

Vysoká škola ekonomická v Praze

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Kateřina Hrušková

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Kulturní aspekty obchodního jednání

Vypracovala: Bc. Kateřina Hrušková

Vedoucí práce: PhDr. Eva Kašparová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
"Kulturní aspekty obchodního jednání"
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 12.5.2011

Podpis

P o d ě k o v á n í

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí práce
PhDr. Evě Kašparové, Ph.D.
za ochotu, se kterou se ujala vedení této diplomové práce
a za podnětné připomínky a návrhy, které přispěly k
jejímu úspěšnému dokončení.

Název diplomové práce:

Kulturní aspekty obchodního jednání

Abstrakt:

V první části své práce se budu věnovat teoretickému vysvětlení pojmu obchodní jednání, jeho zásadám, specifikům, společenským i firemním normám a tak dále. Po tomto teoretickém úvodu a seznámení s pojmem obchodní jednání se v rámci praktické části zaměřím na obchodní jednání v zahraničí. Cílem této diplomové práce bude především vystihnout národnostní, kulturní, náboženské nebo také politické diference ve vybraných oblastech světa a identifikovat jejich vliv a dopad na obchodní jednání a celý jeho průběh. Dále také čtenáře upozorním na nejdůležitější reálie dané země, na specifika vedení obchodního jednání s tamními lidmi, společenské konvence v daných státech a hlavní společenské chyby, kterých je třeba se při cestě do vybrané lokality vyvarovat.

Klíčová slova:

Obchodní jednání, kulturní aspekty, obchodní prostředí, národní specifika.

Title of the Master's Thesis:
Cultural aspects of business dealing

Abstract:

In the first part of my thesis I will give a theoretical explanation of the concept of business dealing, its principles, the specifics, social and corporate standards and so on. After this theoretical introduction and familiarization with the concept of business dealing within the practical part will focus on business meetings abroad. The aim of this thesis will primarily capture the ethnic, cultural, religious, or political differentiation in selected areas of the world and identify their influence and impact on business meetings and its course. We also warn the reader to the most important realities of the country, keeping the specifics of dealing with local business people, social conventions in those states and major social mistakes, which should be on the way to the selected sites should be avoided.

Key words:

Business dealing, cultural aspects, business environment, national specificities.

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoreticko-metodologická část	10
	2.1 Teorie obchodní jednání	10
	2.2 Fáze obchodního jednání I.	11
	2.2.1 Příprava	12
	2.2.2 Volba strategie a taktiky vyjednávání	17
	2.2.3 Zahájení obchodního jednání	21
	2.2.4 Vytváření porozumění	22
	2.2.5 Dohoda	25
	2.2.6 Uzavření obchodního jednání	28
	2.3 Fáze obchodního jednání II.	30
	2.3.1 Příprava na jednání	31
	2.3.2 Úvodní předehra	31
	2.3.3 Průběh jednání	32
	2.3.4 Uzavření dohody	33
	2.4 Typologie lidí v obchodním jednání	33
	2.5 Závěr k teorii obchodního jednání	35
3	Obchodní jednání se zahraničím v praxi	36
	3.1 Metodika výzkumu	36
	3.2 Obchodní jednání v USA	38
	3.2.1 Základní informace:	39
	3.2.2 Specifika obchodního jednání v USA	40
	3.3 Obchodní jednání v Brazílii	45
	3.3.1 Základní informace:	45
	3.3.2 Specifika obchodního jednání v Brazílii	47
	3.4 Obchodní jednání v Austrálii	52
	3.4.1 Základní informace:	52
	3.4.2 Specifika obchodního jednání v Austrálii	53
	3.5 Obchodní jednání v Egyptě	57
	3.5.1 Základní informace:	57
	3.5.2 Specifika obchodního jednání v Egyptě	58
	3.6 Obchodní jednání v Rusku	65
	3.6.1 Základní informace:	65
	3.6.2 Specifika obchodního jednání v Rusku	66
	3.7 Osobní zóny v různých kulturách	74
4	Závěr	75
5	Použitá literatura a informační zdroje	77
6	Seznam obrázků	79
7	Přílohy	80

1 Úvod

O nic méně než v mnoha jiných sférách lidského života, tak také v obchodních vztazích platí staré známé moudro: „Jiný kraj, jiný mrav.“

Vliv národnostních, kulturních a náboženských zvyklostí na obchodní jednání a celý jeho průběh je více než zřejmý. Vliv kultury a místních odlišností se projevuje při každém obchodním kontaktu, ať už jednáme se zemí evropskou, asijskou nebo jihoamerickou. A pokud chceme obchodní jednání dotáhnout do úspěšného konce, je třeba mít specifika a tradice každé země neustále na paměti.

Důvodů proč jsem se rozhodla zpracovat právě takovéto téma je hned několik. Za hlavní důvod se dá označit skutečnost, že podobnou problematiku, které bych se ráda věnovala na následujících stránkách své práce, jsem zpracovávala již jako téma seminární práce během absolvování vedlejší specializace Podnikání malých a středních firem, konkrétně to bylo v rámci předmětu Malé a střední podniky 2. Měla jsem tak možnost dozvědět se bližší a konkrétnější informace o celé problematice obchodního jednání a věcech bezprostředně s tím souvisejících. Toto téma mne zaujalo natolik, že jsem se ho rozhodla zpracovat také v rámci své diplomové práce.

Na následujících stránkách bych se tedy v první řadě chtěla věnovat teoretickému vysvětlení pojmu obchodní jednání, jeho zásadám, specifikům, společenským i firemním normám a tak dále. Následně bych ještě v rámci teoreticko-metodologické části ráda rozebrala jednotlivé fáze obchodního jednání z pohledů více autorů a nakonec vzhledem k tomu, že do každého obchodního jednání se velmi výrazně promítá i charakter člověka, tak se zaměřím také na typologii lidí v obchodním jednání.

Po tomto teoretickém úvodu a seznámení s pojmem obchodní jednání bych v rámci praktické části ráda věnovala zvláštní pozornost obchodnímu jednání v zahraničí. Jak jsem již naznačila výše, takovýto typ obchodního jednání má svá nezpochybnitelná specifika a zvláštnosti, promítá se zde vliv kulturních, náboženských a jiných zvyklostí jednotlivých národností, zemí a kultur. A já se v rámci praktické části své diplomové práce, nazvané obchodní jednání se zahraničím v praxi, budu snažit nalézt, popsat a poskládat do vzájemných souvislostí specifika obchodního jednání s vybranými zeměmi a národy.

Původně jsem přemýšlela o tom, že bych se zaměřila pouze na určitou oblast světa a rozebrala její specifické kulturní a národnostní odlišnosti. Nakonec jsem však dospěla k názoru, že bude daleko zajímavější zaměřit se na vybrané země z různých kontinentů a oblastí světa, čímž získám mnohem různorodější informace, než by tomu bylo v prvním případě. Po delším zvažování jsem se tedy rozhodla zaměřit se na následující podle mého názoru poměrně kulturně odlišné státy: USA, Brazílii, Austrálii, Egypt a Rusko.

Cílem této diplomové práce bude především vystihnout národnostní, kulturní, náboženské nebo také politické diference ve vybraných oblastech světa a identifikovat jejich vliv a dopad na obchodní jednání a celý jeho průběh. Kromě toho bych také čtenáře mé

diplomové práce chtěla seznámit s hlavními společenskými konvencemi a nejdůležitějšími reáliemi dané země a se specifiky vedení obchodních jednání a jednání s tamními lidmi v daném teritoriu v praxi. Dále také čtenáře upozorním na společenskou etiketu v daných státech a hlavní společenské chyby, kterých je třeba se při cestě do vybrané lokality vyvarovat.

Cílem této práce tedy v podstatě je vytvoření jakési příručky, která by byla pro uživatele v praxi opravdu použitelná a přínosná po informační stránce a poskytla mu nejen představu o tom, s jakým obchodním prostředím, zvyklostmi a tradicemi může v dané lokalitě počítat, ale zároveň by mu poskytla také cenné praktické informace a kontakty k samotné cestě do cizí země. Tím mám na mysli například kontakty na česká zastoupení institucí jako jsou Česká centra, CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism. Nebo dále také kontakty na zastupitelské úřady ČR v teritoriu, včetně generálních či honorárních konzulátů a chybět nebude ani popis spojení z letiště a z centra města.

Kromě toho ještě na samotný závěr práce do příloh zařadím užitečné telefonní či internetové kontakty na místní úřady, záchranku, dopravní policii, požárníky, infolinky apod. Dále také před vlastním rozborem kulturních a dalších specifík obchodního prostředí v dané zemi uvedu základní reálie a informace, jako jsou například informace o národnostním a náboženském složení, o používané měně a jejím dělení, o případných možnostech použití jiných než místních měn, o úředním jazyce a dalších nejčastěji používaných jazycích, kterými se lze v dané oblasti dohovorit. Toto všechno je podle mého názoru naprosto nezbytně nutné vědět při cestě za obchodním jednáním do jakékoliv zahraniční země.

Informačními zdroji pro mou praktickou část budou tedy nejrozličnější komentáře, diskuze, blogy, chaty, názory a odborné i neobdobné články publikované těmi lidmi, kteří mají osobní zkušenost s vedením obchodního jednání v některé z výše uvedených oblastí. Dále budu vycházet také z informací zveřejňovaných Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu. A v neposlední řadě využiju i názorů a zkušeností zástupců českých firem, kteří osobně nějakou cestu za obchodním jednáním do zahraničí absolvovali a stejně tak použiju i vlastní zkušenosti známých a spolupracovníků ze svého okolí.

Byla bych tedy opravdu moc ráda, kdyby se moje práce stala jakýmsi návodem nebo alespoň drobnou pomůckou v přípravě pro podnikatele, obchodníky, manažery a vůbec všechny osoby vstupující do obchodního jednání se zahraničím a poskytla jim alespoň hrubou představu o tom, s jakým obchodním prostředím, zvyklostmi a tradicemi se mohou v jednotlivých oblastech setkat.

2 Teoreticko-metodologická část

Jak jsem naznačila již v úvodu své diplomové práce, tak v první teoreticko-metodologické části se budu věnovat především vysvětlení základních pojmů, teoretických východisek a doporučení, která se bezprostředně týkají obchodního jednání mezi dvěma nebo i více stranami.

Nejprve bych začala obecnou kapitolou, která se bude zabývat vlastní teorií obchodního jednání a vysvětlením základních pojmů. Dále se budu věnovat rozdělení obchodního jednání do několika fází podle různých autorů, s tím, že následně jednotlivé fáze podrobněji rozeberu. Poté přijde na řadu kapitola s názvem typologie lidí v obchodním jednání zabývající se rozborem charakterových rysů lidí a na základě toho jejich rozdělení do určitých skupin.

Tímto si zároveň vytvořím teoretickou základnu a výchozí pozici pro následující praktickou část své práce, která se již bude věnovat především obchodnímu jednání se zahraničními partnery, které je v mnoha směrech specifické a platí zde docela jiná pravidla a zásady.

2.1 Teorie obchodní jednání

Úplně na začátek bych si dovolila začít definicí obchodního jednání podle učebnice pana Vojíka¹:

„Obchodní jednání je proces nebo spíše dynamický vztah, kdy se minimálně dva lidé snaží dohodnout podmínky obchodu, smluvně je potvrdit a pomocí obchodních metod je odvinout ke spokojenosti své i firmy, kterou reprezentují.“

První jednání s potenciálním obchodním partnerem se stává určitým základem k navázání vzájemné spolupráce, které by mělo mít pozitivní výsledky pro obě zúčastněné strany, a proto je nutné, aby tyto strany kromě techniky obchodních metod a vyjednávání a znalosti odborné stránky věci vzhledem ke svému oboru, postupovali při svých jednáních tak, aby byli úspěšní. A k tomu jim může dopomoci právě znalost správných zásad a pravidel obchodního jednání.

Vyjednávání a zaujímání stanovisek, snaha dosáhnout spěchu se promítá do všech činností člověka, a setkáváme se s ní v menší či větší míře každý den. Pokud se tedy strany

¹ Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

obchodního zájmu střetnou, a nemusí to být jenom dvě, je třeba si uvědomit, že každá z nich má jinou potřebu, a také jiný názor na průběh a předmět celého jednání.

Proto také v řadě případů může docházet k otevřenému či skrytému konfliktu, přehlížení partnerů z nejrůznějších důvodů a změně již dohodnutých pravidel v průběhu vlastního jednání. Na tom, jak bude takový konflikt řešen, kam až jsme schopni ustoupit v rámci vlastního obchodu, záleží na osobnostech aktérů, jejich schopnostech reagovat pružně na vývoj situace, taktice, skutečných potřebách a motivaci.

Jak z výše uvedeného vyplývá, při shrnutí a zobecnění pojmu obchodní jednání můžeme říci, že se jedná tedy o určitý, léty osvědčený arsenál dovedností, taktik a zásad obchodního jednání a vyjednávání, se kterým se málokterý člověk rodí a má ho tvz. v sobě. Pokud tomu tak není, pro každého je tu možnost si tyto atributy nutné pro zdárné zvládnutí obchodního jednání osvojit učením, cílenou a pečlivou přípravou, praxí, pozorováním nebo také tréninkem u nejrůznějších odborných firem, které se touto problematikou v dnešní době stále více zabývají.

2.2 Fáze obchodního jednání I.

Jak jsem naznačila již na předcházejících stránkách, obchodní jednání má několik fází. Rozdělení do těchto fází se liší autor od autora i kniha od knihy. Já bych zde nejprve chtěla představit rozdělení podle autora knihy *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II* pana Vojíka², v jehož publikaci se uvádí šest základních fází, jejichž zvládnutí zcela jednoznačně může pomoci k tomu, aby bylo obchodní jednání úspěšně pro obě strany uzavřeno. Podrobnější rozvedení jednotlivých fází bude po teoretické stránce doplněno na základě několika dalších knižních publikací.^{3 4 5 6}

- 1. Příprava
- 2. Volba strategie
- 3. Zahájení jednání
- 4. Vytváření porozumění
- 5. Dohoda
- 6. Uzavření obchodního jednání

² *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II*, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

³ *Komunikační dovednosti manažera*, Khelerová, V., Grada Publishing, Praha 1995

⁴ *Jak být ještě lepším manažerem*, Armstrong, M., Victoria Publishing, Praha, 1995

⁵ *Jak úspěšně vyjednat*, McCormack, M. H., Pragma, 1998

⁶ *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*, Gruber, D., Repronis, Ostrava, 1998

2.2.1 Příprava

Přijdeme-li na jednání a nejsme dobře připraveni, vystavujeme se postupnému zvyšování tlaku od partnera a nemůžeme v podstatě dělat nic jiného než pouze reagovat na jeho akce, a takto mu dáváme vlastním přičiněním všechny trumfy do rukou. Dostáváme se tím pádem do oslabení a ztrácíme nejen iniciativu, ale v mnoha případech také úctu a respekt partnera, který takovéto podcenění přípravy a celého jednání může vytušit a vnímat. Proto není dobrým rozhodnutím přípravu na jednání podceňovat. Právě dobrá příprava nám ulehčí situace během samotného jednání.

Ze všech těchto důvodů se nevyplácí přípravu na obchodní jednání podcenit. Naopak je důležité jí věnovat velkou pozornost a nezapomenout se připravit na všechny možné, očekávané a pravděpodobné situace. Je možná zbytečné zmiňovat, že s praxí roste zkušenost a tím pádem i určitá předvídatost, proto je zkušený obchodník schopen alespoň do určité míry eliminovat některé vlivy ještě před samotným začátkem jednání.

Co by mělo být součástí přípravy na obchodní jednání a co vše do této první fáze patří uvádím níže. Je to především:

a) Získání informací o zákazníkovi

K tomu, abychom mohli začít jednat a vést celé jednání, potřebujeme co nejvíce informací nejen o partnerské firmě, ale i o konkrétní osobě pověřené k vlastnímu jednání, se kterou budeme společně záležitosti projednávat. Jednáme-li s novým partnerem nebo firmou, kterou jsme dosud neznali, můžeme vycházet z image, který firma má. Nebo také z referencí, které o ní můžeme získat například v bance (banky poskytují takovéto informace obvykle za malý poplatek), od jiných partnerů, vlastním pozorováním (např. navštívením partnerské firmy a jejího zázemí), monitorováním médií a podobně. Jak jsem uvedla výše před každým jednáním s dosud neznámým partnerem se opravdu doporučuje provést informativní návštěvu partnerské firmy. Ta nám napoví mnohé nejenom o její kultuře, ale třeba i o její ekonomické situaci.

Ze všech těchto výše uvedených zdrojů a způsobů, případně jejich kombinací, bychom se měli pokusit získat co nejvíce informací a údajů, které nám často mohou napovědět mnohé nejen o ekonomické situaci firmy a její vnitropodnikové kultuře, ale také například o jejím postavení na trhu, vystupování před zákazníky nebo i chování a postojům vzhledem k vlastním zaměstnancům.

K vlastní osobě jednajícího je dobré, pokud se podaří získat následující informace. Patří mezi ně:

- funkce a postavení ve firmě
- vzdělání
- věk
- zájmy
- rodinné zázemí.

Jaký z toho plyne praktický závěr? Víme-li například, jaké má náš partner zájmy, můžeme se vyvarovat nejen případných chyb a nepříjemných situací, ale naopak můžeme tzv. získat „body“ u našeho partnera a bez problémů a sebejistě tak zahájit neformální úvod, který má nepochybný význam pro navození příznivé atmosféry, která může takové jednání do značné míry ovlivnit, a také nastolení jistého vztahu mezi oběma partnery, který rovněž ve svém výsledku jednání podstatně ovlivní.

Kromě těchto základních informací se zároveň také snažíme vystihnout a pochopit, jaký osobní význam pro našeho obchodního partnera uzavření daného jednání, smlouvy nebo dohody má. Jakou má pro to svoji osobní motivaci, protože všechny tyto faktory nebo alespoň převážná většina z nich se na průběhu každého jednání s největší pravděpodobností vždy projeví.

b) Analýza konkurence

Analýza konkurence předpokládá mít perfektní informace, získané v první řadě legálními prostředky. Takové informace nám vypovídají o situaci na trhu, současných i potenciálních konkurentech, jejich nabídce, portfoliu a podobně. Je nutné znát nejen konkurenční výrobky a služby, ale i jejich ceny. Také by nás v této fázi přípravy na obchodní jednání mělo zajímat, jak si stojí na trhu náš partner, jaké jsou jeho další možnosti rozvoje, jaké jsou jeho poskytované výrobky nebo služby. Samozřejmě opět včetně ceníků a případně i dokumentace pro výrobky na trhu již existující a zavedené.

Dále je v tomto bodě dobré zjistit, zda potenciální zákazník již s některou z konkurenčních firem jednal. Pokud se nám toto opravdu podaří zjistit, je nanejvýš výhodné znát také alespoň rámcově výsledek takového jednání. Lépe tak poznáme skutečné potřeby našeho obchodního partnera a máme tak možnost více do detailu proniknout k firmě a poznat její opravdové motivy.

Takováto znalost konkurence ještě před vlastním jednáním nám může pomoci se na něj nejen dobře připravit, ale také nám umožní lépe „prodat“ výhody našeho zboží a naší firmy a navíc se nedostaneme do slepé uličky při eventuální námitce zákazníka, že například konkurence „prodává levněji“ nebo „její produkt je lepší“. Je proto nutné mít přehled o konkurenci a jejích cenách i z tohoto důvodu, abychom byli v takovýchto případech schopni vznést opodstatněné protiargumenty a dotáhnout obvykle vleklá jednání o cenách do zdárného konce.

Kromě toho všeho může být taková znalost pro nás konkurenční výhodou i v budoucnu, ať už ta současná jednání dopadnou jakkoliv. Pokud si dáme práci s podrobnou analýzou a poznáním konkurence, umožňujeme nám to všeobecně i více poznat sami sebe jako firmu, uvědomit si svoje postavení na trhu a prodávat tak s naším zbožím nebo službou i případné výhody tohoto zboží nebo služby.

c) Stanovení základního cíle

Při stanovování svých cílů bychom vždy a za každé situace měli brát v potaz očekávaný výsledek jednání. Vzhledem k tomu můžeme cíle definovat např. takto:

- *ideální cíl* – ten nejlepší výsledek, kterého můžeme podle své úvahy dosáhnout nebo se mu alespoň přiblížit,
- *minimální cíl* – to nejmenší, s čím se hodláme spokojit
- *reálný cíl* – cíl nebo výsledek jednání, o němž se hodláme pokusit, a o kterém se dá realisticky předpokládat, že ho lze v konečné fázi jednání s naším partnerem skutečně dosáhnout.

d) Rozhodování o možných ústupcích

Pokud si chceme být ohledně výsledku našeho jednání alespoň trochu jisti, musíme pak být připraveni i na řadu sice o něco méně příjemných skutečností, zato však pro zdar celé věci velmi důležitých. Jedná se především o to, že dobrý obchodník si připraví předem i varianty možných ústupků, protože ani v postupování ústupků se nevyplatí improvizovat, ale je dobré se o nich rozhodnout v předstihu, i když o jejich existenci samozřejmě našemu partnerovi nebudeme dávat vědět zbytečně předem.

V praxi se velmi často ukazuje, že někdy pro nás některé body, které jsou předmětem jednání, nemají význam nebo jsou při nejmenším velmi málo významné, zato jsou velmi důležité pro partnera, ne výjimečně se stává, že pro něj mohou mít dokonce až strategický význam. V takové chvíli je třeba použít všech našich zkušeností a intuice a správně zvážit a vyhodnotit situaci, ve správnou chvíli se rozhodnout a udělat gesto a tyto pro nás nepodstatné položky použít k vyjednání kompromisu. Což znamená pustit je ze zřetele a partnerovi je obětovat šikovně v pravý čas tak, abychom dosáhli na oplátku zase naší kýžené výhody. Často mohou právě takováto gesta rozhodnout jednání v náš prospěch.



Obr. 1: Obchodování s ústupky⁷

Když máme štěstí, může se poskytnutí ústupku z naší strany stát pro nás výhodou i s ohledem na další jednání v budoucnosti, zvláště za předpokladu, kdy jednáme se solidním a vnímavým partnerem. Nikdy by ale dobrý a zkušený obchodník a schopný vyjednaváč neměl používat ústupků pouze samoúčelně a z dobré vůle. Naopak by měl mít pokaždé na paměti princip reciprocity, což znamená, že se ústupky snažíme uplatnit pouze a jen tehdy, když víme, že za ně získáme nějakou jinou, pro nás podstatnou výhodu.

Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že takto odvíjené obchodní jednání je výrazněji citlivé na výkyvy a změny postojů obou partnerů a je hodně o psychické hře mezi „soupeřícími“ stranami. Mezi seriózními partnery by nikdy postupování ústupků nemělo dojít tak daleko, aby připomínalo nějaké handlování nebo dohadování se na trhu. Protože je známo, že s výsledkem jednání, ke kterému se dospělo na základě přemíry kompromisů, není spokojen nikdo a nemá přínos ani pro jednu stranu.

e) Definování potřeb zákazníka

Zástupce organizace, firmy musíme také umět identifikovat jako osobu, to znamená vědět, jaký přístup k němu zaujmout. Na jedné straně je jistě zapotřebí našeho partnera respektovat, na druhé straně je nespornou výhodou vědět nejlépe na základě dříve osobně získaných informací, jaký přístup si můžeme dovolit uplatnit.

