

Diplomová práce

Vliv interkulturních faktorů v obchodním jednání Čechů a Italů

Bc. Lucie Bergerová

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Bergerová**
Osobní číslo: **K17220**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv interkulturních faktorů v obchodním jednání Čechů a Italů**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte rešerši odborné literatury se zaměřením na interkulturní aspekty vyjednávání na mezinárodní úrovni.
2. Stanovte hlavní cíl, výzkumné otázky a metody práce.
3. Realizujte primární výzkum kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů.
4. Na základě výsledků šetření formulujte závěry a doporučení pro efektivní česko-italskou komunikaci.
5. V projektové části navrhňte vzdělávací aktivity vedoucí ke zlepšení česko-italského vyjednávání, včetně praktického manuálu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BALVÍN, Jaroslav. Pedagogika, andragogika a multikulturalita. Praha: Hnutí R v nakl. Radix, 2012. ISBN 978-80-86798-07-3.

HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. Culture e organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali. Traduzione dall'inglese di Anna Paola Simonetti. Milano: Franco Angeli s.r.l., 2014. ISBN 9788891707581.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 1. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: Lucie Bergerová

podpis studenta

ABSTRAKT

Celý svět je malá vesnice, říká jedno staré italské přísloví. Na individuální úrovni je to jistě pravda, neboť spoustu vlastností či modelů chování mají lidé na celém světě identických. Lze však toto tvrzení považovat za dogma aplikovatelné na jakoukoliv situaci? Je možné toto tvrzení přijmout jako platné pravidlo i na poli mezinárodního obchodování či komunikace? Každý národ má prokazatelně svá specifika, mentalitu, vnímání, jazyk či prosazování sebe sama, odpověď je tudíž jednoznačná a jakékoliv generalizování na poli mezikulturní komunikace je naprosto nemyslitelné.

Ústředním tématem diplomové práce bude zaměření na česko-italskou komunikaci, přičemž cílem práce bude na základě výsledků primárního výzkumu zjistit, jak kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Itálií ovlivňují společná vyjednávání, jaké bariéry se v komunikaci projevují a lze-li tyto bariéry trvale eliminovat. Po identifikaci problému bude navrženo řešení ve formě vzdělávacího workshopu, jehož posláním bude vzájemné přiblížení obou kultur.

Klíčová slova: Interkulturní komunikace, kultura, kulturní dimenze, komunikační kompetence, komunikační bariéry, vzdělávací kurz, workshop, Itálie, Česká republika, obchodní jednání, kvalitativní výzkum, polostrukturované rozhovory.

ABSTRACT

The whole world is a small village, one old Italian proverb says. At an individual level it is definitely true because people all over the world share a lot of identical characteristics or behaviour patterns. But is it possible to apply this principle in any situation? Can we accept this statement as an applicable rule also at the field of international business or communication? It is evident that each nation has its own particularity, mentality, perception, language or self-assertion, which means that the answer is clear. Any generalization at the field of intercultural communication is absolutely unthinkable.

The main topic of the thesis is the focus on Czech-Italian communication. The aim of the thesis is to find out, on the basis of the primary research, how cultural differences between the Czech Republic and Italy influence business negotiations, what barriers can appear in mutual communication and whether these barriers can be permanently eliminated. After

the problem has been identified, a solution in the form of educational workshop will be proposed. The main purpose of this workshop is to bring both cultures closer together.

Key words: intercultural communication, culture, cultural dimension, communication competence, communication barriers, training course, workshop, Italy, the Czech Republic, business meeting, qualitative research, semi-structured interview.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D., MBA za lidský přístup, čas, vstřícnost a především za cenné rady při vedení této práce.

Velký dík patří mé rodině za mimořádnou trpělivost a podporu jak při zrodu této práce, tak v průběhu celého studia.

Za pomoc děkuji všem ochotným respondentům, Nině Bedrichové za její zapálení, Paulovi Kadlcakovi za poskytnutí fotografií a Tereze Kraflové Kučerové za vytvoření loga.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 DEFINICE POJMU KULTURA	14
1.1 KULTURNÍ SYSTÉMY	15
1.2 ZÁKLADNÍ KULTURNÍ DIMENZE	15
2 VYMEZENÍ TERMÍNU KOMUNIKACE	18
2.1 ZÁKLADNÍ PRVKY KOMUNIKACE	19
2.2 KONTEXT KOMUNIKACE	19
2.3 EMOCIONÁLNÍ STRÁNKA KOMUNIKACE	20
2.4 FUNKCE KOMUNIKACE	21
2.5 ROZDĚLENÍ KOMUNIKACE	21
2.5.1 Neverbální komunikace, aneb „řeč těla“	22
2.5.2 Verbální komunikace	24
3 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE	26
3.1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE	27
3.2 BARIÉRY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI	27
3.3 KULTURNÍ ŠOK A JEHO FÁZE.....	28
3.4 VYJEDNÁVÁNÍ	30
3.4.1 Základní prvky vyjednávání.....	30
3.4.2 Styly ve vyjednávání	31
3.4.3 Fáze vyjednávání.....	33
3.4.4 Základní vyjednávací strategie.....	33
3.4.5 Doporučení pro zlepšení komunikačních dovedností	34
3.4.6 Vyjednávací taktiky ke znejistění protistrany	35
3.4.7 Mezinárodní vyjednávání.....	35
4 DOLCE VITA, ANEB JAK SE ŽIJE V ITÁLII	36
4.1 CHARAKTERISTIKA OBYVATEL ITÁLIE	36
4.2 ITALSKÝ JAZYK	37
4.3 ITALSKÁ KULTURA A KAMPANILISMUS	37
4.3.1 Způsob oslovení v Itálii z historického hlediska.....	38
4.4 TIPY A DOPORUČENÍ PRO ÚSPĚŠNOU KOMUNIKACI S ITALY	39
5 ČESKÁ REPUBLIKA	41
5.1 ČESKÁ KUTURA A JAZYK	41
5.2 OSLOVOVÁNÍ V ZEMÍCH ČESKÝCH	41
5.2.1 Oslovení v České republice z historického hlediska.....	41
5.2.2 Nástrahy tykání	42

5.3	ROZDĚLENÍ STUPŇŮ DŮVĚRNOSTÍ PODLE LADISLAVA ŠPAČKA:.....	43
5.4	JAK OSLOVOVOVAT V ČESKÉ REPUBICE?	43
5.5	SROVNÁNÍ ČR A ITÁLIE V ZÁVISLOSTI NA KULTURNÍCH DIMENZÍCH PODLE HOFSTEDEHO	44
5.6	INDEX BLAHOBYTU A SPOKOJENOSTI V ČR A ITÁLII.....	45
6	CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE	47
6.1	CÍL PRÁCE.....	47
6.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	47
6.3	VÝZKUMNÉ METODY	47
6.3.1	Metody marketingového výzkumu	48
6.3.2	Využití výsledků primárního výzkumu.....	48
II	ANALYTICKÁ ČÁST	49
7	PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	50
7.1	PŘÍPRAVA VÝZKUMU	50
7.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝZKUMU.....	50
7.3	VÝBĚROVÝ SOUBOR PRO PRIMÁRNÍ KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	51
7.4	REALIZACE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	51
7.5	ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	52
7.6	CHARAKTERISTIKA SCÉNÁŘE INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ	53
7.7	ZPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ.....	54
7.8	SHRNUTÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ S ITALSKÝMI RESPONDENTY	71
7.9	SHRNUTÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ S ČESKÝMI RESPONDENTY	74
7.10	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	76
7.11	VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST	78
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	79
8	STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN WORKSHOPU	80
9	WORKSHOP INTERKULTURNÍCH KOMPETENCÍ.....	81
9.1	SPECIFIKACE VZDĚLÁVACÍ AKCE	81
9.2	VÝCHOZÍ SITUACE	82
9.3	ÚČEL A CÍL WORKSHOPU	83
9.4	VIZE.....	83
9.5	POSLÁNÍ.....	83
9.6	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ WORKSHOPU	84
9.7	ÚČASTNÍCI WORKSHOPU	85
9.8	ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY WORKSHOPU.....	86
9.8.1	Přihlašování na akci	86
9.8.2	Časový harmonogram a způsob ukončení workshopu.....	86
9.8.3	Materiální a technické zabezpečení	86
9.8.4	Evaluace workshopu	86
9.8.5	Stravování	87
9.8.6	Parkování.....	87

9.8.7	Ubytování.....	88
9.8.8	Materiální vybavení účastníků workshopu	88
9.8.9	Lektorský scénář	88
9.8.10	Kalkulace nákladů a výnosů workshopu.....	90
9.9	ANALÝZA RIZIK	91
9.9.1	Výčet rizik ohrožujících největší měrou projekt workshopu	91
9.9.2	Výpočet významnosti rizik vzdělávacího workshopu.....	92
9.9.3	Vyhodnocení rizik projektu vzdělávacího workshopu.....	93
9.9.4	Návrh na snížení zvýšených rizik projektu	94
9.10	SMART MARKETINGOVÉ CÍLE	95
9.11	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	96
9.11.1	Cíle komunikace.....	96
9.11.2	Název.....	96
9.11.3	Logo	97
9.11.4	Sdělení.....	97
9.11.5	Postavení na trhu	97
9.11.6	Nástroje komunikačního mixu	98
	• Reklama.....	98
	• Podpora prodeje	98
	• Osobní prodej	98
	• Public relations (vztahy s veřejností)	98
	• Veletrhy a výstavy.....	99
	• Internet jako další nástroj komunikačního mixu	99
9.11.7	Tvorba rozpočtu komunikace, harmonogram a mediální plán.....	99
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM GRAFŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

„Tutto il mondo è paese“ říká jedno italské přísloví. V doslovném překladu to znamená, že celý svět je jedna vesnice, přičemž jeho přenesený význam lze přiblížit tak, že všechny národy na celém světě mají identické nastavení, chování, způsob myšlení, povahové vlastnosti, zvyky a zastávají stejné hodnoty, postoje, názory či životní styl. Totéž se - stále v rámci zmíněného přísloví - vztahuje i k chodu různých institucí, oborů či silných a determinujících témat ve společnosti.

Celý svět je tedy jedna malá vesnice. V určitém slova smyslu, zejména na individuální úrovni, je to jistě pravda, spoustu vlastností či modelů chování mají lidé na celém světě podobných, ne-li úplně stejných. Lze však toto tvrzení považovat za dogma aplikovatelné na jakoukoliv situaci? Je nastavení všech mentalit na světě opravdu identické? Můžeme toto tvrzení přijmout jako platné pravidlo i na poli mezinárodního obchodování či komunikace? Vzhledem k tomu, že každý národ má prokazatelně svá specifika, mentalitu, jazyk, způsob vyjadřování či prosazování sebe sama, jimiž se odlišuje od ostatních, je v tomto ohledu odpověď naprosto jednoznačná a jakékoliv generalizování na poli mezikulturní komunikace je nemyslitelné.

Interkulturní komunikace, coby jedna z forem dialogu mezi dvěma rozdílnými kulturami, umožňuje za správných podmínek efektivní komunikační výměnu mezi mluvčími z různých zemí. Díky procesům globalizace, rozvíjejícímu se multikulturalismu, migraci a zároveň i díky rozmachu internetu i všech ostatních médií, jež zkracují vzdálenosti mezi lidmi, prochází tento mezikulturní dialog celosvětově významnou expanzí. I v České republice nabývá téma interkulturní komunikace na významu, byť je tento růst zatím ještě velmi pozvolný. Nutno dodat, že zmíněná problematika interkulturní komunikace by si v České republice zasloužila mnohem více pozornosti, neboť jednání s „cizinci“ jsme každodenními svědky či přímo účastníky a mezi lidmi, kteří nemluví stejným jazykem a nesdílí stejnou kulturu, mohou v oblasti interkulturní komunikace vyvstávat mnohá nedorozumění. Velmi dobrá příprava na vyjednávání na mezinárodní úrovni je tudíž zásadní a je nezbytné tento balík znalostí, dovedností a kompetencí v rámci interkulturní komunikace neustále rozšiřovat a nastudovaný um trénovat.

Diplomová práce se bude zabývat problematikou vlivu interkulturních faktorů v obchodním jednání mezi Čechy a Italy. Ústředním tématem diplomové práce bude otázka, zda a jaké kulturní rozdíly jsou mezi Českou republikou a Itálií a jak se tyto skutečnosti projevují

ve vzájemné komunikaci a spolupráci. Cílem diplomové práce bude zodpovězení stanovených výzkumných otázek, které jsou vyústěním teoretické části opírající se o rešerši a studium odborných materiálů.

V analytické části bude realizován primární výzkum kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů. Na základě výsledků šetření budou formulovány závěry a doporučení pro efektivní česko-italskou komunikaci. V projektové části se pak zrodí návrh vzdělávací aktivity vedoucí ke zlepšování česko-italského vyjednávání, včetně praktického manuálu, který odlehčeným způsobem nastíní, o čem se bude v rámci vzdělávacího projektu pojednávat.

Velkou motivací pro otevření tohoto tématu byl ze strany autorky její intenzivní vztah ke všemu italskému, vášně pro italský jazyk a především četné zkušenosti z oblasti česko-italské komunikace vycházející z téměř jedenáctileté permanenci mezi Římem, Perugiou a Sardinii.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE POJMU KULTURA

Kultura je jedním ze základních pojmů interkulturní psychologie, ale zabývají se jí u další vědní obory, počínaje kulturní antropologií, přes etnografii, sociologii, politologii až po sociální psychologii atp. Literatura uvádí velké množství definic kultury, jež se dají shrnout a zobecnit tak, že se jedná o způsob myšlení, cítění a chování, který sociálním skupinám umožňuje adaptovat se na vnější podmínky.

Geert Hofstede (2010, s. 12) popisuje kulturu jako software mysli, tedy jako kolektivní naprogramování lidské mysli, které odlišuje členy skupiny nebo kategorie lidí od ostatních, přičemž takové naprogramování neznamená, že lidé jsou jako počítače a nemohou se potenciálně odchýlit od naučených modelů, nebo reagovat novým a nečekaným způsobem. Na otázku, proč je kultura tak důležitá, odpovídá, že každý člověk je jedinečnou osobností s vlastní minulostí a vlastními zájmy. Každý člověk dle Hofstedeho (©) používá jazyk, empatii a spolupracuje s kolektivem, zároveň s ostatními rád zápolí a přes svou lidskou povahu definuje člověka jako „skupinové zvíře“. Kultura je dle Hofstedeho (2010, s. 24) nepsaným pravidlem jak být dobrým členem skupiny a odkazuje nejen na zpracování duševních procesů, ale též na všechny jednoduché a běžné činnosti každodenního života, např. na pozdravení, stravování, projevování emocí, dodržování fyzické vzdálenosti mezi lidmi, způsob milování, osobní hygienu a další. Skutečnost, že definovat pojem kultura není vůbec jednoduché, potvrzují i Čeněk a Smolík s Vykoukalovou (2016, s. 29), kteří kulturu vnímají jako určitý proces a především společenský jev. Kultura není vrozená, musí se vlivem institucionálních činitelů naučit.

Přes zmíněnou existenci množství definic pojmu kultura lze uvést několik společných jmenovatelů každé z těchto definic, shrnuje ve své bakalářské práci Ševčíková (2015, s. 8). Patří mezi ně hodnoty, sociální normy, sdílení se skupinou, čas, jazyk, nonverbální komunikace, náboženství, právo, morálku, zvyky, umění, jídlo, hudba a další. Sdílení se skupinou probíhá v souladu se socializací, což je nikdy nekončící proces, který umožňuje jednotlivcům začlenění do společnosti. Vysekalová (2006, s. 93) zmiňuje, že sociální podmíněný systém hodnot bývá vytvářen v průběhu socializace, výchovy, vzdělávání, získávání zkušeností a též kultivace lidské osobnosti. „Vplyvom výchovy a vzdelávania sa osobnosť socializuje, tj. osvojuje si normy, hodnoty, vedomosti, postoje, zvyky, spoločenské pravidlá. Osobnosť si osvojuje aj rôzne sociálne roly, ktorých repertoár sa s pribúdajúcim vekom rozširuje.“ (Šramová, 2007, s. 44)

Existuje celá řada různých kultur, např. národní, regionální, náboženská, generační, ženská či mužská, podniková a též kultura sociálních tříd. Každá skupina má svou vlastní kulturu, pod kulturu spadají „charakteristické rysy jejich společenského života, kolektivní způsoby života a myšlení, formy a styly organizace času a prostoru, což zahrnuje jazyk, náboženství, rodinné struktury, způsoby stavby domů, nástroje, způsoby stravování a oblékání.“ (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 29)

1.1 KULTURNÍ SYSTÉMY

Jednotlivé kultury tvoří tzv. kulturní systémy, které existují vedle sebe a navzájem se propustují. Tyto systémy se ovlivňují v závislosti na determinantech, jako je například historický vývoj, jazyk a další. „Člověk realizuje svůj život prostřednictvím řešení společenských situací v mikro- i makro- souvislostech, jako jednotu malé i velké historie. Proto může ovlivňovat nejenom vztah ke kultuře, ve které vyrůstal, ale může ovlivňovat také vztah ke kulturám jiných etnik, národu a posléze i celého světa. Vycházíme-li z toho, že každé etnikum je zároveň specifickou kulturou, pak je na světě celkem 5 000 kultur.“ (Balvín, 2012, s. 22)

Některé kultury jsou si mezi sebou bližší, je tudíž možné rozlišit určité typy kultur. Podobná situace je i s jazyky, kdy příbuzné jazyky vytvářejí jazykové rodiny, například jazyky slovanské, germánské apod. Jak bylo zmíněno, u kultur je to obdobné,“ např. kultura Čechů má jisté rysy podobnější s kulturou Němců než např. s kulturou Francouzů nebo Britů“. (Balvín, 2012, s. 22-23)

Péče o zachování a rozvoj kultury, a to jak kultury vlastní, tak kultury světové, se dle Balvína (2012, s. 20) nazývá kulturní výchovou a vzděláváním - tedy kulturní edukací. Kulturní edukace je jediný termín souhrnně používaný zároveň pro výchovu i pro vzdělávání.

1.2 ZÁKLADNÍ KULTURNÍ DIMENZE

O kultuře se dá říct, že je základním stavebním kamenem rozdílností ve vnímání světa rozličných systémů, skupin či národů. Přední holandský vědec zabývající se rozdíly mezi různými národními a organizačními kulturami Geert Hofstede (2010, s. 279) vymezil na základě svého výzkumu **5 základních dimenzí kultury:**

- **Kolektivismus a individualismus**

Dimenze individualismu či kolektivismu vyjadřuje míru, kterou členové různých kultur jednají sami za sebe jako nezávislí jednotlivci či jako členové sociálních skupin. V kolektivistických kulturách lidé jednají v zájmu skupiny, smyslem je nepoškodit skupinu, důležitá je harmonie ve společnosti a v individualistických kulturách je nejdůležitější nezávislost a osobní svoboda.

- **Vzdálenost moci**

Měří míru nerovnosti a vztah k autoritám, která je v dané společnosti praktikována. Společnosti s velkou vzdáleností moci považují nerovnost v moci za přirozenou, taková společnost přijímá za samozřejmé rozdíly v privilegiích, ve společnosti panuje velký respekt vůči výše postaveným a hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevně dané a nepropustné. Naopak ve společnostech s malou vzdáleností moci hraje hlavní roli rovnost s důrazem na nezávislost. Nerovnost bývá vnímána jako nespravedlivá.

- **Vyznávání maskulinních či femininních hodnot společnosti**

Maskulinní kultury vyzdvihují hrdinské výkony, důležitá je pro ně chrabrost, bojovnost a materiální stránka věci. Dívky bývají vedeny k jemnosti a citlivosti, zatímco u hochů se očekávají ambice a průbojnost. Femininní kultury jsou humanisticky zaměřeny, orientují se na vztahy mezi lidmi, životní prostředí, kvalitní život. Výchova dívek a chlapců se liší, dívky mají být jemné a citlivé, zatímco chlapci průbojní a ambiciózní. Femininní kultury jsou jemnější a citlivější a vyznačují se vyjednáváním a kompromisy.

- **Dlouhodobá versus krátkodobá orientace**

Kultury s dlouhodobou orientací jsou zaměřeny na budoucnost, šetrnost a výsledek je očekáván na základě vytrvalosti. Kultury s krátkodobou orientací pěstují ctnosti vztahující se k minulosti a současnosti, k tradicím a rozličným společenským závazkům.

- **Vyhýbání se nejistotě**

Dimenze vyhýbání se nejistotě se v kultuře vztahuje k míře ohrožení nejistotou, neznámým a nebezpečným. Tyto pocity jsou ve společnosti přenášeny jako kulturní dědictví. V kultu-

rách s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se lidé vyznačují aktivitou, emocionalitou, zaprázdňením, zatímco kultury s malou mírou vyhýbání se nejistotě lidé vypadají klidně, netečně, až líně. K nejistotě se staví apaticky a zdá se, že je nic nevyvede z rovnováhy.

