Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání

*Miroslava Zamykalová, Soňa Gullová, Františka Müllerová**

Úvod

Významným aspektem zvýšení konkurenceschopnosti české ekonomiky je posílení profesionality podnikatelských subjektů při jejich pronikání na zahraniční trhy, a to i na vzdálenější, kulturně odlišná teritoria. Je třeba se naučit respektovat zvláštní tradice, postupy a zvyklosti v dané oblasti a zohlednit je ve svém přístupu k zahraničním partnerům a spotřebitelům.

Svět se globalizuje, ale mezinárodní prostředí je nadále charakterizováno existencí odlišných národů a kultur s jejich specifickými prvky způsobu života a mentality, které ovlivňují celou oblast podnikání. Zabývá se jimi mezinárodní marketing, působí na oblast řízení podniků a na personální management a rovněž na oblast obchodní komunikace.

Obchodní partneři, manažeři, spotřebitelé i turisté, se kterými se zástupci českých firem setkávají a jednají doma a na zahraničních trzích, se mohou lišit svým chováním a jednáním. Nejde jen o otázku etikety, ale i stylu vyjednávání, způsobů vyjadřování a myšlení, řídicích stylů a spotřebitelských zvyklostí. Od dnešního globálního manažera se vyžaduje, aby byl „kulturně vnímavý“, aby tyto odlišnosti předvídal, snažil se je poznat a tolerovat, ale především pochopit a v rámci možností se jim i přizpůsobit.

Proces transformace ekonomiky, zahájený v Československu po listopadových událostech r. 1989, výrazně zasáhl i oblast vnějších ekonomických vztahů. Zrušení monopolu zahraničního obchodu a liberalizace provádění zahraničně obchodních operací vedly mnohé podnikatelské subjekty k odklonu od profesionálních tradingových firem (bývalých podniků zahraničního obchodu) a k rozhodnutí vstupovat samostatně na zahraniční trhy.

Neprofesionalita při provádění zahraničního obchodu, vzájemná konkurence českých podniků na zahraničních trzích, cenové podbízení, růst nedobytných pohledávek i oslabená negociační pozice při jednání se silnými odběratelskými svazy znamenala však často rozčarování a neúspěch. Rostoucí konkurence na domácím trhu i problémy s odbytem v zahraničí vedly postupně podnikatelské subjekty k poznání nutnosti aplikovat osvědčené postupy a nástroje, používané konkurenty.

Jednání se zahraničním partnery je dnes pro velkou část českých firem zcela běžnou záležitostí, ne vždy však jejich zástupci dokáží jednat tak, aby tyto partnery plně pochopili a respektovali jejich zvyklosti, tradice a obvyklé postupy. Neznalost a nepochopení může způsobit zbytečná nedorozumění a být tak na překážku úspěšného završení sjednávané transakce. Je nezbytné respektovat existující sociálně-kulturní odlišnosti mezinárodního prostředí, specifika, základní pravidla a běžné postupy v jednotlivých oblastech a zemích, chovat se a jednat tak, abychom svým chováním a jednáním neohrozili úspěšnou spolupráci se zahraničními partnery.

* Doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc., Ing. Soňa Gullová, Ing. Františka Müllerová, Katedra mezinárodního obchodu Fakulty mezinárodních vztahů VŠE v Praze.

Adaptace marketingové strategie

Úspěch v podnikání na domácím a zahraničním trhu závisí především na tom, jak se podaří sladit podnikovou strategii s potřebami zákazníků. Aby tyto potřeby mohly být co nejlépe uspokojeny, je nutno vědět: kdo, co, proč, kde, kdy a jak nakupuje. Spotřebitelé se přitom mohou výrazně lišit, např. životním stylem, úrovní příjmů a vzdělání, pohlavím a věkem, svými zájmy a vkusem. To je důvodem segmentace trhu, jež umožňuje lépe se přizpůsobit potřebám a požadavkům jednotlivých skupin zákazníků. Spotřební chování determinuje celá řada vlivů a faktorů, vyplývajících jak z osobnosti zákazníka, tak z jeho okolí.

