

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



OBOR: MEZINÁRODNÍ OBCHOD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Česko-německá obchodní spolupráce s přihlédnutím ke
kulturním odlišnostem**

Autor: Bc. Franziska Gruf

Vedoucí diplomové práce: Ing. Františka Müllerová

Praha 2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem vyznačila všechny citace z pramenů. Při citacích a při práci s podkladovými materiály jsem postupovala stylem ve vědecké praxi obvyklým.

Poděkování:

Děkuji vedoucí své diplomové práce, Ing. Františce Müllerové, za konzultace, připomínky a cenné rady, které mi poskytla při vypracování mé práce. Dále bych ráda poděkovala svému přítelovi za jeho podporu, bez níž by tato práce nevznikla.

V Praze dne 23. 4. 2010

.....

Bc. Franziska Gruf

Obsah

Úvod.....	- 1 -
1. Historický exkurz.....	- 3 -
1.1 Vnější osídlení a vliv německého práva v českých zemích v 12. - 16. stol.....	- 4 -
1.2 Vzájemné vztahy v 19. a 20. stol.....	- 5 -
1.3 90. léta 20. století a ekonomická transformace	- 5 -
1.3.1 Smlouva o dobrém sousedství	- 6 -
1.3.2 Česko-Německá deklarace	- 7 -
1.4 Vztahy ČR a SRN na počátku 21. století	- 7 -
1.4.1 Podmínky dalšího rozvoje Česko-německých vztahů	- 8 -
1.4.2 Přeshraniční spolupráce ČR a SRN.....	- 10 -
1.4.3 Bariéry pro další rozvoj vzájemných vztahů	- 11 -
2. Obchodní spolupráce ČR a SRN.....	- 12 -
2.1 Organizace podporující česko-německou obchodní spolupráci	- 14 -
2.1.1 Česko-německá obchodní a průmyslová komora	- 14 -
2.1.2 CzechInvest	- 15 -
2.1.3 Česko-německý fond budoucnosti	- 16 -
2.2 Analýza ekonomického prostředí v ČR a SRN	- 16 -
2.2.1 SWOT analýza	- 17 -
2.3 Makroekonomické ukazatele ČR	- 21 -
2.4 Makroekonomické ukazatele SRN	- 23 -
2.5 Obchodní bilance ČR a SRN.....	- 23 -
2.6 Hospodářská krize a její dopad na obchodní spolupráci ČR a SRN	- 27 -
2.6.1 Počátky hospodářské krize ve světě	- 27 -
2.6.2 Hospodářská krize v SRN	- 28 -
2.6.3 Hospodářská krize v ČR.....	- 30 -
3. Podnikatelské prostředí v ČR a SRN	- 31 -
3.1 Byrokratická a administrativní zátěž.....	- 32 -
3.2 Legislativní podmínky v oblasti podnikatelské sféry	- 35 -
3.3 Korupce a její vliv na podnikatelské prostředí	- 36 -
4. Vliv kultury na česko-německou obchodní spolupráci.....	- 38 -
4.1 Definice kultury a kulturního šoku.....	- 38 -
4.1.1 Kultura.....	- 39 -

4.1.2	Kulturní šok	- 39 -
4.2	Obecné kulturní dimenze a standardy dle Geerta Hofstedeho	- 40 -
4.2.1	Vztah k autoritám	- 41 -
4.2.2	Míra individualismu a kolektivismu.....	- 43 -
4.2.3	Poměr maskulinních a femininních hodnot.....	- 44 -
4.2.4	Způsoby řešení konfliktů.....	- 45 -
4.2.5	Krátkodobá a dlouhodobá orientace	- 46 -
4.3	Kulturní standardy ČR a SRN dle Hofstedeho.....	- 46 -
4.4	Konkrétní dopady rozdílných kulturních standardů ČR a SRN	- 48 -
4.4.1	Mezilidské vztahy versus věcný přístup.....	- 49 -
4.4.2	Vztah k pravidlům	- 50 -
4.4.3	Styl komunikace a interpretace sdělené informace	- 51 -
4.4.4	Přístup ke konfliktním situacím.....	- 51 -
4.4.5	Sebevědomí a způsob vystupování.....	- 52 -
5.	Jednotlivé aspekty obchodní interakce českých a německých subjektů	- 53 -
5.1	Pracovní morálka.....	- 53 -
5.2	Oblékání	- 54 -
5.3	Obchodní jednání	- 55 -
5.3.1	Oslovování.....	- 55 -
5.3.2	Průběh obchodního jednání	- 57 -
5.4	Možné problémy při obchodní interakci českých a německých subjektů	- 61 -
5.4.1	Nevhodná témata	- 61 -
5.4.2	Humor.....	- 62 -
5.4.3	Gesta a zdvořilost	- 62 -
	Závěr.....	- 64 -
	Seznam zkratk	- 67 -
	Přílohy	- 68 -
	Použitá literatura	- 72 -
	Publikace	- 72 -
	Články a dokumenty.....	- 73 -
	Internetové zdroje.....	- 74 -

Úvod

Česká republika jako malá země uprostřed Evropy musí reflektovat fakt, že je obklopena ekonomicky mnohem silnějšími státy, se kterými se jí vyplatí spolupracovat v oblastech vzájemného obchodu a mezinárodní kooperace. Tato skutečnost je o to zřetelnější, když se provede analýza působení zahraničních firem na českém trhu. Největší zastoupení zahraničních vlastníků v českých firmách mají jednoznačně firmy evropské, a sice převážně firmy z Nizozemí, Německa a Rakouska¹.

Z mého pohledu Němky žijící v České republice již několik let je tato situace velmi zajímavá, neboť mám možnost srovnat kulturní odlišnosti, které se zákonitě projevují při obchodní spolupráci mezi německými a českými subjekty. V této práci chci proto navázat na svou bakalářskou práci, ve které jsem se zabývala podobnou tematikou, avšak převážně na vnitropodnikové bázi. V této diplomové práci se chci více zaměřit na celkový obraz dané problematiky s posouzením všech faktorů, které jsou relevantní pro porozumění všech možných problémů česko-německé obchodní spolupráce, jejich příčin, důsledků a možných řešení.

V době celosvětové ekonomické krize, projevující se především úbytkem pracovním míst, poklesem hospodářského růstu a celkovým konzervatismem na straně spotřeby domácností, je absolutně nezbytné rozvíjet obchodní spolupráci všemi možnými způsoby. Je evidentní, že firma, která ví, jak její zahraniční obchodní partner uvažuje, získává konkurenční výhodu oproti firmám, které tuto znalost nemají. Kulturní odlišnosti proto hrají cennou roli při osobní komunikaci se zahraničním obchodním partnerem, při obchodních jednáních, či dokonce při získávání nových lukrativních zakázek.

V této diplomové práci se nejprve zaměřuji na krátké historické shrnutí vzájemných česko-německých vztahů, které jsou zásadní při tvorbě různých předsudků a nešťastných zobecňování.

Dále popisuji obchodní spolupráci České republiky a Spolkové republiky Německo. Rozebírám také činnost organizací, které tuto spolupráci prohlubují a usnadňují. Jde především o společné česko-německé projekty na úrovni legislativní a politické, které mají vliv na obchodní vztahy těchto dvou států. Popisuji zde také Česko-německý fond budoucnosti jako zajímavý společný projekt ČR a SRN. V této kapitole se také zabývám analýzou tržního prostředí v České republice a ve Spolkové republice Německo

Zdroj: Zpravodajský server iHned.cz, <http://stavitel.ihned.cz/c1-41388390-nejvetsimi-zahranicnimi-vlastniky-v-ceskych-firmach-jsou-nizozemci-nemci-a-rakusane>

prostřednictvím SWOT metody. Tyto faktory mají vliv na různé chování a očekávání spotřebitelů, které se potom následně přenáší na různá chování podnikatelských subjektů na těchto trzích, což může přinést mnoho problémů při přechodu subjektu z jednoho trhu na druhý. Všechny tyto faktory porovnávám a vyvozují z nich závěry.

Dále se zabývám srovnáním makroekonomických dat České republiky a Spolkové republiky Německo, které demonstrují různou ekonomickou vyspělost těchto trhů. Popisují také vliv celosvětové hospodářské krize na vzájemné obchodní vztahy mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo. Provádím krátké shrnutí příčin krize a především pak jejich dopadu na celkovou atmosféru uvažování v obchodním světě.

Dále popisují podnikatelské prostředí v České republice se všemi jeho pozitivy a negativy tak, jak se s nimi může setkat německá firma působící na českém trhu. Rozebírám zde také různé faktory ovlivňující podnikatelské prostředí v ČR, jakými jsou např. administrativní a byrokratická zátěž, legislativní podmínky v ČR a korupční prostředí.

Následně popisují vliv kultury na podnikání a obchodní jednání – k tomu rozebírám obecné kulturní dimenze a standardy dle Geerta Hofstedeho a dále pak konkrétně kulturní standardy České republiky a Spolkové republiky Německo, opět dle teorie Geerta Hofstedeho. V této kapitole také uvádím konkrétní příklady aplikace kulturních standardů v českém a německém kulturním prostředí.

Další kapitola popisuje komunikaci mezi českými a německými obchodními partnery na osobní úrovni. Popisují zde tedy časté omyly v komunikaci, různé zvyky v pracovním prostředí, přístup k zaměstnancům a možné problémy z toho plynoucí.

Závěrem celou problematiku shrnuji a pokouším se nastínit možné pozitivní ekonomické dopady pro firmy, které se rozhodnou zohlednit kulturní rozdíly při jednání se svými německými partnery.

1. Historický exkurz

Je zcela zjevné, že minulost ovlivňuje přítomnost daleko více, než by se na první pohled mohlo zdát. Historická zkušenost národa se přenáší do myslí jednotlivců, kteří potom vytváří celkovou atmosféru v daném státě a skrze předávání této zkušenosti na další generace se toto „kolektivní podvědomí“ dokáže udržet po velice dlouhou dobu. Vliv minulosti na myšlení dnešních lidí je patrný především u tvorby předsudků a různých předpojatostí.

Z vlastní zkušenosti vím, že tyto předsudky ve formě historické zátěže jsou ve společnosti přítomny. Někdy si jejich přítomnost uvědomujeme zcela zřetelně, někde jde spíše o přítomnost latentní, i když možná o to nebezpečnější. Z mého rodného Bavorska vím o skryté nevraživosti vůči cizincům a obzvláště pak proti Čechům. O tom svědčí i dosti urážlivé označení Čechů, vžité mezi určitou skupinou obyvatel, kdy se jako nadávka používá termín „Tschechenschweine.“² Jde samozřejmě o extrémní vyjádření nevraživosti v nižších vrstvách společnosti, nicméně jako příklad zaujatosti dané historickými vztahy je to celkem výmluvné.

Dalším příkladem vlivu historické zkušenosti na jednání a myšlení v přítomnosti může být fakt, že i více než 60 let po skončení druhé světové války mají vrcholní politici SRN potřebu vyjadřovat se k událostem druhé světové války a k roli, jakou jejich země měla v této pochmurné kapitole 20. století³. Tato část německé historie je stále v mnoha myslích neuzavřenou kapitolou, ovlivňujícím jak konkrétní chování a jednání vrcholných představitelů států, tak tvorbu společenských tabu a klišé.

Na druhou stranu je vliv historie na myšlení lidí i jevem pozitivním. Empirická zkušenost získána právě v průběhu času, řádně prozkoumaná a očištěná od emotivních a zkratkovitých idejí, je cennou zkušeností, která nám pomáhá rozhodovat se na základě zkušenosti nás samých i našich předků. To potvrzují i slova prvního západoněmeckého prezidenta Theodora Heusse, který řekl: „...*zpracování minulosti má být poučením pro zítřek, avšak nemůže minulost opravit a nemá prohlubovat již existující příkopy uvnitř společnosti.*“⁴

² Překlad, volně: české prase

³ Zdroj: *zpravodajský sever idnes.cz*, http://zpravy.idnes.cz/polsko-si-pripomnelo-zacatek-2-svetove-valky-promluvil-putin-i-merkelova-116-/zahranicni.asp?c=A090901_130250_zahranicni_stf

⁴ Citace: *Revue Prostor*, <http://www.revueprostor.cz/index.php?menu=last&aid=492&vid=31>

1.1 Vnější osídlení a vliv německého práva v českých zemích v 12. - 16. stol.⁵

Společná česko-německá minulost ovlivněná řadou socio-ekonomických faktorů se může na první pohled jevit jako problematická. Byly ale i období, kdy tyto dva národy i přes své odlišnosti spolupracovaly, především pak na poli ekonomickém.

V průběhu 12. století dochází na českých územích k potřebě rozvoje měst a osídlení přihraničních oblastí. Český historický stát je již plně orientován na západní kulturu, s jejím mocenským centrem ve Svaté říši římské, dnešním Německu. Proto se hlavní hnací silou expanze českých měst stali právě obyvatelé sousedního státu, který byl na vyšším stupni vrcholně středověké transformace. Snaha pozvednout ekonomickou úroveň českých historických zemí vedla k pozvání příslušníků sousedních států. Tento fakt je skvělou ukázkou spolupráce, kterou v modifikované formě prosazuje i dnešní Evropská Unie v podobě volného pohybu pracovní síly.

Dalším případem spolupráce byl i vliv německého práva na významnou část českého království. Sféra německého vlivu zahrnovala celé dnešní severní a východní Čechy a sahala dokonce až k Praze. Průnik německého práva byl tak značný, že řada odvolacích soudů byla umístěna v německých říšských městech a tím docházelo k vytváření jakési přeshraniční soudcovské unie.

Tento stav pro české krále představoval výrazné mocenské oslabení, a proto se zhruba od druhé poloviny 14. století začíná vytvářet negativní obraz německé komunity na českém území. Spolu s hlubšími sociálními problémy, především pak kvůli reformaci, se obraz Němců v české společnosti změnil na velmi negativní. Klasickým případem této protiněmecké nálady může být Dekret Kutnohorský z roku 1409, který bral cizincům rozhodující vliv na řízení Univerzity Karlovy. Pocit ohrožení a nedůvěry pak gradoval při Husitských válkách, při kterých se němečtí křižáci stali páteří protičeské koalice.

Byla to tedy kombinace hned několika faktorů, která vedla k vytvoření jakéhosi antagonismu mezi českým a německým obyvatelstvem. Ať už se jedná o problematickou národnostní otázku, či o pocit permanentního ohrožení ze strany mnohem silnějšího národa, dozvuk pocitu nedůvěry vůči Němcům založený ve středověku je patrný dodnes.

⁵ Zdroj: *bakalářská práce na téma Mezikulturní rozdíly a jejich vliv na jednání a podnikání německých subjektů v ČR*, Franziska Gruf, VŠE duben 2008

1.2 Vzájemné vztahy v 19. a 20. stol.⁶

Po začlenění českých zemí do Rakouského, resp. Rakousko-Uherského císařství se národnostní postoj k německé menšině příliš nezměnil. V české společnosti, definované masovým odporem proti násilné rekatolizaci spojené s německy mluvícími Rakušany, došlo k rozmělnění rozdílů mezi Rakušany a Němci. Pocit křivdy a nespravedlnosti tak nesmazatelně poznamenal vztahy mezi českým národem a německy mluvícími obyvateli.

V průběhu 19. století se tyto rozdíly nadále stupňují obrodou českého jazyka a vzdělanosti. Potřeba vymezení se vůči německy mluvící šlechtě jenom prohloubila nepřátelství mezi Čechy a Němci. Tuto situaci dobře ilustruje i případ, kdy v Praze vznikaly bojovné české a německé pohlednice vyzdvihující slavné momenty jednotlivých národů a poukazující na porážku germánského (či slovanského) soka. Město bylo doslova rozděleno na dvě části a nedělní vycházka české honorace po německy mluvící ulici Na Příkopech (dříve Ferdinand Strasse) byla považována za společenské faux-pas⁷.

Co se týče první poloviny 20. století, tak není nutno zdůrazňovat vzájemné antipatie a nedůvěru v jednání mezi Čechy a Němci. Po rozdělení Německa po 2. světové válce se vytvořil jakýsi dualismus ve vnímání našich západních sousedů. Typickým zobecňováním byl například obraz východního Němce pojíždajícího řízek z alobalu. Bylo to dáno především potřebou zařadit Východní Německo do socialistického tábora, což vyžadovalo potlačit negativní vnímání Němců po válce a uměle vytvořit rozdíly mezi východní a západní částí země. Západní Němci byli obecně vnímáni jako systémoví a precizní lidé, ale oficiální ideologická prezentace tohoto státního útvaru zůstala silně negativní. Tento schizofrenní stav ve vnímání jedné národnosti je patrný dodnes. I mezi Němci je rozdělení na bohaté západní a chudé východní Němce stále aktuální, se všemi s tím souvisejícími klišé.

1.3 90. léta 20. století a ekonomická transformace

Po pádu komunistického režimu v listopadu 1989 dochází k drastickým změnám v celém spektru Československé společnosti. Rozpad společného státu Čechů a Slováků na dva samostatné státní celky, tzv. divoká privatizace spojená s řadou finančních skandálů, nefungující legislativa a řada dalších faktorů přispěly k vnímání České republiky jako poměrně rizikového trhu, za to však s vysokým růstovým potenciálem.

⁶ Zdroj: *bakalářská práce na téma Mezikulturní rozdíly a jejich vliv na jednání a podnikání německých subjektů v ČR*, Franziska Gruf, VŠE duben 2008

⁷ Zdroj: společenský magazín *Reflex*, č.12, ročník 2008, str.80, článek Á propos, autor Dan Hrubý

Výrazných změn doznal i vztah sjednoceného Německa a nyní samostatné České republiky. V české společnosti se objevila řada nových svobod, mezi těmi nejpodstatnějšími byla pak svoboda projevu. Mimo obligátních témat týkajících se zločinů komunismu, se otevřela i otázka mnoho let tabuizovaného tématu odsunu Němců z českého pohraničí po 2. světové válce. Tento problém se samozřejmě týkal i našeho západního souseda, kde se řada odsunutých Němců zaštitila podporou různých sdružení a politických stran⁸, největším zastáncem této skupiny se pak stal spolkový stát Bavorsko, jehož čelní představitelé otevřeli otázku odsunu na mezivládní úrovni. Hrozilo, že téma odsunu zpomalí vytváření spolupráce na ekonomické i diplomatické úrovni mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo. V této situaci je potřeba zmínit pozitivní efekt tzv. Česko-německé deklarace, o jejíchž dopadech se zmiňují v samostatné kapitole této práce.

Politické reprezentace se však i přes velmi složitou historickou situaci a napjatou atmosféru začátku 90. let dokázaly shodnout na alespoň formálním překonání vzájemných rozporů a tím položily základy budoucí úspěšné ekonomické spolupráce.

Ke stabilizaci prostředí přispěl i závazek České republiky přistoupit do Evropské Unie a tím pádem i sladit právní normy a alespoň částečně ozdravit ekonomiku vyčerpanou tzv. bankovním socialismem konce devadesátých let. Je to právě v tomto období, kdy dochází k průniku zahraničního kapitálu (a tedy i ve významné míře kapitálu německého) na český trh. Řada ekonomických komentátorů se domnívá, že Česká republika se touto ekonomickou závislostí na německém trhu stala pouze dalším spolkovým státem SRN⁹. To je samozřejmě potřeba brát jako názor myšlený v nadsázce, nicméně to dobře ilustruje míru ekonomického propojení České republiky se SRN.

1.3.1 Smlouva o dobrém sousedství

Smlouva o dobrém sousedství mezi SRN a tehdejší ČSFR z roku 1992 položila nový základ pro vzájemné vztahy těchto dvou států (včetně nástupnické České republiky) po revoluci v roce 1989 a po znovusjednocení Německa. Touto smluvní cestou byly zakotveny základní principy spolupráce, které se dnes sice mohou zdát jako samozřejmé, nicméně na počátku devadesátých let tak jasné nebyly. V rozbouřené politické době značná část české společnosti pociťovala k sjednocenému Německu nedůvěru, které byla podpořena výroky sudetských Němců a také částí německé politické reprezentace.

⁸Např.: internetové stránky sdružení *Sudetendeutsche Landsmannschaft* <http://www.sudeten-by.de/> či četné projevy bývalého předsedy CSU *Edmunda Stoibera*, např. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,485232,00.html>

⁹ Např.: *Jan Macháček*, <http://respekt.ihned.cz/c1-37122610-vyhliedky-a-vestby>

Tuto smlouvu je tedy nutno chápat především v kontextu doby, kdy se česká společnost, rozdělená na nacionálně smýšlející část a na umírněné, především intelektuály, rozhodovala o postavení své země na nové mapě Evropy. V preambuli smlouvy se píše, že: „[strany] si jsou vědomy četných obětí, které si vyžádalo panování násilí, válka a vyhnání, a těžkého utrpení, které bylo způsobeno mnohým nevinným lidem.¹⁰“ Toto prohlášení naznačuje, že je zde jakási historická zátěž, která ještě nebyla na politické úrovni probrána. Přesto však bylo uzavření této smlouvy významným krokem k nastolení dobrých a korektních sousedských vztahů mezi ČR a SRN.

1.3.2 Česko-Německá deklarace

Druhým významným dokumentem podepsaným mezi ČR a SRN byla Česko-Německá deklarace z roku 1997. Na jejím základě bylo založeno česko-německé diskusní fórum a Česko-německý fond budoucnosti. Hlavním významem této deklarace však nepochybně bylo umožnění spolupráce obou zemí na politické úrovni, aniž by se jednotlivé vlády musely zabývat otázkami minulosti. V podstatě se tedy jednalo o ujištění Němců Čechům, že nároky sudetských Němců jsou uzavřenou kapitolou a že již nebudou při politických debatách tématem. Němci v deklaraci přiznali odpovědnost za rozbití ČSR a za nacistický teror, česká strana naopak vyjádřila politování nad tím, že při poválečných odsunech trpělo i nevinné obyvatelstvo.

Těmito vyjádřeními se provedlo smíření se s minulostí, kdy obě strany upřednostnily snahu podílet se na společné budoucnosti nad tendencí neustále se vracet do problematických částí minulosti. Pokud se podíváme na značně problematické soužití Čechů a Němců na našem území, které vyvrcholilo katastrofou v podobě druhé světové války, pak je podpis takovéto deklarace významným milníkem ve společné česko-německé historii.

1.4 Vztahy ČR a SRN na počátku 21. století

Obecně platí, že vzájemné vztahy České republiky a Spolkové republiky Německo jsou na velmi dobré úrovni, která odpovídá standardním vztahům dvou sousedících národů, kterým se z velké většiny podařilo překonat jejich neshody a přenést se přes problematickou společnou minulost¹¹.

¹⁰ Citace: *Smlouva mezi SRN a ČSFR o dobrém sousedství a přátelské spolupráci*, preambule

¹¹ Např.: *internetové stránky Alexandra Vondry*, <http://www.alexandrondra.cz/?item=cesko-nemeckou-minulost-at-resi-uz-jen-akademici-408&category=co-pisu> či *internetové stránky Jiřího Pehe*, <http://www.pehe.cz/clanky/1997/cesko-nemecka-deklarace-nebyla-zbytecna>

Je jasné, že společné dějiny Čechů a Němců vedly k vytvoření řady omylů a mýtů, které se proti minulosti významně zredukovaly na silně zakořeněné předpojatosti. Pro německé občany je česká mentalita těžko čitelná, jednání chaotické a často neprofesionální. Pro obyvatele České republiky pak německé uvažování představuje prototyp chladného kalkulu, preciznosti, s jistými prvky nepřátelství vůči cizincům. Je jisté, že určité odlišnosti v mentalitách těchto dvou národů jsou, nicméně celkové chápání kultury toho druhého je v obecné rovině na velmi dobré úrovni.

1.4.1 Podmínky dalšího rozvoje Česko-německých vztahů

Vstupem do významných mezinárodních organizací, jako například vstup do NATO 12. března 1999 nebo do Evropské Unie 1. května 2004, se Česká republika zařadila mezi respektované země se stabilizovanou ekonomikou směřující k prosperitě. I to je jeden z důvodů, proč na český trh přicházejí stále noví investoři, mezi nimiž najdeme i mnoho německých firem expandujících na východ. Tím se vytváří podmínky pro mezikulturní interakci českých a německých subjektů a tím jsou tyto subjekty konfrontováni s odlišnou historickou perspektivou svého obchodního partnera. Vzájemnou spolupráci na poli obchodním a ekonomickém dochází ke styku české a německé kultury, mentality, zvyklostí a tím pádem samozřejmě i k obrušování (či případně utvrzování) různých předsudků a zobecnění.

Ekonomická krize přinesla propad zahraničního obchodu jak pro českou ekonomiku, tak především pro tu německou, silně exportně orientovanou. Mezinárodní spolupráce při řešení této finanční krize je otázkou problematickou, neboť sílí protekcionistické tlaky národních vlád ve snaze uchovat domácí pracovní místa a podpořit spotřebu domácích výrobků za každou cenu. Jako pozitivní signál lze považovat jednotlivá protikrizová opatření vlád členských států EU, které měly pozitivní dopad i na ekonomiky států navázaných na tyto členské státy. Jedná se především o tzv. „šrotovné“, jehož pozitivní efekt byl znát i v české ekonomice, jejíž hlavní export tvoří automobilový průmysl. Podrobněji o této otázce pojednává jiná z kapitol této práce, nicméně je třeba zdůraznit, že ač šlo pravděpodobně o efekt vedlejší, pozitivní dopady této cílené státní podpory poptávky na německém trhu se přenesly i na trh český se všemi s tím spojenými pozitivními efekty.

