohou jen naslouchat. Jde o „strukturu pavučiny“ (např. zločinecké organizace),
- Kultura rolí – organizace je založena na „struktuře hierarchie“ tj. ředitel > střední management > vedoucí > jednotliví pracovníci, jednání dle přiřazených rolí.
- Kultura výkonu – maticová struktura, kde soustředění se na úkoly je důležitější než předpisy. Důležitá je motivace a radost z práce (malé a střední podniky),
- Kultura podpory – orientuje se na vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti (podnikatelská sdružení).

---

<sup>9</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULERĚ, Oldřich. *Management*. Str. 74-75

## 3.6 Mezinárodní obchod

### 3.6.1 Kultury v mezinárodním obchodě a organizacích

Žádný stát se přesně neshoduje s druhým a národ nemůže být více než jen soustředěnou skupinou jednotlivých osob. Mezi národy nacházíme výrazné rozdíly. Ne všechny platí za všech okolností<sup>10</sup>. Mezikulturní komunikaci se musíme naučit, důležité však je být osobností tolerantní, nebýt emocionálně labilní nebo sympatizovat s extrémními politickými názory. V jednání na mezinárodní úrovni je důležité opustit svá nejnaternější přesvědčení. Kulturní vnímavost je jemná záležitost a k předpojatosti není nikdy daleko.

Dle své studie Geert Hofstede (1984) seřadil různé země do 11 skupin podle podobné organizační kultury. Studie proběhla v mnohonárodnostní společnosti HERMES ve 40 zemích světa. Jednotlivé skupiny jsou:<sup>11</sup>

1. Kolumbie, Mexiko, Venezuela
2. Japonsko
3. Belgie, Francie
4. Španělsko, Argentina, Brazílie, Turecko, Írán, Řecko
5. Tchaj-wan, Pákistán, Thajsko
6. Portugalsko, Peru, Chile, Jugoslávie
7. Singapur, Hongkong, Indie, Filipíny
8. Izrael, Rakousko
9. USA, Austrálie, Kanada, V. Británie, Irsko, N. Zéland
10. Itálie, Švýcarsko, Německo, Jižní Afrika
11. Dánsko, Švédsko, Norsko, Nizozemí, Finsko

---

<sup>10</sup> GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 28

<sup>11</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Str. 79

### 3.6.2 Kulturní rozdíly mezi národy

Rozdíly mezi organizačními kulturami různých národů upoutaly pozornost manažerů v 70. letech XX. století,<sup>12</sup> kdy došlo k naftové krizi. Tehdy japonské automobily s malou kapacitou začaly vytlačovat velké americké vozy a Japonsko se dostalo na světovou špici. Tyto změny znamenaly šok pro Američany, kteří byli zvyklí na dosavadní prvenství ve světovém hospodářství. Vedoucí pracovníci začali tedy zkoumat, čím je to způsobeno, že Japonsko dosahuje najednou takových výsledků. Vysvětlením jsou odlišné kulturní tradice. Japonci byli zvyklí pracovat ve velmi těžkých podmínkách za relativně malou mzdu. Byli motivováni především povinností. Povinnost a odpovědnost byly zaměřeny vůči rodině, ne na úspěch, jak je tomu ve většině evropského světa. Proto bylo velmi těžké aplikovat prvky japonského managementu do Spojených států a později do Evropy. Americká kultura je hierarchická. Klade důraz na individuální odpovědnost podřízených. Tady je vidět sebejistota Američanů. Mladí, kteří nastupují do práce, věří, že budou ve všem první a že budou úspěšní. V tom spočívá velký rozdíl od kultury japonské.<sup>13</sup>

Německá organizační kultura je ovlivněna tradicí pruského státu. Vyznačuje se důrazem na disciplínu, přesnost, úzkostlivé dodržování norem a zákonů. Pečlivé plánování je spojeno se stejně pečlivým plněním termínů. V německých společnostech je dodržována jasná hierarchie a působnost je zde přísně vymezena.<sup>14</sup>

Britové prosazují týmovou práci, demokratické řízení pracovníků a pružné, volné vymezení pravomocí. Mnoho prostoru dávají individuální iniciativě a tvořivosti. Pracovní prostředí bývá přátelské a humor patří nutně k obrazu gentlemana. I když plánování je v Británii považováno za důležité, mnohdy se nepodaří dodržet to, co bylo předsevzato a nikoho to příliš nevzrušuje.<sup>15</sup>

Francouzi si velice cení matematických a logických procesů. Libují si ve vytváření složitých systémů a plánů, které díky své impulzivní povaze skoro nikdy nedodrží. Na pracovišti každý bojuje za sebe a využívá svou osobnost a schopnosti.

---

<sup>12</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Str. 79

<sup>13</sup> Srov. tamtéž, Str. 79

<sup>14</sup> Srov. tamtéž, Str. 79

<sup>15</sup> Srov. tamtéž, Str. 80



Italové jsou dobří v improvizaci. Plánování většinou nechápou a řídí se spíše potřebami momentální situace. Mění často svůj denní program. Hierarchie ve společnostech je flexibilní, mnohdy nejasná, často v ní jde o vliv osobních vztahů. Vůči spolupracovníkům a obchodním partnerům jsou vřelí, přátelští a citliví, nesnášejí aroganci.<sup>16</sup>

Cíl poznat společenské a kulturní normy pomohl velkým nadnárodním společnostem. Každému obchodníkovi vždy pomůže, chápe-li předsudky, kterým bude muset při jednáních čelit. Pak je bude lépe překonávat. Při obchodování s partnery z jiných zemí často narazíte na jazykovou bariéru<sup>17</sup>. Malá či úplná neznalost cizího jazyka odkazuje na to, že se obchodníci snaží pochopit země a národy ze zprostředkovaných informací. Z vlastní zkušenosti ale mohu doporučit, že znalost jazyka obchodního partnera vždy otevře cestu k úspěšným jednáním a ke vzájemné spolupráci a porozumění. Výuka cizích jazyků se tak musí zákonitě stát stěžejní součástí obchodní činnosti.

### 3.6.3 Neverbální komunikace

Při komunikaci s obchodním partnerem je kromě psaného a mluveného slova důležitý ještě jeden faktor, který nesmíme přehlédnout. Jedná se o gestikulaci, tzv. „neverbální komunikaci“. Ve složitějších situacích může vést skutečnost, kdy lidé verbálně říkají jednu věc, ale neverbálně vyjadřují opak. Čemu máme tedy věřit? Tyto situace jsou obtížné při jednání mezi lidmi stejné kultury, ale při komunikaci lidí z různých národů mohou takové situace vést k naprostému chaosu a nepochopení.<sup>18</sup>

#### 3.6.3.1 Řeč beze slov

Co třeba znamená, když si Váš italský partner přiloží ukazováček a palec ke rtům? Toto znamená symbolické „sešití“ rtů a naznačuje nám tak, že máme mlčet. Je to vyjádření používaného gesta u nás ukazováčku napříč rty. Možná bychom si tohoto

---

<sup>16</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Str. 80

<sup>17</sup> Srov. GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 85

<sup>18</sup> Srov. MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Str. 39

gesta všimli, ale pokud ne, tak by mohlo dojít k velkému nepochopení a to by vedlo k velmi trapné situaci.

Dostanou-li se verbální a neverbální komunikace do konfliktu, radí odborníci věřit komunikaci neverbální. Porozumět neverbální komunikaci je v různých kulturách a národních komunitách složité, proto je nutné si uvědomit, v čem odlišnosti spočívají.

Proto se všeobecně říká, že není tak důležité to, co lidé říkají, ale jak to říkají a to v sobě v určité formě zahrnuje i gestikulaci. Je tedy nutné dokázat interpretovat a číst správně význam jednotlivých gest a výrazů.

### 3.6.3.2 Výrazy obličeje

Obličejem vyjadřujeme mnoho svých rozličných pocitů, ale vždy je možné je shrnout a určit pravděpodobný vliv v obchodním jednání. V praxi to znamená šest základních emocí:

- štěstí
- smutek
- odpor
- hněv
- překvapení
- strach

V celé Evropě nejsou až tak velké odchylky ve výrazu většiny těchto emocí, i když odlišit od sebe strach a překvapení je někdy dosti složité. Např. u Němců nelze výrazy tak jasně přečíst a působí tak vůči svému okolí vyrovnaněji.

Tab. 1 - Výraz a jejich význam<sup>19</sup>

Výraz	Význam
úsměv	dominance
zvednuté obočí	štěstí
snížené obočí	dominance

<sup>19</sup> Srov. GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 86

Pro většinu Evropanů jsou tyto dvojice „Výraz“ a „Význam“ (viz tab. 1) pevně svázány, jen Němci se mohou často nějak lišit. Evropané mezi sebou většinou své výrazy rozpoznají velmi dobře, horší je to již s „Neevropany“ např. s Japonci. Nejlépe jsou na tom Italové a Angličané, kteří nejlépe čtou výrazy ostatních národů, ale i výrazy sobě navzájem.

Pohled, nebo-li „zrakový kontakt“, je mezi Evropany také velmi podobný. Evropané jsou schopni přizpůsobit své jednání a zvyky při rozhovoru s partnerem z jiného státu natolik, že při rozhovoru nedochází k nepříjemným pocitům ani na jedné straně. Jihoevropané jsou přece jen při zrakovém kontaktu aktivnější, než ostatní národy. Řekové dbají na kontakt z očí do očí intenzivněji, na což ostatní Evropané zvyklí nejsou a mohou tak Řeka urazit, pokud mu pohled neopětují. Dávají také přednost přímému zrakovému kontaktu, proto je velmi složité vést rozhovor například při chůzi, nebo pokud máte nasazené sluneční brýle.<sup>20</sup>

### 3.6.3.3 *Gesta*

Většina gest u Čechů patří mezi běžně používaná gesta v celé Evropě. Mezi tato gesta patří ukazování, pokrčení rameny, poplácání po zádech, pokývání hlavou, ukázání palcem dolů, tleskání, mávání a pokývnutí. Existuje ale také v Evropě velká odchylka a tou je pokývání hlavou pro vyjádření „ano“. Jsou to Bulhaři, pro které je to výraz „ne“, Severoevropané používají zavrtění hlavou a Řekové zhoupnou hlavu dozadu.

