

Interkulturní prvky v obchodu s nordickými státy

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Jakub Sláma

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Interkulturní prvky v obchodu s nordickými státy

Jméno a příjmení: **Jakub Sláma**
Osobní číslo: E17000111
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Kulturní specifika nordických států a mezinárodního obchodu
3. Představení společnosti
4. Komparace interkulturních prvků nordických zemí v obchodní činnosti vybrané firmy
5. Zhodnocení výsledků a doporučení změn v přístupu společnosti

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4418-6.
- PIKHART, Marcel. 2013. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-255-3.
- POWER, Dominic. 2009. Culture, creativity and experience in Nordic and Scandinavian cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*. **15**(4): 445-460. ISSN 1477-2833.
- PRŮCHA, Jan. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3069-1.
- WARNER-SODERHOLM, Gillian. 2012. But we're not all Vikings. *Journal of Intercultural Communication*. Issue 29. ISSN 1404-1634.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Konzultant: Ing. Jan Sláma

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2020

Jakub Sláma

Anotace

První část bakalářské práce je teoretická a zaměřuje se na interkulturní komunikaci, která ve velkém měřítku ovlivňuje mezinárodní obchod. Dále se tato část zaměřuje na nordické státy po stránce ekonomické, politické, mezinárodně obchodní a kulturní. V závěru této části jsou popsána kulturní specifika nordických států obecně, a také jejich projevy během obchodního jednání. Druhá část práce je analytická a zabývá se rozбором poznatků k tématu získaných vlastním průzkumem, který probíhal formou dotazníku a strukturovaného rozhovoru.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda existují u příslušníků nordických států kulturní prvky, které ovlivňují mezinárodní obchod a na základě teoretické rešerše a vlastního výzkumu z prostředí firem obchodujících se zmíněným regionem sestavit doporučení pro obchodování s nordickými státy.

Klíčová slova

Nordické státy, Česká republika, interkulturní komunikace, kultura, mezinárodní obchod

Annotation

Intercultural elements in trade with Nordic states

The first part of the bachelor thesis is theoretical and focuses on intercultural communication, which greatly affects international trade. Furthermore, this part focuses on the Nordic countries in terms of economic, political, international trade and cultural. In the end of the first part the thesis deals with the cultural specifics of the Nordic states in general, as well as their demonstrations during trade negotiations. The second part of the work is analytical and deals with the analysis of knowledge gained from their own research, which took place in the form of a survey and a structured interview.

The aim of the bachelor's thesis is to find out whether there are cultural elements in the Nordic countries that affect international trade. The result of the work is a recommendation for trade with the Nordic countries compiled on the basis of an analysis of the companies trading in the region.

Key words

Nordic states, Czech Republic, intercultural communication, culture, international trade

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce. Zároveň děkuji Ing. Janu Slámovi za věcné připomínky a odbornou pomoc při zpracování tématu.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam obrázků..... | 12 |
| Seznam tabulek | 13 |
| Seznam použitých zkratk | 14 |
| Úvod | 15 |
| 1 Interkulturalita a interkulturní komunikace..... | 16 |
| 1.1 Definice pojmů interkulturalita a interkulturní komunikace | 17 |
| 1.2 Kultura jako prvek interkulturní komunikace..... | 19 |
| 1.3 Interakce mezi kulturami | 20 |
| 1.3.1 Kulturní šok | 20 |
| 1.4 Kulturní dimenze..... | 22 |
| 1.5 Role interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě..... | 23 |
| 2 Charakteristika nordických států | 26 |
| 2.1 Ekonomika a politika nordických států..... | 28 |
| 2.1.1 Norská naleziště ropy a zemního plynu | 28 |
| 2.1.2 Korporativismus..... | 29 |
| 2.1.3 Skandinávský sociální stát a imigrace | 29 |
| 2.2 Mezinárodní obchod nordických států..... | 30 |
| 2.3 Kultura nordických států..... | 32 |
| 2.3.1 Projev nordické kultury v obchodním jednání..... | 37 |
| 3 Představení společností | 39 |
| 3.1 DB Schenker..... | 39 |
| 3.2 NYYLO a.s. | 39 |
| 4 Analýza interkulturních prvků v mezinárodním obchodě s nordickými státy.... | 40 |
| 4.1 Analýza interkulturních prvků pomocí dotazníku..... | 40 |
| 4.1.1 Analýza podoby osobního obchodního jednání..... | 41 |
| 4.1.2 Analýza podoby neosobního obchodního jednání | 47 |
| 4.2 Analýza interkulturních prvků pomocí strukturovaného rozhovoru | 49 |
| 4.2.1 Otázky rozhovoru..... | 49 |
| 4.2.2 Odpovědi strukturovaného rozhovoru | 51 |
| 4.3 Zhodnocení výsledků..... | 53 |
| 4.4 Doporučení pro obchodování s nordickými státy..... | 55 |
| Závěr | 57 |
| Seznam použité literatury | 60 |
| Seznam příloh | 64 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Akulturační křivka | 21 |
| Obrázek 2: Porovnání Hofstedeho dimenzí v česko-nordickém prostředí..... | 32 |
| Obrázek 3: Oslovování v komunikaci studentů a učitelů-odlišnosti české a finské kultury..... | 34 |
| Obrázek 4: Charakteristika obchodního jednání s nordickými státy | 41 |
| Obrázek 5: Individuální vs kolektivní obchodní jednání | 42 |
| Obrázek 6: Mocenský odstup v obchodě s nordickými státy..... | 43 |
| Obrázek 7: Složení kolektivu podle pohlaví v obchodním jednání s nordickými státy..... | 44 |
| Obrázek 8: Vyhýbání se nejistotě u nordických států v mezinárodním obchodě..... | 45 |
| Obrázek 9: Časová orientace v obchodní činnosti nordických států | 46 |
| Obrázek 10: Úroveň komunikačního jazyka nordických států v mezinárodním obchodě..... | 47 |
| Obrázek 11: Úroveň komunikačního jazyka v neosobním obchodě s nordickým státy | 48 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Základní informace o nordických státech | 27 |
|--|----|

Seznam použitých zkratk

| | |
|------|-----------------------------------|
| EU | Evropská Unie |
| EHP | Evropský hospodářský prostor |
| ESVO | Evropské sdružení volného obchodu |
| USA | Spojené státy americké |

Úvod

Interkulturní komunikace je v dnešním světě velice populární téma, hlavně díky globalizaci. Přináší s sebou mnoho nových obchodních, politických a hospodářských příležitostí, které přesahují hranice jednoho státu. To s sebou nese i mnoho nových situací a jevů, při kterých je znalost a odpovídající tolerance ostatních kultur nutná.

V této práci se z pohledu interkulturního prostředí porovnává Česká republika a nordické státy, mezi které patří Dánsko, Finsko, Island, Norsko a Švédsko. Všechny nordické země spojuje specifická kultura, která vyplývá ze společné historie, ale mají také podobnou ekonomickou situaci. Typickými znaky je vysoké HDP/os. a silný sociální systém, plynoucí z vysokých daní. I přestože jsou všechny státy ekonomicky silné, tak jsou kvůli své geografické poloze a podnebí poměrně významně závislé na importu zboží a služeb z ostatních zemí, a to hlavně od partnerů z Evropské unie. Díky všem těmto skutečnostem jsou nordické státy vhodné pro porovnání s Českou republikou.

Hlavním cílem práce je identifikace interkulturních prvků v obchodě s nordickými státy. Na základě porovnání teoretických informací získaných rešerší odborných publikací a informací získaných z vlastního výzkumu realizovaného v obchodním prostředí dvou vybraných společností, vzniknou doporučení pro obchodní jednání s nordickými státy.

První část práce se zabývá shrnutím teoretických zdrojů a souvislostí pojmu interkulturní komunikace. Nejdříve uvádí definici a historii tohoto pojmu a následně řeší problém interkulturality v mezinárodním obchodě. V této části se také objevuje charakteristika nordických států z pohledu ekonomického, politického a kulturního, jelikož právě tyto aspekty nejvíce ovlivňují mezinárodní obchod.

Druhá část práce je analytická a za pomoci vlastního kvantitativního i kvalitativního výzkumu jeho nástrojů v podobě dotazníku a strukturovaného rozhovoru analyzuje informace o interkulturních prvcích v mezinárodním obchodě s nordickými státy z prostředí firem obchodujících s tímto regionem. Následuje porovnání s teoretickou rešerší a výstupem práce je doporučení pro obchodování s nordickými státy.

1 Interkulturalita a interkulturní komunikace

K setkávání kultur docházelo již od počátku prvních civilizací. Již starověcí Řekové pociťovali jazykovou a kulturní bariéru vůči jiným etnikům. Odlišné kultury jimi byly považovány za „barbary“, protože mluvily pro ně nesrozumitelným jazykem, který byl připodobňován ke zvukům zvířat (Průcha, 2010).

První systematickou publikací pojednávající o sociální komunikaci byla patrně kniha *O obcování s lidmi* vydaná v Čechách a Evropě roku 1874. Výraz „obcování“ ještě ve 20. století vyjadřoval pojem „komunikace“. Autorem této publikace byl Adolf Knigge, který v knize zužitkoval zkušenosti ze svého života a zpracoval je do díla, které sám považoval za velmi důležité. Knigge ve svém díle ale nepojednává pouze o komunikaci s rodiči, přáteli nebo lidmi různého povolání, ale také o interkulturním způsobu komunikace. Jednalo se o praktický soubor doporučení a instrukcí, jak komunikovat při setkání s příslušníkem jiné kultury. Jelikož se jednalo o nadčasová doporučení, cituje Kniggeho (1874, s. 40) ve svém díle i Průcha (2010): *„V cizích zemích je zvláštní prozřetelnosti zapotřebí, a to z mnohých ohledů. Musíme především uvážit, v které zemi jsme a zda bez nebezpečnosti a mrzutosti zde o všech věcech můžeme mluvit, na vše se ptát. Co je dovoleno u nás, nedovoluje se jinde“*. Podobná doporučení jako jsou tato, dala základ, dnes mnohem propracovanějším a podrobnějším instrukcím k interkulturní komunikaci (Průcha, 2010).

Vědecké zkoumání interkulturní komunikace bylo vyvoláno mohutnou expanzí USA do jiných států po 2. světové válce. Začalo docházet ke kontaktu různých kultur a s tím vznikala i nutnost se mezikulturní komunikací zabývat. Příkladem může být válka vedená USA ve Vietnamu v 60. a 70. letech 20. století, pro kterou bylo nutno vycvičit mnoho nových specialistů, zejména tlumočnicků, pro komunikaci mezi Američany a Vietnamci. Podobné situace přispěly k rozvoji a výzkumu interkulturní komunikace.

Poprvé se s pojmem intercultural communication setkáváme u Halla a Tragera (1954) v knize *Culture as Communication*. Zpočátku se začala interkulturní komunikací zabývat hlavně ekonomická odvětví, reklama a marketing a až později se jí začaly řešit filozofie a psychologie.

Interkulturní komunikace se jako akademická disciplína začala rozvíjet již v 90. letech minulého století a postupně přes USA a západní Evropu se dostala až do České republiky, avšak největší rozmach přišel až na přelomu milénia, zejména díky stále rychlejší globalizaci a zvýšené migraci obyvatelstva a tvorbou nových společností a příležitostí po celém světě (Průcha, 2010).

1.1 Definice pojmů interkulturalita a interkulturní komunikace

Klíčovými slovy jsou **interkulturalita a komunikace**. Česká autorka Klímová (2017) se opírá o zahraničního autora Granta (2011), který chápe termín **interkulturní** jako vzájemnou závislost, interakci a ovlivnění. Na základě tohoto výkladu je podle autorky interkulturalita termín, který symbolizuje hodnoty společnosti, vzájemné vztahy, symboly a jejich porozumění ve světě. Toto tvrzení může být podloženo faktem, že současný svět je natolik globalizovaný a střetává se v něm nespočetně mnoho kultur, které neustále podléhají interakci na základě nepřetržitých změn dnešního světa. Při obrovské rozmanitosti kultur je jejich rozlišování a respektování naprosto klíčové.

Je nutné si tedy uvědomit, že právě **komunikace** je jedním z nejdůležitějších hledisek lidské interakce. Holá (2006, s.3) definuje komunikaci jako „*proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“ Velmi stručnou, nicméně přesnou definici nabízí i Michalík (2010, s.6), který říká že: „*Pod pojmem komunikace nejčastěji rozumíme dorozumívání, přenos a výměnu informace.*“ Na základě těchto definic je zřejmé, že zde probíhá vzájemný přenos informací.

Základní jednotkou komunikace jsou však data. Holá fakta, která účastník komunikace dává do souvislostí a přiděluje jim konkrétní význam, tvoří tedy informaci. Cílem komunikace je dorozumět se, a proto se během komunikace používají různé prostředky. Verbální neboli slovní komunikace, je realizována skrz řeč, základní dorozumivací prostředek, který si světové kultury vytvořily během své tisícileté existence. V současném světě se přitom vyskytuje až na 6000 jazyků (Průcha, 2010).

Součástí komunikace jsou také mimoslovní, tedy neverbální prostředky komunikace. Například výraz, postoj, gesta ale také zapojení smyslů, citů, intuice a rozumu.

Každá kultura má velmi specifický způsob komunikace, projevující se různým způsobem u verbální i neverbální komunikace. Pokud se jedná o verbální komunikaci, je možné kultury dělit do dvou skupin, a to do kultur s nízkým komunikačním kontextem a vysokým komunikačním kontextem.

Pro kultury s **nízkým komunikačním kontextem** je typické se vyjadřovat explicitně, což znamená, že co má být řečeno, řečeno je a není nutné se schovávat za nekonkrétní odpovědi. Tento druh komunikace je tedy velice přímý a otevřený, nesouhlas je vyjádřen bez omluv a tím pádem může vyvolávat pocit nezdvořilosti. Typickým příkladem kultury s nízkým komunikačním kontextem jsou nordické státy (Průcha, 2010).

Vysoký komunikační kontext je charakteristický pro státy jižní Evropy, například Španěly, Italy nebo Francouze. Tyto kultury si pomáhají k vyjádření své myšlenky neverbální komunikací: Gesta použitá při komunikaci často doplňují méně otevřeně slovní vyjadřování. Vysoký komunikační kontext je nicméně typický také pro asijské kultury. Pro Japonce je typické, že se například během obchodního jednání s cizinci nevyjadřují jednoznačně a zejména nesouhlasné stanovisko nevyjadřují na přímo a spíše hledají jiný způsob, zejména nepřímé odpovědi, např.: odkazují na blíže nespecifikované potíže nebo se omlouvají, či mlčí. Tento prvek v komunikaci bychom neměli považovat za neupřímnost Japonců a jim podobných kultur, ale naopak za zdvořilý prvek, jelikož asijské kultury považují negativní vyjádření za nezdvořilé (Průcha, 2010).

Samotný termín interkulturní komunikace nemá jednoznačnou definici. Obecně se ve všech definicích ze světové i domácí literatury označuje jako soubor procesů a interakcí v různých typech situací, při nichž jsou komunikační partneři příslušníky různých kultur. Z českých autorů definoval tento pojem Průcha (2010, s.16): *„Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifičností jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“*

Interkulturní komunikace tedy probíhá na různých místech, během rozdílných situacích a za různých podmínek. Člověk jako subjekt interkulturní komunikace může tyto procesy

vnímat, účastnit se jich a nebo je pozorovat. Všechny tyto faktory mohou dále interkulturní komunikaci ovlivňovat. Avšak jedním z nejzásadnějších prvků ovlivňující interkulturní komunikaci je kultura.