I takováto forma nepřímého působení v oblasti celých ekonomik je přínosem česko-německým vztahům. Na stránky českých médií se tím pádem dostanou i informace o konkrétních politických krocích německé vlády (které mají přeneseně vliv i na Českou

republiku), čímž se prohlubují znalosti o německém způsobu uvažování a řešení krizových situací.

K tomu, aby i nadále docházelo k rozvoji vzájemných vztahů, však nepostačí pozitivní zprávy v médiích. Předpokladem dobrého sousedství, které přináší i ekonomické výhody oběma stranám, jsou především dlouhodobě dobré a stabilní vztahy nepoznamenané předsudky. Je důležité spíše než hledat rozdíly vidět společné zájmy. To je úkol samozřejmě těžší, nicméně z hlediska dlouhodobých vztahů jediný správný.

Je také třeba rozvíjet vzájemné kulturní a propagační akce, jakými jsou například každoroční Festival německého filmu v Praze a akce pořádané různými kulturními středisky, jako je Goethe Institut v Praze. To jsou nejlepší způsoby, jak přiblížit prostředí druhého státu pozitivní a moderní formou.

Možným problémem je pak klesající zájem českých dětí učit se němčinu jako svůj druhý cizí jazyk. Celkově nejrozšířenějším cizím jazykem vyučovaným na českých školách je angličtina, která je následovaná němčinou. V poslední době se však ukazuje, dle mého názoru nešťastný, trend, kdy se na úkor němčiny stále více prosazují jazyky jako je např. francouzština či italština. Jistě je dobré, když se mladí lidé učí cizí jazyky, nicméně vzhledem k zastoupení německých firem na českém trhu a k důležitosti německé ekonomiky pro ekonomiku českou je nevhodné, aby se studenti věnovali jazykům zemí, které nemají na Českou republiku až takovou vazbu. Podpora německého jazyka by proto měla být více podpořena, například zatraktivněním jazyka pomocí výměnných kurzů do německy hovořících zemí apod.

Domnívám se také, že je třeba změnit spolupráci v rámci Evropské Unie. I přes překážky dané historicky, sociologicky a ekonomicky je třeba vnímat Českou republiku a Německo jako součást jednoho regionu se společnými zájmy. K tomu by ovšem byla potřeba politická shoda na obou stranách, což vidím jako dosti málo pravděpodobné. Z tohoto pohledu je tedy možnost najít shodu na společném postupu například v oblasti energetiky nebo zahraniční politiky dosti mizivá.

K podmínkám další vzájemné spolupráce zbývá jen dodat, že pokud zůstane Česká republika důvěryhodným partnerem jak na bilaterální úrovni, tak na mezinárodním poli, mají ČR a SRN všechny předpoklady k dalšímu rozvoji spolupráce na úrovni mezistátní, obchodní i kulturní.

1.4.2 Přeshraniční spolupráce ČR a SRN

Přeshraniční spolupráce je dobrou ukázkou toho, jak dobře mohou vztahy dvou sousedních států fungovat a vzájemně se rozvíjet. Mezi Českou republikou a Německou spolkovou republikou je hustá síť hraničních přechodů, které umožňují přiměřenou možnost překročit hranice jak pro jednotlivce, tak například pro dopravce. V tomto směru je třeba zdůraznit, že přímá dálniční napojení k hraničním přechodům se staví jen velmi pozvolna a jejich tempo neodpovídá významu kvalitního dopravního spojení se zemí, která odebírá nejvíce českého zboží. Kvalitní dopravní síť je důležitá i s ohledem na rozvoj euroregionů, což jsou regiony určené v rámci EU, často s přesahem přes hranice států. Vzhledem k tomu, že hranice mezi ČR a SRN je dosti členitá a většinou ji tvoří pohoří, důležitost dobré infrastruktury je o to vyšší.

Pro Českou republiku má přeshraniční spolupráce větší míru důležitosti, neboť v poměru k celku zde žije více obyvatelstva (14,1 % obyvatel ČR žije v příhraničních okresech, zatímco v Německu to je 2,6 %) a také rozlohou je tato oblast pro ČR důležitější (příhraniční okresy zaujímají 18,3 % celkové rozlohy země, v SRN je to pak jen 8,6 % celkové rozlohy)¹². Hlavní přínos této spolupráce tak na straně Německa spočívá v přínosu pro jednotlivé spolkové země sousedící s ČR, nejvíce pro Bavorsko a Sasko.

Z přeshraniční spolupráce těží obě strany. Česká republika nabízí levnější služby a nižší ceny vybraného zboží, například některých druhů potravin. Němci proto do České republiky dojíždějí a nakupují v českých obchodech, čímž do českého příhraničí de facto investují kapitál. Z toho těží řada měst a vesnic v českém pohraničí, které by jinak nebyly schopny ekonomicky podporovat své občany, kteří by odešli do větších měst a tím by se české pohraničí ještě více vylidnilo (tento nepoměr v hustotě osídlený je patrný především v oblasti hranic s Bavorskem, které má sice dosti farmářský ráz, nicméně nachází se zde hustá síť malých vesnic a městeček). Lze tedy říci, že z tohoto hlediska byl vstup do EU a především pak do Schengenského hospodářského prostoru pro české pohraničí malým požehnáním.

Německá strana naopak profituje z kvalitnějších služeb/produktů, které je schopna nabídnout českým občanům za srovnatelnou cenu se službami/produkty horší kvality v České republice. To se projevuje například pořádáním zájezdů "za nákupy" do Německa, kde se kupuje levnější elektronika, kvalitnější konfekce a v neposlední řadě také potraviny. Obavy německé strany ohledně přílivu levné pracovní síly z české republiky se ukázaly jako neopodstatněné, částečně také kvůli přetrvávající povinnosti získání pracovního povolení. Jak

¹² Zdroj: výzkumný projekt Ministerstva zahraničních věcí ČR RB 6/5/3 "Analýza a předpokládaný vývoj hraničních oblastí ČR-SRN", "(zkrácená verze), str. 6, Praha 2003

se tento stav změní po zrušení oné pracovní výjimky z evropských pravidel zatím není jasné, nicméně nepředpokládá se, že by došlo k masivní migraci pracovníků do pohraničních oblastí SRN.

Obecně lze říci, že v česko-německém pohraničí převládá pocit partnerství na obou stranách. Dílčí problémy se samozřejmě vyskytují a vyskytovat vždy budou, nicméně na obou stranách je snaha o rozvoj vzájemných vztahů. Tato snaha je často pouze pasivní, kdy česká a německá centrální vláda pouze sleduje vývoj v pohraničí a nepodniká k jeho rozvoji žádné konkrétní kroky, nicméně tuto úlohu dobře supluje česká hejtmanství a německé zemské vlády. Příležitost k dalšímu rozvoji zde tedy existuje, jde jen o to, jaký postoj k ní lokální politici a samotní občané příhraničních oblastí zaujmou.

1.4.3 Bariéry pro další rozvoj vzájemných vztahů

Pomineme-li už zmíněné historické neshody, za možné bariéry dalšího rozvoje česko-německých vztahů považují především rozdílný přístup k získávání informací o druhé straně, (což souvisí s mentalitou jednotlivých národů) a rozdílné školství a jeho metody.

Německá mentalita je determinována mnoha faktory. Jedním z nich je i chápání velikosti a důležitosti své země. Je nesporné, že SRN je svou velikostí a výkonem ekonomiky jedním z nejdůležitějších (ne-li vůbec tím nejdůležitějším) států Evropy. Tento fakt je reflektován i v definování národní identity. S tím souvisí i tendence většiny Němců zajímat se o velké světové události a o velké národy. Pokud se běžného Němce zeptáte na politické uspořádání České republiky a například Itálie, o Itálii vám toho bude schopen říci mnohonásobně více, než o sousední České republice. Tento fakt je dán určitým syndromem „velikášství“, kterým občas trpí velké národy. Média v České republice daleko více informují o dění v SRN a tím pádem se domnívám, že povědomí v české společnosti o Německu je daleko lepší, než povědomí Němců o ČR.

Školství představuje další možnou bariéru pro lepší vztahy mezi ČR a SRN. V České republice jsou historie a zeměpis vyučovány v daleko větší míře, než je tomu v Německu. Jednotlivé historické kapitoly jsou v německých školách probírány jen velmi okrajově, kdy problematika druhé světové války, poválečného vypořádání a následně celých dějin tzv. zemí východního bloku jsou vyučovány jen v minimální míře. Z vlastní zkušenosti vím, že například události v Československu po roce 1945 jsou v německých dějepisných učebnicích zredukovány na odsun sudetských Němců a na události z jara 1968. Z toho vyplývá i přístup učitelů, kteří celé jedné generaci vykládali dějiny jako cosi, co nelze změnit a není tedy

potřeba se jimi nějak detailně zaobírat. Tento postoj je patrný obzvláště v Bavorsku, kde je vliv sudetských Němců stále znát v celé společnosti.

Z tohoto nedostatku německého, resp. bavorského, školského systému plyne celá řada nedorozumění, kdy mladá generace vůbec nechápe historickou odpovědnost Německa vůči ostatním evropským zemím. Ač se může zdát, že události druhé světové války jsou již dávno zapomenuty a překryty událostmi jinými, není tomu ani zdaleka tak. Nelze podceňovat vliv historie na jednání a myšlení lidí, kteří nemají konkrétní historickou zkušenost „z první ruky,“ nicméně kolektivní zkušenost národa formuje názory jednotlivce více, než by se mohlo na první pohled zdát.

2. Obchodní spolupráce ČR a SRN

Při srovnání hospodářských ukazatelů ČR a SRN musíme vzít v úvahu skutečnost, že historický vývoj ekonomik těchto dvou států je diametrálně odlišný. Zatímco Německo se po 2. světové válce relativně rychle vydalo na cestu fungujícího tržního hospodářství – ne nadarmo se mluví o tzv. „Wirtschaftswunder,“ tedy o německém hospodářském zázraku po zničující druhé světové válce – tehdejší Československo pod vlivem Sovětského svazu přešlo na plánované hospodářství, což mělo za následek mimo jiné zachování válečného přidělového systému až do roku 1953, kdy došlo k měnové reformě s cílem znehodnotit úspory obyvatel. Tento diametrálně odlišný přístup k pojetí fungování ekonomických procesů ve společnosti měl za následek mimo jiné to, že se rozevíraly pomyslné nůžky mezi blahobytem na západě a relativním nedostatkem zboží na východě. To samozřejmě platilo i pro rozdělené Německo, které se s těmito následky potýká až do dnešních dnů, kdy z německého rozpočtu stále proudí na východ Německa ročně 70 miliard EUR ve formě různých podpor a subvencí. Tyto platby jsou financovány z tzv. „Solidaritätszuschlag,“ tedy jakéhosi příspěvku solidarity, který je strháván jako položka ze mzdy každého zaměstnance v nynější SRN.

I když průmyslová produkce v nových spolkových zemích po léta rostla rychleji než v západní části, zůstává rozdíl mezi hospodářskou úrovní Východu a Západu značný. Na Východě je dvakrát větší nezaměstnanost a HDP na jednoho obyvatele je ve východní části o necelou třetinu nižší. Díky omezeným pracovním příležitostem se od roku 1990 snížil počet obyvatel východního Německa o 9 %. Nejen z tohoto důvodu zůstává průmyslová báze

bývalé DDR i nadále relativně slabá, což se projevuje i na míře nezaměstnanosti, kdy ve starých členských zemích byla tato míra v roce 2008 6,4 % a v bývalé DDR 13 %¹³.

I přes tuto zjevnou diskrepanci se však německému hospodářství podařilo zaujmout první místo v důležitosti v rámci Evropské Unie. Silná proexportní politika SRN však utrhla značné šrámy následkem celosvětové finanční, resp. hospodářské, krize, která se nutně podepsala na propadu německého exportu. Dříve dosahovaná vysoké exportní výsledky se následkem krize v roce 2009 propadly dokonce o 14,6 %¹⁴, což se nepříznivě podepsalo i na celkovém vývoji HDP, které v roce 2009 pokleslo o 5 %¹⁵.

Jak již bylo uvedeno výše, tehdejší Československo mělo diametrálně odlišné startovací podmínky pro svůj hospodářský vývoj než Německo. I když tehdejší ČSSR patřila k hospodářsky nejvyspělejším státům východního bloku, výkon ekonomiky se nemohl rovnat výkonu tehdejšího Západního Německa. Po změně politického systému došlo k celé řadě systémových změn, které měly za následek bouřlivé období privatizace bez připuštění zahraničního kapitálu a následně tzv. bankovního socialismu. Po překonání těchto počátečních fází přechodu na tržní hospodářství se na konci devadesátých let Česká republika zařazuje mezi vyspělé ekonomiky a od roku 1999 až do propuknutí hospodářské krize v roce 2008 dochází k stabilnímu růstu HDP (mimo roku 2002, kdy došlo k jeho meziročnímu propadu). V roce 1999 činil HDP na jednoho obyvatele 202.357 Kč a v roce 2007 to už bylo 344.644 Kč. Míra obecné nezaměstnanosti se z 8,7 % z roku 1999 snížila na 5,3 % v roce 2007. To bylo způsobeno především přílivem zahraničního kapitálu na český trh, což mělo pozitivní vliv na nezaměstnanost a HDP. Za značný problém lze označit neúměrné zadlužování státu i v době konjunktury ekonomiky, což vedlo k navýšení státního dluhu až na hodnotu 1.023,8 bilionu korun v roce 2008.¹⁶

Pro názorné srovnání hospodářských ukazatelů jsou v příloze přiloženy grafy č. 1 – č. 3 porovnávající HDP, nezaměstnanost a veřejný dluh v ČR a SRN v rozmezí let 2004 až 2008 (údaje za poslední čtvrtletí roku 2009 jsou zatím pouze statické odhady, proto jsem je do přehledu nezahrnula).

¹³ Zdroj: *internetové stránky Spolkového statistického úřadu (Statistisches Bundesamt Deutschland)*, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt.psml>

¹⁴ Zdroj: *internetové stránky Spolkového ministerstva hospodářství (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie)*, <http://bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Industrie/statistische-daten.html>

¹⁵ Zdroj: *internetové stránky pro podnikání BusinessInfo*, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636/>

¹⁶ Zdroj: *internetové stránky Českého statistického úřadu, sekce makroekonomická data*, <http://czso.cz/>

2.1 Organizace podporující česko-německou obchodní spolupráci

Téměř v každé zemi existují organizace propagující daný stát jak po stránce ekonomické, tak po stránce kulturní. V česko-německé obchodní spolupráci je několik takovýchto organizací, které mají za úkol především poskytovat kontakty, zprostředkovávat projekty a vést různé programy. Cílem je samozřejmě co největší zisk pro zakladatelskou zemi dané organizace, nicméně sekundárně se tím propaguje dobré jméno země a vylepšuje se tak její pověst v zahraničí. Dochází tak k propojování ekonomik a k jejich větší otevřenosti. To je zejména důležité pro ekonomiku České republiky, neboť jako malá země s profilem investičně přátelské země je přilákání investic klíčovou otázkou zahraničněobchodní politiky ČR.

Na tomto poli jsou důležité především Česko-německá (resp. Německo-česká) obchodní a průmyslová komora, agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest a Česko-německý fond budoucnosti.

2.1.1 Česko-německá obchodní a průmyslová komora

Česko-německá obchodní a průmyslová komora (ČNOPK) je německá organizace podporující vzájemnou obchodní spolupráci spadající pod německou „Deutscher Industrie- und Handelskammertag,“ tedy pod Německou průmyslovou a obchodní radu. ČNOPK má za cíl především podporovat obchodní spolupráci mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo. Jedná se o organizaci založenou spolkovou vládou Německa v roce 1993 k propagaci země v zahraničí, podpoře jejích obchodních zájmů a k zprostředkování kontaktů na obchodní partnery. ČNOPK zastupuje významné firmy jak z ČR, tak ze SRN a dokonce je navázána přímo na jednotlivé spolkové země SRN. ČNOPK má v současnosti 560 členů, což ji činí největší bilaterální zahraniční obchodní komorou v České republice¹⁷.

Okruh služeb poskytovaných ČNOPK je skutečně velký – od vyhledání obchodního partnera, přes informace o firmách, poradenství v oblasti práva a daní, personalistiku, služby v oblasti veletrhů, dotované projekty, až po zřízení virtuálního sídla firmy.

Další činností ČNOPK je kontaktovat německé a české firmy, které podnikají v druhé zemi a poskytnout jim servis potřebný pro podnikání v zahraničí. Tyto firmy pak s ČNOPK těsně spolupracují, čímž komora získává prostředníky, jejichž prostřednictvím se snaží prosazovat liberální zákony a nařízení. Tím pozitivně působí na liberalizaci trhu, která je pro zahraniční obchod klíčová. K liberalizaci trhu také komora používá různé formy školení a

¹⁷ Zdroj: internetové stránky Česko-německé obchodní a průmyslové komory, <http://tschechien.ahk.de/cz/o-nas/>

marketing. Jedná se tedy zároveň o skrytou lobbistickou organizaci, prosazující cíle své a svých členů.

Poskytované služby jsou placené, což tuto organizaci vyčleňuje z množiny státních institucí určených k propagaci země bezplatně a jaksi pro bono¹⁸. Upřímně řečeno mi není úplně jasné, proč se německá vláda rozhodla služby této organizace zpoplatnit. Na druhou stranu je pravda, že se nejedná o nějak závratné sumy, tudíž lze předpokládat, že tyto poplatky slouží převážně k zajištění provozu organizace a nejsou tedy určeny k tvorbě zisku.

2.1.2 CzechInvest

Hlavními cíly agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest je podpora podnikání z prostředků Evropské Unie a rozdělování státních investičních pobídek. Agentura je součástí Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a využívání jejích služeb je bezplatné. CzechInvest má zastoupení na pěti kontinentech a pobočku ve všech regionech České republiky¹⁹.

Mezi služby poskytované CzechInvestem patří poskytování informací z podnikatelského prostředí ČR, výběr vhodného místa k podnikání, poradenství v oblasti personalistiky a také například už zmíněné rozdělování státních investičních pobídek.

Agentura má také díky svému začlenění do struktury ministerstva průmyslu a obchodu celkem značný vliv na přijímání legislativy podporující podnikání v České republice. Pomohla tak například formulovat vládní program pro podporu rozvoje průmyslových zón, rámcový program pro podporu technologických center anebo zákon o investičních pobídkách. To vše jsou pozitivní výsledky osmnáctiletého fungování této organizace.

Tato agentura je pro Českou republiku velmi významná, především v oblasti přílivu zahraničních investic, přerozdělování prostředků z operačních programů a fondů a v oblasti podpory výzkumu a vývoje. O tom svědčí i fakt, že pouze v období let 2004-2006 měl CzechInvest podíl na vyplacení celkem 347.802.854 EUR z Operačního programu Průmysl a podnikání²⁰ (v přepočtu se jedná o více než 8,6 mld. Kč). K dalšímu důkazu úspěšnosti agentury je v příloze graf č. 4 znázorňující nárůst přímých investic v České republice.

¹⁸ Vysv.: pro obecné blaho, bezplatně

¹⁹ Zdroj: *internetové stránky agentury CzechInvest*, sekce O CzechInvestu, <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

²⁰ Zdroj: *zpráva Celkové vyhodnocení výsledků a dopadů realizace Operačního programu Průmysl a podnikání 2004-2006*, zkrácená verze závěrečné zprávy k projektu, str. 29, Praha, listopad 2008

Již jen jako perličku uvádím fakt, že agentura CzechInvest získala ocenění Světové banky za nejlepší webové stránky mezi všemi světovými agenturami podporujícími zahraniční investice²¹.

2.1.3 Česko-německý fond budoucnosti

Česko-německý fond budoucnosti vznikl na základě Česko-německé deklarace z roku 1997. Jedná se o mezinárodní instituci, která má za účel podporu a rozvoj vzájemných vztahů a také finanční podporu konkrétních projektů. Fond je financován vládami ČR a SRN dle dohodnutého klíče. Původní dohoda počítala s činností fondu do roku 2007, nicméně jeho činnost byla prodloužena o dalších deset let, tedy do roku 2017.

Fond poskytuje prostředky pro projekty společného zájmu České republiky a Spolkové republiky Německo, tzv. “partnerské projekty.” Tato činnost je o to přínosnější, že se nejedná pouze o projekty čistě obchodní, ale naopak přednostně jsou finanční prostředky přiděleny projektům, které odstraňují bariéry mezi ČR a SRN (jedná se například o projekty pomáhající jednotlivcům či skupinám postiženým nacistickou zvěl, vzdělávací programy a různá stipendia).

Fond také přispívá k rozvoji vědy, partnerství obcí a rozvoji dialogu. Finanční příspěvek fondu na společné česko-německé projekty může za určitých podmínek činit až 50 % nákladů²². Je to tedy i tato přímá dotace jednotlivým projektům, která činí z fondu další organizaci podporující obchodní vztahy ČR a SRN.

I když se v tomto případě nejedná přímo o organizaci spadající pod některou z vlád, lze fond řadit pod instituce podporující obchodní spolupráci mezi ČR a SRN jednak kvůli přímým dotacím na konkrétní česko-německé projekty a také kvůli objemu prostředků, které má fond k dispozici (mezi lety 1998 až 2007 fond rozdělil 84.886.389 EUR²³, tedy přes 200 mil. Kč). I z tohoto důvodu je dobře, že činnost fondu byla prodloužena o další dekádu, ve které bude moci přímo pomoci společným česko-německým projektům.

2.2 Analýza ekonomického prostředí v ČR a SRN

Analýza ekonomického prostředí je důležitým krokem při podnikání zahraničních subjektů v cizím státě. V procesu strategického plánování tato fáze obvykle následuje hned po

²¹ Zdroj: *zpráva Světové banky Global Investment Promotion Benchmarking, 2009: Summary Report*, str. 30, Washington, D. C., květen 2009

²² Zdroj: *internetové stránky Česko-německého fondu budoucnosti*, sekce Partnerské projekty, <http://www.fondbudoucnosti.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=5942>

²³ Zdroj: *internetové stránky Česko-německého fondu budoucnosti*, sekce O nás, <http://www.fondbudoucnosti.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=5933>

přípravě projektu – investice, a její výsledky tak tvoří významný faktor při posuzování, zda má firma v daném státě (prostředí) vůbec začít podnikat. Analýza prostředí má několik částí, které se podle použité metodiky liší v rozsahu a způsobu zpracování dat, nicméně obvykle se tato analýza skládá z hodnocení objektivních skutečností (např. posouzení ekonomických dat, profilu oblasti, demografie, zákonodárství, apod.) a dále pak z hodnocení podnikatelského prostředí. Hodnocení podnikatelského prostředí považují za natolik významnou část při interakci českých a německých subjektů, že jsem jí věnovala celou kapitolu této diplomové práce. Hodnocení objektivních dat nicméně spadá spíše pod kapitolu obchodní spolupráce, která se více zabývá ekonomickými daty a hodnotami, proto je zařazeno jako podkapitola zde.

Při analýze ekonomického prostředí si nejprve rozdělím trh český a německý podle jejich obecných charakteristik, a z tohoto rozdělení pak budu dále vycházet.

Česká republika je středně vyspělou průmyslovou ekonomikou. Je zde demokratické zřízení a relativně stabilní politické prostředí. Problémem je vysoká legislativní zátěž, která klade vysoké nároky na podnikatele. Úroveň vzdělávacího systému je poměrně vysoká, s jistými rezervami v oblasti flexibility a reakce na poptávku ze strany trhu práce. Stát není schopný ani prostřednictvím silných zásahů v sociální oblasti produkovat pracovní sílu v trhem požadované struktuře. Tato skutečnost znamená případné dodatečné náklady na zaškolování pracovníků. V důsledku silného sociálního zákonodárství je nákladné i propuštění pracovníků. Celková životní úroveň je v této ekonomice na vysoké úrovni. Zákazníci jsou ve svém chování spíše konzervativní.

Spolková republika Německo je vyspělá průmyslová ekonomika. Jsou zde zakořeněné demokratické principy vlády, politické prostředí je stabilní, spíše konzervativní. Vysoká úroveň vzdělávacího systému zajišťuje dostatečné množství vzdělané a zručné pracovní síly v trhem požadované struktuře. Celková životní úroveň v této ekonomice je na velmi vysoké úrovni. Lidé očekávají nejvyšší kvalitu výrobků a vyhledávají nejnovější technické novinky.

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které lze najít silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) různých podnikatelských záměrů, podnikových strategií a projektů. Obvykle bývá používána především v marketingu, nicméně pro účely této práce provedu SWOT analýzu českého a německého trhu.

Při popisu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, používám k přiřazení jednotlivých vlastností trhů pod dané kategorie počáteční písmeno z anglické zkratky a

číslovky vyjadřující pořadí dané vlastnosti trhu (tedy “S“ pro silné stránky, “W“ pro slabé stránky, “O“ pro příležitosti a “T“ pro hrozby).

SWOT analýzu jsem provedla na základě vlastního výzkumu a zkušeností, částečně pak z dat Agentury DHV ČR²⁴. Pro porovnání uvádím data pro Českou republiku a Spolkovou republiku Německo přehledně ve srovnání jednotlivých vlastností trhů a tržního prostředí tak, jak je to dle mého názoru relevantní pro podnikatele vyhodnocujícího ekonomické prostředí druhé země.