Svoji roli zde mohou hrát i naše získané znalosti a zkušenosti ohledně potřeb firmy a její skutečné motivaci, se kterou vstupuje do jednání. Není zanedbatelný ani vztah obchodního reprezentanta nebo zástupce firmy k jeho vlastní firmě a znalost nebo alespoň podložený hrubý odhad toho, jaký má osobní zájem na očekávaném uzavření obchodu, případně jak a čím je motivován.

Mimoto je nutné si uvědomit, že i potencionální práce se zákazníkem či partnerem má své priority, a že vedení firmy nemůže nechávat kontakty pouze na svých zaměstnancích, byť jsou k tomu určeni. Každá firma musí umět rozlišovat mezi zákazníky, jejich významem,

⁷ Google.com [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrázky obchodní jednání. Dostupné z WWW: http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRTdkrUFeSfKBcmriVs2_P2gi3E4CZl-siXAqKat-1esRqHXCnQ

důležitostí pro nás a naši věc, úrovní, a podle toho mezi nimi diferencovat, a v řadě případů se jim věnovat samostatně.

f) Posouzení našich silných a slabých stránek

Při hledání našich silných a slabých stránek a jejich vyhodnocování by se primárně mělo vyjít z odlišnosti naší firmy od konkurence. Dále při zjišťování a posuzování těchto stránek hraje velkou roli hloubka a způsob posuzování, jejich účel a odlišnosti od konkurenčních firem. Nalezené slabé a silné stránky se stanou naší argumentační základnou, na které si můžeme vyzkoušet všechna pro i proti odvíjených situací.

Není proto od věci udělat si chvilku čas a připravit si ještě před samotným jednáním výčet výhod, které můžeme zákazníkům poskytnout. Stanou se základem naší argumentace a budeme tak podstatně lépe připraveni na všechny relevantní otázky, které mohou při jednání zaznít.

Je dobré udělat si obdobný seznam i slabých stránek, aby nás zákazník nezaskočil neočekávanou námitkou. Tím, že jsme si sami určitých nedostatků vědomi, můžeme si v předstihu připravit i odpovědi s protiargumenty, a to hlavně tam, kde můžeme poukázat na nějakou výhodu, která nedostatek zjištěný protistranou minimálně vyvažuje, resp. přejít k tomu, že nedostatek převážíme nějakou výhodou.

g) Shrnutí

Když se připravujeme na jednání, měli bychom tedy znát řešení a odpovědi na následující otázky:

- 1) Co je předmětem jednání a jaký je jeho přínos?
- 2) Dojednal jsem schůzku se správnou osobou a ve vhodný čas?
- 3) Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
- 4) Shrnutí všeho podstatného, co vím o kontaktní osobě. (jméno, postavení ve firmě, věk, kraj, rodina, země původu, obchodní a pracovní zaměření, mimopracovní zaměření a zájmy, vzdělání, tituly, zdravotní stav)
- 5) Jaká je jeho pozice v organizaci, jeho funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
- 6) Jaké jsou jeho kompetence vyplývající z funkce ve firmě?
- 7) Je to ta správná nebo vhodná osoba pro uzavření našich jednání nebo pro přijetí konečného rozhodnutí musím kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
- 8) Informace o osobě, která je výše postavenou osobou nad mým partnerem z hlediska organizační úrovně, a se kterou budu případně dále jednat, a která zaujímá vyšší postavení než můj partner.

- 9) Jedná nebo jednal někdy partner také s konkurencí? S kým?
- 10) Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
- 11) Jaké jsou silné a slabé stránky naší nabídky a naší firmy vzhledem ke konkurenci?
- 12) Jaké informace máme o partnerské firmě?
- 13) Znáš právní a finanční náležitosti obchodu?
- 14) Jaký postoj mám zaujmout podle jednotlivých variant vývoje jednání?
- 15) Mám připraveny všechny materiály a dokumenty k případné argumentaci?
- 16) Jaký je náš odhad předpokládané doby jednání? Mám rezervu před dalším jednáním?
- 17) V případě prodloužení doby jednání, mohu si dovolit odvolat další schůzku?
- 18) Víš, jak se dostanu na místo schůzky a jak dlouho mi to bude trvat? Jaký dopravní prostředek zvolím?
- 19) Jsem v odpovídající odborné i zdravotní kondici, abych jednání zvládnul? Nebylo by lepší jednání odložit?
- 20) Jsem pro dané jednání vhodně oblečen, upraven a vybaven, a to i z hlediska delšího časového posunu v řádu několika dnů?
- 21) Jaký image chci vyvolat?
- 22) Jakou největší výhodu či největší ústupek mohu partnerovi nabídnout?
- 23) Co mohu pro zdar jednání obětovat?
- 24) Kam až mohu couvnout? Kde je hranice, za kterou nepůjdu?

2.2.2 Volba strategie a taktiky vyjednávání

Do této fáze spadá výběr vhodného stylu vedení obchodního jednání a taktiky a strategie vlastního vyjednávání.

Styly vedení obchodního jednání:⁸

- spolupráce
- kompromis
- vyhýbání se
- ústup
- konfrontace

Základní strategie vedení obchodního jednání:⁹

⁸ Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II, Voják V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

⁹ Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II, Voják V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

„Již od starověku platí, že z uzavřeného obchodu musí mít užitek i požitek všechny zúčastněné strany, a jen takový obchod může aktéry těšit a je požehnaný.“¹⁰

- kompetitivní strategie
- kooperativní strategie

Kompetitivní strategie:

Tato strategie se dá popsat jako snaha vyhrát za každou cenu, bez ohledu na partnera, a jejím výsledkem je fakticky zajistit maximum výhod na úkor druhé strany. V praxi celá věc probíhá tak, že jeden z partnerů – vítěz – využívá své síly, požaduje další a další ústupky a sám není ochoten přistoupit na sebemenší kompromis. Druhý partner – poražený – pak není ani vlastně motivován k tomu, aby takový obchod uzavřel.

Při takovémto způsobu vedení jednání jedním z partnerů nedojde tedy k dohodě z důvodů výše uvedených, a to včetně asymetričnosti smlouvy, právě kvůli výhodám pouze pro jednu více křičící a agresivnější stranu. Typické bývá využití takovéto strategie například pro nekultivované politické klima, zvláště po nepovedených nebo prohraných volbách, kdy jedna ze stran naprosto cíleně kazí dohodu.



*Obr. 2: Kompetitivní strategie*¹¹

Kooperativní strategie:

Tato strategie a způsob jejího uplatnění si klade za cíl společným jednáním vytvořit takový konečný stav, kdy bude možné konstatovat, že bylo v maximální míře dosaženo vyvážené dohody s výhodami pro obě strany, adekvátními a očekávanými.

¹⁰ Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

¹¹ *Google.com* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrazky obchodni jednani. Dostupné z WWW: http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR6o_LeRxdeXnG11erPb_m-4b12Rp8SiW3RXecNpxw8T7o0WfDO

To předpokládá resp. vyžaduje nastolení přátelského ducha, porozumění a důvěry a samozřejmě připravenosti obou partnerů k již zmiňovaným kompromisům. Takový stav se může podařit navodit pouze v takovém případě, kdy jsou obě jednající strany dostatečně zkušené a zblhlé v technikách obchodní činnosti a vyznají se také v umění vyjednávání včetně taktiky ústupků.

Uplatňování kooperativní strategie neznamena, že musíme přijít na jednání vyloženě, jak se říká „se srdcem na dlani“, ale na druhou stranu je také vhodné přijít na schůzku bez zbytečných předsudků. Pokud se rozhodneme v průběhu jednání pro uplatnění kooperativní strategie, je více než vhodné zvolit kvalitní bázi pro sociální komunikaci, obchodní jednání vést ve vzájemné důvěře bez snahy o podraz a vidět v protistraně mnohem spíše partnera než soupeře.

Výběr vhodné taktiky záleží na následujících faktorech:

- předmět jednání
- atmosféra při jednání
- osobní charakteristiky účastníků
- úroveň zvládnutí krizových situací
- význam a důležitost jednání s ohledem na nutnost uzavření či neuzavření smluv

Mezi různé taktiky patří například:

- vystupňování situace na poslední chvíli
- kladný hrdina x záporný hrdina
- otevřené otázky
- parafrázování
- odmlčení se
- informace „vycucané z prstu“
- občasné shrnutí
- akceptování pocitů a emocí
- nečekaný tah
- šokování úvodní nabídkou
- speciální nabídka
- salámová taktika
- nátlakové techniky
- jazyk jako výhoda i bariéra
- taktika „velká bílá muž“

- apod.

Pro lepší orientaci v této rozsáhlé problematice postupně představím hned několik nejdůležitějších stylů a taktik vyjednávání podrobněji, protože jejich zvládnutí se bezpochyby stává velkou výhodou a eliminujeme tak stres, nervozitu, ale například i časový faktor vlastního jednání.

Existuje samozřejmě velké množství nejrůznějších vyjednávacích taktik, ale dle mého názoru bude nejpřínosnější zmínit se pouze o těch, které mají pro vyjednávače největší význam, což znamená, že jsou v praxi nejběžněji využívány, nejsou komplikované a zároveň jsou nejvhodnější pro standardní ekonomické, politické, právní a sociální prostředí.

Mezi takové zcela jistě řadíme:¹²

Šokování úvodní nabídkou

Jedná se o takový způsob vedení obchodního jednání, při kterém se snažíme vyvést druhou stranu z kontextu nějakou předem připravenou nabídkou, která je buď neočekávaná, extravagantní nebo cenově zajímavá, a může tím pádem způsobit rozruch resp. pozdvižení zvláště u takového partnera, který na podobou nabídku není připraven, a navíc jeho vlastní nabídka tím ztrácí z velké části svou opodstatněnost.

Jazyk jako výhoda i bariéra

Snahou všech chytrých a schopných vyjednávačů by mělo být jednat v jazyce, který dobře ovládají, i když někdy je vhodné i přesto, že jazyk známe si nechat cizí řeč tlumočit, protože tím získáme určitou časovou rezervu, kterou můžeme využít k rozebrání situace a zvážení dalších našich kroků a reakcí. Zanedbatelná není ani ta skutečnost, že se leckdy můžeme dozvědět i informace nad rámec běžného jednání od druhé strany, když se ve svém jazyce domlouvají na dalších krocích, a neví, že tento jazyk známe. Pak je ovšem nutné tento styl a způsob vedení jednání dodržet po celou dobu jednání, abychom nedali našemu partnerovi záminku k posuzování našeho jednání jako minimálně nesolidního.

Salámová taktika

Při použití této vyjednávací taktiky je důležité nepředkládat své požadavky najednou, ale předkládat je naopak postupně a tímto jejich postupným a citlivým dávkováním vzrůstá šance, že bude ve výsledku velká většina z nich přijata.

¹² Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

Vystupňování situace na poslední chvíli

V tomto případě se jedná o takovou situaci, kdy těsně před uzavřením dohody nebo podepsáním smlouvy přijde jedna ze stran s požadavkem na menší změnu samozřejmě ve svůj prospěch a předpokládá (z 90% oprávněně, jak ukazuje praxe), že druhá strana kvůli menší změně nebude negovat celé jednání a ohrožovat tak jeho celkový výsledek a že tento malý ústupek udělá.

Kladný hrdina x záporný hrdina

Tato metoda „Kladný hrdina versus záporný hrdina“ byla převzata od policie, ale samozřejmě její hra na zlého a hodného muže v týmu při obchodním jednání nemůže mít takovou gradaci. Zde jde mnohem spíše o to, že zlý člen týmu se chová nekompromisně, neústupně a protivně, čímž je dosaženo toho, že po nastoupení druhého kladného člena vyjednávacího týmu, který je chápavý, vstřícný, klidný a pro danou situaci dosti emfatický, se jakoby ve vztazích vyjasní a partner snáze podlehne kouzlu tohoto kladného hrdiny.

Informace „vycucané z prstu“

Následující taktika je založena na vymyšlených, vykonstruovaných a zavádějících informacích, které pokud je vezmeme za své, mohou ovlivnit naše rozhodování a postupy při vyjednávání, a jejich úkolem je ovlivnit jednání tak, aby vyhovovalo druhé straně. Takové metody sice nejsou zakázané, ale solidní obchodník se k nim neuchyluje a nesklouzává, protože se celá situace může velmi snadno zvrtnout a takovéto způsoby obrátit proti nám a vrátit se od partnera i s úroky.

2.2.3 Zahájení obchodního jednání

Obvykle se uvádí, že ze všech fází obchodního jednání je nejdůležitější začátek, zhruba prvních 30 vteřin. Jedná se zde o první dojem, kontakt s druhou osobou, otevírá se nám prostor na to, jak zapůsobíme na svého partnera. Je snad zbytečné zdůrazňovat, že z těchto důvodů bychom měli takovému zahájení věnovat maximální pozornost, péči a soustředění.

Co se týče hlavních bodů týkajících se zahájení obchodního jednání, tak ty jsou následující:

- Představení všech zúčastněných osob
- Předání vizitek, pokud tak nebylo učiněno dříve

- Stručná charakteristika a představení naší firmy
- Požádat partnera o představení jeho firmy
- Ověřit si navzájem své kompetence nejen pro samotný průběh jednání, ale především pro případné uzavření dohody a podepsání příslušných smluv
- Dohodnout se na hlavních bodech jednání
- Stanovit si přibližný čas jednání
- Domluvit se na způsobu a formě zápisu z vlastního jednání

V každém případě bychom měli zajistit, aby všechny přítomné osoby byly představeny, dále podat stručnou charakteristiku naší firmy a o totéž požádat partnera a dohodnout si čas a základní body jednání. Tato úvodní formální fáze je ukončena momentem předložení nabídky. Jsou vlastně dvě možnosti, buďto nabídku předložíme jako první my, nebo je rychlejší náš partner. I toto samozřejmě může být součástí taktiky a je jen na nás, jak se k tomu postavíme.

Při této úvodní fázi platí tato základní pravidla:

- zahajujte realisticky,
- postupujte umírněně,
- zpochybněte postavení oponenta, ale ponechte mu prostor k manévrování,
- zkoumejte postoje, ptejte se, pozorujte chování a především naslouchejte,
- hodnotěte silné i slabé stránky oponenta,
- analyzujte jeho taktiku a odhadujte, do jaké míry můžete blufovat;
- v této fázi nedělejte ústupky žádného druhu,
- k návrhům a vysvětlením se chovejte pokud možno neutrálně (nemluvte příliš mnoho).

2.2.4 Vytváření porozumění

Pokud je tedy úvodním formalitám učiněno za dost, může začít vlastní obchodní jednání. Jakožto vyjednávací strana se budeme pokoušet sondovat slabé stránky argumentů druhé strany a zároveň nenápadně a pozvolna přesvědčit druhou stranu, aby se vzdala svého stanoviska a přiblížila se více vašim názorům.

Budeme také kontrolovat, zda je naše dosavadní pozice udržitelná ve světle informací dodaných našimi oponenty a jejich reakcí na naše argumenty. Náš původní úsudek se nyní může potvrdit, nebo může dojít k tomu, že ho možná budeme muset upravit. Můžeme také dojít k rozhodnutí vyvíjet nátlak nebo naopak ustoupit, abychom se dostali na cestu k uspokojivému závěru jednání.

Naším cílem tedy je co nejvíce zúžit rozpor mezi oběma výchozími pozicemi a přesvědčit oponenta, že naše pravda je tak silná, že musí přijmout méně, než plánoval. V průběhu hlavní fáze jednání je nutné dát si pozor a dodržovat následující:

- Aktivně a pozorně naslouchat partnerovi

Toto je velice důležitá vlastnost, kterou ne každý člověk má a která nám ve svém výsledku může pomoci k tomu, že z řeči našeho partnera můžeme vygenerovat kromě podstatných věcí i ty, které řekl nadneseně nebo v afektu a následně ho překvapit naším protiargumentem.

- Nehovořte příliš

Pokud dokážeme mluvit a vést jednání stručně, jednoznačně, věcně a přímě, náš partner to jistě ocení. A také je třeba brát v potaz tu skutečnost, že takovým přístupem našemu partnerovi ukážeme, že nechceme zbytečně čas určený a vyhrazený k jednání prodlužovat, což ve svém výsledku ušetří čas i nám.

- Nepřerušovat partnera

Přerušovat během hovoru našeho partnera není slušné ani společensky žádoucí. A to ani v takových chvílích, kdy se například odchýlí od tématu. Je třeba si uvědomit, že i nám by to bylo nepříjemné a že pokud se neudržíme i druhá strana nám může oplatit stejnou mincí.

- Vždy předkládat podmiňovací návrhy

„Jestliže budete ochotni udělat..., zvážím možnost udělat ...“.

- Nikdy nedělat ústupky jednostranně, ale pouze výměnou za ústupky druhé strany

„Jestliže připustím x, pak očekávám, že vy připustíte y“.

- Vyjednávat o celém problému

Nikdy bychom neměli oponentovi dovolit probírat položku za položkou a smlouvu utvářet tzv. po částech. Platí, že ponecháváme všechny problémy otevřené, abychom mohli z potenciálních výměn získat co nejvíce výhod.

- Pečlivě, ale nenápadně pozorovat partnera

Někdy je lepší méně mluvit a raději nechat hovořit partnera a se soustředit se na jeho gesta, tón hlasu, mimiku a podobně, z čehož můžeme často vyčíst cenné a zajímavé informace o jeho pravých úmyslech a získat přehled o stavu jednání.

- Neprozrazujte svá stanoviska nebo postoje

Vždy je dobré nechat si pro našeho partnera nějaké to překvapení nakonec. Může se nám to hodit v situaci, kdy už si druhá strana myslí, že má vyhráno, nebo už není o čem jednat.

- Vžijte se do situace partnera

Pokud se nám toto podaří a dovedeme si představit situaci, ve které se nachází náš partner a vžít se do ní, získáme tím nesporně značnou výhodu, se kterou se nechá dále pracovat v následujících chvílích jednání.

- Připomínání společných zájmů

Dobrou taktikou také je, soustředit se na to, jaké jsou společné zájmy nás a našeho partnera a pokud se nám je podaří nalézt, můžeme tyto body pak druhé straně v průběhu jednání připomínat a prezentovat je jako důležité.

- Omezte se na své silné stránky a argumenty

Také během obchodního jednání platí, že někdy méně znamená více, a z toho důvodu by naše jednání mělo směřovat k podstatným bodům, které jsou podloženy fakty a argumenty.

- Zvážení způsobu, jak své názory sdělíme

Je velmi důležité natolik se kontrolovat, abychom v průběhu jednání nikdy nedali prostor emocionálním vystoupením, zvyšování hlasu a jiným podobně nevhodným projevům, protože se pak může snadno stát, že se druzí lidé uzavřou do sebe a mohou ztratit ochotu dále pokračovat v jednání, ne-li se dokonce urazit.

- Vyhýbat se odvetným poznámkám

Každý solidní a zkušený vyjednaváč se za každé situace snaží vyvarovat takových počinů jako je vztek, zloba nebo extrémně přehnaná ironie, protože ví, že toto mu stejně nic dobrého nepřinese a je to naprosto zbytečné shození vlastní osobnosti. Kromě toho je pro méně zkušené třeba konstatovat, že slušný obchodník na druhé straně s námi ani po urážkách týkajících se jeho osoby, firmy, náboženského vyznání a podobně ani jednat nebude.

- Ponechat si čas na rozmyšlenou

V takových případech, kdy jsou jednání zdlouhavá a blíží se pouze pomalu ke svému závěru nebo již oběma stranám dochází argumenty nebo také za situace, kdy potřebujeme vyvstalé problémy s někým konzultovat, je nejrozumnějším rozhodnutím požádat o čas na rozmyšlenou a vyhnout se tak tomu, že jsme souhlasili s něčím, co jsme vlastně vůbec nechtěli.

Na závěr bych ještě chtěla připomenout, že v průběhu fáze vyjednávání musíme být vnímaví k jakýmkoliv signálům přicházejícím z druhé strany. Pokaždé, když oponent učiní podmíněné prohlášení, je zřejmé, že je připraven změnit své stanovisko. Zkoumáme tedy možnosti pomocí dotazů, to znamená, že se pokoušíme zjistit, co je za tím, co lidé říkají, a pochopit, co tím opravdu myslí.

2.2.5 Dohoda

V průběhu fáze vlastního vyjednávání strávíme většinu času argumentací. Měli bychom dobře uvážit, jakým stylem budeme argumentovat. Mějme neustále na paměti, že na jednání nejsme proto, abychom sráželi svého oponenta k zemi. Je přece v zájmu našich budoucích dobrých vztahů, které prospějí jak nám, tak druhé straně, abychom našemu partnerovi vždy ponechali únikovou cestu. Jak kdosi řekl:

„Když někoho obehrajte, nechte mu alespoň drobné na cestu domů.“

Svého oponenta bychom neměli za žádných okolností nezastrašovat. Svůj nesouhlas máme právo vyjádřit pevně, ale zásadně tak, abychom tím nepotopili našeho partnera. Není naším cílem pokusit se někoho ponížit. Proto bychom nikdy neměli zabředávat do roviny osobních útoků nebo snad dokonce nadávek.

Abychom dokázali účinně argumentovat, musíme být připraveni naslouchat jak řečeným, tak nevyřčeným názorům našeho oponenta. Kdykoli je to možné, vyzveme svého oponenta, aby detailně doložil své požadavky. Svými dotazy pro objasnění přenášíme zátěž během jednání na něj. Pokud potřebujeme čas na rozmyšlenou, je osvědčenou taktikou začít odpovídat otázkami.

Argumentujeme klidně a bez emocí, ale zdůrazňujeme body, které skutečně chceme našemu partnerovi vtlouci do hlavy, buď mírným zvýšením hlasu a zpomalením, nebo opakováním, abychom tím dostatečně zdůraznili svůj argument. Za žádných okolností by se zkušený vyjednávač neměl nechat průběhem jednání strhnout a začít se rozčilovat. Vyjadřovat se důrazně je přípustné a společensky tolerované všemi prostředky, ale pokud se přestaneme ovládat, své jednání s velkou pravděpodobností prohrajeme a dost možná si ke svému partnerovi uzavřeme cestu i pro další jednání v budoucnu.

- Obchodování s ústupky a pohyb směrem k dohodě

Již o pár stránek výše jsem se zmiňovala o taktice ústupků a jak ji uplatnit. Na tomto místě se jí budu věnovat ještě něco podrobněji, protože snad žádné obchodní jednání se bez alespoň minimálních ústupků na jedné či druhé straně neobejde. Také bych se na následujících řádcích ráda pokusila vysvětlit, kdy a jak takový mechanismus použít a jakým způsobem z něj co nejvíce vytěžít.

Z praxe se zcela jasně ukazuje, že úspěšnější bývají v jednáních takoví vyjednávači, kteří mají v sobě schopnost v rozumné míře ustoupit svému protějšku a nezavdat si důvod k nevyřešitelnému sporu a raději si zachovávají rovnou pozici pro další jednání. Jak se také jednoznačně ukazuje, mnoho lidí si při vlastních jednáních myslí, že ústupek prezentovaný z jejich strany v partnerovi vyvolá také chuť a dobrou vůli k ústupkům. A zároveň tím, že dokázali jako první udělat ústupek, přesvědčí obchodního partnera o svých dobrých úmyslech a že si to bude druhá strana interpretovat jako projev vstřícnosti a dobré vůle pokročit v jednání dále.