Z širšího hlediska mohou jako vnější činitelé působit faktory: sociální, osobní a psychologické. Význam a váha jednotlivých faktorů se přitom liší podle toho, jedná-li se o trh spotřebního zboží a tudíž konečného spotřebitele, nebo o trh průmyslový, tedy o organizované zákazníky. Spotřební chování obyvatelstva je ovlivněno: schopností nakupovat (kupní silou spotřebitele), potřebami (hierarchií potřeb, strukturou spotřeby), nákupním procesem (prvky racionálními i iracionálními, vnějším prostředím), vzorkem spotřeby (způsobem spotřeby v dané zemi či oblasti). Ve srovnání s konečným spotřebitelem je chování subjektů na průmyslovém trhu: více racionální a předvídatelné, ovlivněno ekonomickými podmínkami na trhu (vliv kulturních a sociálních faktorů je menší) a úrovní ekonomického rozvoje země (cenou a kvalifikací pracovní síly, technickou způsobilostí zákazníka, úrovní vědecko-technických znalostí i právního prostředí).

Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, proto musí řešit otázku, do jaké míry je nutné přizpůsobit marketingovou koncepci a nástroje marketingového mixu podmínkám na těchto trzích. Vzhledem k tomu, že spotřebitel a uspokojování jeho potřeb je hlavní myšlenkou marketingového přístupu k podnikání, stává se analýza jeho chování a faktorů, které jej ovlivňují, významnou součástí marketingového výzkumu a rozhodování.

Je nezbytné uvědomit si, že každá kultura má svá specifika a že má některé rysy, které nacházejí svůj odraz i v chování spotřebitele: kultura se učíme (zdrojem je rodina, přátelé, vzdělávací a církevní instituce, média, sociální třída a skupiny spojené se zaměstnáním, národnost a etnická skupina), přenáší se z generace na generaci (význam dědictví a tradic společnosti, udržení kontinuity může znamenat návrat ke starým výrobkům, značkám, módě i zvyklostem), kultura je sdílená (určité normy, hodnoty, poznatky a chování jsou společné celé skupině lidí), kultura je diferencovaná (jednotlivé kultury se od sebe více či méně liší, kulturní rozdíly nebo naopak kulturní spřízněnost nemusí být vymezeny geograficky ani státně), kultura je adaptivní (podléhá změnám v čase působením vnitřních i vnějších vlivů, ke změnám dochází spíše postupně a nemusí vždy zasáhnout celou společnost).

Spotřební chování v různých kulturách v sobě obsahuje některé univerzální prvky, zároveň však lze uvést následující kategorie vlivu kultury: vliv na hierarchii potřeb, na hodnotovou orientaci (systém hodnot), individualismus nebo skupinové zaměření, vliv na instituce, které tvoří rámec spotřebního chování, na společenské konvence, životní návyky a zvyklosti, na některé osobní faktory chování spotřebitele (loajalitu, zaujetí a angažovanost, vnímání rizika, způsob poznávání).

Při studiu kultury se dále setkáváme s následujícími skupinami prvků, jež velmi výrazně zasahují do chování spotřebitele: verbální a neverbální komunikace, náboženství, symboly, rituály a mýty, estetika.

Zmíněná sociálně-kulturní specifika a jejich možný vliv na spotřebitele je nutno zohlednit v marketingovém přístupu. Součástí všech marketingových rozhodnutí musí být úvahy o tom, do jaké míry je vhodná i nutná adaptace marketingové strategie a jednotlivých nástrojů tak, aby co nejlépe odrážela očekávání a požadavky spotřebitelů, jejich chování a rozhodování. Kulturní rozdíly musíme vzít v úvahu při přípravě a realizaci marketingového výzkumu, při segmentaci a volbě formy vstupu na zahraniční trhy, ve výrobní, distribuční, cenové i komunikační politice, v obchodním jednání se zahraničními partnery i při řízení našich mezinárodních marketingových aktivit.¹ Míra a rozsah adaptace se přitom liší. Obecně platí, že čím je daná kultura odlišnější, tím více je nutné přizpůsobit se, naopak kultury podobné umožňují více standardizované postupy.

Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu

Kulturní a sociální prostředí ovlivňuje rovněž rozhodnutí o způsobu organizace a řízení zahraničních aktivit firmy, formě vstupu na zahraniční trhy, míře nezávislosti zahraničních jednotek, jejich organizační struktuře a personálním obsazení, podnikové kultuře apod. Mezinárodní marketingová politika může mít, podle firmou sledované strategie, čtyři různé orientace: etnocentrickou, regiocentrickou, polycentrickou nebo geocentrickou. Etnocentrická je orientovaná na domácí trh, geocentrická na globalizaci trhů, polycentrická tvoří jakýsi mezistupeň a regiocentrická je zaměřena na určitou oblast.