SILNÉ STRÁNKY ČR

- S1, výhodná poloha v rámci Evropy
- S2, dobrá dopravní síť a infrastruktura
- S3, kvalitní přenosová a rozvodná síť elektřiny a plná elektrifikace území
- S4, dobrá vzdělanost pracovní síly
- S5, zapojení do struktur EU
- S6, otevřenost ekonomiky, liberalizace devizového hospodářství
- S7, politika státu podporující investice
- S8, vyrovnaná věková struktura a podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva ve všech regionech
- S9, aktivní státní politika zaměstnanosti a její nástroje

SILNÉ STRÁNKY SRN

- S1, výborná infrastruktura, obzvláště dálnice, železnice, letecká a námořní doprava
- S2, největší ekonomika EU,
- S3, největší exportní ekonomika světa
- S4, vzdělaná a mobilní pracovní síla
- S5, přítomnost vysoce specializovaných firem
- S6, poloha v rámci Evropy (se SRN přímo sousedí devět států)
- S7, dobrá jazyková vybavenost pracovní síly
- S8, zapojení do struktur EU
- S9, stabilní politické prostředí
- S10, průmyslová tradice
- S11, používání Eura
- S12, hustá síť osídlení
- S13, vysoká kupní síla obyvatelstva

²⁴ Zdroj: internetové stránky Agentury DHV ČR, <http://www.dhv.cz/regstrat/SRR/Svazek%204/Svazek%204.htm>

Mezi hlavní silné stránky prostředí v České republice patří bezesporu umístění ČR v centru Evropy. Kvalitní infrastruktura a zapojení do Schengenského prostoru tuto výhodu umocňují. Jako další významnou výhodu vidím vzdělanou pracovní sílu a stále ještě poměrně dobrou cenu práce.

Mezi hlavní výhody Spolkové republiky Německo patří jeho velikost a s tím spojená ekonomická síla. V zemi je průmyslová tradice a ve spojení se vzdělanou pracovní silou je tento trh zajímavý pro investice. Pro Českou republiku je pak obzvláště důležitá vysoká kupní síla obyvatelstva, což podporuje český export do této země.

SLABÉ STRÁNKY ČR

W1, nízká výkonnost ekonomiky a nízká produktivita práce

W2, nepoužívá se Euro

W3, značná volatilita měny

W4, korupční prostředí

W5, nedostatečný právní rámec pro vytvoření kvalitního podnikatelského prostředí

W6, rigidita pracovního práva a s tím spojené problematice propouštění zaměstnanců

W7, negativní vývoj na trhu práce, obzvláště pak v určitých regionech

W8, vysoká administrativní zátěž podnikatelů

W9, rostoucí náklady na mzdy

W10, nedostatečná ochrana investic zahraničních investorů

W11, soudní systém je nevýkonný, spory se řeší neúměrně dlouho

SLABÉ STRÁNKY SRN

W1, velký ekonomický rozdíl mezi východní a západní částí země

W2, vysoké náklady na mzdy

W3, vysoké administrativní poplatky

W4, vysoké vstupní náklady

W5, značná závislost ekonomiky na exportu

W6, vysoká míra koncentrace průmyslu v určitých oblastech na úkor ostatních regionů

W7, vysoká nezaměstnanost a s tím spojený rostoucí sociální tlak

W8, vysoká míra regulace trhu s řadou nařízení a vyhlášek

Jako hlavní slabou stránku České republiky vnímám značnou míru korupce ve veřejném sektoru a zvyšující se nároky na mzdu zaměstnanců. Dle mého jsou tyto dva faktory hlavními limitujícími skutečnostmi, které mohou ohrozit budoucí růst ekonomiky v ČR.

Hlavní slabou stránkou ekonomického prostředí SRN jsou vysoké náklady na práci spolu s vysokými vstupními náklady na založení společnosti. Tyto náklady brání vzniku nových pracovních míst a pouze konzervují současnou situaci, kdy je ekonomika SRN silně závislá na exportu.

PŘÍLEŽITOSTI ČR

O1, potenciál pro růst trhu

O2, rozvinutá tržní ekonomika

O3, relativně stabilní politické prostředí

O4, rostoucí životní úroveň obyvatelstva

O5, rostoucí kupní síla obyvatelstva

O6, pravděpodobnost přijetí Eura

O7, zvýšená angažovanost vlády v průmyslové politice a v podpoře průmyslu obecně

O8, zlepšování dopravní infrastruktury, zejména v oblasti dálniční sítě a železničních koridorů

O9, další rozvoj přeshraniční spolupráce

PŘÍLEŽITOSTI SRN

O1, zákazník očekává vysokou kvalitu výrobku, za kterou je ochoten si připlatit

O2, vysoká kupní síla obyvatelstva

O3, stabilní politické prostředí

O4, vysoká životní úroveň obyvatelstva

O5, vysoká kupní síla obyvatelstva

O6, specializovaná pracovní síla

O7, připravenost vlády přijímat preventivní opatření k podpoře růstu ekonomiky

Česká republika je stále státem, který má vysoký růstový potenciál. Kupní síla obyvatelstva neustále roste a určité nesmělé kroky vlády k podpoře ekonomického růstu jsou vcelku nadějnými signály pro budoucí růst.

Jako dobrou příležitost pro české firmy podnikající na německém trhu, resp. vyvážející své zboží na tento trh, považuji vysoké nároky německého spotřebitele na kvalitu produktu. S tím je spojená ochota za tento produkt zaplatit vyšší sumu, než by tomu bylo v případě českého spotřebitele.

HROZBY ČR

T1, rostoucí náklady na mzdy

T2, chybí koncepce, která by přetrvala funkční období jednotlivých vlád

T3, další pokles ekonomických aktivit v nerozvinutých regionech ve vazbě na nedokonalou infrastrukturu, problémy s bydlením apod.

T4, nedostatečný rozvoj vlastního výzkumu a vývoje a tím další ztráta konkurenceschopnosti na vnějších trzích

T5, nedostatečná právní úprava rovnosti pohlaví, chybí antidiskriminační zákon

T6, vzrůstající rozdíly v různých sociálních skupinách obyvatelstva, vyloučení Romů z většinové společnosti

T7, nedostatečná mobilita pracovní síly

HROZBY SRN

T1, drahá pracovní síla

T2, na trhu existuje velká konkurence firem, které jsou již na trhu zavedené

T3, vysoká vyjednávací síla zákazníka, daná velkou nabídkou kvalitních služeb a produktů

T4, přílišná závislost ekonomiky na exportu a s tím spojený problém poklesu světové poptávky v důsledku celosvětové hospodářské krize

T5, přemrštěné nároky na kvalitu

Za největší hrozby v českém ekonomickém prostředí považuji chybějící koncepci rozvoje ekonomických aktivit. Zdá se, že česká politická reprezentace se nedokáže shodnout na směřování země a na míře podpory investic, což má za následek značnou nejistotu v řadách zahraničních podnikatelů a také velké množství změn v pravidlech a dotačních programech.

Jako hlavní hrozba SRN na mě působí příliš vysoké nároky na výši mzdy. Toto je, jak jsem popsala výše, dle mého názoru jedním z hlavních problémů nedostatku nových pracovních míst, což má za následek vysokou míru nezaměstnanosti, s čímž jsou spojeny problémy v oblasti výdajů státního rozpočtu na sociální politiku a také efekt “rozevírání nůžek“ mezi chudými a bohatými.

2.3 Makroekonomické ukazatele ČR

Česká republika je jednou z nejvyspělejších ekonomik postkomunistických zemí regionu. Při tomto hodnocení vycházím z makroekonomických údajů, jakými jsou růst HDP, rozložení pracovních sil v jednotlivých sektorech ekonomiky, míra nezaměstnanosti a další. Z těchto

údajů jsou pro tuto diplomovou práci důležité především hodnoty (a vývoj) dovozu a vývozu zboží a služeb, potažmo tedy hodnoty a vývoj obchodní bilance.

Obchodní bilance je termín označující rozdíl mezi dovozem a vývozem zboží mezi domácí ekonomikou a ekonomikou cizí. Jedná se tedy o část běžného účtu. Vývoj běžného účtu platební bilance ČR znázorňuje tabulka dole.

Tabulka č. 1 – Vývoj běžného účtu platební bilance ČR (v mil. Kč)

Běžný účet platební bilance	2006	2007	2008	2009
Příjmy	2 636 778,2	3 036 091,2	3 083 371,1	2 676 342,4
Výdaje	2 713 972,0	3 149 168,4	3 106 262,9	2 713 361,7
Saldo	-77 193,8	-113 077,2	-22 891,8	-37 019,3

Zdroj: internetové stránky ČNB, Publikace Běžný účet platební bilance ČR v teritoriálním členění,

http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/bezny_ucet_pb_tc/

K interpretaci tabulky je potřeba zdůraznit, že saldo vývoje běžného účtu platební bilance je údaj odlišný od salda obchodní bilance. Záporné saldo je dáno z velké části odlivem kapitálu ze země ve formě odlivu zisku. To je dáno tím, že velké podniky v ČR jsou ve vlastnictví zahraničních firem, které odvádějí část zisku do svých mateřských zemí. Na tento závěr lze usuzovat i z rozdílu hodnot mezi roky 2007 a 2008, kdy se projevila hospodářská krize a tudíž se více projevil odliv zisku oproti přílivu zahraničního kapitálu. Tento trend by však neměl být dlouhodobý, neboť Česká republika je investory vnímána jako spolehlivý partner, což se odráží například i v nízké rizikové přírážce dluhopisů vydávaných českou vládou.

Mezi další makroekonomické ukazatele patří vývoj HDP. V tomto ohledu si vedla česká ekonomika velmi dobře, když od roku 1999 vykazovala růst HDP v rozmezí 1,3 % až 6,8 %²⁵. Tempo růstu HDP se kvůli ekonomické krizi zpomalilo (ve 4. čtvrtletí 2009 byl zaznamenán meziroční pokles o 3,1 %), nicméně tento jev je společný většině zemí Eurozóny.

Míra nezaměstnanosti má podobnou tendenci, jako vývoj HDP – a sice pozitivní hodnoty před propuknutí světové hospodářské krize v roce 2008 a postupný zhoršující se trend po tomto datu. Průměr obecné míry nezaměstnanosti byl dle ČSÚ v roce 2009 6,7 %²⁶ s významně zhoršující se tendencí.

²⁵ Zdroj: internetové stránky Českého statistického úřadu, sekce Hrubý domácí produkt (HDP), http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkthdp

²⁶ Zdroj: internetové stránky Českého statistického úřadu, sekce Makroekonomické údaje, <http://www.czso.cz/>

Rozsah této diplomové práce mi nedovoluje rozebrat makroekonomická data České republiky do větších detailů. Obecně lze ale říci, že Česká republika je zemí se stabilizovanou ekonomikou, která se momentálně potýká s důsledky celosvětové hospodářské krize a která ke zlepšení svého výkonu potřebuje jisté strukturální změny v oblastech státních výdajů.

2.4 Makroekonomické ukazatele SRN

V zájmu zachování stanovené délky diplomové práce se v této kapitole omezím na stručnou charakterizaci hlavních makroekonomických ukazatelů a trendů, které jsou podstatné pro téma této práce.

Mezi takové ukazatele patří exportní a importní data SRN. Vzhledem k tomu, že je Česká republika silně orientována na export do Spolkové republiky Německo, výkon německé ekonomiky je pro tu českou dosti zásadní. Spotřeba německých domácností a celková obchodní bilance Německa utrpěly v posledních dvou letech značné ztráty.

Saldo německé obchodní bilance se od roku 2007 neustále zhoršuje, kdy se tradičně vysoký přebytek (v roce 2007 198,8 mld. EUR) zmenšil až na hodnotu 136,1 mld. EUR²⁷ v roce 2009. To samozřejmě nejsou dobré zprávy pro české exportéry, nicméně jak popíši v jedné z dalších kapitol, na vině je z velké části celosvětový útlum poptávky díky hospodářské krizi.

Za problém německé ekonomiky lze považovat strmý nepoměr mezi západní a východní částí země, který se projevuje i v míře nezaměstnanosti. Tento problém je řešen četnými dotacemi a subwencemi, které mají za cíl tento nepoměr odstranit.

Obecně lze tedy říci, že z poněkud slabších makroekonomických dat SRN není třeba vyvozovat negativní závěry, neboť strukturálně je německá ekonomika postavena na úsporách a na přiměřené míře exportu, což jsou z dlouhodobého hlediska dobré základy pro budoucí růst a tedy pro rozvoj česko-německé obchodní spolupráce.

2.5 Obchodní bilance ČR a SRN

Obchodní vztahy mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německou jsou upraveny celou řadou dohod a mezinárodních smluv. Nejvíce zásadní se pro tyto vztah jeví Smlouva o přistoupení České republiky k Evropské Unii z 16. 4. 2003. V ní se řešily problémy volného pohybu osob, zboží a služeb, celní ustanovení, podnikání zahraničních

²⁷ Zdroj: internetové stránky Spolkového statistického úřadu (Statistisches Bundesamt Deutschland), <http://www.destatis.de>

subjektů na území ČR a řada dalších. Podpisem této smlouvy se Česká republika jednak stala součástí silného ekonomického sdružení a také tím naplnila svou politiku “návratu na západ.”

Vstup do EU byl významný i z toho důvodu, že Česká republika se profiluje jako otevřená exportní ekonomika, pro kterou je její export velmi důležitý. Vstup do Evropské Unie tedy byl jediným logickým vyústěním dlouhotrvající snahy o zjednodušení podmínek exportu českého zboží na evropské trhy.

Německo je největším odběratelem českého zboží, jedná se tedy o největšího obchodního partnera České republiky. Je pravdou, že jeho podíl na vývozu českého zboží klesá – v roce 2000 směřovalo na německý trh 40 % českého exportu, v roce 2008 to byl již jen 31 %²⁸ podíl na celkovém exportu – nicméně stále se jedná o největšího odběratele českého zboží. Vysoká míra provázanosti českého a německého trhu je však stále patrná. Tato spolupráce je pro Českou republiku výhodná především z toho důvodu, že se jí daří držet s Německem aktivní platební bilanci. Dle údajů Českého statistického úřadu²⁹ činila v roce 2008 hodnota vývozu českého zboží do SRN 758,4 mld. Kč. Vzhledem k roku 2007 to sice znamenalo propad (v roce 2007 činila hodnota exportu téměř 762 mld. Kč), nicméně to lze přisuzovat spíše dopadům hospodářské krize a změně v kurzu koruny vůči Euru.

Dalším (a možná že i hlavním) problémem česko-německé obchodní bilance je značná volatilita české koruny. Pokud totiž budeme porovnávat vývoz a dovoz zboží v letech 2007 a 2008 v Eurech, zjistíme, že nedošlo k poklesu, ale naopak k dalšímu nárůstu.

Tabulka č. 2 – Změna vzájemné obchodní výměny 2008/2007

	Změna % (Kč)	Změna % (Eur)
Vývoz	-0,5	10,8
Dovoz	-4,4	6,4
Obrat	-2,4	8,6

Zdroj: Oficiální portál pro podnikání a export *Business Info*, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636/>

Z tabulky jasně vyplývá, že posilující koruna představuje pro exportéry značnou zátěž. Kolísání české měny lze jen těžko přesně odhadnout a vzhledem k tomu, že drtivá většina českých podniků vyplácí mzdy svým zaměstnancům v korunách, přichází tak o svou

²⁸ Zdroj: stránky Českého statistického úřadu, sekce Zahraniční obchod, http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#06

²⁹ Zdroj: dtto.

konkurenční výhodu v podobě levné a kvalifikované pracovní síly. Čistě z hlediska exportu a česko-německé obchodní spolupráce je přijetí Eura v co nejbližší době prioritou.

Dalším zajímavým faktorem v česko-německé obchodní spolupráci je rozložení českého exportu do jednotlivých spolkových zemí SRN. Spolková republika Německo je tvořena šestnácti spolkovými zeměmi, které jsou samozřejmě různě ekonomicky silné. Vzhledem k velikosti a k množství průmyslu je ekonomicky nejsilnějším státem SRN Bavorsko, které je také sousedním státem České republiky. Do této spolkové země plyne celých 30 % českého exportu do SRN³⁰. Celkově na pouhých šest spolkových zemí (Bavorsko, Severní Porýní-Vestfálsko, Bádensko-Virtembersko, Sasko, Dolní Sasko a Hesensko) připadá 86 % českého vývozu a 66 % českého dovozu z Německa³¹.

Komoditní struktura českého exportu je poměrně stálá. Největším exportním artiklem do Spolkové republiky Německo jsou automobily, resp. dopravní prostředky. To je samozřejmě dáno oblibou české značky Škoda mezi německými řidiči. Škoda Auto utržila za patnáct let své exportní činnosti téměř 1 bilión 600 miliard korun. Je tak jednoznačně tahounem českého vývozu. Její zahraniční tržby jsou více než šestinásobně vyšší než 259 miliard korun, které v zahraničí za patnáct let utržil druhý největší tuzemský exportér, společnost Siemens Group Česká republika³².

Česká republika dováží ze SRN také nejvíce strojů a dopravních prostředků, dále pak tržní výrobky tříděné podle materiálu a průmyslové spotřební zboží. Ze SRN se z dopravních prostředků nejvíce dovážejí ojeté automobily, nicméně zde se projevuje klesající tendence, neboť cena ojetých automobilů na českém trhu rapidně poklesla a navíc byly zpřísněny ekologické limity pro přihlášení staršího automobilu.

Obchodní bilance v oblasti služeb není určujícím faktorem. Služby se na vývozu podílejí cca. 10 %³³, když i v tomto odvětví přetrvává aktivní platební bilance pro Českou republiku. Vývoz služeb do SRN navíc vykazuje stále strmější vzestup, což může být dáno poptávkou na německém trhu po levnějších službách a také to znovu dokazuje provázanost české a německé ekonomiky.

³⁰ Zdroj: Stránky *Spolkového statistického úřadu*, <http://www.destatis.de>

³¹ Zdroj: Oficiální portál pro podnikání a export *Business Info*, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636/>

³² Zdroj: stránky *Hospodářské komory České republiky*, <http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/pruzkumy-vystavy-souteze-konference/exporterovi-roku-opet-dominovala-skoda-auto.aspx>

³³ Zdroj: Oficiální portál pro podnikání a export *Business Info*, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636>

Pokud chtějí české firmy i nadále uspět v prostředí vyspělého německého hospodářství s vysokým stupněm otevřenosti světovému trhu musí se umět přizpůsobit konkurenci prakticky z celého světa. Tento trh nabízí spolupráci v mnoha oblastech průmyslových oborů a služeb.

Hlavní příležitosti pro české exportéry v Německu vidím v odvětvích zpracovatelského průmyslu, zvláště pak v oblasti strojírenství, automobilového a elektrotechnického průmyslu. Další zajímavou a perspektivní oblastí by mohly být ekologické technologie a oblast spojená s recyklací a zlepšováním životního prostředí.

Získání takovýchto zakázek nemusí být dostupné pouze pro velké firmy, ale při troše snahy se o to mohou úspěšně pokusit i drobní podnikatelé, obzvláště pak z příhraničních oblastí. Obecně platí, že Česká republika je v Německu vzhledem ke své průmyslové tradici a geografické blízkosti vnímána jako obchodní partner s vysokým potenciálem.

České firmy však v Německu nemohou konkurovat světovým firmám pouze na základě nízkých cen a levné pracovní síly, ale je nutné především neustále zlepšovat kvalitu a spolehlivost, což jsou pro německý trh klíčové vlastnosti dobrého dodavatele. Dále také platí výrok, který říká: „...*aby české produkty uspěly, je nutné, aby firmy změnily své postavení na německém trhu, a to z pozice subdodavatelů do pozice generálních dodavatelů*“³⁴.

Na závěr této kapitoly je třeba konstatovat, že v posledních letech ve vztahu k Německu české firmy tohoto postavení nedosáhly. Hlavním tahounem českého exportu do SRN jsou firmy, které mají zahraničního vlastníka (dost často německého). Pokud už nějaká čistě česká firma do Spolkové republiky Německo vyváží, tak většinou spoléhá na různé zprostředkovatele a třetí firmy. To je samozřejmě postavení horší, než kdyby dotyčná firma vyvážela do SRN přímo pod svou vlastní značkou bez zbytečných mezičlánků.

Pokud chce si Česká republika udržet Německo jako svého největšího odběratele a zemi, se kterou máme nejužší ekonomické a obchodní vazby, je nutné pomoci malým českým firmám proniknout na německý vysoce konkurenční trh. Dále je třeba vyšší aktivita českých firem, které by se na německý trh více orientovaly, což by vedlo ke zvýšení kvality jejich výrobků a také k přísunu zahraničního kapitálu do České republiky, což by byl zcela ideální stav.

³⁴ Cit.: Oficiální portál pro podnikání a export *Business Info*, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636>.

2.6 Hospodářská krize a její dopad na obchodní spolupráci ČR a SRN

Celosvětová hospodářská krize bývá přirovnávána ke krizi z třicátých let dvacátého století³⁵. Její příčiny i průběh jsou sice jiné, nicméně v myslech mnoha lidí (a ekonomy nevyjímaje) je možné mezi těmito dvěma obdobími udělat pomyslné rovnítko. O rozsahu této krize také svědčí obrázek č. 1, který ilustruje vývoj HDP jednotlivých regionů v průběhu krize (viz. přílohy).

2.6.1 Počátky hospodářské krize ve světě

Hospodářská (nebo také ekonomická) krize, začala krizí finanční. Finanční krize byla způsobena insolventním bankovním sektorem ve Spojených státech amerických. Banky nakupovaly ve velké míře značně rizikové balíčky investičních produktů, jejichž struktura byla tak komplikovaná a nepřehledná, že se v nich samotné banky samy ani neorientovaly. Tyto investice se po kolapsu na trhu s nemovitostmi (viz. níže) staly toxickými aktivy, kterých se banky nebyly schopny zbavit, ztratily důvěru a tím pádem i schopnost půjčit si. To je pro banku v moderním světě rána téměř smrtelná, o čemž jsme se koneckonců mohli přesvědčit na vlastní oči. Za jednu z hlavních příčin krize tedy lze označit špatnou investiční politiku většiny velkých amerických bank, která se soustředila pouze na zisk a přestala brát v potaz rizikovost investice. Pro tento postup se vžil anglický termín “shadow banking system,” tedy jakási šedá zóna bankovníctví. O tom, jak byl tento systém tolerován regulátory trhu, píší níže.

Dalším problémem, který přispěl k rozšíření krize finanční na krizi hospodářskou, pak byla tzv. “housing bubble,” tedy bublina na trhu nemovitostí v USA a částečně v Evropě (konkrétně ve Španělsku a Irsku). Jak jsem již napsala, banky převážně ve Spojených státech amerických měly nakoupené špatné investice. To je ale pouze část problému, neboť dalšími špatnými investicemi bank se ukázaly nákupy hypotečních balíčků. Kvůli vysoké poptávce po bydlení v USA, velké míře optimismu na trhu a (opět) snaze co nejvíce vydělat, se hypotéky na bydlení poskytovaly i osobám, které by je za normálních okolností nemohly dostat. Tyto hypotéky pak byly v podobě balíčků nabídnuty k odkupu bankám, které s nimi čile obchodovaly, aniž znaly přesnou strukturu toho, co vlastně kupují a prodávají. Když však praskla bublina s nadhodnocenými cenami nemovitostí, tyto špatné hypoteční smlouvy se

³⁵ Např.: stránky Fora 2000, Jan Švejnar a Luděk Niedermayer: *Ekonomická krize: Evropské vs. Americké řešení*, <http://www.forum2000.cz/cz/projekty/konference-forum-2000/2009/shrnuti/ekonomicka-krize--evropske-vs--americke-reseni/> nebo stránky www.dolezite.sk, Jak Kukačka: *Kdo způsobil současnou krizi i Velkou Depresi*, http://dolezite.sk/Kdo_zpusobil_soucasnou_krizi_i_Velkou_Depresi.html

staly velkým problémem. Došlo k téměř k zastavení obchodování s tímto produktem, což byl onen pověstný poslední hřebíček do rakve velkých amerických finančních institucí.

Po oznámení ztrát jednotlivých bank došlo k ještě větší nejistotě na trhu a jednotlivé banky se staly absolutně nedůvěryhodnými. Tento kolaps vedl k celé řadě opatření, mezi nejznámější patří tzv. “bailouts,” tedy příliv kapitálu ze strany státu výměnou za akcie banky/společnosti. Jedná se o krok velmi extrémní, ale situace si to vyžadovala. Na počátku krize nebylo jisté, zda nedojde k tzv. “runům na banku,” tedy situaci, kdy klienti začnou hromadně přecházet k jiným bankám a vybírat své účty. Taková situace je samozřejmě záležitostí likvidační pro jakýkoliv finanční ústav. I proto byla přijata opatření, jak trhy uklidnit a poskytnout státní záruky za vklady.

Nad způsobem provedení ani možnými dalšími alternativami se více zamýšlet nebudu, neboť to překračuje rámec této diplomové práce. Co však ještě zmíním, je úloha regulátorů, kteří měli dohlížet na finanční trhy. Ve Spojených státech amerických tuto úlohu plní především centrální banka – The Federal Reserve, zkráceně Fed. Názory na úlohu Fedu ve finanční krizi se různí. Kritici centrální bance vyčítají, že zanedbala regulaci již zmíněného “shadow banking system“ a aktivit na tomto poli. Kritici, např. harvardský profesor a ekonom David Labson nebo Johanna Mollerstrom, ekonomka z Harvard University zabývající se behaviorální ekonomikou, také podotýkají, že Fed držel úrokové míry příliš nízko a ze špatných důvodů. Tato expanzivní monetární politika vedla k vytvoření podmínek ke krizi. Tato debata je určitě nanejvýš zajímavá, nicméně pro účely této diplomové práce nám vystačí konstatování, že regulátoři finančních trhů nesplnili svou funkci tak, jak by bylo žádoucí a v určité míře snad i nepřímo umožnili nástup krize.

