



Latinská Amerika: Nespoléhejte na maňana

Stalo se módou spojovat Latinskou Ameriku s výrazem maňana, což španělsky znamená zítřek, Latinoameričané ho však používají spíše ve významu »někdy« nebo také »nikdy«. Obyvatelé zemí na jih od Spojených států jsou prostě v očích Evropana líní a nespolehliví. Nenechme se mýlit – rozhodně to neplatí vždy a všude, například nastupující generace tamějších manažerů s diplomem z prestižních amerických univerzit se na to dívá trochu jinak. Určité stereotypy a kulturní odlišnosti však existují a je dobré se s nimi před odjezdem na obchodní jednání seznámit.

Jižní a Střední Amerika představují velký trh s růstovým potenciálem. Koneckonců strategie Ministerstva průmyslu a obchodu označuje čtyři latinskoamerické země – Argentinu, Brazílii, Chile a Mexiko – z hlediska českého exportu za prioritní.

Latinská Amerika není homogenním kontinentem, jak by se díky jazykové spřízněnosti mohlo na první pohled zdát, ale mezi jednotlivými zeměmi existují značné rozdíly. V Argentině nebo v Chile můžeme díky potomkům evropských imigrantů (ti přišli hlavně z Německa a Itálie) pocítit

Obyvatelé zemí na jih od Rio Grande dojednávají obchod s konkrétním člověkem, ne s firmou, kterou reprezentuje.

něco jako »ducha starého kontinentu«, naopak v zemích s vysokým podílem původního obyvatelstva, například v Bolívii nebo Kolumbii, převládají spíše tradiční zvyky.

Obyvatelé té které země jsou na svou domovinu vždy patřičně hrdí a panuje mezi nimi značná rivalita. A rozhodně to neplatí jen ve fotbale. Určitá revnivost existuje třeba i mezi jednotlivými státy brazilské federace, na severu k vám budou přistupovat jinak než na jihu. Proto je nutné brát doporučení v tomto článku jen jako rámcová a před každou cestou do »neznáma« není od věci obrátit na obchodního radu v příslušné zemi.

Ameriku Kolumbus neobjevil. Velkou chybou, která by v krajním případě mohla znamenat i konec obchodní spolupráce, můžete udělat, když budete tvrdit, že Ameriku »objevil« Kryštof Kolumbus. Zavání to kolonialistickou politikou, na kterou ve většině zemí ani po dvou stoletích nezávislosti nezapomněli. Indiánské kořeny z předkolumbovské éry totiž tvoří významnou součást kulturních hodnot. Každý Latinoameričan se už na základní škole učí o přelomu 15. a 16. století jako o době setkání kultur.

Ačkoliv se téměř v celé Latinské Americe hovoří španělsky, do Brazílie, ve které je úředním jazykem portugalština, si určitě připravte dokumenty v portugalštině. Nespoléhejte na podobnost obou jazyků. Pokud je nestihnete přeložit, použijte raději materiály v anglické mutaci.

Čím se Latinoameričané řídí?

■ **Počítání času.** Čas není pro většinu Latinoameričanů podstatný. Lidé často dělají mnoho věcí najednou, mění náhle své původní plány a ne vždy je dotahují do konce. S tím souvisí i obecný latinskoamerický manažerský styl, který je charakteristický důrazem na krátkodobé výsledky. Manaže-

ři jim prostě dávají přednost před dlouhodobými plány s nejistými výsledky. Ale pozor, právě tady narazíme na rozdíly: Například Chilané nebo Kostaričané jsou na latinskoamerické poměry dochvilní, přesní i systematictí.

Na každé jednání v Latinské Americe si vyhradte dostatek času. Od cizince se obvykle očekává dochvilnost, opozdíte-li se však o čtvrt hodinku, protistrana to nebude nijak komentovat. Připravte se však na to, že na svého partnera budete čekat. Tím déle, o co důležitější osobu půjde.