V případě, že firma zvolí etnocentrickou strategii, je marketingový přístup ovlivněn zvyklostmi a preferencemi na domácím trhu a na zahraniční trhy firma proniká stejným způsobem, jako na trhu domácím, aniž by brala do úvahy jejich specifický charakter. V případě polycentrického přístupu zakládá podnik v každé zemi nezávislé filie, které se přizpůsobují požadavkům hostitelských zemí a realizují svou vlastní strategii. Přístupy regiocentrické nebo geocentrické jsou více globalizující, protože tyto strategie posuzují skupinu zemí, jako region, nebo celý svět jako potenciální jednotný trh, aniž by zohlednily národní rozdíly.

Důležitým rozhodnutím, které musí firma učinit, je otázka personálního obsazení řídicích funkcí ve svých zahraničních jednotkách. Některé podniky dávají přednost vyslání vlastních lidí, které je však nutno před odjezdem podrobit výběru podle určených kritérií a proškolení odborné, jazykové a především kulturní stránce tak, aby se na místě sžili s místní kulturou a nebyli zbytečně vystaveni „kulturnímu šoku“. Jiné firmy se snaží hledat schopné manažery a další zaměstnance z řad místních obyvatel, kteří dobře znají dané prostředí a mohou se mu lépe přizpůsobit. Většina firem přitom volí určitý kompromis a zaměstnává jak zahraniční, tak místní pracovníky, hlavní řídicí funkci pak svěřuje buď místnímu nebo zahraničnímu manažerovi.

Tím však problémy nekončí, protože v podniku se setkávají lidé různých kultur a může docházet k mezikulturním konfliktům, které mohou negativně ovlivnit efektivnost rozhodování a realizace zvolené strategie. Aby k tomu nedocházelo, realizují se různé formy školení a vzdělávání, na místě nebo v zahraničí, i jiné formy neformálních setkání s cílem vytvořit ze zaměstnanců „jednotný tým“, sdílející stejné podnikové cíle a hodnoty, tedy společnou „podnikovou kulturu“.

1 Blíže viz Zamykalová, M.: Požadavky na zvyšování profesionality českých subjektů podnikajících na zahraničních trzích – znalost chování a rozhodování spotřebitelů v různých zemích. Acta Oeconomica Pragensia č. 1/1999.

Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur se i v našich podmínkách stává jedním z důležitých „měkkých“ pracovních předpokladů a bývá označována jako řízení kulturní rozmanitosti. Je třeba si uvědomit, že spolupráce s osobami z odlišných kultur bývá poznamenána rozšířenými stereotypy v hodnocení různých národů, často i proto, že počáteční vnímání se zaměřuje na rysy, které zavedené stereotypy potvrzují, a neregistruje ty, které jsou s nimi v rozporu. Pozornost je rovněž třeba věnovat tomu, nakolik se naše národní stereotypy shodují se způsobem, jakým jsme vnímáni příslušníky jiných národů.

Úkolem dnešního manažera je vzdát se tradičních modelů řízení a stát se nositelem změn. Pro úspěšné působení firmy v prostředí rozšířené Evropy i na světovém trhu bude třeba zlepšit kompetence a dovednosti a potlačit přetrvávající anachronismy a nedostatky českých manažerů. Kompetence mezinárodních manažerů se týkají dvou oblastí: komunikace v mezinárodním prostředí a mezinárodního rozvoje.²

Jazykový aspekt, interkulturální management, transfer kompetencí a využití moderních komunikačních prostředků tvoří čtyři základní součásti mezinárodní komunikace. Jazyková vybavenost je běžným požadavkem a zároveň podstatnou podmínkou. Silná internacionalizace angličtiny a její používání v mezinárodních projektech nebo znalost jiného světového jazyka ještě neznamená, že není třeba se pokusit komunikovat v jazyce přijímací země nebo regionu. Přispívá to k rozvoji vztahů a také ulehčuje operativní řízení.

Interkulturální management představuje schopnost přizpůsobit svou komunikaci, vyjednávání a vedení odlišnému kulturnímu kontextu země nebo skupiny zemí s cílem vyhnout se omylům a nedorozuměním. Je možné se setkat s globálním přístupem (napříč různými zeměmi), nebo specifickým přístupem k jednotlivým zemím, přístup podle zjednodušených „receptů“ ale nestačí. Je nutné zohlednit vlastní kulturní preference manažerů a hledat adaptované postupy práce se zástupci jiných kultur, při využití schopnosti empatie, je-li to možné.

Podnikání v zahraničí je také spojeno s transferem kompetencí a znalostí lokálním partnerům, tedy se schopností shromáždit a formalizovat „know-how“ a umět jej předat. Schopnost využívat multimediální nástroje (Intranet, Internet, E-mail, videokonference, atd.) je specifickou nutností k zvládnutí vzdáleností, zejména mezi centrálou firmy a jejími pobočkami.