1.2 Kultura jako prvek interkulturní komunikace

Pochopení kultury má pro interkulturní komunikace klíčový význam. Hofstede (2006, s.14) kulturu definuje takto: „*Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žili nebo žijí ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili.*“ Stejný autor také považuje kulturu za kolektivní programování mysli.

Kulturu dnes tedy lze chápat jako rozsáhlý soubor jevů, do kterého patří jazyky, umění, zvyklosti, práva, výchova, zkrátka vše, co dané skupině lidí pomáhá v orientaci, seberealizaci a tvorbě prostředí, ve kterém žijí. Veškeré vnímání a porozumění světa je zprostředkovně různými kulturami. V kontextu naší kultury nám něco může připadat špatné, nesprávné nebo neetické, avšak je důležité si uvědomit, že tak to chápe například jen naše kultura a je také potřeba zde projevit určitý respekt a úctu k ostatním kulturám. Průcha (2010, s. 31) převzal definici kultury od Berryho (2002, s. 229): „*Kultury jsou chápány jako produkty minulého chování lidí a jako usměrňovatelé budoucího chování lidí. Tudíž lidé jsou na jedné straně spoluvůdci kultury své společnosti a na druhé straně jsou zároveň touto kulturou řízeni ve svém chování*“. Sám Průcha (2004) poté dělí kulturu do dvou skupin pojetí, a to širší a užší.

Širší pojetí kultury zahrnuje vše, co daná kultura vytváří. Může se jednat jak o hmotné věci, jejichž příkladem mohou být různé nástroje a věci, které skýtají prvky dané kultury, tak věci nehmotné neboli duchovní. Užší pojetí kultury naopak připisuje důsledkům lidského chování. Pojmem, který úzce souvisí s kulturou je etnikum. Obecně se dá předpokládat, že z etnik se vyvinuly národy a z těch se postupně vyvinuly státy. Průcha (2010) odkazuje na popis etnik českými etnografy Hubingerem, Honzákem a Polišenským (1985), kteří uvádějí, že ve světě je 739 národů. Současná variabilita různých etnik a národů je tak skutečně obrovská.

1.3 Interakce mezi kulturami

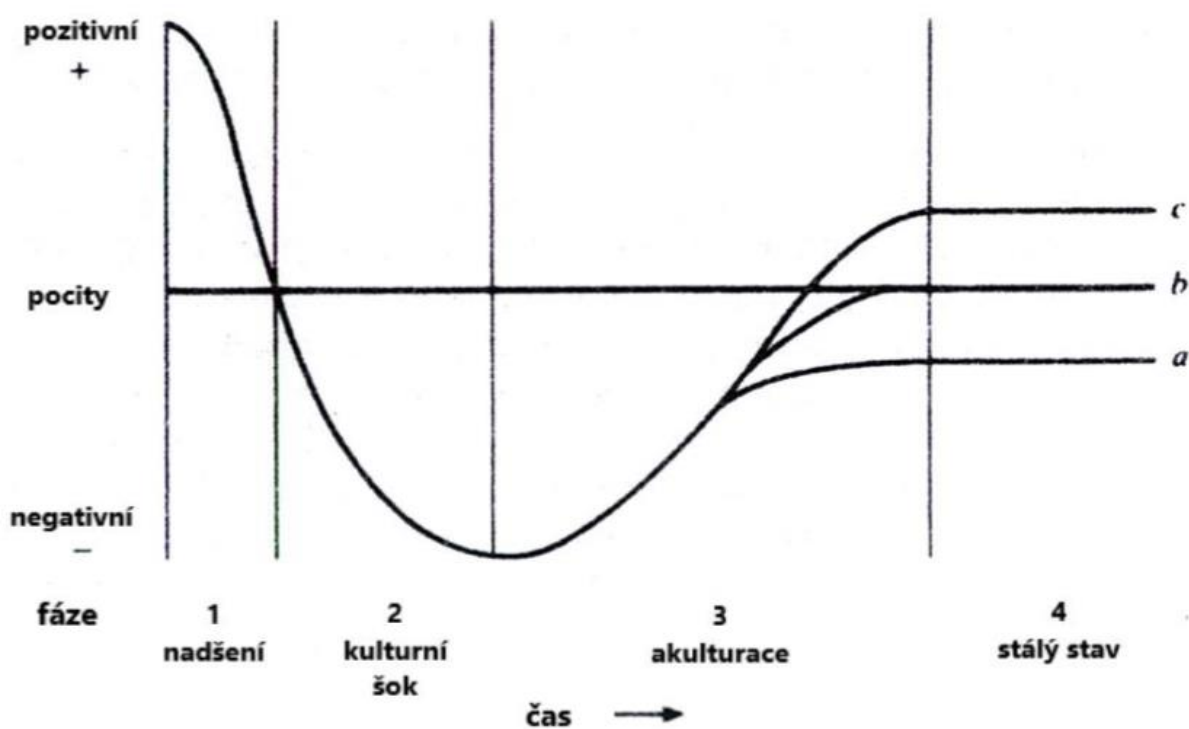
Člověk se v dnešním globalizovaném světě neustále setkává nebo střetává s jedinci, kteří jsou představiteli odlišných kultur. Ať už se jedná o cestu do zaměstnání, nakupování v obchodním centru, cestování nebo obchodní jednání, na všech místech a během mnoha situací se dnes střetávají zástupci rozdílných kultur. Chování představitelů různých světových kultur je postaveno na základě hodnot, tradic a pravidel, psaných i nepsaných, které tvoří mantinely a vzorce jejich počínání, které používají k dosažení svých záměrů. Tyto takzvané kulturní standarty mohou vést k nedorozumění během interkulturní komunikace. K této problematice Průcha (2004, s. 150) říká: *„příslušníci jednotlivých národů a etnik jsou natolik spjati se svými jazyky a kulturami, že mohou sice v interkulturní komunikaci dosáhnout pochopení odlišností jiných kultur, avšak se nemohou zbavit emocionálních postojů k jiným skupinám lidí, nemohou jakoby stát "nad" všemi kulturami – to je pro lidské bytosti nedosažitelné”*. Z důvodu co nejhlubšího pochopení a vzájemného respektu je pro interkulturní komunikaci nezbytná sociální percepce. Nový (2001, s. 9) uvádí, že sociální percepce je: *„procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace.“* Příjem informací z okolí však prochází filtrací pro příjemce nedůležitých informací. Tento proces však může být ovlivněn subjektivními preferencemi, a to právě i na úrovni kulturní (Nový, 2001).

Speciálním druhem percepce je pak pro interkulturní komunikaci klíčová interpersonální percepce. Tento specifický druh percepce nelze chápat jako pouhou registraci druhého jedince. Jedná se o vnímání a poznávání lidí, při kterém jedinec používá racionální myšlení a řeč, tedy vyšších poznávacích procesů k vytvoření kompaktního úsudku o osobnosti druhého člověka, který by umožňoval pochopení a interpretaci jeho chování (Nový, 2001).

1.3.1 Kulturní šok

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3., každý jedinec je příslušníkem jisté kultury a jeho mentální vybavení obsahuje jakési hodnoty a pravidla, kterými se řídí. Při setkávání kultur se tyto kulturní standarty střetávají a odehrává se mnoho psychologických a sociálních procesů, které aktéry interakce ovlivňují a po prvotní euforii mohou vyústit v kulturní šok.

Nejčastějším příkladem jedinců zasažených kulturním šokem může být cizinec v novém kulturním prostředí nebo lidé na dlouhodobém pracovním pobytu. Hofstede (2007, s.244) definuje kulturní šok jako „*návrat do duševního stavu dítěte, které se musí znovu naučit i ty nejjednodušší věci. To většinou vede k pocitu rozhořčení, bezmoci a nepřátelství k novému prostředí*“. Stejný autor také dodává, že často dochází i k ovlivnění tělesných funkcí, což mnohdy vede až k nutnosti vyhledání lékařské péče. S tímto pojmem úzce souvisí i pojem akulturace. Průcha (2010) uvádí definici od Broučka (1992, s. 239-240), který říká že „*Akulturační proces, v němž dochází ke kulturním změnám trvalým stykem dvou nebo více kultur. Akulturační zahrnuje jak přebírání jedněch prvků z jiné kultury, tak vylučování jiných nebo jejich přetváření*“. Akulturační může vyústit až v ustálený stav mysli, kdy návštěvník začne považovat cizí kulturu za vlastní. Celý tento proces zachycuje diagram Akulturační křivky patrný na Obrázku 1.



Obrázek 1: Akulturační křivka

Zdroj: Hofstede, 2007, s. 244

Kulturní šok tedy vzniká při střetu příslušníků různých kultur. Každá ze světových kultur má své specifické projevy a standarty, které mohou být vyjádřeny pomocí kulturních dimenzí.

1.4 Kulturní dimenze

Pro lepší orientaci v procesech interkulturní komunikace je tedy vhodné používat určitou klasifikaci kultur, která spojuje jejich společné znaky a umožňuje kultury třídit, srovnávat a vytvářet takzvané typologie kultur. Největší měrou přispěl k typologii národních kultur nizozemský sociolog a psycholog Geert Hofstede. Ten použil své poznatky jak z průmyslové sféry (IBM Europe), tak ze sféry univerzitní, kde pozoroval, jak značným vlivem působí v mezinárodní komunikaci faktory jednotlivých kultur. Jelikož měla firma IBM pobočky po celém světě, rozhodl se Hofstede využít této možnosti a sestavil dotazník, který obsahoval otázky reflektující hodnoty více než 116 tisíc zaměstnanců ve více než 74 zemích po celém světě. Na základě takto rozsáhlého souboru dat zkoumal například charakteristické rysy komunikačního chování Evropanů, Japonců nebo Číňanů při obchodním jednání a v jiných situacích. Postupně tak vytvořil typologii národních kultur, která se stala základním dílem pro velké množství dalších výzkumů interkulturní komunikace.

Samotné dílo pak identifikuje a definuje tyto kulturní dimenze:

Mocenský odstup: Ukazuje míru nerovnosti rozdělení moci a to, jak ji daná společnost akceptuje toto rozdělení. Tato dimenze vystihuje sociální odstup u lidí z různého společenského postavení, a to například vztah mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Mezi země s malým mocenským odstupem se řadí nordické státy. Naopak v zemích Latinské Ameriky nebo blízkého východu se klade důraz na velký mocenský odstup.

Individualismus vs kolektivismus: V pořadí druhá dimenze popisuje závislost jedince na kolektivu. Individualistické společnosti lze najít v USA, Velké Británii, Kanadě nebo Austrálii. Jednotlivci v této skupině si vážící vlastní svobody a rozhodování a jejich vazby na kolektiv jsou poměrně slabé. Mezi země s kolektivistickým postavením společnosti jsou například země v jihovýchodní Asii nebo Latinské Americe. Konkrétním příkladem může být Indonésie. Lidé jsou zde do skupin začleňováni již od útlého věku a jejich loajalita k určité skupině je oplácena ochranou.

Maskulinita vs feminita: Maskulinní společnosti kladou důraz na jasně rozdělené role mužů a žen. Muži jsou v této společnosti těmi, kteří obstarávají zdroje pro rodinu a ženy se

starají o děti a domácnost. Maskulinní společnosti vykazují prvky asertivního, někdy až agresivního chování, značně zaměřeného na úspěch. Příklady zemí jsou Japonsko, Itálie nebo Mexiko. Zástupci femininních zemí jsou především nordické státy a Holandsko. Ve femininních společnostech se rozdíl mezi muži a ženami ve společnosti překrývají a rovnoprávnost je znatelná jak na vysokých postech v zaměstnání, tak v politice.

Míra vyhýbání se nejistotě: Tato dimenze vyjadřuje na kolik jsou lidé dané kultury ochotny podstoupit riziko různých změn ve společnosti. Může se jednat například o ztrátu zaměstnání. Tato dimenze jinými slovy značí, jakým způsobem jsou lidé schopni se vypořádat s novými situacemi. V zemích se silným vyhýbáním nejistotě, mezi které patří Japonsko, Řecko, Portugalsko a další, je vše, co je v rozporu s jedinou „absolutní pravdou“ považováno za nesprávné. Mezi země se slabým vyhýbáním se nejistotě patří Dánsko, Velká Británie, Singapur a Hongkong.

Dlouhodobá vs krátkodobá orientace: Kultury s dlouhodobým zaměřením jsou spojené především s „východním světem a smýšlením“. Mezi dlouhodobě orientované země patří Čína nebo Japonsko. Tyto společnosti jsou vytrvalé a ochotné se podřizovat ve prospěch dlouhodobých cílů. Krátkodobě orientované kulturní systému najdeme především v „západním světě“, kde je kladem důraz na rychlý výsledek. Příkladem je USA, Velká Británie a Kanada.

Požitkářství vs zdrženlivost: Jednotlivci ve společnostech, pro které je požitkářství specifické, jednají na základě vlastního rozhodnutí, za účelem uspokojení vlastních potřeb za relativně malou cenu. Ukojení potřeb a pocit štěstí je velmi obvyklý. Na opačném pólu tohoto spektra musí být uspokojování potlačováno, ne-li regulováno přísnými společenskými normami.

1.5 Role interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě

V dnešním globálním světě je interkulturní komunikace jediným možným východiskem, protože současný svět je již natolik globalizovaný a většina významných obchodů se odehrává na mezinárodní, tím pádem i multikulturní úrovni. Vlivem globalizace a tím i stoupající důležitosti interkulturní vzdělanosti již existují univerzitní kurzy interkulturního managementu a marketingu. Tento trend je možné sledovat hlavně v USA, ale i evropské

univerzity začínají pomalu nabízet podobné kurzy. Tento praktický předmět, který je v zahraniční často podporován konzultačními firmami v sobě kloubí komunikační dovednosti, management, psychologii a také ekonomické předměty (Pikhart, 2013).

Je možné pozorovat dvě hlavní perspektivy interkulturní obchodní komunikace a to: na makro úrovni, kdy mezi sebou komunikují jednotlivé obchodní společnosti, aby dosáhly svého obchodního cíle a na mikro úrovni, která se zaměřuje na to, jak spolu komunikují a interagují jednotlivci při dosahování svých obchodních cílů.

Drtivá většina těchto multikulturních setkání bezpodmínečně zahrnuje rozhodnutí, která mohou mít dopad na etiku dané kultury. Každá interkulturní komunikace vytváří etické prostředí a pokud se dostaneme do kontaktu s lidmi jiné kultury, je velmi důležité vědět, co je přijatelné a co nikoliv. Pikhart (2013, s.20) převzal definici od Hofstedeho který tvrdí, že kultura je spíše zdrojem konfliktu než synergie: *„Pro ty, kteří pracují v mezinárodním obchodním prostředí, je někdy překvapující, jak se lidé z jiných kultur chovají. Máme tendenci vnímat ostatní podle našeho vnitřního instinktu jako totožné s námi, ale ve skutečnosti tomu tak není. Proto, když jedeme do jiné země a máme tam učinit rozhodnutí založené na tom, jak se chováme ve své domácí zemi, je velká pravděpodobnost, že naše rozhodnutí bude velmi špatné“*.