Pojetí Hofstedeho patří k nejuznávanějším, existují ale i jiné přístupy. Ve světě obchodu je dle Hofstedeho (2007, s. 35) uznávána klasifikace holandského obchodního poradce Fonsa Trompenaarse, jenž šel v analýze do větší hloubky a vymezil sedm základních dimenzí kultury, z nichž mnohé jsou si blízké s dimenzemi Geerta Hofstedeho. „Definoval teorii, podle které je to, co odlišuje hodnoty, způsob uvažování a chování příslušníků jednotlivých národních kultur ovlivněno především problémem jejich: vztahu k jiným lidem, vztahu k přírodě a vztahu k času.“ (Forejtarová, 2006, s. 27)

2 VYMEZENÍ TERMÍNU KOMUNIKACE

Význam slova komunikace znamená něco společně sdílet, předat, podílet se, ale též Svaté přijímání (communio, la prima comunione), tedy posílená komunikace mezi člověkem a božstvem. Komunikace se zakládá na vysílání a přijímání sdělení, přičemž „slovníky dnes sice definují komunikaci například jako "proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci)" či jako "přenos nebo vytváření znalostí", ale communicatio znamenalo původně "vespolné účastnění" a communicare "činit něco společným, společně něco sdílet".“ (Vybíral, 2000, s. 17)

Pavelka vnímá lidské dorozumívání tak, že “i když jeho nejstarší formy jako gestikulace, mimika a neartikulované zvuky člověk sdílí s jinými, evolučně blízkými přírodními druhy, je uměle vytvořený proces anebo – lépe řečeno - komplex uměle vytvořených procesů, které jsou založeny na lidských vynálezech - médiích: na mluveném slově, obrazu, písmu, tištěném textu, telefonu, rozhlasu, filmu, televizi, počítačových sítích a s nimi spjatých komunikačních kódech, a které umožňují vznik a proměny společenských produkčních, distribučních i konzumačních systémů čili fungování základní existenční báze lidských komunit.“ (Pavelka, 2004, s. 201)

Lidskou komunikaci vnímá Vybíral (2000, s. 18) jako pozoruhodnou, neboť se člověk spolupodílí na jejím vytváření a ovlivňuje ji, přispívá k ní a zároveň je její součástí a je jí ovlivňován.



Graf 1 – Schopnost komunikovat (Zdroj: vlastní zpracování)

2.1 ZÁKLADNÍ PRVKY KOMUNIKACE

- Komunikátor – odesílatel, aneb osoba, která mluví,
- komunikant - osoba, která naslouchá,
- komuniké - obsah sdělovaného, tedy to, co říkáme,
- komunikační kanál – může být různě velký a dlouhý,
- komunikační šum - ruch z vnějšího prostředí, porucha řeči a sluchu, nepozornost,
- zpětná vazba - slouží ke kontrole pochopení komuniké.

2.2 KONTEXT KOMUNIKACE

Komunikace existuje v kontextu, který zásadním způsobem ovlivňuje význam veškerých verbálních nebo neverbálních sdělení. DeVito (2001, s. 21) uvádí jako typický příklad kontextu komunikace mrknutí okem na někoho atraktivního versus mrknutí okem naznačující podvod nebo lež. Kontext spolupůsobí při všem, co se říká, a na to, jak se to říká.

Kontext komunikace má 4 hlediska, které se mezi sebou vzájemně ovlivňují:

- Fyzický kontext – hmotné nebo konkrétní prostředí, místnost, park, obecnost atd. (Na pohřbu se nemluví stejně hlasitě jako na stadionu.)
- Kulturní kontext – životní styl, přesvědčení, uznávaná stupnice hodnot, způsob chování a komunikace. Pravidla, která určují, co je dobré a co špatné v jedné určité skupině.
- Sociálně-psychologický kontext souvisí s tím, jaké mají účastníci komunikace postavení, a týká se rovněž vztahů mezi nimi. (U slavnostní večeře s šéfem hovoříme jinak, než u večeře bez šéfa.)
- Časový kontext – pozice určitého sdělení či signálu v dané posloupnosti událostí. (Po zjištění úmrtí přítele hovoříme jinak než po zjištění, že jsme vyhráli v loterii. De Vito, (2001, s. 22)

2.3 EMOCIONÁLNÍ STRÁNKA KOMUNIKACE

Každý účastník komunikace má emocionální potřeby a touží po vyjádřených emocích. Emocionálně pozitivní komunikace tyto potřeby naplňuje. Pozitivní emocionalita je emocionalitou radosti, sympatií a náklonnosti. Gavora (2007, s. 116-120) dále rozděluje emocionální prvky podporující komunikaci následovně:

Empatie

Empatie je přesným opakem egoismu, zahledění do sebe a vidění světa jen svým úhlem pohledu. Kdo je empatický, má schopnost „žít v kůži“ druhého člověka. Komunikátor by si měl klást otázku, jak se partner v komunikaci v konkrétní situaci cítí, co prožívá a měl by bez přestání číst i náznaky nonverbálních projevů, jako např. výraz tváře, gestikulaci, postoj, rychlost řeči, pauzy, zabarvení hlasu atp. Vžívání se do pocitů partnera v komunikaci je projevem a předpokladem vzájemného pozitivního vztahu.

Akceptace

Akceptace znamená přijetí, plné uznávání a respektování partnera jako osobnosti v rámci korektního, taktního a nepodezřívavého vztahu. Je základem vytváření důvěrného vztahu.

Entuziasmus

Entuziasmus znamená projevení nadšení pro věc. Takové zapálení je nakažlivé a stimuluje a motivuje i komunikačního partnera.

Aktivní naslouchání

Rovněž aktivní naslouchání je důležitou složkou dialogu. Pomocí pozorného naslouchání zjišťujeme, co si druhý myslí a co cítí. Naslouchání je aktivní činnost, která vyžaduje notnou dávku pozornosti, příjem, porozumění a vyhodnocování informací. Umění naslouchat je potřeba trénovat. Naslouchání se skládá ze dvou recepčních činností - z poslouchání, což je fyziologická záležitost, při níž člověk slyší zvuky, kterým však nemusí rozumět a z naslouchání, které spadá mezi záležitosti psychologické, kdy příjemce věnuje sdělení pozornost, hodnotí přijímané informace, vytváří si názor a respektuje partnera.

Humor

Humor by měl být kořením komunikace. Odlehčuje situaci, snižuje napětí a stres, odbourává konflikty a podporuje přátelské vztahy.

2.4 FUNKCE KOMUNIKACE

Probíhající komunikace má zpravidla jednu hlavní funkci, která bývá komunikací splňována. Není výjimkou, že se komunikační funkce jistým způsobem překrývají.

Pro lepší pochopení lze využít uceleného rozdělení funkcí dle Mikuláščíka (2010, s. 21-22):

- Funkce informativní - nejvýznamnější funkce. Informuje, předává fakta a data.
- Funkce instruktivní - informuje a jako bonus vysvětluje významy, postupy, poskytuje návody.
- Funkce přesvědčovací - úkolem je působit na lidi za účelem docílit změny jejich postojů, hodnocení či způsobů konání. Dále se dělí na racionální, emocionální a motivační.
- Funkce posilující a motivující – posiluje sebevědomí, zvyšuje vnímání vlastní potřeby, posiluje vztahu k něčemu.
- Funkce zábavná - za úkol má bavit, vytvářet pocit pohody a spokojenosti.
- Funkce vzdělávací a výchovná – předává informace skrze instituce.
- Funkce socializační a společensky integrující – pomáhá vytvářet mezilidské vztahy, sbližuje, posiluje pocit sounáležitosti a závislosti člověka na člověku, přičemž různé společenské vrstvy mají různý způsob komunikace.
- Souvztažnost - informace jsou v souvislostech, díky nimž jsou lépe pochopitelné.
- Funkce osobní identity - pomáhá nám ujasnit si věci o sobě samém.
- Poznávací funkce - souvisí s funkcí informativní z pozice komunikanta.
- Funkce svěřovací – pomáhá lidem zbavit se vnitřního napětí pomocí sdílení pocitů.
- Funkce úniková - slouží k odreagování.

2.5 ROZDĚLENÍ KOMUNIKACE

Komunikace se rozděluje dle různých kritérií, například pokud jsou komunikující v bezprostředním kontaktu, jedná se o komunikaci přímou, neboli interpersonální.

V případě komunikace s použitím technicko-organizačních prostředků, je dle Musila (2008, s. 4) řeč o komunikaci zprostředkované. Dále se může komunikace dělit na komu-

nikaci spontánní, jež vyvstává z přirozené potřeby lidí mezi sebou socializovat nebo na komunikaci cílenou, jež bývá organizovaná a řízená.

Komunikaci lze dělit též na verbální či nonverbální. Lidé spolu komunikují slovy (verbálně), mimoslovně (neverbálně) a činy, tedy svou aktivitou, jednáním a chováním. To nejdůležitější si sdělujeme právě činy, tedy hodnotovým dopadem, který má čin na nás. Jako příklad uvádí situaci, kdy protistrana reaguje na náš požadavek tak, že nevidí, neslyší. Křivohlavý (1988, s. 17)

2.5.1 Neverbální komunikace, aneb „řeč těla“

Neverbální komunikace znamená způsob lidského chování a způsoby jeho působení na ostatní během jejich bezprostředního styku a zároveň prostřednictvím tohoto styku nebo pouhou přítomností poblíž dalších lidí.

Zatímco při verbální komunikaci si je člověk obvykle vědom toho, co říká, při neverbální komunikaci to tak vždy být nemusí, přičemž ani příjemce většinou vědomě nonverbální projevy komunikačního partnera neanalyzuje a pouze tyto projevy sleduje jen mimovolně. Paradoxní je, že přesto bývá účinek nonverbálního působení často silnější než vyjádření verbální. (Gavora, 2007, s. 124)

Komunikující mezi sebou nehovoří jen slovy, ale používají i množství jiných projevů, např. pohledy. Oči fungují jako velmi výkonný komunikační prostředek a lze jím vyjádřit tolik komunikátu, který by se slovy vyjádřil za desetinásobek času. Totéž v rámci neverbální komunikace platí i pro mimiku a obličejové výrazy, gestikulaci, pohyby těla a postojí a vzdálenosti, tělesný kontakt, tóny hlasu, ale i oblečení a další aspekty. „Co“ a „jak“ si mezi sebou sdělujeme, je stejně důležité. (Křivohlavý, 1988, str. 9 a 32)

Tabulka 1 – *Proxemické zóny*

Proxemické zóny	Vzdálenost komunikujících	Popis
Intimní	0 cm - 45 cm	Zdroj vjemů hmatových a čichových - objímání, útěcha, ochrana, lékař. Vstup umožněn i příbuzným a blízkým přátelům. Narušení cizími vyvolává vzrušení, úzkost, hněv, podrážděnost, strach.
Osobní	45 cm - 120 cm	Vstup umožněn přátelům, obchodním partnerům, kolegům, sousedům, kteří jsou v dobrých, ne však v důvěrných vztazích.
Společenská	120 cm - 360 cm	Formální kontakt s cizími lidmi a neosobní jednání v interiéru, schůze, diskuze atp.
Veřejná	360 cm - 760 cm (i více)	Veřejné projevy, herec na jevišti, přednášející atd.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Co si sdělujeme:

- „Sdělujeme si emoce - pocity, nálady, afekty.
- sdělujeme si zájem o sblížení – navázání intimnějšího styku,
- snažíme se vytvořit u druhého dojem o tom, „kdo jsem já“,
- snažíme se záměrně ovlivnit postoj partnera,
- řídíme tak chod vzájemného styku. (Křivohlavý, 1988, str. 33)

Jak si to sdělujeme:

- vzdáleností – proxemikou,
- postojem – posturologií,
- pohybem – kinezikou,
- gesty – gestikou,
- dotekem – haptikou,
- výrazem obličeje – mimikou,
- pohledy – očním kontaktem,
- „tónem“ řeči,
- úpravou zevnějšku – vzhledem. (Křivohlavý, 1988, str. 33)



Obrázek – *Mimika* (Zdroj: managersrl.com/news.php?id_news=275)

Neverbální komunikace se dělí na dvě velké skupiny. První tvoří paralingvistické prostředky, do níž patří slovní vyjadřování a vše s ní související, např. hlasitost řeči, rychlost řeči, pauzy, slovní důraz či barva hlasu. Druhou skupinu tvoří extralingvistické prostředky, což jsou mimoslovní prostředky komunikace. Tyto se nevyjadřují zvukem, nýbrž tělem. Patří mezi ně gesta, mimika, pohled, dotyk, poloha a držení těla, vzdálenost mezi komunikujícími a taky vzhled člověka. (Gavora, 2007, s. 124)

2.5.2 Verbální komunikace

Jak říká Křivohlavý, „Mluvíme spolu slovy. Je na tom kus pravdy – není to však pravda celá. Pravdou je, že se mluvit učíme od malička a že tříleté dítě řekne za den přes 20 000 slov (holčička až 30 000 slov!). A přece to nejsou slova, co je základem řeči, ale věty. Je to teprve seřazení slov ve větu, co dává slovu jeho úplnější a přesnější význam. Slovo vytržené z větné souvislosti nás může snadno zavést na scestí.“ (Křivohlavý, 1988, s. 18)

Verbální komunikace znamená vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Do verbální komunikace spadá komunikace ústní i písemná, ale rovněž přímá či zprostředkovaná, živá či reprodukováná. „Slovní komunikací rozumíme výběr, kombinování a produkci jazykových znaků (psaní projevu, rozmýšlení řeči, artikulaci, řečovou strategii a "diplomacii", volbu stylu), proces vzájemného sdělování, percepce (vnímání) a recepce (příjem).“ (Vybíral, 2000, s. 106)

DeVito upozorňuje, že ani v případě, že mluvčí a posluchač spolu hovoří stejným jazykem, není automaticky dáno, že u toho budou používat stejné významy, styly, výslovnost i artikulaci. Ještě větší rozdíly a významové odlišnosti se budou projevovat mezi mluvčím a posluchačem, kteří hovoří rozdílnými rodnými jazyky a naučili se nějakému společnému jazyku. Důvodem je fakt, že překlady nikdy nemohou být stoprocentně přesné. (2001, s. 92) Totéž potvrzuje i Průcha (2010, s. 23), který říká, že „Jazyk je determinantou lidského vědomí, chování a prožívání. Pokud spolu komunikují příslušníci odlišných kultur, nemohou nikdy dosáhnout absolutního porozumění, neboť vnímají a chápou věci okolního světa skrze své jazyky, tedy více či méně odlišně.

3 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Interkulturní komunikace má dlouhou, doslova historickou tradici, neboť už starověcí Řekové si byli velmi dobře vědomi svou jazykovou a kulturní odlišností od ostatních etnik. K obyvatelům jiných zemí, s nimiž se setkávali, přistupovali jako k „barbarům“, neboť hovořili cizími, neznámými, pro ně nesrozumitelnými a snad i komicky znějícími jazyky. Cizí jazyky jimi byly přirovnávány ke zvukům rozličných zvířat. Podobných negativních jevů a předsudků ve styku s „cizinci“ je v historii popsáno podstatně více.“ (Průcha, 2010, s. 15)

„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 specifíčkami jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“ (Průcha, 2010, s. 16)

Mezikulturní komunikace vyžaduje od všech zúčastněných předpoklady, jejichž rozvíjení by mělo být samozřejmé v rámci odborné přípravy. Vedle této odborné přípravy (jazyk, dějiny) je pro mezikulturní komunikaci důležité rozvíjení mentálních kompetencí, (flexibilita, přizpůsobivost, schopnost empatie), ale i určitých kognitivních kompetencí - realizace etické metody, schopnost kritického a srovnávacího myšlení, s nimiž, jak Lehmanová (©1999) uvádí, souvisí schopnost poznat jednotlivé části kultur a chápat jejich vztahy vůči sobě i vůči celku.

Interkulturní komunikace má jeden ze tří významů:

- „Interkulturní komunikace jako **PROCES** verbálního a neverbálního sdělování probíhající v různých sociálních situacích.
- Interkulturní komunikace jako **VĚDECKÁ TEORIE A VÝZKUM** zabývající se reálnými procesy interkulturního komunikování.
- Interkulturní komunikace jako **EDUKAČNÍ A PODPŮRNÉ AKTIVITY** zaměřené na praxi a vycházející (ideální) z poznatků příslušné vědecké teorie a výzkumu.“ (Průcha, s. 13, 2010)

3.1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE

Komunikace je obor velmi komplexní a komplikovaný. Pro jeho úspěšné zvládnutí v praxi je nezbytné zvládnout mnoho zásad komunikačních dovedností, a to zcela nezávisle na typu komunikace. V posledních 30 letech probíhá o definici interkulturní kompetence mezi odbornou veřejností velmi živá debata. Výsledkem této debaty je mnoho definic. Pojem zahrnuje podle různých autorů různé schopnosti a dovednosti. „Odborníky nejvíce podporovaná definice vymezuje interkulturní kompetenci jako "chování se a komunikace vhodné a efektivní v interkulturních situacích" (Hubená, ©2014) „Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifických partnerů“ (Průcha, 2010, s. 46).

Malečková (©2009) uvádí, že osoba, která má dokonale zvládnuté umění komunikace, bývá často i výborným týmovým hráčem a má i predispozice k vůdčímu postavení. Efektivněji zvládá řešení problémů, a to včetně řízení různých projektů i sebe sama. Taková osoba by měla být sebevědomá, trpělivá, měla by umět argumentovat a objektivně pohlížet na situaci i z druhé stany. Měla by mít vysoko nastavené cíle a tah na bránu. Kompetence spočívá i v technické vybavenosti, rychlosti a ve vybírání kódů.

3.2 BARIÉRY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI

Pro úspěšnou a efektivní komunikaci je potřeba dodržovat mnohé zásady. Sdělení by měla být vysílána tak, aby byla protistranou bezesbytku pochopena. Účastníci komunikace by měli být způsobilí sdělení správně kódovat a dekódovat a následně získat nebo předat zpětnou vazbu. V interkulturní komunikaci se lze dle Průchy (2010, s. 63) setkat s různými typy bariér, jež mohou srozumitelnost a pochopení komplikovat a ztěžovat. Jednotlivé typy bariér působí rozličnou intenzitou, jež závisí jednak na odlišnosti kultur partnerů komunikace, kdy s většími kulturními odlišnostmi vzrůstá i pravděpodobnost komunikačních bariér a na stranu druhou též na jazycích, které jsou interkulturní komunikaci používány.

Mnohé komunikační bariéry vznikají na základě rozličných příčin zakotvených ve specifických kulturách a jazycích. Patří mezi ně předsudky, stereotypy a etnofaulismy.

„Předsudek je fixovaný, předem zformovaný postoj k nějakému objektu, projevující se bez ohledu na individualitu nebo povahu tohoto objektu. Člověk, který má předsudky, nezva-

žuje při posuzování druhých žádná alternativní vysvětlení. Výsledek jeho interpersonálního hodnocení druhého je dopředu určen nějakou libovolnou vlastností druhého.“ Předsudky mohou být negativní a pozitivní. (Hayes, 2003, s. 121)

Průcha říká, že stereotypy spočívají v mínění o něčem nebo o někom, které spočívá v šablonovitém způsobu vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují. Toto mínění nesouvisí s přímou zkušeností individua, ale jsou předávány a udržují se tradicí. (2010, s. 67)

„Etnofaulismy se vyskytují ve všech světových jazycích, Průcha je definuje jako „neoficiální označení používání příslušníků jednoho etnického či národního společenství pro pojmenování příslušníků jiných etnik, národů zemí.“ (Průcha, 2010, s. 64) Etnofaulismy mohou mít podtext humorný, ale i lehce zesměšňující, např. „Ivani“ - hovoříc o Rusech, „Frantíci“ – hovoříc o Francouzích, „Íčka“ – hovoříc o Italech, „rákosníci“ – hovoříc o Vietnamcích nebo dokonce „černé huby“ – hovoříc o Romech.

3.3 KULTURNÍ ŠOK A JEHO FÁZE

Kulturní šok je samozřejmá a přirozená reakce při setkání s cizí kulturou. V zásadě se jedná o projev lidské psychiky při procesu adaptace na synchronizaci s cizí kulturou, přičemž okolnosti týkající této adaptace vyvolávají stres, v jehož důsledku přicházejí psychické i somatické potíže. (Lehmanová, ©1999)

Kulturní šok není dle Černé (©2003) v encyklopedickém slovníku vůbec zmíněný. „Kulturní šok totiž není jednorázový, rychlý zvrát a také není vždy negativní. Jde o proces, který trvá týdny a někdy i měsíce. Délka tohoto procesu závisí na našich schopnostech přizpůsobit se změnám, které nás v cizím prostředí čekají.“

Kulturnímu šoku se nevyhne žádný zkušený cestovatel, potká při cestování úplně každého a pokaždé má stejný průběh, jen se u každého projeví různě rychle. U někoho se projeví okamžitě po příjezdu do cizí země, u jiného třeba až za dva měsíce.