Obecně platí, že v severní Evropě lidé gestikulují daleko méně než v Evropě jižní. Francie je mezi národy v tomto ohledu někde uprostřed.

Jiné neobvyklé gesto, se kterým se můžeme setkat, je mnutí rukou. U Angličana toto gesto uvidíte jen zřídka, ale ve Francii ukazuje na strach, v Řecku vyjadřuje „dobře“ a v Itálii znamená otázku.

---

<sup>20</sup> Srov. GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 86

V Itálii si můžeme povšimnout gesta, kdy jsou dlaně zdviženy před obličej a prsty rukou jsou široce roztaženy. Pokud toto gesto partnera uvidíte, znamená to, že obchodní jednání nejdou dobře. Pokud si Ital udělá kolečko z palce a ukazováčku a dívá se skrz něj, znamená to opovržlivý způsob jak vyjádřit, že si máte dávat pozor. Je určité vyjádření pochybností nad tím, co jste právě řekli.<sup>21</sup>

#### 3.6.3.4 *Rozdíly mezi severní a jižní Evropou*

V chování mezi Evropou severní a jižní jsou značné rozdíly. Hovoříme tak o rozdělení na kontaktní a nekontaktní kulturu. Severní Evropa reprezentuje nekontaktní kulturu a jižní Evropa kulturu kontaktní. V kontaktních národech to pociťujeme tak, že si partneři stojí blíže, dívají se více z očí do očí, často se dotýkají a hovoří hlasitěji. Pro severoevropany je takové chování nezvyklé a musí se na něj připravit.<sup>22</sup>

Lidé z jižní Evropy podle pozorování vzdálenosti mezi sebou při jednání mají k sobě o mnoho blíže než v severní Evropě. V praxi to znamená, že jihoevropan si stoupne ke svému partnerovi na vzdálenost pouhých 60 cm, kdežto severoevropan až na vzdálenost jednoho metru. Z toho vyplývá, že jižané dbají na tělesný kontakt více, než obyvatelé severní Evropy. Jsou také hlučnější a častěji se navzájem dotýkají, což některým národům může připadat příliš intimní.

Největším problémem je tedy při obchodních stycích najít správnou rovnováhu. Pokud si stoupneme příliš daleko, může si náš partner myslet, že jsme odtažití a nepříteli přátelští. Pokud si však stoupneme k partnerovi tak, že narušíme jeho intimní zónu, může to být považované za familiérní a nepříjemné. Obecně platí, že je dobré zpočátku bedlivě pozorovat odlišnosti a nejlépe se nechat vést svým hostitelem a snažit se tak přijmout jeho postoje podle toho, jak to odlišné kulturní okolnosti žádají.

---

<sup>21</sup> Srov. GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 87

<sup>22</sup> Srov. tamtéž, Str. 87

### 3.6.4 Některé evropské kontrasty<sup>23</sup>

#### 3.6.4.1 Znamení OK

Ve Velké Británii znamená značka Ok zvednutí ruky s kroužkem z ukazováku a palce, což znamená „výrobně“, „skvěle“. Ve Francii naopak toto gesto znamená „nula“ nebo „bezceňnost“ a v Řecku se jedná o vulgární gesto vůči muži i ženě.

#### 3.6.4.2 Poklepání na nos

Poklepání ze strany na nos znamená ve Velké Británii důvěrnost nebo konspiraci. Ve střední Itálii však toto gesto říká „dej si pozor, je to nebezpečné, jsou lstiví“.

#### 3.6.4.3 Dotyk pod okem

Dotkne-li se partner tváře ukazováčkem těsně pod okem a mírně stáhne spodní víčko dolů, takže se oko rozšíří, co ve Francii znamená „na mne si nepřijdete, je mi jasné, oč vám jde“. V Itálii to znamená „měj oči otevřené, dávej pozor, je to podvodník“.

#### 3.6.4.4 Mnutí brady

Když si Váš partner tře horní stranu prstů zespodu o bradu, je to ve Francii znamení „ztraťte se, již mne nudíte“. V Řecku to znamená „nechci“ nebo „nemohu“.

#### 3.6.4.5 Kývání a vrtění hlavou

Kývání a vrtění hlavou pro „ano“ a „ne“ jsou běžná gesta v Evropě. V Bulharsku to ovšem znamená pravý opak. V Řecku rytmické pohybování hlavou ze strany na stranu znamená spíše „ano“ než „možná ano, možná ne“. „Ne“ totiž Řekové vyjádří ostrým zakloněním hlavy a pomalým vrácením zpět.

#### 3.6.4.6 Mávání rukou

Ve Velké Británii je nejčasnější mávání ze strany na stranu a ve Francii nahoru dolů. V Itálii se používá mávání se skrytou dlaní.

---

<sup>23</sup> Srov. GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 88-89

## 4 VÝZKUM KULTURNÍCH ROZDÍLŮ

### 4.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zmapovat kulturní rozdíly v kulturách různých vybraných zemí, uvést stručný přehled kulturních zvyklostí, chování a norem u vybraných zemí v oblastech, které se týkají obchodního jednání mezi partnery a navrhnout doporučení pro osoby, které budou se zahraničními společnostmi obchodovat a spolupracovat.

### 4.2 Metodika

- Pro výzkum rozdílů v národní a mezinárodních kulturách jsem sbírala náměty z literárních pramenů, které se týkají organizačních kultur, vlivů národních kultur na vedení společností, vlivů na mezinárodní obchod. Pečlivě jsem vybírala důležité informace o zvolených zemích a jejich kulturách chování.
- Při svém pozorování postupuji kvalitativní metodou dle Alana Brymana<sup>24</sup>, kdy nejde o zachycení počtu, ale jde o zjištění individuálních jevů pomocí rozhovorů během osobních setkání s českými i zahraničními obchodními manažery, kde se zaměřuji na následující témata:
  - o Kulturní projevy ve společnostech
  - o Obchodní jednání v daném státě
  - o Společenské odlišnosti
  - o Vzájemné obchodní vztahy s Českou Republikou

U každé zvolené země jsou uvedeny vlivy, které formovaly danou kulturu a chování. Vše je shrnuto do základních kulturních hodnot a standardů v porovnání s Českou republikou. Na závěr uvádím doporučení obchodním partnerům a manažerům podniků, která by měla pomoci nastínit odlišnosti ve vybraných kulturách tak, aby nedošlo ke konfliktní či nevhodné situaci při setkání s jinou zahraniční kulturou. Ve všech případech jsou uvedeny mé vlastní poznatky, které jsem získala během své dlouholeté praxe v zahraničním obchodě při jednáních se zahraničními partnery a kolegy. Jednání a pracovní schůzky a konference, kterých se zúčastňuji, se uskutečňují na mezinárodním poli ale také v rámci České republiky.

---

<sup>24</sup> BRYMAN Alan. *Quantity and Quality in Social Research*. Str. 21

- Rozhovory byly provedeny s následujícími osobami:
  - o Ing. Bc. Tomáš Sýkora, předseda představenstva Okresní hospodářské komory Olomouc
  - o Dipl. Ing. Claude Stein, bývalý ředitel společnosti Lindab Astron, s.r.o., Přerov a současný obchodní manažer společnosti Lindab S.A., Diekirch, Lucembursko
  - o Dipl. Ing. Venant Krier, ředitel zahraničního obchodu společnosti Lindab S.A., Diekirch, Lucembursko
  - o Didier Fromeyer, obchodní ředitel společnosti Bergerat Monnoyeur, Saint Denis cedex 01, Francie
  - o Roberto Penzo, obchodní manažer společnosti E.Q.W., S.r.L., Noventa di Piave, Itálie
  - o Cristian Noacco, majitel společnosti C.T.W., S.r.L., Udine, Itálie
  - o Ing. Josef Zirngibl, vedoucí obchodního oddělení společnosti KRONES AG, Neutraubling, Německo

Rozhovory byly vedeny za účelem zajištění informací na tato témata:

- o Kulturní projevy ve společnostech
- o Obchodní jednání v daném státě
- o Společenské odlišnosti
- o Vzájemné obchodní vztahy s Českou Republikou

## **4.3 Výstupy**

### **4.3.1 Francie**

#### *4.3.1.1 Analýza literárních pramenů*

##### 4.3.1.1.1 Vliv historie na vývoj francouzské firemní kultury

Francouzský obchodní život je asi ze všech evropských států ovlivněn francouzským nacionalismem. Toto chování je srovnáváno s arogancí založenou na dávno minulých časech, kdy byla Francie a francouzština středem diplomatického života. Dnes se ocitnete ve značné nevýhodě, pokud někdo z vašeho obchodního týmu

nemluví dobrou obchodní francouzštinou. Obchodní jednání bývají ve Francii vedena zásadně ve francouzštině.

