

KULTURNÍ ODLIŠNOSTI DLE REGIONŮ

Asie a Tichomoří

- kolektivní soudržnost a loajalita k zaměstnavateli
- důležitou roli hrají osobní vazby a známosti
- výrazný koncept „zachování tváře“ (vyžaduje se taktnost, nepřímé odmítnutí atd.)
- čas hraje menší roli, typická je velká trpělivost, opatrnost a pomalé rozhodování
- týmové jednání a rozhodování v rámci skupiny, věková hierarchie a úcta k nadřazeným

Jednání zpravidla postupují pomalu (neplatí pro Singapur a v Číně pro oblast Hongkongu), vyžadují hodně času, osobní kontakt a opakované návštěvy, důležité je vytvoření vztahů důvěry a přátelství mezi partnery. Vyjednávání probíhá často týmově, na začátku je třeba očekávat vysoké požadavky, poskytování ústupků je pomalé a zdráhavé, projednává se celý balík otázek, nikoli bod po bodu. Prezentace je dosti formální. Logické argumenty ve vyjednávání často nestačí, důležité je „zachovat tvář“ a případné spory řešit přímo.

Latinská Amerika

- důraz na hierarchii, věk a autoritu
- silné vlastenecké cítění se smyslem pro důstojnost, formality a etiketu
- výrazná gestikulace, malá fyzická vzdálenost při rozhovoru, časté dotyky a projevy emocí s řadou přerušení při prezentaci druhé osoby
- nepřímý styl vyjadřování (přímé „ne“ je považováno za nezdvořilé)
- odsunování záležitostí na pozdější dobu
- stále patrná nadřazenost mužů

Při vyjednávání je potřeba počítat s pomalým postupem i poskytováním ústupků, výraznou až vášnivou argumentací a projevem emocí. Důraz je kladen na dobré osobní vztahy. Žádost o laskavost je součástí latinskoamerické tradice jak navázat osobní vztahy a přímé odmítnutí znamená narušení přátelství. Rozhodovací pravomoci náleží vedoucím představitelům firmy.

Severní Amerika

- rychlá jednání, efektivní využití času
- neformálnost a používání křestních jmen, jednání v přátelském duchu
- důraz kladen více na obsah než formu jednání
- sebevědomí, otevřenost, přímočarost, vyhýbavé odpovědi považovány za nedostatek důvěry
- výrazný patriotismus, nedoporučuje se negativně komentovat politickou situaci atd.

Jednání, zejména v USA, probíhá často v přátelském a neformálním duchu, přesto projevy neformálnosti nelze považovat za přátelství. Chování severoamerických obchodních partnerů je obvykle sebevědomé, se snahou uspět „za každou cenu“, a proto je většinou hodnoceno jako značně agresivní a nedostatečně zdvořilé. Jednání probíhá často ve stylu „vítězství-

prohra“, oblíbené je uplatňování taktiky „ber nebo nech být“, ustupují jen zdráhavě. Jednatel je obvykle vybaven potřebnými rozhodovacími kompetencemi.

Evropa

- dochvilnost, volnější přístup spíše na jihu Evropy
- přímé, jasné formy sdělení, stálý oční kontakt
- zdrženlivost v neverbálních projevech
- obezřetnost v používání humoru, nevhodnými tématy k diskuzi jsou Druhá světová válka, vojenské a diktátorské režimy (zejména na jihu Evropy) i náboženství
- častá přítomnost žen ve vedoucích funkcích, zejména v severní Evropě, a s tím související etiketa

Předpokladem úspěšného vyjednávání v Evropě (zejména Západní Evropě) je pečlivá příprava a efektivní vedení jednání, bez zbytečného prodlužování seznamovací fáze, ale i bez zbytečného spěchu při vlastním jednání. Zástupci (často pouze jeden) jednají formálně a zdvořile, zároveň jsou však pružní a do určité míry otevření. Jednání probíhá stylem „vítězství-vítězství“, zdůrazňují se společné zájmy a spolupráce.

Arabské země

- jednání spíše doménou mužů, velmi konzervativní a delikátní etiketa při styku se ženami
- čas nehraje roli, obvyklá nedochvilnost partnerů, zdlouhavá vyjednávání
- důraz na přátelské vazby, budování partnerství, pohostinnost
- silný patriotismus, úcta k tradicím, hrdost na svou historii i kulturní dědictví, velký význam má čest rodiny
- důraz na sociální status, tituly a věk
- emotivní a barvitý jazykový projev, výrazná gesta a mimika

Jednání v arabských zemích jsou charakteristická nepřímým způsobem vyjadřování, smyslem pro konformitu a „zachováním tváře“ (nepřímá kritika, zatajování neznalostí atd.). Jednání bývají dlouhá, často přerušovaná a vyžadují opakovaná setkání. Je nezbytná trpělivost - nespěchat a věnovat dostatek pozornosti a času úvodní seznamovací fázi. Pro arabské partnery je důležitý člověk, nikoli firma, a proto je důležité přesvědčit partnera o důvěryhodnosti a navázat dobré osobní, přátelské vztahy.

Afrika

- flexibilní vnímání času (kromě JAR), častá nedochvilnost partnerů
- silná skupinová orientace (rodina, kmenová příslušnost atd.), silná úcta a respekt ke stáří a výše postavené osobě
- důraz na osobní kontakt a budování přátelství
- časté korupční praktiky

Jednání bývají často zdlouhavá a opakovaná, nutný je dostatek trpělivosti. Je důležité přesvědčit partnera o jeho vážnosti a vzájemné úctě. Při jednání s africkými partnery se klade důraz na „zachování tváře“ (používat nepřímou kritiku, taktnost), ve verbální komunikaci převažuje živý projev a vůči zahraničním partnerům se mohou objevit i dosti přímá kritická sdělení. Vzhledem k výrazné úctě ke stáří je vhodné nechat vyjednávat starší osobu.

(Zdroj: M. Zamykalová; Mezinárodní obchodní jednání; Praha, 2003, ISBN 80-86419-28-2)