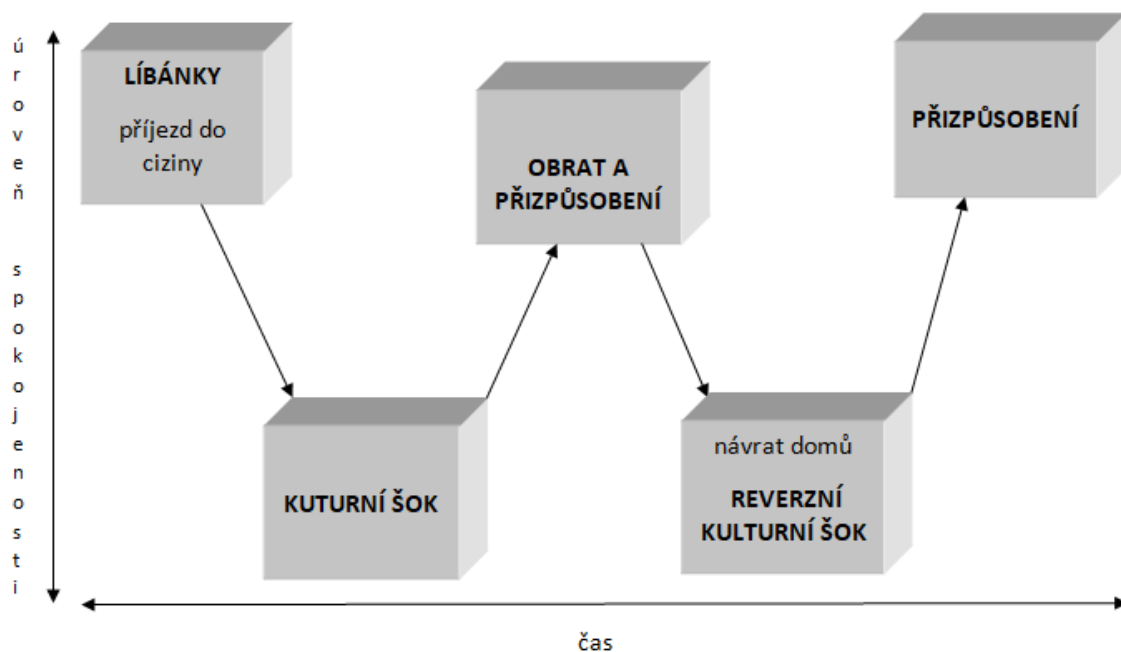
Některé zdroje uvádějí, že průběh kulturního šoku má tři fáze. Např. Brezina a Brezinová (©2001):

První fáze navazuje na cestovní přípravy, těšení a očekávání, euforie a fascinace cizí kulturou. „Po příjezdu do vysněné exotické země vám ve srovnání s vaším domácím světem bude vše připadat nové, fantasticky barevné, zajímavé, voňavé a skvělé. Domorodci se vám budou zdát mnohem otevřenější, přátelštější a srdečnější než všichni ti studení a nudní lidé, kteří vás obklopují doma.“

Druhá fáze znamená vystřízlivění, frustraci a depresi. To, co cestovatel vnímá v první fázi nadšeně, se v druhé fázi obrátí. Všude uvidí špínu, všichni domorodci budou hloupi, záhludní a zlí. Jídlo nebude dobré a počasí bude obtěžující stejně jako hmyz. Slabší povahy to v této fázi vzdávají a vrací se domů.

Třetí fáze znamená odeznění kulturního šoku. V tento moment začíná cestovatel vidět svět takový, jaký reálně je.

Jiné zdroje uvádí fázi pět. Tyto se skládají z líbánek, frustrace neboli kulturního šoku, obratu a přizpůsobení, reverzního kulturního šoku a přizpůsobení. (Kučera, © 2002)



Graf 2 – Fáze adaptačního procesu (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4 VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je velmi úzce svázáno s lidskou komunikací a je součástí každodenního života člověka. Ať si to člověk uvědomuje či neuvědomuje, je dnes a denně svědkem či přímým účastníkem vyjednávání. „Vyjednávání je proces, kde se dvě strany s odlišnými potřebami snaží dohodnout na jednom řešení (kompromisu). Vyjednávání se vyskytuje v situacích, kde se jeden druhého snaží přesvědčit, ovlivnit, zmanipulovat, při obchodních jednáních atd. Je to proces, kde si strany vyměňují informace a kde dochází k rozhodování.“ (Patrman, ©)

Osoba, která se vyjednáváním zabývá profesně, bývá nazývána vyjednavčem nebo negociátorem. Disciplína vyjednávání je disciplínou velmi komplexní a komplikovanou. O to je komplikovanější, pokud musí vyjednavč při vyjednávání překonávat překážky, např. ve formě jiné kultury. Lehmanová (©1999) říká, že součástí mezikulturní komunikace by mělo být hlavně faktické (znalosti dějin či hodnot), ale i emocionální pochopení kultury (pochopení, že vlastní způsob jednání je ovlivňováno kulturou).

Pochopení vlastní kultury by mělo být doprovázeno pochopením odlišnosti jiné kultury a následným srovnáním obou kultur s hledáním a nalezením identických i odlišných bodů v uvažování a řešení situací u příslušníků jednotlivých kultur. Výsledkem by mělo být jisté překonání etnocentrismu a přijetí kulturního šoku, což je situace, kdy dojde setkání tváří v tvář s nezvyklou záležitostí, která je součástí jiné kultury. Toto setkání - šok - s sebou přináší frustraci z jiné mentality, jazyka, jiného přístupu, rozdílných zvyků, z neintegrace do kolektivu.

3.4.1 Základní prvky vyjednávání

Vyjednávání na jakékoli úrovni, s jakýmkoli obsahem a počtem účastníků je vždy postaveno na třech základních prvcích, kterými jsou:

- **Informace**, které jsou jádrem dění. Je nutné ujasnit si postoj, definovat cíl a způsob vyjednávání, zjistit informace o partnerech v jednání. Čím víc informací je k dispozici, tím lepší je rozhodování u případného vyjednávání.
- **Čas**, tedy kolik času je pro vyjednávání k dispozici, jaké jsou termíny a důležité je i hospodaření s časem protistrany.

- **Moc**, tedy různé formy moci, např. předpokládaná či imaginární autorita, moc investice – přimět protistranu investovat svůj čas, energii, prostředky atp. (Peterková, ©2004)

3.4.2 Styly ve vyjednávání

Vyjednávání je spojeno s dosahováním dohody, coby společného zájmu mezi účastníky vyjednávání. K dosažení dohody lze dojít pomocí tří rozdílných stylů ve vyjednávání.

1. Tvrdé poziční vyjednávání

Tvrdé poziční vyjednávání je vyjednávání, které se soustředí pouze na výhru. Dle Millerové (©2016) se vyznačuje opravdu tvrdým přístupem, neústupností, trváním na své pozici, využíváním nátlakových metod. Dožaduje se jednostranných výhod a řešení výhodné jen pro jednu stranu. Výsledkem je, že buď jeden z vyjednávajících podlehne a ustoupí, nebo obě strany trvají na svém postoji a vyjednávání není zakončeno úspěšnou dohodou. Oponent, který ustoupí, bývá často nespokojený, že neuzavřel výhodnou dohodu, což je negativní pro budoucí spolupráci.

2. Měkké poziční vyjednávání

Měkké poziční vyjednávání se soustředí na dosažení dohody. Typický je podle Millerové (©2016) tzv. měkký přístup, tedy snaha a úsilí zachovat dobré vztahy (přátelské, kolegiální či obchodní), vyvarování se konfliktům, jednostranné ústupky směřujících k dohodě, netrvání na vlastní pravdě a vůli za každou cenu, ustoupení nátlaku.

3. Principiální vyjednávání

Principiální vyjednávání má za cíl dobré řešení. Oddělený přístup je pro něj typický, tedy tvrdě na problém, měkce na lidi. Na problém se dívá z obou stran, hledá konstruktivní řešení, snaží se o dosažení konsensu, používá věcných argumentů a vyznačuje se schopností ustoupit přesvědčivým argumentům. Hlavním cílem bývá konstruktivní řešení problému. (Millerová, ©2016)

Tabulka 2 – Styly vyjednávání

ZÁKLADNÍ STYLY VYJEDNÁVÁNÍ		
PROBLÉM		ŘEŠENÍ
Poziční vyjednávání Kterou hru byste měli hrát?		Změňte hru - vyjednávání zaměřte na podstatné stránky záležitosti
Měkké vyjednávání	Tvrdé vyjednávání	Principiální vyjednávání
Účastníci jsou přátelé.	Účastníci jsou protivníci.	Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky, kutivují vzájemný vztah.	Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vztahu.	Oddělují lidi od problému.
Jsou měkkí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkkí, pokud jde o lidi, jsou tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Postupují bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy, nikoliv na pozice.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Vužívají zájmů.
Neodkrývají svou spodní hranici.	Matou, pokud jde o spodní hranici.	Vyhýbají se stanovení spodní hranice.
Akceptují jednostranné ústupky, umožňují dohodu.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které oni sami budou akceptovat.	Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat, pak se rozhodují.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na své pozici.	Trvají na využívání objektivních kritérií.
Snaží se vyhnout střetu vůlí.	Pokoušejí se vyhrát střet vůlí.	Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních zúčastněných stran.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Jsou jim otevření, ustupují problému, nikoliv nátlaku.

(Zdroj: Fisher, vlastní zpracování)

3.4.3 Fáze vyjednávání

Vyjednávání se dělí na tři fáze: přípravnou, úvodní, hlavní a závěrečnou.

- **Příprava** je nejdůležitější částí celého vyjednávání. Slouží k přípravě veškerých dostupných informací k tématu, k zjištění informací o partnerovi v komunikaci, k pohledu na situaci i z druhé strany, k určení cíle či k definování strategie.
- Do **úvodní fáze** spadá seznámení se s partnerem, s tématem a pochopení pozice druhé strany. Získání základních informací a příprava veškerých možných řešení. Nezanedbatelnou roli hraje v této fázi i oblečení, osobnost a chování.
- V **hlavní fázi** vstupují ve hru zásady. „Řeší se hlavní téma, dávej a přijímej argumenty, poskytnij výhody oběma stranám, aktivně naslouchej, vyhýbej se rychlým rozhodnutím.“ (FormSoft s.r.o., ©)
- **Závěrečná fáze** je nejméně stresující etapa vyjednávání, a to pro obě zúčastněné strany. V závěrečné fázi se definují detaily realizace dohody. V případě dosažené dohody se jedná o podpisu smlouvy atd.

3.4.4 Základní vyjednávací strategie

Předpoklad úspěšného vyjednávání je: „mířit vysoko a snažit se dosáhnout stanovených cílů, být sám sebou, hledat nové možnosti a ústupky. Průběžně dělat shrnutí důležitých bodů a potvrzovat si vzájemné porozumění. Vést své vyjednávání v pozitivním duchu s využitím humoru, uvádí FormSoft s.r.o. (©) na portále Chovani.eu.

Základní vyjednávací strategie:

- **Strategie „win - win“** cesta ke kompromisům, nikdo neprohraje a obě strany vyhrávají.
- **Strategie „lose - lose“** vyjednávání bývá neúspěšné a dohody nebývá dosaženo,
- **Strategie „win - lose“** jedna odchází z vyjednávání jako vítěz a druhá strana odchází jako ztratná.

3.4.5 Doporučení pro zlepšení komunikačních dovedností

V rámci efektivního vyjednávání se doporučuje postupovat podle předem stanovené strategie vyjednávání. Je nutné shromáždit veškeré dostupné informace o produktu a společnosti partnera a obrnit se pochopením a trpělivostí.

Nedílnou součástí úspěšného vyjednávání je umění efektivně naslouchat. Efektivní naslouchání otevírá dveře k druhému člověku, ať je to zákazník, kolega či partner. Naslouchání je jednou ze základních součástí vůdcovství a je ji potřeba dle IVITERA a.s. (©2007) dobře nastudovat a postupovat podle určitých zásad správného naslouchání:

- **Dávat pozor** - dát druhé straně prostor k přemýšlení a vyjádření se. Věnovat pozornost své myslí, řeči těla i druhé straně. Být přítomní, soustředit se na daný okamžik a jednat s respektem.
- **Zdržet se soudů** – mít otevřenou mysl, pochopit druhou stranu, přijímat nové myšlenky, perspektivy, možnosti. I přes jiný názor nesoudit a zdržet se kritiky.
- **Reflektovat vyřčené** - odrážet informace a emoce druhé strany opakováním klíčových informací. Není nutno souhlasit či nesouhlasit, stačí vyjádřit přijetí informací.
- **Vyjasňovat nepochopené** - pokládat otázky s otevřeným koncem ohledně věcí, kterým nebylo porozuměno, aby mohla druhá strana předložit vysvětlení.
- **Sumarizovat fakta** – shrnout klíčová témata hovoru a potvrdit si správné pochopení postoje druhého. Vyjasní se kompetence a další kroky.
- **Sdílet informace** – pochopit druhé a být pochopeni. Na základě pochopení perspektivy druhé strany, představit vlastní nápady a postoje.

Stejně tak oblíbenost u ostatních může významným způsobem zlepšovat výsledky vyjednávání. Carnegie v knize Jak získávat přátele a působit na lidi uvádí Šest způsobů, jak se stát oblíbeným. (1993, s. 73-126)

1. Opravdově se zajímat o druhé.
2. Usmívat se.
3. Zapamatovat si, že každému zní vlastní jméno příjemně a je pro něj nejcennější.
4. Naslouchat a povzbuzovat druhé k hovoření o sobě.
5. Mluvit o tom, co zajímá druhé.
6. Upřímně dát druhému najevo, že si uvědomujete jeho osobní důležitost.

3.4.6 Vyjednávací taktiky ke znejistění protistrany

Jen ti vyjednávači, kteří jsou schopni vědomě užívat správně zvolené vyjednávací techniky a strategie se v praxi stávají úspěšnými vyjednávači s účinnou přesvědčovací schopností. Jen úspěšný vyjednávač si uvědomuje fáze vyjednávání a dokáže předvídat, jaká fáze bude následovat.

Využití níže uvedených taktik může přinést úspěch při vyjednávání:

- **Předstírání hlouposti:** prokázáním vlastní nevědomosti se partner ve vyjednávání přiměje k „chytrosti“, hovornosti a vysvětlení situace. Mnohé nechtěné je tak prozrazeno.
 - **Časový nátlak:** fiktivní naléhavost termínu uzavření dohody, přičemž cílem je dostat protivníka do stresu a přimět jej udělat zbrklé a často chybné rozhodnutí.
 - **Početní převaha:** jeden zástupce jedné strany versus celý tým protistrany.
 - **Dovolání se konkurence:** fiktivní výhodná nabídka od konkurence.
 - **Předstírání nezájmu:** fiktivní nezájem za účelem donutit protistranu k ústupku.
- (FormSoft s.r.o., ©)

3.4.7 Mezinárodní vyjednávání

Mezinárodní vyjednávání je každodenní činností profesionálů v mezinárodním obchodě. V rámci efektivního vyjednávání na mezinárodní úrovni je nezbytné pochopit a přijmout fakt, že různé kultury mohou vyznávat různé hodnoty a díky tomu mohou přistupovat k vyjednávání z různých pozic a upřednostňovat rozdílné metody či mechanismy vyjednávání, mohou mít např. jiný přístup k času, rozdílný respekt ke stanoveným termínům, jiný styl jednání atp. Právě proto hraje rozdílné používání verbálních a neverbálních složek komunikace na interkulturní úrovni daleko významnější roli než při vyjednávání na úrovni národní. Výborná znalost i drobných nuancí neverbální komunikace partnera v interkulturní komunikaci je tudíž velkým benefitem.

Neznalostí či nepochopením těchto faktorů může docházet k vzájemnému nedorozumění, a toto může velmi negativně ovlivnit výsledek jednání. Důkladná příprava na mezinárodní-interkulturní vyjednávání je tudíž základem.

4 DOLCE VITA, ANEB JAK SE ŽIJE V ITÁLII

Itálie - Italská republika - se rozkládá na Apeninském poloostrově na jihu Evropy. K Itálii patří i ostrovy Sicílie a Sardinie. Hraničí s Francií, Švýcarskem, Rakouskem a Slovinskem. Itálie je turisticky atraktivní destinací díky Jaderskému, Jónskému, Tyrhénskému a moři, které omývají poloostrov ze všech stran. Itálie je zakládajícím členem skupiny G7 sedmi nejbohatších a nejrozvinutějších států světa. Má cca 60,6 milionů obyvatel. Rozloha Itálie je 301 338 km².

„Ze všech evropských zemí je Itálie tou, již lze zřejmě nejobtížněji stručně charakterizovat. Je zemí určující módní styly a její návrháři jsou světově uznávanými autory nejlepších módních kolekcí. Současně je však také do stejné míry středomořskou zemí se vším, co k tomu patří. Život ve městech a vesnicích po celé zemi se obvykle zastaví uprostřed dne kvůli siestě a je velmi silně orientován na rodinu a spjat s tradicemi a obřady katolické církve. Církev navzdory silícímu skepticizmu v řadách italské mládeže dosud dominuje životům obyvatel.“ (Mlčoch, ©2016)

Existuje zásadní rozdíl mezi Itálií severní a jižní, co se bohatství týče, přičemž bohatší sever se od chudšího jihu pomyslně odděluje jižně od hlavního města Říma. Rozdíly se odrážejí nejen na ekonomické úrovni, ale i v kulturních projevech obyvatelstva. (Světlík, 2003, s. 228)

4.1 CHARAKTERISTIKA OBYVATEL ITÁLIE

Itala každý, a to kdekoli na světě, bezpečně pozná. Vždy a všude ho prozradí jeho nejvýraznější charakteristika: Ital hovoří rukama. Pro Italy je zcela nemožné oddělovat slova od gest, Soukupová (©2016) uvádí, že kolem sebe rozmachují i v situaci, kdy popisují recept na tiramisu. V některých momentech jsou slova zcela nahrazována gesty.

„Obyvatelé Itálie jsou nevyzpytatelní, málokdy lhostejní a v týž den se můžete jako turisté setkat s pohrdáním ostatním světem a o hodinu později zažít vřelou pohostinnost. Pokud bychom měli jmenovat jednu vlastnost společnou všem Italům, je to snaha žít naplno, která se projevuje ve stovkách místních slavností probíhajících po celé zemi, v důležitosti, kterou přikládají dobrému jídlu, v posedlosti vlastní vizáží a oblékáním.“ (Mlčoch, ©2016)

„Říká se, že Italové jsou extrovertní egocentristé, ze všech románských národů nejtemperamentnější. Emotivní projevy a dramatická gesta jsou běžná. Nelze je však brát zcela vážně. Italové si potrpí na ceremoniály a parády (jak církevní, tak i státní). Italové mají rádi vtip, ten se však nedoporučuje uplatňovat v pracovním a obchodním styku), často mají dobrou náladu, rádi si užívají života.“ (Světlík, 2003, s. 229)

V Itálii se dle Soukupové (©2016) velmi zřetelně vykreslují zeměpisné rozdíly, které se zrcadlí do povah obyvatel. Na severu Itálie jsou lidé velmi podobní obyvatelům České republiky, a proto si tam český návštěvník může připadat jako doma. Lidé jsou tam vyrovnaní, klidní a pracovití a dodržují termíny. Naopak cestující na italský jih by se měli připravit na kulturní šok. Zajímavá může být už domluva schůzky se Sicilanem, který dělí čas na ráno, odpoledne a večer.

4.2 ITALSKÝ JAZYK

Italština patří do skupiny románských jazyků indoevropské jazykové rodiny a je jazykem nejpodobnější latině, a to jak z fonetického, tak i lexikálního hlediska.

Co se jazyka týče, je Itálie zemí téměř homogenní, i když se místní dialekty od sebe velmi zásadně odlišují. Italové se podle Světlíka (2003, s. 229) nevyznačují dobrou znalostí cizích jazyků, jen starší generace se domluví lámanou Francouzštinou. V posledních letech se situace pomalu zlepšuje, neboť nejmladší generace si ve školách čím dál více osvojuje angličtinu. I přesto je neoblíbenějším jazykem pro komunikaci na Apeninském poloostrově stále rodná italština.

4.3 ITALSKÁ KULTURA A KAMPANILISMUS

V rámci utváření italské kultury hrálo zásadní roli dědictví pocházející z jedné nejstarších a nejimpozantnějších civilizací v historii lidstva a fakt, že Itálie je mladým a kulturně rozděleným státem. Ke sjednocení Itálie, do té doby rozdělené na množství městských států a regionů (válčících mezi sebou), došlo teprve v roce 1860. Světlík (2003, s. 229) dále vysvětluje, že na tomto základě je postaven tzv. **kampanilismus** – **italsky campanilismo**, což v překladu znamená přehnané tíhnutí k rodnému městu (místu), kdy místní hodnoty, zvyky či tradice, včetně historické rivality mezi blízkými městy, předčí vztah k vlastnímu

národu. Italové jsou na vlastní region hrdí a považují se více za obyvatele svého regionu než za občana státu Itálie. Kulturní standardy Italů není proto vůbec snadné definovat, jelikož chování a jednání obyvatel různých regionů jsou velmi rozdílné.

4.3.1 Způsob oslovování v Itálii z historického hlediska

V Itálii je mezi lidmi zcela běžné a rozšířené tykání. Tento způsob komunikace v Itálii veřejnost neskandalizuje, nevnímají v ní náznak neúcty, je jednoduše nedílnou součástí italské kultury. „Etiketa je v Itálii založena na tolerantní konvenčnosti, při níž ohleduplnost je důležitější než konvenční fráze.“ (Filinová, ©2007) Zatímco v ČR vykání stále hraje ve společnosti prim, v Itálii tomu již dávno takto není. Italský sémiotik, estetik, filosof, spisovatel a profesor na katedře sémiotiky Umberto Eco na tykání pohlížel se skepsí a obavami: „Da Dante a Manzoni, per secoli abbiamo usato il "Lei" e il "Voi". Oggi non più: una finta familiarità che rischia di trasformarsi in insulto,“ v překladu: „Od Danteho po Manzoniho jsme po staletí používali vykání ONA a VY formou. Dnes už tomu taky není. Současná falešná familiárnost je až na hranici urážky.“ (Eco, ©2015). Eco zmiňuje, že Italština v minulosti používala různé způsoby oslovování přes Ty, Ona (v plurále Oni) až po Vy. V antickém Římě se používalo v komunikaci pouze tykání, později se objevilo vykání pomocí zájmena Vos, které přetrvalo po celý středověk, např., v Danteho Divina Commedia. Lei forma vznikla v období renesance pod španělským vlivem. Z jazykového hlediska má Italština vykání velmi propracované, avšak veřejností je velmi opomíjené.