Z krize finanční se tak mohla stát krize hospodářská, globální. Důvěra v bankovní sektor byla otřesena a některé evropské státy se dostaly do značných problémů kvůli prasknutí jejich bublin na trhu s nemovitostmi. To se týkalo především Španělska a Irska³⁶. Krize se nicméně nevyhnula ani Německu a České republice.

2.6.2 Hospodářská krize v SRN

Německá krize se netýkala krize bankovního sektoru, neboť německé banky nedržely toxická aktiva ani zdaleka v takové míře, jako banky americké. Také kapitálově jsou na tom německé banky velmi solidně, takže se dokázaly s dopady krize vyrovnat o něco lépe, než

³⁶ Např.: stránky www.finmag.cz, Pavel Kohout: *Španělská krize: ztráta z cihel*, <http://www.finmag.cz/clanek/16445/> nebo stránky www.finfacts.ie, Michael Hennigan: *Irish Property Crash: "Thank God, I'm not still a chartered accountant,"* http://www.finfacts.ie/irishfinancenews/article_1018842.shtml

bankovní domy v USA nebo ve Velké Británii. Hlavním dopadem krize byl pro SRN dopad na trh práce a na export.

Krize v Německu začala dříve než v České republice. HDP poklesl v Německu již ve 2. čtvrtletí 2008, v ČR až ve 4. čtvrtletí 2008. V Německu také dříve skončila (HDP rostlo ve 2. čtvrtletí 2009, v ČR to bylo až ve 3. čtvrtletí 2009). Německá vláda přijala s cílem zmírnit dopad hospodářské krize na ekonomiku dva konjunkturální balíčky, první tzv. “Konjunkturpaket 1“ v listopadu 2008 a druhý, tzv. “Konjunkturpaket 2“ v únoru 2009.

Hlavní příčiny propadu německého HDP byly snížení zahraniční poptávky po německých výrobcích a také snížení investic do modernizace provozů. Další zátěž představovaly už zmíněné finanční balíčky, které měly pomoci nastartovat ekonomický růst. Zvýšené výdaje státu, jako např. do šrotovného, byly přímým důsledkem reakce vlády na hospodářskou krizi.

Světová hospodářská krize značně snížila poptávku po německém zboží ve světě, když tento propad činil 17,9 %³⁷. To bylo pro německou silně proexportní ekonomiku značným problémem, s kterým se německá vláda rozhodla bojovat podpořením domácí poptávky. Tato snaha sice neměla takový účinek, jak se předpokládalo, nicméně v rámci balíčků došlo k prosazení i takových opatření, které značně prospěly vývoji nezaměstnanosti v SRN.

Nezaměstnanost v Německu je stálým tématem, které má vliv na politickou scénu. Hraje zde roli i disproporce rozložení nezaměstnaných lidí mezi západní a východní částí země. To samozřejmě vytváří sociální napětí, což má za následek velmi citlivou reakci německé veřejnosti na vývoj nezaměstnanosti v SRN. Německá vláda si je tohoto problému samozřejmě dobře vědoma a celkem rozumně podpořila zavedení tzv. “Kurzarbeit,” tedy zkrácené pracovní doby. Ta umožňovala zaměstnavatelům zavést čtyřdenní či dokonce třídenní pracovní týden, čímž sice došlo ke snížení platů, nicméně podařilo se efektivně zamezit masivnímu propouštění v důsledku nedostatečné poptávky po zboží. Státní kasa tímto opatřením sice byla zatížena, neboť stát doplácel zaměstnanci 2/3 ušlé mzdy a zaměstnavateli až polovinu nákladů na platby za sociálního zabezpečení, nicméně celkový efekt pro státní rozpočet byl pozitivní, neboť dávky v nezaměstnanosti by při současném nastavení představovaly finanční zátěž řádově vyšší.

Zdá se, ozdravení německého průmyslu a návrat k růstu dosahovaného před krizí bude pomalejší, než se čekalo. Zde musím konstatovat, že snaha německé politické reprezentace zavést celou řadu opatření k překonání krize byla dle mého názoru správná, neboť tak velký

³⁷ Zdroj: Oficiální portál pro podnikání a export *Business Info*, sekce Hospodářský vývoj Německa v roce 2009, prognóza pro rok 2010, <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/nemecko/nemecko-ekonomicky-vyvoj-prognoza/1000636/56979/>

stát jako je Německo si nemůže dovolit přístup České republiky, která na situaci pouze reaguje, nicméně musí zvolit daleko aktivnější přístup. Vzhledem k značné závislosti německé ekonomiky na exportu je však důležité, kdy dojde k ozdravení celosvětové ekonomiky. Teprve pokud se obnoví poptávka po německém zboží ve světě, pak bude návrat německé ekonomiky k normálu reálný.

Jaký efekt bude mít současné dění v Eurozóně na německou ekonomiku je nejisté, neboť problémy Řecka a případně dalších zemí mohou značně zkomplikovat fungování německých bank, které mají v regionu své zájmy a investice. Dalším problém by mohl nastat při oslabení kurzu Eura v důsledku problémů jednotlivých členských zemí Eurozóny. Německo působí jako garant této měny a pokud by bylo nutné investovat značné sumy do záchrany zemí, pro které se vžila poněkud posměšná zkratka PIGS³⁸, bylo by oživení německé ekonomiky ještě pomalejší a nejistější.

Obecně však lze říci, že pokud se Německu podaří zkrotit vládní výdaje (a tím snížit deficit státního rozpočtu) a nenastanou-li nějaké nepředvídané problémy v rámci Eurozóny, pak je šance na sice pomalé, ale postupné ozdravení německé ekonomiky velmi vysoká.

2.6.3 Hospodářská krize v ČR

Ačkoliv se politická reprezentace České republiky dlouho chovala, jako by se ČR globální ekonomická krize netýkala, její dopady na českou ekonomiku jsou jasně patrné dodnes. S tím, jak české hospodářství výrazně zpomalovalo své tempo, byly nuceny omezovat svou výrobu a hromadně propouštět firmy z nejrůznějších průmyslových odvětví. Nezaměstnanost v České republice, na rozdíl od SRN, v průběhu krize vzrostla z 5,2 % v říjnu 2008 na hodnotu 9,7 % v březnu 2010³⁹. Česká republika v rámci svých protikrizových opatření nepřijala návrhy na zavedení zkrácené pracovní doby, což vedlo zaměstnavatele k většímu propouštění. Vzhledem k daňové zátěži a k prohlubující se ekonomické krizi se jim totiž nevyplatilo zaměstnávat pracovní sílu, kterou nevyužili po celou pracovní dobu.

I Česká republika byla zasažena poklesem poptávky po exportovaných produktech, nicméně tento pokles nebyl tak dramatický, jako v případě Německa. To bylo dáno především faktem, že zdaleka největším exportérem ČR je společnost Škoda Auto, a.s., které se podařilo přežít krizi na trhu s automobily paradoxně díky zavedení šrotovného v sousedním Německu, kam směřuje největší část její produkce. Problémem českého exportu však zůstává česká koruna, která je dosti nestabilní a s jejímiž výkyvy se musí exportéři vyrovnávat.

³⁸ Vysv.: zkratka vychází z prvních písmen anglických názvů zemí, které mají nebo mohou mít značné ekonomické problémy, jde o Portugalsko (Portugal), Irsko (Ireland), Řecko (Greece) a Španělsko (Spain)

³⁹ Zdroj: finanční portál *Kurzy.cz*, sekce makroekonomika, <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Celkově je na tom však Česká republika v mnoha směrech lépe, než ostatní země. Například zadlužení domácností je na nižší úrovni. Toto vcelku trefně komentoval Tomáš Sedláček, člen ekonomické rady vlády a hlavní stratég banky ČSOB: „*Naštěstí je v Čechách zakořeněn pocit, že půjčovat si je špatné, nejprve je třeba našetřit.*“⁴⁰

Dalším pozitivním faktorem je i schopnost centrální banky určovat výši úrokových sazeb nezávisle na Centrální Evropské bance. To je výhodou samostatné národní měny.

Závěrem je možné konstatovat, že Česká republika reagovala na světovou hospodářskou krizi opožděně. Výhodou ČR je její velikost, která činí z ČR ekonomicky ne příliš důležitého člena EU a tudíž její „zaspání“ v počátcích krize nemělo takový efekt, jaký by nastal při podobné prodlevě v reakci například na straně Německa. Po určitých snahách o protikrizová opatření v podobě návrhů Národní ekonomické rady vlády, která většinou nebyla přijata, se konec krize přiblížil jaksi samovolně, bez valného přičinění politické reprezentace ČR. Vzhledem k tomu, že export nebyl krizí zasažen tak výrazně, jak tomu bylo v případě Německa, hlavními pozůstatky krize v ČR jsou vysoká nezaměstnanost a s tím spojené zvýšené státní výdaje na podpory a dávky.

3. Podnikatelské prostředí v ČR a SRN

Při porovnávání podnikatelského prostředí České republiky a Spolkové republiky Německo musíme vycházet z premisy, že trh v SRN je zcela vyspělý a stabilizovaný, zatímco trh v České republice je pouze částečně vyspělý s dílčími přetrvávajícími problémy. To má za následek odlišné chování subjektů na tomto trhu podnikajících, což může působit značné problémy těmto subjektům, pokud se rozhodnou přenést podnikání na český, resp. německý, trh. Při takové změně je nezbytné, aby měly tyto subjekty dostatečné množství relevantních informací, které budou při svém rozhodování potřebovat. S potřebou získat tato data se objevuje problém, jakým způsobem porovnat tak neurčitě definovaný pojem, jakým je podnikatelské prostředí.

Při srovnání podnikatelského prostředí se jednak můžeme opřít o tzv. tvrdá data, jako jsou například ukazatele vývoje HDP, růstové křivky ekonomiky, trendy v platební bilanci na běžném účtu a mnoho dalších. Tato data jsou volně dostupná na různých informačních serverech a na stránkách specializovaných institucí typů statistických úřadů apod. Tuto

⁴⁰ Cit.: *internetové stránky Alexandra Vondry*, <http://www.alexandrondra.cz/?item=hospodarska-krize-a-jeji-dopady-na-cr&category=uskutecnene-akce>

analýzu jsem již provedla v kapitolách zabývajících se porovnáním makroekonomických dat ČR a SRN. Výhodou tohoto srovnání je srozumitelnost a dobrá porovnatelnost dat, obzvláště pokud porovnávané země používají stejnou metodiku sběru a vyhodnocování dat, jak tomu je v případě České republiky a Spolkové republiky Německo.

Pouhé porovnání makroekonomických ukazatelů nám však neposkytne komplexní obrázek o podnikatelském prostředí v dané zemi. Co je tedy určující pro stanovení míry otevřenosti, transparentnosti a celkové přívětivosti podnikatelského prostředí? Je nutné zaměřit se na podmínky k podnikání v daném státě obecně – složit jednotlivé zprávy různých neziskových organizací, nadnárodních monitorovacích agentur a dalších institucí. Mezi tyto kritéria budou určitě patřit zprávy o míře byrokracie a administrativní zátěži podnikatelů, kvalitě zákonodárství, stabilitě politického systému, ochraně investic, míře korupce a další.

Při posuzování těchto kategorií podnikatelského prostředí mé závěry popisují především podmínky v České republice, neboť předmětem této práce není analyzovat trh v Spolkové republice Německo, nicméně pokusit se popsat česko-německou spolupráci v podmínkách zvoleného trhu – v mém případě trhu v České republice. Jako měřítko tedy беру podmínky v České republice, které následně hodnotím s ohledem na odlišné kulturní chápání podmínek podnikatelského prostředí tak, jak by ho formuloval německý subjekt působící na českém trhu. Tato kapitola je proto spíše zaměřena na působení německých subjektů v podmínkách českého podnikatelského prostředí a na následky rozdílnosti tohoto prostředí od německých obchodních zvyklostí. Mohu tak lépe uplatnit mou zkušenost českého podnikatelského prostředí a německé mentality, neboť s obojím mám osobní zkušenost.

3.1 Byrokratická a administrativní zátěž

Prezident Hospodářské komory ČR Petr Kužel v roce 2008 v rozhovoru pro Hospodářské noviny odpověděl na dotaz, co považuje za hlavní problém českých podnikatelů takto: „*Složitá administrativní procedury, stohy papírů a formulářů či různá byrokratická opatření, nařízení a vyhlášky. Tak popisuje nejvíce českých podniků svou největší překážku v podnikání.*⁴¹“ Tato vyslovená teze platí i v roce 2010. Jistě se nejedná o největší problém, se kterým se německé firmy při podnikání na českém trhu setkají, ale zcela určitě to bude problém první.

⁴¹ Citace: *Hospodářské noviny online*, sekce Ekonomika, dne 30.10.2008, <http://ekonomika.ihned.cz/c1-29668020-podnikatele-nejvetsi-prekazkou-mi-je-byrokracie>

Pod byrokratickou a administrativní zátěží se dá podřadit jakékoliv „papírování,“ tedy vyplňování různých dotazníků, žádostí, ohlášení a tak dále. Tento druh činnosti, většinou jen vzdáleně spojený s hlavní činností podnikatele, je pak obrovskou zátěží časovou a tedy i finanční. Lze tedy říci, že čím vyšší byrokratická a administrativní zátěž v daném státě existuje, tím více času stráví podnikatel či jeho zaměstnanci neproduktivní prací, a tím více peněz také ztrácí.

Pokud se jedná o běžné úkony, jako je založení společnosti, přijetí zaměstnanců či běžný provoz firmy, česká podnikatelská administrativní a byrokratická zátěž je s Německem překvapivě srovnatelná v množství, nikoliv však v efektivnosti. V celkovém hodnocení zemí v podnikatelském žebříčku Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) se Německo umístilo na 16. místě, kdežto Česká republika až na 25. (z celkového počtu 27 porovnávaných ekonomik)⁴². K názornému srovnání administrativní a byrokratické zátěže jsem si vybrala běžný úkon, jakým je obstarání stavebního povolení a složitost a množství úkonů s tím spojených.

Tabulka č. 3 – Srovnání administrativní zátěže ČR a SRN, Povolení stavby

Indikátor	ČR	SRN	Průměr OECD
Počet úkonů	36	12	15,1
Doba potřebná pro vyřízení ve dnech	150	100	157
Náklady (% z příjmu per capita)	16,2 %	60,2 %	56,1 %

Zdroj: internetový projekt skupiny Světové banky (*The World Bank Group*), *Doing Business*, sekce Explore economies, <http://doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=55> a <http://doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=75>

Autoři studie vycházeli ze zadání postavit v dané zemi skladové prostory v určité výši investice. Z výsledků je evidentní, že v České republice je potřeba k obstarání stavebního povolení a všech náležitostí takového úkonu třikrát více úkonů, než v Německu. To je zcela jistě limitující faktor, neboť míra byrokratizace a administrativní nároky kladené na podnikání jsou jedním z faktorů, které hrají roli při rozhodování investora na daný trh vstoupit. Česká republika si proto nemůže dovolit, jako země profilující se jako skvělé místo pro investory, zatěžkavat podnikatele takovým množstvím úkonů. Je sice pravda, že doba potřebná pro vyřízení všech náležitostí je v ČR „pouze“ o jednu třetinu vyšší než v Německu, nicméně

⁴² Zdroj: internetový projekt skupiny Světové banky (*The World Bank Group*), *Doing Business*, sekce OECD rankings, <http://doingbusiness.org/economyrankings/?regionid=5>

tento údaj hovoří pouze o nejzazším možném termínu, kdy mohou pověřené státní orgány rozhodnout o žádosti.

Z tabulky vyplývá jeden překvapivý závěr, a sice že v České republice stojí vyřízení všech žádostí a povolení téměř čtyřikrát méně, než v Německu. Při bližším zkoumání však dojedeme k závěru, že ve Spolkové republice Německo jsou náklady na povolení typu stavebního povolení pro firmy chápány jako součást solidarity firmy s okolím, kdy část těchto poplatků připadá jednotlivým spolkovým zemím, resp. obcím, kde má daná stavba stát. Tak se zajišťuje ochrana obyvatel před neúměrnou expanzivní výstavbou a také jejich reparace ve formě vyššího příjmu obecní pokladny v případě skutečné realizace stavby v obvodu obce.

Nutno podotknout, že takovéto opatření má pozitivní dopad na průmyslovou výstavbu, kdy firmy mohou tento vyšší vstupní náklad započítat do svých rozvah a jsou tím také nuceny k co nejvyšší optimalizaci plochy a k její vyšší využitelnosti. To je politika, která citelně chybí v České republice, neboť neúměrná zástavba průmyslovými oblastmi má negativní dopad na krajinu a společnost jako takovou. Dá se tedy říci, že v SRN se v systému byrokratizace podnikatelského prostřední uplatňuje idea jednoduchosti a nenáročnosti, kompenzovaná vyšší nákladností. V České republice naproti tomu přetrvává stav vysoké byrokratizace s menšími poplatky, se všemi pozitivními i negativními dopady této politiky.

Tento problém je v českém prostředí jakýmsi mediálním evergreenem, kdy se snad při každém větším shromáždění podnikatelů na tuto problematiku upozorňuje. Je proto logické, že politická reprezentace pochopila potenciál získat hlasy podnikatelů ve volbách a rozhodla se jednat. Šlo o různé formy proklamací, kdy některé zůstaly pouze volebními sliby - jako například slib Mirka Topolánka, bývalého lídra ODS, že se zasadí o daňové přiznání, které bude mít pouze jednu stranu⁴³. Některé ideje se však dočkaly uvedení do praxe, a tak od dubna 2005 existuje v ČR Akční plán snižování administrativní zátěže podnikatelů, jehož hlavním cílem je snížit administrativní zátěž podnikatelů do roku 2012 o 25 % oproti roku 2005⁴⁴. Nutno podotknout, že tento plán je velmi ambiciózní a jeho naplňování je uskutečňováno spíše kosmetickými administrativně-technickými úpravami, než skutečnými strukturálními změnami.

Přesto byl učiněn mírný pokrok ve zlepšování administrativní zátěže podnikatelů, což lze připsat i snahám Rady pro rozvoj podnikatelského prostředí při Ministerstvu průmyslu a obchodu. Ta slouží jako styčný orgán mezi podnikateli a státní správou. Mezi její priority

⁴³ Zdroj: *zpravodajský server* www.naseadresa.cz, <http://www.naseadresa.cz/cz/s347/c908-Zpravodajsky-portal/n2750-Danove-priznani-na-jednu-stranku-slibil-Topolaneke-SLIB-NESPLNIL>

⁴⁴ Zdroj: stránky *Hospodářské komory české republiky*, <http://eu.komora.cz/snizovani-zateze.php>

patří mimo jiné například zjednodušení byrokracie, která je jednou z hlavních „bolestí“ podnikatelského prostředí v ČR. Dalším kladným faktorem v boji zjednoduší byrokracii je jednoznačný pozitivní vliv Evropské Unie na snížení zátěže podnikatelů, který by mohl v budoucnu vyústit ve skutečné zlepšení situace v ČR.

3.2 Legislativní podmínky v oblasti podnikatelské sféry

Legislativní podmínky stanovují rámec, ve kterém se musí podnikatel pohybovat v rámci výkonu své činnosti. Složitost a četnost změn jsou limitujícím faktorem pro svobodné a příznivé podnikatelské prostředí v dané zemi.

Obecně lze říci, že jak Česká republika, tak Spolková republika Německo patří do stejné oblasti právní kultury, a sice do oblasti kontinentálního práva. Tato kultura se mimo jiné vyznačuje kodifikací právních norem, což zaručuje jejich dostupnost široké veřejnosti. To je princip pozitivní, který se uplatňuje v obou zemích.

I při hodnocení složitosti nelze říci, že by v jedné či druhé zemi panovaly horší podmínky, než v té druhé. Společná právní kultura a zeměpisná poloha mají za následek, že se zákonodárství obou zemí potýká s podobnými problémy. Samozřejmě jsou zde odchylná řešení, například v oblasti úpadkového práva, které je na vyšší úrovni v SRN, nicméně lze konstatovat, že tento faktor nehraje limitující roli při podnikání německých subjektů na českém trhu a opačně.

Problémem vzájemné obchodní spolupráce zůstávají restriktivní opatření na straně Německa ohledně volného pohybu pracovních sil z České republiky. Zatímco tato výjimka vymíněná některými starými členskými státy měla původně končit v roce 2009, Spolková republika Německo se rozhodla prodloužit její platnost až do roku 2011. Takové opatření je samozřejmě jednostranné, což má za následek volný pohyb pracovníků z Německa do České republiky, ale opačným směrem již ne. Lze říci, že v této oblasti existují značné rozdíly v přístupu k pracovníkům z druhého členského státu EU, nicméně toto téma není aktuálním politickým tématem a zdá se, že i firmy se tomuto přechodnému stavu přizpůsobily.

Další rozdíl nastává v četnosti změn, chcete-li rigiditě, právního řádu České republiky. Řada právních expertů hovoří o „hypertrofii práva“⁴⁵, neboli o jakési legislativní smršti, která je neblahým znakem politického a právního prostředí v ČR. Pouze hlavní právní norma –

⁴⁵ Zdroj: Česká advokátní komora, *článek Setkání justičních špiček nad kvalitou našeho práva*, <http://www.advokatni-komora.cz/scripts/detail.php?id=1087>

obchodní zákoník – se za posledních deset let změnila čtyřicet osmkrát⁴⁶! To znamená novelizaci téměř každé tři měsíce a to se jedná pouze o hlavní normu, kterou by každý podnikatel měl ovládat. Záplava zákonů, vyhlášek, nařízení a jiných podzákonných norem je enormní, což má logicky negativní dopad na právní povědomí podnikatelů o momentální právní úpravě. Nestabilita právního systému v ČR a jeho nesystematické a nesystémové změny jsou jednoznačně limitujícím faktorem pro řadu zahraničních firem působících na českém trhu.

3.3 Korupce a její vliv na podnikatelské prostředí

Korupční prostředí je České republice dlouhodobě vytýkáno jako jeden z velkých problémů, který je hluboce zakořeněn historicky, sociálně, i ekonomicky. Ředitel neziskové agentury Transparency International David Ondráčka k tomu na internetových stránkách této organizace uvádí: „*Protikorupční strategie vlády u nás prakticky neexistuje, chybí ambicióznější plán změn, není vyčleněn dostatek lidí na jejich prosazování, není to skutečná priorita.*“⁴⁷

Celkem výmluvný je fakt, že Česká republika doposud (spolu s dalšími třemi členskými státy Evropské Unie) neratifikovala Úmluvu OSN proti korupci. Problémem tedy zůstává nejen míra korupce, ale také neochota politické reprezentace v tomto ohledu něco změnit.

Boj proti korupci měla ve svém prohlášení snad každá vláda posledních 20 let, nicméně k žádné zásadní změně za tu dobu nedošlo. Poslední iniciativou na vládní úrovni byla Strategie vlády v boji proti korupci na období 2006 – 2011, vyhlášená vládou Mirka Topolánka. Tento plán na snížení korupce však selhal hned v několika cílech, které si stanovil, a to především v transparentnosti zadávání veřejných zakázek. Dalšími pilíři této strategie byly prevence a postih, nicméně postih lze těžko uplatnit, pokud není systém transparentní.

Dle Indexu vnímání korupce CPI, který každoročně sestavuje agentura Transparency International, se Česká republika umístila v roce 2009 na 52. místě s 4,9 body (kdy 10 bodů znamená nejnižší míru vnímání korupce, 0 bodů potom míru nejvyšší). Německo se v tom samém roce umístilo na 14. pozici s 8 body z 10 možných⁴⁸ (též viz. příloha graf č. 5 Index CPI 2009). Mohlo by se zdát, že vzhledem k tomu, že bylo zkoumáno 180 zemí, tak 52. místo není až tak špatné. Nicméně jde o opětovný posun směrem dolů, neboť v roce 2008 se ČR

⁴⁶ Viz.: *znění Obchodního zákoníku*, např. <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/uvod.aspx>

⁴⁷ Zdroj: *internetové stránky Transparency International*,
http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=16&pom_id=87

⁴⁸ Zdroj: *Transparency International, index CPI 2009*, <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3018>

umístila na 45. místě. Dalším ukazatel korupce v ČR může být fakt, že ve zmiňovaném žebříčku se před námi umístily země, jako jsou Bhútán, Omán nebo třeba Botswana. A to jsou země, které obvykle řadíme na pomyslné příčce vyspělosti hluboko pod úroveň České republiky.

Z osobní zkušenosti vím, že míra korupce je ve veřejné správě značná. Lze to přičíst jednak historickému vývoji České republiky, kdy tato praxe byla za období komunismu normou, ale také je na vině nedostatek vůle ve společnosti tuto situaci změnit. Politické strany zůstávají u prázdných proklamací, ale odhodlání ke změně legislativy například v oblasti zadávání veřejných zakázek jim chybí.

Cesta z této zdánlivě bezvýchodné situace, kterou osobně považuji za morálně odsouzeníhodnou, by mohly být nedávné aktivity některých podnikatelů při setkání s korupcí ve veřejné správě. Pokud vycházíme z předpokladu, že korupční prostředí vyhovuje jak úředníkům, tak firmám, které se mohou domluvit mezi sebou a předraženou zakázku si následně rozdělit mezi spřátelené firmy, pak je cesta z této pasti velmi složitá. Neexistuje totiž zájem na straně příjemce úplatku ani úplatkáře na systému něco měnit, neboť vyhovuje oběma stranám. Pokud však výše úplatků začne být příliš vysoká, podnikatelské subjekty si uvědomí, že tento náklad jim nevyváží případný přínos úplatku. Proto jsme se mohli setkat například s kauzou starosty městské části Brno – Žabovřesky Aleše Kvapila, který byl na základě udání společnosti, od které měl přijmout úplatek⁴⁹, zatčen a v průběhu psaní této diplomové práce s ním probíhá proces kvůli podezření z trestného činu zneužití pravomoci veřejného činitele a přijímání úplatku. Jak je vidět, stačí jedna firma, která najde odvalu a z kolotoče dávání a přijímání úplatků vystoupí a veřejný tlak způsobí, že viníci budou (pravděpodobně) usvědčeni a potrestáni.