Každá kultura má své etické standardy a hodnoty postaveny jinak. Normy a pohledy na to, co je přijatelné a co je nepřijatelné, se napříč kulturami liší. Střet těchto kulturních projevů zásadně ovlivňuje každodenní komunikaci, stejně tak obchodní komunikaci, na které je založen mezinárodní obchod. Žádná z kultur se však nemůže povyšovat nad druhou, i když se i v dnešním světě lze s takovými příklady setkat. Vzájemná interakce kultur by měla být bezpodmínečně projevem tolerance, vzájemného porozumění a kooperace, a to nejen na úrovni obchodní (Pikhart, 2013).

V rámci interkulturního obchodní jednání je tedy naprosto nutná tolerance na jakoukoliv míru geografické nebo kulturní rozdílnosti, a to bez výjimek. Cílem je tedy schopnost nevnímat rozdílnosti jako bariéru, naopak je použít jako něco, z čeho se lze poučit a zlepšit sami sebe. Základními předpoklady pro interkulturní jednání vždy bude tolerance, pochopení, vzájemný dialog, potlačení předsudků, etnocentrismu a etnických faulů, a to i

těch nechtěných. Je proto důležité se před každým mezinárodním obchodním jednáním důkladně připravit (Pikhart, 2013).

Interkulturní komunikace nabízí mnoho výzev, ale také řadu překážek. Příkladem odbourání překážek mezi kulturami může být například jazyk užívaný nad rámec rodilých mluvčích (lingua franca). V mezinárodním obchodě se jedná především o angličtinu, která vytlačila francouzštinu po světových válkách. Angličtina je v současnosti nejvyučovanějším jazykem ve více než 100 státech světa. Příčinu toho jevu je možno hledat v politických a ekonomických událostech historie lidstva (Pikhart, 2013).

Ani společný obchodní jazyk však často nedokáže předejít nedorozumění v přenosu informací mezi odesílatelem a příjemcem. Proto je kvalita informace důležitější než kvantita, přičemž využití neosobních forem komunikace (email, telefon, video konference) a interkulturní prvek vytváří podmínky pro komunikační nejistotu a ohrožení přenosu informací. Obě strany interkulturní komunikace často přikládají odlišnou váhu a význam tomu, co bylo během jednání sděleno a předpokládají, že druhá strana vše pochopila tak, jak bylo plánováno. Z těchto důvodů je dobré se na jednání s danou kulturou vždy konkrétně připravit a případně s podobnými situacemi počítat a předejít tak obdobným šumům v komunikaci, které mohou celý obchod rozvrátit.

2 Charakteristika nordických států

Označení nordické státy definuje skupinu států položených na severu Evropy. Tyto státy spojuje mnoho společných znaků, proto je možné tento region považovat za propojený koherentní celek. Mají silné ekonomiky s podobnou strukturou národního produktu. Kromě této shody mají velmi podobné politické a kulturní rysy (Brunclík, 2011).

Mezi nordické státy se řadí: Dánsko, Finsko, Island, Norsko a Švédsko. Všechny tyto státy mají velmi úzce propojenou historii, což se mimo jiné odráží i ve vlajkách jednotlivých států, které obsahují takzvaný skandinávský kříž. Tyto státy bývají někdy nazývány právě státy skandinávskými. Toto označení je však mylné, protože na Skandinávském poloostrově leží pouze Norsko a Švédsko. Dánsko, ležící na poloostrově Jutském, je řazeno mezi tyto státy na základě jazykových, kulturních, politických a historických souvislostí. Dánsko disponuje dvěma autonomními oblastmi, a to Grónským a Faerskými ostrovy. Tyto autonomní oblasti jsou spolu s Islandem označovány jako tzv. západoseverské země. Tato oblast je od zbytku regionu poměrně vzdálená a tvoří pouhou periferii. Vedle těchto států je pod pojem nordické státy vztahováno kvůli úzkým historickým, politickým a dalším vazbám Finsko. Právě kvůli výše uvedeným skutečnostem je pojem nordické státy přesnější než státy skandinávské (Brunclík, Havlík, Pinková, 2011).

Pro přesnější analýzu interkulturní komunikace mezi nordickými státy a Českou republikou je nutné být obeznámen se základními obecnými, ekonomickými, politickými, mezinárodně obchodními a kulturními informacemi.

Základní obecné informace postihuje *Tabulka 1*.

Tabulka 1: Základní informace o nordických státech

| Základní informace o nordických státech | | | | | |
|--|----------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Země | Dánsko | Finsko | Island | Norsko | Švédsko |
| Hlavní město | Kodaň | Helsinki | Reykjavík | Oslo | Stockholm |
| Státní zřízení | konstituční monarchie | parlamentní republika | parlamentní republika | konstituční monarchie | konstituční monarchie |
| Rozloha | 42 933 km ² | 338 440 km ² | 103 000 km ² | 385 203 km ² | 450 295 km ² |
| Počet obyvatel | 5 797 446 | 5 513 654 | 364 260 | 5 368 405 | 10 122 377 |
| Hustota zalidnění | 133,92 ob./km ² | 16,61 ob./km ² | 3,31 ob./km ² | 16,96 ob./km ² | 22,49 ob./km ² |
| Měna | Dánská koruna (DKK) | Euro (EUR) | Islandská koruna (ISK) | Norská koruna (NOK) | Švédská koruna (SEK) |
| HDP/obyv. | 61 350 USD | 50 152 USD | 73 191 USD | 81 697 USD | 54 608 USD |

Zdroj: Vlastní zpracování podle Základní teritoriální informace, 2019

První státní útvary se v tomto regionu začínaly formovat od 7. století našeho letopočtu. Sjednocujícím kmenem tehdejší doby byli Vikingové. Tyto severské kmeny ovládaly severní Evropu a podnikaly výjezdy do dnešní Velké Británie, USA, Ruska a mnoha dalších míst.

Jednalo se o království, která se postupně tvořila, a to konkrétně v Dánsku, Norsku a nejpozději ve Švédsku. Ve vývoji nordických států lze vysledovat různé éry, kdy dominoval jeden stát nad druhým. Jak lze vyčíst z tabulky, tato skutečnost měla dopad na současnou podobu státních zřízení zmíněných států. Současná podoba všech států se dotvořila až během 20. století, kdy se postupně osamostatnilo Norsko (1905), Finsko (1917) a Dánsko (1944).

Historická provázanost regionu měla dopad mimo jiné na jazykovou podobnost. Dánština, norština i švédština jsou si velmi blízké a patří do skupiny severogermánských jazyků. Islandština patří do stejné jazykové skupiny, avšak kvůli geografické izolovanosti se od dob Vikingů příliš nezměnila. Finština je ostatním severským jazykům velmi vzdálena, patří mezi ugrofinské jazyky.

Dalším významným sjednocujícím prvkem v regionu byl příchod irských mnichů. Severská království se postupně začleňovala do evropského náboženského společenství a vlivem reformace se všechna území regionu stala luteránskými zeměmi. Luteránství je dodnes státním náboženstvím Dánska, Norska a Islandu (Brunclík, 2011).

V současné chvíli žije v regionu přes 25 milionů obyvatel. Největší podíl mají Švédové, kterých je přes 10 milionů. Přes 5 milionů obyvatel má Dánsko, Finsko i Norsko, avšak Finsko a Norsko má kvůli své geografické poloze velmi malou hustotu zalidnění a to okolo 16 obyv./km², což oba státy řadí až do druhé stovky v žebříčku zalidnění. Většina obyvatel se zdržuje na jihu území okolo hlavních měst, Helsinek a Osla. Dánsko je naopak velmi hustě osídlené a rozkládá se na Jutském poloostrově. Jeho hlavním městem je Kodaň.

2.1 Ekonomika a politika nordických států

Co se ekonomické stránky týče, je možné nordické státy charakterizovat jako bohaté státy s malými, otevřenými a exportně orientovanými ekonomikami s vysokou životní úrovní a také značnou mírou socioekonomické rovnosti. Vysokou životní úroveň potvrzuje fakt, že se v Indexu prosperity, který bere v potaz výši hrubého domácího produktu (HDP), míru nezaměstnanosti, inflaci, ale také radost ze života, možnost seberealizace, bezpečnost a svobodu, umísťují severské státy v posledních letech v top 10 tohoto žebříčku. Konkrétně se v žebříčku Prosperity index vítězem za rok 2019 stalo Dánsko, na druhém místě se umístil několikanásobný vítěz Norsko, čtvrté bylo Švédsko, následované pátým Finskem a elitní desítku uzavíral Island. Všechny nordické státy se tedy vměstnaly do top světové desítky. Typickým znakem severských států jsou mimořádně vysoké výdaje na sociální systémy.

Vyjma Dánska všechny nordické země profitují z různých typů přírodního bohatství a nerostných surovin, z nichž ale vyčnívá role, kterou hraje ropa a zemní plyn v ekonomice Norska (Brunclík, 2011).

2.1.1 Norská naleziště ropy a zemního plynu

Norsko disponuje obrovskými nalezišti ropy a zemního plynu. Těžba ropy začala v roce 1962 Americkou firmou Phillips Petroleum a samotná produkce ropy v roce 1971. Až do konce milénia produkce ropy rostla a do dneška tvoří ropa a služby s ní spojené až 50 % norského exportu a přibližně 20 % HDP země. Produkce ropy však klesá, a naopak význam

a objem produkce zemního plynu stoupá. Norsko si však vytvořilo dva státní fondy na správu ropy jejichž cílem je rozložit ropné bohatství mezi generace. Příjmy z těchto fondů se investují především v zahraničí. S hodnotou přibližně 8 900 mld. NOK se jedná o největší suverénní fond na světě (Brunclík, 2011).

2.1.2 Korporativismus

Nordické státy jsou typickým příkladem politického systému, kde se zapojují zájmové skupiny, primárně socioekonomické, do tvorby a uplatnění veřejné politiky. Tento model zprostředkování zájmů se nazývá korporativismus. Výstižnou definici nabízí Brunclík (2011, s.22), který popisuje tento politický systém, jako systém v němž: „1. převládá hierarchická struktura organizace, 2. zájmové skupiny, především zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců, jsou pomocí institucionálních mechanismů zapojeny do tvorby a implementace veřejné politiky, 3. mezi zájmovými skupinami převažuje spolupráce nad konkurencí“. Otupění ideologických postojů vyplývá ze snahy o dosažení nutného kompromisu, který vede až k určité míře nepolitické politiky. Korporativismus je tedy spíše typický pro malé státy, kde jsou vztahy mezi politickou a ekonomickou elitou mnohem více osobní, což pomáhá k dosahování kýženého kompromisu. Nordické státy se krom Islandu tomuto tvrzení vymykají. Hlavním předpokladem pro rozvoj korporativismu je rozvinutá občanská organizovanost, která je vedle rozsáhlého veřejného sektoru, vysoké participace občanů na veřejné dění pro nordické státy typická (Brunclík, Havlík, Pinková, 2011).

2.1.3 Skandinávský sociální stát a imigrace

Dalším typickým rysem nordických států je model sociálního státu, který úzce souvisí se zavedením korporativismu. Brunclík, Havlík a Pinková (2011) se odkazují na amerického žurnalistu Childse (1936), který ve 30. letech 20. století charakterizoval tehdejší Švédsko jako kompromis mezi kapitalismem v USA a totalitním SSSR. Nordické země jsou příkladem rozvinuté liberální demokracie. Tento systém kombinuje volný trh a vládní zásahy do politiky. Ve státech blahobytu, jak jsou často nordické státy označovány, je stát zodpovědný za sociální a ekonomické blaho svých občanů. Ačkoli není podoba sociálního státu ve všech severovýchodních státech stejná, modely Dánska, Norska a Švédska si jsou velice blízké. Finské a islandské modely sdílejí základní principy zmíněných modelů. Pro nordický model sociálního státu je typické osvobození člověka od působení tržních sil prostřednictvím

veřejného financování a poskytování určitých statků. Cílem tohoto modelu je bez ohledu na sociální a ekonomickou pozici jednotlivce podpora rovnosti sociálních práv. Na všechny občany se vztahuje univerzální systém, ve kterém jsou však dávky odvozené od běžných výdělků. Stát v tomto modelu také přebírá odpovědnost za děti, staré a nemocné a poskytuje komplexní sociální služby pro celou populaci. Tento model by nebyl realizovatelný bez vysokých příjmů z daní, proto se stát snaží o maximální zaměstnanost. Nejtypičtějšími představiteli tzv. modelu welfare state jsou Švédsko a Norsko, nejvíce se od tohoto modelu odlišuje separovaný Island. Bohaté sociální výhody, důraz na dodržování lidských práv a otevřenost nordických států z nich dělají ideální destinaci pro neevropské imigranty. Podle dat Eurostatu (2017) je podíl imigrantů na celkové populaci státu 14 % ve Švédsku, 12 % v Dánsku a přibližně 6 % ve Finsku. Část imigrantů přichází z dalších evropských či sousedních nordických zemí. Problém představují z hlediska sociálního státu hlavně migranti z neevropských zemí. Mezi nimi je rozšířena větší nezaměstnanost nebo jsou zaměstnání na hůře placených pozicích. Kromě této přímé, ekonomické, rozpočtové zátěže vyvolává imigrace i kulturní konflikt, kdy se společnost dělí na dva tábory a klesá veřejná ochota financovat prostřednictvím daní sociální stát (Brunclík, 2011).

2.2 Mezinárodní obchod nordických států

Nordické státy, jak již bylo zmíněno, jsou exportně orientované. Aktivní obchodní bilanci se tedy může chlubit Dánsko, Island, Švédsko i Norsko. Na druhou stranu Finsko v posledních pěti letech disponuje pasivní obchodní bilancí. I když se finský mezinárodní obchod po dlouhých 6 letech propadů odrazil v roce 2017 od svého dna, bilance zahraničního obchodu zůstává nadále záporná.

Nordické státy jsou si významnými obchodními partnery především navzájem. Mezi další významné obchodní partnery nordických států patří Německo, zbytek států EU, Rusko a Čína. Společným znakem zahraničního obchodu těchto států je teritoriální diverzifikace. Partnerské země přirozeně vyplývají z komodit, kterými severské země obchodují.

V Norsku jsou hlavními exportními artikly ropa a zemní plyn. Tyto dvě komodity tvoří více než 50 % norského vývozu. Významnou roli, využívající přírodní bohatství a geografickou polohu, hraje také rybolov. Tradiční norské odvětví tvoří 6 % exportního portfolia. Dovozu

dominují komodity ze strojírenského průmyslu, především automobily a výpočetní technika (BusinessInfo, 2019).

V sousedním Švédsku jsou hlavním vývozním artiklem strojírenské výrobky, zejména průmyslové stroje a dopravní prostředky, které tvoří až 45 % komoditní struktury švédského exportu. Následovány jsou chemikáliemi a potravinami. Importní struktura kopíruje tu exportní, ale jedná se o výrobky, které doplňují domácí produkci. Hlavním artiklem jsou tedy výrobky strojírenské, chemické a potraviny. Švédsko je považováno za nejdominantnější stát regionu, co se mezinárodního obchodu týče (BusinessInfo, 2019).

Východní soused Švédska, Finsko, nejvíce vyváží produkty strojírenské a dopravní zařízení (30 %), výrobky zpracovatelského průmyslu (29 %) a suroviny mimo paliv (10 %). Finskému importu dominuje dovoz strojů a dopravních prostředků (31 %), minerální paliva a elektrická energie (15 %) (BusinessInfo, 2019).