Proti tomuto však mluví skutečnost, že druhá strana si může takové gesto, při kterém uděláme ústupek, byť opravdu se sebelepšími úmysly, vyložit jako projev slabosti nebo nejistoty. Z těchto důvodů poskytnutí ústupku v našem partnerovi může naopak způsobit mobilizaci ctižádosti využít takovéto situace k tomu, aby dosáhla ještě větších ústupků z naší strany. Především v českém obchodním prostředí se v řadě případů bohužel za slušnost a vstřícnost platí a interpretuje se to opravdu jako projev slabosti a mnohá jednání mohou být tímto zkresleným výkladem ústupků do jisté míry poznamenána. Proto je podle mého názoru lepší a jistější řídit se pravidlem:

„Na ústupky je vždycky času dost.“

A tomu odpovídá i fakt, že snahou dobrého obchodníka je nepřijít s ústupkem jako první. Pokud totiž přesně nevíme jestli vůbec, v jaké oblasti a jak velký ústupek má v plánu udělat naše protistrana, vystavujeme se riziku, že ustoupíme až přespříliš a bude místo výhody na nás vytvářen ještě větší tlak.

Podobné postupy a doporučení platí i pro první podání či přijetí nabídky od našeho partnera. V tomto případě zcela bezpochyby platí, že rychlé přijetí hned první nabídky od protistrany by bylo příliš krátkozraké, a to z toho důvodu, že obvykle nebývá poslední. V některých zemích a kulturách patří umění vyjednávání především o ceně k vrcholům obchodních zdatností a proto přistoupit bez vyjednávání hned na první nabídnuté podmínky znamená, že si vás jakožto obchodního partnera nikdo nebude vážit a dokonce existují na zemi i místa, kde by takové jednání mohlo být považováno za urážku.

S ústupky bychom tedy neměli pospíchat také z toho důvodu, že s časem jejich hodnota vzrůstá. Co se dále techniky využívání ústupků týče, je nadměru důležité uvědomit si,

že je chybou slepě předpokládat, že každý ústupek od jedné strany musí z principu být kompenzován ústupkem na straně druhé.

Je sice pochopitelné, že každý vyjednávač, který udělá ústupek, očekává, že mu jeho protějšek oplatí stejnou mincí, ale není to žádné dogma ani povinnost. Proto zvláště méně zkušení vyjednávači a obchodníci mohou být v takových případech do jisté míry zklamaní, ale je třeba si uvědomit, že postoupení ústupku je zkrátka riziko, kterého si každý, kdo se chce stát úspěšným a uznávaným vyjednávačem musí být vědom.

Vhodnou taktikou pro vytváření prostoru k získání jakého ústupku od našeho partnera je vytvářet mu takové problémy, které umíme rychle vyřešit výměnou za poskytnutí ústupků z jeho strany. Dalším pravidlem pro úspěšné využívání techniky ústupků je, že bychom nikdy neměli dát najevo, že nám protistrana poskytla více ústupků než jsme čekali. To samé platí i ve vlastní firmě, a to z toho důvodu, že může dojít ke změně zaměstnaneckých pozic a naše taktika pak může být velmi snadno použita proti nám.

Velmi výhodné bývá připravit ústupky pro nadcházející jednání v takové oblasti, ve které nebudou firmu skoro nic stát, ale které zároveň mají pro druhou stranu velký význam, někdy až strategický. Takovéto momenty a situace však nastávají spíše na úrovni vlastní firmy, například při kolektivních vyjednáváních s odbory, třeba o platech nebo s vedením místních samospráv a podobně.

S problematikou ústupků souvisí také umění zvládnutí konfliktů. Bylo by totiž velice naivní a idealistické myslet si, že zrovna nám se veškeré konflikty a vyhocené situace vyhnou. Obchodní jednání má již ve své podstatě konflikty zakódovány a to z toho důvodu, že proti sobě obvykle stojí minimálně dvě strany, ne-li více, které mají snahu dosáhnout pro sebe co nejlepšího výsledku.

A o tom, jak takovýto výsledků pro svoji firmu dosáhnout mají soupeřící strany samozřejmě odlišné představy a názory, které jsou ovlivněné jednak osobnostními předpoklady, charakterem a ambicemi konkrétního člověka, ale na druhé straně je jejich vystupování a chování ovlivněno i kulturou a zázemím firmy, ze které daný vyjednávač pochází, včetně etiky firmy a vlastně i celé společnosti.

- Překonání mrtvého bodu v jednání

Po poměrně podrobném rozvedení problematiky ústupků, bych se na následujících řádcích chtěla ještě krátce zmínit o technikách souvisejících s překonáváním mrtvého bodu v jednání. Někdy se tedy stane, že se vlastní jednání dostanou do mrtvého bodu nebo slepé uličky, ze které není v momentální situaci žádná cesta ven, ať už z jakéhokoliv důvodu. V takovém případě musíme celé jednání zrekapitulovat a pokusit se použít některý z následujících způsobů pro odvrácení ztráty vyjednávacích pozic a někdy i celého jednání. Možné způsoby a taktiky vedoucí k obnovení jednání tedy jsou:

- Shrnout, čeho již strany dosáhly
- Znovu akcentovat společné zájmy
- Přeskočit, pokud to je jen trochu možné, sporný bod
- Přerušit oficiální jednání a pokračovat v neformálním prostředí a atmosféře
- Rozdělit problém na několik menších
- Přizvat k jednání další spolupracovníky, kteří jsou vyzbrojeni většími kompetencemi, a kteří nejsou předchozími jednáními ovlivněni
- Pokusit se vyměnit jednatele (vyjednavče) nejlépe na obou stranách
- Využít role prostředníka, to je třetí osoby, kterou nejlépe obě strany dobře znají, které důvěřují a všeobecně i po odborné stránce ji uznávají

Z výše uvedeného lze vyvodit a je to podle mého názoru více než zřejmé, že obchodní jednání, jeho příprava i samotné vedení je v určitém slova smyslu nejen teorie a tupé používání naučených taktik a znalostí, ale je v tom i notná dávka umění dosáhnout ve vypjaté a mezní situaci, co největšího úspěchu, nebo přinejmenším alespoň přijatelného kompromisu vzhledem k našemu cíli.

2.2.6 Uzavření obchodního jednání

V celém průběhu obchodního jednání je hlavním cílem všech zúčastněných nalézt odpovědi na všechny otázky, které jsou relevantní pro úspěšný závěr jednání. Obchodní jednání nelze příliš zobecňovat, protože každé jednání je svým způsobem specifické a jedinečné a jeho průběh se odvíjí od subjektů jednání, závisí na zdatnostech, schopnostech a dovednostech vyjednavců, komunikaci, předmětu jednání a v neposlední řadě také na konkrétních podmínkách, za kterých se dané jednání odehrává. I přes tyto skutečnosti, přece jen lze potencionálním účastníkům obchodního jednání určitá pravidla, zásady a „pravdy“ doporučit.

Na závěr obě strany usuzují, zda je druhá strana odhodlána setrvat na své pozici, nebo přistoupí na kompromis. Provádějí se v tuto chvíli závěrečné manévry. Během této fáze mohou závěrečné kompromisy vést ke konečné dohodě. Kdy a jak bude nakonec vyjednávání uzavřeno závisí jen na našem odhadu síly argumentů oponenta a jeho odhodlání dovést svou věc do konce.

Ukončit jednání lze následujícími způsoby:

- Ústupkem

Takovýto závěrečný ústupek by měl být pokud možno co nejmenší. Vyměníme ho defakto za ochodu dohodnout se. Ústupek lze nabídnout pozitivnějším způsobem než ve fázi vyjednávání: „Jestliže souhlasíte s dohodou na x, připustím y.“

- Dohodou

Můžeme buďto například přistoupit na kompromis v ceně nebo přijít s něčím novým – třeba s rozšířením časového rozvrhu dohody, dohodou o nedoplatecích, rozfázováním přírůstků, s návrhem společného prohlášením o záměru společné budoucí činnosti (například zavedení plánu produktivity) nebo nabídkou zajímavé slevy a podobně.

- Shrnutím

Shrnutím všeho, čeho doposud bylo dosaženo, se zdůrazněním ústupků, které jsme my udělali a v jakém rozsahu, a prohlášením, že jsme dosáhli své konečné pozice.

- Vyvíjením nátlaku

Vyvíjením nátlaku pomocí hrozby následky, které vyvolá odmítnutí naší nabídky.

- Dát na vybranou

Při použití této varianty je vhodné dát oponentovi na vybranou ze dvou možných postupů, resp. dvou možných závěrů jednání, na které my jsme ochotni přistoupit.

Dále je dobré se i při samotném ukončování obchodního jednání držet určitých zásad. Neměli bychom například přicházet s konečnou nabídkou, pokud ji nemyslíme vážně. Není-li to skutečně naše konečná nabídka a oponent odhalí náš bluf, budeme se muset uchýlit k dalším ústupkům a naše důvěryhodnost tím vezme za své, neboť solidní obchodník nikdy nebere své slovo nebo jednou navrženou nabídku zpátky.

Musíme počítat také s tím, že oponent se samozřejmě bude snažit přimět nás prozradit, jak blízko jsme již konečné nabídce. Neměli bychom druhé straně nikdy dovolit spěchat na nás. Závěrečná fáze má svá četná úskalí. Někdy můžeme v této fázi i po úspěšné prezentaci ztratit obchod, a to když závěr špatně načasujeme. Unáhlený nebo pozdní přechod k uzavření obchodu, může zákazníka odradit. Existuje hned několik způsobů, jak se tomuto neúspěchu na poslední chvíli vyhnout.

Napoví nám jak verbální, tak i nonverbální signály:

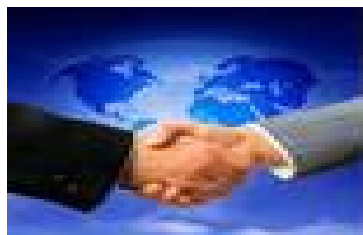
- Verbální signály

Takovými signály mohou být například otázky partnera, které svědčí o jeho zájmu. Problematické body jsou vyřešeny a zákazník se ptá na servis, dodací podmínky, nároky na skladování a údržbu, kdy může zboží obdržet a jakou formou uhradit cenu.

- Nonverbální signály

Když zákazník souhlasí s nabídkou, uvolní držení těla, spustí zkřížené končetiny, mimika a gesta prozrazují, že přemýšlí. Má-li možnost, dotýká se výrobku, někdy podvědomě srovná listiny, „sklapne“ desky a uchopí pero.

V okamžiku, kdy zaznamenáme některý ze signálů, předložíme zákazníkovi objednávku nebo smlouvu k podpisu.



*Obr. 3: Dohoda*¹³

2.3 Fáze obchodního jednání II.

Jak jsem se zmínila již na začátku této kapitoly pojednávající o jednotlivých fázích obchodního jednání, tak takovéto rozdělení se liší autor od autora i kniha od knihy. Nejprve jsem uvedla rozdělení podle knižních publikací, z nichž stěžejní byla ta od p. Vojíka. A nyní bych pro porovnání ještě ráda představila trochu jiné rozdělení, pro které jsem čerpala informace naopak zase většinou z internetových zdrojů.¹⁴

¹³ *Google.com* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrazky obchodni jednani. Dostupné z WWW: http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSAQ_KA1BseQguWSmvIpQFwaqptqbvm2hiHBU4w-vyoy3UTOdtS1A

¹⁴ *Obchodní jednání, jeho příprava a vedení*, seminární práce Kateřina Hrušková, Praha, 2010

2.3.1 Příprava na jednání

Snad pro každého podnikatele je úsporné hospodaření s časem absolutní nutnost. Časovým ztrátám lze předejít například omezením počtu informativních schůzek. Ty totiž nevedou tak často k dohodě, takže je lepší domluvit s partnerem téma jednání přesněji předem.

Prvním krokem přípravy k jednání by mělo být prostudování všech dostupných podkladů a informací o partnerovi i jeho zázemí. O co lépe partnera předem poznáme, tím snáze se nám jednání povede. Svůj návrh k jednání je dobré stručně sepsat a poskytnout jej partnerovi předem. Například jako poptávající mu poslat písemnou poptávku a nebo naopak nabídku jakožto oslovený dodavatel. Jestliže náš partner nebude s návrhem souhlasit, můžeme mu poslat další nabídku anebo přinejmenším ušetříme čas, který bychom ztratili zbytečnou schůzkou.

Pokud partnera náš návrh zaujme, přijde na řadu osobní setkání. Klíčový je zejména výběr času a místa. Důležité je zvolit si takový čas, kdy jsme obvykle nejvíce fit, a prostředí, ve kterém se budeme cítit dobře. Oblíbenou volbou je třeba pracovní oběd či večeře. Místem setkání by neměla být rušná kancelář, protože pracovní shon může jednání dosti negativně ovlivnit. Jestliže si partner chce vzít s sebou doprovod, musíme to brát jako varovný signál a dobře zvážit obdobný protitah, abychom nebyli v nevýhodě.

Posledním bodem přípravy k jednání je promyšlení celkové strategie. Ta by měla zahrnovat také argumenty na možné námitky partnera vůči našemu návrhu či osobě. Den před jednáním je vhodné si odpočinout a dobře se vyspat.¹⁵

2.3.2 Úvodní předehra

Na jednání je samozřejmostí dorazit včas a v čistém oblečení, které je přiměřené našemu postavení a profesi. Důležitá je maximální koncentrace na úvodní okamžiky představení a potřesení rukou. Dobrý první dojem je základním předpokladem pro navození příjemné atmosféry. Snažíme se vystupovat sebejistě, srdečně a ohleduplně. Není dobré potlačovat intuitivní dojmy, které v nás setkání vyvolá. Jako lidé máme pozoruhodnou schopnost rychlého a přesného odhadu. Pomocí intuice můžeme například snáze předvídat možné problémy.

S jednáním nemá cenu pospíchat. Pokud se na to cítíme, můžeme setkání zahájit volnou debatou na odborné téma. Přirozeně tak vyniknou vaše profesní kvality a získáme výhodu pro následující jednání. Svůj účel ale splní i jakákoli společenská konverzace na obecné téma.

¹⁵ www.navolnenoze.cz

Psychologové zjistili, že pokud se dva lidé v jednání shodnou, je to doprovázeno celkovým sladěním komunikace na úrovni řeči, pohybů těla a mimiky obličeje. Překvapivé bylo rovněž zjištění, že tento jev nemůže napodobit žádná záměrná řeč těla, jak se to někdy doporučuje. Prvořadá je zkušenost a schopnost empatie neboli vcítění se. Špičkoví vyjednávači a prodejci se takto dokážou vyladit během několika minut.

Před důležitým jednáním můžeme klientovi navrhnout, aby si oba vypnuli svůj mobil a omezili tak vyrušování na minimum. Domluvíme se rovněž na přibližné délce setkání. Rozumné maximum jsou 2 až 4 hodiny, plus úvodní fáze v délce 10 až 30 minut. Citlivě ji zakončíme tak, aby bylo jasné, že se začíná jednat.

2.3.3 Průběh jednání

Nejlepší je začít projednáváním návrhu, který jsme partnerovi předem zaslali. Nesedí-li proti nám zkušený vyjednávač, jsme ve velké výhodě. Víme, čeho se bude diskuse týkat, a mohli jsme si předem připravit argumenty.

Přistupujme k partnerovi s respektem jako sobě rovnému a nechme jej souvisle mluvit. Umění naslouchat nám umožní pochopit jeho motivaci. Až se vyjádří k celému návrhu, ujasníme si krátce sporné body a to, na čem se oba shodneme. Nejsou-li rozpory mezi námi zásadní, projednáme jeden sporný bod po druhém od jednodušších ke složitějším.

Postupujme takticky a využijme vše, co jsme si připravili. Většina argumentů protistrany se dá předvídat. Čím lepší bude naše rétorika neboli řečnické a prezentační schopnosti, tím přirozeněji a přesvědčivěji zapůsobíme. Pochopitelně bychom také měli dodržovat slovo. Co jednou řekneme nebo odsouhlasíme, těžko později vezmeme zpět, aniž by to vzbudilo oprávněné pochybnosti o naší důvěryhodnosti.

Vývoj jednání může někdy vzbudit silné emoce. V takovém případě musíme zachovat chladnou hlavu a nadhled a nezapomínat na lidskou slušnost a kulturu vystupování. Ani vyhrocené jednání by nikdy nemělo sklouznout do osobní roviny urážek a obviňování. Předejít tomu můžeme mimo jiné tím, že budeme mluvit pravdu. Partnera bychom měli přesvědčit kvalitou svých argumentů, nikoli lhaním.

Sporné body zkusíme nejdříve obejít nalezením jiného, oboustranně výhodného řešení. Pokud se to nedaří, je druhou možností kompromis. Ten by měl ovšem spočívat v ústupcích obou stran. Přemíra kompromisů, ale může vést k dohodě, se kterou nebude nakonec spokojen nikdo. Proto je někdy lepší patové jednání odložit na jiný den.

Odročení je korektní také v situaci, kdy už jsme po několika hodinách jednání psychicky vyčerpáni, respektive když partner nečekaně změní svůj postoj nebo předkládá k diskusi body, na jejichž projednávání nejsme připraveni. V takovém případě se raději nepouštíme na tenký led a domluvíme si náhradní termín schůzky. Tím získáme čas vše promyslet a poradit se.

2.3.4 Uzavření dohody

Jestliže jsou vyjasněny všechny sporné body a výsledný návrh se zamlouvá oběma stranám, můžeme přistoupit k uzavření dohody. Tento klíčový okamžik oboustranné shody musíme správně rozpoznat a závěr jednání neodkládat. Nálada se totiž může měnit a každý dobrý vyjednávač ví, že přesné načasování je klíčem k úspěchu.

Dohoda je obvykle stvrzena symbolickým podáním ruky. Poté může následovat podpis písemné objednávky nebo připravené smlouvy. V případě složitější dohody se pouze vyhotoví zápis z jednání, který obě strany odsouhlasí jako základ pozdější smlouvy.¹⁶



Obr. 4: Uzavření dohody¹⁷

2.4 Typologie lidí v obchodním jednání

Průběh samotného obchodního jednání do značné míry závisí hlavně na osobě jednatele, který by měl být schopný naslouchat, ale také například dobře a věcně argumentovat, oponovat, být trpělivý, vytrvalý, mít určitou dávku zdravého sebevědomí atd. Dále také k úspěchu mohou dopomoci komunikační dovednosti, v řadě případů i v cizích jazycích, a vůbec celková kulturní vnímavost nejen v případě samotného jednání, ale v kontextu původu protistrany i země, kde obchodní jednání probíhají.¹⁸

¹⁶ www.navolnenoze.cz

¹⁷ *Google.com* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrazky obchodni jednani. Dostupné z WWW: http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSAQ_KA1BseQguWSmvIpQFwaqptqbm2hiHBU4w-vy0j3UTOdtS1A

¹⁸ Jak být ještě lepším manažerem, Armstrong, M., Victoria Publishing, Praha, 1995

Aby se podnikatel, manager nebo obchodník stal uznávaným obchodním partnerem, musí mít určité vlastnosti, splňovat určitá kritéria, která se týkají vystupování, charakteru, jednání, vědomostí atd.

Následující seznam uvádí ty nejdůležitější charakteristiky, po jejichž splnění by měl být každý podnikatel svým protějškem v obchodním vztahu vnímán jako uznávaný obchodní partner.

Tyto charakteristické rysy jsou¹⁹:

- Odbornost
- Vystupování
- Public relations
- Iniciativa ve vztahu k předmětu jednání
- Všeobecný kulturně – politický rozhled
- Etické vystupování a dodržování společenských norem a konvencí
- Odpovědnost a cílevědomost
- Sebekritičnost
- Takt a pochopení
- Kompetentnost
- Vybavení kompetencemi pro všechny fáze jednání

Podle serveru www.businessweek.cz²⁰ rozdělení lidí v obchodním jednání podle charakteru kopíruje Gaussovu křivku a vypadá zhruba takto:

- 1) Géniové, kteří mají výrazné charisma, rychlé reakce a skvělou rétoriku. Není jich mnoho.
- 2) Průměrní lidé s normálním charisma, s několika chybami, které však nejsou zásadní. Takových je většina.
- 3) Příliš empatičtí a tiší lidé, kteří by se rozdali pro kohokoli anebo naopak hrubí arogantní lidé s buranskými sklony. Tato skupina má velmi mizivou šanci stát se dobrým vyjednávačem.

¹⁹ Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007

²⁰ www.businessweek.cz

2.5 Závěr k teorii obchodního jednání

V průběhu obchodního jednání bychom měli nalézt odpovědi na všechny tyto otázky:

- CO?
- KDY?
- KAM?
- ZA KOLIK?
- JAK VÝLUČNÁ MAJÍ BÝT PRODEJNÍ PRÁVA?

Každou z nich můžeme rozšířit, omezit nebo můžeme dospět ke kompromisnímu řešení podle průběhu jednání. Jak jsem již uvedla výše obchodní jednání nelze příliš zobecňovat, neboť jeho průběh se odvíjí od samotných subjektů jednání, záleží na jejich schopnostech a dovednostech komunikovat, předmětu jednání, a také konkrétních podmínkách, za kterých se dané jednání odehrává.

Základem úspěšného obchodního jednání v dnešní době je hlavně umění „mluvit“, a to sice k věci, účelně, pokud možno jasně a stručně a na patřičné odborné úrovni. V době internetu už snad nikoho nepřeválcujeme výhodou lepšího přístupu k informacím. Rozhodující je, jak kvalitně a rychle informace umíme vytřídit a zpracovat. Práce s informacemi tedy má svou odbornou váhu a důležitost a je jí potřeba věnovat náležitou a odpovídající péči.

Na druhou stranu je však nutné opravdu si uvědomit, že v dnešní rychlé, moderní a pokrokové době mají především díky internetu, ale i ostatním médiím, stejně dobrý přístup k informacím všechny zainteresované strany. Proto se už v poslední době za obchodní výhodu nedá považovat samotné vlastnictví dané informace, ale mnohem spíše se jako výhoda ukazuje právě ta kvalitní a rychlá práce s informacemi, jejich výběr, třídění, zpracování a využití. Toto všechno se stává výchozí základnou pro úspěšnou komunikaci nejen v obchodním světě, ale i v osobním životě.

3 Obchodní jednání se zahraničím v praxi

Jako v mnoha jiných oborech lidské činnosti, tak i v případě obchodního jednání se teorie a praxe více či méně liší. Proto bych se na následujících stránkách své práce chtěla věnovat praktickým poznatkům, zkušenostem a technikám podnikatelů a profesionálních vyjednávačů ze svých obchodních cest do zahraničí. Zatímco pro začátečníky bývá obchodní jednání často příčinou nemalé nervozity, pro zkušené vyjednávače je uměním a hrou zároveň. Uměním proto, že se v něm člověk může zdokonalovat po celý život, a hrou díky nejistotě a nepřipoutanosti k výsledku vyjednávání.

V rámci praktické části své diplomové práce tedy nejdříve popíšu použitou metodu výzkumu, objasním a rozeberu důvody, proč jsem se rozhodla právě pro takovou formu výzkumu a ne jinou. A poté se již budu plně věnovat vlastnímu výzkumu, který bude spočívat v podrobné analýze obchodního prostředí jednotlivých oblastí, včetně kulturních a dalších faktorů, které ho ovlivňují a utvářejí.



