

# Obchodní jednání a kulturní zvyklosti v Latinské Americe

R. Tesař

## 1. Úvod

Hospodářské a kulturní kontakty České republiky s Japonskem zaznamenaly obrovský skok a expanzi po roce 1990. Je to logické. Japonsko, tehdy jako druhá hospodářsky nejsilnější světová velmoc, hledala další možnosti, jak posílit svůj globální vliv na svět, mohla od tohoto politického předělu začít využívat i střední a východní Evropu jako svoji výrobní a obchodní základnu a samozřejmě i trh.

Japonsko, císařství Nippon, Země vycházejícího slunce s téměř 125 miliony obyvatel, stejně, jako další hospodářsky silné země, potřebovaly obsadit „kapitalizmem“ a volným trhem netknuté teritorium, které má dobré podmínky pro podnikání. Ucházející infrastruktura, vzdělaná, ale ještě levná pracovní síla, průmyslová tradice, stabilní politické zřízení a další aspekty, které se berou v potaz při tvorbě strategických záměrů expanze, to vše bylo hybnou silou hledání nových teritorií a zdrojů pro jejich podnikání. Proto došlo k transferu značných finančních zdrojů a know-how do zemí střední Evropy. Stavěly se nové továrny (o staré a vybydlené budovy neměli zájem), a vznikaly také obchodní složky, specializované cestovní kanceláře, orientované na bohatou japonskou klientelu.

Je logické, a každému je to jasné, že české firmy nebudou a nemohou expandovat do Japonska, protože nedisponují dostatečnými finančními zdroji a Japonsko samotné nemá žádné suroviny.

Je pochopitelné, že kontakt obyvatel – budoucích zaměstnanců v japonských (ale i dalších asijských) výrobních základnách s tak odlišnou podnikovou kulturou vyžadoval velkou míru adaptability pro obě strany- jak pro japonský management, tak i pro řídicí pracovníky tuzemské, a také pro místní dělníky a jiné pracovníky na nižších pozicích. Japonští vlastníci se samozřejmě snažili implementovat do svých nových továren na území České republiky nejen svoje know-how, včetně nového strojního zařízení, také řídicí systémy (ASŘ, ASŘ TP), ale především i svůj styl řízení, na jaký jsou zvyklí, způsob komunikace se zaměstnanci, s úřady jak lokálními, tak na úrovni státu. Museli poznat český právní řád, celní a jiné předpisy, zákoník práce, systém zdravotní péče, české dopravní předpisy (užívají zde osobní vozy- v Japonsku se jezdí vlevo a většinou mají automatickou převodovku), dále na příklad normy ČSN, ale i systémy ochrany zdraví při práci atd.

Při vstupu Japonských společností do ČR hraje důležitou roli zastoupení agentury pro rozvoj Czechinvestu v Japonsku, dále dobrá „image“ naší země. Velkou váhu má doporučení Japonských manažerů z továren, které již na našem území působí a rovněž dobrá informační práce na poli vstupu zahraničních investorů z Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (zákon o investičních pobídkách).

Z Japonské strany pak hraje značnou roli (dosud pozitivní!) doporučení jejich diplomatického zastupitelství v Praze a rovněž organizace JETRO - Japan External Trade Organization, Tokyo, Japan.

V současné době působí v ČR asi 120 japonských firem, z toho asi polovina je výrobních. Japonská zásada je budovat dlouhodobé obchodní i jiné vztahy. Proto je téměř pravidlem, že zde hodlají působit dlouhodobě, samozřejmě pokud se v ČR výrazně nezhorší politické, podnikatelské i finanční (výše mzdy, ceny energií atd.) prostředí.

## 2. Zásady pro osobní kontakty s Japonci

Japonci (a asiáté vůbec) se vyznačují zcela odlišnými zvyklostmi, mentalitou, jinými hodnotovými prioritami, chápáním hierarchie ve firmě i v rodině, způsobem komunikace, vysokou mírou disciplíny, stravováním a vůbec odlišným způsobem výchovy a celého života.

Nutno přiznat, že ve většině případů jsou do ČR vysíláni starší (rozuměj většinou nad 50-55 roků stáří) a zkušení TOP manažeři, kteří mají dlouholetou praxi v podobných závodech v USA i v západní Evropě, takže naše české společenské a pracovní prostředí není zcela neznámé a „anonymní“ a jsou do jisté míry připraveni téměř „na všechno“. Především na „specifika“, kterými se vyznačuje naše podnikatelské, obchodní, byrokraticko-státní i společenské prostředí.