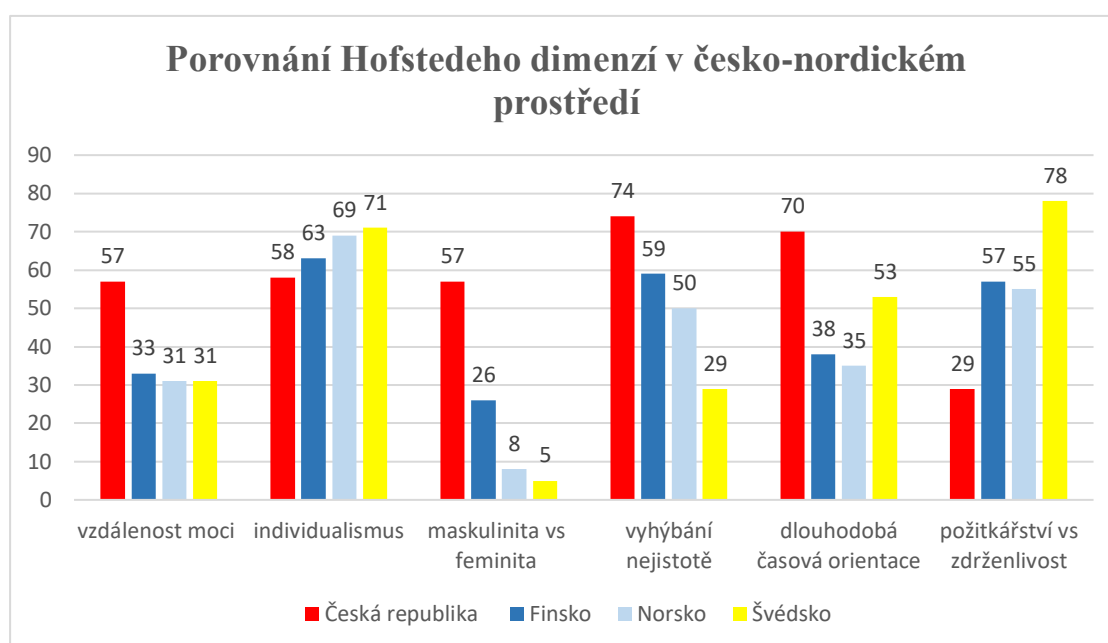
Nejjihněji položený nordický stát, Dánsko, je významným světovým exportérem inzulinu. Dále vyváží přístroje pro neslyšící, kontrolní měřicí přístroje, čidla, nábytek a značkovou módu. V dovozu hrají největší roli dopravní prostředky, především osobní automobily, které se v zemi nevyrábí. Velký objem dovozu zabírají zařízení pro výrobu a rozvod elektrické energie. Dováží se také suroviny a výrobky primární výroby jako je železo, ocel nebo dřevo (BusinessInfo, 2019).

Island vyváží díky své poloze nejvíce ryby a mořské plody, spolu s hliníkem a výrobky z něj vyrobené. Dohromady se tyto komodity podílejí na více než 80 % islandského exportu. Dovošní portfolio komodit je mnohem pestřejší. Největší podíl tvoří pohonné hmoty, motorová vozidla nebo potraviny (BusinessInfo, 2019).

Důležitým aspektem mezinárodního obchodu nordických států je členství v politických a ekonomických organizacích. Mezi členské státy EU patří od roku 1973 Dánsko. Švédsko a Finsko se staly členy v roce 1995. Norsko ani Island nejsou členy EU, avšak právě Norsko je považováno za vůbec nejbližšího partnera EU. Díky klíčové Dohodě o EHP představuje její téměř integrální část, jelikož tato dohoda upravuje vztahy mezi státy ESVO a státy EU a umožňuje tak volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob v teritoriu všech států Dohody.

2.3 Kultura nordických států

Tato kapitola se zaměřuje na kulturní dimenze nordických států a České republiky, které jsou mnohými experty považovány za nejkompexnější a nejpřesnější nástroj k popisu a porovnávání kultur. Hofstedeho kulturní dimenze jsou rozebrány v podkapitole 1.4 a cílem této kapitoly je jejich aplikace a porovnání obou sledovaných kultur, tedy nordické a české. Porovnání obou kultur je zachyceno v následujícím grafu, který ukazuje, jak jsou konkrétní dimenze pro danou kulturu specifické. Pro přehlednost jsou do modelu vybrány pouze tři nordické země, a to ty s nejtypičtějším znaky tamní kultury, tedy Norsko a Švédsko a historicky a jazykově odlišné Finsko.



Obrázek 2: Porovnání Hofstedeho dimenzí v česko-nordickém prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hofstede, 2020

Je důležité podotknout, že se jedná o průměrné hodnoty, tudíž hodnoty na obrázku 2 nereprezentují každého jednoho příslušníka dané kultury. Jedná se o nejpravděpodobněji očekávané chování příslušníků těchto kultur, avšak někteří jedinci, zvláště v nordickém regionu, který je, jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.1.2, oblíbenou destinací neevropských uprchlíků, se tomuto trendu mohou vymykat.

První Hofstedeho dimenzí je **mocenský odstup**. Příslušný kvantitativní index vyjadřuje vztah příslušníků kultury k určité autoritě. Jedná se tedy o sociální distanci mezi lidmi různého společenského postavení. Jako příklad je možné uvést zaměstnavatele a zaměstnance, organizaci a vládu nebo učitele a žáka. Z obrázku 2 lze vyčíst, že právě mocenský odstup je v nordických státech na nízké úrovni. Důvodem takto nízkých hodnot, tedy velmi malé sociální vzdálenosti, je pro nordické státy specifický a historicky zakořeněný korporativistický politický model, který poskytuje zájmovým skupinám poměrně velký politický vliv. Odráží se to však i v jiných odvětvích, a to například právě ve školství. *„Neformální styl komunikace se v některých kulturách uplatňuje nejen v profesním styku, ale také např. ve školách, včetně škol vysokých. To je příznačné pro finskou a švédskou kulturu, kde vzájemná komunikace žáků a učitelů je značně neformální.“* (Průcha, 2010, s. 41). Průcha doplňuje toto tvrzení i přehlednou tabulkou zachycující českou a finskou komunikaci ve školách. Na obrázku 3 je zřejmý rozdíl v mocenském odstupu, který se zde projevuje v míře formálnosti při oslovování na různých stupních vzdělávání.

| Úroveň | vztah oslovování | druh komunikace | Češi | Finové |
|-----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|--|
| Primární škola | Učitel -> žák | formální | Nováku! | x |
| | | neformální | Evičko | Paula |
| | Žák -> učitel | formální | Paní učitelko! | Lehtonen! (příjmení) nebo Opettaja! (učitelko)! |
| | | neformální | x | Leena! (osobní jméno) |
| Gymnázium | Učitel -> student | formální | Nováku! | Stejně jako v primární škole |
| | | neformální | Karle! | |
| | Student -> učitel | formální | Pane profesore! | |
| | | neformální | x | |
| Vysoká škola | Učitel -> student | formální | Slečno Nováková! | Lehtonen! (Příjmení, zřídka) |
| | | neformální | Karle! (zřídka) | Leena! (jméno, často) |
| | Student -> učitel | formální | Pane profesore! | Herra Lehtonen (Pane Lehtonen) |
| | | neformální | x | Leena! (osobní jméno) |

Obrázek 3: Oslovování v komunikaci studentů a učitelů-odlišnosti české a finské kultury

Zdroj: Vlastní zpracování podle Průcha, 2010, s. 41

Česká společnost vykazuje hodnoty mírně nad průměr v dimenzi mocenského rozpoložení v zemi, což znamená hierarchicky rozloženou společnost. Česká kultura je ochotna tento fakt akceptovat. Češi zároveň přijímají své společenské postavení bez dalšího odůvodňování.

V pořadí druhou dimenzí definovanou Hofstedem je míra **individualismu**. Tato dimenze představuje vztah a rozsah závislosti jedince na skupině a jeho vlastní činnost k iniciování. V individualistických společnostech jsou jedinci více zaměřeni na sebe a svou nejbližší rodinu, naopak v kolektivistických společnostech lidé připadají do různých skupin, které se prezentují ochranou svých členů výměnou za jejich oddanost. Jedinci se členy těchto skupin stávají již v útlém věku a utužují mezi sebou velmi silné vztahy.

Česká společnost patří se skóre 58 v této dimenzi mezi individualistické společnosti. Očekává se, že se každý jednotlivec postará pouze o sebe a svou rodinu. V pracovním poměru je vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců oboustranně výhodný. Potřeba patřit k určitým skupinám je zde spíše ojedinělá. V nordických zemích se setkáme s ještě vyšším skóre individualismu. Lidé zde mají velkou míru volnosti a jejich vazby na kolektiv jsou poměrně volné. V nordických státech se také klade velký důraz na individuální iniciativnost.

Ve třetí Hofstedeho dimenzi jsou asi nejmarkantnější rozdíly mezi oběma kulturami. Kvantitativní index **maskulinity** vyjadřuje zastoupení a vliv mužského pohlaví ve společnosti. V maskulinních společnostech jsou jasně rozdělené role muže a ženy. Česká společnost vykazuje poměrně vysoké skóre v této dimenzi a je tedy považována za maskulinní společnost. Zastoupení na vysokých místech ve společnostech a politice v dřívější většině obsazují muži. Během jednání se lze setkat s asertivním, někdy až neústupným a agresivním jednáním, silně zaměřeným na výsledek jednání s nízkou ohleduplností vůči zájmům druhé strany. Nordické státy jsou naopak příkladem femininních společností s velmi nízkým skóre maskulinity indexu. Mzdové rozdíly v tomto regionu jsou minimální a ženy zde mají z globálního pohledu nejlepší podmínky pro kariéru, vlastní podnikání a skloubení mateřských povinností s prací. Střídání s partnerem na rodičovské dovolené je samozřejmostí. Tyto státy se také vyznačují vysokým podílem žen v důležitých pozicích oproti jiným zemím. Příkladem může být i historické postavení žen v nordické politice (Královna I. Švédská v 17. století). Důkazem této skutečnosti může být i fakt, že ženy v Evropě získaly volební právo jako první právě ve Finsku v roce 1906. Ve femininní společnosti jsou lidé více empatičtí. Lidé z těchto skupin déle vyjednávají a kompromis pro ně není ničím cizím (Brunclík, 2011).

Vyhýbání se nejistotě charakterizuje rozsah nejistoty příslušníků dané kultury způsobené nejistými či neznámými situacemi. Vyjadřuje tedy vůči společnosti podstupovat různé změny v různých odvětvích, přesněji řečeno, zda se potencionálním změnám přinášejícím

nejistotu snaží spíše vyhnout. Češi vykazují v tomto indexu velmi vysoké skóre, což v praxi znamená, že je tato společnost úzce vázána k pravidlům a vyznačuje se intolerancí vůči neortodoxnímu chování, myšlenkám a nápadům. Je zde tedy patrná vysoká preference vyhýbání se nejistých věcí. Nordické státy nejsou v této dimenzi shodné, nicméně všechny vykazují v tomto kvantitativním indexu menší skóre, než česká společnost. Nejméně jsou z nordických států ochotni podstupovat riziko Finové, kteří vykazují skóre 59, tedy lehce nadprůměrný výstup. Naopak Švédové disponují skóre 31, což je ve sledované dimenzi nejnižší skóre. Tradičně mají Švédové více relaxovaný přístup ve všech aspektech života. Příkladem je vysoká tolerance při odchýlení od standartu, a to v jakékoli životní situaci. Současně švédská společnost věří, že by nemělo existovat více pravidel, než je nutné a potřebné a pokud jsou tato pravidla nejednoznačná nebo nefungují, měla by být zrušena, či změněna.

Dlouhodobá a krátkodobá orientace označuje dimenzi, která sleduje pěstování vlastností příslušníků určité kultury zaměřených na budoucí nebo krátkodobé cíle. Česká republika se se svým nadprůměrným skórem v této dimenzi prezentuje jako dlouhodobě orientovaná společnost. Češi se tedy zaměřují na dlouhodobé cíle, které se snaží dosáhnout pomocí pěstování vlastností, jako je například trpělivost. Současně je česká společnost pragmatická a snaží se plánovat budoucnost. Nordické státy jsou spíše krátkodobě orientované, zejména Finsko a Norsko. Tyto země mají v této dimenzi skóre těsně pod hranicí 40 bodů. Oba národy projevují velký zájem o své tradice, mají poměrně malou tendenci šetřit a zaměřují se na dosažení spíše krátkodobých cílů. Poslední sledovaná nordická země, Švédsko, se svým průměrným výsledkem neinklinuje ani k jedné časové orientaci a pohybuje se na pomezí mezi oběma. Tato dimenze je podle Hofstedeho spojena s tzv. „západním“ a „východním“ myšlením, přičemž dlouhodobě zaměřené kultury jsou ty „východní“. Je proto zajímavé sledovat, jak vysoké skóre má v této dimenzi česká společnost, i přesto, že je považovaná za západní kulturu.

Požitkářství vs zdrženlivost je jednou z nejnovějších Hofstedeho dimenzí z hlediska zavedení do systému. Na této stupnici se, jak je viditelné z obrázku 2, nasbírala česká společnost nízký počet bodů, konkrétně 29. Společnosti, které vykazují takto nízké skóre mají tendenci k pesimismu a cynismu. Lidé z těchto společností se cítí potlačeni všemi normami a nabývají pocitu, že dopřávání si je něco špatného. Typickým příkladem požitkářské společnosti je ale Švédsko. Švédové často projevují touhu plnit si své přání

s ohledem na šťastný život. Jsou velice optimistickou společností, a kromě toho kladou velký důraz na volný čas. Jednají, jak se jim líbí a utrácejí peníze, jak chtějí.

Nordická kultura je tedy velice specifická. Jedná se o značně hrdé etnikum. Kulturní hrdost nordických států se opírá o historii jejich předků, Vikingů, a přírodní krásy celého regionu. Historicky patří nordický region mezi nejrozvinutější části světa, a to i přes nepříznivé klimatické podmínky. Zástupci této kultury chovají velký respekt vůči ostatním zástupcům všech etnik, což je možné pozorovat na vstřícnosti společnosti vůči imigrantům v regionu. Mají silný vztah k přírodě, sportu, jsou poměrně neformální a kladou velký důraz na efektivitu. Od zbytku světa se také liší silným zastoupením žen ve významných pracovních a politických pozicích.

2.3.1 Projevy nordické kultury v obchodním jednání

Obecně se dá říci, že se s příslušníky severovýchodních států je potřeba jednat otevřeně, jasně a čestně. Typickým znakem je rezervovanost vůči obchodním partnerům, která by neměla být usilovně narušována.

V tomto ohledu jsou **Švédové** distancovanější než jejichž sousedé Norové a Fini. Potřesení rukou je nicméně samozřejmostí, jak na začátku, tak na konci jednání. Během vyjednávání se Švédy je také přísně a striktně dodržována agenda a všechny výstupy jsou pečlivě zaznamenávány. Na jednání se Švédy je nutno přistoupit velmi pečlivě a vše si důkladně předem připravit a zanalyzovat. Švédové, jako všechny nordické národy, jsou známi schopností vyjednat dobrý obchod bez vytváření rozporů. Mají zálibu v dialogu a projednávají vše do hloubky, aby bylo dosaženo kýžené dohody (Businessculture, 2019).

