



Ministerstvo zahraničních věcí  
České republiky

# Saúdská Arábie: kultura obchodního jednání



# Saúdská Arábie



## Jak oslovit obchodní partnery?

Na začátku je dobré oslovovat partnery jejich příjmením, avšak záhy se přechází na křestní jména. Je také vhodné použít profesionálních titulů (Dr. Prof., Mr. Chairman apod.). Při výměně vizitek je důležité přijmout vizitku pravou rukou (levá je považována za rituálně nečistou) a pozorně ji prostudovat.

Formální anglický pozdrav „How are you“ je při komunikaci v anglickém jazyce naprosto běžný, ba dokonce nutný. I přesto, že jednání budou probíhat v angličtině, je zdvořilé pozdravit arabsky, tedy Salam Alejkum („mír s Tebou“), na tento pozdrav od partnera odpovědět Alejkum Salam. Méně formální rozloučení je Másalama.

## Jak sjednat obchodní schůzku a jak probíhá (lokace a čas schůzky [kancelář, restaurace; oběd, večeře], vizitky, dárky atd.)?

Před samotným prvním setkáním je nezbytné, aby partner měl dostatečné informace o české firmě a projednáváním obchodním záležitostí. Informaci je třeba zaslat písemně a včas před setkáním. Absence odpovědi je poměrně častá, Saúdové raději komunikují ústně. Je vhodné použít telefon, případně je neefektivnější aplikace WhatsApp. Ideální je doporučení od třetí strany, které partner důvěřuje.

Je vhodné saúdského partnera obdarovat. Ideálním dárkem je český křišťál či cokoliv, co může partner dát na odív, např. hodnotné pero, manžetové knoflíčky. Pozor je třeba dát na hodnotnost daru, partneři většinou patří do vyšších společenských vrstev. Nepřijatelné jsou jakékoliv dárky s náboženskou symbolikou či nedostatečně oděnými ženami. Evropská vážná hudba je dárkem pouze pro partnera, o kterém víte, že jej ocení. Saúdský partner uvítá rovněž informace o ČR, i zde je třeba dbát na (ne)zobrazení náboženských staveb a symbolů. O výměně darů je možné komunikovat s osobně partnera (tajemník, poradce apod.).

V případě pracovního oběda či večeře v typicky saúdské restauraci či domácnosti je

běžné uvítací občerstvení světlá trpká káva dolévaná do malého šálku, sladký čaj a někdy i datle. Nejslušnější je si kávu nechat dolít, ale ne více než třikrát. Kávu vždy dolévá obsluha. Pokud další kávu již nechceme, krátce pokýváme šálkem v prstech ze strany na stranu. Šálek se drží pravou rukou.

Jakékoliv nápoje či potraviny se konzumují zásadně pravou rukou. Při typické arabské večeři se hoduje na zemi rukama bez použití příborů. Často se stoluje i ve stanu vsedě na zemi na koberecích a se zutými botami (důležité dbát na kvalitní ponožky a hygienu).

Návštěvy a společenský život v privatě probíhá zásadně genderově odděleně. Pokud jsou na společenskou akci v saúdském prostředí zvány i ženy, je nutno počítat s tím, že budou od mužské části společnosti odděleny, a to i v privatě.



## Načasování jednání

Jednání je nezbytné naplánovat do hodin, kdy neprobíhají modlitby. Saúdský partner uvítá, pokud sami berete na zřetel časy modliteb a požádáte o přerušení nedokončeného jednání, abyste mu umožnili čas na modlitbu (cca 30 minut). Není vhodné jednání protahovat nad obvyklou pracovní dobu. Opakem je ale jednání typu např. večere, kdy je partner ochoten jednat na evropské poměry až do pozdních hodin.