*Obr. 5: Obchodní jednání se zahraničím*²¹

3.1 Metodika výzkumu

Co se týče samotné metody výzkumu, tak jsem se dlouho rozhodovala a váhala, jaká forma by byla pro mé záměry nejvhodnější a poskytla mi pro mou práci co možná nejpoužitelnější a nejpřínosnější informace. Nejdříve jsem, jak už bývá zvykem, uvažovala o tom, že sestavím dotazník týkající se obchodního jednání a věcí s ním souvisejících. Takový dotazník by zahrnoval otevřené otázky typu:

²¹ *Google.com* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrazky obchodni jednani. Dostupné z WWW: <http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRFs5Wi3IPPIXsm7QULPXnttfE3N06rzUqNQTCsQfmSFQi4mRLY>

- „Jak probíhá Vaše příprava na obchodní jednání?“
- „Máte vždy zjištěny veškeré informace o svém protějšku, se kterým budete jednat?“
- „Máte nějaké konkrétní zvyklosti, které praktikujete před nebo během obchodního jednání?“
- „Máte vždy připravenou předem nějakou taktiku nebo se řídíte spíše instinktem a taktiku stanovujete až na místě podle konkrétní situace?“
- „Jaká je podle Vás optimální doba úvodní společenské konverzace?“
- „Máte nějaké oblíbené téma, o kterém začnete v úvodní seznamovací fázi jednání obvykle mluvit?“
- „Cítíte se při úvodní konverzaci dobře a klidně ji natáhnete nebo jdete raději co nejdříve k vlastnímu předmětu jednání?“
- „Jaká byla maximální doba obchodního jednání, kterého jste se účastnil?“
- „Stalo se Vám někdy, že obchodní jednání sklouzlo do roviny osobních urážek či snad dokonce násilí?“
- „Jaké máte zkušenosti s obchodním jednáním se zahraničím?“
- „Vyjmenujte země, národy, se kterými jste obchodně jednal.“
- „Je znát při obchodním jednání vliv kultury, národnosti?“
- „S jakými neobvyklými zvyklostmi jste se setkal?“
- Atd.

Dotazník tvořený těmito a dalšími otázkami jsem hodlala předložit podnikatelům a manažerům, kteří mají osobní zkušenost s vedením obchodního jednání se zahraničím, a pomocí výše uvedených otázek jsem plánovala získat co nejvíce informací o jejich osobním pohledu na problematiku obchodního jednání a zvyklostech, které v praxi sami praktikují nebo se kterými se setkávají.

Co však mluvilo proti metodě šetření pomocí dotazníku byla skutečnost, že jeho vypovídací hodnota je poměrně nízká a to proto, že otázky, přestože jsou otevřené, jsou dost konkrétně formulovány a neoponechávají moc prostoru pro respondenta. Také záleží na osobě tazatele, který může svým přístupem respondenta ovlivnit a tak dále. Závěr byl zkrátka takový, že informace získané pomocí dotazníku by neměly valnou úroveň a hodnotu pro můj záměr a až příliš by se odchylovaly od skutečné praxe.

Po zavrnutí vyšetřování pomocí dotazníku další moje myšlenky směřovaly k využití metody polostandardizovaného rozhovoru. Stejnou metodu jsem použila již během výzkumu v rámci mé bakalářské práce, kterou jsem psala na téma „Sociální reklama“. Mám tedy s touto

metodou již svou zkušenost a musím říct, že mi během psaní bakalářské práce poskytla přínosné a pro můj záměr použitelné informace. Jednalo se však tehdy o jiné téma i celou problematiku, a po zvážení všech kladů a záporů jsem došla k závěru, že ani tato metoda nebude pro moji práci tou nejvhodnější.

Po vyhodnocení všech těchto skutečností jsem se nakonec rozhodla uskutečnit kvalitativní výzkum formou analýzy odborných i neodborných článků, komentářů, blogů, rozhovorů, chatů a názorů lidí, kteří mají s touto problematikou svoji osobní zkušenost. Hlavní přínos této metody provádění výzkumu spatřuji v tom, že informace získané tímto způsobem, nejsou nijak zkreslené osobou tazatele, jak by tomu bezpochyby bylo v případě metody dotazníku nebo polostandardizovaného rozhovoru.

Podnikatelé, obchodníci, manažery, zkrátka všichni ti, kdo se chtějí o své zkušenosti a dojmy z obchodních cest do zahraničí podělit, se ve svých komentářích a člancích vyjadřují z vlastní vůle. A nikoliv na vyzvání tazatele, na kterého navíc nemusejí mít v tu chvíli, kdy za nimi přijde, vůbec čas a náladu, a tak informace získané tímto způsobem ztrácejí do jisté míry svoji vypovídací hodnotu. Na rozdíl od toho své příspěvky, články a komentáře tito lidé píšou většinou v klidu svého domova a tehdy, kdy oni sami na to mají náladu a čas a pociťují zrovna potřebu sdělit své dojmy ostatním, popřípadě si s nimi vyměnit své názory. Ty pak zveřejňují a publikují v nejrůznějších časopisech, portálech a webových stránkách týkajících se obchodu a podnikání, a právě z takovýchto zdrojů jsem se rozhodla ve své praktické části čerpat, protože věřím, že právě touto metodou získám co možná nejkomplexnější a nejprínosnější informace pro svůj účel. A nyní se již budu věnovat specifickým obchodním prostředí v USA, Brazílii, Austrálii, Egyptě a Rusku a doporučením, které z toho pro obchodníky v praxi plynou.

3.2 Obchodní jednání v USA



Obr. 6: Spojené státy americké ²²

²² www.mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. USA. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/21/f0/f9/451454_317723_USA_New_York.jpg

3.2.1 Základní informace:²³

Oficiální název státu:

- Česky: Spojené státy americké
- Anglicky: United States of America, zkráceně: United States, označení: USA nebo U.S.

Národnostní složení:

Etnické skupiny :

- bílí 79,96 %,
- černí 12,85 %
- asiáté 4,43 %
- indiáni 0,97 %
- ostrované 0,18 %
- dvě a více ras 2,5 %

US Census Bureau neuvádí jako zvláštní skupinu hispánce jako osoby z Latinské Ameriky (včetně Kubánců, Mexičanů a Portoričanů), kteří žijí ve Spojených Státech, a mohou být ze kterékoliv etnické skupiny (bílí, černí, asiáté atd.). Španělštinu jako mateřský jazyk uvádí 10,7 procenta populace, celkový podíl Hispánců se odhaduje na 15,1%.

Náboženské složení:

- protestanti 51,3 %
- katolíci 23,9 %
- mormoni 1,7 %
- židé 1,7 %
- další křesťanské církve 1,5 %
- budhisté 0,7 %
- muslimové 0,6 %
- ostatní 2,5 %
- bez vyznání 16,1 %

²³ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Jizni amerika-brazilie. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/jizni_amerika/brazilie/index.html

Úřední jazyk a ostatní nejčastěji používané jazyky:

Úředním jazykem ve Spojených státech je angličtina. Nejrozšířenějším druhým jazykem je španělština.

Peněžní jednotka a její členění, používání jiných měn:

- 1 americký dolar (USD nebo \$) = 100 centů (cents).

V běžném platebním styku se používá zásadně dolar. Nákup valut volně směnitelných měn lze uskutečnit v husté síti bank a směnárén.



Obr. 7: Vlajka USA ²⁴

3.2.2 Specifika obchodního jednání v USA

„USA jsou národem, který tvoří obyvatelé, jejichž kořeny sahají snad do všech částí světa, často se říká, že jsou „tavícím kotlíkem“, v němž tají rozdíly mezi jednotlivými národnostmi.“ ²⁵

Právě takováto mnohonárodnost je v USA něčím velmi typickým, s čím by měl každý cizinec cestující do této oblasti za obchodním jednáním počítat. Americké obyvatele ve své podstatě nespojuje původ, Američanem se můžeme nejen narodit, ale i stát během svého života. Mnohem více je spojují a drží pohromadě společně sdílené hodnoty a postoje. Mezi ně patří individualismus, svoboda jednání a vyjadřování, podpora vzájemné konkurence jako cesty k lepším výsledkům, ale také starost o nejbližší okolí, kterým je rodina nebo například nějaká komunita.

Američanům není cizí ani podpora charitativních organizací a dobrovolné zapojování se do projektů s cílem zlepšit něco ve svém okolí. Velmi výrazně je z nich snad při každém osobním setkání cítit víra ve vlastní schopnosti a setrvalý optimismus, stejně jako otevřenost novým věcem. Podle americké filosofie cesta nahoru vede přes vzdělání a usilovnou práci.

²⁴ *Www.mzv.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. USA. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/34/fd/fd/221494_24267_us_flag.gif

²⁵ *Mzv.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-05-04]. USA. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/washington/cz/index.html>.

Typické rysy amerického trhu

Pro americký trh je také typická velká volnost v podnikání. Na trhu působí totiž velké korporace, v důsledku čehož je hospodářská soutěž velmi silná. Manažeři firem v USA a jejich obchodní zástupci se pak poměrně právem, vzhledem k tomu, na jak silném trhu jsou běžně zvyklí působit, považují za odborníky a jsou opravdu schopní a obratní vyjednávači. Dalším typickým rysem pro americkou mentalitu, který také vyplývá právě z existence velké konkurence na místních trzích, je typická velká soutěživost a otevřená a přímá komunikace během obchodního kontaktu.

Američtí obchodníci a manažeři jsou ze své přirozenosti orientováni na dosažení cíle a úspěchu. Uznávají pracovitost a vysokou výkonnost. Mají důvěru ve vlastní schopnosti a také uznávají a mají velký respekt k jedincům, kteří se sami vypracovali „z ničeho“ a zastávají nyní vysoké postavení. Co se týče samotného jednání, tak Američané vystupují obvykle přátelsky a neformálně, ale jsou sebevědomí, otevření a přímočaří. V osobním styku jsou Američané velice zdvořilí, na středoevropské poměry někdy až příliš. Spojením „I'm sorry...“, „Excuse me please...“ začínají mnoho vět v běžné komunikaci.

Tuto zdvořilost však nesmíme zaměňovat se slabostí. Američané dokáží i nepříjemné věci říci velice zdvořile a jejich cílem je vyhnout se přímé konfrontaci a dovést přitom záležitost do zdárného konce. Jak už jsem se zmínila výše, hlavním průvodním znakem americké obchodní kultury je snaha o jednoduchost a přímost. Vzhledem k tomu je při prezentaci a jednáních lepší zvolit používání krátkých a jasných stanovisek bez přílišného vysvětlování a popisování složitých souvislostí.

Při jednání s americkým partnerem se doporučuje dodržovat přímý oční kontakt, budeme tak vzbuzovat větší důvěru. USA patří mezi ty země, ve kterých jestliže porušíme zásadu přímého, optimistického a odhodlaného pohledu do očí, jsme automaticky pokládáni za nedůvěryhodného partnera. Obecně je možno konstatovat, že přímým pohledem z očí do očí nic nezkazíme ve většině zemí. Jsou však i výjimky, dlouhý upřený pohled není pokládán za zdvořilý např. v Jižní Koreji, kde je brán mnohem spíše jako vyzývavý, až agresivní a je proto lepší dívat se poněkud stranou.

Američané berou riziko jako součást podnikání a neúspěch v podnikání není proto ostudou, ale běžným koncem mnoha podnikatelských záměrů a v žádném případě nevypovídá nic negativního o daném člověku. Neuspět a začít znovu je podle nich normální věc a na základě jednoho neúspěchu nebudou člověka soudit.

Úvod jednání

Dalším typickým rysem americké kultury je to, že Američané milují sporty, a to platí pro obě pohlaví. Vlastní sportovní aktivity či výkony dětí během víkendu patří automaticky k pondělní konverzaci na začátku nového pracovního týdne. Proto v případě, že se i my nebo

naše děti věnují aktivně nějakému sportu a mají za sebou určitý zápas či utkání, není nic vhodnějšího, než se o této skutečnosti po určité době známosti před svými americkými partnery zmínit. Výrazy mající základ ve sportovním prostředí patří dokonce k obchodnímu jazyku a lze jen vřele doporučit si co nejdříve alespoň některé tyto výrazy osvojit, například slam dunk, horses for courses atd.

Narozdíl od sportu však do konverzace na úvod obchodního jednání nepatří například osobní finance. Statut a majetek našeho partnera je dán jeho pracovním místem, místem jeho bydliště, školou, kterou navštěvují jeho děti a také jeho dosaženým vzděláním, které ho řadí do určité profesionální skupiny (právníci, bankéři). Na druhou stranu, což je oproti tomu trochu zarážející, je naprosto běžné, že plat vedoucích větších společností je veřejně známý. Drahými dárky Američany přivedeme do rozpaků, také proto, že od určité výše se hodnotné dary musí uvádět v daňovém přiznání jako příjem a odvádět z nich daň. Mnohem více se tak do Spojených států hodí přivést menší dárky s logem naší společnosti.

Na začátku jednání je vhodné si na rovinu a jasně říci, s čím do jednání obě strany vstupují a jaká jsou jejich konečná očekávání. Konverzace během vlastního jednání by měla být živá, s aktivním zapojením obou stran, v žádném případě se nesmí jednat o monolog z jedné strany. Toho je nutné se vyvarovat a může to být problém zvláště pro obchodníky a vyjednavče nezvyklé na takovýto styl jednání, náhlé ticho v jednání totiž Američany znervózňuje.

Etiketa během jednání

Co je také zajímavým rysem americké kultury, je používání křestních jmen, které je běžné i přes několik pater firemní hierarchie. Někteří zkušenější američtí vyjednavči se však natolik přizpůsobili, že v kontaktu s cizinci používají formálnější oslovení (Mr., Mrs. s uvedením příjmení partnera), a to s vědomím kulturních rozdílů v používání křestních jmen v obchodním styku. Evropští obchodníci se mohou přizpůsobit podle aktuální situace a pokud s tím nemají problém, tak na oslovení křestním jménem ze strany svého amerického partnera mohou směle zareagovat stejným způsobem.

Skutečnost, kterou je také podle mne dobré brát v potaz, je to, že Američané mají v porovnání s Evropany daleko méně dní dovolené, a proto se snaží maximálně využít státních svátků a dnů pracovního volna jako jsou Memorial Day v květnu, Independence Day 4. července, Labor Day v září, Thanksgiving v listopadu či Vánoce. Je tedy velice nevhodné chtít se během těchto svátků s Američany sejit, protože primárně svůj volný čas hodlají věnovat své vlastní rodině a blízkým. Jako ve všem i zde však existují výjimky a záleží pak už na konkrétních okolnostech či naléhavosti naší návštěvy.

Co se týče úcty k formálním autoritám jako jsou církev, policie, armáda, hasiči, tak ta je ve Spojených státech velká a pronášet, byť s dobrým úmyslem, žerty na tato témata je proto krajně nevhodné. Český smysl pro humor obecně není Američanům příliš blízký a obvykle se

nesetkává s výrazně pozitivními reakcemi a pochopením ze strany amerických partnerů, proto pokoušet se uspět s vtipy z českého prostředí nebude tím nejlepším nápadem. Při hovoru, a to ani při té nejvášnivější debatě, neskáčí Američané svému partnerovi nikdy do řeči. Také musíme být připraveni na to, že Američané se často ptají cizinců na jejich dojmy z pobytu v jejich zemi. V takovém případě není na místě, abychom USA zbytečně kritizovali. Samozřejmě, že každý rád slyší, když návštěvník jeho zemi chválí, to ovšem na druhou stranu neznamená, že nemůžeme být zdvořile kritičtí a možná náš protějšek takovouto upřímnost na místo přehnaného vychvalování ocení.

Písemný styk s americkým obchodním partnerem je založen především na e-mailech, které by ideálně měly být zodpovězeny do 24 hodin. E-mailová a telefonická komunikace by vůbec měla být základem udržování obchodních vztahů. Pro příliš dlouhé odmlky v komunikaci nemají Američané pochopení.

Časový posun

Dalším specifickým rysem v obchodních stycích se Spojenými státy je hledisko časového posunu, které může občas způsobit nemalé problémy a obtíže. Jádna se o zhruba 6 – 9ti hodinový časový posun mezi východním resp. západním pobřežím USA a Českou republikou. Proto českým firmám, které mají zájem na tom, rozvinout své obchodní aktivity v USA co nejvíce, lze jen doporučit zajištění možnosti telefonického spojení po dobu americké pracovní doby do ČR, to znamená i do našich pozdních večerních hodin (22-24 hodin). Američané chtějí a mají ve zvyku věci řešit rychle a ihned. Nemožnost okamžitého spojení s obchodními partnery je pak může značně frustrovat. Navíc je třeba mít na paměti a tolerovat skutečnost, že ne všichni si časové posuny s jinými částmi světa mohou okamžitě uvědomit.

Networking

Pokud budeme jednat s americkým partnerem v USA, vizitky by měly být v angličtině, s tím, že překlad do angličtiny musí být bezchybný. Je vhodné připravit si na cestu do Spojených států větší množství vizitek na rozdávání. A to především z důvodu místních akcí typu networking tj. navazování neformálních kontaktů na společenských akcích, které jsou v USA poměrně častou a trvalou součástí obchodního života. Tomuto stylu navazování kontaktů se nedoporučuje v žádném případě vyhýbat. Naopak pokud se osmělíme a dokážeme se tomuto způsobu seznamování přizpůsobit, můžeme z toho nakonec ještě profitovat. Vždyť obchodní časopisy či odborné články jsou plné popisu náhodných setkání, která vedla k velkým a úspěšným obchodním transakcím a většina velkých amerických obchodníků možnost navazovat nové kontakty tímto způsobem přímo aktivně vyhledává.

Dokonce ani skutečnost, že naše angličtina není zcela perfektní, není ve většině případů vůbec překážkou, často naopak naše jinakost či rozdílná výslovnost může obchodní partnery přitahovat, protože cítí, že jim třeba můžeme nabídnout něco jiného, originálního. Nespornou výhodou networkingových akcí je možnost oslovit de facto kohokoli, kdo je v danou chvíli volný. Navíc náš rozhovor můžeme, a je to dokonce očekáváno, ihned směřovat přímo k podstatě, k tomu, jaký je náš obor činnosti, co my děláme, co naši partneři dělají a jestli mezi námi náhodou neexistuje něco společného, co by mohlo vést ke vzájemnému obchodu.

Ukončení konverzace ani po kratší době rozhovoru není považováno za nezdvořilé a časem si zvykne na to, že nikam nevedoucí rozhovor je naprosto obvyklé jednoduše a rázně ukončit. Stejný přístup partnerů můžeme očekávat na druhou stranu i v případě, když ani my náš protějšek nezaujmeme nebo naše obchodní možnosti partner vyhodnotí jako pro něho nezajímavé.

Při akcích networkingového typu je poměrně obvyklé se předběžně domlouvat na obchodních operacích či případně i obchod přímo na místě uzavřít. Vůbec se tedy nemusíme ostýchat říct na rovinu, co nabízíme nebo prodáváme a jaký obchodní záměr nás do Ameriky přivedl. Podle zkušeností českých obchodníků, kteří mají s tímto typem obchodního styku zkušenosti, je to velmi přínosná věc a vytváření uzavřených konverzačních hloučků je naprostou chybou. Naopak je podle nich nejlepší se co nejdříve osmělit a naučit se oslovovat neznámé lidi, dříve než nám uteče nějaký zajímavý obchod.

Obchodní oběd

Mimo networkingové akce jsou také běžnou součástí obchodního života v USA časté pracovní snídaně, obědy a večeře, při nichž se může jednat o obchodních záležitostech. Při takovémto obchodním setkání většinou platí hostitel. Při méně formálních setkáních, kterého se účastní více lidí jen volně spojených do jedné skupiny, jako je například společné sledování sportovního utkání v baru po ukončení jednání platí každý za sebe.

Při jednání o pracovním obědě se postupuje de facto stejně „svižně“ jako při networkingových akcích. Po prvních zdvořilostních větách se jde rychle k věci, jednání je přímé a otevřené. Američané formulují své požadavky jasně, je tedy vhodné jednat stejně. Často se používají prezentace v Powerpointu, je důležité mít prezentaci kvalitně připravenou a též firemní materiály mít dostatečně kvalitní a reprezentativní. Je důležité mít neustále na paměti, že američtí jednatelé jsou velmi schopní a neobávají se konfliktů, naopak se tvrdě snaží vyjednat si pro sebe co nejvýhodnější podmínky. Američtí partneři od nás budou očekávat vždy přesné a rychlé plnění závazků. Také smlouvy bývají velmi přesně formulovány. Pokud jde o významný obchod, je dobré si najmout amerického právníka, který smlouvu a všechny její detaily důkladně posoudí.

Americké právní prostředí

Účast právního zástupce firmy na obchodním jednání ve Spojených státech je dokonce naprosto běžná a pokud si náš partner sebou právníka přivede, bylo by taktickou chybou nepostupovat stejně. Právníci se v Americe běžně účastní obchodních jednání a jejich hlavním úkolem během jednání je napomoci uzavřít obchod a v případě sporu hledají cestu, jak vzniklé potíže překonat a vyřešit. Mít kvalitního místního právníka bývá často jedním z nejdůležitějších faktorů, který může jednání do značné míry ovlivnit. Smlouvy jsou totiž dlouhé a pamatují téměř na všechny možnosti, nic není ponecháno náhodě či pozdější domluvě, proto je důležité věci opravdu dobře rozumět a vzhledem k rozdílům v právu jednotlivých amerických států se bez místního právníka asi jen těžko obejdeme. Pokud bychom se na to přece jenom cítili, pak je nezbytně nutné si alespoň zjistit podle jakého práva by se případné spory řešily.

V Americe také existuje zajímavá možnost pro případ, že se dostaneme do konfliktu s naším partnerem. V takové situaci můžeme zkusit angažovat licencovaného mediátora (www.mediator.com), který se pokusí dosáhnout oboustranně přijatelného kompromisu pro všechny strany. Také obchodně-ekonomické úseky velvyslanectví i generálních konzulátů České republiky v USA se snaží být v kontaktu s některými právníky a být připraveni poskytnout českým vyjednavacům vhodné kontakty. Ty jsou pravidelně aktualizovány na webových stránkách jednotlivých zastupitelských úřadů (viz. příloha). Některé české firmy také angažují americké právníky původem z Čech, kteří mají současně české i americké právní vzdělání.

3.3 Obchodní jednání v Brazílii



*Obr. 8: Brazílie*²⁶

3.3.1 Základní informace:²⁷

²⁶ www.mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Brazílie. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/8e/25/ae/429955_300227_Brazilie_Rio.jpg

²⁷ [Mzv.cz](http://www.mzv.cz) [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Jizni amerika-brazilie. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/jizni_amerika/brazilie/index.html

Oficiální název státu:

- Česky: Brazilská federativní republika - BFR
- Anglicky: Brazil
- Portugalsky: República Federativa do Brasil

Národnostní složení:

Brazilci:

- 49 % evropského původu,
- 43 % míšeného původu,
- 7 % afrického původu,
- 0,5 % asijského původu,
- 0,5 % původní indiánské obyvatelstvo

Náboženské složení:

- Křesťanství 90 % (katolíci 74 %, protestanti 15 %, novodobé křesťanské církve 1 %)
- ostatní náboženství 3 % (tradiční africké 0,5 %)
- bez vyznání 7 %

Úřední jazyk a ostatní nejčastěji používané jazyky:

Úřední jazyk:

- portugalština

Ostatní nejčastěji používané jazyky:

- španělština
- angličtina

Španělština je srozumitelná z důvodu příbuznosti s portugalštinou a komunikace s okolními latinskoamerickými státy. Angličtina je do určité míry rozšířena v obchodních kruzích a mezi mládeží. Znalost cizích jazyků je však celkově minimální.