Obrázek 1 – Řím (Zdroj: Paul Kadlcak)

Tartaglione ve výukovém videu římské školy italštiny vysvětluje, že nic z řečeného není ničím podmíněno a vlastně vše je tolerováno. Vždyť přeci i tomu nejvyššímu – Bohu – je dovoleno tykat. (Tartaglione, ©2014)

4.4 TIPY A DOPORUČENÍ PRO ÚSPĚŠNOU KOMUNIKACI S ITALY

O Italech se ví, že jsou coby partneři v komunikaci či ve vyjednávání velmi komplexní a vyjednávání s nimi bývá složitou disciplínou. Světlík (2003, s. 229) nabízí několik praktických rad, jejichž dodržování může tuto komunikaci zásadně usnadnit:

- Při domlouvání schůzky je telefon doporučován, avšak z důvodu formalizace se doporučuje napsat úřední dopis bezchybnou italštinou v časovém předstihu a ještě si termín týden a následně den před jednáním telefonicky potvrdit a ověřit.
- Při představování je vhodné předat si vizitky se všemi získanými tituly v italštině, angličtině nebo francouzštině. Čím důležitější osoba, tím méně informací uvádí.
- Při oslovování je nutno používat všechny tituly a funkce bez oslovení pane (např. Direttore, Presidente, Dottore). Oslovení pane se používá, při oslovování bez titulu ve spojení s příjmením, např. signore Macaluso.
- Mít na paměti, že Italové si v oblékání potrpí na styl a eleganci, proto oblečení musí být na jednání bezvadné a dokonalé. Pro Italy je často důležitější, jak vypadají, než jaký problém se řeší.
- I další faktory, např. vzdělání, inteligentní projev, vystupování a dobré mravy mají v Itálii velkou váhu.
- Italové jsou velmi kontaktní, rádi se vzájemně dotýkají, objímají, poplácávají.
- Připravit se na to, že Italové jsou otevření a srdeční, ale zároveň silně emotivní. Jednání proto může být hlučné a rozvěklé a každý z partnerů se bude chtít prosadit.
- V Itálii se říká, že slova nic nestojí a Italové jich používají opravdu hodně. Velmi často využijí každého nádechu druhé strany, aby se ujali slova.
- Je nutné být připraven na sice přátelské, avšak tvrdé jednání, neboť Italové mají rádi boj, který je pro ně projevem vysokého indexu maskulinity.
- Italové si potrpí na komplimenty! Je dobré jimi jednání prokládat.

- Především na jihu Itálie se klade velký důraz na vytvoření osobních vztahů.
- Pozvání na pracovní oběd či večeři znamená pokrok v jednání nebo ve vztazích.
- Italové preferují krátkodobé zisky, k dlouhodobým plánům bývají skeptičtí.
- Vhodná témata ke konverzaci: italská kultura, historie, sport, rodina, krásy Itálie.
- Nevhodná témata: církve, politika, obě světové války.

5 ČESKÁ REPUBLIKA

Česká republika (Česko, ČR) je stát ležící ve střední Evropě. Na východě hraničí se Slovenskem, na jihu s Rakouskem, na západě s Německem a severní hranici si dělí s Polskem. Česká republika bývá označována jako „srdce“ Evropy právě díky své poloze ve vnitrozemí. Česká republika má 10 580 543 obyvatel. Rozloha ČR je 78 865 km².

5.1 ČESKÁ KULTURA A JAZYK

Vývoj české kultury šel dlouhodobě ruku v ruce se sousední kulturou německou či rakouskou, přesto, že ani jazyková a ani etnická příbuznost mezi nimi neexistuje. „Česká kultura má jazykový základ slovanský a podobnost spíše než kultuře německé přísluší kulturám slovanským: kultuře slovenské, polské, ruské či srbské. Tato podobnost je však závislá i na historickém vývoji a určitých uskupeních, která se vytvářela v průběhu celé dosavadní historie. Avšak vrtochy historie jsou takové, že kultury různých národností jsou po určitou dobu pospolu, po další dobu se vyvíjejí odděleně. A zde etnická ani jazyková příbuznost nepomáhá.“ (Balvín, 2012, s. 23)

5.2 OSLOVOVÁNÍ V ZEMÍCH ČESKÝCH

Oslovením se - podobně jako u dalších způsobů komunikace - vyjadřuje vztah k oslovovanému. Ve způsobu oslovení se odráží mnoho faktorů, mezi něž patří úcta, takt, ale i výchova, tradice atp. Na komunikaci v marketingových komunikacích by se mělo pohlížet především s ohledem na příjemce sdělení, tedy na toho, koho má oslovit. Vzhledem k tomu, že oslovení je považováno za zahájení komunikace, správná volba jeho způsobu a načasování je proto zcela zásadní.

5.2.1 Oslovování v České republice z historického hlediska

V období Rakousko-Uherska se dbalo na obřadnost, tudíž vykání se v českých zemích zakořenilo v této době. Na počátku 20. století „bylo běžné i onikání, např. „Šla do jídelny a donesla nádobí.“, dával pán služce najevo svou nadřazenost a společenskou přednost. (Ku-

kol, 2011, s. 25) Dříve si dle Kukola vykali i členové jedné rodiny, především děti vyjadřovali vykáním povinný respekt rodičům, což už v současnosti nebývá zvykem.

„Tykání je starší způsob oslovení; první ojedinělé doklady vykání jako zdůraznění uctivého oslovení nacházíme v češtině zhruba v půli 15. století. Postupně se pak vykání prosazovalo jako gramatická kategorie zdůrazňující zdvořilost a úctu; k ní se postupně (zřejmě pod vlivem německého jazyka) přiřadilo také onikání a onkání, které zcela zaniklo v průběhu první poloviny 20. století.“ (Pytlíková, ©2014)

5.2.2 Nástrahy tykání

Každý člověk se už v životě setkal s propagačním letáčkem, reklamou či jinou formou komunikace, v níž bylo bez ohledu na společenskou etiku potenciálním zákazníkům tykáno. „Lajkni příspěvek!“ „Sdílej soutěž!“ atp., což pracovníci v marketingu vnímají na základě znalostí vlastní cílové skupiny jako samozřejmý novodobý nástroj marketingové komunikace. Je poměrně těžce představitelné vykání dětem školkou povinným třeba v reklamě na hračky a podobné by to bylo při cílení na teenagery. Výzva „Slečno Nováková, přijďte si zatančit do naší pěkné diskotéky!“ není výzvou, na níž dnešní mladí slyší a pozitivně reagují. Podobně absurdní by bylo vykání v mnoha dalších situacích, například při prodeji doplňků stravy mezi „svalovci“ v posilovně“ „Pane Nováku, kupte si tento doplněk stravy a pak budete mít opravdu velké svaly!“ Ve zmíněných situacích je tykání naprosto namístě, stejně jako používání slangových výrazů, emotikonů apod. Na druhou stranu existují případy komunikací, kde je tykání vyloženě nepatřičné. Těžko si lze představit věrohodnou a seriózní komunikaci ze strany advokátní kanceláře typu: „Zavolej nám, objednej se a my tě budeme zastupovat u soudu!“.

Tykání v komunikaci na české půdě se pomalu rozšiřuje a může na ně být nahlíženo rozpořiplně. Např. jednatele marketů, jako je Lidl a Kaufland dokonce „nařídili devatenácti tisícům zaměstnanců, že si mezi sebou mají začít tykat. Bez ohledu na jejich funkci, věk a pohlaví, bez ohledu na to, zda chtějí. Tedy, oni jim to nenařídili, to by bylo málo friendly a moc führer.“ (Kašpárek, ©2016) Představenstva firmy vzkázala zaměstnancům, že tykání rozhodně není povinné, je zcela dobrovolné, vyjadřuje jen úctu ke kolegům a byli by moc rádi, kdyby je zaměstnanci následovali. Toto rigidní rozhodnutí má působit friendly, avšak opravdu se bude padesátiletá vedoucí provozu cítit dobře, když jí bude tykat osmnáctiletý brigádník?

5.3 ROZDĚLENÍ STUPŇŮ DŮVĚRNOSTÍ PODLE LADISLAVA ŠPAČKA:

- „Nejformálnější formou oslovení je vykání a oslovování příjmením (Pane Smutný, mohl byste na minutku?). Tato forma se používá v oficiálních rozhovorech, na pracovištích, na akademické půdě apod.
- Přejdem k důvěrnějšímu rozhovoru lze považovat vykání a oslovování křestním jménem (Petře, mohl byste na minutku?). Takové oslovování je rozšířené zejména mezi kolegy na pracovištích.
- Nejosobnější formou oslovení je tykání (Petře, mohl bys na minutku?), které se používá v rodinném kruhu, ve škole mezi spolužáky, mezi blízkými přáteli, ale můžeme se s tímto typem oslovení setkat i na pracovištích, pokud tak vedoucí stanoví. K tykání potřebujeme souhlas obou zúčastněných stran a navrhuje jej společensky významnější osoba.“ (Špaček, 2008, s. 39)

5.4 JAK OSLOVOVOVAT V ČESKÉ REPUBLICE?

- V České republice není ve formální a ani v civilní komunikaci tykání běžné. Je proto nutná jistá opatrnost. Tykání nabízí žena muži, starší osoba osobě mladší, osoba výše společensky postavená osobě níže společensky postavené Smejkal, Schelová Bachrachová. (2011, s. 75-78)
- Vykání je výrazem úcty, ale taky odstupem, na němž mnozí Češi bazírují. Není proto výjimkou, že nabídnuté tykání bývá odmítnuto. Na takovou situaci by měl být cizinec připraven a brát ji s pochopením a humorem.
- Ve formální komunikaci se doporučuje používat akademický titul před jménem.
- Nabídnuté tykání ze strany nadřízeného je nepřipustné odmítnout. Špaček (©2011)
- V obchodní komunikaci je zákazník vždy nadřazený, tykání navrhuje on. V případě, že je zákazníkem žena nebo starší člověk, na místě je opatrnost a notná dávka intuice.
- Při oslovování neznámé osoby lze použít neutrální oslovení: pane/paní; slečno; mladá paní; kolego/kolegyně aj.
- Jediné správné oslovení je 5. pádem (pane Nováku). Oslovení prvním pádem má vulgární příděch (pane Novák).

5.5 SROVNÁNÍ ČR A ITÁLIE V ZÁVISLOSTI NA KULTURNÍCH DIMENZÍCH PODLE HOFSTEDEHO

Rozdíly mezi různými národními kulturami aplikované na 5 základních dimenzí kultury Geerta Hofstedeho:

Vzdálenost moci (2007, s. 43)

- ČR se umísťuje se skóre 57. na 45.-46. místě ze 74 zemí.
- Itálie je se skóre 50 na 51. místě.

V Itálii je nepatrně menší vzdálenost moci, tudíž v ČR je upřednostňována autokracie.

Kolektivismus a individualismus (2007, s. 68)

- ČR se umísťuje se skóre 58 na 26. místě.
- Itálie je se skóre 76 řadí na 9. pozici.

Češi inklinují ke kolektivismu a Italové se kloní k individualismu.

Maskulinní versus či femininní hodnoty (2007, s. 98)

- ČR je se skóre 57 na 25.-27. místě ze 74 zemí.
- Itálie, se nachází se skóre 70 na 7. místě.

Itálie je oproti ČR výrazně maskulinní.

Vyhýbání se nejistotě (2007, s. 132)

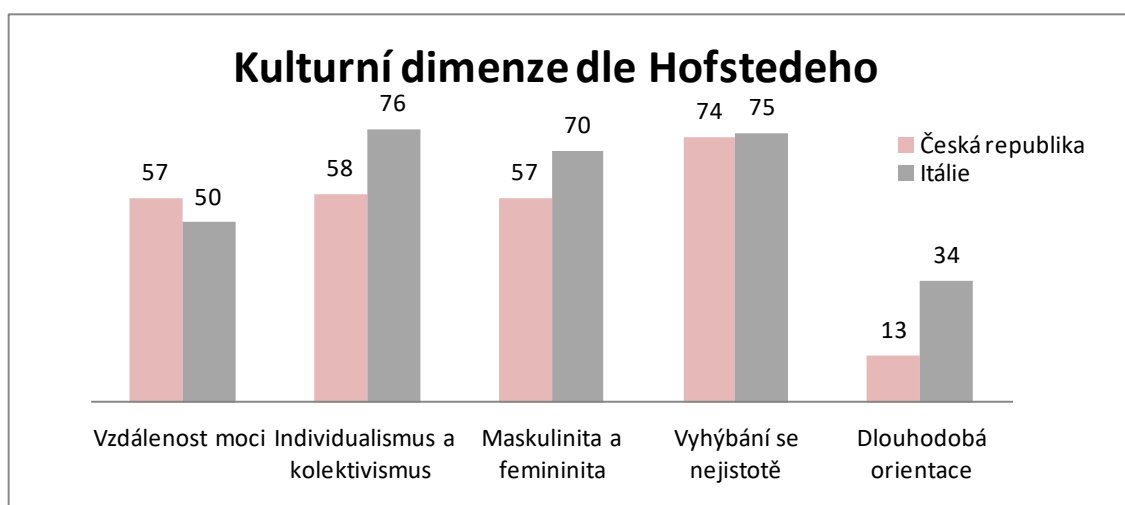
- ČR se umísťuje na 34. pozici se skóre 74.
- Itálie se umísťuje na 33. místě se skóre 75.

Přístup k nejistotám je v obou zemích téměř identický a poměrně vysoký, tudíž strach z nejistoty podněcuje oba národy k tomu se jí vyhýbat.

Dlouhodobá orientace společnosti (2007, s. 163)

- ČR je na předposlední - 38. pozici se skóre 13 z celkového počtu 39 zemí.
- Itálie se umísťuje na 22. místě se skóre 34.

ČR je výrazně krátkodobě orientovaná a nachází se na předposledním místě z hodnocených zemí. Ani Itálie však není orientována dlouhodobě.

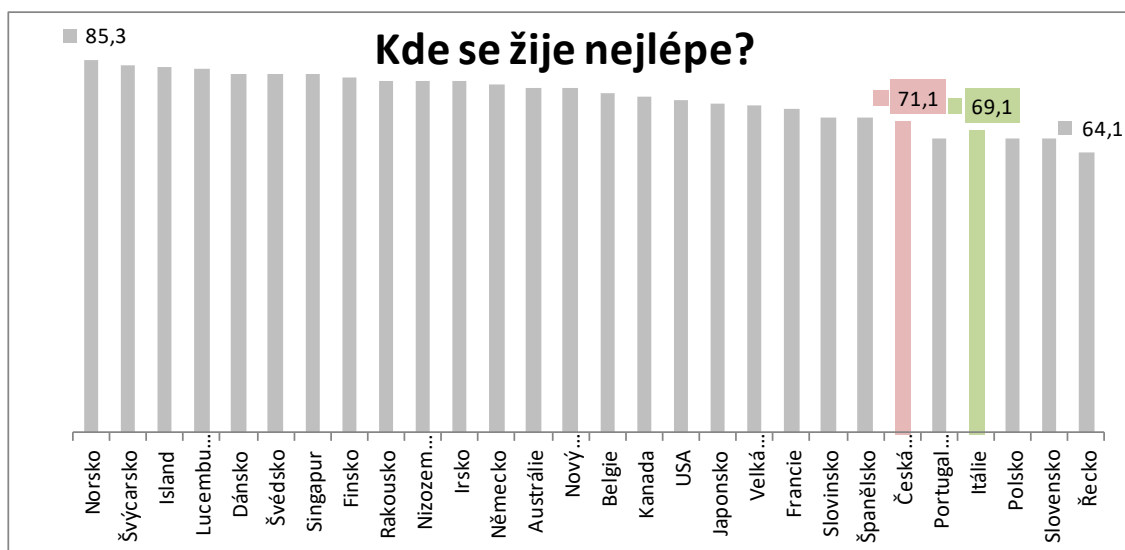


Graf 3 – Hofstedeho kulturní dimenze (Zdroj: Hofstede 2007, vlastní zpracování)

5.6 INDEX BLAHOBYTU A SPOKOJENOSTI V ČR A ITÁLII

Index SEDA vyhodnocuje růst a stabilitu ekonomiky, trh práce, zdravotnictví, infrastruktury, veřejné správy, vzdělávání, životního prostředí, příjmové rozdíly atp. Vyhodnocuje i to, jak státy dokáží převést ekonomický růst do životní úrovně svých občanů.

Mezi prvních 15 států se podle Kučery (©2018) dostaly jen tři mimoevropské státy: Singapur, Austrálie a Nový Zéland. Nejlepším místem pro život je již třetím rokem Norsko, druhé je Švýcarsko a třetí Island. ČR se v roce 2017 a 2018 umístila na 24. místě s Indexem SEDA 71,1, přičemž „boduje hlavně v kritériích rovnosti (příjmů a vzdělání), ekonomické stability a v kvalitě zdravotnictví. Naopak hůře je na tom ohledně výše výdělků (majetku) a kvality životního prostředí. Itálie se ocitla se 69,1 body Indexu SEDA na místě 30.



Graf 4 – Pořadí Indexu SEDA (Zdroj: Zpravy.aktualne.cz, vlastní zpracování)

6 CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE

Metodika práce definuje způsob, jakým je práce vypracována. Vymezuje postup a použité metody při řešení části teoretické, praktické i projektové.

6.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výsledků primárního výzkumu zjistit, jak kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Itálií ovlivňují společná vyjednávání.

6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Za účelem splnění cíle práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

VO1: Jakým způsobem probíhá proces adaptace Čechů na italské obchodní prostředí a jakým způsobem probíhá proces adaptace Italů na české obchodní prostředí?

VO2: Jaká je oboustranná úroveň připravenosti na vyjednávání? Jsou komunikační kompetence vyjednávačů na dostatečné úrovni?

VO3: Jaké komunikační bariéry ve spojitosti s Itálií vnímají respondenti v rámci majoritní společnosti České republiky? Jak lze tyto bariéry eliminovat?

6.3 VÝZKUMNÉ METODY

Teoretická část diplomové práce se opírá o rešerši a studium dostupných odborných materiálů. V praktické části bude realizován marketingový výzkum prostřednictvím primárního výzkumu kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů. Projektová část bude vycházet z údajů zjištěných v praktické části a zároveň budou navrženy vzdělávací aktivity, vedoucí ke zlepšení česko-italského vyjednávání, včetně praktického manuálu.

6.3.1 Metody marketingového výzkumu

Jako metoda sběru dat budou uskutečněny moderované rozhovory podle Miovského (2006, s. 155) formou polostrukturovaného rozhovoru, jež umožňuje provádět rozhovor s jednou až maximálně třemi osobami zároveň. Důvodem je, že při více respondentech by docházelo ke skupinové dynamice a již by se nejednalo o rozhovor, nýbrž o ohniskovou skupinu.

Příprava dotazování začne vytvořením závazného schématu, které definuje okruhy otázek – tzv. jádro rozhovoru. Otázky bude možné pokládat v libovolném pořadí s průběžnými úpravami, vysvětlováním a zjišťováním správnosti pochopení ze strany respondentů.

Rozhovor se bude opírat o předem připravený scénář, avšak v průběhu rozhovoru mohou vyvstat další doplňující dotazy, které budou kompletovat téma. Respondentům budou kladeny jasné, neutrální a otevřené dotazy tak, aby respondent nebyl ovlivněn a měl prostor k vyjádření vlastního názoru svými vlastními slovy.

S nonverbálními projevy se bude v průběhu rozhovoru ze strany tazatele nakládat opatrně, neboť mohou ovlivňovat odpovědi respondentů. U rozhovoru bude využito několik pomůcek, například počítač s internetovým připojením a Skype či Messengerem, záznamový arch pro zapisování poznámek a osnova, přičemž průběh celého rozhovoru bude pro zaznamenávání pomocí aplikace na mobilní telefon. Výsledky rozhovorů budou následně přeneseny do písemné podoby a vyhodnoceny.

6.3.2 Využití výsledků primárního výzkumu

Výsledné hodnoty primárního výzkumu umožní dosažení cíle diplomové práce. Neméně důležitý bude přínos ve formě odpovědí na otázky, jak kulturní rozdíly mezi ČR a Itálií ovlivňují společná vyjednávání; jaké interkulturní bariéry jsou pro vyjednávání nejrizikovější; jak probíhají procesy adaptace na cizí obchodní prostředí a jaká je oboustranná úroveň připravenosti na vyjednávání.

Na základě zjištěných informací bude v projektové části vytvořen návrh výukového projektu „na míru“. Ambicí projektu bude zvyšování kompetencí v rámci interkulturního vyjednávání a zároveň snižování negativních dopadů odhalených bariér na česko-italskou komunikaci. V ideálním případě poslouží - u účastníků projektu - k jejich trvalé eliminaci.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

7 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Vědecké poznávání pomáhá přiblížit, objasnit a interpretovat informace ideálně tak, aby byly užitečné a srozumitelné nejen na akademické půdě, ale aby byly přínosem veřejnosti i v běžném životě a praxi.

Jelikož sekundární data jsou výrazně levnější, bylo v rámci analýzy situace nutné nejdříve důkladně prozkoumat dostupné sekundární informace, tzv. od informace stolu. Byla provedena rešerše on-line zdrojů, byly uskutečněny četné telefonáty do Italsko-české obchodní a průmyslové komory - CAMIC; Hospodářské komory či vzdělávacích asociací. Hovory prokázaly, že se tématu interkulturních bariér a kompetencí v česko-italské obchodní komunikaci doposud nikdo hloubkově nevěnoval, tudíž relevantní sekundární data nejsou k dispozici. Na tomto základě bylo přistoupeno k přípravě primárního výzkumu.