O postním měsíci ramadánu probíhá veškerý společenský i většina pracovního života až

po setmění. V tomto měsíci se obvykle věnují Saúdobé rodinným setkáním. Je lépe nesměřovat obchodní jednání do tohoto měsíce, ani do následných svátků Eid al Fitr a Eid al Adha. V letním období se obchodní život utlumuje i z klimatických důvodů a důvodu dovolených na minimum po několik měsíců. Naopak však lze cestu partnera na dovolenou do Evropy využít i ke krátkému pracovnímu setkání.

## Co českého obchodníka při jednání nejvíce překvapí?

V arabských zemích je vzájemná vzdálenost komunikujících osob kratší než v Evropě.

Dlouhé držení ruky hostitelem při vítání je výraz pohostinnosti. Může dojít i k tomu, že Vás saúdský partner provází společností a drží Vás za ruku – i to je výrazem vřelého přátelství k Vám. Vysloveným projevem přátelství

je objetí s krátkým dotekem oběma tvářemi. V případě, že se ženy účastní jednání, je vhodné při představování počkat, zda žena ruku nabídne. V opačném případě je možné ženu pozdravit položením pravé ruky na srdce. Tato situace je však stále zatím výjimečná a přetrvává segregace pohlaví.

## Jací jsou saúdsští obchodníci?

Mají dobrý instinkt pro kvalitu nabídky a řadu osvědčených způsobů tlaku na cenu. Často i po uzavření smlouvy argumentují uměle navýšenými administrativními poplatky a snaží se získat slevu. Mohou se vyskytnout období, kdy saúdský partner dlouho nehradí faktury. Výjimkou není ani platba 18-24

měsíců po splatnosti. Nejčastěji se tak děje u firem navázaných na státní projekty, kde jsou příčinou zpožděné platby od státu.

Saúdobé však obchodují s celým světem a jsou proto připraveni akceptovat také obvyklé dodací a platební podmínky. Vše záleží jen na ochotě se domluvit.

## Je vyjednávání s místními obchodníky jiné, ztěžují ho kulturní/náboženské/etnické odlišnosti?

Při jednání je zvykem nejprve zahájit rozhovor obecnými tématy, např. o počasí, o sportu, o významných událostech, ale zdržet se jakýchkoliv kritických komentářů ke způsobu života v Saúdské Arábii. Obecně platí, že saúdský partner bude odmítat islamistický terorismus. Současná vláda proti islamistickému terorismu v zemi intenzivně bojuje. Je zdvořilé se optat na

rodinu, pokud již partnera a jeho rodinné poměry známe.

Fáze „Small Talk“ bývá obecně delší, než tomu bývá v Evropě a rámuje jednání jak na jeho počátku, tak na konci. Pozor na časy modliteb, specifika při kontaktu se ženami a při stolování. Je dobré přistupovat k jednání pozitivně, zdržet se přímé kritiky a zejména se v žádném případě



nenechat unést emociemi, dochází okamžitě ke „ztrátě tváře“. Vzniklé škody se jen obtížně napravují.

Je dobré znát základní dějinné události a historický vývoj země a národa a umět zdůraznit pozitivní body dějin. To je vždy vítáno.

## Je důležité vzít si s sebou tlumočníka?

V Saúdské Arábii je jazyková vybavenost na dobré úrovni. Zejména ve větších firmách většina pracovníků ovládá slušnou komunikační angličtinu. V případech vysoce postavených osob, které nestudovaly v zahraničí, je možné se setkat s nižší jazykovou vybaveností. Saúdská

strana však nemá problém tlumočníka zajistit. Otázkou zajištění tlumočníka je možné vznést před setkáním, ale spíše pokud je podezření, že saúdská firma nedisponuje jazykově vybavenými zaměstnanci.

## Jak je to s jazykovou vybaveností?

Obecně v obchodním světě v Saúdské Arábii je rozšířená angličtina, zejména mezi zahraničními pracovníky. Horší jazykovou vybavenost je možné očekávat u starších osob. Řada

obchodníků studovala v zahraničí, zejména v anglofonních zemích. Narazíte-li na někoho, kdo studoval např. v Německu, potěší jej pár vět v němčině.