Naopak v sousedním **Finsku** je kladen důraz na velmi strohé, věcné, striktní a krátké jednání. Takové jednání by mělo být sjednáno s velkým předstihem, a to až 14 dní dopředu. Finové jsou během jednání tiší, přímí a upřímní. Vše, co řeknou, vždy myslí vážně a jejich přímost někdy může vyvolat pocit nezdvořilosti. Dodržení dohodnutých podmínek, termínů a slibů je pro Finy klíčové, jelikož si jejich subkultura zakládá na důvěře (Businessculture, 2019).

V Dánsku je možné setkat se s podobnými prvky v průběhu jednání jako ve Finsku, ale i ve Švédsku. Krátké, pečlivě promyšlené jednání a s malým množstvím papírů, podobně jako ve Finsku. Propracovaná agenda je pečlivě dodržována a důležité body, podobně jako ve Švédsku, jsou pečlivě zaznamenány pro další jednání. Podobnost se Švédy je patrná i ve flexibilitě jednání a pečlivém naslouchání obchodního protějšku za účelem nalezení společné dohody (Businessculture, 2019).

Obchodní jednání na ostrovním **Islandu** je od ostatních nordických států poměrně odlišné. Islandčané mají během obchodního jednání tendence k otevírání neformálních rozhovorů, které mohou jednání učinit mnohem méně efektivní. Pro Islandčany je také typická nerozhodnost, a to až do poslední minuty jednání. Jakmile však padne konečné rozhodnutí, není možné diskutovat o jeho změně. Společnost s ostatními severskými státy sledujeme ve stanovení termínu jednání s předstihem (Businessculture, 2019).

Obecně se tedy dá konstatovat, že je důležitá dochvilnost, která je pro severské státy charakteristická, a to nejen v obchodním jednání, ale také v soukromém životě. Představuje pro ně respekt a efektivitu, která je dalším znakem tohoto regionu. Náklonost k efektivitě vychází mimo jiné z geografických podmínek regionu, který během roku prochází polárním dnem a nocí. Severské národy jsou považovány za milovníky přírody, proto se snaží být produktivní

hlavně během polární noci, kdy si krásy svého regionu nemohou užít. Důležité je také si jednání dohodnout s předstihem. Během jednání se setkáme s neformální atmosférou i dress codem. Oslovování křestním jménem nebude vzácností, krom Finska, kde musí být oslovování při jednání formálnější s použitím titulů a příjmení. Hlavním komunikačním jazykem během mezinárodního obchodního jednání je angličtina, která je většinou na vysoké úrovni, avšak je možné se setkat i s jedinci, jejichž úroveň je nedostatečná. Na vysoké úrovni je také příprava a průběh jednání. Rozhodování probíhá kolektivně a je kladen důraz na komunikaci. Severské státy se snaží během jednání předejít konfliktu, pokud k němu dojde je řešen důkladnou komunikací a hledáním kompromisu. Nordické státy kladou velký důraz na čestnost a poctivost (BusinessInfo, 2019)

3 Představení společností

V této kapitole jsou představeny dvě společnosti, ve kterých probíhal výzkum interkulturních prvků v obchodu s nordickými státy. Obě níže zmíněné firmy jsou orientovány na mezinárodní obchod, konkrétně pak v oblasti logistiky a spedice. Nordické státy patří mezi jejich dlouhodobý a významný trh. Z těchto důvodů jsou ideálním podkladem pro získání a analýzu informací o kulturních interakcích v tomto prostředí.

3.1 DB Schenker

Společnost DB Schenker byla založena v roce 1972 ve Vídni a během své více než 140leté historie se stala světovým lídrem v oblasti globální logistiky. V současnosti má celosvětově 2000 poboček s více než 76 000 zaměstnanci. DB Schenker je poskytovatelem jak kamionové, tak letecké a námořní přepravy. Zejména kamionová přeprava je dominantou této společnosti a se 32 000 přepravami týdně je lídrem tohoto druhu dopravy v Evropě. Současně nabízí tato německá společnost také služby smluvní logistiky, přičemž využívá celosvětově přes 750 destinací v 50 zemích světa. Na území České republiky je DB Schenker prostřednictvím DB Schenker spol. s.r.o. zastoupen od roku 1991. Disponuje zde 1 800 zaměstnanci na 22 pobočkách, strategicky rozmístěnými do všech regionů (DB Schenker, 2020).

3.2 NYYLO a.s.

Logistická skupina NYYLO (NYYLO a.s. v České republice a NYYLO GmbH v Německu) vznikla v roce 2009 v Ústí nad Labem. V současnosti nabízí logistické řešení v oblasti vnitrostátní i mezinárodní kamionové, letecké i námořní přepravy. Významnou součástí podnikání společnosti jsou služby smluvní logistiky. Tato činnost je realizována ve vlastním skladovém areálu v Předlicích, blízko Ústí nad Labem, ve kterém má svou pobočku DB Schenker spol. s.r.o., což umožňuje efektivní vzájemnou spolupráci v logistickém prostředí. Ve stejném areálu má společnost i sídlo a moderní kancelářské prostory. Celá společnost má 15 zaměstnanců. Skrze společníka v sousedním Německu se společnost orientuje právě na tamní trh a trhy s ním vázané. Jedná se zejména o Polsko a Skandinávii (NYYLO, 2020).

4 Analýza interkulturních prvků v mezinárodním obchodě s nordickými státy

Tato kapitola se věnuje analýze interkulturních projevů v mezinárodním obchodním jednání s nordickými státy. Záměrem této kapitoly je zjistit, zda během mezinárodního obchodního jednání se zástupci nordických států existují interkulturní prvky, a pokud ano, jakým způsobem ovlivňují tento mezinárodní obchod. Analýza interkulturních prvků byla uskutečněna pomocí kvantitativního dotazníku a kvalitativního strukturovaného rozhovoru. Výsledky byly následně porovnány se shromážděnými teoretickými předpoklady na toto téma.

4.1 Analýza interkulturních prvků pomocí dotazníku

Dotazník byl sestaven za účelem získání informací od zaměstnanců logistických společností NYYLO a.s. a DB Schenker Česká republika na různých úrovních řízení, setkávajících se během výkonu svého zaměstnání se zástupci nordických států. Dotazník byl strukturován do otázek zaměřených primárně na průběh obchodního jednání a zvyklosti zástupců nordických států během takového jednání. Záměrem dotazníků bylo získat výsledky z reálného prostředí a porovnat je s teorií, a to především s vybranými Hofstedeho dimenzemi aplikovanými na nordické státy z podkapitoly 2.3, ale také s teoretickou rešerší o obchodním jednání s nordickými státy v podkapitole 2.3.1. Samotný dotazník je dostupný v příloze.

Dotazníku se **zúčastnilo 25 z 30 oslovených respondentů** z různých úrovní řízení. Zaměřeny byly tři úrovně řízení a jejich poměr v dotazníku byl následující: 13 respondentů se setkala se zástupci nordických států během běžné operativy, 8 na úrovni středního managementu a 4 na úrovni top managementu. Předmětem jednání byl především vzájemný obchod, ať už se konkrétně jedná o přepravní podmínky, cenové nabídky apod.

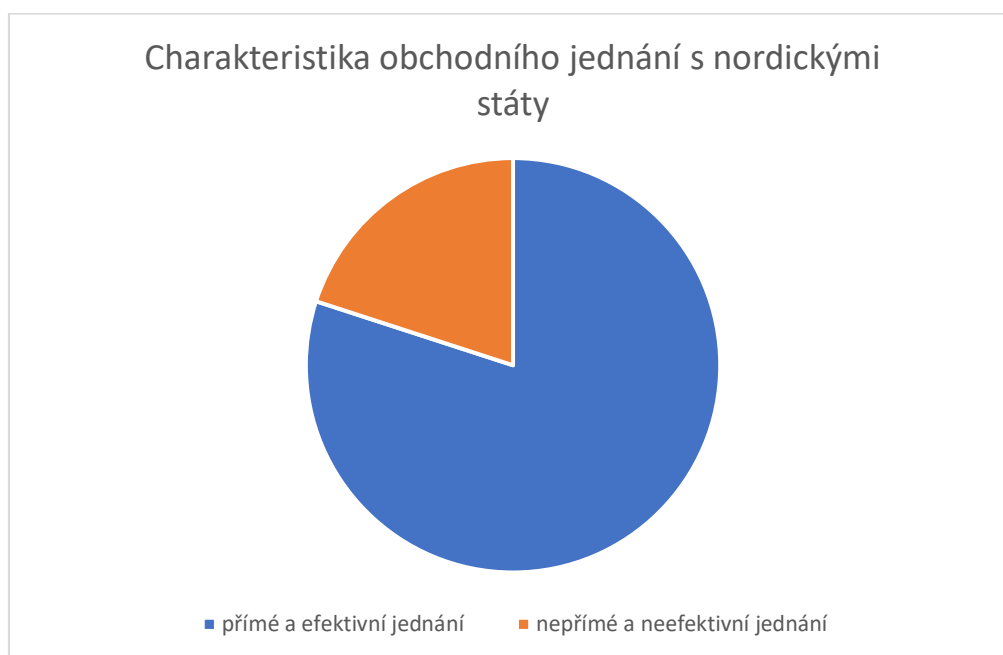
Nejčastějším obchodním partnerem respondentů bylo Švédsko, s jehož příslušníky se setkala všech 25 dotazovaných. Následovalo Norsko, se kterým se setkala 14 respondentů. S Fínem a Dány se během obchodního jednání setkala méně než 50 % respondentů. S příslušníky izolovaného Islandu se během obchodního jednání neseťkal nikdo z dotazovaných. Analýza tedy ukázala, že nejčastěji obchodují obě firmy právě se zástupci ze Švédska. Tento trend odpovídá teorii, která mluví o Švédsku jako o nejaktivnější zemi

nordického regionu z pohledu mezinárodního obchodu. Výsledky mohou být do jisté míry ovlivněny sledovaným prostředím, avšak je důležité vzít v potaz to, že právě logistické firmy jsou zprostředkovatelem mezinárodního obchodu.

4.1.1 Analýza podoby osobního obchodního jednání

Následující podkapitola shrnuje soubor otázek v dotazníku, který analyzuje **osobní obchodní jednání** se zástupci nordických států. První otázka se týkala vůbec zkušenosti respondentů s osobním jednáním se zástupci nordických států. Takového jednání se zúčastnilo 60 % respondentů, tedy 15 jednotlivců. Z těchto patnácti dotázaných byli čtyři zástupci top managementu, osm na úrovni středního managementu a tři zbývající z běžné operativy.

V návaznosti na tuto otázku byli respondenti, kteří se účastnili osobního jednání, tázáni na **charakteristiku osobního obchodního jednání**.



Obrázek 4: Charakteristika obchodního jednání s nordickými státy

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 4 je patrné, že valná většina, konkrétně 80 %, tedy 12 dotázaných, uvedlo, že jednání s nordickými státy probíhalo velmi přímě a efektivně, přičemž bylo zároveň zdvořilé

a nekonfliktní. Právě přímé a strohé jednání může někdy v obchodním partnerovi vyvolávat pocit nezdvořilosti či neslušnosti. Respondenti také označili takové osobní obchodní jednání jako jednání, které má jasný výsledek. Příčinou tohoto faktu je velmi propracovaná příprava obchodního jednání ze strany nordických států a důraz na vzájemnou komunikaci mezi obchodními partnery. I díky této zvyklosti jsou příslušníci této kultury ochotni přistoupit ke kompromisu než ukončit jednání bez jasného výsledku.

Pouze tři respondenti označili obchodní jednání se zástupci nordických států za neefektivní, zdouhavé a bez jasného výsledku jednání. Důležité je však podotknout, že žádný z respondentů neoznačil v připomínkách u otázky jednání za nezdvořilé, či neslušné. Z těchto tří respondentů byli právě dva členi středního managementu a jeden člen běžné operativy. Na základě těchto odpovědí a jejich porovnání s teoretickou rešerší je zde patrná analogie. V podstatné většině bylo jednání zástupců nordických států přesně takové, jak bylo popsáno v teoretické části. Potvrdilo se tedy, že jde o velmi efektivní a přímé jednání, při kterém se neplýtvá časem a jeho výsledek je v drtivé většině jasně pozorovatelný.

Další sledovaný jev souvisí s Hofstedeho dimenzí **individualismu vs kolektivismu**. Respondenti, kteří se účastnili osobního obchodního jednání byli tázáni, zda zástupce nordických států jednal a rozhodoval během jednání sám, nebo v kolektivu.

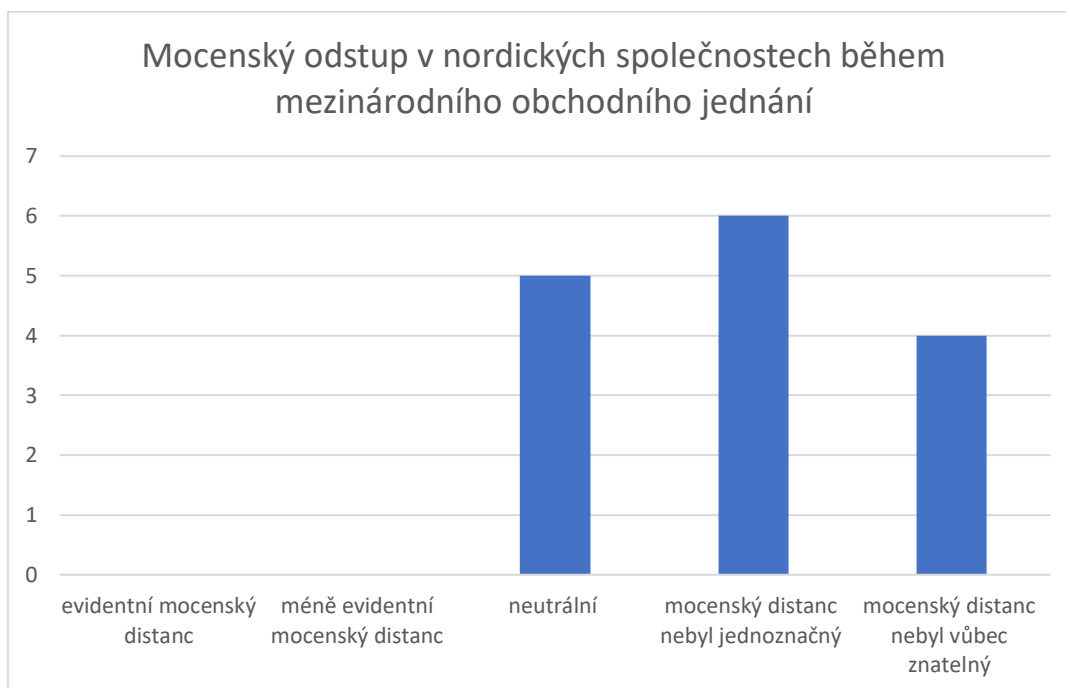


Obrázek 5: Individuální vs kolektivní obchodní jednání

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 5 je zjevné, že více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných, přesně 11 jednotlivců, se setkala během jednání s kolektivním jednáním a rozhodovací procesy závisely i na ostatním členech obchodní delegace. Tento výsledek je překvapující z toho důvodu, že Hofstede identifikuje nordické státy jako značně individualistické společnosti. V Hofstedeho dimenzi sledující tento jev dosáhly nordické státy nadprůměrných výsledků, často překračujících hranici 60 bodů ze 100, na základě čehož jsou považovány za velmi individualistické společnosti. Teorie se v tomto případě rozchází s analýzou.