Obr. 2 – Francie<sup>25</sup>



#### 4.3.1.1.2 Francouzská ekonomika<sup>26</sup>

Francie je územně a správně rozdělena do 26 regionů a 100 departementů. Každý region a departement je územním celkem s vlastním statutem, pravomocemi a funkcemi, a to podle principů zanesených ve francouzské Ústavě. Hlavními dovozními komoditami do Francie jsou stroje, dopravní prostředky, průmyslové spotřební zboží, chemikálie, kovové a pryžové výrobky. Perspektivní obory francouzské ekonomiky jsou kromě strojírenství také letecký a železniční průmysl, energetika, odpady a životní prostředí, kterého se týkají některé vládní programy.

#### 4.3.1.2 Vlastní pozorování

##### 4.3.1.2.1 Kulturní projevy ve francouzských společnostech

Při prvním kontaktu není vhodné posílat e-mail ani fax, doporučuje se zatelefonovat. Francouzi preferují osobní kontakt. Při prvním telefonickém oslovení je důležité komunikovat ve francouzštině, neschopnost komunikace ve francouzštině může budoucího partnera zbytečně odradit. Při prvním zatelefonování se ohlásí asistentka, která „chrání“ šéfa. Je vhodné jí vysvětlit důvod, proč telefonujete, jinak váš hovor nebude postoupen k osobě, se kterou chcete hovořit.

<sup>25</sup> <<http://www.google.cz/search?hl=cs&q=mapa+region%C5%AF+francie&bav>>

<sup>26</sup> Zdroj: Czech Trade. *Pohled na současný stav jihozápadní evropy: Krize a nové příležitosti ve Francii a Itálii*, seminář ze dne 21. 2. 2012.



Pokud neovládáte francouzštinu, je důležité si vzít na první jednání tlumočníka. Francouzského partnera mile překvapíte a potěšíte, naučíte-li se alespoň několik francouzských vět.

Je důležité respektovat kulturní zvyklosti Francouzů. Je třeba prokazovat svému obchodnímu partnerovi respekt. Chovejme se formálně a nechejme náš protějšek udělat první krok k méně formálnímu jednání.

Schůzku je vhodné si domluvit předem, důležité je přijít včas, ale ne dříve. Při jednání je důležité se vyjadřovat strukturovaně, jasně argumentovat a navrhnout řešení. Francouzi ocení vaši iniciativu.

Při stanovení ceny je vhodné porovnání se západoevropskou konkurencí. Francouzi neuznávají, že český výrobek může být dražší než španělský, italský či dokonce německý. Je dobré si ponechat prostor pro mírnou slevu.

Doporučuje se být trpělivý a vytrvalý, na reakci a vyjádření francouzské strany se obvykle čeká velmi dlouho. Kontakt s partnerem se doporučuje v pravidelných intervalech opakovat, vždy s novou informací. Dáte tím najevo, že se vaše firma rozvíjí a navíc průběžná komunikace potvrzuje váš zájem o trh a partnera.

Na jednání je nezbytné si připravit reprezentativní dokumentaci. Webové stránky a propagační materiály by měly být vždy ve francouzštině. Pokud to není v danou chvíli operativně možné, měli byste být schopni nabídnout alespoň jejich anglickou verzi. Design a profesionalita patří mezi významné aspekty, na jejichž základě Francouzi posuzují kvalitu potenciálního partnera.

Doporučuje se věnovat pozornost obchodní smlouvě s partnerem a prověřit si jeho bonitu a pojištění. Distribuční práva ve smlouvě je důležité specifikovat geograficky a vymezit je časových obdobím.

Je vhodné využít služeb státu v teritoriu – např. kancelář CzechTrade v Paříži. Při zasílání nabídky vašemu partnerovi se doporučuje odkázat se na referenční dodávky vašeho zboží či služeb, které byly ve Francii již realizovány.

Pokud se vaše obchodní vztahy rozvinou a začnete partnerovi dodávat, pak je to projev určité cti a důvěry. Partner poté nebude negativně reagovat, pokud v průběhu obchodní spolupráce zvýšíte do určité míry ceny.

Platební morálka francouzských firem je na dobré úrovni, ale je nutné dodržovat stálý kontakt. Splatnost je běžně 45 dní, ale ve Francii je pravidlem tzv. doložka na počet dnů (např. 14 dnů od počátku následujícího měsíce). V případě nedodržení termínů se doporučuje partnera písemně urgovat. Teprve písemná upomínka je pro Francouze znamením, že „by už měl zaplatit“.

#### 4.3.1.2.2 Obchodní jednání ve Francii

Francouzi si potrpí na velkou formální zdvořilost, na tituly a vhodné oblékání. Nejvhodnější je oslovit obchodního partnera „monsieur“ nebo „madame“ a nechat ho určit styl jednání. Kvůli francouzskému zákonodárství jsou dohody a smlouvy vypracovávány do nejmenších detailů. I když jste navázali se svým obchodním partnerem úzký vztah, nebuďte překvapení formálností jeho dopisů. Vše, co je psáno, je ve Francii pokládáno za vážnou věc.

Francie je proslulá svou národní kuchyní a bohatými obědy. Obchodní obědy proto mohou trvat i tři hodiny a jsou většinou velmi uvolněné. Doporučuje se nemluvit o obchodě před podáváním kávy. Ten kdo vyslovil pozvání, platí účet. Pozvání na večeři nemá žádný zvláštní význam.

#### 4.3.1.2.3 Společenské odlišnosti

Je dobré mít na paměti, že Francouzi ctí čas oběda, svátků a prázdnin. Není vhodné se snažit francouzského partnera zastihnout mezi 12. a 14. hodinou, o státních svátcích, v srpnu v době dovolených, ve všední den mezi svátky, a raději ani v pátek později odpoledne.

Schůzky se domlouvají 3-4 týdny předem a potvrzují se několik dní před samotným termínem schůzky. Podle Čechů jsou Francouzi nároční, nemají strach z konfliktů, když chtějí problém vyřešit. Dochází velmi často k dlouhým, ale ne nepříjemným jednáním.

Pro Čechy je nepochopitelné nedodržování termínů a nesystematičnost. Francouzi často improvizují a nedodržují písemné postupy. Získat například potvrzenou a orazítkovanou objednávku je velmi obtížné.

Postavení žen v obchodním světě je podobné jako ve většině západoevropských zemí. V obchodě zastávají ženy vysoké funkce. V průmyslu však stále existují předsudky a v mužském obchodním světě se od žen očekává spíše ženskost.

#### 4.3.1.2.4 Vzájemné obchodní vztahy

Francie je tradiční obchodní partner České republiky, zaujímá 5. pozici v zahraničním obchodě ČR. Česká republika patří naopak do TOP 20 zahraničních obchodních partnerů Francie – zaujímá 17. pozici. Pro Českou republiku jsou perspektivními regiony: oblast Lyonu, Ile-de-France, Alsasko, Lotrinsko, Auvergne a Toulouse.

#### 4.3.1.3 Rozhovory

Didier Fromeyer (46 let), obchodní ředitel společnosti Bergerat Monnoyeur, Saint Denis, Francie:

*„My Francouzi jsme odlišní hlavně v tom, že se nesnažíme přehnaně lidem zalíbit. Chováme se přirozeně. Když se příliš usmíváte, je to takové anglické a působí to ve Francii křečovitě. Já osobně se snažím mluvit sám za sebe a je mi jedno, co si ostatní myslí. Snažit se zbytečně svého partnera při rozhovoru naklonit na svou stranu je úplně špatně. Oba přece musíme jednat sami za sebe a ne se snažit přetahovat. Při hledání nových obchodních kontaktů pracuji se svou asistentkou, která telefonuje do určitých společností a představí tak předem náš záměr a důvod proč chceme s danou společností spolupracovat. Důležité pro mne je, aby naši společnost prezentovala a aby byl budoucí partner byl jasně informován o cíli naší schůzky. Schůzky si domlouvám sám s časovým předstihem. Víím, že například Němci si na to potrpí. S Českou republikou obchoduji velmi rád. Myslím, že kvalita produktů je na německé úrovni. Naše vzájemné vztahy byly vždy velmi příjemné. Jsem také velmi rád za to, že všechna jednání probíhají vždy ve francouzštině a není nutné mít s sebou tlumočnicka.“*

Ing. Bc. Tomáš Sýkora (43 let), předseda představenstva Okresní hospodářské komory Olomouc:

*„Jednání s francouzskými podniky komplikuje většinou jazyková bariéra. Nicméně mnoha českých společností je si tohoto problému již předem vědoma a tak mají k dispozici francouzsky hovořícího obchodníka nebo přinejmenším asistentku nebo tlumočnicka. Pokud dojde k navázání kontaktu a domluvení schůzky, je velmi důležité zajistit účast vrcholového manažera nebo ředitele české společnosti při jednání. Pro Francouze je to důkaz toho, že si jej vážíte a že obchod s ním myslíte opravdu vážně. Je velmi důležité chovat se zdvořile a uctivě. Velmi dobře na Francouze působí, pokud jste k jednání s nimi připraveni tak, že máte např. marketingové materiály již ve francouzském jazyce. Francouzi si na tyto věci potrpí a mnohdy se může stát, že nedojde-li k uzavření obchodu v danou dobu, ozvou se vám po dlouhé časové odmlce a to jen díky tomu, že si vaše materiály a kontakty pečlivě uchovali.“*

#### **4.3.2 Německo**

##### *4.3.2.1 Analýza literárních pramenů*

###### *4.3.2.1.1 Vliv historie na vývoj německé firemní kultury<sup>27</sup>*

Němci jsou ve své organizační kultuře velmi disciplinovaní, což vyplývá z historie pruského státu. Vyznačují se důrazem na přesnost, kvalitu, dodržování norem a plánů. Německo je pokládáno za velmi efektivní, uvědomělé a formální a někdy až chladné. Ve skutečnosti tomu tak není. Pokud nabízené podmínky dobře znají a rozumějí jim, reagují velmi pozitivně a tvořivě. Němci vždy bývali velmi pracovití, ale mnoho zvláště starších lidí dnes tvrdí, že země v současnosti zpomalila a lidé již nejsou takoví jako dříve.