Je patrné, že zákonitě musí vznikat řada nedorozumění, zaviněné rozdílným stylem komunikace, které může vést až k nevyužití potenciálu obchodních příležitostí, a nebo vzájemné frustraci pro obě strany.

- **Jazyk** je pochopitelně mostem mezi oběma partnery z různých zemí. Základním způsobem dorozumívání pro Japonce se světem je angličtina. Byť je tedy možno u pečlivých Japonců předpokládat dokonalou jazykovou připravenost, v mnoha případech to bohužel neplatí. Často neznají odborné anglické výrazy, nemají širokou slovní zásobu a pak logicky přecházejí do svého mateřského jazyka a jednání se rozdrobuje, protahuje, a nebo uvízne na mrtvém bodě nedorozumění. Proto je nutno na jednání s nimi, když se jedná o klíčových otázkách kontraktu, nebo i dalších detailech, přizvat tlumočnicka s dokonalou znalostí japonštiny, včetně odborné. Stejně pak při kontrole písemných dokumentů ještě jednou nechávají prověřit, zda je vše tak, jak si přejí a jak bylo dohodnuto předem. Při běžném kontaktu s českým prostředím v podniku, na úřadech, s cizineckou policií či v restauracích a dopravních prostředcích jsou schopni komunikovat bez problémů. Protože jejich pracovní mise jsou většinou plánovány na 4-5 roků, všichni slibují, že se budou učit česky, ale jejich nadšení brzo opadne, protože náš mateřský jazyk je pro ně ještě obtížnější, než angličtina. Zapamatovat si složitá a pro ně nevyslovitelná česká příjmení např. manažerů, jejich nejbližších spolupracovníků, je nad jejich síly. Proto je většinou oslovují křestnímu jmény s příponou „san“, což je zdvořilostní výraz (např. Jan-san, Miss Hana-san). Japonce lze oslovovat buď Mr. Edagawa-san a nebo jen Adachi-san. Jejich manželky Mrs. Adachi-san a nebo, pokud je o hodně mladší než vy a dobře se znáte, možno použít i její křestní jméno, např. Eri-san.
- **Jak s Japonci jednat.** Na každé jednání je třeba se dokonale připravit, protože naše budoucí protistrana bude připravena pečlivě s množstvím detailních informací. Je nutno stanovit cíl nejlépe v rozsahu max-min a dále strategii, jak toho dosáhnout. Připravte se na „zdlouhavé“ a úporné jednání, než byste běžně očekávali. Vychází to z jejich mentality, z nutnosti vše zvážit, než se přistoupí k následujícímu kroku. Dlouhé mlčení je pro Japonce určitý druh komunikace, kterým se navazuje a buduje porozumění a pozitivní širší vztah. V mnoha jednáních, která jsou pro ně poněkud „konfliktní“, např. kolik procent bude příští zvýšení mezd a platů zaměstnanců, obsažené v kolektivní smlouvě, používají klidné, ale tvrdé argumenty jako...“ co to přinese naší firmě“, nebo ... „inflace byla přece letos o trochu nižší“. Nikdy Japonce netlačte učinit „rychlé“ rozhodnutí. Umí to samozřejmě také, ale je jim to cizí! Ke známým mýtům patří japonské klanění, to, že jsou to lidé bez fantazie a humoru, chladní a studení vyjednávači, že vás nepustí do své rodiny a mnohé další. Je pravda, že si mezi sebou

ruce nepodávají, a nižší úklony provádí vždy níže postavený člověk. Ve styku s EU-Am kulturou si ruce podávají, byť si Japonci myslí, že čím výše vás chtějí pozdravit, tím více vám třesou rukou. Japonci jsou skutečně trochu odtažití, na rozdíl od Američanů, kteří se vždy s úsměvem ptají, jak se máte, ale odpověď už je tak moc nezajímá. Ale jakmile se poznáte navzájem při práci, nebo při sportu, jsou srdeční a otevření. Velice se zajímají o život v ČR. Japonci dají hodně velkou váhu na „pocit“ z komunikace.