Peněžní jednotka a její členění, používání jiných měn:

Brazílskou měnou je *real* (brazílské značení R\$, mezinárodní značení BRL), dělí se na 100 centavos. Měnu nelze označit za volně směnitelnou. Směnný kurs dne 3.1. 2011 byl 1 USD = 1,65 BRL.

Co se týče používání cizích měn, tak hlavní světové měny, nejlépe USD, je možno směnit v hotelech, bankách a směnárnách. Platba přímo v USD není obvyklá (mnoho bank nemá licenci k přijímání plateb v USD, resp. v jiných měnách než v brazílské, některé instituce vůbec nesmějí přijímat cizí měnu). Někdy dochází k potížím i při směně jiných měn než USD. Rozšířená a bezproblémová je platba mezinárodními platebními kartami.



Obr. 9: Státní vlajka Brazílie²⁸

3.3.2 Specifika obchodního jednání v Brazílii

Stejně jako v jiných oblastech světa, tak ani v Brazílii nestačí k úspěchu v obchodním jednání vědět jen základní informace o tomto vzdáleném trhu. Ale naopak je potřeba pokusit se proniknout hlouběji k pochopení jejich kulturních zvyklostí a národních specifik, což je tím pravým klíčem ke konečnému úspěchu v našem jednání s brazílským partnerem. Čeští obchodníci a podnikatelé, kteří se rozhodnou pro navázání obchodních kontaktů v této oblasti, by si tedy nejprve měli být vědomi řady specifik, vyplývajících z odlišných kulturně-sociálních podmínek a obchodních zvyklostí, díky kterým se odlišuje průběh obchodního jednání od našich domácích praktik.

Dorozumívací jazyk

Oficiálním jazykem v Brazílii je portugalština, která je proto při obchodních jednáních upřednostňována, přestože mnoho místních obchodníků ovládá již do jisté míry také angličtinu nebo španělštinu. Drobné chyby při pokusu mluvit portugalsky jsou obvykle tolerantně přehlíženy, protože se zde především oceňuje snaha domluvit se místním jazykem. Toto však samozřejmě není vhodné při jednáních na vyšší úrovni. V takovém případě, pokud sami neumíme opravdu dobře portugalsky, je určitě nejlepším řešením použít služeb tlumočnicka, abychom neztratili respekt našeho partnera ještě před samotným začátkem

²⁸ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Vlajka Brazílie. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/9f/c8/1a/220083_21880_br_flag.gif

jednání. V hlavním městě Brasília je vzhledem ke koncentraci orgánů státní správy nejužívanějším druhým jazykem angličtina, v některých částech států na jihu země jako je São Paulo, Paraná, Santa Catarina nebo Rio Grande do Sul je možné se domluvit také německy a v příhraničních oblastech je běžná znalost španělštiny.

Příprava na jednání

Zvláště důležitá je při obchodním jednání s brazilským protějškem již samotná příprava na jednání. Už v této úvodní fázi se totiž může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu celého jednání a je proto více než vhodné klást na ní zvýšený důraz. Velmi pozitivně v očích našeho partnera například působí, když si mimo verbální prezentace připravíme i některé propagační a podpůrné materiály a dokumenty také v portugalštině. Pokud toto nejsme schopni zajistit, pak je alespoň anglická verze naprostou nutností a působí to lépe než případné alternativní použití španělského jazyka. Nicméně již tímto krokem může být zdárný průběh jednání ohrožen, protože se rázem stáváme závislími na schopnostech našeho partnera dorozumět se jinak než portugalsky.

Schůzku si vždy sjednáváme předem a je vhodné se na ni dostavit včas, i když se v místních končinách většinou toleruje pozdější příchod o 10 až 15 minut. Pro obchodní jednání v Brazílii je vhodný oblek a košile s kravatou. Decentní barevné odstíny nejsou překážkou a na nižší úroveň jednání můžeme přijít i v košili s krátkým rukávem. V oblasti Amazonie je vzhledem ke klimatickým podmínkám v tomto teritoriu košile s krátkým rukávem běžná i bez saka a kravaty.

Etikata obchodního jednání

Obchodního partnera je obvyklé oslovovat křestním jménem, například Senhor Martin nebo Senhora Maria, popřípadě s funkcí, kterou zastává. Toto je dáno tím, že příjmení jsou mnohočetná a častokrát obtížně vyslovitelná. V případě, kdy jednání nejsou příliš formální, není neobvyklé, že Brazilci přechází do specifické formy tykání, tzv. tvar „você“. To však záleží na věku, povaze či původu obchodního partnera. Po úvodním představení bývá zvykem výměna vizitek, které mohou být i v angličtině. Nejlepší však je, pokud si připravíme vizitky dvojjazyčné (v portugalštině a v angličtině). Akademické a vědecké hodnosti na vizitkách v Brazílii není zvykem používat.

Samotná jednání pak nejsou vedena nijak přespříliš zdrženlivě, neboť Brazilci si potrpí spíše na uvolněnější a osobnější způsob jednání. Zároveň jsou to však seriózní obchodníci, kteří upřednostňují dlouhodobé kontakty, zejména s cizinci, a dívají se daleko do budoucnosti. Postup jednání je poněkud více založen na osobním kontaktu a pro nás Středoevropany se může jevit zdánlivě pomalejší, než je tomu v případě jednání s evropským partnerem v našich

podmínkách. Je to důsledek rozdílného přístupu k životu, jiného životního stylu a také jiné životní filosofie.

Brazilští obchodníci k jednání přistupují bezproblémově, až se může zdát, že lehkovážně, což však nepředstavuje v žádném případě lenost či nezáměr ze strany našeho partnera. Nezbytnou vlastností českého vyjednavatele, který zamíří za obchodním jednáním do Brazílie, tak musí být trpělivost, protože Brazilci nemívají ve zvyku a nejsou ochotni se rychle a pružně rozhodovat, čímž se jednání prodlužují a mohou se táhnout pro obchodníka zvyklého na evropské poměry nezvykle dlouho dobu.

Může se stát, že náš brazilský protějšek během jednání často zdůrazňuje společné zájmy. Brazilci obecně s ústupky nijak nespíchají, nicméně chápou, že jednání není pouze jednostranným aktem. Konflikty nepatří mezi jejich oblíbené obchodní praktiky. Dávají vždy přednost shodě, tj. tzv. konzultativnímu stylu jednání, který často nazýváme i stylem „výhra – výhra“ nebo „vítězství – vítězství“. Nejenže nechtějí svého protivníka porazit, ale dokonce chtějí, aby byl s výsledkem jednání spokojen. Bude totiž ochoten s nimi příště znovu obchodovat a dohodu se bude snažit realizovat spolehlivě a včas.

Je však třeba mít na paměti, že jednání tohoto typu je stejně náročné jako jednání s vysloveně nepřátelským partnerem. I když samozřejmě vždy usilujeme o uzavření co nejvýhodnějšího obchodu pro svou firmu, měli bychom také udělat všechno pro to, abychom uspokojili i brazilskou stranu a zajistili, aby ani ona neodcházela od jednacího stolu zahořklá a poražená, a to zejména tehdy, chceme-li s ní udržovat obchodní styky i nadále nebo si zachovat svou dobrou pověst.

Kontrakty je v Brazílském prostředí nutno formulovat co možná nejpodrobněji a vždy písemně, protože ústní dohody zde nemívají velkou váhu a v žádném případě se na ně nelze spoléhat. Nezvykle velký důraz je kladen také na otázky prodejního a poprodejního servisu. Brazilci se nikdy nad nikoho nepovyšují a ani se nikdy před nikým neponižují. Při jednáních oceňují příjemnou atmosféru, pozitivně reagují na humor a vše, co může jednání zpříjemnit. Velmi výjimečně se v jednání s brazilským partnerem mohou objevovat tendence svrchovaného postoje, a to spíše v těch případech, kdy je naším partnerem v Brazílii velká nadnárodní firma.

Dalším nezbytným předpokladem pro úspěch obchodního jednání kdekoli v zahraničí je také umění chovat se ve společnosti a respektovat danou etiketu. Co se týče Brazilců, tak ti si sice alespoň na nižších úrovních nepotrpí na nějaké rigidní a přehnaně formální ceremonie, nicméně je třeba i tak předejít společenským faux-pas. Setkání a posezení při pracovním obědě či večeři, kde Brazilci rádi řeší obchodní otázky a kde se probírají obchodní záležitosti, jsou poměrně běžnou praktikou a je jedním ze základních předpokladů úspěchu na brazilském trhu tuto skutečnost respektovat.

Místo a doba obchodního jednání

Pokud nás tedy brazilský partner pozve na večeři, setkání tím nabývá více neformální roviny a mívá již osobnější charakter. Takováto jednání spojená s dobrým jídlem a pitím obvykle probíhají ve velmi uvolněné atmosféře a troška českého humoru přispěje k dobru věci. Pozvání do rodiny od brazilského partnera nebývá obvyklé, pokud však už k němu dojde, jedná se o projev zvláštních sympatií a důvěry. V takovém případě je nanejvýš vhodné přinést alespoň malou pozornost pro hostitelku. Obecně jsou však Brazilci velice nedůvěřiví, získat si jejich přátelství trvá dlouhou dobu a někdy k získání důvěry vůbec nedojde.

Vzhledem k velice volné pracovní době lze jako nejvhodnější čas pro obchodní schůzku doporučit interval mezi desátou hodinou dopolední a polednem, případně odpoledne, a to po patnácté hodině. V této souvislosti je při plánování obchodní cesty vhodné si ověřit, zda na daný termín nepřipadá nějaký celostátní či místní svátek. Za zcela nevhodnou dobu pro obchodní cestu do Brazílie se dá označit období kolem Vánoc, Nového roku, Velikonoc a Karnevalu, který se koná po dobu čtyř nocí a tří dnů před Popeleční středou. Vzhledem k období prázdnin a dovolených mezi Novým rokem a Karnevalem lze jen doporučit zohlednění této skutečnosti při plánování obchodních cest do Brazílie a je dobré zvážit její přesunutí raději na jinou část roku.

Korupce a kontakty

Jednou z dalších věcí, které bude muset český vyjednaváč v brazilském obchodním prostředí čelit, je všudypřítomná korupce, která v závislosti na povaze obchodního případu, místním partnerovi a regionu může nabývat mnoha různých forem. Dalo by se sice možná úspěšně namítat, že korupce je hojně rozšířená i v České republice, nicméně rozsah a závažnost korupce v Brazílii a Latinské Americe obecně nemá v evropském měřítku obdoby.

Dalším důležitým faktorem, který je třeba brát v potaz, je skutečnost, že obchod v Brazílii záleží do velké míry na známostech a osobních kontaktech. Velkou váhu mají také doporučení a reference. Brazílie patří jednoznačně k velkým, dynamicky se rozrůstajícím a trvale nenasyceným trhům, které skýtají mnoho exportních příležitostí pro české exportéry. Minimum, které tedy může česká firma udělat pro to, aby se zviditelnila, je fyzická prezentace firmy či alespoň obchodního zástupce přímo na brazilském trhu, čímž si může postupně vybudovat pozici, získat kontakty a vejít ve všeobecnou známost. Bez tohoto je s brazilskými partnery téměř nemožné udržovat efektivní, dlouhodobé a dynamicky se vyvíjející obchodní vztahy.

Hofstedův model

Pokud se na brazilské prostředí a jeho obyvatele podíváme přes Hofstedův model²⁹, který studuje a porovnává kulturní odlišnosti různých zemí na základě čtyřech dimenzí, zjistíme následující:

1. Individualisticky x skupinově orientované kultury

Brazílie patří jednoznačně ke kolektivistickým národům. Existují zde velmi silné vazby na většinou široce rozvětvenou rodinu. Soukromý život je podřízen rodině či jiné společenské skupině. Identita jednotlivce je založena na společenské skupině, ke které patří. Pracovní závazek se zároveň stává morálním závazkem. Převažuje kolektivní rozhodování a z něj plyne kolektivní odpovědnost. Jak přátelství, tak dlouhodobé vztahy se vyvíjejí pomalu.

2. Silně x slabě hierarchické uspořádané společnosti

V tomto ohledu se Brazílie řadí k silnějším hierarchickým společnostem, nicméně většina latinsko-amerických zemí kromě Argentiny je na tom ještě hůře. Hierarchie totiž znamená existující nerovnost a právě Brazílie patří k zemím velkých sociálních kontrastů. Nadřízení jsou často izolováni od podřízených, zdají se nedostupní, vzdálení. Existují zde velké platové rozdíly. Lidé u moci mají zvláštní privilegia, která nezbyvá než respektovat. Tento fakt zdůvodňuje původ rozbujelé korupce v celém státním aparátu.

3. Národy s malou x velkou averzí k riziku

Brazílie se řadí k zemím se silnou averzí k riziku. Ta se projevuje například silnou vůlí po dosažení konsensu. Velkou otázkou je zajištění bezpečnosti a základních životních potřeb. Existuje důvěra v experty a zkušenosti. Je zde potřeba vysoké informovanosti i co se týče osobních údajů. Běžné jsou projevy emocí, větší výskyt úzkostných stavů, stresu a nejistoty.

4. Maskulinní x femininní společnost

V tomto kritériu se Brazílie neukázala jako jednoznačně vyhraněná. Z maskulinních charakteristik převládá rozdělení životních rolí podle pohlaví, muži dominují společnosti (*machismo*), muži jsou asertivní a ženy se starají o rodinu. Ze znaků femininní společnosti se u Brazílie prokázaly například tyto: kvalita života, osobní vztahy a vztah k okolí mají velkou váhu, jeden se stará o druhého, „lidé pracují aby žili, nežijí aby pracovali“, existuje cítění s těmi méně šťastnými.

²⁹ download.mpo.cz/get/27631/28967/315429/priloha002.doc

Mezi další kulturní faktory, typické pro tuto oblast světa, patří květnatá verbální komunikace a velkou roli hraje i „řeč těla“. Brazilci o sobě hodně napoví svou chůzí, gestikulací a mimikou. Interpersonální vzdálenost je velmi malá, lidé jsou velmi kontaktní, neformální a přátelští. Dále se Brazílie řadí mezi polychronické kultury, což znamená, že čas pro Brazilce není zas až tak důležitý, z čehož vyplývají častá zpoždění a určitá nespolehlivost. Lidé dělají většinou mnoho věcí najednou, mění často plány a ne vždy je dotahují do konce.

3.4 Obchodní jednání v Austrálii



Obr. 10: Austrálie³⁰

3.4.1 Základní informace:³¹

Oficiální název státu:

- Česky: Australské společenství
- Anglicky: Commonwealth of Australia

Národnostní složení:

- 70% - potomci britských a irských přistěhovalců
- 15% - přistěhovalci z ostatních evropských národů
- 12% - přistěhovalci asijského původu
- 2% - původní obyvatelé - Austrálci

³⁰ Celysvet.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Austrálie. Dostupné z WWW: http://www.celysvet.cz/images.php?fotka=australie_7&dd=1328

³¹ Businessinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Austrálie. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/australie-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000413/>

Náboženské složení:

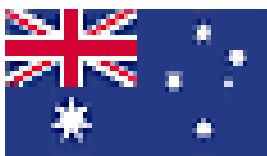
- 27,6% - katolíci
- 23,3% - anglikáni
- 9,7% - metodisté
- 9,2% - presbyteriáni
- 5,0% - jiná než křesťanská náboženství

Úřední jazyk a ostatní nejčastěji používané jazyky:

Úředním jazykem Austrálie je angličtina, která je též všeobecným dorozumívacím jazykem. V etnických hromadných sdělovacích prostředcích jsou používány téměř všechny jazyky přistěhovalců včetně českého. V 80% australských domácností se mluví anglicky. Mimo angličtinu se používá nejvíce čínština (2%), italština (2%) a řečtina (1,5%).

Peněžní jednotka a její členění, používání jiných měn:

Peněžní jednotkou je australský dolar (AUD). 1 AUD = 100 centů. V běžném platebním styku se nepoužívá jiné měny než AUD, hlavní směnitelné cizí měny je však možno vyměnit za AUD v pobočkách místních bank a směnárnách. Kurs ČNB k 15.03. 2011: 1 AUD = 17,58 Kč.



Obr. 11: Vlajka Austrálie ³²

3.4.2 Specifika obchodního jednání v Austrálii

Austrálie je sama o sobě velmi specifickou zemí a nebude tomu jinak ani v případě obchodního jednání. Významným rysem je na australském kontinentu fakt, že obchodní styk je určován britskými a americkými zvyklostmi. Předpokládá se proto velmi dobrá znalost anglického jazyka, stejně jako znalost všeobecných světových a případně místních reálií. Dále

³² *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Austrálie. Dostupné z WWW: http://www.businessinfo.cz/files/images/vlajky/Austrálie_1.gif

také dobré komunikační schopnosti a nezbytný je i profesionální přístup. V samotném obchodním styku se dá národnostní rozmanitost australského obyvatelstva považovat za výhodu, a to z toho důvodu, že zástupci zahraničních firem jsou přijímáni bez jakýchkoliv předsudků a výchozí pozici pro jednání mají tedy všichni v zásadě stejnou.

Snad všechny články, blogy a komentáře, které se týkají obchodního jednání v Austrálii, shodně uvádějí, že dominantními rysy obchodního jednání s australským partnerem jsou konkrétnost a přímočarost. Podle mého názoru se dá se říci, že toto chování přejali místní obyvatelé právě z amerických zvyklostí. Skutečnost, že závěry jednání je zvykem písemně potvrdit, je samozřejmě už snad všude ve světě a nedá se to proto považovat za žádné teritoriální specifikum. Důležitá je pro vyjednávače, kteří váží takto dalekou cestu za obchodním jednáním do Austrálie, spíše ta informace, že dohodnuté závěry jsou obvykle bez problémů australskou stranou splněny, což všude ve světě bohužel už pravidlem nebývá.

Příprava a úvod jednání

Obchodní schůzku s australským partnerem se doporučuje, nebo se dá dokonce říci, že je bezpodmínečně nutné, naplánovat a sjednat předem. V rámci obchodního prostředí v Austrálii totiž nejsou příliš časté tzv. zdvořilostní návštěvy bez konkrétního obsahu. Naopak se ve většině případů upřednostňují spíše intenzivní a kratší jednání, za to však s jasným a konkrétním cílem a posláním. Jednoznačně pozitivně bezpochyby zapůsobíme také v tom případě, když si připravíme stručný přehled hlavních bodů jednání. Australané si váží svého času, a proto jistě takovýto krok uvítají.

Vizitky se vyměňují bez zvláštního rituálu, jen jakoby mimochodem pro informaci. Australané preferují jednodušší, graficky střídme vizitky s výrazným a většinou barevně odlišeným logem. Na vizitce by kromě telefonního a faxového spojení neměl chybět ani e-mail, případně odkaz na internetové stránky naší firmy. Výměna drobných dárků mezi jednajícími stranami je spíše výjimkou.

Velmi brzy po seznámení s protistranou přecházejí Australané k oslovování křestním jménem, což platí i o následné obchodní korespondenci, přes kterou jsou schopni řešit poměrně rychle a pružně mnoho záležitostí a to samé očekávají i od jednající protistrany. Je tedy více než vhodné se tomu přizpůsobit a pokud nám na našem obchodním partnerovi opravdu záleží a nechceme ztratit jeho respekt, tak s touto formou komunikace počítat a v případě telefonického kontaktování zohledňovat i výrazný časový posun České republiky vzhledem k Australskému kontinentu.

Etiketa vlastního jednání

Důvěru u australských obchodních partnerů lze získat poměrně lehce, neboť vycházejí z předpokladu, že dlouhodobý obchodní vztah by měl být stejně výhodný pro obě strany, a

proto pokud chtějí, aby obchodní styk s nimi jejich protějšek myslel vážně, přistupují k němu sami také tak. Je však třeba si dát velký pozor a nejlépe se úplně vyvarovat jakéhokoliv nepoctivého jednání, protože v takovém případě lze důvěru australských partnerů stejně lehce a většinou definitivně ztratit.

Co se týče vhodného oblečení pro obchodní jednání, tak zde platí zásada, že i přes neformální způsob života se v obchodním styku vyžaduje a očekává společenské oblečení. Při některých zvláště významných společenských příležitostech je dokonce místní etiketou předepsán smoking. Toto však v žádném případě neplatí mimo velká města. Venkovské oblasti se naopak vyznačují značnou neformálností, která se promítá i co do stylu oblékání a vůbec způsobu vystupování během celého obchodního jednání. Výrazné šperky a doplňky působí neprofesionálně.

Způsob stravování

Způsob stravování v Austrálii je vlivem velké etnické různorodosti velice rozmanitý. Pro obchodníka cestujícího do této země za svým obchodem je to tedy spíše výhoda, protože v místních restauracích lze najít snad všechny známé národní kuchyně. Jedním z dalších společných rysů se Spojenými státy je rozšířená a hojně využívaná síť nejrůznějších restaurací typu fast-food. Zatímco z místních potravin jsou obvykle návštěvníky Austrálie velice pozitivně hodnoceny všechny druhy čerstvého ovoce a zeleniny, dále vysoce kvalitní hovězí a jehněčí maso, plody moře, mléčné výrobky, rýže a v neposlední řadě také široký výběr kvalitních vín.

Další typickou záležitostí, se kterou se v australském prostředí můžeme setkat, je barbecue v přírodě. Toto společné setkání lidí není považováno ani tak za jídlo, jako spíše za národní obřad nebo se dá říct přímo životní styl. Při cestě za obchodním jednáním s australským partnerem je tedy dobré o tomto společensky poměrně hojně rozšířeném typu zábavy vědět a počítat i s případným pozváním od našeho protějšku na nějakou podobnou akci.

Australané se totiž obecně vzájemně navštěvují poměrně často a dá se tedy s velkou pravděpodobností očekávat, že nás během našeho pobytu pozvání minimálně po uzavření obchodního jednání na nějakou podobnou společensko-zábavnou akci nemine. Místní obyvatelé, kteří jsou zvyklí takovému sešlosti pořádat opravdu poměrně často, na druhou stranu žádné velké přípravy před společenskou akcí nedělají. Většinou každý jí a pije to, co si sám přinese, případně se uzavřená společnost v pořádání takovýchto akcí střídá. Co je podstatné pro českého návštěvníka, je to, že v případě jednorázového pozvání na večírek bývá zvykem, že host přinese láhev vína či tzv. sixpack piva, což je šest lahví či plechovek piva zabalených dohromady, salát či alespoň zákusky nebo chipsy.

Nečekanou zvláštností, která v České republice ani Evropě není právě obvyklá, může být zjištění, že v některých australských restauracích se nepodávají alkoholické nápoje. Místní

zákony totiž upravují jejich prodej, a to tak, že je možný pouze na základě zvláštní relativně nákladné licence. Především z tohoto důvodu se tak lze mnohdy na dveřích provozovny setkat s nápisem B.Y.O. (bring your own). Což znamená, že do takto označené restaurace si host přinese vlastní alkoholické nápoje, předá je číšníkovi a ten jimi potom hosta za poplatek zvaný korkovné (corkage) obsluhuje. Další výjimkou a překvapením pro Středoevropana může být i to, že při placení v australských restauracích platí pravidlo, že spropitné je považováno za uznání pouze vynikajících služeb obsluhy nebo kuchaře a není samozřejmostí, jak je tomu obvykle v našich krajích.