###### *4.3.2.1.2 Německá ekonomika*

Německá ekonomika je jednou z nejstabilnějších v Evropě. Minulý rok byl pro německé hospodářství úspěšný. Dokonce více než se očekávalo. Ekonomika je oživená,

---

<sup>27</sup> GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 155

německé podniky mají mnoho zakázek a pro tento rok se opět optimisticky odhaduje hospodářský růst.<sup>28</sup> Němečtí exportéři z většiny průmyslových branží pocítují výrazně zesílený zájem zahraničních zákazníků a to zejména Asie, která si získává čím dál silnější postavení mezi německými exportními teritorii.

Obr. 3 – Německo<sup>29</sup>



#### 4.3.2.2 Vlastní pozorování

##### 4.3.2.2.1 Kulturní projevy v německých společnostech

Pro obchodování na německém trhu musíte být ve svém oboru velmi dobří a svoje postavení si udržovat. Pokud máte navrch v technické oblasti, musíte se neustále snažit, udržet si své místo na trhu. Němci jsou vynikající a nároční obchodní vyjednavací. Požadují nejlepší obchodní reference, představení produktu a dostatečné informace pro potřeby obchodu. Německé předsudky o ostatních národech se projevují v podmínkách smlouvy. Ve smlouvách jsou vždy uvedené pevné dovozní lhůty, termíny, vysoká penále za nedostatky a požadovaná dlouhá záruční lhůta.

<sup>28</sup> Dle Germany Investment Magazine,  
<<http://search.seznam.cz/?q=general+investment+magazine&sId>>2012

<sup>29</sup> <[http://www.irucz.ru/img/foto\\_big/nemecko-map.jpg](http://www.irucz.ru/img/foto_big/nemecko-map.jpg)>

#### 4.3.2.2.2 Obchodní jednání

Základem německého úspěchu je vést obchodní jednání formálním způsobem. Nejlepší formou navázání kontaktu je oficiální dopis, který je zaslán nejlépe osobě, se kterou chcete jednat. Dopis by měl být psán obchodní němčinou. Pokud píšete, je vhodné použít neosobní oslovení „Herr“ nebo „Frau“. Odpověď na dopis by měla přijít do čtrnácti dnů a po uplynutí této doby je přijatelný telefonický dotaz. Formálnost je při jednání stejně důležitá jako v písemném styku. V každém případě je důležité přijít včas, ne příliš brzy a už vůbec ne pozdě. Němci mají svůj denní program přesně rozvržen a neradi improvizují. Při jednání můžete očekávat, že program rozhovoru bude přesně navržen a řízen.

Při zahájení se obvykle očekává poznámka obchodního typu, jako např. „máte vynikající vybavení výrobního závodu“. Je vhodné zdvořile a citlivě přijmout úroveň, jakou Váš hostitel nastavil. Jedním z nejnápadnějších rysů německých obchodních jednání je neustálé podávání rukou. Ruce se podávají při každé příležitosti, na začátku i na konci jednání.

K německému stylu patří začít pracovat brzy a jednání se začátkem v 8:30 jsou běžná. V bankách se jednání konají až po 9 hodině. Pracovní doba je ve velké většině podniků do 17 nebo 18 hodiny. Pracovní bývají většinou jen večere. Pokud dojde na pracovní oběd, pak se koná s velkou pravděpodobností brzy a to již ve 12 hodin. Obchodní obědy ale nejsou v oblibě.

Při tématech rozhovorů je dobré být řádně připraven. Němci jsou velmi sečtělí a dobře rozumí světových událostem. Dobrymi tématy pro rozhovor je vzdělání, životní prostředí a kariéra. Mnozí se obávají, že nevhodným tématem je válka, což ale není vůbec pravda a můžete být překvapeni, že hostitel sám toto téma zmíní.

Němci rádi předávají na důkaz spokojenosti při obchodním jednání dary v podobě pera s firemním emblémem, případně firemní diáře nebo jiné marketingové materiály. Věcné dary nejsou vhodné a přivádějí je do rozpaků.

Za všech okolností by se mělo při jednání dodržet formální oblečení. Důležité je mít vše čisté, zejména boty, bez ohledu na počasí.

#### 4.3.2.2.3 Společenské odlišnosti

Němci jsou známí svými zvyky, co se týče vybavenosti a technologií. Velmi dobře zapůsobí, je-li vaše společnost vybavena kvalitními elektronickými zařízeními či stroji.

Další odlišností je, že Němci raději platí v hotovosti, kreditní karty sice vlastní, ale jejich užívání není příliš rozšířené.

Ve společnostech Němci myslí hodně na své zdraví a to se odráží na pracovním prostředí a vybavenosti firem.

#### 4.3.2.2.4 Vzájemné obchodní vztahy

Vzájemné obchodní vztahy jsou mezi ČR a Německem na velmi vysoké a dlouhodobé úrovni. Česká ekonomika je na vývozu do Německa velmi závislá. Vývoz do Německa tvoří nejvyšší procento celkového vývozu z ČR.

#### 4.3.2.3 Rozhovor

Ing. Josef Zirngibl (36 let), vedoucí obchodního oddělení společnosti KRONES AG, Neutraubling, Německo:

*„S českými dodavateli spolupracujeme již mnoho let. Mám-li říci, co sám soudím, pak to, že dbáme velmi na kvalitu výrobků. Česká kvalita a tradice je ve světě tak známá a obdivovaná. Myslím si, že Češi jsou také flexibilní jako my Němci, dokáží více improvizovat a z ničeho udělat skvělý výsledek. S obchodními partnery, se kterými jsem vždy komunikoval, jsem měl velmi vřelý vztah a to hlavně proto, že umí velmi dobře německy. S některými jsem komunikoval i v angličtině, což mi nedělalo žádný problém. Vztahy byly vždy na velmi vysoké úrovni. V naší společnosti musíme maximálně dodržovat náš stanovený systém a pravidla. V praxi to znamená, že se vše poctivě registruje a zaručuje se tak to, že se se všemi obchodními partnery jedná profesionálně a na stejné úrovni.“*

### 4.3.3 Itálie<sup>30</sup>

#### 4.3.3.1 Analýza literárních pramenů

##### 4.3.3.1.1 Vliv historie na vývoj italské firemní kultury

Itálie se dělí na severní a jižní podle linie procházející jižně od Říma. Na průmyslovém severu je centrum obchodu Miláno, na jihu pak Neapol. Zde je obchod uvolněnější a pomalejší. Výbušný italský temperament však přesahuje i toto oblastní rozdělení. Italové používají ke své komunikaci celého těla a živě gestikulují celými pažemi a rameny.

Obr. 4 – Itálie<sup>31</sup>



<sup>30</sup> GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 197

<sup>31</sup> <<http://www.map-of-italy.org/italy-map-800.jpg>>



#### 4.3.3.1.2 Italská ekonomika

Italské regiony spolu s provinciemi a obcemi tvoří základní elementy italské republiky. Itálie je rozdělena na 20 regionů - > 103 provincií<sup>32</sup>. Každý italský region je územní celek s vlastním statutem, mocí a funkcemi a to podle principů zanesených v italské ústavě.

Severní regiony Itálie jsou tradičně ekonomicky nejvyspělejší (Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino ed Emilia Romagna, Ligurie).

Jižní regiony jsou naopak tradičně nejslabší (Campanie, Basilicata, Publia, Calabria).

Existují velké kulturní, jazykové a ekonomické rozdíly mezi jednotlivými italskými regiony vyplývající z historie, prostředí, klimatických podmínek, ale především z rozdílných způsobů a období místního rozvoje. Jih začal zaostávat za severem téměř před 120 lety. Severní regiony jsou tradičními tahouny italské ekonomiky. Nalezneme zde nejvyspělejší a nejvíce exportující regiony. Naopak produktivita jižní části Itálie se pohybuje na 56% produktivity severu.

#### 4.3.3.2 *Vlastní pozorování*

##### 4.3.3.2.1 Kulturní projevy v italských společnostech

Dochvilnost mezi italské vlastnosti nepatří. Navíc se může stát, že italský partner jednostranně změní dohodnutý čas a místo jednání, nebo jednání samotné úplně zruší. Při jednání je nutné se přizpůsobit odlišnému tempu a kultuře. Italové se vám rozhodně přizpůsobovat nebudou.

Pro jednání je nutné se obrnit trpělivostí a nevzdávat se. Jednání jsou dlouhá, několikrát je řečeno to, co již řečeno bylo. Pokud je třeba učinit konečné rozhodnutí, učiní tak až v poslední možné chvíli. Je tedy důležité mít na projednání vždy dostatek času. Je třeba se připravit na dlouhý proces jednání, složitou komunikaci. Italové mají

---

<sup>32</sup> Zdroj: Czech Trade. *Pohled na současný stav jihozápadní evropy: Krize a nové příležitosti ve Francii a Itálii*, seminář ze dne 21. 2. 2012.

potřebu o všem vyjednávat a dohadovat se. Pro italské podniky je často typická nesystematičnost, chaos, emoce a někdy také nadřazenost.

Bez italštiny se nelze obejít. Na jednání se doporučuje přivést si tlumočníka. Angličtina je běžná pouze ve větších firmách na severu Itálie a „italská angličtina“ je velmi rozdílná od běžné „evropské“ angličtiny. Pokud má totiž Ital na výběr a může se vyhnout obchodní komunikaci v angličtině, tak to udělá i když je nabídka sebelákavější. S italským partnerem není vhodné diskutovat na téma náboženství, mafie nebo se negativně o Itálii vyjadřovat. Italové rádi hovoří o fotbale, o historii a o jídle.