## Jak nakládají saúdští obchodníci s časem v rámci obchodního jednání?

Do značné míry záleží na protějšku a formátu jednání. Osobní charakter kontaktů pak již ze své podstaty znamená, že nezůstává jen u jednoho jednání, předpokládá se více setkání za účelem shody nad všemi detaily. Jednání

se často vracejí zpět již k uzavřeným tématům, často za účelem vyjednání lepších podmínek. Obchodní jednání je v první řadě společenským aktem. Není tedy dobré na rychlost jednání tlačit, je dobré se adaptovat na místní tempo.

## Jak nakládají saúdští obchodníci s emociemi v rámci obchodního jednání?

Obchodní jednání se vedou na vysoce osobní bázi. Všechny negativní projevy podkopávají pozici při jednání a potenciálně uzavírají dveře úspěšnému obchodu. Rozhodně nedávat najevo

frustraci, vztek či netrpělivost. Je vhodné za vyřčenými slovy a gesty hledat pravé významy a zároveň nehovořit přímo, pokud jde o kritiku.

## Existují nějaké teritoriální rozdíly v obchodních jednáních uvnitř země (sever x jih, provincie)?

Saúdská kultura je i díky velkým vzdálenostem mezi významnými městy poměrně rozmanitá. Z obchodního hlediska jsou obyvatelé Východní provincie déle zvyklí na jednání se západními subjekty. Na rozdíl od zbytku země

je ve Východní provincii zvykem zahajovat pracovní den dříve, cca od 7.30.

V provinciích si hosta obvykle váží více než ve velkých aglomeracích a věnují mu více pozornosti, stejně tak doprovodu z velvyslanectví.



## Je vhodné resp. obvyklé nabízet při obchodních jednáních alkohol?

V Saúdské Arábii je alkohol přísně zakázáno dovážet i prodávat. Téma alkoholu se důrazně doporučuje nevznášet. V případě návštěvy

saúdských partnerů v Evropě je možné počkat na jejich signál, není vhodné o tématu začínat, pokud vztah s partnery není takto navázán.

## Existují nějaká komunikační tabu?

Je dobré se vyvarovat jakékoli kritiky poměrů a způsobu života v Saúdské Arábii a zcela se vyhnout náboženským a politickým

tématům. Je vhodné zapřít případný ateismus. Křesťanství je chápáno jako přijatelné, ateismus nikoli.

## Jak nejlépe komunikovat (osobně, e-mail, telefon atd.)?

V Saúdské Arábii je stále ještě velmi důležitá osobní přítomnost při uzavírání obchodu a s tím související i pravidelná osobní setkání pro zdárné uzavření obchodu. Pro navázání prvního kontaktu je vhodný formální dopis. Následná komunikace se vede především na úrovni WhatsApp, ale i Snapchat. Je nutné se

setkávat osobně, návštěvy proložit byť i jen formálními telefonáty. Jednání o obchodu je zejména fázi o vzájemném poznávání a získávání důvěry, proto se může zdát dlouhé. Je třeba si zvyknout, že Saúd neodpoví na e-mail i několik týdnů, a to ani po urgencích, vzneseli však on dotaz, obvykle druhý den urguje odpověď.

## Jak se obléci na pracovní jednání?

Etiketa oblékání na pracovní jednání se v zásadě neliší od evropské – oblek s kravatou, při významných jednáních či večerních přležitostech tmavý oblek. Ženy, včetně cizinek, donedávna musely nosit dlouhý černý splývavý plášť, tzv. abáju. Cizinky tento již nemusí nosit

(její nošení coby projev respektu k místní kultuře je však oceňováno), ani zakrývat vlasy šátkem (je dobré jej mít při sobě). Pokud je žena členem oficiální delegace, oblečení je nutno volit konzervativní – nejlépe kostým kalhotový apod.