Životní styl Australanů

Trávení volného času na australském kontinentu zcela jednoznačně vyplývá z příjemného klimatu a odehrává se zpravidla pod širým nebem. Typickou víkendovou rodinnou činností je pak piknik v četných parcích, kam se rodiny přesouvají na celý den s kompletní výbavou pro stolování. Nutno podotknout, že tyto parky jsou trochu jiného typu, než je zvykem u nás. Nejen co se čistoty a uzpůsobení pro tento typ zábavy týče, ale také co do velikosti. Další společenskou aktivitou a vyplněním volného času jsou také oblíbené sportovní a společenské hry.

Australané vůbec obecně milují sport, ať už jej aktivně sami provozují nebo alespoň sledují na stadionech či v televizi. Mezi nejoblíbenější druhy sportu tradičně patří všechny vodní sporty, dále pak australský fotbal, ragby, kriket, jezdeckví, tenis a golf. V Austrálii je naprosto běžnou záležitostí, že i starší lidé vstávají ráno poměrně brzy a chodí si zaplavat do některého z velkého množství krytých i otevřených bazénů anebo si jdou zaběhat do parku, případně na pláž. Tomuto aktivnímu stylu života nahrávají právě především příjemné teploty a klima, které je v Austrálii v průběhu roku poměrně stálé. Dalším faktorem je jistě i společenský a pohodový životní styl Australanů.

Australská společnost nabízí také množství kulturních akcí, a to především ve velkých městech. Ať už operní, baletní nebo činoherní soubory fungují v celoročním provozu. Také je možné vybrat si z velkého množství výstav, koncertů vážné i moderní hudby a nejrůznějších uměleckých festivalů. Národnostní menšiny navíc poměrně s oblibou a často pořádají své barvitě folklórní slavnosti. Ve venkovských oblastech se pak lze setkat například s festivaly na oslavu jídla, piva či vína, které často doprovází oblíbená zábava australských venkovanů, kterou je rodeo. Pokud tedy chceme být při naší cestě za obchodním jednáním do této zajímavé a velmi vzdálené země úspěšní, je vhodné se tomuto životnímu stylu alespoň na dobu našeho pobytu pokusit přizpůsobit.

3.5 Obchodní jednání v Egyptě



Obr.12: Egypt³³

3.5.1 Základní informace:³⁴

Oficiální název státu:

- Česky: Egyptská arabská republika
- Arabsky: Gumhúrijat Misr Al-Arabija
- Anglicky: The Arab Republic of Egypt

Národnostní složení:

Dominantní skupinou jsou Arabové. Další malé národnostní skupiny tvoří Berbeři, Beduíni, Bedžunové, Nubijci. Nepatrné množství tvoří Evropané - Italové, Francouzi, Angličané, Arméni a Řekové.

Náboženské složení:

Hlavním náboženstvím je islám, který vyznává přibližně 90 % obyvatel. Menšina obyvatelstva (10 %) vyznává náboženství koptské (křesťané), římsko katolické, ortodoxní řecké a anglicko protestantské.

Úřední jazyk a ostatní nejčastěji používané jazyky:

³³ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Egypt. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/ce/18/19/438240_303414_Egypt_hieroglyf.jpg

³⁴ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Egypt. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/afrika/egypt/index.html

Úředním jazykem je arabština. Většina pracovníků ve státních institucích a podnikatelské sféře mluví anglicky. Rovněž většina publikací ve státním sektoru je vydávána v arabsko-anglické mutaci. Okrajově se používá francouzština a němčina.

Peněžní jednotka a její členění, používání jiných měn:

Peněžní jednotkou je egyptská libra - LE nebo LEG (EGP) = 100 piastrů. Bankovky jsou vydávány v hodnotách 100, 50, 20, 10, 5 a 1 librové, dále 50 a 25 piastrů. Mince jsou v hodnotách 1 EGP a 25, 10, 5 piastrů.

Volně směnitelnou měnou za egyptské libry jsou americké dolary, euro, britské libry, volná měna dalších zemí a většina arabských měn. Zpětná směna egyptských liber za volně směnitelnou měnu je možná. V některých soukromých obchodech, restauracích a tržištích je možná platba i v USD, ve státním sektoru je to vyloučeno.

Kurz platný ke dni 28. března 2011 je 5,94 LE/USD a 8,35 LE/EUR.



*Obr.13: Vlajka Egypta*³⁵

3.5.2 Specifika obchodního jednání v Egyptě

Egyptská arabská republika (EAR) je známa především díky svému kulturnímu a historickému bohatství. Vyspělé civilizace ovládaly území Egypta již před více než pěti tisíci lety a hrobky tehdejších vládců nebo jejich pyramidy jezdí dodnes obdivovat milióny návštěvníků z celého světa. Egypt má strategickou polohu na křižovatce asijských a afrických kultur. Je významným představitelem arabského světa a zároveň branou do Afriky. Jeho strategický význam navíc podtrhuje jeho poloha jako středomořské země ležící na dvou kontinentech a ovládající Suezský průplav, spojnici mezi Indickým oceánem a Středozemním mořem.

³⁵ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Egypt. Dostupné z WWW: http://www.businessinfo.cz/files/images/vlajky/Egypt_1.gif

Základní zásady úspěšného jednání

Co se týče cesty za obchodním jednáním do Egypta, tak i zde je zapotřebí respektovat celou řadu zásad, tradic a společenských pravidel. A pokud se jimi dokážeme řídit a přizpůsobíme se místnímu prostředí a podmínkám, tak nemáme sice ještě úplně vyhráno, ale naše šance na úspěch v obchodním jednání se do jisté míry zvyšují. Mezi tyto zásady patří v první řadě trpělivost. Byrokratické postupy zejména státních úředníků zpomalují průběh snad každého obchodního jednání v Egyptě. A pokud se vydáme do této země, tak by bylo omylem předpokládat, že hned po první návštěvě v zemi a několika dnech pobytu odjedeme s podepsaným kontraktem. V místních podmínkách není výjimkou, že trvá i rok a déle, než se obě strany dohodnou a dojde ke konečnému uzavření obchodu.

Další zásadou potřebnou pro to, abychom se zavděčili místnímu obchodnímu partnerovi, je znalost místní kultury a respektování místních tradic. Egyptané jsou velmi hrdí lidé, jejichž civilizace sahá 5 000 let zpátky do historie. Osvojení alespoň základních kulturních vědomostí a minimální pochopení islámského náboženství nám může ve svém výsledku velice usnadnit další kontakty. Kromě toho také znalost alespoň několika slov v arabštině může pomoci příznivějšímu vývoji obchodního vztahu s naším egyptským protějškem.

Dále se snad všichni, kdo obchodně navštívili Egypt shodují, že je velice důležité být osobní. Zvláště při úplně prvním jednání s naším partnerem nelze jen přijít, potřást si rukou a okamžitě začít mluvit o obchodu. Nejprve je vhodné pohovořit o rodině, zdraví, počasí a jiných podobných tématech. Pokud bychom se na egyptského partnera snažili příliš chvátat a chtěli tuto úvodní konverzaci zkrátit, urychlit nebo snad dokonce přeskočit, může se stát, že už tímto přístupem svého partnera od společného obchodu nadobro odradíme. Je tedy jen na nás, do jaké míry jsme schopni slevit z evropského svižného tempa jednání a ve prospěch svého obchodu se tomuto pomalejšímu tempu jednání v Egyptě přizpůsobit.



Obr.14: Arabové při jednání ³⁶

³⁶ Google.com [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrazky obchodni jednani. Dostupné z WWW: <http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRwR6OMTC95c2xW2woZFdfqEU6BNdfSA2DN8sDJMIGn6opj-oGt>

Další věcí, která nám může do značné míry naše obchodní jednání usnadnit a pomoci nám v orientaci v místních podmínkách, je najmutí si dobrého místního zástupce. Je opravdu důležité najít si šikovného místního zástupce, protože ten nám pomůže nejen v lepší orientaci v obchodním prostředí, ale navíc je často schopen vyřídit na místních úřadech s byrokratickými postupy takové administrativní úkony, které by nezasvěcený cizinec vyřizoval mnohem déle.

Za důležitou vlastnost pro obchodní jednání s egyptským partnerem se dá označit také schopnost být flexibilní. Egyptský trh se totiž v poslední době poměrně rychle mění, ostatně jako v každé jiné arabské zemi. Bylo by tedy chybou myslet si a očekávat, že podmínky a termíny smlouvy zůstanou beze změny po celou dobu trvání a je naopak zapotřebí být připraven adekvátně na nastalé změny reagovat a nenechat se jimi zaskočit. Co se také může české firmě v konečném zúčtování vyplatit, je vysílat do Egypta své nejlepší odborníky. Je to z toho důvodu, že pouze zkušení odborníci a znalci místního trhu mohou udělat dobré obchody se zdejší obchodní komunitou.

Snad úplně nejzákladnějším obchodním pravidlem pro cestu do Egypta je:

„Kdo dělá obchod v Egyptě, musí respektovat egyptské tradice, jinak ztrácí čas.“

Existuje celá řada případů, kdy některé zahraniční firmy, které nepřešly počáteční obtíže a překážky a odešly kvůli nim z trhu, nenávratně proinvestovaly všechny své peníze. Zatímco mnoho jiných firem, které se dokázaly adaptovat a přizpůsobit místnímu prostředí a podmínkám, zjistily, že egyptský trh je velmi rentabilní.

Osobní charakteristika Arabů

Typický egyptský obchodník je většinou velice zkušený a znalý svého oboru, což do jisté míry vyplývá i z historického vývoje, protože Egypt díky své strategické poloze měl odjakživa mimořádný význam z hlediska obchodu a obchod má v této části světa dodnes svou tradici. Samotný průběh jednání má však jako všude jinde na světě celou řadu nezaměnitelných specifik, která jsou dána právě charakterem místních obyvatel. Co se tedy egyptanů jako takových týče, musíme v každém případě počítat s tím, že čas tady plyne poněkud jinak, než je Středoevropan zvyklý.

Podle mého názoru je toto obecně velmi typický znak všech méně vyspělých částí světa. Alespoň pokud tak mohu soudit na základě informací, se kterými jsem se opakovaně setkávala během psaní této diplomové práce. Nedochovilnost a nespolehlivost při obchodních schůzkách a jednáních je zkrátka v Egyptě záležitost poměrně rozšířená. Bylo by proto nerozumné spoléhat na to, že můžeme stihnout více schůzek během jednoho dne podle pevně stanoveného časového harmonogramu.

Na druhou stranu však musíme konstatovat, že egyptský obchodní partner, alespoň tedy v soukromém sektoru, je mnohdy ochoten věnovat svému hostovi mnohem více času, než je běžně zvykem. Naopak při jednáních s tamními státními společnostmi nebo na egyptských úřadech je nezbytně nutné počítat s tím, že pracovní doba zde končí kolem druhé hodiny odpoledne a ze strany zaměstnanců ve státním sektoru není k práci přesčas zpravidla příliš velká ochota.

Hodnoty a normy egyptské společnosti, stejně jako životný styl, jsou do značné míry odvozeny od náboženského vyznání, kterým je islám. Řadový Egyptan je zpravidla muslim a jako takový je to ve své podstatě člověk velmi skromný, kterému stačí v životě ke spokojenosti i nepříliš vysoký životní standard. Snaží se vyhnout všudypřítomnému shonu moderní doby a dává spíše přednost klidnému posezení u vodní dýmky nebo při šálku čaje s přáteli a i přes mnohdy velmi skromné životní podmínky se dovede z obyčejného života radovat. Mladá generace vlivem širšího kontaktu se světem a také vyššímu vzdělání pochopitelně více inklinuje k evropskému stylu života a má větší nároky a ambice než předchozí generace.

Obchodní kontakt a prostředí

Před jednáním s egyptským obchodním partnerem je dále třeba počítat s tím, že ne všechna ujednání předchozího dne platí i v průběhu dalšího jednání. Při jednáních, především ve státní sféře, je velmi běžné, že některé otázky jsou znovu otevírány, zejména s příchodem výše postaveného pracovníka. S touto nespolehlivostí na slovo dané naším egyptským protějškem je však třeba počítat a nenechat se tím při samotném jednání rozhodit. Opatrnost je pak na místě také například při jednáních o takových termínech, které mají vazbu na finanční závazky, především vystavené bankovní garance je mnohdy nutno prodlužovat. Na druhou stranu je ale třeba uvést, že partneři ze soukromého sektoru mají zažitě evropské standardy obchodního jednání a jejich pružnost a operativnost je v posledních letech již na poměrně vysoké úrovni.

Bohužel při jednání ve státních společnostech či úřadech může docházet k tomu, že vedoucí pracovník, s nímž jsme právě uprostřed jednání, vyřizuje zároveň i ostatní agendu, to znamená, že přijímá telefonické hovory a odpovídá na ně nebo přijímá podřízené pracovníky a vyřizuje s nimi údajně "urgentní" záležitosti. Takovýmto způsobem vedená jednání jsou pochopitelně velmi obtížná a vzhledem k vysokým teplotám i únavná a fyzicky namáhavá, nicméně i v tomto případě je třeba mít na paměti zásadu maximální trpělivosti a rozvahy. Jako jednacím jazykem je v Egyptě používána téměř výhradně angličtina. Pokud bychom však se svým egyptským partnerem byli schopni jednat v arabštině, mělo by jednání jistě přátelštější charakter a zcela jistě i rychlejší průběh.

Co se týče interpersonální vzdálenosti mezi partnery při jednání, tak pro oblast Egypta platí, že je o něco menší než jsou obvykle evropští obchodníci zvyklí. A je dokonce

považováno za neslušnost, pokud od našeho partnera budeme mít tendenci ustupovat. Dalším specifikem, které v našich krajích není úplně běžné, je při pozdravu nebo přivítání dotek tváří s naznačením polibku. Tímto způsobem se v Egyptě běžně vítají i muži, přičemž intenzita a vřelost současného obětí odpovídá vztahu mezi nimi. V Egyptě je mezi muži rovněž běžné držet se nebo vést se na ulici za ruku a neznamená to nic víc než projev přátelství. V případě, že se na obchodní jednání do této arabské země vydá žena, pak je běžné, aby svému egyptskému partnerovi podala ruku, pokud je to muž. Mezi dvěma ženami podání ruky příliš časté není, spíše se praktikuje více či méně vřelé objetí.

Pracovní návyky

Co se týče pracovních návyků tak lze konstatovat, že práci považuje většina Egyptanů spíše za zdroj obživy než za své životní poslání. Z toho také vyplývá skutečnost, že podniková kultura je určována spíše hierarchií než týmovou prací a převažující motivační složkou pro řadového zaměstnance je mnohem více výše odměny za vykonanou práci než vlastní loajalita k podniku nebo společnosti.

Dalším důležitým místním specifikem je přestávka na modlitbu. Ta bývá dodržována především ve státním sektoru. Ze stejného důvodu může být ale v kterémkoliv okamžiku přerušeno i právě probíhající obchodní jednání v soukromé firmě.

Nepříliš vhodným obdobím pro cestu za obchodním jednáním do obecně všech arabských zemí, nejen Egypta, je postní měsíc Ramadán, kdy se rytmus celé společnosti podřizuje dennímu půstu a přesunutí aktivity obyvatelstva spíše do nočních hodin. Během Ramadánu je navíc zkrácena i pracovní doba. Tato skutečnost však vyžaduje ze strany obchodního partnera toleranci, protože si musíme uvědomit, že jsme v této zemi hosty a je tudíž slušné respektovat místní zvyklosti, ať už jsou jakékoliv.

Styl oblékání a vzhled

Co se vhodného oblečení pro obchodní jednání týče, tak je důležité podotknout, že v Egyptě se mísí čistě arabský styl oblékání s evropským, a to jak u mužů, tak u žen. Muže je možno potkat jak v tradiční galabei, což je volná košile až na zem, tak také v oblečení podle evropského střihu. Galabea se více vyskytuje na venkově. Naproti tomu v Káhiře a ostatních velkých městech převládá u mužů oblečení evropské. I ženy nosí v Egyptě často oblečení podle evropských zvyklostí a nejedná se přitom o mravní prohřešek. Je však pravdou, že tento styl oblečení je zpravidla možné vidět až v posledních letech a to většinou pouze ve městech, venkovská žena se obléká téměř výhradně podle arabského stylu. Obecně se dá říci, že k evropské módě inklinuje především mladá generace a vzdělanější a zároveň movitější část populace.

Při formálních příležitostech nosí muži i ženy společenský oděv. Tato zásada je dodržována i při obchodních jednáních, zejména jsou-li vedena na vyšší úrovni. V případě jednání například přímo ve výrobních prostorách zákazníka, nemusí být tato zvyklost ze strany egyptského partnera vždy dodržena, pro cizince je však vhodné společenské oblečení mít i zde. Výjimkou mohou být cesty do jižních oblastí nebo jednání v nejteplejších letních měsících, kdy je společensky běžně tolerováno odložení saka.

Formální společenské oblečení vyžaduje také případná návštěva koncertů a divadelních představení, zejména pokud jde o představení například v opeře nebo o jiná významná představení. Návštěvník Egypta by měl mít na paměti i v případě volby oděvu, že Egyptská arabská republika je muslimská země. Vzhledem k tomu je nezbytné přizpůsobit chování, ale i oblékání místním zvyklostem. Ženy by měly být přiměřeně oblečeny, tzn. sukně pod kolena nebo kalhoty, halenky bez výrazného výstříhu a s rukávy, alespoň krátkými. Při vstupu do mešit je vyžadováno zutí obuvi. V Egyptě je velice příjemné klima v období od října do dubna, v období od června do srpna je potřeba počítat s tropickými teplotami, které zejména v jižních oblastech mohou dosahovat až 50 stupňů Celsia.



Obr.15: Arabové³⁷

Pro obchodní jednání je samozřejmé mít společenský oblek, světlou nebo barevnou košili s kravatou, na večeri tmavý oblek s bílou košilí. Pro volný čas je možné si obléci plátěné kalhoty nebo džíny a košili s krátkými rukávy. Svrtr, plášť nebo kabát bude potřeba jen v zimních měsících. Je vhodné si ověřit předem jaké je právě v daném období v zemi počasí a nemyslet si, že je tam vždy jen léto. Také je třeba dát si pozor na přívěsky ve tvaru křížku, které je nevhodné nosit viditelně na krku. V případě, že si na služební cestu nebo obchodní jednání do arabské země muž vezme manželku nebo přítelkyni, je třeba, aby i ona při svém pobytu a oblékání dbala některých zásad.

Žena by se například neměla pohybovat po ulicích sama, pokud se chce vyhnout dotěrnostem. V Egyptě je poměrně běžné oslovování cizími muži, vyzývavé pohledy a pokřikování. Rovněž její oblečení by mělo být co nejméně vyzývavé, nedoporučujeme krátké minisukně, obepínající šaty a trička, velké výstříhy, průhledné halenky. Je třeba si uvědomit,

³⁷ Google.com [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Obrazky obchodni jednani. Dostupné z WWW: http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR-3a0e_iq0u3846Da31fybUz2rSBucvn8KZ7vbfqyZq2Yx_Mm3

že takto oblečenou ženu považují arabští muži za lehce přístupnou, nabízející se a podle toho se k ní tak chovají. Při návštěvách islámských svatyní, mešit a hrobek, pokud jsou přístupné pro turisty, by si žena měla zahalit hlavu a holá ramena a ruce. Žena musí počítat s tím, že nemůže doprovázet svého muže při všech příležitostech. Zúčastnit se například obchodní večeře, pokud ji hostitel výslovně nepozve nebo pokud se jí neúčastní též jeho manželka, není příliš vhodné.

Odlišnost v oblečení by nás neměla v žádném případě zaskočit, protože to neznamená, že nám tím naši obchodní partneři dávají najevo svoji nadřazenost. Ale nosit egyptský národní šat s ohledem na tamější klima je podle zkušeností mnoha českých obchodníků mnohem pohodlnější a příjemnější.

Stravovací návyky

Egyptská kuchyně je tradiční arabská, to znamená, že z náboženských důvodů vylučuje vepřové maso a pití alkoholu. Přesto však nabízí ze širokého výběru předkrmů, jejichž základem je obvykle tahyna, kašovitý pokrm ze semínek sezamu, a množství různě namíchaných a ochucených zeleninových salátů. Arabové jsou poměrně pohostinní lidé a je slušné se jim podobným způsobem odvděčit i v případě návštěvy egyptského zástupce v České republice. Tradičním hlavním jídlem v Egyptě je tzv. kebab, pečené kousky skopového, hovězího, ale i kuřecího masa a dále kofta, což jsou pečené šišky z mletého masa. Jako příloha se nejčastěji servíruje rýže na mnoho způsobů a neměly by chybět ani horké chlebové placky.

Vyjednavač cestující za obchodním jednáním do Egyptské arabské republiky má však možnost poznat jak tradiční kuchyni, tak se rozhodnout pro široký výběr jiných možností, neboť ve všech větších městech je kromě tradičního menu i široká nabídka kuchyní z jiných koutů světa. Zejména v Káhiře lze nalézt celou řadu asijských, ale i italských a dalších restaurací. Návštěvníci Egypta se kromě hotelových a restauračních zařízení mohou stravovat rovněž v relativně husté síti jídelen rychlého občerstvení jako je McDonalds, KFC, Pizza Hut, apod.

Co je však možná úplně nejdůležitější pro cestu do této oblasti, je dbát na hygienickou úroveň námi navštíveného stravovacího zařízení. Stravování v zařízeních místního typu nižší úrovně je lepší se z hygienických důvodů vyhnout úplně. V této souvislosti považují ještě na závěr za nezbytné upozornit, že pro evropského strávnicka je nevhodná konzumace pouličně prodávaných pokrmů a občerstvení. Dále je také vhodné, pokud se chceme v hostitelské zemi chovat slušně a neztratit zbytečně respekt našeho egyptského partnera, v průběhu postního měsíce Ramadánu omezit konzumaci potravin i nápojů během dne na veřejně přístupných prostranstvích.

3.6 Obchodní jednání v Rusku



Obr.16: Rusko³⁸

3.6.1 Základní informace:³⁹

Oficiální název státu:

- Česky: Ruská federace - Rusko
- Rusky: Российская Федерация – Россия
- Anglicky: Russia

Národnostní složení:

- Rusové 80 %
- Tataři 3,83 %
- Ukrajinci 2,03 %
- Baškirové 1,15 %
- Čuvaši 1,13 %
- Čečenci 0,9 %
- Arméni 0,78 %
- asi 140 dalších malých národností.

Údaje z roku 2002. Aktuálnější údaje až po vyhlášení výsledků sčítání lidu (nejdříve na konci roku 2011).

Náboženské složení:

³⁸ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Rusko. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/41/a1/fd/477362_366493_Rusko_Moskva_Kreml.jpg

³⁹ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Rusko. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/

- pravoslavní – 71 % pokřtěných (20 % alespoň částečně praktikujících)
- muslimové – 5 %
- katolíci – 1 %
- protestanti – 1 %
- buddhisté - 1 %
- judaismus vyznává 1 % obyvatel
- k ateismu se hlásí přibližně 13 % obyvatel.

Úřední jazyk a ostatní nejčastěji používané jazyky:

Na celém území Ruské federace je úředním jazykem ruština. Na území republik, krajů, oblastí a autonomních okruhů jsou úředními jazyky rovněž jazyky národní, pokud tak stanoví ústavy těchto subjektů. Z neruských jazyků jsou nejpoužívanější tatarština (3 %) a ukrajinština (1 %).