Při prvním kontaktu je lepší telefonovat, než posílat email nebo fax. Italové mají v každé firmě asistentku, která je tzv. filtr. V praxi to znamená, že se přes tento „filtr“ musíte dostat k jednateli či obchodnímu kontaktu, se kterým chcete hovořit. Není to vůbec jednoduché a bude záležet pouze na vás, jakým způsobem se vám to podaří. Italové ze všeho nejvíce preferují osobní kontakt jako všechny jižní národy. Spousta italských firem je ochotna spolupracovat až po delší známosti s partnerem.

#### 4.3.3.2.2 Obchodní jednání

Jiné je tempo jednání. Při obchodním jednání se vyplácí nechat italské zákazníky zpočátku vést rozhovor, protože přímočarost obchodního rozhovoru může působit stroze a úsečně. To neodpovídá italské kultuře, kde se vyskytuje otevřenost a uvolněnost.

Vzhledem k tomu, že Itálie vždy udávala módní trendy a italští obchodníci se tím řídí, je velmi důležité nepodceňovat zevnějšek. Na první pohled rozeznáte podle kvalitních a dokonale vyleštěných bot, kravaty a perfektně padnoucím obleku o jakého obchodního partnera se jedná. Totéž posuzuje Ital.

Na počátku jednání oslovujeme italského partnera vždy titulem a jménem. Itálie je tzv. země doktorů. Titul „dottore“ je nejpoužívanějším titulem i pro ekonomy. Ocení dobré mravy a profesionalitu. Italové si potrpí jednat pouze s nejvyšším vedením společnosti.

Je potřeba se připravit na to, že Italové jsou brilantní rétoři a jsou známí intenzivním tlakem na nízké ceny, které jsou jedny z nejnižších v rámci zemí EU. Ital

nikdy nepřijme první nabídku. Čeká se, že si necháte prostor pro slevu. V případě, že to neuděláte, bude vás Ital považovat za špatného obchodníka a obchodu se sám vyhne.

Italové dávají velký důraz na design a to jak produktů, tak propagačních materiálů a obalů. Nepodceňuje se čas trávený na přípravě svých marketingových materiálů a webových stránek, které by měli být ideálně v italštině. V Itálii je potřeba mít připravenou přesnou, stručnou, kvalitně zpracovanou a originální firemní prezentaci, která zaujme.

Než se přistoupí ke konkrétní obchodní spolupráci s italským partnerem, je důležité si prověřit jeho důvěryhodnost a poté i opakovaně v pravidelných intervalech. Současná platební morálka v Itálii je jedna z nejhorších v zemích EU. Informace o italských obchodních partnerech je možné získat z různých internetových serverů. Informace jsou sice zpoplatněny, ale částky jsou velmi nízké. Důležité je prověřit daňovou registraci vašeho partnera a případně jeho likviditu a věnovat patřičnou pozornost uzavírání smlouvy s partnerem, kterou je nejlépe konzultovat s právníky se znalostí italského práva.

Inovace a originální řešení jsou v mnoha sektorech velmi přínosná. Pokud chcete nabízet zajímavá a kreativní řešení, bude Vaše šance na úspěch mnohonásobně větší.

#### 4.3.3.2.3 Společenské odlišnosti

Je zapotřebí respektovat svátky, dovolenou a jinou pracovní dobu. Italové mají silné rodinné cítění, proto není vhodné při dovolené nebo o víkendu rušit. Italského partnera nezastihnete v pracovní dny mezi 13 a 15 hodinou. To samé platí během „celostátní dovolené“ v srpnu, o Velikonocích a Vánocích až do 6. ledna.

Běžná pracovní doba v Itálii začíná až kolem 9 hodiny a trvá do 13 hodiny, následuje dlouhá polední přestávka a pokračuje od 15 do 18-19 hodiny.

Výbušná povaha a neosobní přístup k obchodu dělají z Italů obchodní partnery, se kterými se velmi těžko vyjednává. Dobrou radou je přijmout tempo italské strany a prokládat proudící konverzaci vhodnými komplimenty.

Pozvání na pracovní večeři není tak časté jako pozvání na oběd. Večeře se koná zpravidla až kolem 21 hodiny a znamená určitý pokrok v jednání. Výběr restaurace je

vhodné nechat na italském partnerovi. Ten, kdo vysloví pozvání, by se měl i ujmout placení, ale nebuďte překvapení, když budou na placení trvat italové. Pozvání domů do rodiny je známkou prohloubení vztahu. Očekává se malý dárek hostitelce. Může to být víno, ale je dobré dát si pozor a darovat dobré a italské.

Radou pro ženy je při obchodním jednání to, že rozhodnutí vykoná většinou mužské pohlaví. Ženy by se touto situací neměly nechat překvapit a měly by se snažit to pochopit.

#### 4.3.3.2.4 Vzájemné obchodní vztahy

Pokud mají Italové vážný zájem o české produkty nebo služby, pak jsou jednání rychlá a jsou schopni paradoxně naznačit, že jsou to Češi, kde vážne komunikace. Před uzavřením kontraktu je důležité partnera prověřit. Do kontraktu doporučuji uvádět platební podmínky. Běžnou praxí, kterou v současné době již Italové akceptují, je platba 30% hodnoty zboží při objednání a 70% ceny před jeho expedicí do Itálie.

Itálie je tradičním obchodním partnerem ČR – 6. pozice v zahraničním obchodě ČR. Itálie je zároveň náš 7. nejvýznamnější vývozní partner.

#### 4.3.3.3 Rozhovory

Roberto Penzo (54 let), obchodní manažer společnosti E.Q.W., S.r.L., Noventa di Piave, Itálie:

K jednání pan Penzo nechodí nijak přehnaně formálně oblečen. Co mne vždy zaujme je, jaký je to gentleman při jednání se mnou jako se ženou. To se týká např. otevírání dveří do automobilu či restaurace, při stolování nebo při krátké pauze a popíjení jeho tak oblíbené kávy. *„S českou společností jsem začal obchodovat po velmi špatné zkušenosti s naším bývalým partnerem z Polska. Šlo převážně o kvalitu a neúplnost dodávek. S partnerem s České republiky jsme se seznámili na veletrhu v Itálii, kdy hledal nový potenciální trh pro odbyt svých produktů. Již po několikátém vzájemném jednání mi bylo jasné, že Češi jsou poctiví a kvalitní výrobci. Zejména, když mi byl předveden výrobní proces. Vše bylo pečlivě kontrolované a strukturované. To mne zaujalo. Bylo to jako v nějaké německé výrobní společnosti. Jediné, co je ale potřeba si uvědomit, že zákazníci na italském trhu mají v oblibě vždy něco*

*„luxusnějšího“ a designově propracovaného. Italové dbají na inovaci a mají rádi pěkné věci, které dokáží ocenit. To co český výrobce exportuje např. do Německa, to by na italském trhu s potřebnými doplňky neprodal anebo jen s velkými obtížemi.“*

Cristian Noacco (50let), majitel společnosti C.T.W. S.r.L., Udine, Itálie:

*„Obchoduji s Českou republikou něco přes dva roky a jsem velmi spokojený. Český výrobce má vždy dodávky kompletní a bez zjevných nedostatků a to oceňují všichni mí zákazníci. Co jsem velmi ocenil, přesto že hovořím anglicky, když dodavatel do svého obchodního týmu přizval italsky hovořícího manažera, se kterým jsem neustále v kontaktu. Komunikace se tak rázem pro mne zlepšila a zrychlila. Jsem velmi spokojený. Čeho jsem si na počátku našich jednání všimnul, že Češi měli již předem ve všem jasno a chtěli se držet své struktury jednání. Já jsem naopak zvyklý řídit si jednání sám a spoustu záležitostí vyjasnit až během společných rozhovorů a pak teprve učinit konečná rozhodnutí. Po několika měsíčních jednáních jsme si ale s obchodním partnerem na sebe přivykli a dnes již spolupráce probíhá ke spokojenosti nás všech.“*

#### **4.3.4 Lucembursko**

##### *4.3.4.1 Analýza literárních pramenů*

###### *4.3.4.1.1 Vliv historie na vývoj lucemburské firemní kultury*

Lucemburské velkovévodství (Grand Duché de Luxembourg) je obklopené Francií, Belgií a Německem, což mělo v historii velký vliv na vývoj Lucemburska. V roce 1944 byla uzavřena v Londýně dohoda mezi exilovými vládami Nizozemí a Belgie o celní unii, která prakticky znamenala vznik „Beneluxu“. Do roku 1982 byla úřední řečí pouze němčina a francouzština, teprve od roku 1982 došlo k uzákonění třetí úřední řeči a tou se stala lucemburština.<sup>33</sup> Francouzština je nejpopulárnější a kulturně se Lucembursko také přiklání více k Francii než k Německu.

---

<sup>33</sup> Srov. SOPOUCHOVÁ, Hana, SOPOUCH, Jaromír. *Lucembursko a Belgie*, s. 133

Význam Lucemburska jako zakládající člena Evropského společenství nebyl v žádném případě vázán na velikost území. Lucembursko patří k nejmenším státům Evropského společenství. Svou hlavní roli získalo vlastními zdroji. Výhodou byla geografická poloha mezi třemi jinými státy.