Mezinárodní rozvoj potom může vyžadovat zvláštní technické a manažerské kompetence, např. schopnost rozvíjet zahraniční aktivity, zvládnout audit, vybudovat nebo převzít podniky v zahraničí, řídit multikulturní týmy.

Příprava zahraničních aktivit zahrnuje činnosti, které předcházejí vstupu a působení na zahraničních trzích, jako např. vybudování mezinárodních partnerství, rovněž s lokálními partnery (což vyžaduje znalost mezinárodního práva i sociopolitických souvislostí dané země a jejích vlivných aktérů), a zajištění mezinárodního financování (při znalosti postupu bank, národních a mezinárodních finančních institucí).

Audit již existujících podniků (technický, komerční, lidský a finanční) znamená také získat si důvěru oslovených, klást správné otázky, umět analyzovat a uspořádat informace, stejně jako vypracovat technické a finanční nabídky. Výstavba nebo převzetí podniku v zahraničí vyžaduje schopnost být organizátorem i strатегоm. Zvláště v případě převzetí musí manažer řešit problémy spojené s personálem, často zastaralým zařízením, s klienty zvyklými na zavedené národní značky, musí zajistit bezchybnou organizaci, umět učinit rychlá a nutná rozhodnutí, předat je a přesvědčit o nich ostatní, musí také čelit různým tlakům a názorům, být obratným diplomatem.

2 Blíže viz Le Boterf, G.: *De la Compétence: Essai sur un Attracteur étrange*. Éditions d'Organisations. Paris, 1994.

Na českém trhu dnes působí řada mezinárodních firem, objevují se noví investoři, jak z Evropy, tak z mimoevropských států. Tito investoři a firmy s sebou přinášejí svůj styl řízení, rozdíly jsou patrné v postupech podnikového managementu, v chápání české kultury a jejích standardů, i v přístupu k českým zaměstnancům. Rovněž zvyšující se počet českých firem se snaží pronikat a podnikat na zahraničních trzích, zejména v rámci Evropy. I samotná integrující se Evropa však zůstává mozaikou národních ekonomik a evropský management se vyznačuje některými společnými charakteristikami, ale i řadou odlišností, které na základě výzkumu vedly k určité typologii evropských manažerských stylů.³

V rámci této typologie byla od zbytku Evropy vydělena Velká Británie, při dalším členění Sever a Jih Evropy, na třetím stupni segmentace Francie vyčleněna od ostatních latinských zemí a na severu skandinávské země od ostatních severských států a na následující úrovni odlišen německý management od stylu řízení „malých evropských států“. Uvedená typologie tak vyústila v rozlišení tří polů filozofických přístupů a praktických postupů evropského managementu: anglosaského, germánského a latinského a specifik skupiny „malých zemí“.

Historie a rozvoj českého managementu byl poznamenán střetem různých zahraničních zájmů a vlivů a patrná je tendence k přejímání cizích modelů a koncepcí. Přesto nelze říci, že český management nemá své tradice a představitele. Zahraniční poznatky a zkušenosti jsou cenným zdrojem, pokud čeští manažeři překonají tendenci zjednodušeného kopírování i vlastních anachronismů (např. orientaci na hierarchické uspořádání vztahů, individuální moc a autoritu, strach z odpovědnosti a novinek, nechuť delegovat, přístup k zaměstnancům jako vykonavatelům příkazů, převažující finanční motivaci i často krátkodobé zaměření na řešení stávajících problémů).

Uvedené problémy vyplývají především z dlouhodobě preferovaných a zažitých způsobů uvažování a chápání podstaty a náplně řídicí práce. S příchodem nové generace manažerů dochází ke kvalitativním změnám. Mezinárodní firmy hrají významnou roli v domácí ekonomice a především v těchto firmách noví manažeři, po skončení a často i během studií na školách, získávají zkušenosti a rozvíjejí dále své schopnosti. Tyto firmy si zpočátku často přivádějí vlastní vrcholový management, střední management však většinou tvoří Češi. Stále čtenější jsou ale také případy úspěšných kariér českých manažerů, kteří postoupili na významné pozice nejen na českém trhu, ale i v ústředí mezinárodních firem a jejich poboček v zahraničí.