- **Skupinovost vs. Individualita.** Tradiční Japonské kulturní hodnoty jsou založeny na skupinové orientaci. Rozhodování v japonské společnosti má tendenci být skupinové, tedy dosažení shody, konsensu skupiny, raději než rozhodnutím individuální autority. Proto se i čeští manažeři musí zapojit do atmosféry skupinové práce nad projektem, nebo na přípravě byť třeba i zdánlivě jednoduchého rozhodnutí. Pro Japonce je to běžný pracovní proces, rutina, čeští manažeři mají pocit, že vše trvá zbytečně moc dlouho, že ztrácejí čas a v nejhorší podobě, že jsou na jednání zbyteční. Naopak Japonci to považují za nezbytné, buduje to pocit sounáležitosti a loajality s „jejich“ firmou. Japonci totiž vždy řeknou „my company“, na rozdíl od českých zaměstnanců, kteří říkají „japonská fabrika“, nebo „pracuji pro Japonce“. Nutno upozornit, že závěr, nebo konečné rozhodnutí, ale stejně, jako všude ve vyspělém světě, dělá vedoucí pracovník, ředitel, nebo prezident, jak se Japonci rádi nechají titulovat ve funkci generálního ředitele. Skupinové jednání má také značný výchovný rozměr, že pokud to všichni stvořili a přijali za své rozhodnutí, budou je bez výhrad realizovat. Skupinovostí rovněž eliminují nesprávná rozhodnutí, ze kterých mají veliké obavy, aby „neztratili tvář“.
- **Schůzky.** Přesto, že Japonci preferují kolektivní práci i rozhodování, nedělají ve firmě mnoho pracovních porad a schůzek. Samozřejmě existuje jejich pravidelnost, např. pondělí odpoledne schůzka vedení firmy (max. 1 hodina), úterý jsou porady úseků (rovněž velice efektivní a krátké), pátky odpoledne jsou věnovány bezpečnosti práce---na stožárech pro vlajky se vyvěšuje se zelený prapor s bílým křížem, symbol hesla pro bezpečnost „safety first“. Odpoledne chodí po firmě hlídka bezpečnosti a ochrany při práci a sledují, kde by mohlo hrozit potenciální nebezpečí pro pracovníky, požár, nebo jinou havarijní situaci (je to velice účinné, protože vždy najdou možnosti zlepšování). Schůzky začínají vždy přesně a všichni musí být včas přítomni. Pozdní příchod se toleruje pouze jednou!
- **Japonský manažerský styl.** Při spolupráci s Japonci a asiaty je nutno uvědomit si některé zásadní rozdíly v jejich životní filosofii, chování a prioritách, které mohou později vyústit do frustrace a opuštění firmy vedené japonským managementem. Pro Japonce je práce pro svoji firmu jeho život. Práce je smyslem jejich života. On žije v práci, jeho hobby i rodina mu zabezpečuje relaxaci a dobré, tedy klidné zázemí, aby se mohl věnovat svému zaměstnání. Z toho vyplývá, že délka pracovní doby je u Japonců podružnou záležitostí, oni jsou v práci od rána do večera. Dalším výrazným rysem je totální smysl pro disciplínu. To znamená, že budou dodržovat všechny předpisy i příkazy tak dlouho, dokud je jejich nadřazený nezruší. Pro ilustraci - v praxi se to může projevit i takovou situací, že Japonci nosili ochranné helmy dávno poté, když stavba továrny byla dokončena a výroba probíhala. Motorem jejich aktivity a vytrvalosti je motivace, ne stimulace. Samozřejmě, pokud pracují v zahraničí, mají daleko vyšší příjmy, než v Japonsku a náležitě si toho váží a užívají, např. hodně cestují po Evropě. Přesto japonské firmy často nemají žádný systém prémie, odměn vedoucího, ročních prémie, protože oni jsou placeni za co nejkvalitnější výkon a nemusí být stimulováni nějakými