Obr. 5 – Lucembursko<sup>34</sup>



#### 4.3.4.1.2 Lucemburská ekonomika<sup>35</sup>

Lucemburská ekonomika je posílena množstvím zahraničních podniků. Denně se počet obyvatel tohoto státu zvýší až o polovinu. Je to způsobeno tím, že za prací do bank, pojišťoven a podniků dojíždí z okolních států Francie, Belgie a Německa velké množství zaměstnanců. Je to dáno výhodným daňovým systémem pro zaměstnance, příznivým sociálním systémem a pracovními možnostmi. Ale dejte si pozor na klišé, které Lucemburčané neradi slyší: „Lucembursko je dobré místo pro banky a levná země pro tankování!“ Ten, kdo poznal život v Lucemburském velkovévodství, velmi rychle pochopil, že rozčilení je na místě, protože tato země nabízí mnohem více.

<sup>34</sup> < <http://www.google.cz/search?hl=cs&q=mapa> >

<sup>35</sup> Srov. SOPOUCHOVÁ, Hana, SOPOUCH, Jaromír. *Lucembursko a Belgie*, s. 19-20

#### 4.3.4.2 *Vlastní pozorování*

##### 4.3.4.2.1 Kulturní projevy

Lucemburčané jsou velmi hrdí na svou identitu. V žádném případě se nedoporučuje je zaměňovat za Francouze, Němce a už vůbec ne za Belgičany. Lucemburským národním heslem, které můžete spatřit na fasádě jednoho domu v centru města Lucemburku, je: „Mir wölle bleiwe wat mir sin.“<sup>36</sup> V překladu to znamená: „Chceme zůstat takoví, jací jsme.“ Toto heslo vystihuje ambice, které Lucemburčané měli a mají, aby se v historii mohli osvobodit od nadvlády zemí, které je obklopovali a dodnes obklopují.

Lucemburčané jsou přátelští a velmi rádi se pochlubí svými jazykovými znalostmi. Průměrný Lucemburčan hovoří čtyřmi až pěti jazyky. Je to způsobeno tím, že v Lucembursku není žádná univerzita a tak se Lucemburčané vydávají na studia do jiných států, kde se zdokonalují nejen jazykově.

Lucemburčané ocení, když se někdo snaží užít jejich řeč ke krátkému pozdravu nebo poděkování. Lucemburština je určitá kombinace němčiny, francouzštiny a vlastních výrazů. Během mého působení v Lucembursku před lety jsem se lucemburštinu částečně naučila. Z jednání mých nadřízených a spolupracovníků ve firmě pak bylo patrné, jak jsou ke mně otevřenější a jak si mne váží. K vzájemným dobrým vztahům také přispělo historické sepětí České republiky a Lucemburska, o kterých Lucemburčané velmi rádi hovoří.

Lucembursko je vyhlášené vysokou životní úrovní. V zemi je to na první pohled patrné. Rozdíl oproti České republice je v tom, že každý Lucemburčan má ke své zemi a majetku velmi silný vztah. Země bývala do druhé světové války zemědělskou a chovatelskou oblastí. Dodnes je pěstování plodin na velmi vysoké úrovni. V zemi je bezpočet malých rodinných farem a podniků. Každý Lucemburčan preferuje potraviny ze své země a podporuje tak svého „sousedu“.

---

<sup>36</sup> <<http://www.google.lu/mir+wölle+bleiwe+wat+mir+sin&pf>>

#### 4.3.4.2.2 Obchodní jednání

Pokud nemáte v Lucembursku již dlouhodobě vybudované vztahy, je vhodné navrhnout návštěvu společnosti písemně. V obchodní oblasti je možné užít angličtinu, ale máte-li možnost zvolit francouzštinu, je to pro obchodní jednání ideální, protože jak již bylo uvedeno, francouzština je nejrozšířenějším jazykem. Tlumočník není většinou zapotřebí, protože ve společnostech se hovoří běžně několika cizími jazyky a jednání se tomu přizpůsobí.

Asistentky jsou v Lucembursku spíše formální záležitostí, ale podobně jako ve Francii či Itálii jsou v mezinárodních společnostech plně využívány a vykonávají nejen práci písařek. Je vhodné s asistentkou velmi dobře vycházet, protože ona může hrát velmi významnou roli při zajišťování schůzek a jednání.

Na začátku každého jednání je pevně zakotven zvyk podání ruky. Obchodní prostředí je velmi formální a oslovení příjmením je zde zdůrazněno, než ve kterémkoli jiném státě.

První jednání se koná v kancelářích společnosti a je velmi důležité přijít včas. Doporučuji vypadat velmi decentně, protože Lucemburčané jsou v obchodních věcech velmi nároční a není vhodné působit vyzývavě, zejména u žen se doporučuje konzervativní oblékání.

Pracovní doba jak v soukromém sektoru, tak také na úřadech je od 8hod do 17 hod, úřady bývají otevřeny i do 18 hod. Polední přestávka bývá od 12 hod do 14 hod.

V případě, že Váš obchodní partner bude starší než padesát let, očekávejte tradiční příjemnou atmosféru. Je vhodné vyjádřit určitý respekt ke starým sociálním strukturám a titulům pro vytvoření dobrého dojmu.

Pozvání na pracovní oběd není v žádném případě automatické. Pokud k pozvání dojde, znamená to jasný pokrok v jednání. Oběd v takovém případě bude poměrně krátký a bude v dobré restauraci. Pokud vyslovíte sami pozvání na oběd, ponechte svého partnera svolit místo a zaplaťte účet, který může být i velmi nákladný. Je velmi nepravděpodobné, že byste byli pozváni na oběd či večeři domů k partnerovi. Večeře se koná mimo domov a přítomni bývají jen ti, kteří se účastní obchodu. Přesto, pokud k večeři dojde, jde o jasnou známku zlepšení či rozvinutí obchodních vztahů.



V případě, že se Vám již dostane pozvání domů, máte vyhráno. Vhodné je přinést hostitelce květiny a pro hostitele láhev velmi kvalitního vína.

Při navázání společenské konverzace je vhodná znalost historie a kultury Lucemburska, protože prokazuje respekt k Lucembursku jako samostatné zemi. Zvláště Česká republika má s Lucemburskem historicky velmi příznivé vztahy. Vzpomínám si, jak byli Lucemburčané při rozhovorech hrdí na to, že Karel IV pocházel z „lucemburské krve“. Stejně tak úsměvné bylo, když zjistili určitá podobná slova v našich jazycích, přesto, že jich mnoho nebylo. Do vypočítávání podobností například s Belgičany není vhodné se pouštět.

V lucemburském obchodě hrají ženy velmi podstatnou roli. Mají velmi dobré vzdělání a jejich postavení je podobné jako ve většině států Evropské unie. Lucemburská společnost je stále orientovaná na muže, i když jsou ženy podporovány, ale obchodní činnost je stále silně ovlivněna muži.

#### 4.3.4.2.3 Společenské odlišnosti

Lucemburčané žijí velmi poklidným kulturním životem. Velké výdaje ze svých příjmů vynakládají na investice do svých domovů a domácností. Důležitá jsou pro ně auta a kvalitní oblečení. Potraviny nakupují Lucemburčané převážně z domácích zdrojů, dbají na kvalitu. V žádném případě nejedí ve „fast foodech“ a podobných „americky“ koncipovaných stravovacích zařízeních.

#### 4.3.4.2.4 Vzájemné obchodní vztahy<sup>37</sup>

Vztahy České republiky a Lucemburska jsou vynikající. Od roku 2002 má ČR v Lucembursku rezidentní ZÚ. Rovněž Lucembursko má rezidentní velvyslanectví v Praze.

---

<sup>37</sup> < [http://www.mzv.cz/luxembourg/cz/o\\_velvyslanectvi/index.html](http://www.mzv.cz/luxembourg/cz/o_velvyslanectvi/index.html) >

#### 4.3.4.3 Rozhovory

Dipl. Ing. Claude Stein (42 let), bývalý ředitel společnosti Lindab Astron, s.r.o., Přerov a současný obchodní manažer společnosti Lindab S.A., Diekirch, Lucembursko:

*„Měl jsem tu možnost získat cenné zkušenosti s vedením společnosti v České republice. 12 let jsem byl ředitelem společnosti v Přerově. Začátky s budováním výrobního závodu byly velmi těžké, ale přesto na ně rád vzpomínám. Když se budoval závod před 17-ti lety, čeští pracovníci byli plní nadšení a elánu. Největším problémem v té době byly jazykové dovednosti zaměstnanců. Postupně se nám ale podařilo sestavit tým lidí, kteří měli chuť se dále vzdělávat a cizí jazyky se naučili. Já jsem se naopak naučil plynule česky. Vzájemná komunikace se tak otevřela a zjistili jsme, kolik společného mají Lucemburčané s Čechy. Ať to byla historie, či dobré jídlo nebo pivo. Na začátku bylo potřeba hodně improvizovat, což ale nebyl vůbec žádný problém. Naopak, když se začal závod rozšiřovat a bylo nutné vydat vnitřní předpisy a stanovit pravidla, objevili se první problémy s vedením lidí a jejich přizpůsobováním se něčemu novému. Starší lidé nebyli ochotní se novým pravidlům učit. Musela být vytvořena hierarchie a struktura ve výrobě. Začaly se dokumentovat určité procesy. Mladí manažeři získali cenné zkušenosti v naší mateřské firmě v Lucembursku, kam často jezdili na různá školení a jednání. Dnes má společnost přes 500 zaměstnanců a jazykovou vybaveností a klientským servisem patří mezi často vyhledávané společnosti, co se týče pracovních příležitostí.“*

Dipl. Ing. Venant Krier (50let), ředitel zahraničního obchodu společnosti Lindab S.A., Diekirch Lucembursko:

*„O České republice jsme měli v Lucembursku vždy velmi dobré mínění a to z důvodu velmi dobré tradice ve strojírenském průmyslu. To byl také důvod, proč jsme se pro Česko rozhodli v devadesátých letech. Česká republika leží v srdci Evropy, a má tak výbornou strategickou pozici pro vývoz do západní, ale i do východní Evropy a Ruska. Teprve až když jsem se více seznámil s kulturou jednání Poláků a Rusů, mohl jsem si říci, že rozhodnutí vybudovat výrobní závod v České republice bylo dobrým rozhodnutím. Češi jsou schopni dodržovat disciplínu. Bývá to někdy obtížné, ale pokud se to striktně po nich požaduje, pak se úspěch dostaví. To je u Poláků nebo Rusů velký problém.“*

## 4.3.5 Česká Republika

### 4.3.5.1 Analýza literárních pramenů

#### 4.3.5.1.1 Vliv historie na vývoj české firemní kultury

Česká republika jako stát malého národa podléhala ve své historii většinou vlivům silnějších národů, nicméně Češi se vždy snažili vymanit z těchto vlivů a tím dávali svou národní hrdost. Národ se přizpůsoboval vždy „jen na oko“, ale identitu si zachovával nadále. V minulém století si předválečné Československo zachovalo status světového centra kulturního a ekonomického vlivu, kdy hrálo důležitou úlohu při vytváření nového evropského řádu.<sup>38</sup>

Do dnešní firemní kultury českých podniků se promítá dlouhé období totalitních režimů (fašismus, komunismus), německo-rakouské tradice byrokracie a vzhlížení k zahraničním modelům a teoriím (americký model).

Češi jako národ jsou relativně zruční, což nám přináší velké výhody v mezinárodním obchodě.

#### 4.3.5.1.2 Česká ekonomika

Ekonomika České republiky je silně vyvinutá, i v době celosvětové krize v roce 2009 dokázala, že je pevná a stabilní. Zahraniční obchod je na vysoké úrovni jak se západoevropskými zeměmi, tak na trzích východní Evropy (Rusko). Česká vláda prostřednictvím svých subjektů již dlouhá léta podniká patřičné kroky, aby přesvědčila zahraniční investory o tom, že v České republice jsou pro společnosti připraveny vhodné podmínky.

---

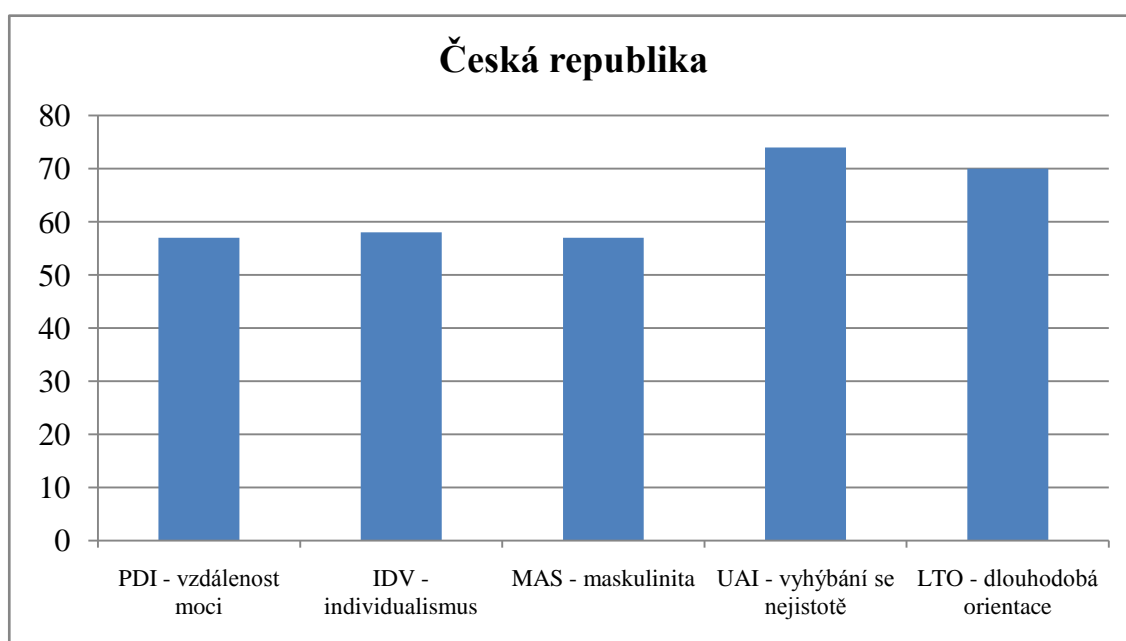
<sup>38</sup> Srov. GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*, str. 97

#### 4.3.5.2 Vlastní pozorování

##### 4.3.5.2.1 Kulturní projevy

Pokusím se na základě svých zkušeností a poznatků, a také pomocí dříve provedených výzkumů nastínit rysy českého prostředí. Česká společnost je charakterizována jako společnost spíše individuální s větší vzdáleností moci, je spíše maskulinní, dlouhodobě orientovaná a vedoucí ve vyhýbání se nejistotě<sup>39</sup>.

Podle Hofstedeho výzkumu Česká republika má následující hodnocení tzv. skóre:



Graf č. 1: Skóre ČR<sup>40</sup>

Jiné česko-německé studie rozlišují tyto české kulturní standardy<sup>41</sup>.

- orientace na vztahy – jednotliví zaměstnanci se domnívají, že dobré vztahy jsou důležité pro dobrou spolupráci uvnitř organizace, že jsou důležitější než vlastní výkon
- podceňování struktur, tzv. „láska k improvizaci“ – schopnost vynalézat a obcházet pravidla a struktury. Neznamena to, že Češi zcela porušují pravidla, ale jsou natolik vynalézaví, že často volí svou cestu, jak úkol co nejrychleji splnit a řešit. Jsou velmi neradi do něčeho nuceni. Museli by se přizpůsobovat a to je

<sup>39</sup> <<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>

<sup>40</sup> tamtéž

<sup>41</sup> NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*, str. 190-191

demotivuje. Češi obecně jsou velmi rezistentní, co se týče zavádění nových systémů a novinek. Nedůvěřují něčemu novému, cizímu, co by se museli naučit, protože by to narušilo jejich stereotyp každodenní práce.

- simultánnost - řešení všech problémů najednou (dle situace), nestrukturovanost
- kontrola orientovaná na lidi – zaměstnanci se domnívají, že pravidla se mohou porušit, aby se udržely dobré vztahy na pracovišti
- prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti – spojování profesního a soukromého života, což může vést ke konfliktům uvnitř společnosti
- silný komunikační kontext – osobní komunikace je preferována před komunikací písemnou nebo telefonickou, velká část úkolů a informací není jednoznačně vyjádřena. Chybějící písemná komunikace vede k rozporům a konfliktům
- vyhýbání se konfliktům – snaha udržet si pozitivní vztah se svými kolegy co nejdéle
- kolísavá sebejistota – zaměstnanci se často pohybují mezi svou skromností a sebepřeceňováním, mezi pochybností a přeháněním

Lucemburská společnost Lindab-Astron, S.A. zřídila v roce 1995 dceřinou společnost v České republice. Vedení bylo od samého zrodu konfrontováno s českou mentalitou, která nebyla přivyknutá „něčemu novému“. Zejména starší lidé nebyli schopni se adaptovat na nové prostředí, délku pracovní doby a úkoly, které se od nich očekávaly. Důsledkem toho bylo sestavení týmu manažerů a THP pracovníků (tým asi 90 osob) ve věkovém rozmezí mezi 19 až 35 lety. Mladí byly schopnější se rychleji přizpůsobit požadavkům vedení, měli zájem se podílet na rozvoji velké nadnárodní společnosti, byly ochotni studovat cizí jazyky, cestovat do různých evropských zemí a do poboček společnosti po celém světě. Ti nejprůbojnější a nejambicióznější začali studovat a rozvíjet své osobnosti a stali se z nich odborníci v technické, ale také v ekonomické oblasti či obchodě. Analýza vývoje firemní kultury ukázala, že starší zaměstnanci považovali své zaměstnání často jako, že „musí být někde v práci“. Mladí naopak svou iniciativou přispívali k rozvoji celé firmy a chtěli sami něco důležitého realizovat a dosáhnout. Mladí si byli svých hodnot vědomi. Jedním z nejdůležitějších kroků však na počátku byla pravidelná motivační školení, různé firemní akce a přednášky.

Jak jsem již na počátku této kapitoly uvedla, v typicky českých firmách bohužel stále některé aspekty vhodné firemní kultury chybí. Jde například o jednání mezi muži navzájem, používání neakceptovatelné terminologie na pracovišti, chování vůči ženám na pracovišti, hrubé či vulgární chování a jednání. V mnohých českých firmách není zaveden žádný etický kodex, který by firemní chování vymezoval.

Neochota a netýmová spolupráce v těchto českých firmách je na denním pořádku. Typické je například soukromé telefonování a vyřizování si osobních záležitostí během pracovní doby. Naopak v případě požadavku zaměstnavatele zůstat v práci přesčas, bývá ze strany zaměstnanců častý výraz neochoty. Také využití pracovní doby není maximální. Kolegové často mezi sebou vedou dlouho debaty o soukromých záležitostech místo plnění pracovních povinností. Kdokoli aktivnější a ambicióznější vstoupí do takového kolektivu, stává se nepřítelem a je vnímán s nedůvěrou a nelibostí, pomluvy a naschvály jsou pak běžnou praxí.