Myslím, že takováto míra spolupráce firem by měla být samozřejmá. V tomto ohledu vidím velkou roli médií, která by měla o těchto případech informovat, policie by pak měla pachatele trestat dle norem, které jsou dostatečně přísné, nicméně až do této doby málo uplatňované.

Také institut tzv. “agenta provokatéra,” tedy policisty v civilu, který nabídne úplatek a zkoumá, jak se dotyčný zachová, je podle mého potřebný. Jsou zde jistě určitá omezení, daná především Ústavou ČR a platným trestním zákoníkem, nicméně korupce je problém natolik závažný a společnost deformující, že tato řešení jsou dle mého názoru nezbytná.

⁴⁹ Např.: <http://www.ct24.cz/regionalni/brno/84250-kvapil-a-novotny-kteri-meli-vzit-uplatek-zustavaji-ve-vazbe/>

4. Vliv kultury na česko-německou obchodní spolupráci⁵⁰

Každý z nás je ovlivněn kulturním prostředím, z kterého pochází. Pochopení odlišností tohoto prostředí od prostředí našeho a porozumění všem aspektům cizího kulturního prostředí je velmi důležité pro pochopení a předvídání reakcí obchodních partnerů a kolegů.

Ať už jde o komunikaci verbální či neverbální, každá kultura má jiné standardy, které se často velmi dramaticky liší. Jako příklad takového neporozumění lze velmi dobře použít úvod z knihy *Perfekt geplant oder genial improvisiert?*⁵¹ ve volném překladu: „Pes uvidí kočku, která vrtí ocasem. Myslí si, že jde o projev přátelství a začne také vrtět ocasem, aniž by věděl, že pro kočku tento signál znamená varování, které interpretuje jako znamení hrozby. Kočka si pomyslí, že ji pes nechce pustit dál a v důsledku toho ho škrábne. Celá situace skončí samozřejmě tím, že pes štěká na kočku a kočka psa škrábe.“

Tento příklad ze života zvířat se může velmi snadno přenést i do mezilidské komunikace, při které oba partneři pocházejí z odlišných kulturních prostředí. Stačí si vzít odlišné způsoby zdravení v různých kulturách – v arabském světě je krajně nezdvořilé podávat na znamení pozdravu levou ruku (dokonce i mávání při loučení touto rukou je považováno za neslušné), což je pro Evropana zvyklého jiným kulturním tradicím věc neznámá.

Takovýchto příkladů bychom našli celou řadu, a to nemusíme ani zacházet až na Blízký Východ. I při komunikaci mezi českými a německými obchodními partnery může dojít, a často i dochází, k nedorozuměním, které mají základ v kulturních odlišnostech. Pochopení zákonitostí kulturního prostředí odlišného od našeho je proto klíčem k správné a korektní komunikaci se zahraničním partnerem.

4.1 Definice kultury a kulturního šoku

V další části práce se budu zabývat vlivem kultury na obchodní spolupráci českých a německých subjektů. Nejprve je tedy nutné pojem kultury definovat. Poté je potřeba vzít v potaz další faktor, který hraje roli při komunikaci s obchodním partnerem z ciziny, a tím je fenomén kulturního šoku.

⁵⁰ Vysv.: tato kapitola byla částečně přejata z *bakalářské práce na téma Mezikulturní rozdíly a jejich vliv na jednání a podnikání německých subjektů v ČR*, Franziska Gruf, VŠE duben 2008 a následně rozšířena a doplněna o nové a aktuální informace

⁵¹ Cit.: *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*, str. 9, Nový, Ivan a Schroll-Machl, Sylvia, nakl. Reiner Hamp, vydání 2., Mnichov a Mering, 2003

4.1.1 Kultura

Definice kultury je relativně problematická, nicméně jako nejvhodnější se jeví definice, která říká, že „kultura představuje specifický lidský fenomén tvořený z konvencionalizovaných vzorců myšlení a chování, a to včetně národní povahy a temperamentu, který zahrnuje komunikační systém (jazyk), hodnotové systémy, víry, sociální a politické organizace, obživné a ekonomické aktivity, vědu, umění a jiné⁵².“

Z této definice vyplývá, že jde o způsob myšlení a chování, který je vlastní určité skupině lidí. Je jasné, že při jednání se zákonitě projeví národní povaha a temperament, coby součást širšího kulturního rámce, ze kterého náš obchodní partner vychází. Připravit se na individuální vlastnosti konkrétního cizince, se kterým budeme jednat, je věc náročná, vyžadující dobrou znalost dané osoby. Určité obecné povědomí o chování a reakcích zahraničního obchodního partnera či kolegy nám však velmi slušně poskytne právě kultura, ze které vychází.

U této podkapitoly je třeba také zdůraznit, že existují tři faktory, které se navzájem ovlivňují a které mají vliv na jednání se zahraničním partnerem. Jsou to Kultura, Osobnost a Situace. Při každém jednání tedy bude záležet na kulturním zázemí osoby, s kterou jednáme, na její osobnosti a také na situaci, ve které se zrovna nacházíme. Tyto jevy se navzájem ovlivňují a pouze pokud jsou všechny tři v rovnováze (tzn. osobnosti jednajících stran si takřkajíc „sednou,“ situace není krizová a obě strany mají znalost a respekt ke kulturním odlišnostem toho druhého), pouze pak může dojít ke zdárné a bezproblémové obchodní spolupráci.

4.1.2 Kulturní šok

S termínem kultura je také spojen termín kulturní šok. Tento fenomén je pro tuto práci zajímavý z toho důvodu, že při něm dochází ke změně chápání kulturních a sociálních standardů jednotlivce, což má vliv na jeho úsudek, náladu, atd. Tento stav pak má negativní vliv na obchodní jednání, podnikovou komunikaci a na řadu dalších činností spojených s obchodním i soukromým životem jednotlivce.

V rámci tohoto kulturního šoku pak cizinec vnímá nepřekonatelné bariéry mezi sebou a okolím, což je mimo jiné dáno odlišností kulturních standardů. Jak bude tento šok intenzivní a jak dlouho bude trvat pak záleží na charakteru osoby, délce pobytu, ale také na znalostech cizí kultury a míry ochoty adaptovat se.

⁵² Zdroj: *Všeobecná encyklopedie Diderot ve 4 svazcích*, svazek 2., str. 569, Abrahámová Jitka a kol., nakl. Nakladatelský dům OP, Praha 1997

Problematikou kulturního šoku se zabýval kanadský antropolog finského původu Kalervo Oberg, který také tento termín jako první použil v roce 1954. Ten také kulturní šok rozdělil na čtyři fáze - Honeymoon phase (fáze líbánek), Crisis phase (fáze krize), Recovery phase (fáze uzdravení) a Adjustment phase (fáze přizpůsobení se)⁵³. Fáze kulturního šoku jsou znázorněny na obrázku č.2 v přílohách.

V první fázi “líbánek“ se rozdíly mezi starou a novou kulturou jeví ve velmi pozitivním světle. Obvykle tato fáze bývá doprovázena novými zážitky z cizího prostředí, kultury a gastronomie.

Během druhé fáze dochází ke krizi. V této fázi se cizinec musí psychicky vypořádat se změnou kulturního prostředí, kterou si již plně uvědomí. Reakce jsou v tomto období různé, nicméně jak již název fáze napovídá, jedná se o reakce téměř vždy velmi negativní. Časté jsou změny nálad, snahy navázat kontakty s lidmi z domácí země a také deprese.

Ve třetí fázi “uzdravení“ dochází k adaptaci cizince do nového kulturního prostředí. To je spojeno s delším pobytem v cizí zemi a lepším přijetím odlišných kulturních standardů. Náзор na cizí kulturu se mění a dochází k částečnému začlenění cizince do většinové společnosti.

Ve čtvrté fázi již dochází k úplnému začlenění jedince do kolektivu. Obvykle se vytrácí rozdíl daný kulturními odlišnostmi a daná osoba se v cizím prostředí pohybuje zcela bez problémů a s přehledem.

Těmito fázemi neprojde zdaleka každý, kdo je po nějaký čas vystaven vlivu cizí kultury. Jak již bylo řečeno, intenzita a délka a trvání kulturního šoku, včetně toho, zda vůbec nastane, je dáno více subjektivními faktory. K překonání pocitu sociální izolace je dobré snažit se o druhé kultuře dozvědět co nejvíce informací. To je možné buď klasickými metodami, jako jsou knihy, internet a podobně, anebo návštěvou specializovaných kurzů. Tyto kurzy se zaměřují na kulturní rozdíly a na jejich řešení a zároveň slouží jako dobrá příležitost k navázání nových kontaktů.

4.2 Obecné kulturní dimenze a standardy dle Geerta Hofstedeho

Rozdílnost kultur vedla k potřebě tyto rozdíly nějakým způsobem charakterizovat a kategorizovat. Problémem takového postupu je složitost kultury jako celku. Vznikla tedy metoda, která zkoumá kulturu ne jako celek, nýbrž jako soubor menších a jednodušších částí. Jeden z možných přístupů kategorizace kultury je tedy rozlišení kulturních dimenzí. Kulturní

⁵³ Zdroj: Kalervo Oberg: *Cultural shock: Adjustment to new cultural environments*, nakl. Bobbs-Merrill, Indianapolis 1954

dimenze se snaží zachytit klíčové odlišnosti jednotlivých kultur a tím přispět k vytvoření celkového obrazu dané kultury.

Zřejmě nejobsáhlejší výzkum v této oblasti provedl holandský vědec profesor Geert Hofstede. Tomu se podařilo zachytit kulturu do dimenzí a své teze podepřít výsledky svých výzkumů. Tyto výzkumy probíhaly ve dvou vlnách mezi lety 1967 – 1973 a od té doby jsou pravidelně aktualizovány. V těchto letech rozeslal na 116.000 dotazníků do 54 zemí světa (původně do 70, z kterých si vybral 40 a tento výběr poté rozšířil na 54, od roku 2003 je pak výběr zemí ustálen na čísle 74⁵⁴). Všechny 116.000 dotazníků vyplnili zaměstnanci firmy IBM, čímž se vyloučil vliv odlišné firemní kultury a filozofie.

Po sběru dat se mohl prof. Hofstede a jeho tým dát do vyhodnocování výsledků s cílem zodpovědět zásadní otázku: Jak lidé řeší základní problémy v různých kulturách? Došlá data byla pečlivě tříděna a pomocí matematických analýz se povedlo určit 4 základní dimenze kultury, kdy každá dimenze měla index 1-100, který určoval sílu daného vzorce chování ve společnosti. Zmíněné čtyři dimenze kultury jsou:

- 1. Index vzdálenosti mocenských pozic**
- 2. Index míry kolektivismu a individualismu**
- 3. Index maskulinních a femininních hodnot**
- 4. Index snahy vyhnout se nejistotě a riziku**

Později byla po rozhovorech s čínskými pracovníky doplněna ještě dimenze pátá, a sice **Dlouhodobá a krátkodobá orientace v životě** (původně nazvaná konfuciánským dynamismem, nicméně vzhledem k poněkud zavádějícímu názvu se od tohoto označení upustilo).

Doplněním této páté dimenze se Hofstedeho teorie stala univerzální a nemusela již čelit nářekům, že je aplikovatelná pouze na západní styl života.

4.2.1 Vztah k autoritám

Vztah k autoritám, resp. míru nerovnosti, měří index vzdálenosti mocenských pozic (Power Distance - PDI).

Ve společnostech, které mají vysoký index PDI jsou nerovnosti očekávány a považovány za přirozené. V této společnosti slabší členové organizací či společenství (např. rodin) akceptují a přímo očekávají, že silnější členové budou okupovat mocenské pozice a

⁵⁴ Zdroj: oficiální internetové stránky Geerta Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com>

vykonávat jejich prostřednictvím svou vůli. Tato nerovnost je však definována „zespoda,“ to znamená, že takovéto uspořádání společnosti je udržováno jak privilegovanou vrstvou, tak širokou masou slabších. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevné, sociální mobilita je malá. Pro společnost je charakteristický vysoký stupeň hierarchizace. Tato společnost se také vyznačuje relativně vysokou mírou stability, neboť chybí společenská vrstva, která by zpochybnila rozdělení mocenských pozic ve státě. V této společnosti je také časté, že zaměstnanci nepřebírají iniciativu a spíše očekávají, že budou pouze plnit koly, které dostanou od svých nadřízených. Ve firmě panuje vysoká míra hierarchizace, která je přítomna v celé společnosti. Ve školství je pozice učitele velmi silná – učitel má velkou autoritu a jakékoliv projevy neposlušnosti jsou vnímány velmi negativně. Příkladem země s vysokým indexem PDI je Rusko nebo Mexiko.

Na druhé straně společnost s nízkou hodnotou PDI je rovnostářská, s důrazem na sociální spravedlnost. Sociální status proto není tak důležitý, jako ve společnosti s vysokou hodnotou indexu PDI. Dochází k decentralizaci moci, organizace mívají volnější struktury a zpravidla nejsou tolik svázané formálními pravidly. Sociální mobilita je zde jevem častějším. V této společnosti zaměstnanci projevují vyšší iniciativu a více se podílejí na řízení společnosti. Volnější vztah k autoritám se ve firmě projevuje i snadnější kritikou nadřízeného. Ve školském systému jsou děti vychovávány k co nejrychlejšímu osamostatnění a k vysoké míře nezávislosti. Autorita učitele zde není tak vysoká, kantor je chápán spíše jako partner v učícím procesu, než jako přísná autorita. Země s nízkou mírou indexu PDI jsou například Spojené státy americké, Kanada, nebo také Německo.

Tabulka č. 4 – Vlastnosti společností s malou či velkou vzdáleností mocenských pozic

Malá vzdálenost mocenských pozic	Velká vzdálenost mocenských pozic
Tendence k decentralizaci	Tendence k centralizaci
Malé platové rozdíly mezi stupni hierarchie	Velké platové rozdíly
Zaměstnanci se podílejí na rozhodnutích	Zaměstnanci očekávají zadání úkolů
Nerovnost je co nejmenší	Nerovnost je očekávaná, žádaná
Moc se zakládá na pozici, odborné kvalifikaci a schopnosti odměňovat druhé	Moc se zakládá na rodině, známých a možnosti využít nátlaku
Učitelé očekávají vlastní iniciativu dětí	Jakákoliv iniciativa vychází od učitele
Široká střední vrstva	Malá střední vrstva

Zdroj: Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, str. 46 a 54

4.2.2 Míra individualismu a kolektivismu

Index dimenze individualismu (Individualism - IDV) zachycuje, nakolik jednají členové společnosti jako jednotlivci a nakolik jednají jako skupina.

Ve společnostech s vyšším indexem IDV je silný pocit sounáležitosti se společností. Významnou roli hraje rodina. Členové takovýchto společností se identifikují s cíli skupiny a jednají v jejím zájmu. Tím, že jedinec patří do nějaké skupiny (ať už se jedná o rodinu či o zaměstnance nějaké firmy), dostává od skupiny na oplátku jeho loajalitu ochranu a zajištění. V takovýchto společnostech je rodina základním kamenem struktury státu. V organizacích a společnostech se vysoká míra kolektivismu projevuje nesamostatnými pracovními kolektivy, obvykle zde bývá větší propojenost v rámci firmy. Typické je například kolektivní odměňování, kdy bonus dostane celé oddělení v rámci solidarity, i když se nemůže na výsledku přímo podílet. Vysoká míra kolektivismu je typická pro většinu asijských států (v čele s Čínou) a také pro státy Latinské Ameriky.

Ve společnostech s nižším indexem IDV je individualismus podpořen hodnotami osobních svobod a vymezením se vůči ostatním. Komunikace je založena na slabém komunikačním kontextu, dochází k projevům vlastní vůle, což je společností považováno za znak upřímnosti. V podnikové kultuře se pak individualismus projevuje vysokou mírou autonomie jednotlivých pracovišť, systém odměn je také individualistický. Klasickými příklady zemí s vysokou mírou individualismu jsou Spojené státy americké, Austrálie a částečně i země západní Evropy.

Tabulka č. 5 – Rozdíly mezi individualismem a kolektivismem

Individualismus	Kolektivismus
Identita je odvozena z jednotlivce	Sociální vztahy zakládají identitu
Děti se učí myslet podle pojmu „já“	Děti se učí myslet podle pojmu „my“
Komunikace založená na slabém komunikačním kontextu (přímá komunikace)	Komunikace založená na silném komunikačním kontextu (nepřímá komunikace)
Projevení vlastního názoru charakterizuje upřímného člověka	Uchování harmonických vztahů a vyhýbání se přímým konfliktům
Zaměstnání a povýšení záleží na dovednostech dotyčného	Zaměstnání a povýšení závisí na příslušnosti ke skupině
Počítá se s vlastním názorem	Příslušnost ke skupině určuje názor

Zdroj: Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, str. 90 a 97

Hofstede mezi sebou porovnal první dvě dimenze a přitom ze svých průzkumů vyvodil jejich negativní závislost. Země s vysokým indexem PDI budou pravděpodobně také více kolektivistické (což se jasně ukazuje na příkladu Číny), země s malou vzdáleností mocenských pozic jsou spíše individualistické (což je zase typické pro Spojené státy americké). Tento jev Hofstede vysvětluje tím, že tyto kultury závisejí na mocenských osobnostech více než kultury ostatní.

4.2.3 Poměr maskulinních a femininních hodnot

Index dimenze maskulinity a feminity (Masculinity - MAS) značí hodnotovou orientaci společnosti. Tyto hodnoty spíše než rysy osobnosti jednotlivce znázorňují zúřson mezilidského chování.

Společnost s vyšší hodnotou indexu MAS je orientovaná na zisk, úspěch, výkon. Chování lidí v této společnosti je agresivnější a přímočařejší, přičemž spory jsou často řešeny bojem. V rodině jsou chlapei a dívky vychovávaní odlišně. Důraz je kladen na získání bohatství, postavení. V této společnosti je od obou pohlaví očekáván specifický způsob chování – to znamená, že od mužů se očekává chování dle stereotypního modelu muže (asertivita, zaměření na materiáľno, racionalita, apod.) a od žen se očekává, že se budou chovat podle stereotypního vzorce ženského chování (umírněnost, jemnost, mateřskost, apod.). Příkladem země s vysokým indexem maskulinity je Japonsko nebo také, poněkud překvapivě, Slovensko.

Společnost s nižší hodnotou indexu MAS je charakteristická zaměřením na mezilidské vztahy, kvalitu života, životního prostředí atd. Tato společnost není toľik orientovaná na zisk a na materiáľno. Spory se řeší diplomacií a vyjednáváním. Výchova chlapců a dívek je totožná. V této společnosti také dochází k prolínání stereotypů chování mužů a žen, jejich role a způsoby chování se více překrývají. Nenižší míru indexu MAS mají Skandinávské země a, opět poněkud překvapivě, Rusko.

Tabulka č. 6 – Rozdíly mezi maskulinní a femininní společností

Maskulinní společnost	Femininní společnost
Odlišné sociáľní role mužů a žen	Překrývající se sociáľní role mužů a žen
Peníze a věci jsou důležité	Mezilidské vztahy jsou důležité
Jen ženy mají být citlivé	Ženy a muži mají být citliví
Ideáľem je výkonná společnost	Ideáľem je blahobytný stát
Represivní společnost	Tolerantní společnost

Sympatie se silnými	Sympatie se slabými
Osvobození ženy – přístup žen k typickým mužským profesím	Osvobození ženy – domácnost, výchova dětí a pracovní povinnosti jsou rozděleny
Převládající hodnoty: materiální úspěch a výkon	Převládající hodnoty: péče o bližní a zachování hodnot
Vysoký rozpočet na zbrojení	Rozvojová pomoc je důležitá

Zdroj: Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, str. 133 a 144

4.2.4 Způsoby řešení konfliktů

Index snahy vyhnout se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index - UAI) značí reakce společnosti na nebezpečí nebo na hrozící konflikt.

Společnosti s vysokou hodnotou indexu UAI jen velmi neochotně kalkulují s nejistotou. Obvykle se jedná o společnosti s velkým množstvím právních či společenských norem regulujících široké spektrum lidské činnosti. Vyhledávaným stavem je hlavně stabilita. Jednotlivci dávají přednost takovému uspořádání, které minimalizuje rizika a možnost vzniku konfliktu. Systém je relativně stálý, s konzervativními hodnotami. Mezi vládou skupinou a skupinou slabších obvykle panuje vzájemná nedůvěra. Stát zde vystupuje jako autorita, které je potřeba se podvolit a řídit se jeho zákony a nařízeními. Mezi příklady takového státu patří Německo, Francie, Rusko také značná část zemí Latinské Ameriky.

Naopak společnosti s nízkou hodnotou indexu UAI jsou tolerantnější k odchylkám od normálu, soutěž je brána jako součást života. Normy jsou hodně obecné a vágní. V takovýchto společnostech dochází ke skrývání emocí, nicméně nevyskytuje se zde tolik stresu, neboť neznámé věci jsou obecně lépe akceptovány. V takovýchto společnostech není konflikt chápán jako něco negativního – naopak je brán jako součást života, která přispívá ke konkurenčnímu prostředí a vytváří lepší podmínky pro život. Mezi země s nízkou hodnotou indexu UAI patří například Čína, Indie a Velká Británie.

Tabulka č. 7 – Vlastnosti zemí se silnou a slabou snahou vyhnout se nejistotě

Silná snaha vyhnout se nejistotě	Slabá snaha vyhnout se nejistotě
Nejistota je vnímána jako stálé ohrožení	Nejistota je součástí života a trpěna
Velký stres, subjektivní pocit strachu	Nízký stress, subjektivní pocit pohodlí
Strach před neznámým rizikem	Akceptace nejasných situací s nepředvídatelným rizikem
Přísná pravidla pro děti, co se týče nebezpečí a tabu	Uvolněná pravidla pro děti

Hodně přesných zákonů a předpisů	Málo zákonů a předpisů
Negativní přístup k institucím	Pozitivní přístup k institucím

Zdroj: Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, str. 176 a 189

4.2.5 Krátkodobá a dlouhodobá orientace

Index páté dimenze (Long-term orientation - LTO) se vztahuje na hodnoty, které jsou více uznávány v asijských státech, jako jsou například hanba, úcta či dodržování řádu. Touto dimenzí se Hofstede snažil svou teorii zpřesnit, aby byla aplikovatelná i na východní způsob myšlení. I proto se země s dlouhodobou orientací nacházejí v Asii. Je zde kladen důraz na tradici, šetrnost, úspory, vytrvalost a ochotu. V takovýchto společnostech je velmi důležitá tradice, respekt k nadřízeným, loajalita a dodržování morálního řádu. Příkladem je tedy většina asijských zemí, např. Japonsko, Čína, apod.

Naopak země s nízkým indexem LTO se soustředí převážně na přítomnost a nehledí tolik do budoucnosti. To se projevuje jak v soukromém životě (např. rozhodování o investicích, půjčkách, atd.), tak v profesním životě (např. formování strategie firmy, kariérní postup, apod.).

Tabulka č. 8 – Vlastnosti společností s krátkodobou a dlouhodobou orientací

Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Respektování tradic	Přizpůsobení tradic moderním podmínkám
Respektování sociálních závazků statusových povinností	Omezené respektování sociálních závazků a statusových povinností
Sociální tlak, měřit se se sousedy za každou cenu	Šetrnost při zacházení s přírodními zdroji
Nízký podíl úspor, málo peněz pro investice	Vysoký podíl úspor, zdroje pro investice jsou k dispozici
Očekávání rychlých výsledků	Vytrvalost při pomalém dosahování výsledků
Neztratit tvář je důležité	Ochota podřídit se účelu

Zdroj: Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, str. 243

4.3 Kulturní standardy ČR a SRN dle Hofstedeho

Tabulka č. 9 obsahuje data z Hofstedeho výzkumu ze 70. let tak, jak byl postupně aktualizován a jak je k dispozici na oficiálních internetových stránkách. Stejná data jsou

potom obsažena i v grafu č. 6 kdy je názornost porovnání ještě lepší. Použitím Hofstedeho modelu tak můžeme vytvořit obecný obraz české a německé společnosti a konfrontovat ho s realitou.

Tabulka č. 9 – Kulturní standardy ČR a SRN

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
ČR*	57	58	57	74	13
SRN	35	67	66	65	31

Zdroj: *oficiální internetové stránky Geerta Hofstedeho*, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=34

* : odhadované údaje z oficiálních stránek G. Hofstedeho

Z hodnot indexu vzdálenosti mocenských pozic (PDI) můžeme poněkud překvapivě vyčíst, že česká společnost je více hierarchizovaná, než společnost německá. Dle uvedených čísel jsou v České republice oproti Německu více diferenciovány mzdy, což vzhledem k osobním poznatkům pokládám za vcelku odpovídající realitě. V České republice stále ještě převládá názor, že muž jako živitel rodiny si zaslouží za stejnou práci vyšší odměnu, než žena. To je spojeno i s chápáním pozice muže a ženy ve společnosti. Výmluvné také je, že Česká republika v rozporu s přístupovými dohodami k EU stále ještě nepřijala antidiskriminační zákon, který by se i touto problematikou zabýval.

Hodnota PDI indexu potvrzuje předpoklad, že v rozhodovacím procesu jsou Češi více rigidní, potřebují radu nadřízeného a mají spíše pasivní jednání. Skupina se také lépe podřídí názoru osoby nadřízené, které pak snáze prosadí svůj názor. To je spojeno i s menší aktivitou na pracovišti, kdy samostatnost není vždy oceněna tak, jak by si zasloužila. Účast Čechů na řízení společnosti je také menší, hierarchizace ve firmách je značná.