S rostoucí mezinárodní mobilitou manažerů i zaměstnanců se tak v podnikové praxi stává stále běžnější spolupráce s osobami různých národních kultur. Tato spolupráce může přinést nové podněty a osobní obohacení, je však nutné být připraven na multikulturní prostředí, schopen naslouchat jiným. Rozdíly v pracovním stylu či společenském jednání pracovníků různých národů nemusí být podmíněny jen odlišnou národností. Značné rozdíly existují i mezi firemními kulturami podniků týchž zemí nebo mezi osobnostmi z různých profesí. Firmy se musí naučit tyto kulturní difference zohlednit a nepřenášet automaticky a beze změny způsob organizace a řízení, který se osvědčil na jednom trhu, na trh jiný.

3 Blíže viz Zamykalová M.: Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu – příklady jejich interpretace a projevů na českém trhu. Sborník z mezinárodního vědeckého semináře. FMV VŠE Praha, 2003.

Vliv kulturních faktorů na obchodní jednání se zahraničními partnery

Efektivní řízení podniku a lidských zdrojů i správně zvolená marketingová strategie ještě automaticky neznamenají, že sjednávaná transakce firmy bude úspěšně završena. Ne vždy totiž dokáží její zástupci jednat tak, aby v rámci obchodní komunikace plně pochopili své zahraniční partnery, respektovali jejich zvyklosti, tradice a obvyklé postupy, jejich styl vyjednávání. Proto při mezinárodním obchodním jednání nesmíme zapomínat na kulturní specifika z partnerova prostředí, musíme vzít v úvahu faktor kulturně podmíněných rozdílů.

Překážkou úspěšné komunikace mohou být různé stereotypy a předsudky na obou stranách, nepodložená víra v nadřazenost vlastních kulturních hodnot a norem nad hodnotami a normami zahraničního partnera, nedostatek vůle hledat a využívat všeho, co oba partnery sbližuje. Jednáme-li v zahraničí, stáváme se cizinci, kteří by neměli ignorovat rozdíly mezi vlastní a hostitelskou zemí, ale ani se snažit napodobovat zahraničního partnera. Musíme najít „zlatou střední cestu“. Věnovat pozornost získání informací o zvláštěnostech jeho kultury, způsobu a důvodů chování, o otázkách, ve kterých je zranitelný, o jednacím stylu. Nikdo neočekává znalost všech detailů, je však nutno se chovat přiměřeně skromně a taktně.

Abychom se vyvarovali trapných situací, nedorozumění a neúmyslných nezdvořilostí a udělali si představu o našem partnerovi, je důležité povšimnout si následujících aspektů kultury: individualismus versus kolektivismus, interpersonální vzdálenost, verbální a neverbální komunikace, oblékání a vzhled, jídlo a stolování, čas a jeho chápání, vztahy mezi lidmi, hodnoty a normy, víra a postoje, duševní proces, pracovní návyky.⁴

Uvedené kulturní faktory mohou způsobit rozdíl v jednání s různými zahraničními partnery. Ovlivňují především následující aspekty mezinárodního procesu vyjednávání:

- Tempo jednání: rychlé nebo pomalé
- Způsob vyjednávání:
 - úvodní nabídky ve srovnání s konečnou dohodou
 - prezentace předmětu jednání (bod po bodu nebo celého balíku otázek)
 - formálnost (velká nebo malá), smysl pro detail
 - řešení rozdílů (svárlivé, smířlivé)
 - postoj a chování při ústupcích
- Charakter komunikace:
 - přímý nebo nepřímý způsob
 - fyzická blízkost při jednání (velká nebo malá vzdálenost)
- Charakter vzájemných vztahů: důraz na obchodní nebo i na osobní vazby

4 Blíže viz Zamykalová, M.: Mezinárodní obchodní jednání. Praha, Professional Publishing, 2003.

- Emocionální aspekty:
 - citlivost, vnímavost
 - úroveň emocí
 - loajalita (velká nebo malá, vůči komu)
- Způsob rozhodování:
 - celkový přístup (stupeň autority)
 - na co je kladen důraz (logika, koncepty)
 - důraz na skupinu/tým
 - význam konceptu „zachování tváře“
 - vliv zvláštních zájmů, ovlivňování rozhodovatelů
- Smluvní a administrativní faktory:
 - potřeba zprostředkovatele, agenta
 - ústní nebo písemná dohoda (která z nich více zavazuje, její chápání)
 - stupeň podrobnosti smlouvy
 - úroveň papírování/byrokracie
 - potřeba mít pořad jednání, program postupu
- Organizační rámec jednání:
 - časový rámec (málo nebo dostatek času)
 - místo jednání (veřejné nebo soukromé, na domácí půdě nebo v zahraničí)
 - kdo vyjednává (status nebo kompetentnost jednajících osob, jejich rovnost nebo nerovnost)

