

Obchodní jednání a kulturní zvyklosti v Latinské Americe

R. Tesař

1. Úvod

Africký, nebo také černý kontinent, je obrovské teritorium, na kterém je 54 států a žije tam více než tři čtvrtě miliardy lidí. Jsou tam samostatné státy, které mají pouze půl milionu obyvatel, ale i obrovsky přelidněné země, na příklad Nigérie s více než 120 miliony obyvatel. Na Africkém kontinentu se také nacházejí nejchudší země světa, kde je chudoba i korupce nejmarkantnější. Afrika, pokud tam nepropukne hladomor, nebo nějaké vážné etnické či náboženské nepokoje, jako např. v roce 2011 v Egyptě a Libyi, je dnes na okraji zájmu vyspělého světa. Bohatý sever je nyní soustředěn na svoje vlastní problémy, na východ, a nebo na Jižní Ameriku.

Zatímco sever kontinentu (v roce nula většinou patřil pod říši Římskou) dobyli Arabové, kteří sem přinesli arabské písmo, islámské náboženství, a islám určuje i zákony, dokázali udržet relativní nezávislost těchto států. Černou Afriku pod pouští Sahara na jih si v 19. století mezi sebe rozdělily evropské mocnosti a vytvořili hranice států bez ohledu na etnické podobnosti i odlišnosti, což je dnes často příčinou etnických (kmenových) konfliktů. Dalším pozůstatkem evropského kolonializmu, kdy se většina výnosů z tohoto bohatství vyvezla do mateřských zemí a jenom malá část se použila k rozvoji regionu, je fakt, že se dosud hospodářství těchto zemí zabývá především těžbou a zpracováním surovin a zemědělských produktů.

Dekolonizace Afriky začala v létech 1955 až 1965. Tehdy se samostatnost ztotožňovala s blahobytem a velkými očekáváními obyvatel i politických vládnoucích elit. Lidé si totiž spojovali chudobu s bílými kolonisty, s fikcí, podle níž je kolonializmus příčinou všeho zla. Jejich vyhnáním a zabráním jejich majetků nebudou muset tvrdě pracovat a budou se mít dobře. Brzy se však dočkali zklamání: přišla sice politická a hospodářská samostatnost, ale tím se zvýšila i zodpovědnost za vlastní zemi i vlastní život. Zanikl bílý „pořádek, systém a disciplína“ a hlavně obchod a výroba pod vedením bílých kolonistů. Dekolonizace odstartovala příliv lidí z venkova do měst (slumy kolem velkých měst), dále rostla kriminalita, korupce i sociální konflikty, které předtím tvrdě potírali kolonisté. Vládnoucí skupiny se bály o svržení a ztrátu moci, a tak se museli „opevňovat“ ve svých pozicích. Začali vyzbrojovat policii, armádu a tím značně snižovali finanční prostředky země, které měly jít do budování infrastruktury, na školství a zdravotnictví. To oslabovalo státy, které nebyly schopny řešit problémy, např. s nedostatkem pitné vody, nemocemi a hladem. Studená válka a polarizace světa rozdělily sféry vlivu i v Africe. Odcházel nebo byli nahrazení původní vůdci z protikoloniální éry, a byli nahrazení skupinami vládců, které preferují svoje politicko-ekonomické ambice na úkor národních zájmů a zvyšování životní úrovně obyvatel.

Trvalou společenskou silou je kmenová, rodová a náboženská struktura a pospolitost. Proto většina pučů a nepokojů je zaviněná tím, že vznikly multi-kmenové státní útvary, které si toto dědictví nesou i do budoucna.

Udává se, že ČR realizuje 7,3% dovozu z Afriky, a asi 3% exportu jde zpět do afrických zemí. Je to velice málo, vzhledem k možnostem obou zemí i jejich předchozích obchodních vztahů. Jiná informace udává, že v subsaharské Africe, což zahrnuje 49 zemí, působí asi 45-50 českých firem.

Samozřejmě záleží na velikosti obchodního obratu. Je to ale jen kapka v moři, protože tam působí mnoho firem z jiných zemí, např. z Číny, z Francie až 3 tisíce společností.