7.1 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Jižní národy, mezi něž Italové patří, bývají českou veřejností i českými obchodníky obecně vnímány jako chaotické, divoké a nepředvídatelné, zatímco italská protistrana může v komunikaci vnímat zcela odlišné bariéry, například jistou odměřenost, chlad, těžkopádnost či zkostnatělost. Marketingový výzkum pomůže tuto skutečnost odhalit a definovat.

Dříve však, než dojde k vlastnímu sběru dat, je nezbytné důkladné provedení jednotlivých kroků v přípravné fázi výzkumu - včetně pečlivé přípravy plánu ukotveným v harmonogramu.

7.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝZKUMU

- Říjen 2018 – vymezení tématu a specifikace zadání, vypracování obsahu a volba celkového pojetí diplomové práce.
- Listopad, prosinec 2018 - rešerše a studium dostupné literatury, zpracování teoretické pasáže.
- Leden 2019 – praktická část diplomové práce, vypracování scénáře individuálních rozhovorů.
- 31. leden 2019 - odevzdání podkladů.

- Únor 2019 - rešerše a studium dostupné literatury, doplňování informací do teoretické části, primární výzkum formou individuálních rozhovorů s českými respondenty a primární výzkum formou individuálních rozhovorů s italskými respondenty.
- Březen 2019 - analýza získaných dat, vyhodnocení, zanesení výsledků do diplomové práce, jejich popis a vysvětlení. Vypracování praktické části diplomové práce.
- 10. 4. 2019 - tisk diplomové práce.
- 11. 4. 2019 - práce připravena k odevzdání.
- 18. 4. 2019 - oficiální termín odevzdání diplomové práce.

7.3 VÝBĚROVÝ SOUBOR PRO PRIMÁRNÍ KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pro primární kvalitativní výzkum byla zvolena metoda individuálních polostrukturovaných rozhovorů, jejichž výhoda tkví v přímém kontaktu mezi dotazovaným a tazatelem, umožňující mj. hlubší pochopení příčin chování.

Bylo osloveno 10 občanů České republiky indiferentního věku, kteří ať už v současnosti či v dobách minulých nabyli zkušenosti s italskou kulturou a mentalitou prostřednictvím obchodních jednání s italskou protistranou. Tato skupina na sobě nezávislých respondentů vznikla na základě znalosti ostravského obchodního prostředí a na základě doporučení.

Další množinu na sobě nezávislých respondentů indiferentního věku tvořili naopak Italové, kteří mají zkušenosti s komunikací a obchodováním s českou stranou. Většina z těchto respondentů se rekrutovala na základě doporučení, většina však zareagovala na výzvu ve Facebookových skupinách, například „Italiani a Ostrava“, případně „Češi a Slováci ve světě ORIGINAL“. Někteří z nich do České republiky za obchodním vyjednáváním dojíždí, ostatní žijí v Itálii a zbytek má trvalý pobyt v České republice. Aby byl výsledek co nejrelevantnější, rozhovory byly provedeny u stejného počtu respondentů, tj. 10 respondentů z Itálie a 10 respondentů z České republiky.

7.4 REALIZACE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Před samotným rozhovorem bylo potřeba ujasnit si a připravit spoustu náležitostí. Jelikož klíčem k úspěchu rozhovoru je důvěra mezi tazatelem a respondentem, bylo nutné zajistit,

aby tato podmínka byla bezezbytku naplněna. S cítem bylo vždy stanoveno místo realizace rozhovoru, přičemž důraz byl kladen na preference respondenta s ohledem na dostatek soukromí a další faktory, jako např. možnost občerstvení. Rovněž přesný čas realizace byla domlouvána s ohledem na respondenty, a to i v případě rozhovorů uskutečněných telefonicky přes aplikaci Skype či Messenger. Dalším bodem přípravy bylo stanovení, jakým způsobem bude respondentům představen projekt diplomové práce. Aby se rozhovory mohly uskutečnit, bylo potřeba, aby s rozhovorem i jeho nahráváním respondenti souhlasili a nahlas v rámci zvukové nahrávky souhlas potvrdili.

V úvodní fázi rozhovoru proběhlo formální představení projektu, vysvětlení smyslu výzkumu a cíle diplomové práce a důvod a motivace účasti respondentů ve výzkumu. Tato pasáž posloužila k uvolnění atmosféry a byly proto zapředeny nezávazné a neutrální hovory. Dotazování následně pokračovalo hlavním rozhovorem dle předem připraveného scénáře a jeho znění bylo zaznamenáno. Otázky rozhovoru byly kladeny přímo, konkrétně a účelně tak, aby byly pro respondenty srozumitelné a zvýšila se tak informační hodnota odpovědí. Odpovědi s vysokou výpovědní hodnotou přispěly k naplnění cíle diplomové práce, tedy zjištění jak kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Itálií ovlivňují společná vyjednávání.

Po zodpovězení hlavních otázek přišla fáze, která neformálně směřovala rozhovor k jeho ukončení. V průběhu rozhovoru byli respondenti tazatelkou podporováni různými tipy a technikami pro podporu přirozených reakcí. Setkání bylo ukončeno poděkováním, nabídnutím seznámení s výsledky výzkumu, rozloučením a objasněním toho, co bude následovat a jak bude s daty naloženo.

Nahrávky byly z důvodu ochrany soukromí využity pouze pro účel přepsání výsledků rozhovorů a následnou analýzu dat. Veškeré údaje, které by mohly sloužit k identifikaci respondenta, byly následně smazány a nebyly nikde zveřejněny. V písemné podobě byli respondenti citováni pouze pod křestním jménem, o čemž bylo respondenti tazatelkou v rámci rozhovoru ujištěno. Získané informace byly zpracovány bezprostředně po realizaci rozhovoru.

7.5 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Zpracování výsledků bylo započato okamžitě po získání prvních dat, tedy ihned po přepisu prvního rozhovoru. Tzv. tematickou analýzou dat, která nepracuje s žádnými existujícími

kategoriemi a klade si za cíl témata odhalit. Tato kvalitativní deskriptivní metoda byla založena na důkladném opakovaném otevřeném pročitání odpovědí, při němž byly vyhledávány typické, ale také výjimečné postoje k problematice česko – italské komunikace. Přepsaný text byl následně systematicky roztríděn do úryvků v rámci kategorií tak, že postupně byla pokryta veškerá vytěžená data. Z těchto úryvků byly vygenerovány kódy, které reprezentovaly téma daného okruhu. S daty bylo nakládáno tak, aby nebyla manipulována, a aby do úryvků nebyly komponovány pouze předpoklady tazatelky. Jako kódy byla zvolena hesla, která vyjadřovala nejvýznamnější znak dané problematiky. Účelem bylo kódy seskupit tak, aby z nich vyvstaly potenciální souvislosti. Následně byly vyhledávány vztahy mezi kategoriemi, jež byly použity jako základ pro popis a vytvořily tak argumentační linii výsledného závěru. Pro zjednodušení procesu třídění dat byl využit tabulkový software Microsoft Office Excel 2007 (viz Příloha P IV)

7.6 CHARAKTERISTIKA SCÉNÁŘE INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ

V rozhovoru byly použity otázky otevřené, nabízející respondentům zcela volný prostor k vyjádření vlastních názorů. Podle funkce spadaly položené otázky do kategorie otázek výzkumných, tedy meritorních, jejichž prostřednictvím byly získány potřebná data a informace vedoucí k zodpovězení výzkumných otázek. Otázky byly sepsány do osnovy v takovém pořadí, které bylo možno v průběhu rozhovoru měnit na základě vývoje odpovědí (viz PŘÍLOHA I). Byly vytvořeny okruhy otázek, které měly být zodpovězeny. V prvním okruhu otázek byly tzv. základní otázky, které se týkaly ústředního tématu vedoucího k zodpovězení výzkumných otázek. Doplnující či vysvětlující otázky tvořily druhý okruh otázek. Byly položeny především ve chvíli, kdy respondent nepochopil správně zadání, případně potřeboval upřesnění či lepší nasměrování a byt' mohly působit jako tzv. „podotázky“, jejich informační hodnota byla pro zadavatelku identická jako u otázek hlavních.

7.7 ZPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ

Respondent č. 1: Carlo

Národnost: Italská

Bydliště: Česká republika

Nastavil velmi kritické zrcadlo české společnosti. Žije v ČR více než 22 let. Přijel jako turista v 1995, aniž by předem cokoliv o České republice věděl a totéž platilo i pro českou mentalitu. Zaujala ho tehdejší česká realita, místo, kde není rozvinutý kapitalismus, konzumismus, kde se „nejeze ve značkách“, tedy ideálním místem pro výchovu dětí. Bariéry nachází ve všem, už jen třeba ve špagetách, a to, že špagety jsou pro Italy zásadním prvním jídlem, zatímco pro Čechy jsou jen jako příloha k hlavnímu chodu. Rozdíly vidí ve stylu, ve vůních, v osobní hygieně, v 1995 se lidé v ČR umývali velmi sporadicky a bylo to velmi nepříjemné. Češi nelpí na rodině, lpí na penězích. Vnímá je jako národ zlodějů a kdo v ČR nekrade, okrádá vlastní rodinu. Rozdíl mezi zlodějem Čechem a zlodějem Italem je takový, že Ital krade, jen když nemá práci. Jelikož nemá výplatu a nemá jak uživit rodinu, musí donést domů to, co ukrade. Naproti tomu Čech krade neustále a s klidem okrádá i svého zaměstnavatele. Nekrade z nutnosti, nýbrž z nemoci. Důkazem toho jsou i ochranky v supermarketech. V Itálii a nikde jinde ve světě jich tolik není. Čechům chybí křesťanská výchova. V tom, co by zaměstnavatel, vidí extrémní bariéru. Vypořádal se s tím tak, že nejdříve dá důvěru, při prvním selhání důvěru odeberá a se zaměstnancem se loučí. Je přesvědčen, že na české lidi nelze být měkký a mírný, neb toho hned zneužijí, musí být přísný, fiskální a kontrolovat rozpisy atp. Mnoha Čechům se nechce pracovat a stojí s nataženou dlaní, vysávají stát a nic mu nevrací. Pro Italy je život barevný, Češi žijí životy v šedé barvě. I toto se odráží už v neverbální komunikaci, o kterou jsou italské životy obohaceny. Češi jsou chudí mentálně, nesmějí se, nezdraví, nebaví se, nedívají se na druhé, jsou chladní, odměření a u jídla nekomunikují. Italové jsou komunikativní, srdeční, vášniví. Bariéry a rozdíly se eliminují postupně samy díky nové generaci narozené od roku 2000 až 2002, protože současná mládež je velmi semknutá už díky studiu, internetu atd. Prozatím se Češi, a to i lidé finančně zaopatření cítí v Itálii jako „chudšasi“, a to nejen, co se týče peněz. Chybí jim styl, kultura, šarm, chybí jim být „někdo“ a cítit se dobře. Za každým národem jde jeho vlastní historie a není jednoduché jednou pro vždy odlepit tuto etiketu. Češi nejsou národem bojovníků, jsou zvyklí být pokořeni, ovládnuti a jsou s tím smířeni. Stačí jim, když mají denně svá dvě piva... Jednou přijde doba, kdy i lidé v ČR začnou otevírat své duše a

obohatí si nitra. Vykáání nevyjadřuje úctu k druhému. Dva cizinci by se neměli brát, protože ve smíšeném manželství se v ničem nesejdou. Např. vztah k hodnotám, k rodině je jiný, setkávání se, společné jídlo, víra v boha. Nicméně přes všechny rozdílnosti jsme se narodili nazí, jak říká a nazí i zemřeme. Je to jen otázka času, kdy se všechny rozdíly definitivně smažou.

Respondent č. 2: Alessandro

Národnost: Italská

Bydliště: Česká republika, Itálie, Švýcarsko, USA

Kultura zahrnuje vše - počínaje uměním, obchodem, podnikáním, jídlem, pohyby těla, způsobem konverzace, synergií mezi lidmi, turismem, architekturou atd. Tvrdí, že pochází z velmi bohaté rodiny, jeho matka měla šlechtický titul a on sám se údajně v Itálii věnoval herectví a režii TV filmů a seriálů. Do České republiky přijel poprvé před cca rokem a zdržel se několik měsíců. Napadlo ho, že v místě, kde není velká kultura, čímž vyhodnotil ČR jako místo s nízkou kulturou, je potřeba kulturu dovézt. Proto se mu v hlavě rodí projekt jakési družby mezi ČR a Itálií založený na interkulturní výměně. Mentalitu před prvním příjezdem do Česka znal, protože před mnoha lety se v Itálii seznámil s pro něj osudovou Češkou, která ho vzala s sebou do Prahy. V České republice si uvědomil naivitu místních, ucítil obchodní příležitost, objížděl vesnice a odkupoval starožitnosti z půd, které s obrovským ziskem prodával ve světě. Čechům by vytknul jistý chlad a odměřenost, ale na druhou stranu je na Čechy spolehnutí a cítí se vedle nich až doposud bezpečně. Proto se chce vrhnout do plánovaného projektu s vervou a nadšením, má víru, že česko-italská komunikace bude i díky české serióznosti velmi úspěšná. Svůj tým chce vybudovat pouze z českých spolupracovníků, neb jsou levní. Je si vědom faktu, že kultura může ovlivňovat z velké míry průběh vyjednávání, proto rád protistranu ohromuje různými gesty, počínaje mnohachodovými večeremi. Užívá si následný obdiv a neuvědomuje si, že by jeho v jistém slova smyslu „přehnané chování“ mohlo působit jako bariéra, neboť může vyvolat rozpaky protistrany. Neverbální komunikace na první pohled hraje významnou roli a sám hojně řeč těla při komunikaci využívá. Má rád především české ženy, protože jsou bystré a odvážné a dle jeho slov má u nich mimořádný úspěch. O Italech vyjadřuje velmi negativně, stěžuje si, že Italům se nedá věřit, že jsou lháři, „herci“ a „fanfaróni“, kteří nejdou ve vztazích do hloubky a jsou schopni ihned po seznámení jako dobrém přátelství, což jej odpuzuje. Bari-

éry vidí v tom, že Italové jsou elegantní a Češi tuto eleganci nemají. Řešení přichází samo, neboť úroveň Italů se pomalu snižuje a česká pomalu roste. Budoucnost vidí v mladých. Aby ale Češi vylezli ze zavřených mušlí, budou muset přejít alespoň dvě další generace.

Respondent č. 3: Stefano

Národnost: Italská

Bydliště: Itálie

Přijel do České republiky poprvé jako turista a Čechy si oblíbil, neboť byli slušní a seriózní. Oslovila ho kultura stravování, ženy. Rozdíl mezi Čechy a Italy vidí v oblékání, Češi tak nedbají na módu a na obchodní jednání přijedou oblečení klidně v krat'asech a propocené tričce, ve kterém by Ital nebyl ani chvíli doma. Pro Itala je typická nonverbální komunikace, bez rukou by nic neřekli, ale tato forma komunikace s přehnanými gesty může způsobit, že je na Italy cizinci pohlíženo negativně a s nedůvěrou. Přesto si nemyslí, že by byl ten, kdo stojí pevně bez pohybu a velkých gest, serioznější, protože *L'abito non fa il monaco* = Šaty nedělají člověka. Podle Stefana si Italové docela potrpí na tituly a často se oslovují titulem i přesto, že ho nemají. Bariéry shledává především v jazykových dovednostech, ale na druhou stranu jsou Češi v pohodě a bariéry, které mohou vyvstat – například při vyjednávání o cenách, vychází si vstříc a jedná se s nimi dobře. Má webové stránky, Češi skrze ně dělají objednávky a komunikace probíhá především takto. Výhodou je, že oproti Italům reagují ihned, to znamená, že odpověď e-mailem nemusí čekat týdny.

Respondent č. 4: Sergio

Národnost: Italská

Bydliště: Česká republika

Studoval v Itálii a na Erasmus vyjel do Polska, kde se mu moc líbilo. Když pak nemohl v Itálii najít práci, poslal CV do Ostravy. Druhý den jej přijali a až poté zjistil, že Ostrava není v Polsku. Na českou mentalitu nebyl vůbec připravený, byl si jistý, že česká kultura bude stejná jako polská. Až na místě zjišťoval, že to tak není, že Poláci jsou italské mentalitě mnohem bližší, protože je spojuje víra v Boha, křesťanství, vztah k rodině. Přestože přichází ze slunného pobřeží Itálie, v Česku se mu moc líbí a vlastně ani proti Ostravě nic nemá, jen mu dlouho trvalo mezi Čechy zapadnout. Nechodil s Čechy ani na pivo, styděl

se a bylo mu hloupé, že kvůli němu musí mluvit anglicky. Nedochozelo mu, že to není žádný problém, tudíž to částečně vnímal jako bariéru, i když jako mnohem větší bariéru vidí např. v rozdílném smyslu pro humor. Češi jsou odměření a pijí moc alkoholu. Není to ale tak závažné, protože do Česka přijel nejdříve na 3 měsíce, pak to prodloužil na 6 měsíců a nakonec setrvává v České republice více než 8 let. Co se nonverbální komunikace týče, jeví se mu už více jako stereotyp, řekl by, že v dnešní době už se typická italská gestikulace vytrácí, respektive gestikuluje i zbytek světa - včetně Čechů. Kultura může ovlivnit česko - italské vyjednávání tak, že na vyjednávání vyšlou za Italy českou ženu. Italové jsou dle Sergia ve vztahu k ženám mnohem „jednodušší“.

Respondent č. 5: Massimiliano

Národnost: Italská

Bydliště: Česká republika

V Itálii se seznámil s Češkou a vzali se. Českou mentalitu znal ještě před tím, než do ČR přijel za obchodem. V roce 2006 ho žena vzala do Ostravy a jeho nadchl fakt, že v ČR chodí děti do školy samy s aktovkami na zádech, že je nemusí do školy rodiče vozit z důvodu bezpečnosti. Takto to fungovalo v Itálii naposledy před 30 lety a od té doby situace stále zhoršuje, a to i díky přistěhovalcům. Čechy má rád, zpočátku jej pozorovali a zjistili, že se nemá v úmyslu přizívat na českém státu a chce být české společnosti přínosem, pomalu si získával jejich přízeň. Před přestěhováním se dlouze mentálně připravoval a rozhodoval se, jestli na ten velký krok má odvalu. Už je v ČR trvale 9 let a v žádném případě nepomýšlí na návrat do Itálie. Neverbální komunikaci si nikterak zvlášť neuvědomuje, má dojem, že v dnešním světě je už tak rozšířená, že se rozdílů mažou a jako příklad uvedl bohatou gestikulaci tazatelky rozhovoru. Při návštěvě pivnice zažil šok, když viděl, že celá pivnice je osazená pouze muži. Každý seděl, mlčel a civěl před sebe. Číšník mezi nimi rozdával piva, aniž by si je někdo objednal. Po dopití se pánové beze slova postavili, zaplatili a bez pozdravu odešli. Nešokoval ho fakt, že vypili tři piva, problém viděl v mlčení. Italové nevnímají jako relax po práci v samotném nápoji, nýbrž ve společnosti, v níž nápoj vypijí. S extrémními bariérami se nasetkal, neboť má českou manželku, kterou využívá jako průzkumníka či určitý štít, takže případné bariéry překonává s lehkostí. Jediná bariéra, kterou si byl nucen už sám definitivně vyřešit je to, že v rodině jeho ženy se i příbuzní muži líbají na ústa, což jim zakázal. Italy považuje za povídavé, jeho otec byl velký

podnikatel, velké obchody uzavíral s plnou pusou u jídla a Italové chtějí v tomto klidu setrvalovat, zatímco Češi je stresují urputnými maily, telefonáty a potvrzováním. Čechům v tomto případě chybí lehkost a smysl ke hře. Italové mají v krvi užívání si, nespěchají, co můžeš udělat dnes, nechej na zítřek a Češi běží a běží za ziskem. V rozdílných časech je tedy další bariéra. Mezi Čechy zatím úplně nezapadl ve smyslu osobního přátelství, protože se dodnes nenaučil moc česky, takže by mohl jen do pivnice, kde se nemluví. Evropská unie zajistí, že se časem eliminují nejen nežádoucí bariéry, ale i rozdíly a tradice, které definují a reprezentují každý národ.

Respondent č. 6: Luca

Národnost: Italská

Bydliště: Itálie

Českou mentalitu dobře zná a velmi jej oslovila ve chvíli prvního kontaktu alespoň v lásce, protože když poznal svou ženu – Češku, viděl v ní čistou naivitu (v dobrém slova smyslu), jaká v Itálii už neexistovala. S Češkou poznal, co znamená bezelstně milovat. Česká láska je koncepčně čistá, otevřená, nekombinovaná, neformální a nematerialistická. V Itálii je ve všem kalkul. Pokud to není kalkul ekonomický, zasahuje rodina. Na českou mentalitu připraven nebyl, byl překvapen a musel se dlouze vyrovnávat s českou ženou, která byla rozhodná a silná a nebyla poslušná, pokorná a poddajná. Musel se naučit být méně mužem ženě, která se chovala místy jako muž. Díky této průpravě byl dostatečně připraven na budoucí obchodování s Čechy, kteří byli velmi dobře zajištěni ekonomicky, tudíž nehledali cestičky, jak prodloužit či oddálit platby, nesmlouvali o slevy a obchodování s nimi bylo hladké, korektní, rychlé a záviděníhodné. Spousta kulturních rozdílností či bariér se v dnešní době lehce překoná v případě, jsou-li k dispozici peníze. Největší bariérou je přístup k času, to znamená, že Ital není zvyklý pracovat hodně, avšak dlouho a neumí být efektivní v krátkém čase, zatímco Čech pracuje kratší dobu a udělá stejné penzum práce. Eliminace tohoto problému je komplikovaná, časem to bude Evropská unie, která tyto rozdíly eliminuje. Co se týče nonverbální komunikace, je to s Čechy složitější, neboť při jednání svým tělem nic moc neprozradí. Zpočátku dokonce vnímal českou strnulost velmi negativně, působila potíže. Cítil, jakoby se na něj Češi svým blazeovaným postojem nadřazeně povyšovali. Až později pochopil, že oni to mohou vnímat opačně. Takže zpočátku v nonverbální komunikaci nacházel obrovskou bariéru.