■ **Osobní kontakty.** Zapomeňte na formální postupy, obchodní úspěchy slaví ten, kdo má známosti a osobní kontakty. Každé firmě, která chce na jihoamerickém trhu uspět, se vyplatí nějaká forma fyzické přítomnosti, ať už vlastní pobočka či obchodní zástupce. Pokud nevíme, jak na to, vyplatí se kontaktovat zavedenou českou firmu, popřípadě se obrátit na obchodně ekonomické úseky při českých velvyslanectvích v jednotlivých zemích. Dobré osobní vztahy mezi obchodními partnery předznamenávají úspěšně uzavřený obchod.

Ten, kdo se chce prosadit v Latinské Americe, bude také muset překousnout všudypřítomnou korupci.

■ **Vzájemné vztahy.** Latinoameričan vždy dojednává obchod spíše s konkrétní osobou než s firmou, za kterou tato osoba obchod uzavírá. Tedy s člověkem, který má svoje konkrétní jméno a který na něj udělal potřebný dojem. Změna na místě obchodního zástupce v průběhu uzavírání kontraktu může znamenat krach jednání. V takovém případě by musela firma budovat obchodní vztah znovu od počátku.

■ **Hierarchie.** Většina latinskoamerických zemí je silně hierarchicky uspořádaná. Platí to jak v rodině, tak ve firmě. Podřízení a nadřízení mnohde spolu vůbec nepřícházejí do styku. Veškerá i sebemenší rozhodnutí vždy schvaluje vrcholový management.

Rituály a zvyklosti.

■ **Oblečení.** Pro obchodní jednání je vhodný oblek a košile (decentní barevné odstíny nejsou překážkou, v Brazílii můžeme na nižší úrovni jednání přijít i v košili s krátkým rukávem) s kravatou. V Argentíně nebo v Chile přistupujte k výběru vhodného oblečení konzervativněji, to znamená muži tmavý oblek i kravatu, ženy kostýmek tmavé barvy či bílý.

Ačkoli je styl oblékání podobný evropskému, pamatujme, že většina Latinoameričanů si na vás bude citlivě všimnout detailů, jako jsou hodinky, šperky nebo plnicí pero. Až úzkostlivě se dbá na čistotu bot.

■ **Vizitky a oslovení.** Nemáte-li dvojjazyčné vizitky, postačí jen v angličtině. Akademické a vědecké tituly se na vizitkách nepoužívají. Obchodního partnera je však obvyklé oslovovat jménem, popřípadě funkcí, kterou zastává. Někde (např. v Argentíně) se k oslovení používají jen tituly či funkce, jako doktor, profesor a podobně.

V hispánském světě mají lidé obvykle dvě příjmení (a často i dvě vlastní jména), první po otci, druhé po matce. Při oslovování užívejte to po otci. Např. Jesús Manuel López González je tedy Señor (Sr.) López.

■ **Jednání.** Každou schůzku si domlouvejte alespoň dva týdny dopředu. Nesnažte se o improvizovaná setkání a nespolehejte na to, že domluvíte obchod po e-mailu nebo přes telefon bez osobního kontaktu.

Úvodní fáze jednání může trvat z pohledu Středoevropana velmi dlouho. Stejně tak se protahuje i samotné jednání. Nespěchejte a nedivte se, dojde-li při pracovním obědě na podmínky kontraktu až při servírování kávy. Nikdy nezačínajte mluvit o obchodních záležitostech jako první, vždy počkejte, až začne partner. Většina Latinoameričanů chce mít totiž jednání pod svou kontrolou. Nepodceňujte zdánlivě ležérní či lehkovážný přístup protistrany, zejména Argentinci jsou velmi dobří vyjednavací.

Nedivte se, když obchodní partneři při jednání zvednou vyzvánějící mobilní telefon. Berou to jako běžnou součást komunikace a nebudou se rozpakovat hovořit s volajícím třeba i deset minut.