S tímto zjištěním úzce souvisí i následující pozorovaný jev. V další otázce byli respondenti tázáni, zda byl v kolektivu znatelný **sociální distanc** mezi lidmi různého hierarchického postavení. Výsledky této otázky jsou znovu porovnávány s Hofstedeho dimenzí, tentokrát dimenzí **mocenského odstupu**. Tato dimenze sleduje míru nerovnosti rozdělení moci a může být aplikována právě na různě hierarchicky postavené zaměstnance ve firmě, a to i během obchodního jednání. Takovou situaci postihuje obrázek 6.



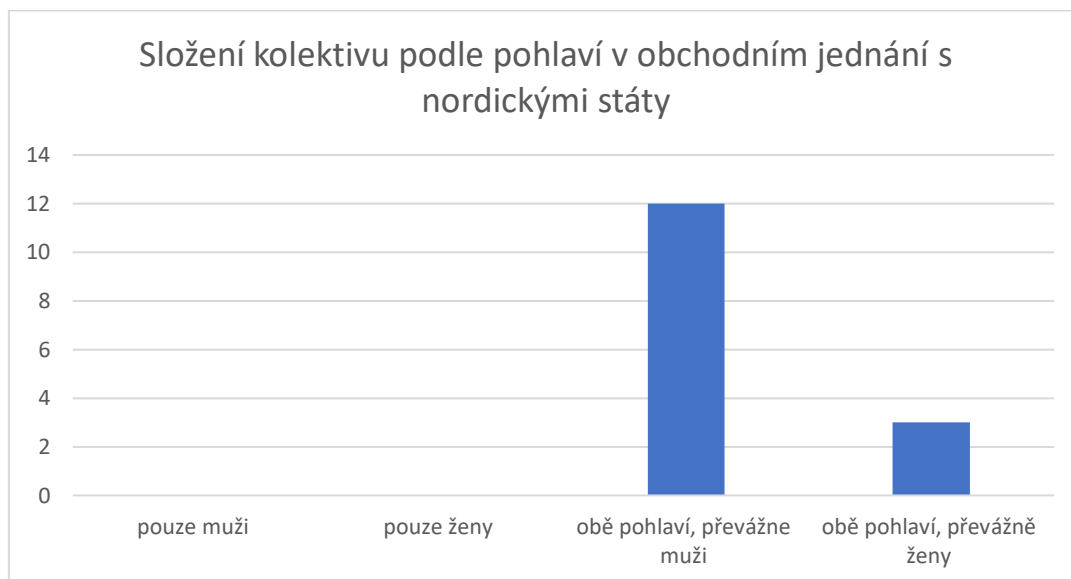
Obrázek 6: Mocenský odstup v obchodě s nordickými státy

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota mocenského odstupu nordických států se v Hofstedeho dimenzi pohybuje v nízkých hodnotách a s tímto faktem se ztotožnily i výsledky z dotazníku. Žádný z patnácti respondentů, účastnících se osobního obchodního jednání nepozoroval evidentní a ani

částečný mocenský odstup mezi členy jednajícího kolektivu. Naopak pěti z nich přišel jejich vztah neutrální, šest respondentů označilo jejich hierarchické postavení za nejednoznačné. Neodkázali tedy přesně identifikovat, kdo zastává, jaké postavení a u čtyř respondentů nebyl mocenský odstup vůbec znatelný.

Sledovaným jevem, který je zvláště významný u nordických států, je Hofstedeho index **maskulinity**, jelikož právě tento region se vyznačuje vysokou mírou **feminity** a dá se v tomto ohledu považovat za světový unikát. Respondenti byli v následující otázce dotázáni na pohlavní složení kolektivu během obchodního jednání. Výsledky jsou shrnuty v následujícím obrázku 7.



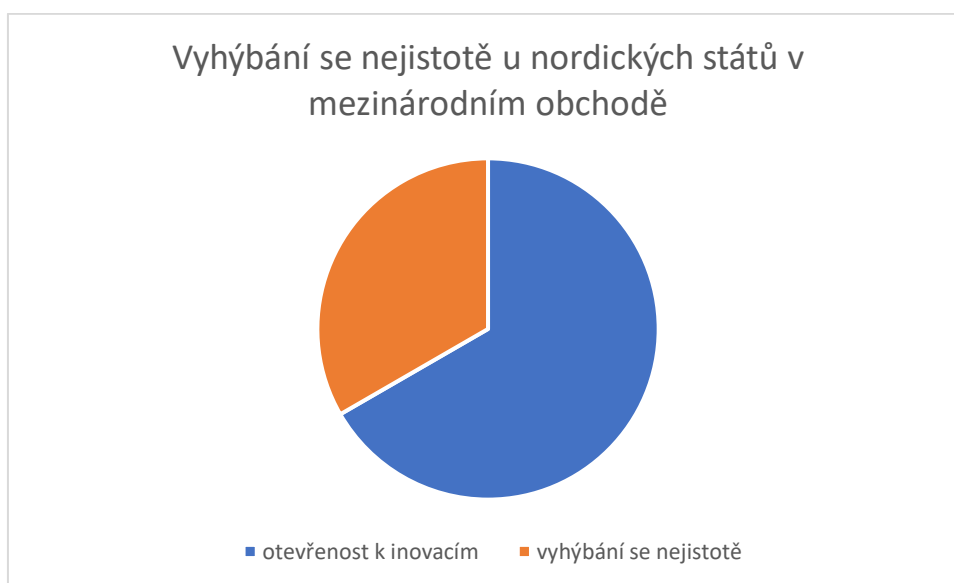
Obrázek 7: Složení kolektivu podle pohlaví v obchodním jednání s nordickými státy

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu na obrázku 7 je evidentní, že se fakt podložený Hofstedeho výzkumem, následně vynesným do indexu maskulinity, potvrdil. Žádný z patnácti respondentů se během obchodního jednání neseťkal pouze s jedním pohlavím. 12 z dotázaných se během osobního obchodního jednání setkali se zástupci obou pohlaví, přičemž dominantnější zastoupení měli spíše muži. 4 respondenti se setkali s většinovým zastoupením žen během obchodního jednání. Z výsledků se na první pohled může zdát, že míra feminity není v obchodním jednání s nordickými státy natolik dominantní. Je však nutné si uvědomit, že 100 % dotázaných se setkalo během jednání se zástupci obou pohlaví, přičemž pokud vezmeme v potaz předešlou dimenzi identifikující mocenský odstup, kde se potvrdil malý mocenský distanc během obchodního jednání, tak převaha mužů během obchodního jednání může být

doopravdy spíše početní, než mocenská či hierarchická, a proto výsledek mluví zcela jasně, nordické státy jsou **feministickou společností**.

Dimenze **vyhýbání se nejistotě** byla dalším sledovaným jevem v dotazníku. Respondenti byli tázáni, zda jsou jejich obchodní partneři z prostředí nordických států ochotni podstupovat nové výzvy a situace s nimi vzniklé. Jako příklad byly uvedeny nové výrobky, strategie, postupy a celkově inovace v obchodním prostředí. Výsledek zachycuje obrázek 8.



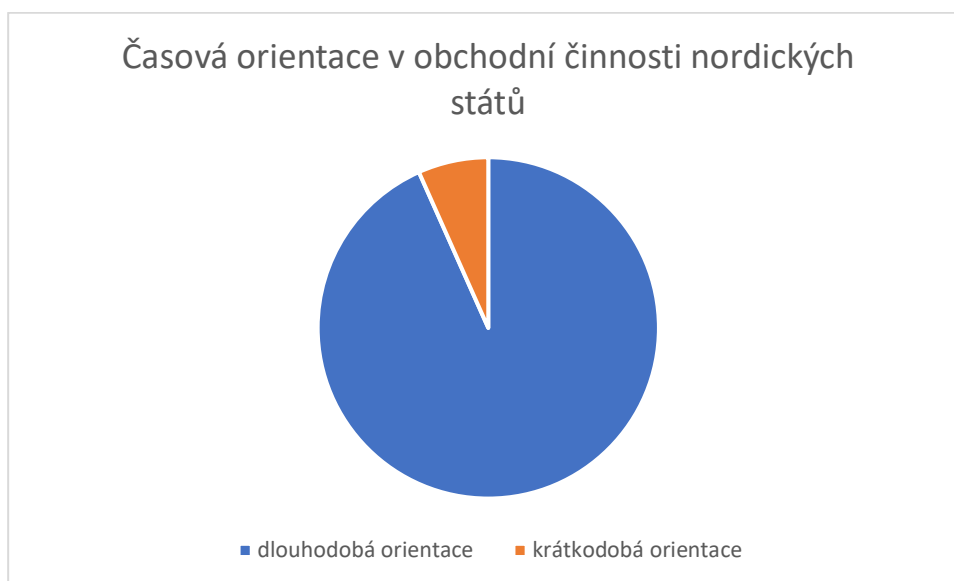
Obrázek 8: Vyhýbání se nejistotě u nordických států v mezinárodním obchodě

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 8 lze vyčíst, že většina respondentů, konkrétně 10 dotazovaných z 15, se setkala s příslušníky probírané kultury, kteří byli otevřeni inovacím, novým produktům, strategiím a postupům. Pouze 5 respondentů se setkalo s chováním, které projevovalo známky vyhýbání se nejistotě. Tyto skutečnosti korespondují s Hofstedeho výzkumem, který považuje nordickou kulturu za poměrně otevřenou změnám, kdy Norové a Finové dosáhli v tomto indexu skóre v průměru 55 bodů ze 100. Ještě více inovacím a novým situacím otevřeným státem je Švédsko, které dosáhlo v indexu vyhýbání se nejistotě 29 bodů a tímto faktem jen utvrzuje výsledky šetření.

Dlouhodobá orientace je poslední sledovaný jev inspirovaný Hofstedeho dimenzemi. Respondenti odpovídali na otázku, zda mají zástupci nordických států během obchodního jednání vůli uzavírat dlouhodobé spolupráce a budovat tak kvalitní a stabilní partnerství, nebo zda jsou spíše orientováni krátkodobě, čemuž by napovídala právě Hofstedeho index

vyhýbání se nejistotě, kde nordické státy vykazují nízké skóre, tudíž by se mohlo zdát, že jsou méně konzervativní.

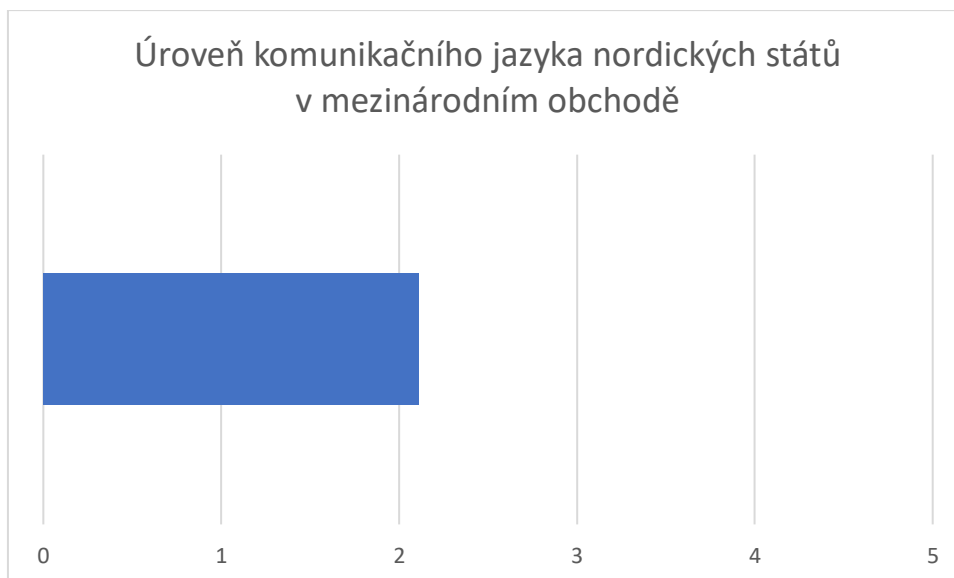


Obrázek 9: Časová orientace v obchodní činnosti nordických států

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno příslušníci nordické kultury jsou otevřeni inovacím a novým situacím, nicméně z obrázku 9 je zřejmé, že se primárně zavazují k dlouhodobým spolupracím. Až 14 respondentů z 15 takto popsalo vzájemnou spolupráci. V Hofstedeho dimenzi zaměřující se na časovou orientaci dosáhli Norové a Finové skóre 38 a 35, což značí jednoznačně krátkodobou orientaci projevující se víceméně v západních kulturách, nicméně Švédové dosáhli skóre 53 a tato hodnota souhlasí s vypočítanými údaji. Důvodem rozdílných výsledků je pravděpodobně fakt, že Hofstedeho dimenze sleduje celkovou časovou orientaci kultury, přičemž dotazník byl zaměřen pouze na časovou orientaci v rámci mezinárodní obchodní činnosti, kde je dlouhodobá spolupráce kýžená.

Důležitým aspektem obchodního jednání je **komunikační jazyk**. V drtivé většině mezinárodního obchodu se dnes používá společný komunikační jazyk, nejčastěji se však používá angličtina, kterou měli hodnotit i oslovení respondenti. Komunikační jazyk hodnotili na škále od 1 do 5, přičemž nejlepší známka je právě číslo 1, stejně jako ve stupnici používané ve školství.



Obrázek 10: Úroveň komunikačního jazyka nordických států v mezinárodním obchodě

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 10 lze vyčíst, že **angličtina** je zde na poměrně vysoké úrovni. Z devíti dotázaných respondentů čtyři uvedli, že komunikační jazyk byl dobrý, dva označili úroveň za velmi dobrou a tři dokonce za výbornou. Aritmetický průměr tedy udává hodnotu 2,1, což lze považovat za velmi dobrou úroveň komunikačního jazyka. Analýza se v tomto ohledu shoduje s teorií, která považuje nordické státy za region, ve kterém je angličtina, jakožto primární komunikační jazyk v mezinárodním obchodě, tradičně na vysoké úrovni.

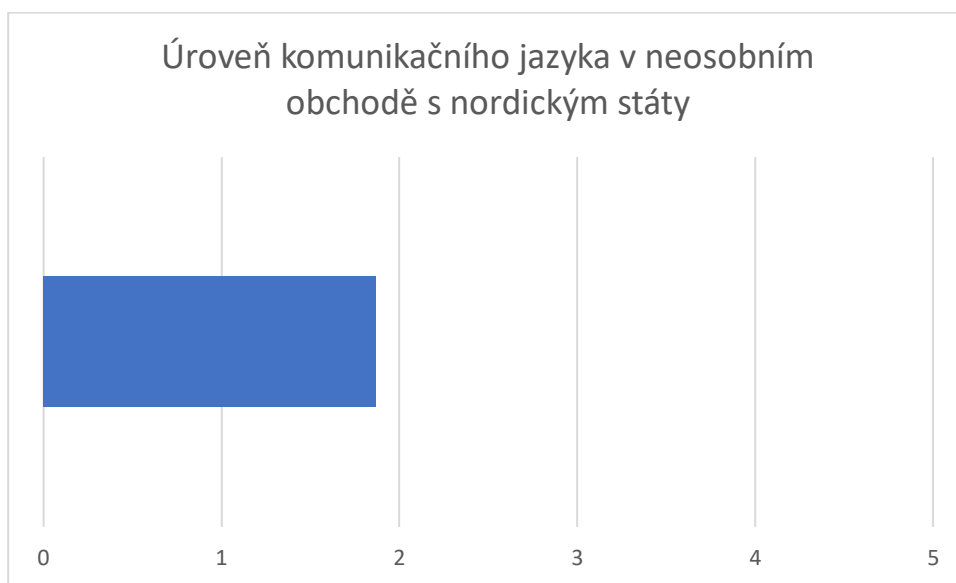
4.1.2 Analýza podoby neosobního obchodní jednání

Tato podkapitola pojednává o **neosobním obchodním jednání** s představiteli nordických států. Za neosobní obchodní jednání je považována jakákoliv forma jednání, která se neodehrála na úrovni osobního setkání. Řadíme sem tedy procesy obchodního jednání pomocí telefonu, emailu nebo jiných nástrojů pro vzdálenou komunikaci, které nabízejí přenos zvuku nebo videa. Analýza neosobního obchodního jednání obsahuje jen dvě otázky, jelikož práce je zaměřená hlavně na prvky projevující se v osobním obchodním jednání.