Tempo mezinárodních jednání je v jednotlivých kulturách velmi odlišné, a to nejen celkového procesu, ale i jeho jednotlivých částí (seznámení s partnerem, vyjednávání a konzultace, rozhodování, realizace rozhodnutí). Seznamovací fáze může být velmi zdlouhavá např. v arabských zemích (a nedoporučuje se měnit zástupce během jednání), budování důvěry je důležité i v řadě latinoamerických, asijských a afrických zemí, často je třeba znát „správné lidi“ k tomu, aby se věc realizovala. Trpělivost se zde vyplatí i ve fázi vyjednávání a rozhodování (např. obvyklé vnitrofiremní konzultace a hledání konsensu v Japonsku). Obvyklý tlak západních partnerů na urychlené jednání může mít opačný efekt. Druhá strana se stává podezřívavou a použité argumenty se minou účinkem. Ve fázi realizace se rychlé a přesné plnění stanovených podmínek a termínů očekává v západní kultuře, ale i v Japonsku, v latinské a arabské kultuře se často neberou doslovně.

Negociační strategie souvisí s celkovým přístupem k jednání. Partner může jednat kooperativně, v duchu „vítězství-vítězství“, jak tomu obvykle bývá v řadě západoevropských firem a na Dálném východě, nebo ve stylu „vítězství-prohra“, ke kterému inklinují partneři z USA, Ruska a z oblasti Středního východu. Úvodní nabídky bývají velmi blízko konečné dohodě např. ve Švédsku nebo Austrálii, ale dosti daleko v Rusku, arabských zemích a Číně. Velmi dobře organizované a údají podložené prezentace budou očekávány v SRN, Velké Británii, Švýcarsku a Japonsku, zatímco důraz na širší pojetí bude efektivnější v zemích Latinské Ameriky nebo

na Středním východě. Velmi expresivní a demonstrativní přístup k řešení rozdílů, přehánění a emoce jako způsob vyjádření jsou obvyklé v arabských zemích, vyhýbání se otevřenému nesouhlasu, snaha po harmonii a skrývání emocí v asijské kultuře. Liší se i přístup k ústupkům a postup při jejich využívání, stejně jako používání různých triků a „neseriózních“ taktik, jejichž význam v různých kulturách může být i mylně interpretován.

Charakter komunikace bývá poznamenán jazykovými problémy, přímým nebo nepřímým způsobem vyjadřování, odlišnostmi v hlasitosti projevu, způsoby vyjádření respektu a systémem zdvořilosti, neverbálními projevy s možností jejich mylné interpretace.

Důležitou podmínkou budování vztahu je vzájemná důvěra mezi partnery. Nedostatek důvěry a důvěryhodnosti je v mezinárodním jednání větší, také v důsledku různých stereotypů, předpojatosti a nejistoty. Způsob vytváření vzájemných vztahů se však může lišit. S německým partnerem je lépe zachovat si emocionální odstup a jít brzy k jádru věci, britský upřednostňuje přátelské, ne však velmi osobní vztahy a odbornost. Osobní přátelské vztahy mohou být naopak velmi podstatnou podmínkou dlouhodobých obchodních vazeb v oblasti Asie, Latinské Ameriky, Středního východu a Afriky.

Jednání může být poznamenáno různými projevy emocí. Zatímco v USA a řadě evropských zemí je citlivost a vnímavost očekávána spíše u žen a projevy emocí u mužů jsou považovány za slabost, lépe je takové chování posuzováno v Latinské Americe a arabských zemích, kde smysl pro poesii, schopnost empatie a ohled na pocity druhých je známkou vyspělosti arabského partnera.

Loajalita v jednotlivých kulturách se liší podle míry oddanosti k organizaci jako celku a podle toho, vůči komu se v organizaci vztahuje (malá jak ze strany firem, tak jejich zaměstnanců je např. v USA, silná především ve skupinově orientovaných kulturách). Tato loajalita může být zaměřena vůči majitelům (např. v Brazílii) nebo k celé skupině (jak je tomu v Japonsku, kde pro Japonce firma představuje druhou rodinu, na jejíž úspěchy je hrdý).