2. Rozčlenění Afriky z hlediska hospodářské geografie

Z hlediska obchodních vztahů není možno na Afriku nahlížet jako na jednolitě či kompaktní teritorium. Je nutno ji vnímat z hledisek politicko-ekonomicko-nábožensko-sociálních a to ještě ve změnách v toku času. Proč? Neznalost či ignorace všech těchto faktů i jejich „váhy“ v současném světě vede k předem neúspěšným jednáním i pokusům o jakékoliv obchodní kontakty. Afrika se totiž neustále mění, vyvíjí tu k pokroku, jinde stagnuje či se vrací na jakýsi starý začátek.

Sever kontinentu až po přechod Sahary do savan a polopouští, po úroveň severní Nigérie, je plně arabský, nebo černošský s islámským náboženstvím, praktikované s různou intenzitou. To se projevuje užším či volnějším sepětím se státními strukturami. Střední a jižní část kontinentu je křesťanská, ale žijí tam i menšiny židovské, asijské, v JAR bělošské.

Politické zřízení v jednotlivých zemích je dáno historickým vývojem i současnými sociálními tendencemi v Africe. Kromě Maroka, které je konstituční monarchií v čele s králem a Libye, která je řízená zvláštním zřízením tzv. lidovými kongresy (v současné době s ukončenou revolucí), je tam parlamentní zřízení typu republik. A protože se jedná o specifické „africké prostředí“, v řadě z nich stojí v jejich čele diktátorskí prezidenti, protože tak to tam funguje.

Použití ekonomicko-sociálního hlediska pro rozhodování obchodníků o budoucích kontaktech v Africe je možno zjednodušeně shrnout do následujícího poznatku. Ve všech afrických státech je minimum obyvatel bohatých, až velice bohatých, kteří soustřeďují v rukou státní, vojenskou a hospodářskou moc. Na opačném konci je většina obyvatel velice chudých, schopná ale žít s minimem finančních i materiálních prostředků. Mezi těmito dvěma rovinami je část obyvatel, kam patří např. ministerští a nižší úředníci, vojáci, učitelé, lékaři, policisté, pracovníci na celnicích či velitelé přístavů, tedy jakoby střední vrstva s určitou kupní silou.

Důležité hledisko je rovněž přírodní bohatství, kterým Afrika oplývá a které ještě zdaleka není prozkoumáno, objeveno a využíváno. Je to dosud „terra incognita“, země neznámá, protože se odhaduje, že byla dosud soustavně prozkoumána asi čtvrtina rozlohy kontinentu a to především na snáze dostupných místech (např. u pobřeží s oceány a moři, obklopujícími kontinent). V tom je právě budoucnost Afriky, v možnosti příjmů z využití nerostných surovin, ale i šance pro geology a obchodníky v této oblasti působit. Objevení nové těžební lokality zákonitě také vyvolá potřebu výstavby dopravní infrastruktury, vybudování zpracovatelské jednotky i potřebu kvalifikovanější pracovní síly.

3. Trh v Africe

Chudé země Afriky překvapivě představují obrovský trh, velké příležitosti pro schopné obchodníky a podnikatele. Podle studií OSN byla Afrika před začátkem světové krize regionem s nejvyšší návratností investic. Je to zároveň oblast, kde rostly v minulém desetiletí kapitálové investice

nejrychlejším tempem ve světě. Afrika je jeden velký, po zboží lačnický trh, na který by téměř okamžitě mohly exportovat svoje produkty české firmy. Naše firmy ale tuto možnost téměř nevyužívají, nechávají si tuto příležitost uniknout.

Afrika je oblast, kde toho nejvíc potřebují, proto je šance tam hodně prodat. Z toho důvodu tam agresivně operují firmy z Číny, Jižní Koree, a především z bývalých koloniálních mocností. Obchodníci jdou samozřejmě nejprve do těch zemí Afriky, které jsou nejbohatší a nejvyspělejší, a tam implementují svoje sofistikované i jednodušší výrobky. Ale i v chudých zemích je spousta příležitostí, protože ty nemají vybudovanou ani základní infrastrukturu, potřebují zařízení pro školství, zdravotnictví i opravárenství, např. kol, motocyklů i televizorů. Také uplatnění stavebních firem má velkou perspektivu.

Bohužel specifikou Afriky je vysoká míra rizikovosti obchodů. Z toho důvodu mnoho našich obchodníků a podnikatelů, kteří jsou z Evropy zvyklí mít všechno dopředu písemně dojednáno, chce mít přesně specifikovanou objednávku, nebo jak bude prováděn servis a teprve pak jsou ochotní jet do Afriky, nebo chtějí, aby Afričané přijeli za nimi, tak takový přístup zpravidla nefunguje.