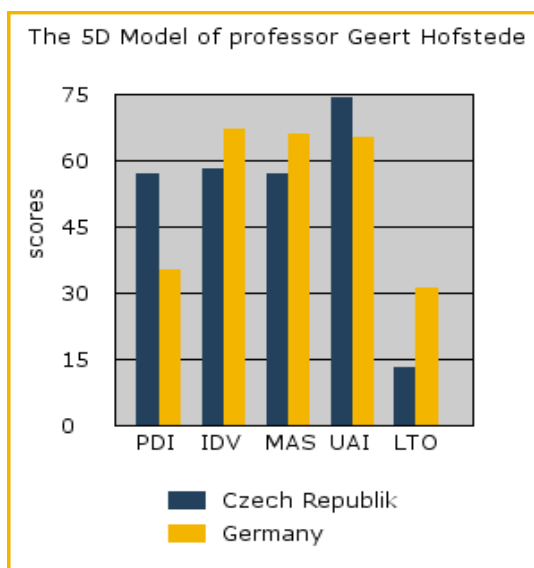
V hodnotách indexu individuality (IDV) se obě země pohybují v průměrných hodnotách, přičemž obě společnosti mají spíše sklon ke kolektivismu. Nižší hodnota v České republice může být způsobena radikálním odmítnutím kolektivismu mladou generací, což v Německu kvůli odlišné historické zkušenosti nenastalo.

Podobná situace je u hodnot u indexu maskulinity (MAS), kdy v Německu je akceptována větší asertivita a společnost je více orientována na výkon. V České republice však rovněž existuje silná koncentrace na zisk a materiálně, což je dáno snahou rychle se vyrovnat s handicapem daným absencí příležitostí z dob komunismu. Obě hodnoty jsou opět v průměru, takže z nich nelze učinit přesvědčivé závěry.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI) je v České republice poněkud vyšší, než v případě Německa, ale v porovnání s ostatními zeměmi nejde o nijak extrémní hodnotu (např. Belgie má hodnotu indexu UAI 94). V Německu je riziko nejistoty přijímáno lépe, společnost netrpí stresem ze soutěžení a bere ji více jako běžnou věc. To je částečně dáno opět historickou zkušeností.

Poslední ukazatel, a sice index dlouhodobé a krátkodobé orientace (LTO) přináší asi nejzajímavější zjištění. Velmi nízká hodnota České republiky znamená, že česká společnost očekává rychlé zisky, rychlé výsledky a více lpí na osvědčených postupech a zažitých stereotypch. Koncentrace na budoucnost není tak vysoká, jako je tomu v Německu. To je ostatně zřejmé i z mé zkušenosti, kdy Němci více přemýšlejí o budoucnosti, klidně i v horizontu deseti let. To je dáno také vírou Němců v systém, který podle jejich přesvědčení bude schopen například vložené úspory zhodnotit a za třicet let bez problémů vrátit. V České republice toto přemýšlení dle mých zkušeností chybí, což ostatně potvrzují i data shromážděná Hofstedem.

Graf č. 6 – Porovnání kulturních standardů ČR a SRN dle Hofstedeho



Zdroj: oficiální internetové stránky Geerta Hofstedeho,

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=34

4.4 Konkrétní dopady rozdílných kulturních standardů ČR a SRN

Jak jsem již popsala výše, kulturní standardy ovlivňují chování jednotlivce v soukromém i profesním životě. Rozložením kultury do jednotlivých kulturních dimenzí nám pak umožňuje tyto kulturní standardy lépe zkoumat a popsat. V kapitolách výše jsem uvedla, jak Geert

Hofstede formuloval svoji teorii kulturních dimenzí obecně. V této podkapitole se zaměřím na konkrétní dopady těchto odlišných kultur, tedy německé a české, na vztahy při obchodní interakci.

4.4.1 Mezilidské vztahy versus věcný přístup

Kulturní standard “mezilidské vztahy“ je typický pro české prostředí. Při komunikaci s Čechem se bude dotyčný jedinec snažit navodit co nejpříjemnější atmosféru, čímž ze svého pohledu přispívá k dobré komunikaci s německým partnerem. Pro osobu vycházející z českého kulturního prostředí je tedy samozřejmé, že dobrá a přátelská atmosféra při jednání povede k vytvoření dobrého vztahu s obchodním partnerem z ciziny. To je znak toho, že Češi jsou více orientováni na osobní vazby.

Projevem tohoto kulturního standardu je, že zaměstnanci ve firmě budou více respektovat svého nadřízeného, pokud budou přesvědčeni, že je na mezilidské úrovni dobrým člověkem. Samozřejmě, že svou roli hraje i jeho profesní zkušenost, nicméně daleko méně, než v prostředí německém. Kvalifikace je tedy důležitou součástí osobnosti nadřízeného, nicméně pro Čechy je velmi důležité, jaké mají s nadřízeným (a on s nimi) mezilidské vztahy.

Pro německé partnery je tento přístup ne úplně pochopitelný, neboť to na ně působí, že jejich český kolega odbíhá od tématu a hovoří o soukromých věcech, popř. o věcech nespojených s probíraným tématem. Nechápu, že tento tzv. “smalltalk⁵⁵“ je pro české partnery důležitější, než je tomu běžné v německém kulturním prostředí. Český partner se tím snaží navázat příjemnou atmosféru, aby mohl lépe poznat svého zahraničního kolegu a tím lépe odhadnout, jestli si s dotyčným člověkem bude rozumět i na osobní úrovni (což je pro Čechy důležité i pro spolupráci na poli obchodním).

Němci jsou naopak více zaměřeni na řešení konkrétních problémů. Porozumění na osobní úrovni pro ně není při obchodních jednáních důležité. Je pro ně pro to nepochopitelné, že spolu mohou čeští zaměstnanci dobrovolně trávit čas i mimo kancelář. V německém kulturním prostředí totiž na rozdíl od prostředí českého nedochází k prolínání pracovního a soukromého života. V Německu se jedná o dvě oddělené fáze.

S tím souvisí i snaha Němců co nejvíce se držet tématu, být dobře připraven na jednání a maximálně zužitkovat čas v práci na pracovní činnosti. Češi jsou naopak více zaměřeni na osobní přístup k obchodnímu partnerovi a nevadí jim v pracovní době probrat i věci osobního charakteru.

⁵⁵ Vysv.: anglický výraz používaný pro rozhovory, které se přímo netýkají tématu, ale mají spíše společenský charakter

4.4.2 Vztah k pravidlům

Český vztah k pravidlům není příliš kladný. Česká kultura vychází ve vztahu k pravidlům z úsloví „Ono už to nějak půjde.“ Češi jsou tedy typickým příkladem pasivní rezistence, kdy se i přes nějaký zákaz či příkaz snaží najít cestu, jak věc vyřešit podle svého. Panuje zde přesvědčení, že důležitý je hlavně výsledek a nikoliv už pak fakt, zda v průběhu nebyly porušeny interní pravidla firmy. Snaha najít si vlastní cestu se pak uplatňuje i v obchodním styku. Různé hledání děr v zákoně a výhod, které nejsou zrovna v souladu s duchem zákona, je pro český národ typické.

V podnikové kultuře se pak tento efekt projeví tím, že zaměstnancům se často neřekne, *jak* mají daného úkolu dosáhnout, ale pouze se jim sdělí, *čeho* mají dosáhnout. S tím se pojí i ona pověstná česká improvizace, když při takovémto postupu se často naplánuje pouze první krok a dál se vyčkává, co se stane. Je proto velmi častým případem, že český obchodní partner jde na prezentaci pouze připraven na prvních pár kroků s tím, „že se uvidí, jak se situace vyvine.“ Takovýto přístup je v české kultuře vnímán ne jako prostředek pro řešení krizových situací, ale spíše jako správný postup a také jako znak adaptability daného jedince. K tomu uvádí autoři Sylvia Schroll-Machl a Ivan Nový ve své publikaci trefný citát: „*Ein Drittel der Probleme löst sich sowieso von selbst, ein Drittel mit geringen Aufwand, ein Drittel sollte man zu gegebener Zeit angehen. Wenn es sich nicht um's Überleben handelt, dann geht es nur um Sch...*“⁵⁶.

Netřeba zdůrazňovat, že pro komisní a precizní Němce je tento přístup zcela neprofesionální. Němci mají naopak pravidla a zažité postupy takřkajíc v krvi. Pro Němce je samozřejmé, že když je v obci předepsaná rychlost 50 kilometrů za hodinu, tak se jede maximálně 50 a ani o kilometr více. V tomto Němci dostávají své pověsti. Skutečně jsou orientovaní na detaily, mají rádi dobře organizované věci, mají dobrou přípravu (k zamezení chyb) a obecně mají rádi věci takové, jaké mají být.

K tomu, aby Němci mohli být takoví perfekcionista, jakými jsou, tak je naprosto nezbytné, aby se dodržovala všechna pravidla. To je dáno i mentalitou zákazníka, který vyžaduje bezchybnost a perfektní kvalitu, což moc prostoru pro improvizaci také nedává.

⁵⁶ Cit.: Nový, Ivan a Schroll-Machl, Sylvia: *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Str. 46, nakl. Reiner Hamp, vydání 2., Mnichov a Mering, 2003
překlad, vol.: *Třetina problémů se stejně vyřeší sama, další třetina se vyřeší bez námahy a zbývající třetina se může odložit na později. A když nejde o život, tak jde vlastně o ho...*

4.4.3 Styl komunikace a interpretace sdělené informace

To, že Češi a Němci mají rozdílný způsob komunikace, je vcelku pochopitelné. Češi používají tzv. silný kontext. To znamená, že český způsob komunikace zahrnuje mnoho neverbálních zpráv a možností pro domyšlení situace. To, co Čech řekne, je často jen malá část informace, kterou chtěl původně sdělit. Češi hodně používají narážky a jinotaj, aniž by vůbec řekli, co si skutečně myslí. K tomu také často používají humor. Velmi důležitá jsou gesta, oční kontakt a další neverbální signály. Češi tento způsob komunikaci používají daleko více a také mu přiřkládají daleko větší význam, než jejich němečtí kolegové.

Němci naopak vyžadují sdělení celé informace. Čím přesněji je informace sdělena, tím lépe. Pokud zaměstnanec v Německu nedostane úplnou informaci a v důsledku toho udělá chybu, jen stěží uslyší námitku, že si to měl domyslet. Také váha neverbálních signálů je v německém způsobu komunikace menší, než je tomu v ČR.

4.4.4 Přístup ke konfliktním situacím

Jak Češi sami o sobě tvrdí, neumí příliš tvrdě diskutovat a řešit konfliktní situace⁵⁷. Češi se spíše vyhýbají konfliktům, než aby je brali jako součást obchodního života. V českém kulturním prostředí je spíše zvykem se o problematických a potenciálně konfliktních situacích moc nezmiňovat, neboť již toto je bráno jako osobní útok.

Častým nešvarem také v českém obchodním prostředí je zvyk zapírat. Pokud totiž český manažer či pracovník udělají chybu, jen velmi obtížně to dokážou přiznat. Je vcelku běžné, že než aby se dotyčný přiznal, snaží se celou událost nějaký způsobem bagatelizovat. To je spojeno s nechutí řešit konfliktní situaci, v tomto případě situaci, kdy ona osoba udělal chybu.

S tímto českým přístupem ke konfliktním situacím je spojena i vlastnost Čechů, kteří dost často nedokážou říci "ne!" Je pro ně snazší slíbit i nereálnou věc a pak se snažit v průběhu realizace zakázky domluvit jiné podmínky, než aby na začátku rovnou přiznali, že věc nestihnou.

Na druhou stranu německý přístup je v tomto zcela opačný. Němec pokud nebude moci nějakou zakázku splnit, tak zcela v klidu řeknou jasné "ne." Němci také nemají problém říci svůj odlišný názor, pokud ho mají. Dokonce se říká, že jsou v tomto ohledu natolik rychlí, že někdy stačí vyjádřit svůj nesouhlas dříve, než jejich partner řekne, co si vůbec myslí.

Tento rys je pak patrný i v podnikové kultuře, kdy Němci jdou za svým nadřazeným a stěžují si na konkrétní věci. To není chápáno jako vlastnost negativní (v české republice by

⁵⁷ Viz.: Nový, Ivan a Schroll-Machl, Sylvia: *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Str. 117, nakl. Reiner Hamp, vydání 2., Mnichov a Mering, 2003

taková osoba zřejmě dostala nálepku “potíživý”), ale jako cosi samozřejmého. Takováto stížnost totiž v německém kulturním prostředí není směřována na konkrétní osobu, ale týká se přímo věci, která není v pořádku. Odpadá tím tedy problém, že by si nadřízený mohl myslet, že stížnost je mířena i proti němu a tudíž by si celou věc vzal příliš osobně a tím záležitost zbytečně vyhrotil (jak je tomu běžné v České republice).

4.4.5 Sebevědomí a způsob vystupování

Český způsob vystupování se pohybuje mezi dvěma extrémy – přehnaným sebevědomím a přehnanou skromností. Pro Čechy je velmi obtížné přiměřeně zhodnotit své kvality, občas působí příliš skromně až zakřiknutě. Opačným extrémem může být nevhodná situace, kdy se nepřipravený Čech snaží přesvědčit své zahraniční kolegy, že je to zrovna on, kdo má pravdu. V takovém případě působí jeho snahy spíše arogantně. Často se však stává, že se Češi řídí mottem “Raději než se ztrapnit, tak budu radši mlčet.” Takovýto způsob uvažování je jim blízký, neboť se ponaučili už v průběhu školní docházky, při které český školní systém tuto pasivitu podporuje.

Naopak německý způsob vystupování se může Čechovi jevit jako příliš arogantní. Německý obchodní partner, který je dobře připraven, totiž vystupuje sebejistě a přesvědčivě. Když jsem své známé seznámila s českým názorem, že Němci působí arogantně, sami mi řekli důvody, proč se to tak Čechům zdá: podle nich jsou totiž Němci profesionální, kompetentní, důvěryhodní a uznávaní. Musím říci, že vzhledem k tomu, že již nějakou dobu žiji v České republice, tak mi jejich odpověď přišla obzvláště arogantní.

Němci působí velmi suverénně, k čemuž přispívá i jazyková odlišnost němčiny a češtiny. Němčina totiž působí tvrdším a hlasitějším dojmem, což je dáno její fonetikou a výslovností, což přispívá k pocitu nepříjemné suverenity.

Jistě tomu nepřidá ani fakt, že Němec nemá strach se pustit do konfliktní diskuze pouze za účelem argumentace. Češi tyto konfliktní situace nevyhledávají a berou je a priori jako konfliktní, nicméně Němci tuto diskuzi berou pouze jako příjemné řečnické cvičení. To budí dojem vyššího německého sebevědomí, i když to tak třeba ani není míněno.

Obecně lze tedy říci, že Němci působí sebevědoměji než Češi, nicméně toto jednání j natolik individuální, že vždy záleží na konkrétním obchodním partnerovi.

5. Jednotlivé aspekty obchodní interakce českých a německých subjektů

Česká republika je země, která je z historického i ekonomického hlediska provázána se Spolkovou republikou Německo. Nelze pominout fakt, že SRN je největším odběratelem českého zboží. Stejně tak je fakt, že na českém trhu působí celá řada německých subjektů. Tato vzájemná interakce může způsobovat problémy při obchodních jednáních, komunikaci v rámci firmy, či při výběru podnikové strategie.

Některé případy těchto možných problémů uvádím v této kapitole. Využívám zde především poznatky, které jsem získala pobytem v České republice, kdy jsem byla sama konfrontována s odlišnou mentalitou a pohledem na svět. K vzájemnému lepšímu porozumění je dle mého názoru potřebné, aby se tyto odlišnosti definovaly a jasně pojmenovaly. Poté je možné podniknout konkrétní kroky k pokusu o eliminaci následků možných nedorozumění, které vycházejí z mentality daného národa.

5.1 Pracovní morálka

Přístup k práci je v německé a v české podnikové kultuře velmi odlišný. Vcelku dobře to vystihuje scéna z jednoho dokumentu o pracovní morálce v různých evropských zemích, kdy je tento přístup ilustrován délkou pauzy na oběd. V první scéně nejprve vidíme italskou sekretářku, která zajde s kolegyní do pizzerie, dá si oběd o dvou až třech chodech a vše završí kávou. Do hodiny je zpátky v práci. Další pracovnice je z Francie, která si zajde na oběd s kolegyní, dá si něco lehkého k snědku a k tomu sklenku vína. Po obědě jde však ještě na sraz s kamarádkou na kávu a zákusek, a jak se říká “na kus řeči.” Za hodinu, hodinu a půl, je zpět na pracovišti. V poslední scéně vidíme německou sekretářku, jak si během dvaceti minut v rychlosti sní salát na klávesnici svého počítače a pokračuje ve své práci.

Tato scéna je samozřejmě lehce nadnesená, nicméně velmi dobře charakterizuje německý přístup k práci – v pracovní době je vyžadována maximální soustředěnost, profesionalita a celkově pracovní morálka. Musím říci, že nejde o nějaké ojedinělé excesy, nicméně o celospolečenský jev. Je to dáno do jisté míry německou mentalitou, nicméně pro Čecha může být toto jednání dosti nepochopitelné. Z vlastní zkušenosti vím, že tato míra profesionální a pracovní morálky je někdy zahrnuta do extrémů, kdy se například v oblasti služeb přesně nařizuje prodavačkám úhel postavení vůči zákazníkovi, gesta, apod.

Němci důsledně oddělují sféru pracovní a rodinnou, chodí přesně do práce i z práce, domů si práci berou zřídka. Struktura pracovní kariéry je většinou dlouhodobě plánovaná, proto má velkou váhu kolegalita v kombinaci se silnou nechtí k nonkonformním osobnostem

V českém pracovním prostředí tento důraz na detail a preciznost chybí. Je nutno podotknout, že existují velké rozdíly v pracovní morálce u zaměstnanců a například u podnikatelů. Zde se jen velmi těžko generalizuje, vše záleží na individuálním přístupu jednotlivce, nicméně obecně lze říci, že přístup zaměstnanců k pracovním úkolům v pracovní době je poněkud vlažnější, než je tomu u jejich německých protějšků. Ilustruje to i zajímavý postřeh mého známého, který prohlásil: „*Je zajímavé, že Němci se o práci baví pouze v práci. Když mají volno, chtějí se bavit o jiných, zajímavějších věcech. Češi se na druhou stranu v práci nepředřou, zato jsou schopní se o ní bavit do noci ve svém volnu.*“

O tom, kolik průměrně trávíme času v práci skutečnou prací se statistiky vedou jen těžko, nicméně kolik hodin v průměru týdně pracujeme, je vidět z dat Eurostatu. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009 strávili Češi v práci v průměru 39,8 hodin, zatímco Němci 35,5 hodin⁵⁸. Určitě přitom neplatí, že čím déle v práci jsem, tím vyšší mám produktivitu.

S takovýmto diametrálně odlišným přístupem k práci je nutno počítat. Čeští zaměstnanci pracující pro zahraniční firmy bývají většinou více motivovaní, než například státní zaměstnanci, nicméně je potřeba podniknout takové kroky, aby byla atmosféra ve firmě jasně stanovena, a tím pádem aby bylo zcela jasné, zda převažuje volnější přístup k pracovní morálce, či zda je vyžadován striktně německý profesionalismus a výkonnost.

Na druhou stranu německé firmy působící v České republice by měly respektovat kulturní odlišnosti českých zaměstnanců a už při přijímacím pohovoru jasně vytyčit pravidla, kterými se firma řídí. Předejde se tak zbytečným rozporům ohledně způsobu výkonu práce.

5.2 Oblékání

Název této podkapitoly by lehce sváděl ke generalizaci o Čechách v bílých ponožkách a sandálech a o upravených Němcích v perfektně střižených oblecích. Doby, kdy se český podnikatel poznal na míle dopředu, jsou naštěstí (až na pár výjimek) dávno pryč.

Čeští podnikatelé se po pádu komunismu neuměli oblékat tak, jako jejich zahraniční kolegové, a to hned z několika příčin. Nešlo ani tak o nedostatek vkusu, ale spíše o čtyřicet let trvající nedostatek kvalitního zboží, včetně látek pro konfekci. Další příčinou byl i fakt, že

⁵⁸ Zdroj: internetové stránky Eurostatu, sekce Publikace, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=LFSQ_EWHAIS

české podnikové prostředí kvalitní oblečení prostě nevyžadovalo. Na západě se dobrým oblekem, hedvábnou kravatou a naleštěnými botami získávala výhoda při vyjednáváních, v ČSSR taková potřeba neexistovala.

I proto bylo v tomto ohledu po roce 1989 z České strany co dohánět. I dnes jsou pozůstatky této doby patrné – když vidím českého podnikatele, kterému zpod nohavic obleku vyčuhují bílé ponožky, pomyslím si o vkusu takového člověka své. Dnes už totiž zdaleka není problém v nedostupnosti látek a nemodernosti střihů na trhu (i když zde je pořád znát velikost německého trhu, kde se nové trendy uplatňují dříve a jsou cenově dostupnější), ale vždy se jedná o nedostatek citu pro eleganci na straně jednotlivce.

Na tomto místě je třeba na obranu českých podnikatelů a byznysmenů uvést, že z hlediska finančního je stále ještě móda na německém trhu dostupnější. Už jen málokdo se pozastaví nad tím, že pokud někdo chce kvalitní oblek s dobrým střihem a za rozumnou cenu, pak se vyplatí na velké nákupy vycestovat za hranice.

K dobrému jménu v dnešním světě obchodu však prostě patří patřičná reprezentace, což si velmi dobře uvědomují i čeští podnikatelé. Proto lze konstatovat, že ač situace stále ještě není optimální, je zcela určitě lepší, než před deseti lety.

5.3 Obchodní jednání

Zvládnutí obchodního jednání se zahraničním partnerem je předpokladem k rozvoji další spolupráce. Na toto téma existují celé knihovny “zaručených a ověřených” rad. Většina těchto publikací se zabývá obchodním jednáním obecně, nicméně do jisté míry předpokládá, že váš obchodní partner pochází ze stejného kulturního prostředí. Jeho reakce jsou tak daleko lépe předvídatelné, než je tomu u obchodního partnera ze zahraničí.

Pokud se však pokusíte navázat a hlavně udržet obchodní spolupráci na mezinárodní úrovni, velmi snadno se můžete i navzdory všem poučkám dopustit omylu. Zde jsou typické rozdíly v přístupu k obchodnímu jednání mezi Němci a Čechy.

5.3.1 Oslovování

Oslovování je v ČR a SRN dosti odlišné. I když v obou jazycích existuje vyjádření vykání, její používání je dosti odlišné. Ještě v padesátých letech se přitom tento rozdíl tolik neprojevoval – snad s výjimkou toho, že v Německu té doby bylo vykání ještě běžné i v rodinných kruzích. Nicméně studentské protesty a bouřlivá doba roku 1968 přinesly

v Německu celospolečenskou změnu, která se nesla pod heslem „alle per du.“⁵⁹ Vzhledem k tomu, že tato změna přišla od spodu, tedy od mladých lidí samotných, nemělo toto tykání negativní pachůť nucenosti, jak tomu bylo v tehdejší ČSSR. Touto změnou se uvolnila i atmosféra ve firmách, kde je tykání daleko běžnější, než ve firmách českých. Je třeba zajímavé, že v němčině vůbec neexistuje ekvivalent českého slova „podřízený.“ V Německu se použije buď označení „kollega“ nebo „spolupracovník.“⁶⁰ Určitá pravidla však přesto existují.

Tykání nabízí ten, který má vyšší pozici, popřípadě ten pracovník, který je déle ve firmě. Obecně nabízí tykání žena muži. To jsou tedy běžná pravidla etikety, která jsou shodná s Českou republikou. Při obchodním jednání záleží vždy na situaci a na osobě, s kterou jednáme. Velmi časté je také tzv. metoda „Hamburger Sie,“ což je kompromis mezi tykáním a vykáním, kdy se oslovuje křestním jménem a osobě se přitom stále vykává. Tento způsob je doporučenou formou komunikace mezi obchodními partnery, kteří se již znají, a tudíž mezi nimi existuje vzájemný respekt. K tomu podotýkám, že v Německu je tato forma oslovování častější. Vykání je vnímáno jako známka formálnosti vhodná pouze v konkrétních situacích.

Dalším rozdílem v komunikaci mezi obchodními partnery, ale i v úředním a osobním styku, je pozdrav. V Německu je zcela běžné přijít do restaurace a být pozdraven slůvkem „hallo,“ což by se dalo přeložit jako „ahoj“ nebo „zdravím.“ Nejde vůbec o projev neúcty, jde spíše o menší míru formálnosti při oslovování. V České republice je zdvořilým pozdravem pouze „dobrý den.“ Pokud oslovíte například prodavačku stylem „ahoj, chtěla bych...,“ tak budete mít velký problém, aby vás daná osoba vůbec obsloužila.