Jednotliví obchodní partneři se liší v tom, kdo rozhoduje, i ve způsobu, jakým bylo dosaženo rozhodnutí (rychlé rozhodování jednotlivců nebo pomalé rozhodování na úrovni skupiny). Při jednání v Latinské Americe, v Asii a na Blízkém a Středním východě je třeba počítat s významem konceptu „zachování tváře“. V takovém případě je vhodné vyhnout se přímým, zejména kritickým a negativním sdělením, otevřené konfrontaci a osobním útokům, jednat s ohledem na pocity partnera a snažit se zachovat harmonii. V rozhodovacím procesu mnoha kultur hrají významnou roli různé zájmové skupiny. Systém reciprocity existuje v Latinské Americe, ale i na Dálném a Středním východě. Také to, co představuje úplatek nebo odměnu a je trestné v USA, může být každodenní praxí v řadě zemí, kde dárky a odměny mají dlouholetou tradici, stejně jako udržování vazeb prostřednictvím vzájemně poskytnutých výhod.

Pro úspěšné obchodování se v některých zemích vyplácí mít agenta nebo místního zástupce (např. v řadě arabských zemí se využití jeho služeb stává nutností, jako podmínka možnosti uzavírat obchody). Při přípravě smlouvy je třeba si uvědomit, že ani písemnému kontraktu nemusí být přisuzován stejný význam, jak je tomu v západních zemích. V mnoha arabských a asijských státech je chápán více jako prohlášení úmyslu a celkový rámec vztahů, než jako do všech detailů závazný dokument. Očekává se, že pokud se změní situace, smlouva nebo její části mohou být změněny nebo znovu projednány. Dojde-li ke sporu, nemusí být volba právní cesty tím správným řešením. Také možnost získání potřebných informací se v jednotlivých zemích liší, stejně jako stupeň byrokracie v organizacích. Zatímco program jednání bývá stanoven a využíván např. s partnery z USA a západní Evropy, v jiných bývá považován za zbytečně strukturovaný a omezující.

Mít dostatek času a být trpělivý se vyplatí při jednání s partnery z Asie, Afriky, arabských zemí i Latinské Ameriky, rychlejší styl je možné očekávat v Severní Americe a v některých západoevropských zemích. Místo a čas jednání může být dáno postavením obou partnerů nebo určeno po vzájemné dohodě. Jednotlivé varianty mají své výhody a nevýhody, důležité je však správně zvolit jednající osoby, s potřebnými kompetencemi. Významným aspektem se může stát i věk jednatele. Tak je tomu např. v asijské, arabské a africké kultuře, kde je vyšší věk spojován s větší zkušeností, moudrostí, respektem a vážností. Mnohem menší roli hraje věk jednatele v Evropě a zvláště v Severní Americe. Rozdíly nacházíme i v počtu jednajících osob a rovněž role ženy ve společnosti a její účast na jednání a podnikání je v různých kulturách velmi odlišná. Dá se říci, že k upřednostňování mužů při obchodních transakcích dochází především v Asii, Latinské Americe a v arabské kultuře, dochází k němu ale i v řadě dalších zemí.

Význam znalostí mezikulturních rozdílů pro české firmy

Po roce 1989 výrazně vzrostl počet firem, které se rozhodly spolupracovat a obchodovat se zahraničními partnery (celkový počet exportérů je odhadován na více než 40 000). Rozsáhlé otevření vnitřního domácího trhu zahraniční konkurencí, která postupně získávala pozice, jež do té doby patřily převážně domácím subjektům, toto rozhodnutí hledat odbytiště v zahraničí posilovalo.

Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, musí řešit otázku zohlednění specifík mezinárodního prostředí, snažit se poznat faktory, které na těchto trzích ovlivňují chování a rozhodování spotřebitelů, manažerů, obchodníků a jednatelů. Tyto poznatky se stávají důležitým předpokladem zpracování a aplikace vhodných marketingových koncepcí a postupů i vedení úspěšného obchodního jednání. Ti, kteří tyto zvláštnosti znají a dokáží je při jednání využít, mohou firmě zajistit výhodné zakázky a často i trvalou spolupráci.

Zájem poznat a respektovat kulturní specifika by měli projevit všichni, kteří často cestují a pohybují se v mezinárodním prostředí, pracují v mezinárodních společnostech nebo komunikují v rámci multikulturních mezinárodních týmů. Pro všechny tyto subjekty je kontakt s občany jiných států i kontinentů samozřejmostí. Nejen poznatky o kultuře, ale zejména její správné pochopení pomáhá vyhnout se zbytečným nedorozuměním, kulturní předpojatosti, stereotypům a projevům etnocentrismu, při delším pobytu v zahraničí překonat pocity odcizení a „kulturního šoku“.