financemi. Proto také ve světových pobočkách zavádí systém Kaizen, systém neustálého zlepšování, a pak se diví, že někde nefunguje. V řadě firem je na prvním místě „ochrana a bezpečnost zdraví a ekologie“, teprve na „druhém“ jsou ekonomické výsledky. Tato filozofie je zakotvena v podnikových řídicích dokumentech, postupech a směrnících. (Není jich ale mnoho, spoléhají na dobře nastavenou podnikovou kulturu.) Japonci nepřijímají rádi do firmy takové pracovníky, v jejichž životopise je mnoho zaměstnání (tzv. job hopery), protože oni preferují dlouhodobé zaměstnání u jedné firmy a u takového pracovníka není jisté, proč opouštěl předchozí zaměstnavatele. Trochu kuriózní je i systém povyšování na vyšší pracovní pozice. Je to dlouhodobý proces, vyžadující trpělivost, řídí se pravidlem „pořád jsi učeň“. Vedoucí předpokládá, že podřízení stále zvládají jen část úkolů a je třeba ho vést a kontrolovat. Mnozí čeští zaměstnanci to nevydrželi a odcházeli jinam, byť se řada z nich pak chtěla vrátit. Pochopitelně nebyli přijati, protože nebyli loajální. A to je další rys japonské životní filozofie.

Dalším rysem Japonců je disciplína, naučená možná i drilem. Na všechny technologické pochody jsou vytvořeny postupy (SOP – standard operation procedure). Pokud se však stane něco neočekávaného, na co nejsou zvyklí, jsou nervózní a neumí to často rychle a efektivně improvizovaně řešit.

Jsou za všech okolností uctiví, nezvyšují hlas, vždy prosí a děkují, i když to žádají po podřízeném. Zdají se plaší a nemají rádi konflikty na pracovišti, konfrontaci, či kritizování, což pak rádi svěřují svým českým kolegům.

Ať je firma sebevíce bohatá, „obrací“ každý yen, korunu či Euro, než je vydá. Proto je ve firmě samočinně fungující systém výběrových řízení prakticky na veškeré obstarávání, nákupy i zásobování, včetně nákupu náhradních dílů pro stroje a zařízení. V řadě případů činí úspory na nákupu několik desítek korun, přesto každý zodpovědný pracovník tuto činnost automaticky provádí.

Japonština obohatila světový manažerský slovník o několik výrazů. Kaizen--- znamená zlepšení, odstraňování všeho, co nepřináší tvorbu hodnot. Tuto metodu automaticky praktikují všichni zaměstnanci firmy. Karoshi--- smrt z přepracování, ukazuje na jejich nezměrnou pracovitost, vedoucí někdy až k sebezničení. Tatemaie---říkám něco jiného, než si myslím „zamezuje“ ztratit tvář před společností a rodinou.

- **Japonská tabu.** Všeobecně řečeno patří sem zamýšlené rozhovory o politice, náboženství, postavení ženy v japonské společnosti nebo v japonských firmách. S malou ochotou vysvětlí vše, co se týká gejši, byť připustí, že je to velká historická zvláštnost jejich země. Nikdy se před nimi nepokoušejte vyslovit slova jako je Pearl Harbour, Hirošima, Nagasaki a vůbec zavádět hovor na téma 2. světové války. Historicky, a nyní i ekonomicky, se nesnášejí s Čínou a mají spolu řadu dosud morálně nevyřešených traumat. To se u nich projevuje zvláště v současném ostrém konkurenčním boji na světových trzích. Není pravdou, že se rádi nesmějí, mají rádi jednoduché vtipy i situace, např. velice se baví a smějí se při pádech na lyžích. Českou republiku v žádném případě nepodceňují, naopak nás obdivují, protože milují Prahu, Český Krumlov, Smetanovu a Dvořákovu hudbu, malíře Alfonse Muchu, znají naše

sportovní úspěchy v Naganu, chtějí poznat všechny naše kulturní památky zapsané na seznamu UNESCO a „trpce“ srovnávají naše nádherné historické památky s jejich. V těchto oblastech je skryto styčné interkulturní místo.

- **Závěr.** Přijměme fakt, že zde jsou a budou podnikat asijské společnosti, které budou zaměstnávat české pracovníky. Ve většině japonských i asijských firem je zvykem, že v jejich čele stojí občan země vlastníka. Není to výraz nedůvěry či podceňování našich lidí, ale často je to podmíněno tím, že je obtížné, aby se domluvili čeští ředitelé s japonskými pracovníky, především na nejvyšší manažerské úrovni v centrále v Japonsku. Pro majitele je to pohodlnější, když mohou komunikovat v mateřském jazyce.

Japonské firmy sem přinášejí know-how i vyspělou technologii. Učme se od nich ty pozitivní věci, kterými se vyznačují a které je vedou k úspěchu na světových trzích.