Respondent č. 7: Moreno

Národnost: Italská

Bydliště: Itálie

Introvertní intelektuál, který zbožňuje českou literaturu, se ještě před revolucí seznámil na pracovní schůzce v Itálii s Českou a do 3 týdnů věděl, že si ženu pocházející z národa Kundery, Seiferta, Havla a Kafky vezme za ženu. Považuje se za citlivého, veselého a ne zcela typického Itala. Žije na severu Itálie, kde je maskulinita Italů méně významná, ale byť je méně významná, přesto tam je. Proto nejsou okolím považováni za klasický pár, neboť Moreno vnímá svou ženu jako svého parťáka a jeho přátelé to úplně nechápou. Ani co se neverbální komunikace týče, není jako typický Ital, neboť je klidný, mírný a ruce k sebevyjádření používat nemusí. Když se zamyslí, proč jsou Češi v komunikaci tak uzavření, vysvětluje si to s diktaturou, která v Československu vládla, kdy si lidé mezi sebou nedůvěřovali, protože nikdy nikdo nevěděl, kdo na něj donáší na STB. Jako kulturní bariéru uvádí rozdílný přístup k časům, což je v rámci úspěšného interkulturního vyjednávání kontraproduktivní. Rozdílný je rovněž přístup ke stravování. Italové si jídlo užívají, zatímco Češi si naplní žaludky a jsou spokojení. Kdyby se tyto přístupy sjednotily, určitě by se jim mezi sebou vyjednávalo lépe. Na poli oficiálního vyjednávání jsou Italové stále stejní, jsou hraví, veselí, sympatičtí, ale zároveň mohou být velkými podvodníky, neboť se nikdy neví, co se od nich dá čekat. Určitě hraje v komunikaci roli i jazyková výbava. V dnešní době je svět plný globalizace, zlepšování procesů, rušení interkulturních rozdílů, avšak bariéry u lidí pocházejících ze stejné kultury jsou mnohem významnější. Pokud vezme dvacetiletého italského mladíka a sedmdesátiletého italského muže, velký kulturní a ani komunikační rozdíl mezi nimi nebude, neboť oba vyrostli ve stejném režimu, ve stejném politickém systému, oba jsou v podstatě zvyklí poslouchat z rádia (s drobnými odchylkami) stejnou hudbu, čtou stejné knihy atp. Pokud však vezme stejný vzorek z České republiky, mezi těmito muži budou podstatně větší rozdíly, neboť každý z nich se narodil v jiném společenském systému, v jiném politickém režimu, vyznávají jiné hodnoty, dostalo se jim jiné výchovy, jiného vzdělání, poslouchají jinou hudbu atp. Když starší pán řekne mladšímu: „pustíme si Kryla,“ mladší nebude vědět, kdo Kryl byl. Pokud se však posoudí rozdílnosti dvou dvacetiletých mladíků z obou zemí, nepřekonatelných rozdílů, které budou znamenat zásadní bariéry, najde zanedbatelné množství. Co se týče tykání, myslí si, každý extrém je špatný, ale spíše se přiklání k tykání, vzhledem k tomu, že vykání nepro-kazuje větší úctu druhému.

Respondent č. 8: Giorgio

Národnost: Italská

Bydliště: Itálie

Českou mentalitu před tím, než potkal svou ženu z České republiky, vůbec neznal a ani si nedovedl představit, že by se někdy do jeho života Češka připletla. Žil v poklidu v čistě maskulinní společnosti – rodině, v níž nebyl pro samostatnou a nezávislou ženu prostor. Rodina se s ním rozešla. Ve vztahu s Českou bylo potřeba dělat kompromisy, třebaže je silná a vůdčí, přizpůsobila se ona. Nonverbální italskou komunikaci považuje za normální a samozřejmou, nikdy se nad ní nezamýšlel, prostě je taková, jaká je a Italové podle něj nejsou hodnoceni podle nonverbální komunikace, jednoduše jsou jen poznatelní. Bariéra, která je nejdůležitější, je problém jazyka, neboť neumí žádný jiný jazyk, a proto musí vždy využívat tlumočníky. Češi jsou málo elastičtí a mají málo pochopení. Kultura může mít vliv, ale Čech se v průběhu jednání drží a určitě se nenechá obměkčit úchvatnou večeří, vínem či Grappou. Uvolní se až po ukončeném jednání. Češi jsou chladnější, nejsou vůbec vřelí a zdá se, že se bojí fyzického kontaktu. Italové jsou zvyklí se dotýkat, objímat se atp. S Italy se komunikuje lépe. Nejsou tvrdí, chápou se a rádi si vychází vstříc. Pro úspěšné jednání je ideální, aby s Italy přijel vyjednávat tým složený z muže a hezké ženy. Hezká žena odvede pozornost a muž vyjednává. Samotná žena by se musela hodně snažit, aby dokázala, že je opravdu dobrá. Ženy na jihu nekomandují a není zvykem je respektovat.

Respondent č. 9: Mario

Národnost: Italská

Bydliště: Itálie

Českou mentalitu neznal, byl silně ovlivněný stereotypy, tedy představou, že Češi, stejně jako další východní Evropané, jsou chladní, ale pak pochopil, že jsou podstatně důvěryhodnější než Italové. V této realitě se, poznávajíc je jak po pracovní, tak po osobní stránce, v průběhu času utvrzoval. Co se řeči těla týče, uvědomuje si, že může působit – obzvláště při obchodním jednání – poměrně nevychovaně, proto se snaží gestikulovat co nejméně. Když se zamyslí, preferuje komunikaci s Čechy, ani v obchodní komunikaci s Italy nenačází žádné extrémní výhody, Čechy vnímá seriózněji, neboť dokáže udržet linku rozhovo-

ru a dotáhnout ho pragmaticky do zdárného konce, aniž by zbytečně odbočovali od tématu a zdržovali. Je si vědom, že italský způsob komunikace může být pro Čechy bariérou. Základem mezilidské komunikace je výchova dětí, přičemž italská výchova spočívá v tom, že děti nejsou vedeny k samostatnosti, osamostatňují se až ve chvíli sňatku. Do té doby jsou závislí na rodičích a v podstatě je ani nijak do praktického života nepřipraví. České děti jsou od malička vedeny k povinnostem, tudíž jsou dříve dospělejší a jsou proto i sebevědomější. Kultura může vyjednávání mezi Sardy a Čechy ovlivnit, protože Sardové se od Italů z kontinentu velice liší. Sardové jsou uzavření a nedůvěřiví, proto jsou i opatrní a pomalí. Takové jednání mívá unulý spád. Bariéry vyvstávají i při nevhodném oblečení na jednání. Sardové na sebe dbají a vždy perfektně oblečení a upraveni. To se ale nedá říct o Česích, kteří se na jednání dostavili v triku a kraťasech, což Italové vnímají jako znak neúcty a absenci respektu, přičemž demonstrovaná neúcta může velmi ovlivnit jak průběh, tak výsledek jednání. Další rozdíly vyvstávají především v rozdílné kuchyni, Italové jsou patrioti, kteří se těžce srovnávají s jiným přístupem ke stravování. Řešení se nachází v přibližování cizích kultur tak, jak to udělali Mexičané, kteří po celém světě otevřeli mexické restaurace. Na světě je málo lidí, kteří nevědí nic o mexické kuchyni, a tím i o dalších faktorech, jako je styl oblékání, sombrero atp. Stejně tak je to u čínské kultury, která je i díky čínským restauracím ve světě známá. Proto by doporučil otevřít v Itálii české restaurace, kde by se mohly organizovat různé tematické večery, přednášky atp. Uvědomuje si, že by cesta byla složitá, ale určitě by své příznivce brzy našla, neboť i mentalita Italů se postupem času mění a díky tomu se otevírají novým dobrodružstvím a zkušenostem.

Respondent č. 10: Maria

Národnost: Italská

Bydliště: Itálie

Českou mentalitu vůbec neznala a ani se nad ní nezamýšlela, při setkání byla mile překvapena, že jsou příjemní, usměvaví a veselí, což vůbec neočekávala. Nonverbální komunikace je automatickou součástí běžného života, tudíž se jí nijak nezabývá. Ruce používá jako všichni kolem ní. Ví ale, že u nich na Sardinii je gestikulace mírnější, než třeba v Laziu nebo v Kampánii. Maria preferuje komunikaci s Italy, neboť je, jak sama přiznává, je už starší a staromódní a necítí už potřebu učit se novým věcem. Neumí cizí jazyky, zažila dobré období v Itálii, v dnešní době je vše jinak. Co se interkulturních rozdílů týče, Češi

jsou podstatně svobodnější a nezávislejší, proto jsou dle jejich zkušeností i statečnější, vyrovnanější a odhodlanější riskovat. Stará dobrá italská zkušenost je, že veškeré rozdíly se mažou s číší dobrého vína a u dobrého jídla, takže toto je univerzální návod na eliminaci mnoha bariér i v současné době, pokud nepočítá bariéru jazykovou, ta se eliminuje jen studiem a přípravou. Skrze dobré jídlo a pití může dojít k uvolnění atmosféry a vzájemné obohacení kultur. Příprava na setkání by se podceňovat neměla v žádném směru.

Respondent č. 11: Lenka

Národnost: Česká

Bydliště: Česká republika

V Itálii byla poprvé v 18 letech, kam se bez většího přemýšlení nad italskou mentalitou vydala s kamarádkou na dovolenou. Itálie jí uhranula, okouzila jí italská kuchyně i móda, moře. Itálii má ráda a určitě se tam bude ráda vracet, byť její obchodní jednání s italskou protistranou probíhají už především v České republice. Při prvním setkání v rámci obchodního jednání měla o Italech povědomí pouze ze zkušeností nabytých v mládí o dovolených. Co se nonverbální komunikace týče, vnímá Italy jako velmi temperamentní, avšak i sama sebe vnímá podobně, takže jí italský způsob komunikace nijak nevyrušuje a nepohoršuje a nebudí v ní nedůvěru. Dá se říct, že se jí i líbí. Když se zamyslí, není si jistá, zda to „mávání rukama“ působí nereseriozně. Naopak to, že někdo „mává rukama“, v žádném případě neznamená, že není seriózní. Gestikulace může nafukovat prožitek a celkový dojem, ale problém s tím nemá. Italsky neumí, pokud měla jednání v italštině, tak pouze s tlumočníky. Anglicky by se byla schopna dohovorit, avšak zde narazila na jazykovou bariéru, neboť starší Italové anglicky moc neumí nebo nechtějí mluvit, a proto raději komunikuje s Čechy, neboť si s nimi rozumí lépe po jazykové stránce. Výstup z prvního jednání byl podobný jako z dalších jednání, to znamená, že tam jede nakoupit zboží, nakoupí ho a vrací se domů. Při hledání bariér odhalila bariéru vzdělání, neb upozornila na skutečnost, že ne všichni Italové vědí, kde se Česko nachází a pletou si ho s Ruskem. Je názoru, že bariéry jsou v komunikaci potřebné, neb v rozdílnosti je právě to kouzlo, že v opačném případě by už Čech nebyl Čechem a Ital Italem. Do kultury a kulturních bariér v obchodním jednání patří všeobecná příprava, počínaje například oblečením. Ital vždy na jednání přichází perfektně oblečený, neparfémovaný, upravený, je třeba s tím dopředu počítat, aby se česká neadekvátně oblečená česká protistrana v jeho přítomnosti necítila znevýhodněná.

Respondent č. 12: Kristýna

Národnost: Česká

Bydliště: Česká republika

Kristýna žila dlouho v Itálii, italská kultura ji silně ovlivnila a italský životní styl je jí blízký. Italy vnímá jako lidi, kteří si umí více užívat života, více chodí na procházky či promenády, jsou podle ní větší exhibicionisté než Češi. Oblíbila si i kulturu jídla, kterou si umí Italové užívat. Čech do sebe rychle nahází jídlo, zatímco Ital má z jídla prožitek. I móda jí ovlivnila, má vystudovanou kožařskou školu ve Zlíně, a tak je jí italský přístup k módě velmi blízký, neb pochází z výtvarnické rodiny. Italové mají módu v genech, nemusí nad ní přemýšlet, vychází jim z nitra úplně samozřejmě a automaticky. Zná dobře jen sever Itálie – okolo Benátek. V obchodním jednání podle Kristýny nezáleží, zda je člověk Ital, Němec nebo Čech, záleží na „člověku“. O Italech se říká, že se pro něco zapálí, nadchnou, že jsou energičtí, ale nakonec je stejně všechno na dlouhé lokte, a proto i výstup z jednání bývá z tohoto soudku. Jednodušší je pro ni komunikace s Italy, neboť oproti Čechům mají v jednání určitou lehkost a samozřejmost. Mají rádi slova, vše je pro ně veliké, jsou patrioti a mají být proč, protože Itálie je nádherná. Zkušenosti s Italy má veskrze dobré, ale přiznává, že čím jižnější je původ Itala, tím jsou zkušenosti méně pozitivní, ale ne-generalizuje a nenechá se ovlivnit nějakými předsudky. Co se nonverbální komunikace týče, preferuje italský způsob komunikace, který vnímá jako spontánní a přirozený a má ho ráda a nepůsobí na ni nerespektivně. Nelíbí se jí zkonstatovaný způsob komunikace, u něhož se mluvčí nehýbe. Od dětství mluví italsky, takže tím byla v jejím případě předem odbourána jazyková bariéra a v podstatě i jiné bariéry u ní nevyvstávají tak výrazně. Italy vnímá jako otevřený národ. Na Severu Itálie je podle ní větší jazyková kultura, lidé jsou tam vzdělanější. Do kultury a tím pádem vlastně i do kulturních bariér v obchodním jednání spadá adekvátní oblečení. Rovněž by se mělo předem vědět, kolik účastníků na jednání bude, s kolika Italy bude jednat, aby se druhá strana necítila špatně, nebo naopak nebyla v přesile, a aby mohlo jednání dopadnout dobře.

Respondent č. 13: Alena

Národnost: Česká

Bydliště: Česká republika

Itálii zná a zná obstojně i italskou mentalitu, a to jak z pohledu pracovního, jelikož tam jezdí za obchody, tak z pohledu soukromého, neboť do Itálie jezdí i na dovolené. S Italy se z pohledu ženy dobře obchoduje, říká, že ženy mají vůči Italům eso v rukávu, neboť Italové jsou velkými milovníky žen. Jezdí do Itálie za obchodem na služební cesty, pracuje v oboru, ve kterém se realizují především výhradně muži, a proto se s ženami obchodně setkává jen velice výjimečně a při jednání s italskou ženou manažerkou ze sebe udělá šedou myšku a skládá jí komplimenty, jinak by pro ni byla Italka nebezpečná. Svou ženskost v kombinaci se vědomostmi, znalostmi a silnou firmou za zády vnímá jako velké plus. Tudíž pokud se na jednání prezentuje pohledná, inteligentní a slušně oblečená žena, mnohé bariéry se automaticky odbourávají a je to mnohem lepší, než kdyby přišel „tlustý nevhledný chlap“. Přesto je nutná velká obezřetnost a zachování si profesionality, neboť by se snadno mohlo sklouznout k jisté kontraproduktivní lacinosti. Když vstoupila do světa velkého obchodu, nevěděla přesně, co ji čeká, uvědomovala si však velkou zodpovědnost, neboť věděla, že ji čekají velká jednání s velkými firmami. Uvádí, že bylo náročné se do těch firem dostat, neb Italové na vysokých postech dělají nedosažitelné, a jako svůj handicap uvedla svůj hrubý, téměř mužský hlas. O to bylo pro ně velké překvapení při osobním setkání, které zjednodušilo další vyjednávání. V oboru je už 7 let a za ta léta se svými zákaznicíky vytvořila přátelské vztahy. Domnívá se, že není rozdíl mezi italskou civilní a obchodní komunikací, vnímá Italy jako lidi, co rádi laškují, až téměř koketují a rádi ukazují světu svou mužnost, úspěch a právo rozhodovat (coby majitelé firem). Vztahy zakládají na důvěře, a proto si je jistá, že i kdyby přišla atraktivnější a mladší žena s krásným hlasem, zohlednili by Italové již vybudovaný a důvěryhodný vztah. Její postoj se k Italům nemění, je konstantní, po celou dobu spolupráce je vnímá stejně. Výstup z jednání byl vždy veskrze pozitivní, neboť Italové rádi předvedou, že oni „mohou“ udělat obchod. Co se nonverbální komunikace týče, nepřekvapuje ji, avšak na vyšších pozicích se Italové chovají jinak, jsou vzpřímení a důstojní a chtějí působit jako gentlemani. Největší komunikační bariérou je podle Aleny fakt, že Italové nechtou mailly a dohnat Italy k odpovědi je úkol jen pro opravdu otrlé. Tudíž k odbourání bariéry je nutno být urputný, obrnit se trpělivostí a telefonicky se intenzivně připomínat a domáhat odpovědi. Není jejich zvykem vysvětlovat důvod svého odmlčení, maximálně řeknou „promiň“ a tím to končí. Trvalá eliminace této bariéry by šla vyřešit pouze tak, že by italské firmy měly zaměstnance z České republiky. Další bariérou jsou jazyky, neboť majitelé velkých a důležitých firem jsou nyní v takovém věku, že se

je učit už nebudou. Italové jsou patrioti, mají vše nejlepší – zmrzlinu, oblečení, pizzu a nejkrásnější města, takže jediné, co Italy v rámci kultury ovlivní, je pěkná, samostatná, chytrá a sebevědomá česká žena, která jim imponuje, zatímco italské ženy jsou bázlivé. Srážka Čecha muže s Italem mužem bývá drsná, neboť je ukázkou moci a peněz. Proto by podle Aleny měly s Itálií obchodovat jen ženy. Nonverbální komunikace je obohacení běžné řeči.

Respondent č. 14: Gabriela

Národnost: Česká republika

Bydliště: Česká republika

Itálii zná velice dobře a totéž se týče i italské mentality, neboť v Itálii 15 let žila, má dceru Italku. Jezdí tam už jen jako turista, postoj má velice kladný, má ráda jejich mentalitu, protože jsou veselí, jsou společenší, jsou vycpaní, mají pěkný postoj k ženám, k módě, k jídlu. Do Itálie odjela během studií, kdy byla ještě mladinká, nezabývala se mentalitou, prostě do toho skočila, přijela do Itálie bez předsudků. První setkání jí příjemně překvapilo, otevřel se jí jiný svět, kde se lidé nemračili, byli veselí, užívali si života a dokázali radostně hodovat třeba 4 hodiny u večeře. Líbil se jí jejich úsměv, veselost a vnitřní bohatství. V radosti ze života a jisté lehkosti vidí největší rozdíl mezi Čechy i Italy. V Čechách jí vadí nelaskavé prodavačky, nelaskavý servis, lidé, kteří se neusmívají, a po 8 letech od návratu z Itálie si na to stále nemůže zvyknout. Zásadní komunikační bariéry nevidí v zásadě v ničem, je jedno, jestli se baví s Čechem nebo Italem, s každým se dokáže domluvit. Snad jen to, co miluje na Italech nejvíc, že do komunikace (a i do obchodu) zapojují srdce, což Čechům chybí. Svým produktům 100 % věří a prodávají srdcem, zatímco Čech často tomu, s čím obchoduje, nevěří a ve finále je to znát. Další překážkou, která by se dala nazvat bariérou, vidí Gabriela v rozdílných časech, to znamená, že Italové mají na všechno čas, vše je OK, takže třeba neodpovídají na emaily atp. Řešení přináší asi současná ekonomická situace, kdy se Italům v Itálii moc nedaří, takže jsou vděční za každého dobrého odběratele a učí se proto dělat kompromisy a přizpůsobovat se. Italové se umí chovat k ženám, jsou původem maskulinní, ale tento trend ustupuje, alespoň na severu, který zná. Konflikt kultur může ovlivnit jednání. U Italů je vidět „dobro“, oddali by se zákazníkům, udělali by pro zákazníka první – poslední, zatímco Čech na to odpoví, že je to drahé, aniž by si uvědomovali, že je potřeba investovat, aby se mu něco jiného vrátilo zpátky. Výhoda Čechů

v komunikaci je rozvážnost a klid, ale Ital více experimentuje. Italové si potrpí na tituly a oslovují se „Dottore“, „Avvocato“ atp. Co se týče vzdělání, Italové na tom nejlépe nejsou. Totéž se týče i jazykového vybavení, i když i to se pomalu zlepšuje, byť především u mladé generace. Neverbální komunikace na ni nepůsobí dobře a její přehnané využívání vnímá jako nevychované. Člověk na úrovni by měl umět udržet při komunikaci určitou důstojnost.