## Jak by měl vypadat ideální jednací tým (počet členů, věkové a genderové složení týmu, šéf týmu)?

Počet členů záleží na velikosti české firmy. V ideálním případě by měl být složen z obchodního ředitele a alespoň jednoho technického pracovníka, který je schopen podat informace o technických detailech produktu. Věk

a genderové složení týmu nehraje zásadní roli, přesto je stále u konzervativnějších partnerů (resp. pokud si nejsme jisti jejich názory) výhodou, pokud s nimi jednají muži.

## Je obvyklé obchodního partnera pozvat domů, resp. být pozván domů? Pokud ano, co je při takové návštěvě obvyklé, co čekat?

V Saúdské Arábii je možné být pozván do domu nebo na farmu partnera za městem.

Jedná se o součást širokého pojetí pohostinnosti, které je jedním ze základních kamenů



saúdské kultury. V případě návštěvy domácnosti mohou být ženy odvedeny do ženské části domu.

Nesmí překvapit, že poznáte celou rodinu a širší management firmy. Na farmě se pak na „exotickou“ návštěvu přijedou podívat i sousedé.

Pro Saúdy je přítomnost hosta důležitá, ale nepociťují povinnost jej po celou dobu bavit. Obvykle se po úvodním rozhovoru s nejvyšším přítomným představitelem

našinec uchýlí k rozhovoru s někým ze středního managementu.

Saúdské domácnosti mívají zvláštní část pro návštěvy, návštěvník v zásadě nikdy nepronikne do soukromých prostor hostitele. V ČR může hosta překvapit, že takto pro něj otevřete své soukromí. Nicméně grilování, či podobná událost mimo soukromou sféru vlastní domácnosti, bude u partnera, kterému již do značné míry důvěřujete, vítána a oceněna. Je dobré mít pro vysoce postaveného hosta na rozloučenou dárek.

## Jak pomáhají pro navázání kontaktů v zemi služby ekonomické diplomacie – obchodní mise, veletrhy či jiné nástroje?

Většina veletrhů a misí slouží k vyhledání a základnímu seznámení s partnery, dále je důležité intenzivní udržování kontaktů, pokud saúdský partner o další jednání projeví zájem. Po dohodě a s ohledem na kapacitní možnosti

ambasády v Rijádu může člen ambasády doprovodit podnikatele na jednání. Tento doprovod bývá v některých případech ceněn; diplomatický sbor se těší účtět.

## Co doporučit podnikatelům, kteří se do Saúdské Arábie chystají?

Základní zásady při jednání se saúdskými partnery, jejichž respektování napomůže prosazení obchodního záměru:

- Navázat s partnerem osobní vztah (zjistit jeho záliby, pozvat jej do ČR a věnovat se mu).
- Vždy se usmívat, být zdvořilí a příjemní.
- Nestěžovat si kvůli maličkostem.
- Kritizovat nepřímo a vyhnout se konfrontaci.
- Nikdy nedávat najevo rozčilení – hrozí ztráta respektu partnera.
- Nesnažit se očividně o získání výhody před partnerem – je třeba být kooperativní a spolupracovat. Jedna vyhraná bitva může někdy prohrát válku.
- Nespěchat. Pozvolné jednání od obecných věcí ke konkrétním pomůže partnerovi lépe se vyznat v návrcích. Jednáním a vzájemnému poznávání obchodních partnerů je třeba věnovat čas.
- Počítat s průtahy či náhlými změnami programu.
- Dobře připravit projekt a být v argumentaci konkrétní. Saúdi mívají dobrý přehled o konkurenčních projektech (výrobcích) a v oceňování výhod jsou velmi pragmatičtí.
- Vždy kalkulovat se slevami, provizemi a průtahy při placení. Cenový faktor je na místním trhu rozhodující.
- Počítat s možností, že saúdská strana nevyvine potřebnou aktivitu. Pokud je to možné, je často efektivnější odvést práci za druhou stranu.
- Zvážit rentabilitu zřízení vlastní kanceláře a rozhodně nedelegovat zásadní práva zaměstnancům z jiných zemí.