4. Jak obchodovat s Afrikou

Uvědomme si současnou situaci a zásady:

- Afrika je obchodně i politicky rizikové teritorium. Každou chvíli se tam může změnit vláda a s ní i vládnoucí garnitura. Pak často padají i předem dohodnuté státní zakázky a nebo je země v chaosu, kdy jediným žádoucím zbožím je vojenská technika.
- Obchody se musí realizovat prostřednictvím osobních kontaktů, které musí být pevné a prověřené. Pamatujme si, že v Africe jde všechno--- jak to legální, tak nelegální, umí zfalšovat jakýkoliv dokument či povolení, a za každou službu se platí
- Realizace obchodů je vždy v delším časovém horizontu, než jsme zvyklí z vyspělého světa. Odhaduje se, že to, co v Evropě trvá půl roku, v Africe jsou to 2-3 roky.
- Sami už něco vyrábějí, či montují, ale na to potřebují stroje i náhradní díly z ostatního světa. To je šance pro ČR.
- Je paradoxní, že požadují špičkovou techniku, ale nemají takové vědomostní zázemí na její ovládnutí. Zde je prostor poskytnout vzdělání pro budoucí učitele odborných škol, operátory takových zařízení či pracovníky poskytující servis a údržbu.
- Na druhé straně mají schopnost všechno komplikovat, složité stroje neumějí opravovat, či dokonce i po zaškolení u výrobce v ČR je přesto neumějí oživit. Proto je možno nabídnout jednodušší a tedy spolehlivější technologie s dlouhou dobou životnosti. Důkazem úspěšnosti této strategie jsou stroje z ČR, které tam dosud pracují, např. traktory Zetor, vodní pumpy Sigma, stand-by generátory z ČKD vyrábějí elektrický proud pro místa bez elektrifikace.

- Pro obchodníky to znamená nezbytnost dlouhodobého pobytu na místě, mapovat teritorium a vytvářet kontakty s místními podnikateli i vládními orgány. Je nutné mít spolehlivé místní pracovníky, protože oni dojednávají obchod snáze, než bílý obchodník.
- Počet českých zastupitelských úřadů (ambasád) je MZV ČR stále více redukován. To nese svědčí promyšlené proaktivní zahraniční politice naší země, protože pokud nejsi „osobně přítomen v teritoriu“, těžko tam můžeš sledovat dovozové tendence a vyhledávat potenciální obchody. Navíc většina států pochopitelně jde do nejlidnatějších afrických zemí, ale to dělají všichni a tím je tam ostrá konkurence. Ve vyspělých státech světa diplomaty nepotřebujeme, tam si to zajistí obchodník sám.
- Kdo nepochopí a neakceptuje systém fungování života i obchodu v Africe, tak ať tam raději nejezdí. Už na letišti vás budou chtít okrást celníci, nebo vám budou dělat problémy s jakýmkoli dokladem, aby si vymohli úplatek. Práci budou stěžovat různé administrativní průtahy, požadavky na rozličné licence, permity atd., říkáme tomu „Nigerijský faktor“.
- U všech uvažovaných nebo zahajovaných obchodních projektů musíte najít pravého člověka, „decision maker“, „decision person“, který má pravomoci kontrakt podepsat a zajistit i financování. V průběhu jednání totiž narazíte na spoustu ochotných lidí, kteří budou tvrdit, že znají toho či onoho, který vše (za úplatu) rychle a spolehlivě zajistí. Ve většině případů o peníze přijdete.
- Do těchto krizových teritorií je nutno vyslat správné experty, dobře vybavené jazykově, technicky, zdravotně i sociálně. S angličtinou se dobře domluvíte, ale ve frankofonních či portugalsky hovořících zemích s angličtinou bohužel nevystačíte.
- Pro zvýšení konkurenceschopnosti a širší nabídky našich firem v Africe je dobré spojit se s firmami ze Slovenska, Polska či z bývalé Jugoslávie, kde existuje tradice dřívější spolupráce, např. při stavbách nových továren, silnic, škol, nemocnic a vojenských objektů, atd.
- Kategorie času má v Africe jinou dimenzi, než v Evropě, či v Japonsku. Dochvilnost je vždy velice relativní, rovněž i doba nějaké práce. Nemylme se však. Afričtí řemeslníci, byť třeba mají jen minimální teoretické znalosti, jsou zruční a ochotní a dovedou opravit mnohé věci, které my vyhazujeme.
- Je nutné detailní prověření platebních dokumentů a jejich pravosti (v Africe je vše možno zfalšovat). Bez dobrého platebního zajištění nikdy neodesílat zboží.