Peněžní jednotka a její členění, používání jiných měn:

Ruský rubl (RUB) - 100 kopějek. Státní banka Ruska (Centralnyj bank Rossiji) vyhláší na každý den oficiální kurs RUB/USD a RUB/EUR. Dne 18. března 2011 relace činila 28,7422 RUB za 1 USD a 40,1097 RUB za 1 EUR.

Používání cizí měny ve vnitřním platebním styku bylo v Rusku rozhodnutím prezidenta ze dne 1. 1. 1998 oficiálně zrušeno.



Obr.17: Vlajka Ruska ⁴⁰

3.6.2 Specifika obchodního jednání v Rusku

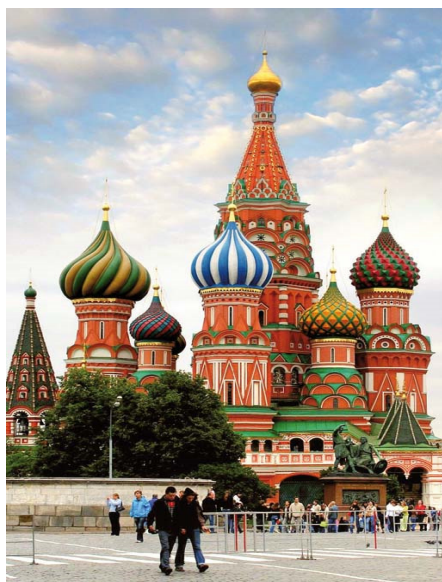
Rusové si potrpí na ceremoniálnost a byrokratické procedury, mají rádi dlouhé úvodní projevy, se začátkem vlastního jednání nijak nespěchají. Důležitou roli hrají i neformální

⁴⁰ Mzv.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Rusko. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/public/d1/c5/64/221305_24060_rs_flag.gif

zdvořilostní rozhovory, během nichž se snaží svého partnera lépe poznat. Typický ruský obchodník by se dal definovat jako houževnatý vyjednávač, který dokáže vždy vyzískat maximum z možného minima, hrát tvrdou hru a číst ve tváři protihráče. Při vyjednávání s ruským partnerem je třeba vnímat každé slovo, protože vše může mít svůj skrytý význam. Při jednání s ruskými partnery jsou také velmi obvyklá náhlá vzplanutí emocí, hrozby a vážně míněné výhrůžky stejně jako výlevy srdečnosti. S čím se ale v této zemi můžeme také setkat, je trpělivost.

Obecně je možné Rusy označit za velké vysedávače. Není to však žádné urážlivé označení, ale prostá definice stylu, jakým se v Rusku velmi často jedná. Byť zpočátku mírumilovně vypadající, tak ve své podstatě je každé jednání urputným bojem s minimální vůlí po dosažení kompromisu. Vůbec kompromis není v Rusku vnímán jako uspokojivý výsledek. Naopak je vnímán jako výraz slabosti a nedokonalosti. Snad ještě větším nedostatkem při vyjednávání je nesouhra v týmu. Před jednáním s ruským partnerem se vyplatí velmi precizně si vyjasnit finální stav, ke kterému chceme dospět a tento směr jednotně držet.

Není větší slabostí při jednání s ruským partnerem než ukázat mu nejednotnost ve vyjednávacím týmu. Možné taktiky, které známe z vyjednávání u nás a se západními partnery jako "hodný a zlý" nebo "malý a velký" i role "musím se zeptat nadřízeného", je v očích ruského partnera výrazem nejvyšší slabosti, a ten toho také v každém případě využije, aby posílil svoji pozici a učinil svůj post vůči nám ještě více nedobytným.



Obr.18: Moskva ⁴¹

⁴¹ Cot.cz [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Rusko. Dostupné z WWW: http://www.cot.cz/images/09_05/c0509_082_0001.jpg

Pravidla společenského chování

Přestože se jedná o kulturu nám velmi blízkou a poměrně dobře známou, je vhodné si některá specifika uvědomit. Podíváme-li se například na gesto stisknutí ruky. Na Západě to má spíše jen symbolický význam a používá se při zdařilém uzavření smlouvy či při konečném vyjednávání nějaké otázky. V ruské společnosti však toto gesto znamená vstřícnost, přátelskou náladu a svého druhu také „zálohu“ na konto budoucích dobrých vztahů. Když muž potká svého známého spolu s muži, které nezná, musí jim také podat ruku, i bez představení, anebo říci alespoň své jméno, případně příjmení, nikoli však titul. Když bude se známými přítomna i žena, muž není povinen jí podávat ruku, většinou mu bude posléze představena.

Toto tvrzení nemohu jinak, než z vlastní zkušenosti potvrdit. Vzhledem k tomu, že mám ve škole mnoho známých mezi Rusy, tak se s tímto jevem setkávám na vlastní kůži poměrně často. Je opravdu naprosto běžnou záležitostí, že když přijde nějaký známý mých kamarádů, tak všem mužům, ať už známým nebo neznámým, zcela automaticky podá ruku a řekne své jméno, zatímco ženy zůstávají až do představení naprosto bez povšimnutí.

Podání ruky je přímé a stisk pevný, ale ne křečovitý. Rozhodně je potřeba se nenechat překvapit tím, když pocítíme, co to je "ruský medvědí stisk". Nemá smysl se pokoušet stisk přemoci stiskem větším. Ruský partner se nám tímto snaží podvědomě, ale spíše jasně a programově naznačit, že to je on, kdo bude určovat pravidla hry. Ruka se nikdy nepodává přes dveřní práh. Dodnes se totiž v Rusku dodržuje pověra, že podání ruky přes práh dveří přinese neštěstí. Proto se ruka podává až po překročení prahu. Velmi dobří přátelé se při podání ruky mohou políbit na tvář. Zvykem však není pronášet klasické zdvořilostní formální fráze typu "Dobrý den...", nýbrž však pouze stručné sdělení jména.

Narozdíl od obyvatel jiných zemí si Rusové potrpí na používání hodností a funkcí. Jejich vynechání je obecně považováno za nezdvořilost. Při oslovení si potrpí na přesnou a správnou výslovnost svého jména. Člověka, kterému vykáme, oslovujeme křestním jménem a jménem po otci (tzv. otčestvo). Toto oslovení se používá v obchodním i běžném životě. Pozor na použití pouze jména vlastního samostatně bez jména po otci. Toho je možné užít výhradně u velmi dobrých přátel, ale při obchodním jednání by se to stát rozhodně nemělo. Bezpečnějším způsobem a pro mezinárodní úroveň jednání také ruskou stranou poměrně snadno akceptovatelným je samozřejmě použití klasického oslovení s příjmením, v anglické formě "Mr. Smolinskij" nebo rusky "Gospodin Smolinskij".

Občas se však vyplatí nechat stranou západní zvyky a přizpůsobit se místnímu trhu. Za všechny uvedu jeden příklad z praxe, kdy manažeři filiálek benzinových pump v Moskvě na začátku svého podnikání požadovali po svých pracovnících, aby se stále usmívali, avšak potom toho museli nechat, protože analytici místního trhu vysvětili majitelům, že v Rusku to takhle zkrátka nefunguje, nikdo se na nikoho na ulici neusmívá jen tak bez důvodu, a takovéto jednání může podle analytiků působit dokonce jako kontraproduktivní.

Rusové například také nemohou pochopit, proč se jejich západní partneři při jednání s nimi stále usmívají. Nerozumí zkrátka tomuto projevu, myslí si, že je to proto, že je k nim jejich protějšek nezvykle přátelsky naladěný, ale zároveň si pokládají otázku, proč by vlastně měl. Stejně tak jsou i některé další zahraniční zvyky vnímány Rusy jako krajní míra nezdořilosti vůči sobě. Mezi takové patří například americká vlastnost přehodit si nohu přes nohu kotníkem na koleno, takové gesto zcela určitě vyvolá rozhořčení u ruských obchodníků a je lepší se mu raději vyhnout.

Příprava na jednání

Při cestě za obchodním jednáním do Ruska si můžeme být téměř jisti, že ruská strana se na jednání důkladně připraví. Je také nezbytné obstarat si předem všechny dostupné informace o našem partnerovi a konkurenci, mít po ruce všechny potřebné materiály, znát technické detaily výrobků apod. Rozhodně se nevyplácí ruského partnera podceňovat, neboť drtivá většina tamních podnikatelů má vysokoškolské diplomy i zkušenosti z řídicích funkcí a výborně se orientuje v místním prostředí. Styl obchodního jednání, zejména v odlehlejších oblastech, je stále ještě jakousi směsicí evropsko-sovětského a někdy i muslimsko-orientálního přístupu.

Jestliže nás čeká obchodní schůzka se ženou, je vhodné se na toto jednání zvláště pečlivě připravit. A to z toho důvodu, že Rusko od samého počátku své historie bylo velice patriarchálně založenou zemí, pozůstatky čehož jsou velmi zřetelné i dnes, a proto ženy, které se dostaly na vysokou úroveň společenského žebříčku, pro to musely udělat možná dvakrát víc než by potřebovali muži. Což zcela nepochybně svědčí o jejich intelektu a vzdělanosti, a proto musíme počítat s tím, že jednání s nimi nebude ničím jednoduchým. Naopak nás budou velice pečlivě pozorovat a dají si pozor na každý náš krok v průběhu jednání. Je také v takovém případě na místě vyjádřit uznání, neboť aby žena zastávala takové pozice není v tamním prostředí zatím stále ještě obvyklé. Rozhodně je však nutné se v případě jednání se ženou vyvarovat dotazům na rodinu.

Pro úplně první jednání s ruskou stranou je vždy vhodné vyslat toho nejvyššího možného zástupce. Je klasickou chybou západních společností poslat nejprve technický předvoj a teprve poté nejvyšší vedení. Ruský partner toto vnímá jako výraz neúcty. Před jednáním je nutné si připravit dostatečnou zásobu vizitek. Partnera potěší přímý kontakt na kohokoli ze zahraničí a ze západu zvláště. Výhodou je mít vizitku v ruštině. Používání vizitek se v Rusku rozšířilo až v 90. letech a v některých oblastech mimo větší města jejich používání dodnes není zcela běžné. Přesto obchodník či novinář, který není vybaven vizitkou, vyvolává oprávněnou pochybnost.

Vizitka nám hodně napoví o ruském partnerovi. Vizitky bohatších Rusů jsou velmi zdobné a tištěné na drahém papíře. Výše postavení manažeři mívají vizitky oboustranné (rusko-anglické). Extrémem jsou pak vizitky některých novodobých zbohatlíků (tzv. novyje

russkije), hýřící zlatým potiskem na blýskavém podkladě, které mají demonstrovat osobní úspěch jedince. Akademické tituly je obvyklé uvádět od kandidátů věd výše, v oslovení však je používají až od doktora věd výše. Slovo inženýr je Rusy vnímáno jako pracovní zařazení, a nikoli jako titul (např. hlavní inženýr je obdoba technického náměstka nebo výrobního ředitele).

Průběh vlastního jednání

Západní zvyk „konkretizace“ během obchodního jednání se jen velmi těžko uplatňuje v Rusku. Narozdíl například od Němců, kteří při jednání mluví výhradně o podstatě věci, Rusové zdaleka nevdy mají rozhodnuto o základních detailech možného obchodu. Při projednávání otázek ruští účastníci jednání zdůrazňují více obecné cíle a zanedbávají to, jak přesně, nebo jakým způsobem převedou své cíle do reality. Rusové věří tomu, že člověk by měl doufat v to nejlepší, ale neustále být připraven na nejhorší. Proto při obchodním jednání není výjimkou, že se jedná až tři hodiny přes stanovený čas, neustále se odsakuje od bodů jednání a konec je v nedohlednu. Ruský partner se tak připravuje na různé alternativy konečného výsledku jednání. Mnoho manažerů ze západů má v Rusku pocit, že jejich obchodní partneři diskutují o problému, aniž by měli v ruce konkrétní návrh řešení situace, a doufají, že se k řešení během vyjednávání nějak dostanou. Osobní styk je v ruské „business“ kultuře velmi důležitý, protože partneři chtějí navzájem poznat své morální hodnoty. Jedním z nedostatků ruských podnikatelů je také to, že jim chybí kultura diskuse, a někdy se během jednání projevuje neschopnost vnímat problémy z pohledu partnera.

Další zajímavostí je, že s rozdílným přístupem k obchodním partnerům se můžeme setkat od Rusů v Moskvě a dalších velkých městech a zase jiný přístup mají Rusové žijící v regionech. Ruští podnikatelé tam nejsou tolik zhýčkaní a jsou za spolupráci s námi vděčnější. Čeští obchodníci popisují vztahy „na venkově“ shodně jako upřímnější a vstřícnější, na čemž se podepisuje možná i ta skutečnost, že jsou tam tvrdší životní podmínky než ve velkých městech.

Ruští partneři v Moskvě a jiných velkých městech jsou méně přístupní. Dávají výrazněji najevo svoji důležitost, k neformálním přátelštějším rozhovorům s nimi dojde podstatně později. Naopak v regionech se můžeme setkat s větší vstřícností a otevřeností již po mnohem kratší době.

Kdo chce proniknout na ruský trh, musí být především trpělivý a vytvářet kontakty a důvěrnější vztahy. Pokud jednáme s ruskými podnikateli, velkou roli v tom hraje osobní přístup a dlouhodobé budování vzájemné důvěry. V případě, že se nám toto podaří a získáme důvěru svého ruského partnera, podnikání je potom podstatně jednodušší. Rozhodně to však v Rusku nefunguje tak, že bychom přiletěli do místa jednání, byli tam dva dny, sešli se s deseti lidmi a na základě toho dosáhli obrovských obchodních úspěchů. Naopak podepsání kontraktu předchází větší množství schůzek, ať už v Rusku nebo v České republice. Není

dobré ruské podnikatele podcenit, dnes již běžně komunikují a navštěvují partnery nejen v Evropě, ale i všude jinde po světě.

U ruských obchodních partnerů se také můžeme setkat s tím, že velmi silně projevují pocity nevole. Snadno se rozzlobí, dokáží zrudnout v obličeji, neváhají zvýšit hlas či bouchnout do stolu nebo dokonce s prásknutím dveří opustit jednací místnost. Takto popuzeně a arogantně jednájí proto, že se snaží vytvořit dojem, jako by byli zneužíváni či okrádáni. Jejich cílem je zastrašit svého partnera a celé jednání natolik zneprzyjemnit, že raději ustoupíme všem požadavkům oponenta. Je to ruská „osvědčená“ taktika, snaží se vše náležitě nafouknout, ale pokud mají o daný obchod zájem, k jednacímu stolu se zase vrátí. Na druhou stranu jestliže se jejich protivník nechová stejně, považují ho za příliš lehkého soupeře a špatného obchodníka.

Dalším velice typickým rysem u ruských obchodníků je, že také výrazně inklinují k jednání typu „vítězství – prohra“. Přestože navenek téměř neustále zdůrazňují výhodnost obchodu pro obě strany či zájem o dlouhodobou spolupráci. Konflikty jim nevdají, rádi až příliš často říkají „nět“. Vyjednávání náš ruský partner obvykle začne s naprosto nepřijatelnými požadavky, čímž si ponechává velký prostor pro ústupky. Rusové to většinou dělají proto, že si uvědomují, že hodnota ústupků roste s časem, a tak s nimi nikterak nespíchájí.

Co také platí, je u Rusů snaha vyhnout se jakémukoliv oplácení. Pokud ustupují, pak velmi pomalu a zdráhavě, jejich ústupky jsou velmi malé a každý ústupek si nechají náležitě oplatit. Dalším trikem, který ruští partneři s oblibou používají, je tzv. „jeden navíc“, což je dodatečný, na poslední chvíli vznesený požadavek, se kterým náš protějšek přijde ve chvíli, kdy se mu podařilo v nás vyvolat přesvědčení, že jsme se již konečně dohodli. Těsně před podpisem smlouvy jen tak mimochodem prohlásí, že potřebují například tříměsíční odklad platby, když standardní je 15 dní (a o 15 dnech se také v průběhu jednání hovořilo). Zvláštní formou rozhodování je také nechat věcem volný průběh, tzv. *sud'ba* (osud).

Posledním specifickým, které zde zmíním, je tzv. německý syndrom. Český obchodník se velice často může setkat s tím, že ruská strana disponuje referenční nabídkou z Německa, se kterou porovnává ceny, dodací podmínky, technické parametry apod. V takovém případě je třeba mít po ruce přesvědčivé argumenty a údaje o tom, v čem může české zboží předčít západní konkurenci. Čeští vyjednávači musí nicméně počítat s tím, že proti Rusům žádné argumenty neobstojí, zvláště v těch případech, kdy existuje skrytý zájem na dovozu srovnatelného německého zboží, byť třeba podstatně dražšího.

Stolování aneb „vodka došla“

Při jednání, které organizujeme pro ruské partnery u nás, by se nemělo zapomenout na to, mít k dispozici dostatek nealkoholického pití, čaje, kávy, sušenek, ovoce a případně i chlebičků. Předjdeme tím trapnému zahanbení, když naše návštěva v Rusku bude počtána

velmi bohatě prostřeným pracovním stolem. Nikdy nesmíme používat plastické nádoby, protože to není v žádném případě přípustné. Přes mnohé pověsti, byť založené na historicky ověřených faktech, současnému ruskému partnerovi u nás nenabízíme v době pracovního jednání alkohol.

Je nezbytné ale být připraven na to, že alkohol nám bude při obchodním jednání v Rusku rozhodně nabídnut. Velký rozdíl v pití alkoholu je také mezi východní a západní částí země, mezi velkými městy a regiony. Jestliže odmítnutí pít alkohol na západě respektují, ve východní části země si bez vodky dokáží představit jednání jen stěží. V celém Rusku však platí zásada, že jednou otevřená láhev vodky se už nezavírá. Mimo velká města také dodnes platí, že kdo striktně odmítá alkohol, je považován za člověka velmi škrobeného, neupřímného nebo člověka nedůvěryhodného, který něco tají.

V obchodních kruzích, především ve velkých městech, se však pije mnohem méně než dříve a jsou tu i obchodníci, kteří vodku vůbec nepijí. Maximálně po uzavření smlouvy se nabídne symbolický přípitek na úspěšné provedení kontraktu. Večer se však očekává velký banket, kde nám bude nabízeno opravdu nepředvídatelné množství alkoholických nápojů, které však není určeno ani tak pro to, abychom všechno vypili. Ale mnohem spíše má mít ten účel, abychom se necítili omezení ve výběru nápojů a uviděli tak známou šířku ruské duše.

Na druhou stranu je totiž tato pohostinnost pro Rusy jednou z možností poukázat na členství ve vysoce postavené sociální skupině, což je pro tento národ moc důležité, protože Rusové jsou velmi závislí jak na vnějších projevech blahobytu, tak vnějších projevech bezstarostnosti, připravenosti a zařízenosti. Ne výjimečně se však stává, že skutečnost vypadá poněkud jinak. Mám tím na mysli, že si náš ruský partner mnohdy bude raději hrát na velkého hostitele a se zdánlivě lehkým srdcem utratí za velkolepý banket „poslední peníze“, než aby se ukázalo, že na tom ve skutečnosti vůbec není tak dobře, aby si toto mohl dovolit.

Rusové jsou obecně velice pohostinný národ. Také obchodní komunikace často probíhá přímo během pracovních obědů a večeří. Své obchodní partnery často zvou do drahých restaurací, kde se útrata pohybuje kolem 50 USD na osobu. Na oběd či večeři v restauraci je třeba si vyhradit více času, než bývá zvykem u nás. V průběhu takovýchto pracovních obědů i večeří se nabízí také alkohol, i když se rozebírají obchodní záležitosti. Pracovní večeře v Rusku začínají poněkud dříve, a to již kolem šesté večerní.

Mělo by být považováno za obrovskou čest být pozván na večeři do hostitelova domu. V takovém případě je vhodné s sebou přinést malý dárek pro hostitele a květiny pro hostitelku. Je nutné si opět uvědomit, že bohatství prostřené večeře bude zásadně přesahovat běžné finanční možnosti hostitele, a že je proto vhodné pestrost připraveného stolování opakovaně ocenit. Pozor na střídmost v jídle, která by nemusela být vnímána právě pozitivně. Host v ruském pojetí je člověk se zvláštním statutem, kterému se věnuje všestranná pozornost a úcta.

Součástí obědů i večeří jsou přípitky (na spolupráci, na partnera atd.). Přípitky slouží k navázání osobního vztahu a k nastolení vzájemné důvěry, proto je nelze odmítat. Bývají dlouhé a často jsou ukázkou řečnického umění. Pokud jsou přítomny ženy, pak jsou přípitky

provázeny komplimenty na jejich adresu. Rusové jsou skutečně velmi pohostinní, těsně spjatí se svými rodinami a jak jsem již zmínila, je možné očekávat i pozvání domů, což více odpovídá ruské tradici.

Styl oblékání

Základní společenská pravidla pro oblékání v Rusku jsou v souladu s obecnými evropskými normami a zvyklostmi. Oblékání v Rusku je tedy téměř shodné s oblékáním v Čechách. Vzhledem k chladnějšímu podnebí na většině území zabírá velkou část šatníku zimní oděv, který se v některých oblastech nosí až dvě třetiny roku. Je považováno za velmi neetické nosit kabát uvnitř budovy a je-li budova vybavena šatnou, pak se doporučuje si zde kabáty při vstupu odložit.

Ruské kanceláře jsou většinou velmi dobře vytápěny a nemusíme mít proto obavy, že nám při obchodním jednání bude zima. Naopak sako se sundává jen velmi zřídka, rozhodně ne na první schůzce. V mnoha částech země, například i v hlavním městě Moskvě, bývá vysoká vlhkost a časté změny tlaku. Ruské ženy pečlivě sledují módu, značnou pozornost věnují kosmetice a oblékání. V posledních letech se vyprofilovali tzv. „noví Rusové“, což jsou mladí a bohatí podnikatelé, kteří rádi nosí drahé značkové oblečení a doplňky.

Význam času, dochvilnost

I přesto, že Rusové od svého obchodního partnera vyžadují dochvilnost, sami ji někdy nedodržují. Při cestě za obchodním jednáním do Ruska by nás proto nemělo překvapit, když náš ruský partner dorazí později, nebo dokonce na schůzku nepřijde vůbec. Také si musíme dát pozor na to, že obchodní jednání může s větším zpožděním nejen začít, ale dokonce ani jeho naplánovaný konec nemusí být dodržen. Jednání v Rusku se běžně může protáhnout i o několik hodin.

Bylo by proto velkou chybou spoléhat na to, že by ruský partner pochopil naši snahu ukončit jednání podle naplánovaného harmonogramu. Bral by to naopak mnohem spíše jako výraz nejvyššího znevážení jeho dobré vůle věnovat nám jeho osobní drahocenný čas. Neobvyklé není ani časté přesouvání již dohodnutých termínů. Zkrátka to, co si podnikatel ze střední a západní Evropy dovolí jen zřídka, není v Rusku ničím neobvyklým. Naopak požádá-li druhá strana o přeložení termínu jednání, velmi pravděpodobně se může setkat s velkým nepochopením. Druhý termín od našeho ruského partnera nemusíme dostat vůbec nebo až za několik týdnů.

3.7 Osobní zóny v různých kulturách

Také vzdálenost, která je typická při rozhovoru dvou osob, se v různých kulturách liší. Pro jednotlivé národy jsou obvykle uváděny následující údaje⁴²:

- **Úzká osobní zóna:**
28 – 80 cm: Arabové, Japonci, Latinoameričané, Francouzi, Italové, Španělé, Afroameričané.
- **Střední osobní zóna:**
60 – 150 cm: Britové, Švédové, Švýcaři, Němci, Rakušané, Češi.
- **Široká osobní zóna:**
120 – 290 cm: Australané, Novozéland'ané, bílí Američané a Kanad'ané.