Respondent č. 15: Nina

Národnost: Česká republika

Bydliště: Itálie

Veselá, komunikativní Češka, si vzala Itala a cítí se být extrovertní Italkou. Po seznámení s italským mužem se cítila okamžitě více doma v Itálii. Do Itálie přijela ještě před pádem režimu. V té době bylo cizinců v Itálii méně, Italové ještě nebyli z cizinců otráveni, navíc Česká republika byla v očích Italů vnímána velmi dobře, tudíž se jí dostávalo velké pomoci při synchronizaci s italskou kulturou. Učili ji jazyk, učili ji vařit, učili pochopit interní systémy, které v Itálii fungují, neboť pro člověka přicházejícího z kultury, v níž je vše transparentní, jsou italské přístupy komplikované. V Itálii ještě než vyjde nový zákon, už všichni znají způsob, jak jej obejít. Italskou nonverbální komunikaci pojala jako hru a zkoušela tipovat, co který pohyb či gesto znamená. Rozhodně na ni nepůsobila negativně či nedůvěryhodně. V přístupu k titulům se domnívá, že Italové si na tituly nepotrpí. Kdysi bývalo na jihu Itálie zvykem oslovovat se tituly – např. dottore, avvocato oslovujíc např. barmana při vaření kávy, ale bývalo to myšleno ironicky a bylo to znamením špatného vkusu. V pracovní sféře, tedy v úřední či profesionální komunikaci je používání titulů v Itálii vhodné a očekávané. Jsme 2 národy, které se kulturně maximálně doplňují, a to jak v pracovním, tak osobním životě. Češi jsou přímí, Italové to berou oklikou, proto nacházela bariéry v nepochopení jak jazykovém, tak systémovém. I když je dost místa, Italové si sedají "nalepení" jeden na druhého – Čechy to obtěžuje, Italové to ani nezaznamenají. I když spolu mluví dva lidé: sklání obličej k obličejí, aby k sobě byli co nejbližší, přestože mluví nahlas, takže Italové komunikují bez potřeby chránit svůj "životní fyzický prostor", kdežto Češi ano. Týká se to blízkosti jako objímání a takové to jejich pusinkování mezi celkem cizími lidmi, spojovala s historií, zeměpisnou lokaci atd.

Respondent č. 16: Blanka

Národnost: Česká republika

Bydliště: Itálie

Česka, která se okamžitě cítila být Italkou, veselá, spontánní, jak říká „italské“ povahy, je upovídaná, umí si užívat života stejně jako Italové a nikdy by se do Česka nevrátila. Na druhou stranu se cítí být silnou a rozhodnou, a protože je trochu jiná, než místní italské ženy, zpočátku měla problém najít si kamarádky. Až poté, co začala pracovat jako dobrovolník v místním psím útulku, obklopila ji spousta lidí se stejným zájmem a od té doby má spoustu přátel. V komunikaci nenachází prakticky žádné rozdíly, Italové jsou stejní jak na poli pracovním, tak na poli civilním. Jelikož jsou pro cizince málo čitelní, jsou vždy v určité výhodě. Jejich chování je vždy na první pohled přátelské a sympatické, ale nelze se stoprocentně domnívat, s nimi půjde vše tak hladce. Co se nonverbální komunikace týče, je „italštější“ než všichni Italové a jak říká, bez rukou by se už nemohla s nikým domluvit. Když se zamyslí nad komunikací s partnerem z rodné země, říká, že je určitě transparentnější, a proto jednodušší. Co se týče tykání, preferuje tykání, není důvod udržovat odstup. Blanka se obává nejisté budoucnosti Itálie, říká, že díky davům přistěhovalců je v Itálii velmi nebezpečno. Není totiž v silách Itálie se o ně postarat, práci najít nemohou, a proto se dávají na cestu delikvence.

Respondent č. 17: Daniela

Národnost: Česká republika

Bydliště: Itálie

Žila v Londýně a jezdila do Calabrie na jihu Itálie jako delegátka české cestovní kanceláře, takže pochopila okamžitě, že se při jednání s obyvateli Calabrie nutno obrnit se obrovskou trpělivostí, protože nejhorší je střet rozdílných časů. I v rámci obchodního jednání se tam absolutně nedodržují domluvené časy, domluví se například na 8:00 a Calabrese přijede na schůzku klidně v 10:00, nevidí v tom žádný problém a netuší, že se má za něco omluvit. Rozdíly mezi Čechy a Italy spočívají ale nejen v časech a jazyku, ale taky ve vztahu k čistotě a k životnímu prostředí. Calabresi si neváží krásy, ve které žijí, netřídí odpad, dělají si skladiště, kde se jim zamane, je tam plno rozestavěných opuštěných domů, mají špínu v mentalitě a po 26 letech, co žije a pracuje v Itálii, se nic k lepšímu nezměnilo a ani

její postoj. Každá kultura má své pro a kontro. „Kontro“ již bylo řečeno a „pro“ v Calábrii najdeme v jejich sympatii, jejich lehkosti, permanentním úsměvu, naprostém klidu a vyrovnanosti. „Se Dio vorrà“, tedy „pokud Bůh bude chtít“ odpovídají úplně na jakoukoliv dohodu, tedy i na termín obchodního jednání. Znamená to, že není vůbec jisté, že na schůzku dorazí, jelikož Bůh možná bude chtít podniknout něco zajímavějšího. V případě, že Daniela jede na schůzku a protistrana ji nechá dlouho čekat, rozzlobí se a brání svá práva, Italové se jí smějí a říkají ji Hitler. Nonverbální italská komunikace ji nijak nezarazila a nevnímala na ní nic negativního. Sama si ji osvojila natolik, že patří k jejímu samozřejmému vyjadřování. Kultura určitě může pozměnit či zapůsobit na průběh jednání, počínaje stylem oblečení, ale taky jídlem, i když to se v případě Čechů možná trochu přeceňuje, protože ho nedokáží plně docenit. Není třeba vysvětlovat výhody s partnerem z vlastní země, znají se perfektně a nemusí odhalovat, jak to ten druhý myslí. V Itálii jsem si našla kamarádky, ale v Itálii neexistuje přátelství stejné jako u nás.

Respondent č. 18: Miloš

Národnost: Česká republika

Bydliště: Česká republika

Coby Husákovo dítě se před revolucí s cizinou, potažmo s Itálií, setkal pouze v televizi z filmů, takže měl představu, že Italové jsou lehce zmatení, divocí, spontánní, hlasití, avšak při setkání si uvědomil, že filmy byly silně nadsazené. Zpočátku byl v nesnázích, pak začal jezdit do Itálie pravidelněji a poznal, že Italové jsou velice bezprostřední, milí, příjemní, bylo znát, že se stravují kvalitními potravinami, takže je vnímal jako „hezčí“ a moc se mu líbil jejich přístup k životu, k rodině, k podnikání. Hlavní rozdíl vidí v tom, že na Italech není vidět 40 let útisku, jsou otevření, mají radost ze života, na ulici se nebojí zasmát, nemají důvod držet ústa a krok a nemají důvod se bát a žít jen proto, aby to „nějak přežili“. Hlavní komunikační bariérou je jazyk, ve výhodě jsou ti, kteří nejenže umí italský jazyk, ale umí ho natolik, aby v něm i přemýšleli. Jeho zkušenost je taková, že v době, kdy ještě Itálie nebyla zahlcena přistěhovalci, byli Italové vůči cizincům vstřícní. Bariéry lze eliminovat vlastní pílí či úsilím, například bariéra nízkého sebevědomí - obav z oslovení (týká se především generace Husákových dětí) se eliminuje odbouráním strachu a přemožením sebe sama. Dnešní mladí tuto bariéru již překonávat nemusí, neb ji díky globalizaci a výchově neznají. Existují i různé drobné rozdílnosti, např. to, že se doma nevyzouvají, takové

drobnosti však výsledek obchodního jednání díky své úsměvnosti neovlivní. Drobné pozornosti, dárečky, suvenýry, ale i komplimenty mohou pozitivně ovlivnit výsledek vyjednávání. Co se týče nonverbální komunikace, někdo hovoří rukama více, někdo méně, asi to k jejich naturelu jednoduše patří, je to v pořádku, pobuřující to není ani trochu.

Respondent č. 19: Olga

Národnost: Česká republika

Bydliště: Česká republika

Nevnímá se jako největší znalkyni italské mentality, ale Italy zná už hodně dlouho, začala s nimi obchodovat ihned po revoluci, kdy jezdila za obchodem do Říma. Italy považuje za hodné lidi, přátelské, srdečné, do Itálie jezdí za obchodem, ale i jako turistka. Italy má ráda, jsou podle ní veselí, zábavní, považuje je za „divočáky“ v dobrém slova smyslu, je jich všude plno, používají bohatou gestikulaci – ruce, nohy... Při prvním osobním setkání s Italy o nich nic nevěděla a byla z toho nejistá. Jako bariéru vnímá to, že Italové mají jinou nonverbální komunikaci, u které na rozdíl od naší nonverbální komunikace každé gesto, každý pohyb atd. něco znamená. Češi, když mávají u komunikace rukama atd., je to jen „mávání“ bez významu, zatímco italská nonverbální komunikace je klasická znaková řeč, kterou se domluví celá Itálie beze slov. Je to navíc na pohled příjemné a taky chytlavé. Italové mají posunuté intimní zóny, klidně si mluví do obličeje, tisknou se na sebe, objímají se. Italové si určitě před obchodní schůzkou o české protistraně nic nezjišťují, mnohdy ani neví, kde přesně je ČR situováno. Bariéry žádné další výrazné nevnímá. S Čechem je pro ni jednodušší komunikovat z důvodu stejné mentality, přístupů k životu atp.

Respondent č. 20: Radek

Národnost: Česká republika

Bydliště: Česká republika

Nepovažuje se za mimořádného znalce italské mentality, avšak za ta léta, co jezdíval do Itálie za obchodem, už Italy poznal. Italy nyní vnímá jako hodné, dobrosrdečné, pohostinné, má Itálii a vše s ní související rád, ale jako turista už do Itálie nejezdí. V současné době tam nejezdí ani pracovně. Když jel do Itálie poprvé, nevěděl o Italech nic, kromě toho, co se naučil v zeměpise ve škole. Mentalita Italů mu tudíž byla neznámá, jen se domníval, že

každý Ital je mafián, proto se na základě zažitých stereotypů setkání obával. Byl nesvůj, nedůvěřoval jim a nějaký čas to trvalo, než se to změnilo a zjistil, že jsou to dobří lidé, a že se jim dá důvěřovat. V konečném důsledku ho Italové nikdy nezklamali, kromě jedné výjimky, kdy byly domluveny podmínky obchodu, přičemž k obchodu došlo, ale nedostal zapláceno. Přiznává, že tuto špatnou zkušenost přisuzuje tomu. Bariéry vidí především v různých dialektech, italsky umí, jen nerozumí všem italským dialektům, kterých je hodně, a jsou to vlastně různé jazyky. Co se nonverbální komunikace týče, vnímá ji pozitivně, jako „srandovní“ záležitost, ale na druhou stranu ji vnímá jako velmi přínosnou v rámci komunikace, neboť něco v průběhu komunikace lze její pomocí zdůraznit a něco jiného odlehčit. Kapitoulou sama o sobě je též mimika, jak říká „grimasy“, vnímá je velmi kladně, neboť díky mimice ve tváři si lidé udržují oční kontakt, aby jim nic neuniklo. V Česku se lze v průběhu komunikace otočit k partnerovi zády a nic z komunikace mu neunikne, zatímco v Itálii to nelze. Italové jsou zvyklí stát blízko sebe, na setkání se při pozdravu líbají i muži, Češi jsou podstatně odměřenější. V Česku od malička slýcháváme: u jídla se nemluví, nemluv s plnou pusou, zatímco v Itálii je to naopak, u jídla je největší prostor pro komunikaci a Čech z toho může být zpočátku dost vykořeněný, ale zvykne si a pak má tendence to přinést do svého domova, kde je to úplně jinak a lidi na to nejsou zvyklí, takže je z toho znovu vykořeněný. Jediné řešení je naučit se italský jazyk tak dobře, že se v něm budou zdát sny, čímž se člověk přiblíží k jejich kultuře, až s ní splyne a stane se její součástí. Jedině tak vymizí bariéry. Ještě lze v rámci dosažení lepšího výsledku vyjednávání naklonit si Itala drobnými lichotkami, pochvalou Itálie, jejich země, jídla, zdůraznit konkrétní historickou památku a dát najevo, že ji opravdu známe. V komunikaci Ital netlačí na výsledek, pokud se nedomluvíme, s úsměvem si podáme ruku a v přátelském tónu se rozejdeme. Češi to tlačí s fixní myšlenkou, musíme se dobrat nějakého výsledku. Co je u Italů ještě fajn, že pokud se něco domluví, byť je to jen ústně, že to platí. A není k tomu potřeba žádných podpisů na smlouvě a podáním ruky se stvrzuje pakt. Češi jsou fiskální, na všechno potřebují razítka, všeho kopie, potvrzení podpisů u notáře atp.

7.8 SHRNU TÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ S ITALSKÝMI RESPONDENTY

Z rozhovorů vyšlo najevo, že pohled některých Italů na českou mentalitu není úplně lichotivý. Z italských úst zaznělo, že Češi jsou chudí mentálně, nesmějí se, nezdraví, nebaví se, nedívají se na druhé a u jídla nekomunikují. Zaznělo též, že se Češi podle Italů cítí jako „chudáši“, neboť si jsou vědomi, že jim chybí styl, kultura, šarm, pocit být „někdo“ a cítit se dobře, což jen potvrzuje patriotismus, který v rozhovorech naopak zdůrazňovali respondenti česky hovořící v souvislosti s Italy. Češi nejsou dle Italů bojovníci, jsou zvyklí být ovládání, pokořeni a jsou se vším pokorně smíření. Pokud mají svá dvě piva denně (moc pijí), jsou spokojeni a nic neřeší. Vzhledem k tomu, že ČR je dle italských respondentů místo s nízkou kulturou, měla by se do ČR z Itálie kultura dovážet. Čechům navíc chybí křesťanská výchova, což Italové vnímají velmi negativně, protože křesťané jsou na morální výši.

Italové se, co se týče interkulturních kompetencí, na setkání vůbec nijak nepřipravují, jsou ovlivněni stereotypy a předsudky, a proto se před prvním kontaktem s českou protistranou domnívají, že jdou vstříc osobám chladným a odměřeným. Až v průběhu setkávání zjišťují, že Češi jsou slušní, seriózní, spolehliví a jeví se důvěryhodnější než Italové, byť jsou v komunikaci oproti Italům uzavřenější, čímž jsou pro Italy hůře čitelní. Odpověď na otázku, z čeho pramení česká uzavřenost, se dle Italů pojí s diktaturou, v níž Češi po dobu 40 let žili. S kolektivní výchovou (jesle, školka) souvisí i fakt, že jsou nekontaktní, nejsou zvyklí se mezi sebou dotýkat, objímat se atp.

Další poznatek z poznávání české mentality je pro český národ až tragický. Bylo konstatováno, že Češi jsou národem zlodějů, který nekrade z potřeby se nasytit, nýbrž krade z jakési nemoci či nutnosti krást, neboť kdo nekrade, okrádá svou rodinu. Na české lidi nelze být v pracovním prostředí měkký a mírný, neboť toho okamžitě zneužijí. Mnoha Čechům se nechce pracovat a žijí s nataženou dlaní na úkor státu.

Italské děti se osamostatňují až ve chvíli vlastního sňatku a do té doby jsou téměř ve všem závislí na rodičích. Doma s ničím nepomáhají, žijí v „Mamma hotelu,“ do praktického dospělého života vstupují absolutně nepřipraveni. České děti jsou od malička vedeny k domácím povinnostem, jsou tudíž dříve dospělejší a jsou proto i samostatnější, což Italové ale nijak extra neobdivují, neboť jim to nepřipadá tak důležité a jak to mají nastaveno oni, je správné.

Obchodování s Čechy bývá hladké, korektní, rychlé a záviděníhodné, protože čeští obchodníci bývají velmi dobře zajištěni ekonomicky a v důsledku této vyšší úrovně nehledají cestičky, jak prodloužit či oddálit platební termíny a nedomáhají se opakovaně přehnaných slev.

Italové se vyznávají z obdivu vůči českým ženám, protože jsou bystré, odvážné, silné, samostatné a nezávislé, byť přiznávají, že na tuto nezávislost nejsou v začátcích jejich vztahů připravení a s rozdíly v přístupu k životu se musí chvíli potýkat. V lásce, kterou italská muži přijímají od českých žen, vidí takovou čistou naivitu (v dobrém slova smyslu), jaká už v Itálii neexistuje, což pro ně znamená maximum štěstí. V Itálii se ve všem, tedy i ve vztahových situacích odráží ekonomický kalkul, kdy i rodina zasahuje do vztahů zdůrazňující společenskou prestiž atp.

K Italům nerozlučně patří nonverbální komunikace. Italové ji vnímají automaticky a samozřejmě s tím, že řeč tělem je obohacení prosté řeči a jazyka, o níž jsou národy, které ji nepoužívají v tak hojně míře ochuzeni. Přiznávají, že by se bez rukou nebyli schopni vyjádřit a na svá gesta spoléhají. Jen výjimečně může nonverbální komunikace podle Italů působit na Čechy (či na zbytek světa) negativně a nedůvěryhodně, avšak ten, kdo komunikuje bez pohybu a velkých gest, určitě není serióznější jen proto, že negestikuluje. Jelikož Češi při jednání svým tělem nic moc neprozradí, komunikace s nimi je složitější.

Rozdíly a bariéry v komunikaci mezi Čechy a Italy lze najít už v drobných a zanedbatelných přístupech k životu, například ve stravování. Italové si umí dokonale jídlo užívat, v jídle vidí emocionální apel, zatímco Češi si jen plní žaludky a chybí jim kult jídla. Kdyby se Češi naučili hodovat, mnohem lépe by se Čechům a Italům mezi sebou vyjednávalo, neboť veškeré rozdíly se mažou s číší dobrého vína a vidličkou v ruce. Podle Italů je dobrá restaurace s dobrým jídlem univerzálním návodem na eliminaci mnoha bariér.

Italové se považují za elegantní, ale Češi v sobě tuto eleganci podle nich nemají. Italové se cítí být požívačnými klidšasy, nenechají se rozhodit, za ničím se nehoní, razí heslo „co můžeš udělat dnes, nechej na zítřek“ a hodlají v něm setrvat. Češi Italy stresují urputnými maily, telefonáty a potvrzováním všeho druhu. Čechům chybí lehkost a smysl ke hře a běží jen za ziskem. Češi jsou konkrétní a drží se tématu, zatímco Italové odbočují, skáčou z tématu na téma a u vyjednávání se baví. Zásadní bariéra je tedy v rozdílných časech. Ital není zvyklý pracovat „hodně“, ale pracuje „dlouho“, zatímco Čech pracuje kratší čas a tzv. „hutněji“ a za cca poloviční čas udělá stejné penzum práce. V průběhu pracovního procesu

se Čech s Italem vůbec nepotkávají. Je nezbytně důležité obrnit se trpělivostí a pochopením.

Jako nejzásadnější bariéru vyhodnotili Italové bariéru jazykovou a s ní nutnost tlumočnicka. Studium jazyků je v tomto případě jediným řešením k trvalé eliminaci. Existuje předpoklad, že tato bariéra bude brzy minulostí, neboť se shodují na tom, že spousta bariér a rozdílů se eliminuje samovolně díky nastupujícím generacím, které jsou (i díky globalizaci, migraci atp.) interkulturně semknutější. Rovněž přičinění Evropské unie přispěje postupně ke smazání kulturních rozdílů a bariér, čehož vyvstává otázka, zda je to dobře.

7.9 SHRNUÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ S ČESKÝMI RESPONDENTY

Z rozhovorů vyplynulo, že vnímání Italů v očích českých respondentů je víceméně pozitivní. Jsou charakterizováni jako osoby bezprostřední, milé, otevřené, veselé a dobře vychované. Mají kouzlo osobnosti, což se odráží hlavně ve vztahu k ženám, především k cizinkám, s nimiž rádi laškují, koketují a před nimiž rádi ukazují svou mužnost a úspěch.

Jsou velkými patrioty, žijí v přesvědčení, že v Itálii je vše nejlepší, mají rádi velká slova, velká gesta a díky svému upovídánému naturelu tato přesvědčení nadšeně externují, takže často přehánějí a na střídmější Čechy působí jako exhibicionisté a tzv. fanfaróni neboli chvastouni a mluvkové.

Jako ostatní jihoevropané nebývají ani průměrní Italové vysokého vzrůstu a vzhledem ke svému maskulinnímu egocentrismu se proto necítí nejlépe vedle vzrostlých severanů. Řeší to ukázkou moci a peněz, což v rámci interkulturního vyjednávání není žádoucí. Z pohledu české ženy se s Italy obchoduje většinou dobře, jsou velkými obdivovateli a milovníky žen a netají se tím. Řčení „Kam nemůže ďábel, tam pošle ženu,“ poskytuje návod, jak situaci vyřešit. Pokud se na jednání dostaví pohledná, inteligentní a slušně oblečená žena, mnohé bariéry se automaticky odbourávají. Ženskost v kombinaci s vědomostmi, znalostmi a silnou firmou za zády znamenají pro obchodní vyjednávání velké plus. Nelze se však stoprocentně domnívat, že jednání půjde jednoduše a hladce. Vzhledem ke zmíněné maskulinitě italské společnosti hovoří zkušenosti z oblasti česko-italského obchodu jasně. Pro úspěšné vyjednávání se doporučuje jednat v českém týmu složeném z muže a pohledné ženy. Krásná žena působí jako faktor zlepšující komunikaci, v dobrém slova smyslu „odvede pozornost“ a lépe se pak vyjednává. Samotná žena by musela vyvinout podstatně větší úsilí, aby dokázala, že je opravdu validní partner pro vyjednávání. Jelikož ženy na jihu „nekomandují“, není proto zvykem je bezezbytku respektovat.