■ **Smlouvy.** Veškeré kontrakty je nutno co nejpodrobněji a vždy písemně formulovat,

ústní dohody nemívají velkou váhu. Možná i proto, že většina Latinoameričanů neumí přímo odmítnout. Raději věc slíbí s tím, že následně budou vymýšlet sto a jeden důvod, proč svému závazku nemohli dostát.

■ **Osobní zóna.** Obvyklá vzdálenost partnerů při jednání je kratší, než jsme zvyklí. Obchodní partner vám bude během rozhovoru poklepávat na ramena či se dotýkat vašich paží. Ačkoli to může být nepříjemné, neustupujte, jinak vás bude druhá strana považovat za nedůvěryhodné či za snoby.

■ **Pohoštění.** Při obchodních večerech (ale i obědech) je zcela běžné, že se pije alkohol, často i tvrdý, tequilla nebo caipirinha. Rozhodně to není signál, že jednání končí, jak by to bylo vnímáno jinde ve světě. Zapálit si můžete bez obav kdykoliv.

■ **Siesta.** I když odpočinek po obědě není striktně dodržován všude, raději nežádejte o schůzky mezi 12. a 15. hodinou. Pracovní oběd je samozřejmě výjimkou. Jinak je optimální čas pro schůzku dopoledne mezi desátou hodinou a polednem.

■ **Svátky.** Latinoameričané rádi oslavují. Možnost jim k tomu dává celá řada svátků, ať už státních či náboženských. Pokud připadnou na den uprostřed týdne,ávají přerušovány na pátek či pondělí. Takto vzniklý prodloužený víkend se nazývá »puente«.

Nezapomeňte, že na jižní polokouli jsou roční období opačně než na severní. Prázdniny a dovolené mají tudíž lidé v lednu a únoru, během nichž má řada firem omezený provoz. A v únoru, během karnevalů, nepracuje skoro nikdo.

MARTIN PETŘÍČEK

(Příště i o Spojených státech amerických)

Dárek v »kanárkovém« nepotěší

Obdarovávání patří k obchodu na celém světě. V Latinské Americe je o to důležitější, že bez dlouhodobého budování dobrých osobních vztahů uzavřete obchod jen velmi obtížně.

■ Svěho obchodního partnera nejvíce potěší českým broušeným sklem, některým z tuzemských likérů (např. Becherovkou) nebo knihou s fotografiemi Prahy. Ve většině jihoamerických zemí se naopak nedoporučuje darovat nuž nebo nužky. Ty totiž podle pověry symbolizují konec přátelství. V Brazílii nedarujte kapesníčky, byt by byly například v luxusnějším provedení (symbolizují smutek).

■ Ve většině zemí čeká na menší dárek i sekretářka, která při jednání asistovala. Hodí se buď květiny nebo parfém.

■ Po navázání bližších kontaktů můžete očekávat pozvání do rodiny obchodního partnera, na rodinné oslavy. Takové pozvá-

ní neodmítejte. Nezapomeňte přinést malý dárek pro manželku obchodního partnera nebo pro jeho děti. Hodí se květiny, které můžeme nechat doručit předem. Pozor, v Mexiku nelze darovat květiny žluté barvy, v Guatemale zase květiny barvy bílé. Jsou vyhrazeny pohřbům.

■ V Brazílii je běžné poslat květiny s poděkováním hostitelce následující den.

■ Dávejte pozor i na správné používání barev. Co může být v jedné zemi příjemné, jinde vzbuzuje pohoršení. Například při balení dárků v jakékoli zemi Latinské Ameriky bychom se měli vyhnout kombinaci černé a purpurové – květiny takové barvy jsou obvykle používány na pohřbech. Dárky také raději nebalte do obalů, které kombinují národní barvy (např. modrobílé v Argentíně nebo žlutozelené v Brazílii). Do takových barevných kombinací se ani neoblekejte.

PET