Zároveň je vhodné si uvědomit, že uvedené kulturní dimenze je třeba chápat nikoli jako stav, ale jako tendenci chovat se a jednat určitým způsobem. Charakteristika národní kultury ještě neznamená, že každý její příslušník jedná v souladu s jejími hlavními rysy. Navíc i my můžeme očekávat, že partner nám vyjde vstříc a bude se snažit přizpůsobit našim zvyklostem. Tato vstřícnost však zpravidla bývá menší, pokud jednáme v partnerově kulturním prostředí, kde se očekává naše tolerance, pochopení a přizpůsobení.

Mezikulturní rozdíly je možné nalézt i mezi našimi hlavními hospodářskými a obchodními partnery, kterými jsou a lze tvrdit, že zůstanou evropské země, zejména členské státy Evropské unie. Navzdory snaze o harmonizaci a unifikaci hospodářského života v Evropě nemůžeme říci, že dochází k sjednocení kultur jednotlivých zemí ve smyslu vytváření „jednotné evropské kultury“. I když kulturní odlišnosti zde nejsou obecně považovány za nejvýznamnější faktor úspěšnosti v mezinárodním obchodním jednání, poznání a pochopení těchto odlišností může napomoci úspěšnému pronikání českých firem do této oblasti.

Literatura

- ACUFF, F. L.: *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere around the World*. New York, AMACOM American Management Association, 1997.
- CALORI, R. – DE WOOT, P.: *An European Management Model Beyond Diversity*. London, Prentice Hall, 1994.
- GULLOVÁ, S. – MÜLLEROVÁ, F. – SATO, A. – ZAMYKALOVÁ, M.: *Obchodní jednání v zemích EU*. Aktuální otázky mezinárodního obchodu. VŠE Praha, 2002.
- HARRIS, Ph.R. – MORAN, R.T.: *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company, 1987.
- LAURENT, A.: *Managing Across Cultures and National Borders*. In: Makrikads, S. G.: *Single Market Europe, Opportunities and Challenges for Business*. San Francisco. Jossey-Bass, 1991.
- LE BOTERF, G.: *De la compétence: Essai sur un Attracteur étrange*. Paris, Éditions d'Organisations, 1994.
- THÉRY, B.: *Manager dans la diversité culturelle*. Paris, Éditions d'Organisations, 2002.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Požadavky na zvyšování profesionality českých subjektů podnikajících na zahraničních trzích – znalost chování a rozhodování spotřebitelů v různých zemích*. Acta Oeconomica. Pragensia. Číslo 1. Ročník 7. VŠE 1999.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha, Professional Publishing, 2003.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Kulturní faktory a jejich odraz v řízení evropských podniků*. Sborník mezinárodní konference v Bratislavě dne 4. 4. 2003. EU Bratislava, 2003.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Différences interculturelles du management – exemples de leur interprétation et manifestations sur le marché tchèque. L'innovation dans l'Europe élargie*. Svishtov, Bulgarie 2003.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu a český trh*. Faktory ovlivňující konkurenční schopnost českých podniků na zahraničních trzích. VŠE Praha, 2003.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Připravenost českých manažerů na vstup do Evropské unie*. Sborník mezinárodního vědeckého semináře v Praze dne 4. 6. 2004. VŠE Praha, 2004.
- ZAMYKALOVÁ, M.: *Les compétences des managers internationaux et le management tchèque. Formation et développement des compétences managériales dans l'Europe élargie*. Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2004.
- Hospodářské noviny 2002–2004.

Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání

Miroslava Zamykalová, Soňa Gullová, Františka Müllerová

Abstrakt

Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, musí řešit otázku zohlednění specifík mezinárodního prostředí, snažit se poznat faktory, které na těchto trzích ovlivňují chování a rozhodování spotřebitelů, manažerů, obchodníků a jednatelů. Tyto poznatky se stávají důležitým předpokladem zpracování a aplikace vhodných marketingových koncepcí a postupů, řízení firem i vedení úspěšného obchodního jednání.

Klíčová slova: mezikulturní rozdíly, marketing, management, obchodní jednání.

Intercultural Differences in International Business Negotiation and Enterprise

Abstract

When entering foreign markets firms should consider the special characteristics of international environment, existing intercultural differences, try to recognize factors influencing the behaviour and decision-making of consumers, managers, businessmen and negotiators. These characteristics and differences must be respected in the process of preparation and application of suitable marketing policy, corporate and personal management and successful business negotiation.

Key words: intercultural differences, marketing, management, business negotiation.

JEL classification: F15