⁴² www.navolnenoze.cz

4 Závěr

V úvodní části své diplomové práce jsem se pokusila o definování pojmu obchodní jednání a dalších základních pojmů a o vysvětlení a objasnění teoretických východisek a doporučení, která se bezprostředně týkají obchodního jednání mezi dvěma nebo i více stranami.

Když vše toto uvedené v první části mé práce shrneme, dojdeme k závěru, že pod pojmem obchodní jednání si vlastně můžeme představit určitý, léty osvědčený arsenál dovedností, taktik a praktik, se kterými se jen málokterý člověk rodí a má ho od narození tzv. v sobě. Pokud tomu tak není, má každý člověk možnost si tyto atributy potřebné pro úspěšné vedení obchodního jednání osvojit. Může toho dosáhnout učením, cílenou a pečlivou přípravou, vlastní praxí, pozorováním, nebo třeba také tréninkem u odborných firem, které se přímo tímto problémem zabývají.

Tímto teoreticko-metodologickým úvodem jsem si zároveň vytvořila teoretickou základnu a výchozí pozici pro následující praktickou část své práce, která se již věnovala především obchodnímu jednání se zahraničními partnery v praxi. Během práce na této části jsem zcela jednoznačně dospěla k závěru, že společenská etiketa a obchodní protokol mají své tradice, které vycházejí z národní kultury a zvyklostí. Soubor uvedených pravidel podle teorie se často u jednotlivých teritorií i států v praxi liší a v některých případech existují až zásadní rozdíly. Praktiky a zásady úspěšného obchodního jednání jsou zkrátka mezi jednotlivými zeměmi, národnostmi a kulturami různé.

Ponaučení, které z mého výzkumu plyne, zní, že je nanejvýš žádoucí, aby účastníci jednání se zahraničními partnery měli alespoň přibližnou znalost obchodního protokolu v dané zemi. Z tohoto důvodu je také velmi důležité se při cestě za obchodním jednáním do zahraničí pečlivě připravit na všechna možná úskalí a odlišnosti a zjistit si o dané lokalitě, lidech a jejich mentalitě pokud možno co nejvíce informací, což nám následně může usnadnit situace během samotného jednání.

Jak jsem tedy předestřela již v úvodu a během provádění výzkumu v rámci praktické části této práce se to nesčetněkrát potvrdilo, tak vliv národnostních, kulturních a náboženských zvyklostí na obchodní jednání a celý jeho průběh je více než zřejmý. Vliv kultury a místních zvyklostí se projevuje při každém obchodním kontaktu, ať už jednáme se zemí evropskou, asijskou nebo jihoamerickou. A pokud chceme obchodní jednání dotáhnout do úspěšného konce, je třeba mít specifika a tradice každé země neustále na paměti.

Během tvorby své diplomové práce a zejména její praktické části jsem se snažila zaujmout a udržet takový styl psaní, aby kdybych na svou diplomovou práci někde sama narazila, byla pro mne užitečná a našla jsem v ní přínosné a především praktické informace pro svoji cestu za obchodním jednáním do zahraničí.

Doufám a věřím tedy, že toto úsilí nebylo marné, a že se mi skutečně podařilo vytvořit objektivní obraz toho, s jakou obchodní atmosférou, společenským prostředím a přijetím od tamních lidí se čeští obchodníci, podnikatelé a manažeři v daných státech mohou s největší pravděpodobností setkat.

5 Použitá literatura a informační zdroje

- (1) *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I*, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2006
- (2) *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II*, Vojík V., Nakladatelství Oeconomia, Praha 2007
- (3) *Jak být ještě lepším manažerem*, Amstrong, M., Victoria Publishing, Praha, 1995
- (4) *33 základních dovedností pro obchodní jednání*, Jiří Brabec, Computer Press, a.s., 2003
- (5) *Jak úspěšně vyjednávat*, McCormack, M. H., Pragma, 1998
- (6) *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*, Gruber, D., Repronis, Ostrava, 1998
- (7) *Co Vás nenaučí na Harvardu aneb jak úspěšně podnikat*, McCormack, M. H., Prostor, 1991
- (8) *Trénink obchodního jednání*, Khelerová, V., Grada, Praha 1993
- (9) *Komunikační dovednosti manažera*, Khelerová, V., Grada Publishing, Praha 1995
- (10) *Obchodní jednání, jeho příprava a vedení*, seminární práce Kateřina Hrušková, Vysoká škola ekonomická Praha, 2010
- (11) *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, Gullová S., Grada Publishing, Praha 2010
- (12) *Ruská obchodní korespondence*, Hulc Vladimír, Hutařová Marcela, nakladatelství EKOPRESS, 1997
- (13) *Savoir-vivre na obchodních cestách*, Časopis Průvodce světem mezinárodních zvyklostí. Černal Ewa, Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-59-9

Internetové zdroje:

- (14) www.businessinfo.cz
- (15) www.mzv.cz
- (16) www.mpo.cz
- (17) www.czechtrade.cz
- (18) www.navolnenoze.cz
- (19) www.businessweek.cz
- (20) www.biznys.ihned.cz
- (21) www.cundr.cz
- (22) www.export.cz
- (23) www.google.cz/images
- (24) www.mediator.com
- (25) www.hn.ihned.cz

- (26) www.shadiabelly.eu
- (27) www.cot.cz
- (28) www.podnikatel.cz
- (29) www.cs.wikipedia.org
- (30) www.en.wikipedia.org
- (31) www.mzv.cz/cairo
- (32) www.ide-vse.cz
- (33) www.volny.cz
- (34) www.frotor.fs.cvut.cz

6 Seznam obrázků

- Obr. 1: Obchodování s ústupky*
- Obr. 2: Kompetitivní strategie*
- Obr. 3: Dohoda*
- Obr. 4: Uzavření dohody*
- Obr. 5: Obchodní jednání se zahraničím*
- Obr. 6: Spojené státy americké*
- Obr. 7: Vlajka USA*
- Obr. 8: Brazílie*
- Obr. 9: Státní vlajka Brazílie*
- Obr. 10: Austrálie*
- Obr. 11: Vlajka Austrálie*
- Obr. 12: Egypt*
- Obr. 13: Vlajka Egypta*
- Obr. 14: Arabové při jednání*
- Obr. 15: Arabové*
- Obr. 16: Rusko*
- Obr. 17: Vlajka Ruska*
- Obr. 18: Moskva*

7 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1: Kontakty USA

Příloha 2: Kontakty Brazílie

Příloha 3: Kontakty Austrálie

Příloha 4: Kontakty Egypt

Příloha 5: Kontakty Rusko

Příloha 1: Kontakty USA

USA

Kontakty:

Kontakty na zastupitelské úřady ČR v teritoriu (včetně generálních či honorárních konzulátů) – popis spojení z letiště a z centra města:

Velvyslanectví České republiky v USA

Embassy of the Czech Republic

3900 Spring of Freedom St., NW, Washington, D.C.

Telefon +1 202 274 9100, KO-274 9103

Fax +1 202 244 2147, sekretariát vv +1 202 966 8540, KO- +1 202 469 8161

Konzulární pohotovost +1 202 469 8181

E-mail washington@embassy.mzv.cz

sekretariát- amb_washington@embassy.mzv.cz

politické odd.- pol_washington@embassy.mzv.cz

kulturní odd.- cul_washington@embassy.mzv.cz

Konzulární úsek: con_washington@embassy.mzv.cz

Ekonomický úsek: eco_washington@embassy.mzv.cz

Web: www.mzv.cz/washington

Funkce: velvyslanec

Diplomatická působnost: DIPLOMATICKÁ pro Spojené státy americké včetně nesamosprávných a poručenských území nacházejících se pod správou USA..
KONZULÁRNÍ pro Spojené státy americké včetně nesamosprávných a poručenských území nacházejících se pod správou USA (s výjimkou území spadajících do konzulárního obvodu generálních konzulátů ČR Chicago, Los Angeles a New York).

Provozní hodiny úřadu:

Časový posun: -6 hod

pondělí - čtvrtek 09.00 - 18.00

pátek 09.00 - 15.30

konzulární úsek:

pondělí - čtvrtek 08.30 - 17.30

pátek 08.30 - 15.00

úřední hodiny pro veřejnost:

pondělí - pátek 08.30 - 11.30

Kontakty na zastoupení ostatních českých institucí (Česká centra, CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism):

CzechTrade:

CzechTrade - Chicago Office

Ředitelka: Zuzana PITTNEROVÁ

The Merchandise Mart, Suite 938

200 World Trade Center

Chicago, IL 60654

Tel: +1 312.644.1790, Mobil: +1 312.282.5437

Fax: +1 312.527.5544

chicago@czechtrade.cz

www.czechtradeoffices.com

CzechInvest:

CzechInvest - U. S. Operations East

Ředitel: Bohuslav FRELICH

The Merchandise Mart, Suite 938

200 World Trade Center Chicago, IL 60654

Tel: +1 312.245.0180, Mobil: +1 312.282.2289

Fax: +1 312.245.0183

bohuslav.frelich@czechinvest.org

CzechInvest - U. S. Operations West
Ředitelka: Lenka KUČEROVÁ
440 N Wolfe Rd.
Sunnyvale, CA 94085
Tel: +1 408.524.1690, Mobil: +1 415.794.0665
lenka.kucerova@czechinvest.org
www.czechinvest.org

České Centrum:

Czech Center
Ředitel: Petr FEJK
321 E 73rd St,
New York, NY 10021
Tel: +1 464.422.3399
Fax: +1 464.422.3388
info@czechcenter.com

CzechTourism

Czech Tourist Authority - CzechTourism
Ředitelka: Michaela PÁLKOVÁ-CLAUDINO
1109-1111 Madison Avenue
New York, NY 10028
Tel: +1 212.288.0830, linka 103, Mobil: +1 646.752.1488
Fax: +1 212.288.0971
info-usa@czechtourism.cz

Praktická telefonní čísla v teritoriu (záchranka, dopravní policie, požárníci, infolinky apod.):

V USA se při vytáčení telefonního čísla nejprve volí 1, pak směrové číslo oblasti (obvykle uvedeno v závorce) a dále samotné sedmimístné telefonní číslo. Při použití telefonního automatu stojí místní hovor cca USD 0,50 a do ČR cca USD 1,32/min. Telefonní čísla začínající 1-800 nebo 1-888 jsou zdarma. Telefonní číslo může být uvedeno kombinací čísel a písmen. Písmena jsou abecedně seřazena na číselných tlačítkách telefonu (např. č. 2 znamená A, B nebo C). Při telefonování na účet volaného volejte 1-800-COLLECT.

Policie, záchraná služba, požárníci: 911 (na celém území USA).

Informace o telefonních číslech v USA: 1+888+555-1212; 411.

Příloha 2: Kontakty Brazílie

BRAZÍLIE

Kontakty:

Kontakty na zastupitelské úřady ČR v teritoriu (včetně generálních či honorárních konzulátů) – popis spojení z letiště a z centra města:

Velvyslanectví ČR v Brasília

fyzická adresa:

Embaixada da República Tcheca

SES 805, Lote 21A

Asa Sul

CEP 70200-901

Brasília - DF, Brasil

Brasília je uměle vytvořené město (21. dubna 2010 uplynulo 50 let od jeho založení) s dobře značenou a srozumitelnou infrastrukturou. Orientaci zde usnadňují očíslované bloky a ulice.

Při cestě z letiště se vydáme po hlavní silnici směrem do Brasília a sledujeme značení Asa Sul, Via L2. Pokračujeme po třídě L2 a zhruba po 5 km (celkově 10 km od letiště) se dostaneme na úroveň bloku 605 (Sector Embaixadas). Zabočíme doprava (na úrovni restaurace McDonalds, která se nachází na opačné straně třídy L2), ihned doleva a pak již posledních 200 metrů sledujeme ukazatele Embaixada Tcheca. Velvyslanectví tvoří komplex modrobílých budov ve stylu brutalismu 60-tých let minulého století.

Pro cestu na velvyslanectví z centra města je nutné opět odbočit ze třídy L2 (tentokrát nejprve o 180° na retornu za restaurací Mc Donalds a pak stejným způsobem, jak uvedeno výše).

poštovní adresa:

Embaixada da República Tcheca

Caixa postal 170

CEP 70359-970

Brasília - DF, Brasil

Tel.: (+55 61) 3242 7785 / 3242 7905
Konzulární pohotovost (mobil): (+55 61) 8173 6466
Fax: (+55 61) 3242 7833
E-mail: brasilgia@embassy.mzv.cz
Web: www.mzv.cz/brasilgia

Diplomatická působnost pro celé území Brazilské federativní republiky. Konzulárně zpracovává brazilské státy: Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Sergipe a Tocantins.

Generální konzulát v São Paulo:

Consulado Geral da República Tcheca
Av. Morumbi, 635, Jardim Guedalla
CEP 05607-000
São Paulo - SP, Brasil
Tel.: (+ 55 11) 3031 1729 / 30318997, 3814 3728
Konzulární pohotovost (mobil): (+55 11) 8473 2905
Fax: (+55 11) 3031 1822
E-mail: saopaulo@embassy.mzv.cz
Web: www.mzv.cz/saopaulo

Konzulární působnost pro brazilské státy: Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul.

Kontakty na zastoupení ostatních českých institucí (Česká centra, CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism):

V roce 2004 otevřela agentura pro podporu obchodu CzechTrade v São Paulo svou kancelář, která je registrována v rámci generálního konzulátu:

CzechTrade:

Consulado-Geral da República Tcheca
Brascan Offices, Conjunto 1509
Rua Joaquim Floriano 466, Itaim Bibi
CEP 04534-002
São Paulo - SP, Brasil

Tel: (+55 11) 2165 2284

Fax: (+55 11) 2165 2285

E-mail: sao.paulo@czechtrade.cz

Web: www.czechtrade.com.br

Vedoucí kanceláře: Martin Lošťák

Zastoupení CzechTourism jsou v São Paulo a Recife:

Autoridade do Turismo Tcheco - CzechTourism

Rua Araújo 165, Conjunto 30

CEP 01220-020

São Paulo - SP, Brasil

Tel./Fax.: (+55 11) 3156 8288

E-mail: republicatcheca@athos.ppg.br

Vedoucí kanceláře: Luiz Fernando Destro

Autoridade do Turismo Tcheco - CzechTourism

Amiga Turismo

Rua Nylo Dornelas Camara 90, Sala 01

Praca de Boa Viagem

CEP 51021-400

Recife - PE, Brasil

Tel.: (+55 81) 3325 2204

Fax: (+55 81) 3326 7485

E-mail: info-br@czechtourism.com

Praktická telefonní čísla v teritoriu (záchranka, dopravní policie, požárníci, infolinky apod.):

- * Záchranka (Pronto-Socorro) 192
- * Hasiči (Bombeiros) 193
- * Pořádková policie (Polícia Militar) 190
- * Federální policie (Polícia Federal) 194
- * Kriminální policie (Polícia Civil) 197

Příloha 3: Kontakty Austrálie

AUSTRÁLIE

Kontakty:

Kontakty na zastupitelské úřady ČR v teritoriu (včetně generálních či honorárních konzulátů) – popis spojení z letiště a z centra města:

Velvyslanectví České republiky v Canbeře (ZÚ Canberra)

PaedDr. Hynek Kmoníček, velvyslanec

Ing. Radim Pecl, Charge d'affaires a.i.

Embassy of the Czech Republic

8 Culgoa Circuit

O'Malley ACT 2606, Australia

tel: +61-2-6290 1386, fax: +61-2-6290 0006

e-mail: canberra@embassy.mzv.cz

www.mzv.cz/canberra

Konzulát České republiky v Sydney (K Sydney)

Ing. Pavel Pítel, konzul

Consulate of the Czech Republic

169 Military Road

Dover Heights NSW 2030

Australia

tel: +61-2-9581 0111, fax: +61-2-9371 9635

e-mail: sydney@embassy.mzv.cz

www.mzv.cz/sydney

Letiště v Canbeře je vzdáleno asi 8 km od centra města a asi 12 km od budovy velvyslanectví. Velvyslanectví je vzdáleno 12 km od centra města. Pro dopravu je optimální použití taxislužby. Kromě taxislužby je možné využít i veřejnou dopravu – shuttle bus směr Civic (centrum města) a odtud lze použít některou z autobusových linek směrem Woden Interchange. Tyto spoje mají interval cca 15 minut. Z Woden Interchange jezdí autobusové linky č. 23 a 24 přímo k velvyslanectví v intervalu 60-80 minut. Taxi z letiště na velvyslanectví stojí cca 30 AUD a jede 20-30 minut. Taxi z Woden Interchange na velvyslanectví stojí 7-10 AUD a jede 5-10 minut.

Mezinárodní letiště Kingsford Smith v Sydney je vzdáleno od centra města 8 km. Na Konzulát lze z letiště cestovat nejlépe metrem (CityRail) na zastávku Bondi Junction a poté pokračovat autobusem č. 380 přes Bondi Beach na zastávku Dover Heights - Blake Street, která se nachází v bezprostřední blízkosti objektu K. Z centra Sydney lze na K cestovat rovněž vlakem (zastávka Bondi Junction) a dále zmíněnou linkou 380 a nebo přímo tímto autobusem už ze city, vyjíždí z Circular Quay.

Kontakty na zastoupení ostatních českých institucí (Česká centra, CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism):

Žádná z výše uvedených českých institucí na podporu obchodu či investic nemá v současné době na území Austrálie své zastoupení.

Praktická telefonní čísla v teritoriu (záchranka, dopravní policie, požárníci, infolinky apod.):

Národní směrové číslo (*country code*) Austrálie je **61**.

Existují čtyři oblastní směrová čísla (*area codes*):

2 – Nový Jižní Wales (hl. m. Sydney), ACT (Canberra)

3 – Victoria (hl.m.Melbourne), Tasmánie (hl. m. Hobart)

7 – Queensland (hl. m. Brisbane)

8 – Jižní Austrálie (hl. m. Adelaide), Západní Austrálie (hl. m. Perth), Severní teritorium (hl. m. Darwin)

Celá telefonní síť v zemi využívá osmimístných místních telefonních čísel.

Důležitá telefonní čísla:

policie-tísňové volání - 000 bez poplatku

záchranná služba - 000 bez poplatku

hasiči - 000 bez poplatku.

Policie v běžném styku (mimo tísňové volání): 131444

Informace o telefonních číslech: 1223

Příloha 4: Kontakty Egypt

EGYPT

Kontakty:

Kontakty na zastupitelské úřady ČR v teritoriu (včetně generálních či honorárních konzulátů) – popis spojení z letiště a z centra města:

Embassy of the Czech Republic

4, Dokki Street.

125 11 Giza (Cairo)

Egypt

tel.: 00202/3333 9700 - ústředna

fax: 00202/3748 5892

Automatické telefonní spojení po pracovní době a ve volných dnech na službu:

* tel. : 002012/742 7513

* fax : 00202/3748 5892

* e-mail : cairo@embassy.mzv.cz

Honorární konzulát České republiky v Alexandrii

Mr. Mamdouh Zahran

14th May Road -Semouha

Alexandria, Egypt

Tel.:0020 3 4266664

Fax:0020 3 4266660

Kontakty na zastoupení ostatních českých institucí (Česká centra, CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism):

Kancelář CzechTrade, která fungovala v prostorách ZÚ od června 1997, je od ledna 2011 uzavřena. CzechInvest, CzechTourism ani Česká centra nejsou v Káhiře ani jinde v Egyptě v současnosti zastoupena.

Praktická telefonní čísla v teritoriu (záchranka, dopravní policie, požárníci, infolinky apod.):

- * stálá služba policie: 122
- * turistická policie: 126
- * hasiči v Káhiře: 125
- * hasiči v Alexandrii: 180

Western Union Money Transfer - v Egyptě existuje již 14 poboček, v Káhiře např. v hotelu Marriot, nebo Mohandesin, 24 Syria Str., tel. 7957454, 3313533

Kancelář ČSA v Káhiře je na číslech (+20/22) 393 03 95, (+20/22) 393 04 16

Příloha 5: Kontakty Rusko

RUSKO

Kontakty:

Kontakty na zastupitelské úřady ČR v teritoriu (včetně generálních či honorárních konzulátů) – popis spojení z letiště a z centra města:

Velvyslanectví České republiky v Rusku:

Posolstvo Češskoj Respubliki

ul. J. Fučíka 12/14, 123 056 Moskva

Telefon: +7 495 2760703 (07:00-21:00, resp. 23:00; o víkendu 09:00-17:00)

Fax: centrální+7/499/2501523

Konzulární pohotovost: mobil +7/916/3532601

E-mail: moscow@embassy.mzv.cz

Konzulární úsek: consulate.mocsow@embassy.mzv.cz

Ekonomický úsek: Commerce.Moscow@mzv.cz

Web: www.mzv.cz/moscow

Vedoucí úřadu: PhDr. Petr KOLÁŘ

Funkce: velvyslanec

Diplomatická působnost: DIPLOMATICKÁ pro Ruskou federaci. KONZULÁRNÍ pro Ruskou federaci (s výjimkou území spadajících do konzulárního obvodu generálních konzulátů ČR Sankt Petěrburg a Jekatěrinburg)

Provozní hodiny úřadu: pondělí – pátek: 08.30 - 17.00

Příjem žádostí o dlouhodobá víza: pondělí – pátek: 09.00 - 12.00

Časový posun: +2 hod

Kontakty na zastoupení ostatních českých institucí (Česká centra, CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism):

České centrum – Český dům Moskva:

125047 Moskva, 3. Tverskaja-Jamskaja 36/40

ředitel: Ing., Mgr. Miloš JARO

tel.: +7 499 9782110,

+7 495 7877851

fax: +7 499 9732182

www.czechcentres.cz/ceskydum

www.czechcentres.cz/moscow

CzechTourism:

125047 Moskva, 3. Tverskaja-Jamskaja 36/40

ředitelka zastoupení: Mgr. Monika LINHARTOVÁ

tel: +7 499 9785205 ; +7 495 234465

fax: +7 499 9782165

e-mail: info-ru@czechtourism.com

www.czechtourism.com

CzechTrade (Moskva):

125047 Moskva, 3. Tverskaja-Jamskaja 36/40

ředitel zastoupení: Ing. Štěpán JÍLEK

tel.: +7 499 9782183

tel/fax.: +7 499 9787642 (fax – pouze po ohlášení a ručním přepnutí)

e-mail: moscow@czechtrade.cz

<http://www.czechtrade.cz> , www.czechtrade.ru , www.czechtradeoffices.com

Praktická telefonní čísla v teritoriu (záchranka, dopravní policie, požárníci, infolinky apod.):

Zdravotní ambulance:

Moskva, 3. Tverskaja-Jamskaja 31/35 (umístění naproti vchodu ČSA)

tel. ordinace: +7 499 978 70 61

tel. lékař: +7 499 972 63 96

tel. Sestra: +7 499 978 70 54

Ordinační hodiny: Po – Pá 9:00-12:00 13:00-16:30

- 01 Záchranná služba (včetně hasičů)
- 02 Milice (policie)
- 03 Lékařská pohotovost
- 04 Havarijní plynárenská služba

V Moskvě jsou pro všechny tyto služby a potřeby jednotná čísla:

- 911-82-41 z pevné linky
- 0911 a 112 z mobilního telefonu