Stejný rozdíl je ve způsobu loučení. V Německu se kdekoliv bez rozdílu spolkové země nejčastěji setkáte se slovem „tschüss“⁶¹. V České republice je to opět oslovení poněkud familiární, které se při oficiálním styku nepoužije. Z vlastní zkušenosti musím říci, že jsem sama byla překvapená, když na německém velvyslanectví v Praze probíhalo přivítání a loučení ze strany německého úředníka stylem „Hallo, was kann ich für Sie tun? ... Schönen Tag noch und Tschüss!“⁶²

V obchodím styku proto doporučuji při představení být formální, vykat, používat celé jméno a vycházet z reakcí protistrany. Potom je dle mého názoru vhodné přejít na kombinovanou formu tykání a vykání, kdy se oslovuje křestním jménem a nadále se vykává. Ve

⁵⁹ Překlad, volně: všichni si tykají

⁶⁰ Zdroj: magazín *Deutsch Perfekt*, číslo 4/2010, str. 28-30, článek *Auf Du Und Du*

⁶¹ Překlad, volně: ahoj, měj se

⁶² Překlad, volně: Ahoj, co pro Vás můžu udělat. ... Pěkný den a ahoj!

výjimečných situacích se může použít i tykání v čisté podobě, nicméně to vyžaduje déle trvající vztah s obchodním partnerem a vzájemný respekt.

Dalším aspektem je obchodní korespondence a její forma. Německý styl psaní obchodních dopisů je obvyklé velmi strohý, s minimem odboček a informací nespojených s tématem. To by měl být samozřejmě standard pro obchodní spolupráci na celém světě, nicméně tato forma komunikace je často zachována i u obchodních partnerů, se kterými si Němci při přímém kontaktu vyměňují osobní informace. To může na českého podnikatele působit poněkud chladně a rozporuplně, nicméně takové je německá mentalita. Efektivnost a efektivita v práci je na prvním místě, čas na osobní věci a utužení osobních vazeb jsou až za nimi.

Posledním tématem v této podkapitole, kterým bych chtěla zmínit, je používání titulů. V České republice je z historického hlediska kladen velký důraz na používání titulů při oslovování. To vychází z Rakousko-Uherské tradice, která je tímto proslulá. Je proto obvyklé používat titul před jménem k oslovení dané osoby, někteří lidé to dokonce považují za urážku, pokud se jejich titul nepoužije. Toto je vštěpováno už od školních let, kdy se například na gymnáziích používá k oslovení učitele označení „profesor/profesorka,“ i když toto označení nemá s jejich pravým akademickým titulem nic společného. Jak bylo řečeno, jde o pozůstatek z dob minulých. V Německu se na druhé straně k oslovení učitele používá jeho příjmení, tedy například „Frau/Herr Huber“⁶³.

Toto má vliv i na oslovování při obchodních stycích. V ČR se běžně používá akademický titul, např. pane inženýre, paní doktorko atd., zatímco v Německu by to působilo komicky. Němec se skutečně zarazí, když ho tímto způsobem oslovíte. Proto se nelze divit, že mu to nepřijde přirozené takto oslovit vás jako Čecha. Nejde o projev neúcty, nicméně o kulturní odlišnost. V Německu je používání akademických titulů, například v e-mailech či při oslovování, vnímáno jako projev odstupů a cosi neobvyklého.

5.3.2 Průběh obchodního jednání⁶⁴

Němečtí obchodníci a podnikatelé jsou zpravidla otevření a přátelští, nicméně jednání drží ve věcné rovině a jsou na něj velmi dobře připraveni. Nestává se, aby německý obchodní partner přijel na jednání a neměl zjištěné informace o firmě a připravenou detailní strategii vyjednávání. To samé očekává od svého českého partnera a ten se proto musí připravit na tvrdé, ale korektní vyjednání. Nepřipravenost českého podnikatele na jednání je chápána ze

⁶³ Překlad: pan/paní Huber

⁶⁴ Vysv.: tato podkapitola byla částečně přejata z *bakalářské práce na téma Mezikulturní rozdíly a jejich vliv na jednání a podnikání německých subjektů v ČR*, Franziska Gruf, VŠE duben 2008 a následně rozšířena a doplněna o nové a aktuální informace

strany německého obchodního partnera jako znak toho, že česká strana zřejmě nepřikládá obchodu důležitost, když se na vyjednávání o něm tak nedostatečně připravila. To by samozřejmě mohlo mít negativní vliv na výsledek jednání, a proto je velmi žádoucí, aby se v tomto ohledu přizpůsobil český podnikatel německé (a dá se říci, že i západoevropské) mentalitě a důkladně se na jednání připravil.

S tím souvisí i to, že Němci pojmají svou pracovní dobu jako čas striktně vyhrazený pro pracovní záležitosti. Pokud tedy přijde nepřipravený český obchodní partner na jednání, působí to na Němce jako ztráta času, který mohli věnovat něčemu produktivnějšímu. V českém pojetí obchodního jednání se často více staví na osobním kontaktu a jakémisi “pocitu” z obchodního partnera, spíše než na důkladné přípravě. Jde samozřejmě o generalizaci, nicméně v obecné rovině tomu tak je.

Z toho vyplývá, že Čechům mohou Němci při jednáních připadat suverénní až arogantní, nicméně tento způsob prezentace je v Německu vyžadován a je známkou zdravé sebedůvěry. To souvisí i mírou přípravy a německou mentalitou – pokud jsem dobře a důkladně připraven, mohu si dovolit vystupovat sebevědomě, neboť se to ode mě do jisté míry očekává. Pokud budu naopak působit příliš skromně či zakřiknutě, jde o známku nepřipravenosti a tudíž selhání. Tento přístup by neměl být vnímán negativně, ale spíše jako určitá rozdílnost k přístupu ve vystupování. Z mého pohledu je vždy lepší být důkladně připraven, mít promyšlené všechny možné eventuality a různé případné problémy, než je potom řešit na místě a improvizovat. Ač jsou totiž Češi považováni za mistry improvizace, v této oblasti se za improvizaci často skrývá lenost a nedůslednost.

Němečtí obchodní partneři rádi používají jako jednacím jazyk němčinu a automaticky předpokládají, že se v České republice německy domluví. Vždy však platí, že je nejlepší vést jednání v neutrálním jazyce, to znamená v jazyce, který není rodným jazykem ani jednoho obchodního partnera (což samozřejmě v praxi bývá dosažitelné pouze pokud nejednáme s někým z anglicky mluvících zemí, tam se jednání vždy téměř automaticky vedou v angličtině). V případě jednání s německými partnery je tedy rozhodně lepší vést jednání v angličtině, neboť tak ani jedna ze stran nemá jazykovou výhodu na své straně. Znalost angličtiny jako cizího jazyka je v Německu na dobré úrovni a od středních pozic ve firmě ji lze automaticky očekávat. V některých firmách dokonce došlo k přijetí angličtiny jako oficiálního interního jazyka, např. čelní německé podniky Höchst a Siemens už přijaly angličtinu hlavní vnitropodnikový dorozumívací jazyk⁶⁵. Při jednání správních rad těchto

⁶⁵ Zdroj: *internetové stránky Britských listů*, <http://www.blisty.cz/files/isarc/9804/19980410e.html>

podniků se používá angličtina, i když jsou v těchto orgánech zastoupeni pouze Němci. To svědčí o velmi dobré jazykové vybavenosti německých manažerů na středních a vyšších pozicích. Na jihu Německa je poměrně hojně rozšířena italština, druhotně pak francouzština, nicméně jako obchodní „lingua franca“⁶⁶ vítězí jednoznačně angličtina.

V České republice je znalost anglického jazyka v obchodních kruzích na poměrně dobré úrovni. Je zde již generace manažerů, kteří mají zkušenosti i nezahraničí a dokážou vést jednání v cizím jazyce. Němčina, co druhý nejrozšířenější cizí jazyk, je pomalu na ústupu. Pro použití při obchodním jednání je většinou požadována jeho vyšší znalost, než je v současné situaci obvyklé, a proto se jako optimální kompromis jeví použití angličtiny jako vyjednávacího jazyka.

Jako jedno z hlavních úskalí při obchodním vyjednávání vidím problém dochvilnosti. Při plánování schůzky je nutné mít na paměti, že dochvilnost je pro německého partnera absolutně zásadní. Když je stanoven termín schůzky, je zcela zásadní dodržet stanovenou hodinu a přijít včas nebo trochu dříve. V České republice se z pětiminutového zpoždění nedělá větší problém, nicméně v německé podnikové kultuře je to záležitost, která zůstane zaznamenána jako osobnostní rys obchodního partnera docela dlouho dobu. Přijít včas se považuje za samozřejmost, neomluvené zpoždění je pak považováno za velmi nezdvořilé.

Obecně jsou na jednání lepší dopolední hodiny, ne však dříve než od 9.00 hodin. Při složitějším jednání je vhodné dojednat schůzku až po obědě kolem 13.30, aby v případě prodloužení jednání bylo možné pokračovat druhý den dopoledne. Tyto zásady jsou stejné v obou zemích.

Pro samotné obchodní jednání platí běžné zásady etikety. V tomto směru je výhodou, že jak Německo, tak Česká republika vycházejí z podobných tradic, které nedávají moc prostoru k odlišným zvyklostem. Není proto obvyklé, aby ženy na uvítanou políbily na tvář muže. Stejně tak neobvyklá je i situace, kdy muž políbí ženě ruku. Běžné zahájení schůzky probíhá potřesením rukou a vyměněním vizitek.

Na úvod je vhodné pohovořit o obecných tématech a navodit přátelskou atmosféru. Příliš familiérní tón však není obvyklý a byl by přijat s rozpaky. Z osobní zkušenosti vím, že někteří čeští podnikatelé mají tendenci hovořit s obchodním partnerem, kterého vidí poprvé v životě, jako s dobrým kamarádem. Zřejmě se tak snaží uvolnit atmosféru a navodit lepší podmínky pro vyjednávání, nicméně z německé strany je toto chování vnímáno spíše s rozpaky. Není také vhodné, jak se mi již v minulosti stalo, aby se starší manažeři-muži chovali blahosklonně

⁶⁶ Vysv.: jakýkoliv jazyk, který je používán v určité oblasti, např. v diplomacii či v obchodě, větším počtem lidí, než je pouze počet rodilých mluvčích daného jazyka

ke svým ženským protějškům a zaujímalí jakousi pózu ochránce slabšího pohlaví. To je přístup především starší generace, která se ještě stále pohybuje v zajetí stereotypů o mužích a ženách na pracovišti.

Při samotném obchodním jednání s německým protějškem je především třeba držet se tématu. Z německého pohledu je český styl vyjadřování příliš košatý a neurčitý, proto by měl český obchodní partner používat věcné poznámky a nesnažit se příliš odlehčovat situaci poznámkami netýkajícími se tématu. Němci jsou v tomto ohledu daleko přímější a neodbíhají od problému, snaží se ho řešit věcně a konstruktivně. To souvisí i s pracovní morálkou, kdy Němci mají striktně oddělen pracovní a soukromí život, a proto se v práci o soukromých tématech tolik nebaví.

Je také vhodné mít na paměti, že cizí jazyk má nuance, které mohou českým obchodním partnerům uniknout a které pak vyzní poněkud nevhodně. K těmto kulturním rozdílům poznamenává Richard Paisley, manažer se zkušeností s jednáním s českými i německými partnery: „...*I have observed that a more direct approach to resolving problems is not the Czech way of doing things, the Czech approach is more circuitous.*“⁶⁷ Tomuto tvrzení nelze než dát za pravdu, neboť Češi mají skutečně větší sklon k rozebírání tématu ze všech možných stran a ve všech souvislostech. To může být někdy vlastnost užitečná, nicméně pro Němce myslícího především na efektivitu využití času i dosti nepříjemná.

Setkala jsem se také s přístupem, kdy němečtí obchodní partneři měli pocit, že jejich zkušenosti s tržní ekonomikou jim dávají výhodu proti jejich českým partnerům. S touto myšlenkou nemohu zcela souhlasit, neboť tato výhoda, která jistě ještě před deseti lety existovala, je nyní minimální nebo zcela nulová. Jistě nepomáhá, když se český podnikatel začne dotazovat na obecně známé postupy a termíny, nicméně tento problém souvisí s mírou přípravy, kterou se rozhodne daný jedinec do jednání investovat. Co se týče znalostí, vzdělání a zkušeností, čeští manažeři a podnikatelé se mohou ve všech oblastech rovnat svým německým kolegům.

Hlavní radou pro jednání s německým partnerem je tedy dochvilnost, stručnost a dokonalá připravenost. Těmito vlastnostmi lze přesvědčit německého partnera, že Češi jsou důvěryhodnými obchodními partnery a dozajista se tím i vyvrátí německé předsudky o české obchodní etice. V kombinaci s příjemným vystupováním a vyvarováním se nevhodných témat

⁶⁷ Zdroj: magazín *Business Spotlight*, č. 2/07, str.34, článek *Dialog with people*, autor Mary F. Jockey, překlad – „všiml jsem si, že přímý přístup k řešení problémů není způsob, jaký volí Češi; jejich přístup je daleko zdlouhavější a mnohem méně přímý.“

je pak zajištěn bezproblémový průběh obchodního jednání a zdárné uzavření oboustranně výhodného obchodu.

5.4 Možné problémy při obchodní interakci českých a německých subjektů

Jak již bylo nastíněno výše, existují určité zásady, při jejichž dodržení se značně sníží riziko vzniku nedorozumění. Jedná se především o dochvilnost, profesionalitu a stručnost na straně české, na straně německé je potom potřeba odbourat předsudky o Čechách a eliminovat domnělý pocit převahy ve znalostech a zkušenostech.

I když jsou tyto zásady dodrženy, může se přesto stát, že se při vzájemné interakci narazí na problém, který je dán rozdílným kulturním zázemím, jiným stylem humoru či prostě jinou historickou zkušeností daného národa. V této kapitole jsou uvedeny některé příklady a jejich možná řešení.

5.4.1 Nevhodná témata

Při komunikaci v profesním životě je žádoucí, aby se český podnikatel či manažer striktně zabýval pracovním tématem. V každém obchodním vztahu však nastane chvíle, kdy se diskuse stočí i na jiné než pracovní věci. V tom případě je vhodné vyvarovat se určitých témat, která jsou v německé společnosti vnímána jako tabu.

Existuje celá řada témat, která by se při běžném obchodním jednání s německým obchodním partnerem neměla zmiňovat. Obecně platí zlaté pravidlo, které vyjmenovává trojici nevhodných předmětů diskuse: náboženství-sex-politika. Tato témata jsou chápána jako čistě osobní věc každého jednotlivce, což platí více méně i v České republice.

K těmto tématům pak ještě přistupují potenciálně konfliktní témata. Jedním z nich je stočení diskuse na německou minulost. V tomto ohledu je celkem pochopitelné, že německá veřejnost je citlivá na zmínky o druhé světové válce, odsunu německých obyvatel po válce, atd. I když v německé společnosti proběhlo jakési smíření se s minulostí, toto téma je i více než šedesát let po skončení války velmi citlivé. Je to také proto, že téma války je stále aktuální v některých mezinárodněpolitických vztazích Německa s jinými státy, konkrétně třeba s Polskem. Vztah Němců a Poláků je natolik nechvalně známý, že by se mu diskutující měl raději zcela vyhnout. Z tohoto hlediska je proto velmi pozitivní, že tato kapitola vzájemných vztahů byla mezi ČR a SRN uzavřena Česko-Německou deklarací.

Dalším nevhodným tématem jsou peníze. Pro mě osobně to byl velký šok, když se mě jeden ne příliš blízký známý zeptal, kolik že to vlastně vydělávám tou mojí prací. S otázkou

“a kolik ti tam platí?” jsem se potom setkala v České republice ještě mnohokrát. Z německého pohledu je toto něco nepochopitelného, neboť téma peněz je vnímáno jako čistě soukromá věc. Často se stává, že ani blízcí rodinní příslušníci přesně nevědí, kolik kdo v rodině vydělává. Toto téma je pro Němce tabu. Otázky týkající se platu či příjmu je proto lepší nechat stranou úplně, i když mohou být myšleny zcela nevinně.

5.4.2 Humor

Dalším problémem v komunikaci může být odlišný styl humoru. Velká míra sebeironie a nadsázky, které jsou pro Čechy typické, jsou pro Němce jen stěží pochopitelné. Pokud se Čech pustí na tenký led a začne vyprávět vtip, nebo humorně komentovat svého nadřízeného, musí být velmi opatrný na způsob, jakým tak učiní. Němci nemají ve zvyku používat ironii a dvojsmysl tak, jak to činí Češi.

Německý styl humoru je dosti odlišný od toho českého. Příkladem může být německá forma masopustu, tzv. “Fasching,” který je dodržován především v katolických částech země. V tento den se Němci obléknou do maškarních kostýmů a chodí v nich celý den, někdy dokonce i do práce. To je něco, co by se v Čechách jen těžko setkalo s pochopením. Dalším příkladem může být tzv. “Weiberfastnacht,” neboli cosi jako masopustní divoká noc žen, při které mohou ženy jakémukoliv muži (třeba i neznámému či nadřízenému v práci) beztrestně ustříhnout kravatu. To je považováno za vrchol humoru. Uznávám, že mě jako Němce to přijde zábavné, nicméně jsem si jista, že většina Čechů by se asi velmi divila, kdybych se je snažila do této tradice zasvětit.

Na tomto místě je potřeba říci, že fáma o Němcích jako o národě bez smyslu pro humor je zavádějící. Každý národ má poněkud odlišný styl humoru, a tak i Němci mají svůj vlastní styl zábavy, který se ne každému musí líbit. Při troše snahy jsem si jistá, že by se Čech dokázal dobře pobavit německým praktickým vtipem, stejně tak jako Němec českou dvojsmyslnou narážkou.

5.4.3 Gesta a zdvořilost

Gestům je v Německu přikládána větší důležitost, než je tomu v České republice. Když napadnete v Německu slovně jinou osobu, může to mít vážné následky, dokonce můžete být předvoláni k soudu za urážku na cti. Existuje zákon chránící veřejné činitele (a zejména policisty) před hrubostí neukázněných spoluobčanů. Když si například poklepete na čelo, nebo ukážete zdvižený prostředníček, můžete čekat velkou pokutu. Také není vhodné ukazovat posunek třemi prsty vztyčenými vzhůru (do tvaru písmena W), což je používáno

jako symbol neonacistů. O nacistickém pozdravu vztyčenou pravicí se snad ani není třeba zmiňovat, neboť to je trestné i v České republice.

S gesty je také spojená otázka zdvořilosti. Němci mají za to, že pozdrav je samozřejmou součástí společenské etikety, tudíž je velmi nezdvořilé ho vynechat. V České republice se mi velmi často stane, že v obchodě nebo v restauraci mi na můj pozdrav nikdo neodpoví, což považuji za vrchol nevychovanosti. Je to maličkost, která dokáže velmi zásadně ovlivnit první dojem. S pozdravem je obvykle spojeno potřesení rukou. Jak již bylo napsáno výše, políbek ruky nebo políbení na tvář, tak oblíbené ve Francii, není německým zvykem.

Dále platí obvyklé zásady společenského styku, jakými jsou například ruce mimo kapsy mluvčího, nežvýkání žvýkačky, alespoň ztlumený mobilní telefon, atd. Za velmi neslušné je považováno ukazování prstem na druhou osobu nebo třeba přerušení hovoru kvůli mobilnímu telefonu. Tyto zásady jsou platné i v České republice a je tedy projevem kultivovanosti každého jedince, zde se jimi řídí či nikoliv.

Závěr

Česká republika a Spolková republika Německo jsou dobrými sousedy. Toto konstatování není a v minulosti ani nebylo tak samozřejmé, jak se dnes může zdát. Přes problematickou minulost se podařilo najít politické řešení vzájemných rozporů a navázat pro obě strany přínosné ekonomické vztahy.

V této práci jsem popsala, jak se vyvíjely vzájemné česko-německé vztahy v minulosti a jak se podařilo neshody z toho plynoucí v průběhu devadesátých let vyřešit. Určitě se nedá říci, že by se politické reprezentace těchto dvou států nějak výrazně snažili prohlubovat přátelství – to je ostatně dáno i nevelkým významem České republiky pro SRN na straně jedné a na straně druhé vlažným přístupem české politické reprezentace dané přetrvávajícími obavami z přílišné německé expanze – nicméně dobré vztahy na poli ekonomickém jsou jasným důkazem normalizace vztahů mezi ČR a SRN.

Je jasné, že Spolková republika Německo je svou velikostí a významem pro Evropu na úplně jiné úrovni, než Česká republika. Význam obchodní spolupráce je proto větší pro českou stranu, která využívá velkého německého trhu k exportu svých výrobků. S tím je spojený pozitivní efekt přílivu zahraničního kapitálu v podobě zisku za exportované výrobky. Faktorem, který snižuje přínos tohoto jevu je to, že největší český exportér Škoda Auto, a.s. je vlastně německou firmou, které značnou část zisků této firmy vyvádí zpět do Německa. I přesto zůstává Německo nejvýznamnější odběratelem zboží vyprodukovaného na území České republiky.

S působením německých firem na českém trhu je spojen i pozitivní efekt přílivu kapitálu v podobě investic. Česká republika nabízí řadu investičních programů a pobídek k podpoře zahraničních podnikatelů, kteří se snaží umístit svou pobočku v ČR. S touto politikou podporující zahraniční investice je spojena agentura CzechInvest, jejíž činnost je bezproblémová a přínos této agentury pro ČR je nezpochybnitelný. Struktura zahraničních investic je otázkou problematičtější, neboť se do České republiky nepodařilo ve velké míře přilákat firmy využívající sofistikované technologie, provádějící výzkum či zahrnující vysoce kvalifikované operace. Existují sice výjimky, nicméně v převážné většině případů se v České republice finální produkty pouze montují a nikoliv také vymýšlejí a inovují. Zde je potřeba podpořit vzdělávací programy v České republice tak, aby české školství mohlo nabídnout kvalifikovanou pracovní sílu potřebnou pro tento druh činností.

S tím je také spojen problém přílišné orientace na jedno průmyslové odvětví (výroba automobilů), což s sebou nese riziko v případě poklesu poptávky po automobilech ve světě, což by negativně ovlivnilo celou ekonomickou situaci v České republice. Je proto vhodné podpořit investice i do jiných projektů, než jsou pouze velké průmyslové komplexy a rekultivace tzv. “brownfields”⁶⁸.

Je také potřeba začít řešit problém stěhování podniků za levnější pracovní silou dále na východ. Česká republika se již totiž nenachází ve fázi země s levnou a kvalifikovanou pracovní silou, jak tomu bylo ještě před deseti lety. Průměrná mzda rostla vysokým tempem, což ohrožuje konkurenceschopnost České republiky a její schopnost přilákat zahraniční investory. To je problém, se kterým se potýkají téměř všechny hospodářsky vyspělé země. Jedním z řešení je již zmiňovaná orientace ekonomiky ne pouze na výrobu, ale na vývoj a složité technologie. Je potřeba, aby politici v Evropské Unii začali uvažovat globálně a přijali fakt, že v budoucnu je pravděpodobné, že značná část produktů bude vyráběna v Číně a v dalších východoasijských zemích. Je proto nutné, aby Evropa neztratila svůj technologický náskok a naopak se více zaměřila na inovace, služby a vývoj.

Dalším pozitivním efektem působení zahraničních subjektů na českém trhu je tlak na liberalizaci a otevřenost. S tím je spojená i snaha o nastavení podmínek trhu tak, aby byly otevřené, transparentní a bez korupce. Čím více zahraničních investorů bude na českém trhu, tím více se bude zvyšovat tlak na vylepšení podnikatelského prostředí v ČR. Čím více mezinárodních arbitrůž Česká republika prohraje, tím větší bude nespokojenost lidí s politickou reprezentací vytvářející nefunkční zákony. Chápu, že ne každému se tento můj názor může zamlouvat, nicméně z dlouhodobého hlediska to dle mého mínění přispěje ke kultivaci českého podnikatelského prostředí, vylepšení legislativy a odstranění alespoň těch nejhorších nešvarů v podobě korupce při veřejných zakázkách a podobně.

Další otázkou, kterou jsem se v této práci zabývala, byl vliv kultury na obchodní interakci mezi českými a německými subjekty. V tomto ohledu je výhodou, že Česká republika i Spolková republika Německo patří do stejné kulturní oblasti. Vyskytují se zde proto podobné zvyky a až na pár výjimek jsou tedy obchodní postupy podobné. Česká republika na tomto poli urazila značný kus cesty – její výchozí pozice v devadesátých letech totiž byla o poznání horší, než pozice SRN, neboť se musely dohánět nedostatky z dob komunismu.

I když jsou obchodní zvyklosti v obou zemích dosti podobné, existují rozdíly, a to především rozdíly plynoucí z odlišných mentalit těchto národů. To se projevuje jak v práci

⁶⁸ Překlad, volně: nemovitost, která před opětovným ekonomickým využitím potřebuje rekultivaci či revitalizaci

v rámci odlišné úrovně pracovní morálky, tak při obchodních jednáních v maličkostech jako jsou styl oblékání nebo dochvilnost. Z osobní zkušenosti vím, že obchodní jednání s italskými podnikateli je mnohem osobnější a často i příjemnější, než jednání s obchodními partnery z Německa. Čeští podnikatelé se proto musí připravit na jistou odměřenost a strohost, které však nejsou projevem nepřátelství, nicméně pouze jiné mentality. Stejně tak se němečtí obchodníci musí připravit na menší míru přípravy českých podnikatelů kompenzovanou vysokou mírou improvizace a flexibility. Ani jeden z těchto stylů není stylem lepším, nicméně německá zodpovědnost a pečlivost jsou do života jistě o něco lepší přípravou, než dohánění věcí “na poslední chvíli.”

Celkově jsem se v této práci zabývala různými aspekty obchodní spolupráce mezi českými a německými obchodními subjekty. Můžeme konstatovat, že tato spolupráce je prospěšná pro obě strany, které z ní těží ekonomicky i kulturně. Česká republika by se měla jako otevřená ekonomika lépe přizpůsobit měnícím se nárokům zahraničních investorů, nicméně to je běh na dlouhou trať, který by musel mít podporu napříč politickým spektrem. To je v dané politické situaci v ČR situace spíše méně reálná, neboť priority české politické reprezentace jsou zřejmě jiné.