Tohoto šetření se zúčastnilo všech 25 respondentů. V první otázce zaměřené na tuto oblast odpovídali dotazovaní na charakteristiku neosobního obchodního jednání, podobně jako v předchozí kapitole o osobním obchodním jednání. Všech 25 respondentů označilo neosobní obchodní jednání za **efektivní, přímé a konkrétní**, přičemž komunikace probíhala

férově bez zbytečných prodlev, dosáhla jasného výsledku a kladl se zde důraz na budování vztahů pro další spolupráci.

U všech 25 respondentů byl komunikačním jazykem neosobního obchodního jednání angličtina. Podobně jako v osobním obchodním jednání dosáhla úroveň jazyka vysokého hodnocení, jak bývá v tomto regionu zvykem.



Obrázek 11: Úroveň komunikačního jazyka v neosobním obchodě s nordickými státy

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení úrovně jazyka znovu probíhalo podle školní stupnice. Průměrná známka je 1,86 a komunikační jazyk tedy dosáhl ještě lepšího skóre než v osobním obchodním jednání. Nicméně je třeba podotknout, že všechny mateřské jazyky tohoto regionu, kromě naprosto odlišné finštiny, patří do skupiny severogermánských jazyků. Jazyky uvnitř této skupiny jsou navzájem poměrně kompatibilní. Do stejné skupiny jazyků patří právě i sledovaná angličtina. Výuka angličtiny v tomto regionu je tradičně na vysoké úrovni a začíná již ve velmi útlém věku.

4.2 Analýza interkulturních prvků pomocí strukturovaného rozhovoru

K potvrzení či vyvrácení výsledků získaných v předchozích 4.1.1 a 4.1.2 byl použit kvalitativní strukturovaný rozhovor, který poskytl další praktický pohled na problematiku mezinárodního obchodu s nordickými státy.

Rozhovor proběhl s výkonným ředitelem české spediční a logistické společnosti NYYLO a.s., jejíž nejvýznamnějšími trhy působení je Německo, a právě nordická oblast. Respondent má dlouholeté zkušenosti s obchodováním s příslušníky sledované kultury a je tedy schopen posoudit kulturní prvky nordických států a jejich vliv na mezinárodní obchod s těmito zeměmi.

Rozhovor probíhal osobní formou a byl zaměřen především na kulturní zvyky, jazykovou vybavenost a kulturní dimenze nordických států promítajících se do obchodního jednání. Během rozhovoru se respondent často odchýlil svými odpověďmi od konkrétní otázky, což však pomohlo utvořit si mnohem komplexnější pohled na tuto kulturu. Jednalo se zejména o historické souvislosti v oblasti náboženství, politiky a postavení žen ve společnosti a dopad těchto skutečností na vývoj této kultury.

4.2.1 Otázky rozhovoru

Hlavním cílem strukturovaného rozhovoru bylo potvrdit nebo vyvrátit informace získané teoretickou rešerší a analýzou dat z dotazníku. Obě tyto části bakalářské práce se primárně věnují kulturním zvyklostem, dimenzím a jazykové vybavenosti nordických států, a tomu, jak se tyto skutečnosti promítají do mezinárodního obchodu.

1) Charakter obchodního jednání s nordickými státy

Popište, jakým způsobem probíhá obchodní jednání se zástupci nordických států? Je efektivní, přímé a poměrně neformální, stejně tak, jak říká teorie?

Tato otázka prošetřuje, jaký charakter má jednání se zástupci nordických států.

2) Individualismus vs kolektivismus (Hofstedeho dimenze)

Projevovali zástupci nordických států během jednání prvky individualismu nebo kolektivismu?

Tato otázka zjišťuje, zda probíhají rozhodovací procesy během obchodního jednání na základě individuality nebo v kolektivu.

3) Mocenský odstup (Hofstedeho dimenze)

Byla během osobního obchodního jednání znatelná hierarchie delegace? Jinými slovy, bylo jasné, kdo je např. ředitel a kdo asistent?

Tato otázka má za úkol sledovat mocenský odstup v nordické kultuře a to, jak se tento jev projevuje do obchodního jednání.

4) Maskulinita vs feminita (Hofstedeho dimenze)

Setkal jste se během obchodního jednání se ženou na, pro naši kulturu nezvykle, významné pozici?

Úmyslem této otázky bylo potvrdit či vyvrátit skutečnost umístění nordických států v dané dimenzi.

5) Vyhýbání se nejistotě (Hofstedeho dimenze)

Jsou zástupci nordických států ochotni během obchodní spolupráce přistoupit na nové postupy, zavádět nové strategie a otevírat se novým inovacím?

Úkolem této otázky bylo potvrdit či vyvrátit skutečnost promítající se v Hofstedeho dimenzi.

6) Časová orientace (Hofstedeho dimenze)

Jsou podle Vás z pohledu obchodních partnerství nordické státy spíše dlouhodobě nebo krátkodobě orientované?

Záměrem bylo sledovat, jak se projevuje konkrétní dimenze do obchodního prostředí.

7) Komunikační jazyk

Na jaké úrovni byl komunikační jazyk představitelů nordické kultury?

Tato otázka sleduje úroveň komunikačního jazyku zástupců nordických států během mezinárodního obchodního jednání. Sledovaným jazykem byla především angličtina.

8) Kulturní prvky nebo zvyklosti projevující se do mezinárodního obchodu

Projevovaly se nějaké další kulturní prvky nebo zvyklosti do obchodního jednání, které nebyly zmíněny v předchozích otázkách?

Poslední otázka má za úkol postihnout takové kulturní prvky a zvyklosti projevující se do mezinárodního obchodu, které se nepodařilo vyjádřit pomocí výše zmíněných dimenzí.

4.2.2 Odpovědi strukturovaného rozhovoru

Na základě otázek strukturovaného rozhovoru byly zjištěny následující odpovědi. V následujícím přehledu jsou odpovědi očíslovány způsobem korespondujícím s otázkami z předchozí podkapitoly 6.1. Rozhovor byl veden osobní formou, celý byl nahráván a odpovědi byly přepsány v původní podobě.

1) *Zástupci nordické kultury jsou v obchodní komunikaci vysloveně efektivní, což znamená, že se zde nekonají zbytečné „tanečky“ předem a jde se rovnou k věci. Efektivita je tu na první místě. Agenda je dopředu jasná a na vše jsou velice dobře připraveni, včetně všech potřebných dat. Na druhou stranu jednání nejsou jakkoliv agresivní, projevují však prvky asertivity, hned se nevzdávají, ale mají absolutní odpor ke sporům, v porovnání například s Američany, kteří konflikt vyloženě vyhledávají. Chtějí tedy dojít ke kompromisu, který bude akceptovatelný oběma stranami.*

2) *Vysloveně kolektivismus. V žádném případě na sebe nikdo nechce vzít břímě zásadního rozhodnutí, což může jednání prodloužit, jelikož se musí v kolektivu dohodnout na společném rozhodnutí. Skandinávie je v tomto ohledu velice specifická. Všichni jedinci jsou zde již od útlého věku začleňováni do kolektivu, avšak je zde kladen velký důraz na respektování jedince jakožto svébytné jednotky. Tento způsob chování plyne z jejich politického systému, tzv. sociálního státu, který je v tomto regionu velice autentický. Má kořeny již v dávné historii, kdy se kvůli nepříznivým geografickým podmínkám musel každý postarat sám o sebe, avšak když potřeboval pomoci, bylo mu ji od ostatních dopřáno. Jedná se v podstatě o kolektivismus postavený na individuální zodpovědnosti.*

3) *Je zde málo patrné, kdo je šéf. Každý zde zastává nějakou roli. Když bych měl uvést příklad, tak přítomen je nákupčí, který má na starosti nákup materiálu, dále ale nesmí chybět hlavní slévač, který si materiál vybere a jejich společným cílem je najít harmonii, nebo kompromis, aby vyhověli všem svým požadavkům a zároveň se snaží ještě vyhovět vašim*

požadavkům. Není zde cítit tento mocenský odstup, jako například u Asiatů, kde je hierarchie naprosto jasná. Příkladem může být moje zkušenost z obchodu s Korejci nebo Japonci a v tomto případě první podáváte ruku tomu nejvýše postavenému, který je zároveň i nejstarší. S tímto přístupem se u zástupců ze Skandinávie neseťkáte.

4) Osobně jsem se s tím během obchodního jednání neseťkal, avšak seťkáte se s tím v tomto regionu na úrovni každodenního života. Historicky je to pro tento region tradiční. Ženy jsou zde ten, kdo ovládá rodinu. Muži na mateřské tady nejsou ničím zvláštním a postavení žen ve společnosti je zde naprosto rovné s muži a nikomu to nepřijde divné. Tato skutečnost má své kořeny, již daleko v historii, kdy vikingští muži vyjížděli na dlouhé plavby po moři a ženy byly ty, které se staraly o celou domácnost a kolikrát musely odrážet i útoky nájezdníků.

5) V tomto ohledu jsou otevřeni novým věcem. Troufl bych si říct, že je láká objevovat a zkoušet nové věci. Jedná se o odhodlanou kulturu, která to v historii již několikrát prokázala. Příkladem ze současnosti je automobilka Volvo, která se zavázala k hybridizaci všech svých modelů aut, vyřazení dieselových motorů a omezení rychlosti všech svých vozidel na 180 km/h, což může zásadně ovlivnit jejich působení zejména na německém trhu, který je v Evropě nejvýznamnějším trhem automobilů. Tento fakt výrazně ilustruje to, že se nebojí rizik spojených s inovacemi a neznámými situacemi.

6) Skandinávci jsou jednoznačně dlouhodobě zaměřeni, co se týče obchodního partnerství. Pokud se jim naskytne možnost výhodnějšího partnerství, tak to nejdříve projednají se stávajícím partnerem a hledají s ním společné východisko z dané situace. Teprve po projednání eventuálně mění partnera. Tento znak shledávám především u Švédů, kteří jsou dle mého názoru ještě více loajální než zbytek regionu. Obecně se však dá říct, že si Severané hodně zakládají na referencích, vzájemné důvěře a snaží se dosáhnout harmonického partnerského vztahu.

7) Komunikační jazyk je u Skandinávců tradičně na vysoké úrovni. Od útlého věku se děti učí anglicky a málokdy zde narazíte na film, který by byl dabovaný. Většina nordických států, kromě Finska, má však velkou výhodu v tom, že jsou ze stejné jazykové skupiny jako angličtina. Většina slovíček z okruhu přírody a domácnosti je velice podobných, proto je pro ně snazší se angličtinu naučit. Většina Severanů, se kterými jsem se seťkal během

obchodního jednání, disponovala vysokou jazykovou vybaveností, avšak narazíte i na jedince, kteří cizí jazyky vůbec neovládají.

8) Výrazným prvkem provázející obchodní jednání je určitě neformálnost. Příkladem může být jednání, které jsem absolvoval na konci 90. let ve Švédsku. Na jednání přišel muž a žena a oba měli tenisky a džíny, pro nás v té době nepředstavitelné. V současné době je již situace i u nás jiná, avšak Severané posouvají hranice neustále dál a jsou schopni prezentovat své výrobky na veletrzích v kalhotách s krátkými nohavicemi, protože se necítí v dlouhých kalhotách pohodlně. Dalším znakem neformálnosti je oslovování. Severané vás z pravidla osloví křestním jménem, oslovování tituly zde nepřichází v úvahu. Zpočátku si od vás budou držet celkový odstup, ale jakmile vás poznají lépe a budete se jim líbit, budou s vámi tvořit přátelský vztah. Do obchodního partnerství se také významným způsobem může podepsat polární den a polární noc, které na většině území nordického území nastávají. Severané jsou známi svou láskou k přírodě, proto když nastane polární den, snaží se z toho vytěžit maximum, a to i na úkor například zisku nebo uzavření obchodu. Posledním prvkem je hrdost ke své kultuře. Například Švédsko má přibližně stejný počet obyvatel jako Česká republika, ale nikdy neuslyšíte Švédy, jak o sobě mluví jako o malém národu na severu Evropy. Tento fakt podle mě platí pro celý nordický region a významným způsobem může ovlivnit obchodování s příslušníky této kultury.

4.3 Zhodnocení výsledků

Na základě porovnání teoretické rešerše z kapitoly 3, dotazníku z kapitoly 5 a strukturovaného rozhovoru z kapitoly 6 jsou výsledky analýzy kulturních prvků nordických států projevujících se do mezinárodního obchodu následující:

Teoretická rešerše, výsledky dotazníku i odpovědi v rozhovoru se shodují na tom, že charakter obchodního jednání ze strany nordických států je **přímý, efektivní a s jasným výsledkem jednání**. Obsahuje neformální prvky, ať už se jedná o oslovování nebo dress code.

Výsledky druhého sledovaného jevu se mírně liší. Zatímco teoretická rešerše Hofstedeho dimenzí považuje nordické státy za individualistické, tak jak respondenti v dotazníku, tak i respondent u osobního rozhovoru, považují nordické státy za **kolektivistické**, jelikož jejich

rozhodování závisí na všech členech delegace. K tomuto tvrzení se také přiklání v teoretické rešerši server Businessinfo.cz.

Nordické státy vykazují v Hofstedeho dimenzi vzdálenosti moci nízké skóre. S tímto faktem se ztotožnili respondenti v dotazníku, kteří nedokázali během jednání přesně určit, kdo je nadřízený a kdo podřízený. Respondent v rozhovoru tuto skutečnost také potvrdil. Nordické státy se tedy dají považovat za kulturu, kde se **hierarchické rozdíly ve společnosti stírají**.

Hofstedeho dimenze maskulinity podle teoretické rešerše vykazuje v nordickém regionu nízké hodnoty. Tento fakt potvrdil i dotazník, podle kterého se 100 % respondentů setkalo během obchodního jednání s kolektivem, ve kterém hrála významnou roli žena. Respondent u osobního rozhovoru se s tímto jevem osobně nesetkal, na základě svých osobních zkušeností však potvrdil, že fenomén feminity je v severském regionu znatelný v každodenním životě. Na základě těchto skutečností lze považovat nordickou společnost za **feministickou**.

Nordický region je v teorii popisován jako region, ve kterém se jedinci spíše nevyhýbají nejistotě a jsou otevřeni inovacím. Tento fakt potvrdily jak výsledky dotazníku, tak i odpověď respondenta na tuto otázku ve strukturovaném rozhovoru.

Respondent v osobním rozhovoru označil nordické státy za takové, které si **budují dlouhodobé obchodní partnerství, založené na důvěře**. Stejně tak tuto skutečnost vnímají respondenti v dotazníku. Hofstede považuje ve své dimenzi nordické státy spíše za krátkodobě zaměřené. Tento fakt je ale ovlivněn také prostředím mezinárodního obchodu, kde jsou dlouhodobé spolupráce kýžené a vítané, přičemž výsledky v jeho dimenzi jsou zaměřené spíše na kulturu jako celek.