5. Odlišnosti při jednáních

Jak již bylo napsáno výše, Afrika je v zásadě složena z muslimského severu a křesťanského středu a jihu kontinentu. Lze říci, že odlišně probíhají jednání s muslimskými obchodníky, jinak s černými Afričany.

Arabové všeobecně jsou velice hrdí na svoje náboženství, tradice i kulturu. Islám je v řadě z nich velmi silně uplatňován i v běžném životě se všemi důsledky, pro středoevropana např. nedostupností alkoholu, piva a vepřového masa. Specifický je jejich vztah k ženám, včetně manželek evropských hostů. Velice je potěší, pokud použijete pár vět arabských či

společenských frází v kontaktu s nimi. Nikdy nechodte na první jednání bez dárku, proporcionálnímu důležitosti jednání i osobě protistrany.

Jejich slovní i neverbální projevy jsou dlouhé a plné emocí a přirovnání. Vždy na jednání přicházejí se strategií vyjednávání max-min, očekávají i nějaké ústupky z vaší strany.

Ve státech „černé“ Afriky jsou vzhledem k jiné (přátelštější a otevřenější) povaze černé populace jednání vedena v příjemné, často jakoby „nezávazné“ a otevřené společenské atmosféře. Přesto jsou ale vyjednávání stejně tvrdá, jako všude ve světě. Černí Afričané jsou již dosti vzdělaní, jak na univerzitách v Evropě, nebo v bývalém východním bloku, a určité vzdělanostní „nedostatky“ nahrazují vědomím moci a vyjednávací síly. Je s nimi možno diskutovat téměř o všem, rádi se smějí a snesou i „pikantnější“, ale „laskavé“ vtipy o černoších (pozor, ne ty o vyhladovělých Somálcích). Afrika dala světu hodně, jazz, otroky v USA, vynikající sportovce a umělce, i prvního prezidenta USA-nebělocha.

V obou vyjmenovaných oblastech Afriky se nedoporučuje zahrnovat protistranu množstvím technicko-obchodních detailů, které se jim mohou jevit podřadnými. Ono to stejně nějak dopadne, in šálláh, dá-li Bůh.

Tabu jsou samozřejmě náboženství, mnohoženství, zjevná korupce – o ní se nehovoří, ta se provádí, a „nadávání“ na současnou vládu—vždyť vaši partneři možná k vládnoucímu establishmentu patří. V černé Africe existuje „rasismus“, tj. příslušníci jednoho národa nebo kmene pohrdají jiným, rozlišuje se podle barvy kůže (jsou světle černí a více černí lidé).

6. Závěr

Při záměru obchodovat s Afrikou je třeba vždy zvážit pozitiva a negativa takového obchodu. Poměrně stabilní a jisté jsou státní zakázka, např. vojenské, výstavba silnic, strategických objektů, škol a nemocnic, včetně jejich vybavení. Státem garantované obchodní případy mají předpoklad být úspěšné.

Důležitým faktorem jsou lidé, kteří jsou tam posláni na implementaci zařízení a nebo realizaci stavby. Náročné klimatické a společenské podmínky, špatná infrastruktura a odloučenost od rodin kladou obrovské, a doma často nepředvídané, nároky na morálně-volní vlastnosti afrického experta. Proto, kromě jazykové průpravy, musí být expert zdravý, odolný stresům, musí umět žít a pracovat v cizím náročném prostředí, musí být platným týmovým hráčem, nevyvolávat konflikty a nepodléhat okolnostem (např. neteče voda, nejde elektřina, je špatné zásobování potravinami apod.)

Přes všechny „záporné“ rysy, které se ale jeví jen „nepoučeným“ jedincům, je Afrika dobrým a slibným trhem pro naši malou zemi, protože s řadou států máme podobné historické osudy (vždy nám někdo vládl), oceňují, že jsme šikovni a bez rasistických předsudků a jako malý stát je „skrytý“ neohrožujeme v jejich svobodě a nezávislosti.