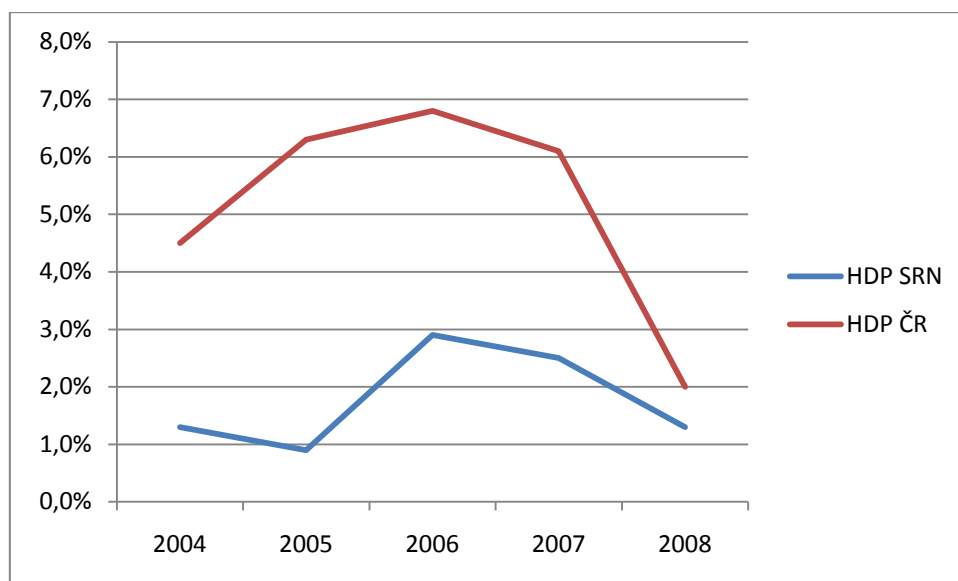
Je potřeba si uvědomit, že je to právě Česká republika, která se musí přizpůsobit a nikoliv okolní svět. Potenciál zde určitě stále je a umístění země si o ekonomickou spolupráci a dobré vztahy se Spolkovou republikou Německo přímo říká. Pokud tento fakt nedokážeme plně využít, bude rozdíl při překročení česko-německé hranice ještě dlouhou dobu do očí bijící.

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSFR	Česká a Slovenská federativní republika
ČSR	Československá republika
ČSSR	Československá socialistická republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČNOPK	Česko-německá obchodní a průmyslová komora
DDR	Deutsche Demokratische Republik – Německá demokratická republika
dtto.	tamtéž, to samé
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
Eurostat	Evropský statistický úřad
HDP	hrubý domácí produkt
IDV	index dimenze individualismu (Individualism)
Kč	Koruna česká
LTO	index páté dimenze (Long-term orientation)
MAS	index dimenze maskulinity a femininity (Masculinity)
mil.	milión
mld.	miliarda
nakl.	nakladatelství
NATO	Severoatlantická aliance
ODS	Občanská demokratická strana
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PDI	index vzdálenosti mocenských pozic (Power Distance)
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	analýza „Strengths, weaknesses, opportunities and threats,” tedy posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
UAI	index snahy vyhnout se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index)
USA	Spojené státy americké
Vysv.	vysvětlení

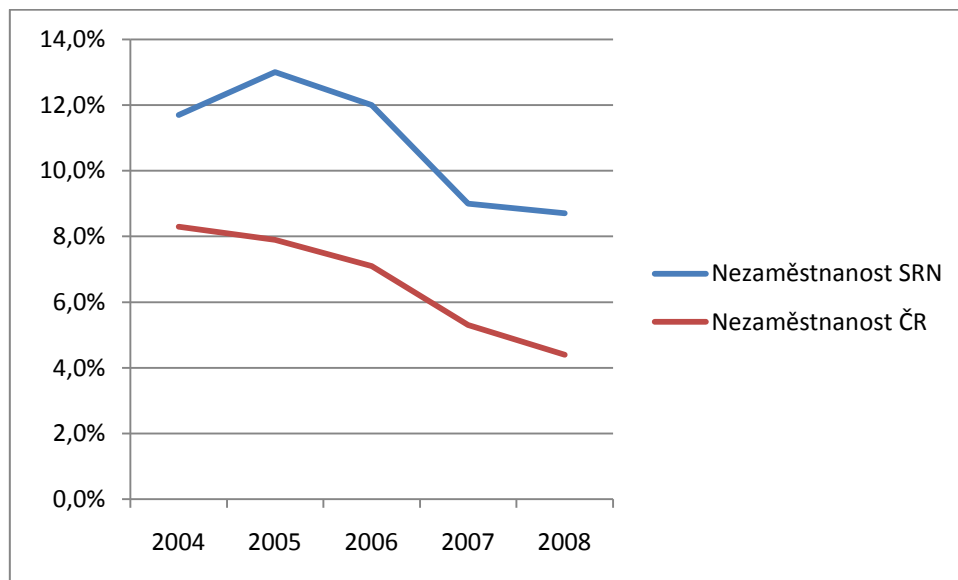
Přílohy

Graf č. 1 – Porovnání vývoje růstu HPD ČR a SRN



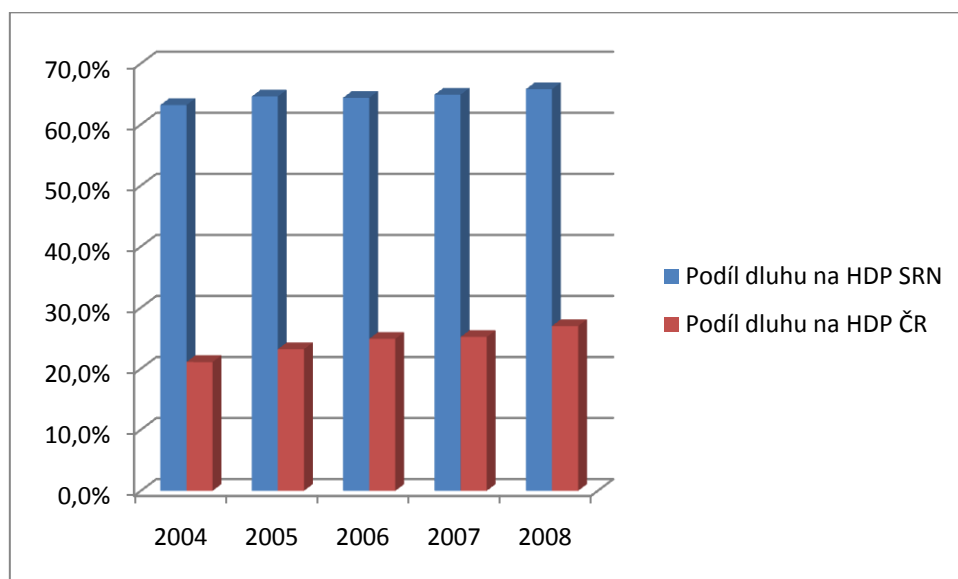
Zdroj dat: internetový portál pro podnikatele BusinessInfo.cz, sekce Německo: Ekonomická charakteristika země, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636> a internetové stránky Českého statistického úřadu, sekce Makroekonomické údaje, <http://www.czso.cz/>

Graf č. 2 – Porovnání vývoje nezaměstnanosti ČR a SRN



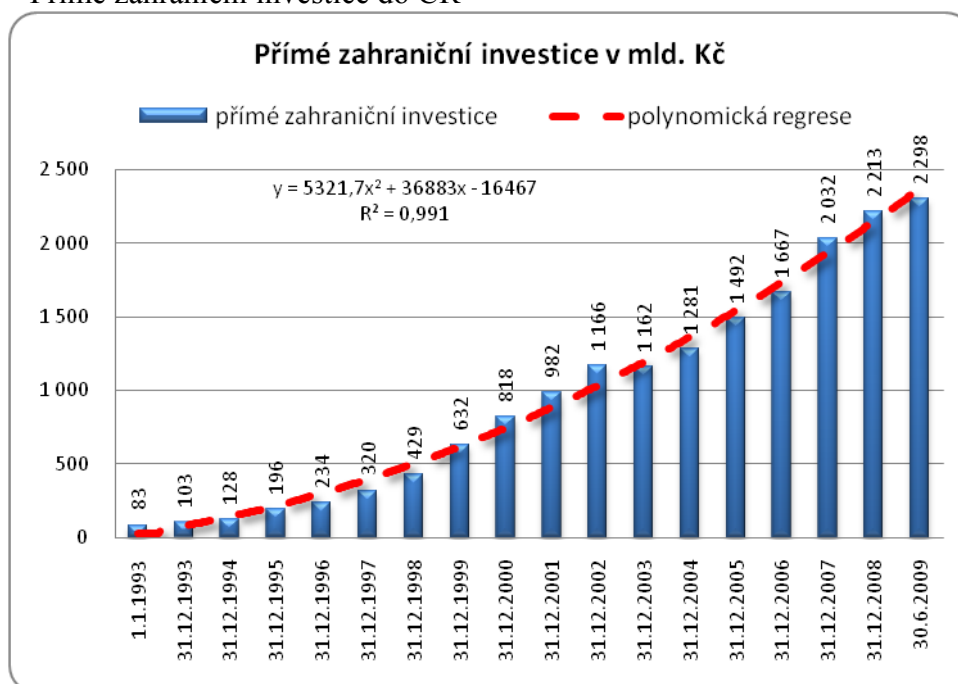
Zdroj dat: internetový portál pro podnikatele BusinessInfo.cz, sekce Německo: Ekonomická charakteristika země, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636> a internetové stránky Českého statistického úřadu, sekce Makroekonomické údaje, <http://www.czso.cz/>

Graf č. 3 – Porovnání vývoje veřejného dluhu ČR a SRN



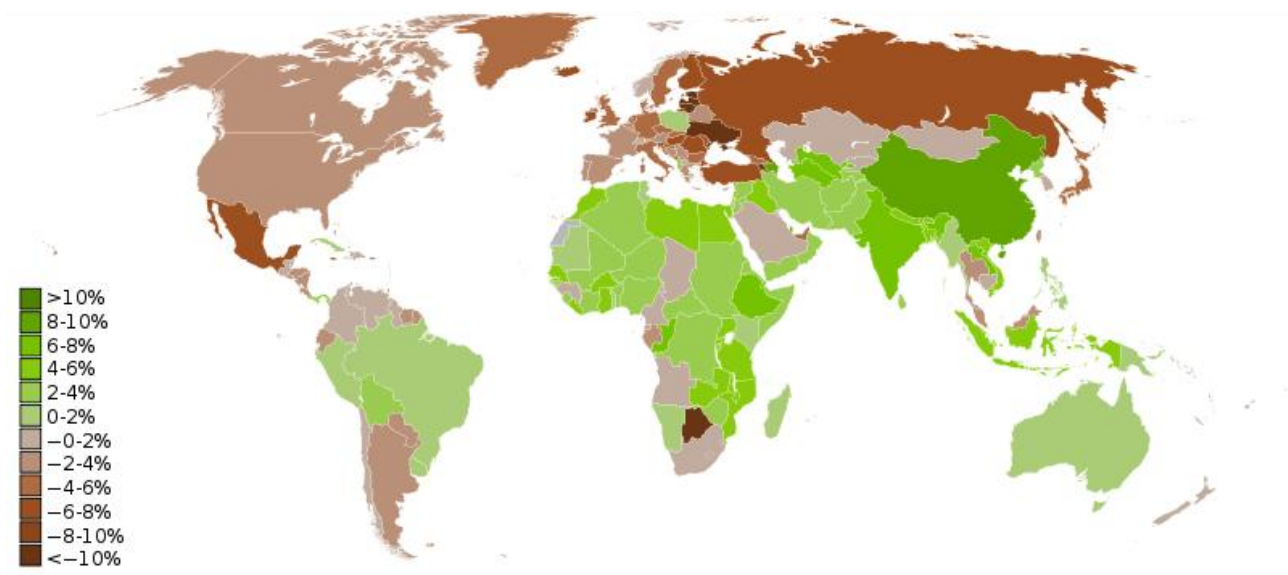
Zdroj dat: internetový portál pro podnikatele BusinessInfo.cz, sekce Německo: Ekonomická charakteristika země, <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636> a internetové stránky Českého statistického úřadu, sekce Makroekonomické údaje, <http://www.czso.cz/>

Graf č. 4 – Přímé zahraniční investice do ČR



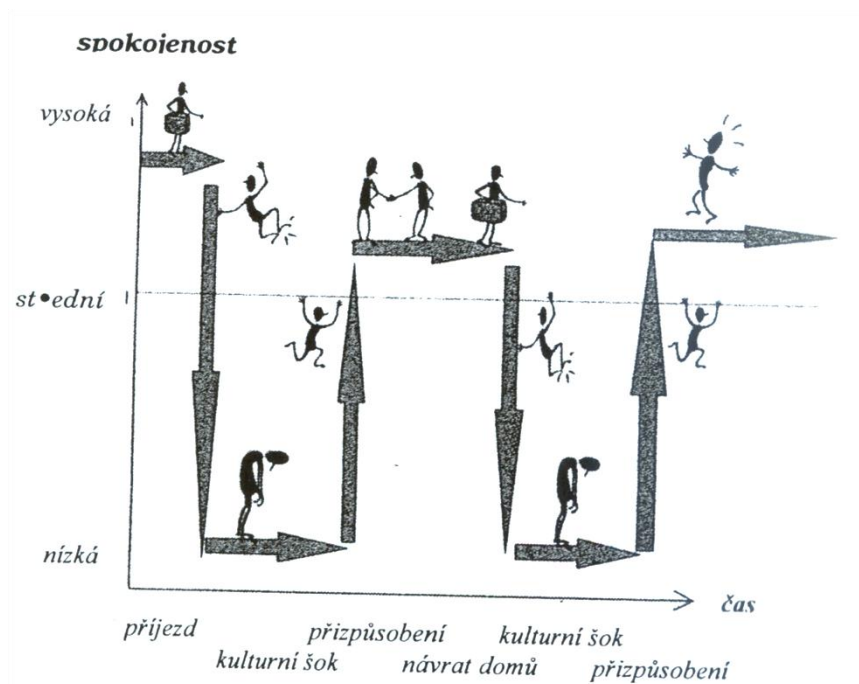
Převzato z internetových stránek Svazu průmyslu a dopravy ČR, <http://www.spcr.cz/statistika/investice.htm>

Obrázek č. 1 – Vývoj HDP v regionech za rok 2009



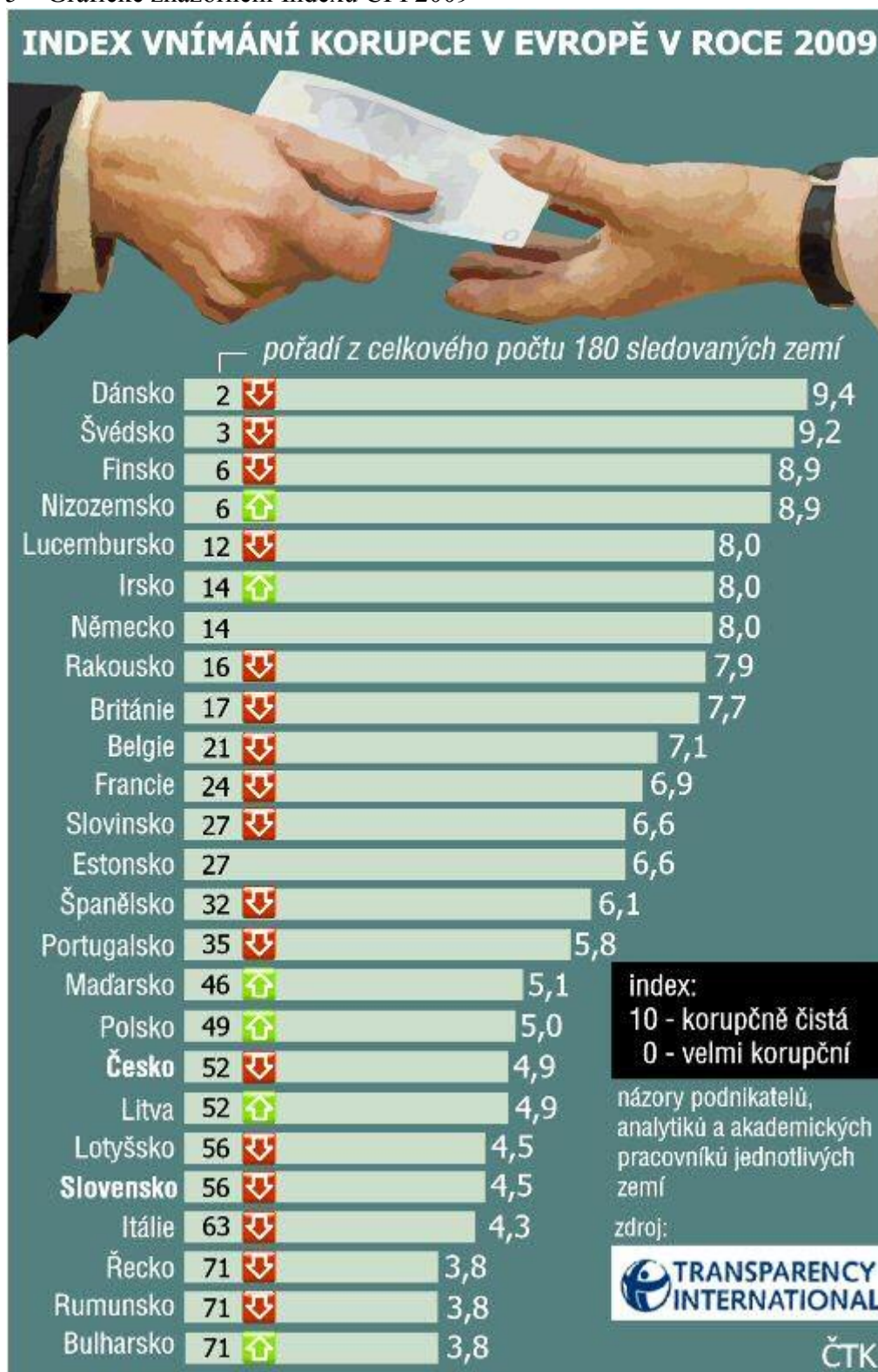
Zdroj: internetový projekt CIA Factbook, <https://www.cia.gov/>, Gdp_real_growth_rate_2007_CIA_Factbook.PNG

Obrázek č. 2 – Kulturní šok dle Oberg



Zdroj: Mochtarova, Monika: *Erfolgreiche Geschäfte im östlichen Mitteleuropa*. Str. 14, nakl. Springer, Heidelberg 2000

Graf č. 5 – Grafické znázornění Indexu CPI 2009



Převzato z internetového zpravodajského serveru České noviny, http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/index_img.php?id=127036

Použitá literatura

Publikace:

- Abrahámová, Jitka a kol.: *Všeobecná encyklopedie Diderot ve 4 svazcích*. Svazek 2. a 4., nakl. Nakladatelský dům OP, Praha 1997
- Čornej, Petr a Pokorný, Jiří: *Kurze Geschichte der Böhmischen Länder bis zum Jahr 2000*. Nakl. Práh, Praha 2000
- Dowling, P. J., Schuler R. S. a Welch, D. E.: *International human resource management: managing people in a multinational context*. Nakl. South-Western College, Cincinnati 1999
- Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. Nakl. Beck, Mnichov 1997
- Hofstede, Geert a Hofstede, Gert Jan: *Kultury a organizace – software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Nakl. Linde, Praha 2006
- Kalínská, Emílie a Petříček, Václav.: *Mezinárodní obchod I.*, Nakl. Oeconomica, Praha 2006
- Kouřimská, M. a kol.: *Zur Geschichte und Kultur der deutschsprachigen Länder*. Nakl. Scientia, Praha 1999
- Nový, Ivan: *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Nakl. Grada Publ., vydání 1., Praha 1996
- Nový, Ivan a Schroll-Machl, Sylvia: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: Česko-německá*. Nakl. Management Press, Praha 2007
- Nový, Ivan a Schroll-Machl, Sylvia: *Spolupráce přes hranice kultur*. Nakl. Management Press, Praha 2005

- Nový, Ivan a Schroll-Machl, Sylvia: *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Nakl. Reiner Hamp, vydání 2., Mnichov a Mering, 2003
- Mochtarova, Monika: *Erfolgreiche Geschäfte im östlichen Mitteleuropa*. Nakl. Springer, Heidelberg 2000
- Oberg, Kalervo: *Cultural shock: Adjustment to new cultural environments*, nakl. Bobbs-Merrill, Indianapolis 1954
- Světlík, Jaroslav: *Marketing pro evropský trh*. Nakl. Grada Publ., vydání 1., Praha 2003
- Stahl, Günter: *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. Nakl. Oldenburg, Mnichov 1998
- Šroněk, Ivan: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Nakl. Grada, Praha 2000
- Trompenaars, Fons: *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Nakl. Nicholas Brealey, Londýn 1993

Články a dokumenty:

- Hrubý, Dan: Á propos. Společenský magazín *Reflex*, č. 12, ročník 2008, str. 80
- Jockey, Mary, F.: Dialog with people. Magazín *Business Spotlight*, č. 2, ročník 2007, str. 34
- Kerbel, Barbara: Auf Du Und Du. Magazín *Deutsch Perfekt*, č. 4, ročník 2010, str. 28-30
- *Bakalářská práce na téma Mezikulturní rozdíly a jejich vliv na jednání a podnikání německých subjektů v ČR*, Franziska Gruf, VŠE duben 2008
- *Smlouva mezi SRN a ČSFR o dobrém sousedství a přátelské spolupráci*

- Výzkumný projekt Ministerstva zahraničních věcí ČR RB 6/5/3 “*Analýza a předpokládaný vývoj hraničních oblastí ČR-SRN*,” (zkrácená verze), str. 6, Praha 2003
- Zpráva *Celkové vyhodnocení výsledků a dopadů realizace Operačního programu Průmysl a podnikání 2004-2006*, zkrácená verze závěrečné zprávy k projektu, str. 29, Praha, listopad 2008
- Zpráva Světové banky *Global Investment Promotion Benchmarking, 2009: Summary Report*, str. 30, Washington, D. C., květen 2009

Internetové zdroje:

- Agentura pro podporu podnikání a investic *CzechInvest*, <http://www.czechinvest.org>
- Ekonomický server ČTK *Finanční noviny*, <http://www.financninoviny.cz>
- Internetová encyklopedie *Wikipedia*, <http://cs.wikipedia.org>
- Oficiální portál pro podnikání a export *Business Info*, <http://www.businessinfo.cz>
- Oficiální stránky autora *Geerta Hofstede*, <http://www.geert-hofstede.com>
- Portál pro podporu podnikání v SRN *Export do SRN*, <http://www.expordosrn.cz>
- Portál www.prilezitost.eu, <http://www.prilezitost.eu>
- Soukromé stránky *Alexandra Vondry*, <http://www.alexandrvondra.cz>
- Společensko-kulturní čtvrtletník *Revue Prostor*, <http://www.revueprostor.cz>
- Stránky *Agentury DHV ČR*, <http://www.dhv.cz>
- Stránky *Asociace malých a středních podniků a živnostníků*, <http://www.amsp.cz>
- Stránky *České advokátní komory*, <http://www.advokatni-komora.cz>
- Stránky *České národní banky*, <http://www.cnb.cz>
- Stránky *Česko-německého fondu budoucnosti*, <http://www.fondbudoucnosti.cz>
- Stránky *Česko-německé obchodní a průmyslové komory*, <http://tschechien.ahk.de>
- Stránky *Českého statistického úřadu*, <http://www.czso.cz>

- Stránky *Evropského statistického úřadu EUROSTAT*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Stránky finančního a obchodního portálu *Finfacts*, www.finfacts.ie
- Stránky finančního a obchodního portálu *Finmag*, www.finmag.cz
- Stránky finančního portálu *Kurzy.cz*, <http://www.kurzy.cz/>
- Stránky *Hospodářské komory České republiky*, <http://eu.komora.cz>
- stránky *Hospodářské komory České republiky*, <http://www.komora.cz>
- Stránky internetového projektu *CIA Factbook*, <https://www.cia.gov>
- Stránky *Institutu ekonomických a sociálních studií Hans Böckler Stiftung (WSI)*, <http://www.boeckler.de>
- Stránky internetového projektu skupiny Světové banky (The World Bank Group), *Doing Business*, <http://doingbusiness.org>
- Stránky magazínu *Der Spiegel*, <http://www.spiegel.de>
- Stránky *Ministerstva zahraničních věcí*, <http://www.mzv.cz>
- Stránky nadace *Forum 2000*, <http://www.forum2000.cz>
- Stránky sdružení *Sudetendeutsche Landsmannschaft*, <http://www.sudeten-by.de>
- Stránky *Spolkového ministerstva hospodářství (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie)*, <http://bmwi.de>
- Stránky *Spolkového statistického úřadu*, <http://www.destatis.de>
- Stránky *Transparency International*, <http://www.transparency.cz>
- Zpravodajský server *Britské listy*, <http://www.blisty.cz>
- Zpravodajský server *ČTK České Noviny*, <http://www.ceskenoviny.cz>
- Zpravodajský server *Hospodářské noviny*, <http://ihned.cz>
- Zpravodajský server *Mladá fronta Dnes*, <http://idnes.cz>
- Zpravodajský server *www.ct24.cz*, <http://www.ct24.cz>
- Zpravodajský server *www.dolezite.sk*, <http://dolezite.sk>

- Zpravodajský server www.naseadresa.cz, <http://www.naseadresa.cz>