#### 4.3.5.2.2 Obchodní jednání

Při obchodování s Čechy a Slováky je důležitá dochvilnost. Obchodní pracovní den začíná zpravidla již v 7 hodin ráno a trvá do 16 hodiny. Nepochopitelná, leč typická pracovní doba v ryze českých podnicích začíná již šestou hodinou ranní. Podniky se tak dostávají do konfliktu se zahraničními partnery v obtížné dostupnosti svých pracovníků v odpoledních a podvečerních hodinách. Sama jsem asi dva roky pracovala pro ryze českou rodinnou společnost, která 90% své produkce vyvážela převážně do západoevropských zemí. V této společnosti docházelo denně k problému na obchodním i technickém oddělení, kdy zaměstnanci nebyli dostupní zákazníkům a obchodním partnerům, jak bylo potřeba. Paradoxně tento problém vyvolávalo samo vedení v čele s majitelem, který do dnešní doby nezměnil své postoje a nedal na rady odborníků a řídil společnost „po svém“. Důsledkem tak byl velký odliv zahraničních partnerů ke konkurenčním výrobcům a následná stagnace společnosti.

## 5 DOPORUČENÍ PRO OBCHODNÍKY

V následující tabulce jsou shrnuta doporučení pro obchodníky, kde jsou uvedeny hlavní postřehy a znalosti určité kultury. Pro úspěšnou spolupráci s partnerem jsou tyto znalosti velmi důležité a pomohou tak k budoucímu úspěchu na poli obchodních jednání.

Tabulka č. 2: Doporučení pro obchodní jednání se zahraničními partnery

	Francie	Německo	Itálie	Lucembursko
S čím neuspějeme	Nepřipravenost, neupravený oděv, netrpělivost, nátlak	Ignorance, negativní postoje, stížnosti	Netrpělivost, uspěchané jednání, kritika, nátlak, dochvilnost	Nepřipravenost, neupravenost, ignorace a arogance
Co nám pomůže k úspěšnému jednání	Pozornost, trpělivost, vytrvalost, respekt kultury, zdvořilost, obchodní reference, obchodní materiály ve francouzštině	Respekt k hierarchii, kvalita, dochvilnost, formálnost jednání, připravenost na jednání	Trpělivost, pomalé tempo, čas na vyjednávání, perfektní vzhled a upravenost, komplimenty, oblíba vzájemného debatování	Přátelskost, znalost několika světových jazyků, decentní oděv, respekt ke starým sociálním strukturám
Na co nezapomenout při obchodním jednání	Neorganizovat jednání na víkend či svátek, komunikace ve francouzštině	Podání rukou	Neorganizovat jednání na víkend či svátek, komunikace v italštině, důraz na design a módní novinky	Nepřirovnávat k Belgičanům či Francouzům, podání rukou

## 6 ZHODNOCENÍ

Stanovené cíle:

1. *Specifikovat styl jednání ve firmách v jednotlivých zemích*
2. *Srovnat tyto styly s jednáním v tuzemsku*
3. *Zjistit diference*
4. *Stanovit doporučení pro jednání s obchodními partnery z různých zemí*

Zhodnocení:

1. Byly specifikovány styly jednání ve čtyřech zemích
2. Jednotlivé styly jednání byly porovnány s firemním stylem – kulturou v České republice
3. Byly použity rozhovory s osobami, které pracují v oblasti zahraničního obchodu a byly uvedeny největší odlišnosti
4. Byla stanovena doporučení pro vedení obchodních jednání

Na základě vlastního pozorování a rozhovorů s obchodními partnery jsem vytvořila doporučení pro obchodní jednání se zahraničními partnery. U vybraných států byly analyzovány hlavní projevy kultury při obchodních jednání. Rysy obchodních jednání jsou uváděny ve vztahu ke kulturním standardům České Republiky.

O největších rozdílech vypovídají závěrečná doporučení uvedená v tabulce. Jsou zde přehledně uvedeny ty zásadní prvky jednání, které nelze opomenout a zároveň ty, kterých je třeba se vyvarovat. Jedním z cílů mé práce bylo stanovení míry vlivu na vedení obchodních jednání. Následkem neznalosti těchto vlivů jsou často zbytečná nedorozumění při jednáních. Jsem přesvědčena, že má práce splnila záměr a cíl.



## ZÁVĚR

Procesy ve společnostech závisí na kulturním prostředí, na stylu vedení, očekávání od podřízených, očekávání od vedoucích pracovníků, vztahu zaměstnanců k práci, jejich motivace, schopnost rozhodování atd. To vše je ovlivněno vlastní kulturou. Ten, kdo je úspěšným manažerem v určité zemi na jihu Evropy, bude těžko chápat chování v české společnosti, pokud s ní nebude seznámen.

Při setkání kultur, ať už jde o prostředí obchodní či politické, dochází často k situacím, ve kterých se zúčastnění necítí dobře, neboť často dochází k nepochopení a k jiným očekáváním než je pozdější výsledek. Obecným návodem na obchodní úspěch v prostředí na mezinárodní úrovni je pochopení kultury partnera, pochopení odlišného chování a zvyklostí. Je třeba si uvědomit, že nelze ta samá pravidla, na která jsme zvyklí, zavádět v jiné národní kultuře. Mnohem přínosnější je snažit se respektovat dané prostředí, naučit se nové poznatky a využít je pro mezinárodní obchodní jednání.

## ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Libuše Pavlová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Srovnání národní a mezinárodní podnikové kultury
Název práce v anglickém jazyce:	Comparison of National and International Corporate Culture
Vedoucí práce:	PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.
Počet stran:	54
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2012

Klíčová slova v českém jazyce:

Národní kultura, mezinárodní podniková kultura, kulturní standardy, kulturní rozdíly, kulturní projevy.

Klíčová slova v anglickém jazyce.

National culture, international corporate culture, cultural standards, cultural differences, cultural expressions.

Práce se zabývá porovnáním národní kultury České republiky a vybraných mezinárodních kultur. Cílem je porovnat jednotlivé typy firemních kultur s pomocí srovnání obchodního prostředí vybraných zahraničních kultur s obchodní kulturou v České republice. Součástí práce jsou charakteristiky jednotlivých firemních kultur, kulturní standardy jednotlivých zemí a doporučení českým manažerům pro jednání v zahraničních firmách. O největších rozdílech vypovídají závěrečná doporučení, která jsou zhrnuta do tabulky. V doporučeních uvádím jednání, se kterým neuspějeme při

obchodním jednání dané země, ale zároveň uvádím, co nám naopak k úspěšnému jednání dopomůže a na co nesmíme zapomenout.

V práci jsem chtěla upozornit na vliv národní kultury na vedení organizace. Dále také na to, že v rámci Evropského společenství je stále mnoho velkých rozdílů v kulturách a jednáních. Myslím si, že má práce splnila záměr a cíl.

The Thesis is the comparison of the national culture and selected international cultures. Its aim is to compare each type of the organisational company culture by comparison of the basic work environment features of selected other european cultures with the work culture in the Czech Republic. Part of this Thesis are characteristics of each company culture, cultural standards of particular countries and recommendations to the czech managers for business meetings and communication in the international companies. The largest differences reveal the final recommendations, which are summarized into a table. The recommendations mention action with which we will not be succeed at a business meeting in the foreign country, but I mention also, what can us to manage successful business meeting and what we must not forget. At the Thesis I wanted to highlight the influence of national organisational culture on management of the organization. The Thesis also shows, that within the European Community is still a lot of big differences in cultures and negotiations. I think that my Thesis fulfilled the intention and purpose.

## LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BRYMAN Alan. *Quantity and Quality in Social Research*. 1. vyd. Londýn: Unwin Hyman Ltd., 1988. 198 s. ISBN 0-415-07898-9.

GIBBS, Paul. *Obchod v Evropském společenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. 290 s. ISBN 80-85623-33-1.

HOFSTEDE, Geert H. *Cultures's consequences*. 2. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1986. 325 s. ISBN 0-8039-1306-0.

HOFSTEDE, Geert H. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: UK, 1999. 318 s. ISBN 80-85899-72-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura*. 1. vyd. Brno: VUTIUM 2002. 42 s. ISBN 80-214-2141-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.

SOPOUCHOVÁ, Hana, SOPOUCH, Jaromír. *Lucembursko a Belgie*, 1993, 151 s. ISBN 80-901471-7-8.

Zdroj: Czech Trade. *Pohled na současný stav jihozápadní Evropy: Krize a nové příležitosti ve Francii a Itálii*, seminář ze dne 21. 2. 2012.

<<http://www.google.cz/search?hl=cs&q=mapa+region%C5%AF+francie&bav>>

Germany Investment Magazine,

<<http://search.seznam.cz/?q=general+investment+magazine&sId>>2012

< [http://www.irucz.ru/img/foto\\_big/nemecko-map.jpg](http://www.irucz.ru/img/foto_big/nemecko-map.jpg)>

<<http://www.map-of-italy.org/italy-map-800.jpg>>

<<http://www.google.lu/mir+wölle+bleiwe+wat+mir+sin&pf>>

< [http://www.mzv.cz/luxembourg/cz/o\\_velvyslanectvi/index.html](http://www.mzv.cz/luxembourg/cz/o_velvyslanectvi/index.html)>

<<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>

## Seznam zkratk

ZÚ – zastupitelské úřady.....	41
-------------------------------	----

## Seznam grafů

Graf č. 1: Skóre ČR.....	44
--------------------------	----

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury.....	12
--	----

Obrázek č. 2: Francie.....	24
----------------------------	----

Obrázek č. 3: Německo.....	29
----------------------------	----

Obrázek č. 4: Itálie.....	32
---------------------------	----

Obrázek č. 5: Lucembursko.....	38
--------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výraz a jejich význam.....	18
--	----

Tabulka č. 2: Doporučení pro obchodní jednání se zahraničními partnery.....	47
---	----