Komunikační jazyk příslušníků severské kultury je na **vysoké úrovni**. Za velmi dobrý ho v průměru označili respondenti v dotazníku i respondent během osobního rozhovoru. Teorie se vyjadřuje velice podobně.

Respondent během osobního rozhovoru poskytl ještě doplňující informace o nordické kultuře a jejích projevech v mezinárodním obchodě. Znovu zdůraznil vysokou míru neformálnosti obchodního jednání. Dále zmínil prvotní odstup příslušníků této kultury, který

však postupem času opadá a transformuje se v přátelský vztah. Lásky k přírodě, která se významnou měrou může projevit až do obchodního partnerství. A na závěr hrdost k vlastní kultuře, která může mít zásadní dopad na průběh obchodního jednání.

Komparace odpovědí strukturovaného rozhovoru a dotazníku s teoretickou rešerší ve většině případů potvrdila teoretické předpoklady.

4.4 Doporučení pro obchodování s nordickými státy

Na základě porovnání teoretické rešerše s výsledky kvantitativního dotazníku a kvalitativního osobního rozhovoru lze sestavit doporučení pro obchodování s nordickými státy.

V první řadě je nutné si uvědomit, že nordický region je velice odlišný od zbytku světa a nemůže být k žádnému z dalších připodobňován nebo přirovnáván. Bohatá a svérázná historie zde zformovala jedinečnou kulturu, jejíž prvky se odrážejí i do mezinárodního obchodu.

Pokud je zde záměr obchodovat s příslušníky nordických států, je důležité vzít na vědomí, že se jedná o velmi hrdou kulturu. Připravte se, že příslušníci nordických zemí budou jednat velice přímě, svérázně a efektivně. Je dobré se předem zaměřit na důkladnou přípravu, jelikož zástupci nordických zemí mají dokonale připravenou agendu pro každé jednání, podloženou širokou škálou dat, které v oblibě používají. Je dobré se předem připravit na neformální styl jednání, který se bude projevovat hlavně v oslovování, kdy budete oslovováni křestním jménem. Dress code zástupců nordických států je velice uvolněný a přizpůsobený okolním podmínkám.

Na druhou stranu je dobré vědět, že příslušníci nordických států působí na první pohled chladně. Pokud však usoudí, že jste vhodným partnerem a vybudují si k vám důvěru, budou velice přátelští. Seveřané od svých partnerů přirozeně neočekávají žádné dary, stejně tak by je obchodní partner neměl očekávat od nich. Za žádnou cenu se nevydají během jednání cestou konfliktu, raději vše důkladně projednají, a to v kolektivu, ve kterém má každý svou

roli a rozhodnutí musí být jednomyslné. Překvapením nebudou ženy na vysoce postavených pozicích.

Nordické národy jsou historicky velmi odhodlanou kulturou a nebojí se zkoušet nové věci, zároveň si však potrpí na dlouhodobé spolupráci, založené na vzájemném respektu a důvěře, která je pro ně klíčová.

Závěr

21. století se vyznačuje mohutnou globalizací, která se od poslední velké finanční krize v roce 2009 postupně zpomaluje. Faktorem, který zásadně ovlivnil globalizaci, je současná pandemie koronaviru. Tato událost zasáhla celý svět a je otázkou, jak se situace bude vyvíjet v budoucnu. I napříč této události je svět již natolik globalizovaný, že je na denním pořádku střetávání příslušníků odlišných kultur, a to nejenom v rámci mezinárodních spoluprací a obchodů. Interkulturní komunikace se nezabývá pouze komunikací při vzájemném střetu kultur, ale zabývá se zároveň vzájemným respektem a pochopením příslušníků jiné kultury. Lze ji tedy považovat za určitý druh pochopení a vcítění se do jiné kultury. Pokud je respekt a pochopení mezi partnery vzájemné, dochází k překonání vzájemných bariér, které představuje na rozdílný jazyk, hodnoty a smýšlení nad světem. Respekt a pochopení cizí kultury není schopností vrozenou. Avšak na základě zkušeností, vědomostí a otevřenosti je možné se v dnešním světě již nezbytnému aktivnímu interkulturnímu vnímání učit.

Sledovaný nordický region je jednou z nejrozvinutějších částí světa. Řadíme do něj Dánsko, Finsko, Island, Norsko a Švédsko. Všechny tyto země se vyznačují exportně orientovanými ekonomikami a vysokými výdaji na sociální systémy. V žebříčcích nejlepších míst pro život se již tradičně umísťují nejvyšších pozicích. Všechny nordické státy, krom Dánska, profitují z přírodního bohatství. Jedná se zejména o ropu, těžbu zemního plynu a rybolov. Mezi další významné vývozní artikly regionu patří především strojírenské a dopravní zařízení. Největší roli v importu nordických států hrají dopravní prostředky, převážně pak automobily, které se vyrábí pouze ve Švédsku a potraviny, jelikož zemědělství v regionu je kvůli geografické poloze nedostatečné.

Důležitým prvkem mezinárodního obchodu nordických států je členství v politických a ekonomických organizacích. Do Evropské Unie patří Dánsko, Finsko a Švédsko. Norsko ani Island do EU nepatří. Norsko je však považováno za nejbližšího partnera EU díky klíčové dohodě o EHP. Tato dohoda upravuje vztahy mezi EU a ESVO a umožňuje tak volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob na území všech států Dohody a v podstatě tak činí z Norska integrální část EU.

Hlavním cílem práce bylo identifikovat interkulturní prvky v mezinárodním obchodu s nordickými státy a jakým způsobem tento obchod ovlivňují. Na základě teoretické rešerše

a analýzy uskutečněné pomocí kvantitativního dotazníku a strukturovaného rozhovoru se prokázalo, že se v obchodě s nordickými státy vyskytují interkulturní prvky, které nepochybně ovlivňují interkulturní komunikaci.

Příslušníci nordické kultury jsou ve svém jednání přímí, struční a efektivní. Příprava na obchodní jednání, při kterém je důkladně dodržovaná agenda, je velice důkladná, podložená širokou škálou užitečných dat. Během obchodního jednání působí zástupci této kultury odtažitě, zejména zpočátku. Tento odstup by neměl být obchodním partnerem cíleně narušován. Zároveň jsou příslušníci nordických států podstatně méně formálnější než Češi, což se projevuje zejména v oslovování a oděvu. Komunikační jazyk obchodního jednání je zde tradičně na vysoké úrovni.

V porovnání česko-nordického kulturního prostředí podle Hofstedeho dimenzí se obě kultury nejvíce liší v dimenzích vzdálenosti moci a míry maskulinity. V nordických zemích je tradičně malá vzdálenost moci a tento fakt se potvrdil i ve zjištění analýzy. Během obchodního jednání musí zástupci této kultury vždy dojít k jednomyslnému rozhodnutí a žádný z členů delegace nebere odpovědnost jen na sebe. Analýza také potvrdila, že ženy jsou v této kultuře na rovnocenném společenském postavení jako muži. Pomocí rozhovoru se navíc podařilo zjistit historický kontext tohoto jevu.

Státy nordického regionu také dosáhli mnohem nižšího skóre v dimenzi vyhýbání se nejistotě. Tento fakt platí zejména pro Švédsko, které dosáhlo skóre 29 bodů v Hofstedeho dimenzi vyhýbání se nejistotě. S tímto tvrzením se shoduje i analýza. V té se potvrdilo, že nordické státy lze považovat za region, který je obecně otevřený novým situacím a nebojí se tak nových strategií, produktů nebo inovací v obchodním partnerství.

Nižšího skóre oproti České republice dosáhli nordické státy také v dimenzi časové orientace, kde jsou považovány za spíše krátkodobě orientovanou kulturu. Na základě analytické části lze konstatovat, že se tato skutečnost neprojevuje v mezinárodním obchodě, kde nordické státy tíhnou k dlouhodobé spolupráci, založené na respektu a důvěře.

V dimenzi individualismu a kolektivismu se lze setkat s rozdílnými výsledky mezi teoretickou rešerší a kvantitativním dotazníkem. Zatímco podle Hofstedeho dimenzí jsou nordické státy spíše individualistické, dotazník vykázal naopak silně kolektivistické

zaměření nordické kultury. Po hlubším rozboru této dimenze pomocí strukturovaného dotazníku lze považovat nordické státy za silně kolektivistické. Nicméně tento specifický druh kolektivismu je založen na disciplíně a odpovědnosti individualit.

Tato práce je vhodným materiálem pro přípravu na obchodní jednání s nordickými státy. Zároveň může být užitečná pro všechny, kteří se chystají tento region navštívit a chtějí předejít problémům spojených s interkulturní komunikací.

Seznam použité literatury

BOUZEK, Jan, 2008. *Jak se domluvit s jinými?: úvod do mezikulturní komunikace*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-043-0.

BRUNCLÍK, Miloš, Vlastimil HAVLÍK a Aneta PINKOVÁ, 2011. *Skandinávie: [proměny politiky v severských zemích]*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-703-2.

Compare countries, 2020. *Hofstede Insights - Consulting, Training, Certification, Tooling* [online]. Helsinki: Hofstede Insights [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Dánsko: Souhrnná teritoriální informace, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Kodani (Dánsko): CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/dansko-souhrnna-teritorialni-informace/>

Dánsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Kodani (Dánsko): CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/dansko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Dánsko: Zahraniční obchod a investice, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Kodani (Dánsko): CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/dansko-zahranicni-obchod-a-investice/>

Firemní etiketa-obchodní jednání Dánsko, *Businessculture.org* [online]. 2019 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/northern-europe/denmark/>

Firemní etiketa-obchodní jednání Finsko, 2019. *Businessculture.org* [online]. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/northern-europe/finland/>

Firemní etiketa-obchodní jednání Island, 2019. *Businessculture.org* [online]. [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/northern-europe/iceland/>

Firemní etiketa-obchodní jednání Švédsko, 2019. *Businessculture.org* [online]. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/northern-europe/sweden/>

FELLMAN, SUSANNA, 2019. The 'Nordic model' of capitalism. *Nordics.info* [online]. [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://nordics.info/show/artikel/preview-the-nordic-model-and-the-economy/>

Finsko: Souhrnná teritoriální informace, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Helsinkách (Finsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/finsko-souhrnna-teritorialni-informace/>

Finsko: Zahraniční obchod a investice, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Helsinkách (Finsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/finsko-zahranicni-obchod-a-investice/>

Finsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Helsinkách (Finsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/finsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

GULLOVÁ, Soňa, 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3170-X.

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

Immigration to EU countries: 4.4 million in 2017, 2019. *Eurostat - Your key to European statistics* [online]. Lucemburk: Eurostat [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190321-1>

Island: Souhrnná teritoriální informace, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Oslu (Norsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/island-souhrnna-teritorialni-informace/>

Island: Zahraniční obchod a investice, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Oslu (Norsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/island-zahranicni-obchod-a-investice/>

Island: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Oslu (Norsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/island-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Kdo jsme?. *Nyylo.cz* [online]. Ústí nad Labem: NYILO [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://nyylo.cz/kdo-jsme/>

KLÍMOVÁ, Monika, 2017. *Interkulturní specifika a cestovní ruch*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-619-9.

MICHALÍK, David, 2010. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-08-1.

NIKEL, David, 2020. The Nordic Region. *Lifeinnorway.info* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.lifeinnorway.net/nordic-region/>

The Nordic Story, 2019. *Nordicmuseum.org* [online]. [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.nordicmuseum.org/story>

Norsko: Souhrnná teritoriální informace, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Oslu (Norsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/norsko-souhrnna-teritorialni-informace/>

Norsko: Zahraniční obchod a investice, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Oslu (Norsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/norsko-zahranicni-obchod-a-investice/>

Norsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad v Oslu (Norsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/norsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

NOVÝ, Ivan, 2001. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1042-2.

O nás. *Dbschenker.com* [online]. Praha: DB Schenker [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas>

PIKHART, Marcel, 2013. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-255-3.

POWER, Dominic. 2009. Culture, creativity and experience in Nordic and Scandinavian cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*. **15**(4): 445-460. ISSN 1477-2833.

PRŮCHA, Jan, 2004. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál. Psychologie (Portál). ISBN 80-717-8885-6.

PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Švédsko: souhrnná teritoriální informace, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a obchod* [online]. Zastupitelský úřad ve Stockholmu (Švédsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-

30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svedsko-souhrnna-teritorialni-informace/>

Švédsko: Zahraniční obchod a investice, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad ČR ve Stockholmu (Švédsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svedsko-zahranicni-obchod-a-investice/>

Švédsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, 2019. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad ČR ve Stockholmu (Švédsko): CzechTrade | Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) | Zastupitelský úřad České republiky [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svedsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

WARNER-SODERHOLM, Gillian. 2012. But we're not all Vikings. *Journal of Intercultural Communication*. Issue 29. ISSN 1404-1634.

Seznam příloh

| | | |
|-----------|---|-----------|
| A. | Dotazník – Interkulturní prvky v obchodě s nordickými státy..... | 65 |
|-----------|---|-----------|

A. Dotazník – Interkulturní prvky v obchodě s nordickými státy

- 1. Se zástupci kterých nordických států jste se během obchodního jednání setkal/a? (možnost více odpovědí)**
 - Švédsko
 - Norsko
 - Island
 - Finsko
 - Dánsko

- 2. Na které úrovni řízení obvykle vedete tato jednání?**
 - Běžná operativa
 - Střední management
 - Top management

- 3. Setkali jste se se zástupci nordických států v rámci osobního obchodního jednání? (Pokud ne, přejděte na otázku číslo 12)**
 - Ano
 - Ne

- 4. Osobní obchodní jednání bylo? (možnost poznámky)**
 - Přímé, efektivní, nekonfliktní, s jasným výsledkem
 - Nepřímé, zdlouhavé, a bez jasného výsledku jednání

- 5. Zástupce nordických států se rozhodoval:**
 - Individuálně
 - V kolektivu

- 6. Pokud jednání probíhalo v kolektivu, byl zde znatelný mocenský odstup zúčastněných?**
 - Evidentní mocenský odstup
 - Méně evidentní mocenský odstup
 - Neutrální
 - Mocenský odstup nebyl jednoznačný
 - Mocenský odstup nebyl vůbec znatelný

- 7. Účastnili se jednání zástupci obou pohlaví?**
 - Ne, jen muži
 - Ne, jen ženy
 - Ano, spíše muži
 - Ano spíše ženy
 -

- 8. Jsou obchodní partneři z nordických zemí ochotni podstupovat nové výzvy a situace s nimi vzniklé? (nové výrobky, strategie, postupy)**
 - Ano, jsou otevření inovacím a novým situacím
 - Ne, vyhýbají se nejistotě

- 9. Jsou zástupci nordických států orientovaní na dlouhodobé nebo krátkodobé spolupráce?**

- Dlouhodobá orientace
- Krátkodobá orientace

10. Na jaké úrovni byl společný komunikační jazyk osobního obchodního jednání? (známkujte jako ve škole)

- Otevřená otázka

11. Pokud bylo obchodní jednání neosobní (email, telefon, videokonference) bylo?

- Přímé, efektivní, konkrétní
- Neefektivní, nepřímé, nekonkrétní, zdlouhavé

12. Na jaké úrovni byl společný komunikační jazyk neosobního obchodního jednání? (známkujte jako ve škole)

- Otevřená otázka