Co se italské nonverbální komunikace týče, většinu Čechů nevyrušuje, nepohoršuje a nepůsobí na ně nerespektivně. Byť může zvýšená gestikulace násobit prožitek, k italskému temperamentu jednoduše patří, a proto je Čechy tolerována. Italská nonverbální komunikace je pro mnoho Čechů zábavná, Češi žijící v Itálii ji po krátkém čase přijímají za svou a jsou názoru, že tak svou vlastní řeč obohacují. Jen výjimečně je neverbální komunikace vnímána jako znak špatného vychování s tím, že člověk na úrovni by se měl umět držet při ko-

munikaci v klidu. Žádný z Čechů neví, že to není pouhá prázdná gestikulace, nýbrž znaková řeč sama o sobě.

Češi se na vyjednávání nikterak nepřipravují a mají tudíž často utkvělou představu, že Italové jsou hádaví, potrhlí a zmatení. Na vině je jejich spontánnost, hlasitost a zmíněná non-verbální komunikace. Při setkání často vzniká u Čechů jistý rozpor mezi stereotypy a realitou, neboť si poměrně záhy uvědomují, že jejich původní představy (značně ovlivněné filmy, viz Fantozzi) byly nadsazené, a že sedí tváří v tvář osobám velmi energickým, ale zároveň příjemným a s největší pravděpodobností zakládající své vztahy na důvěře. Jejich chování je vždy na první pohled přátelské a sympatické a spontánní.

Italové se podle Čechů chovají stejně na poli pracovním i na poli civilním a možná trochu klamou tělem. Nejsou velmi transparentní, takže proto bývají v obchodní výhodě. Na vysokých postech se chovají nedostupně, potrpí si na tituly a oslovují se „Dottore“, „Avvocato“ atp. Pochvalou či dobře mířeným komplimentem se může zásadně změnit průběh vyjednávání. Stejně tak i drobné pozornosti, dárčky či suvenýry mohou pozitivně ovlivnit výsledek vyjednávání.

Češi pracující v Itálii říkají, že u Italů je ve vztahu k zákazníkovi vidět „dobro“. Doslova by se jim oddali, udělali by pro ně první poslední, zatímco Češi mají ke svým zákazníkům skeptičtější postoj. Italové do komunikace (i té obchodní) zapojují srdce a svým produktům stoprocentně věří, zatímco Čech často předmětu svého obchodu nevěří a je to znát.

Do kultury a kulturních bariér v obchodním jednání patří všeobecná příprava, počínaje oblečením. Italové mají módu v genech, nemusí nad ní přemýšlet, vychází jim z nitra naprosto samozřejmě a automaticky. Ital na jednání přichází vždy perfektně oblečený, neparfémovaný, upravený. V bezchybném a perfektně padnoucím outfitu přizpůsobeném události si pak umí skvěle užívat života a s charismatickým úsměvem na rtu oslňovat společnost, což platí i v pracovním prostředí. Češi jsou si vědomi, že v eleganci, vkusu a stylu zaostávají.

Italové si umí užívat kulturu jídla. Zatímco Ital má z jídla prožitek a není pro něj problém hodovat u večere třeba 4 hodiny, Čech tento obřad nezná.

Češi a Italové mezi sebou naráží především na bariéru vzdělání, zkušenosti českých respondentů ukazují, že ne všichni Italové vědí, kde se Česko nachází a pletou si ho například s Ruskem. Se vzděláním souvisí i bariéra jazyková. Především majitelé velkých italských firem jsou nyní ve věku, v němž se je učit už odmítají.

Při spolupráci s italskými partnery je potřeba dostatečné obezřetnosti, protože se velmi rychle se pro něco zapálí, nadchnou, avšak často to tímto končí. Často pak dochází k obstrukcím, odbočování od tématu a výjimkou není ani konstatování: „Se Dio vorrà,“ tedy „Bude-li Bůh chtít.“ Takový závěr by měl působit jako výstraha, že vše může dopadnout jinak, než je očekáváno. Na české obchodníky takový přístup působí velmi neseriozně.

Jedna z nejvýznamnějších bariér, která Čechy extrémně irituje, spočívá v rozdílných časových zvyklostech. Italové mají na všechno čas a žijí ve stylu „co můžeš udělat dnes, nechej na zítřek“, a to často i v rámci obchodního jednání. Velkým nešvarem je, že neodpovídají na emaily. Znamená to, že je velmi důležité ohlídat, aby byly dodržovány termíny a či podmínky předem vyjednané. Odbourání této bariéry je velmi komplikované, až téměř nemožné. Je proto nutné být důsledný, obrnit se trpělivostí, pochopením, empatií, telefonicky se intenzivně připomínat a domáhat se reakce.

7.10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

VO1: Jakým způsobem probíhá proces adaptace Čechů na italské obchodní prostředí a jakým způsobem probíhá proces adaptace Italů na české obchodní prostředí?

Češi a Italové jsou dva kulturně odlišné národy, které mají díky své odlišnosti velký potenciál se vzájemně doplňovat, což skutečně mnozí respondenti potvrdili. Z úhlu pohledu Čechů adaptujících se na italské obchodní prostředí je situace kritičtější, neboť česká - mírně fiskální mentalita - italskou lehkost bytí nesdílí a hůře toleruje. Adaptace Čechů je o to náročnější, oč je komplikovanější pochopit a přijmout italské společenské systémy a mechanismy. Italové se naopak v českém obchodním prostředí (i díky vlastní pružné adaptabilitě) orientují poměrně brzy. Tím, že schémata obchodního prostředí v České republice jsou oproti obchodnímu prostředí v Itálii jasně definovaná a uchopitelná, je pro ně adaptace jednodušší.

VO2: Jaká je oboustranná úroveň připravenosti na vyjednávání? Jsou komunikační kompetence vyjednavců na dostatečné úrovni?

Pro minimalizování rizik je nutné osvojení interkulturních kompetencí spočívajících ve schopnosti pochopení, respektování, vcítění se či přizpůsobení vlastního jednání v rámci

interkulturního prostředí, což není dle výpovědi jak českých, tak italských respondentů zcela naplněno.

Obě strany přiznávají, že jsou před prvním interkulturním setkáním významně ovlivněny stereotypy a předsudky, tedy Italové se před prvním kontaktem s českou protistranou domnívají, že jdou vstříc osobám chladným a odměřeným, zatímco Češi očekávají setkání s osobami roztržitými, divokými, hlasitými. Často u nich již v průběhu prvního setkání dochází k rozporu mezi předsudkem a realitou. Italové zjišťují, že Češi jsou osoby korektní, seriózní, spolehlivé a důvěryhodné, zatímco Češi bývají překvapeni, neboť se jim prostřednictvím Italů otevírá neznámý svět, v němž se lidé nemračí, jsou radostní a užívají si života s úsměvem na rtu, a to i v pracovním prostředí.

Ze zmíněného jasně vyplývá, že obě strany mají v komunikačních kompetencích značné rezervy a případný úspěšný výsledek vyjednávání není dílem osvojení soustavy vědomostí a zručností, nýbrž dílem náhody či improvizace. Oboustranná úroveň připravenosti je tedy zcela zanedbatelná a ani jedna ze stran se na jednání v rámci komunikačních kompetencí nepřipravuje.

VO3: Jaké komunikační bariéry ve spojitosti s Itálií vnímají respondenti v rámci majoritní společnosti České republiky? Jak lze tyto bariéry eliminovat?

Jednou z nejvýraznějších bariér související s integrací Italů v rámci majoritní společnosti České republiky je bariéra jazyková. Z rozhovorů vyplynulo, že při komunikaci s Italy jsou zvýhodněni vyjednaváči, kteří umí italsky a v italštině jsou schopni i přemýšlet. Většina Italů v produktivním věku česky a ani anglicky neumí, a proto se jako nejschůdnější řešení pro překonání této bariéry a nalezení většího pochopení a souhry nabízí nejen studium jazyka italského, ale též zvýšení povědomí o Italech, jejich mentalitě a italské kultuře.

Mezi bariéry, které stojí za zmínku, patří především rozdílné vnímání času, kdy italská uvolněnost - benevolentnost, nedodržování dříve domluveného (včetně extrémního neodpovídání na emaily) Čechy irituje, uráží a odrazuje od spolupráce. Pro překonání této bariéry je ze strany majoritní společnosti velmi důležité dohlížet průběžně na plnění termínů a podmínek předem dohodnutých. K eliminaci této bariéry je nutno být důsledný, obrnit se trpělivostí a připustit si neexistenci předpokladu, že by Italové dobrovolně a v konečném důsledku cíleně odbourali svou vlastní přirozenost.

V komunikaci mezi Italy a Čechy vyvstává mnoho dalších (menších či větších) bariér pramenících z rozdílných kultur. Zcela nejzásadnější rozdíl mezi Čechy a Italy však spočívá ve skutečnosti, že Italové neprožili 40 let v totalitě a útisku. Jsou otevření, mají radost ze života, rádi se smějí, nemají důvod „držet ústa a krok“, nebojí se a nežijí jen proto, aby nějak přežili. Do mezilidské komunikace zapojují srdce a nadšení, což Čechům chybí. Paradoxně může tento na první pohled pozitivní přístup k životu ohrozit průběh komunikace coby bariéra, jelikož Češi na úsměv a radost ze života nejsou zvyklí a působí na ně nedůvěryhodně. Pro eliminaci této bariéry bude nejdříve potřeba uvědomit si závažnost situace a intenzivní práce na změně vlastního myšlení.

Řešení se nachází ve vzájemném přibližování kultur, například projektem „družby“ mezi ČR a Itálií založený na interkulturní výměně, otevřením českých restaurací v Itálii, organizováním tematických přednášek či přípravným kurzem interkulturních kompetencí.

7.11 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

V projektové části bude navržen vzdělávací workshop, pro jehož návrh budou využity informace zjištěné v analytické části práce, tedy z individuálních rozhovorů jak s účastníky české, tak s účastníky italské strany. Jedná se především o tato zjištění:

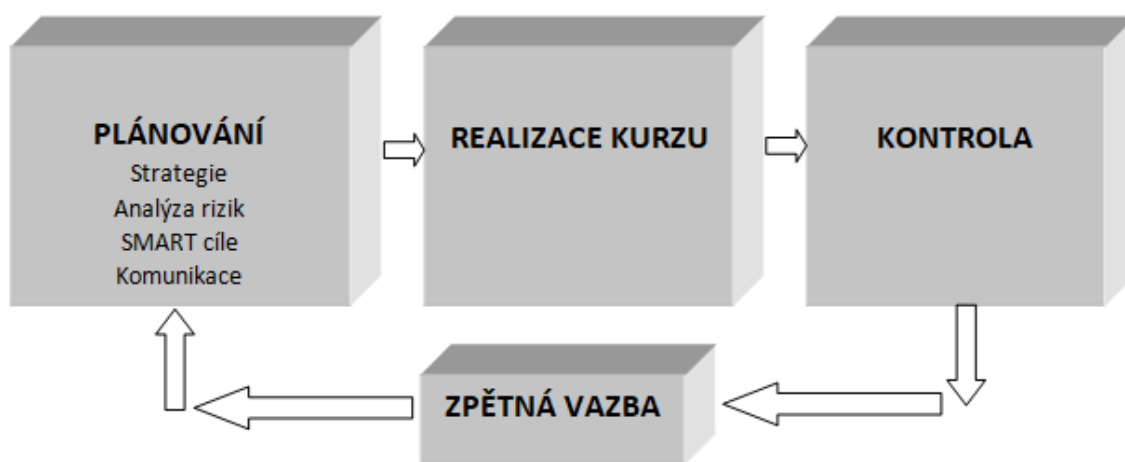
- Především pro Čechy je adaptace na italské obchodní prostředí náročná a komplikovaná.
- Obě strany bývají před prvním interkulturním setkáním ovlivněny stereotypy a předsudky.
- Obě strany mají v komunikačních kompetencích rezervy, postrádají osvojení soustavy vědomostí a zručností a případný pozitivní výsledek jednání bývá dílem náhody a improvizace. Oboustranná úroveň nepřipravenosti na jednání je výrazná.
- Jedna z nejdůležitějších bariér je bariéra jazyková.
- Mezi bariéry, které ohrožují česko-italskou komunikaci, patří rozdílné vnímání času, nedodržování dříve vyjednaných pravidel či podmínek, neodpovídání na emaily.
- Bariérou je i italský pozitivní přístup k životu. Italové jsou otevření, mají radost ze života, rádi se smějí, jsou svobodní, vášniví, nebojí se a užívají si jídla a dalších radostí života. Komunikují srdcem, čemuž Češi, kteří nejsou zvyklí na a radost ze života, nedůvěřují.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN WORKSHOPU

Na základě informací získaných primárním marketingovým výzkumem byly identifikovány problémy spočívající v interkulturních bariérách mezi Čechy a Italy. Pro eliminaci přetrvávajících problémů bude navrženo řešení ve formě vzdělávacího workshopu, a to jak pro Čechy, jejichž pracovní náplní je komunikace s italskými obchodními partnery, tak pro Italy přijíždějící do České republiky za prací.

Pro obě skupiny budou vytvořeny obsahově téměř identické workshopy složené z odborných přednášek, seminářů, praktických cvičení atd., přičemž rozdíly vyvstanou pouze v tom, že pro České účastníky budou lekce vedeny v jazyce českém a budou orientovány na italské obchodní prostředí a pro účastníky italské budou lekce vedeny v Italštině a přizpůsobí se problematice českého prostředí. Existuje předpoklad, že workshop bude zahájen výukou skupin italských, jak již bylo předjednáno s italskými respondenty vedoucími ostravských firem v průběhu dotazování. Pro podporu úspěšnosti vzdělávací akce bude vytvořen strategický plán, v němž budou konkretizovány strategické záměry projektu. Tyto by měly určovat vývoj organizace, a to včetně její komunikační strategie.



Graf 5 – Schéma marketingového řízení workshopu (Zdroj: vlastní zpracování)

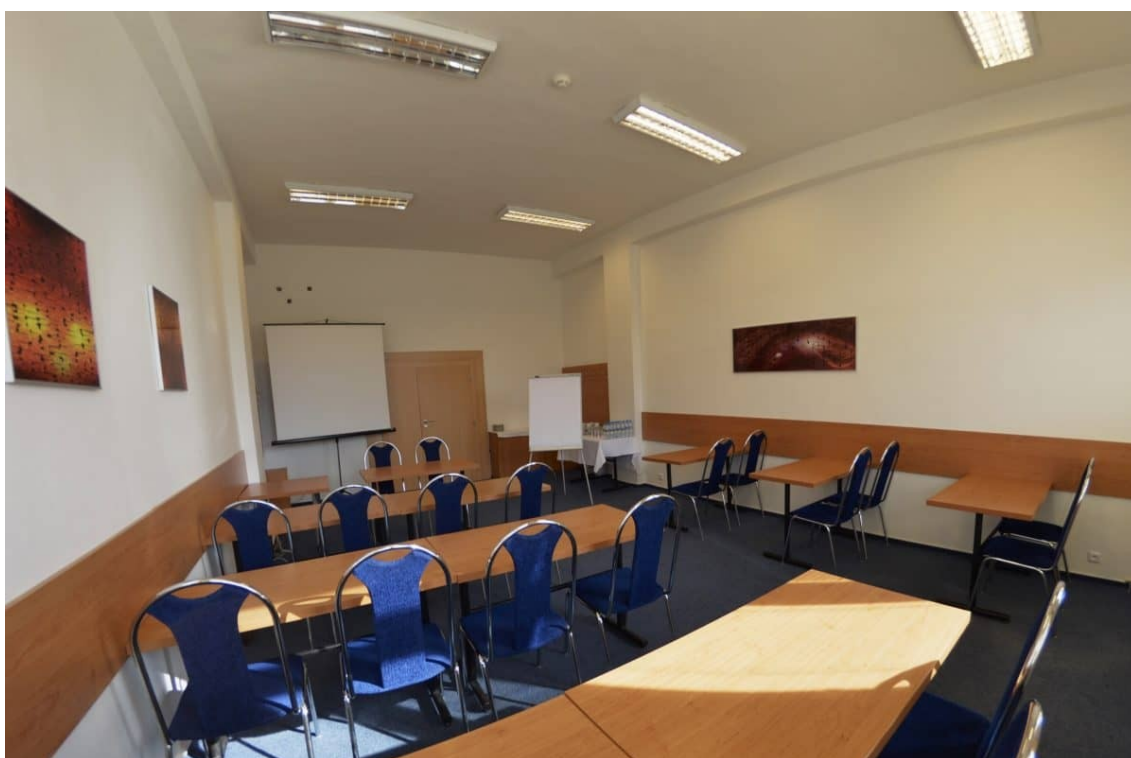
9 WORKSHOP INTERKULTURNÍCH KOMPETENCÍ

Název workshopu: Česko-italská obchodní (i neobchodní) komunikace snadno a lehce

Organizátor a odpovědná osoba: Lucie BERGEROVÁ

Datum vzniku, termín zahájení workshopu: 13. 1. 2020

Místo konání workshopu: AKORD & POKLAD s.r.o., náměstí SNP 1, 700 30 Ostrava-Zábřeh



Obrázek 2 – Malá učebna (Zdroj: dk-akord.cz)

9.1 SPECIFIKACE VZDĚLÁVACÍ AKCE

Trendem dnešní doby je díky procesům globalizace, rozvíjejícímu se multikulturalismu či migraci obyvatel určité sjednocování a „zkracování“ mezilidských a zároveň interkulturních vzdáleností. Stále však existují mnohé bariéry, které tomuto trendu neprospívají a v rámci interkulturního obchodního vyjednávání dokonce zásadně škodí.

Řešení přetrvávajících problémů se nachází v intenzivní přípravě a studiu interkulturních kompetencí. Bude proto navržen vzdělávací workshop, jenž bude koncipován jako inten-

zívnní jednodenní vzdělávací akce a uskuteční se v Domě kultury Akord v Ostravě-Zábřehu. Workshop bude určen všem, kteří chtějí získat schopnosti a dovednosti potřebné na poli interkulturního vyjednávání mezi Českou republikou a Itálií, tedy jak pro Čechy, jejichž pracovní náplní je komunikace s italskými obchodními partnery, tak pro Italy přijíždějící do České republiky, potažmo do Moravskoslezského kraje za prací.

Pro obě skupiny budou vytvořeny obsahově téměř identické vzdělávací programy, rozdíly budou pouze v tom, že pro České účastníky - případně pro cizince hovořící česky - budou lekce vedeny v jazyce českém a budou orientovány na italské obchodní prostředí, zatímco pro účastníky italské či italsky hovořící budou lekce vedeny v Italštině a budou přizpůsobeny problematice českého prostředí.

Cílem workshopu bude seznámit účastníky s odlišnými dimenzemi národnostních rozdílů a jejich dopadem na česko-italskou obchodní (a pro zvýšení atraktivity i neobchodní) komunikaci. Součástí workshopu bude i intenzivní výuka italského jazyka, tzv. „Italština v kostce“.

Projekt vzdělávacího workshopu bude produktem znalkyně a milovnice Itálie i všeho italského, jež má jak předpoklady, tak nadšení předávat všem potřebným vlastní zkušenosti nabyté jedenáctiletou permanencí v Itálii.

9.2 VÝCHOZÍ SITUACE

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že obě strany se před prvním interkulturním setkáním nechávají ovlivnit stereotypy a předsudky, neboť ani strana česká a ani strana italská se na obchodní vyjednávání v rámci interkulturních kompetencí nepřipravuje, přičemž se až ve chvíli setkávání snaží flexibilně vyhodnotit a pochopit mentalitu či přístup partnerů v jednání.

Adaptace Italů na české obchodní prostředí probíhá výrazně jednodušeji, nežli adaptace Čechů na prostředí italské. Tím, že Italové jsou přirozeně uvolněnější a umí se pružněji přizpůsobovat nastalým situacím, dochází u nich k adaptaci rychleji, než je tomu v případě zástupců České republiky, kteří se díky jisté sešněrovanosti s podobnými situacemi vyrovnávají podstatně hůře.

9.3 ÚČEL A CÍL WORKSHOPU

Vzdělávací akce reaguje na přetrvávající oboustrannou česko-italskou interkulturně-komunikační nepřipravenost, přičemž cílem vzdělávacího projektu bude rozvoj interkulturních kompetencí mezi Čechy a Italy, urychlení procesu adaptace na nové sociální a pracovní prostředí, eliminace interkulturních bariér a minimalizování dopadů rozdílností těchto dvou kultur na obchodní vyjednávání.

Absolventi vzdělávacího workshopu si osvojí mimo jiné principy nenásilné a úspěšné komunikace, postupy řešení citlivých témat, zjistí, jak mohou člověka ovlivňovat předsudky a stereotypy, budou umět reagovat v konkrétních situacích, budou si uvědomovat vlastní silné a slabé osobnostní stránky a stejně tak je budou umět identifikovat u partnera v komunikaci, v rámci workshopu poznají nové přátele, kteří se nacházejí v podobné situaci a zjistí, že se budou moci obrátit na lektorku Lucii kdykoliv a s jakýmkoliv problémem.

9.4 VIZE

Vizi vzdělávacího projektu bude zvýšit interkulturní kompetence jak Čechů při vyjednávání v italském obchodním prostředí, s čímž souvisí zvýšení a urychlení adaptability na italské podmínky, tak Italů působících v pracovní sféře v českém obchodním prostředí, přičemž v tzv. první fázi projektu se budou zájemci o školení rekrutovat z Italů žijících v ČR a působících ve velkých ostravských či moravskoslezských firmách, jak je již předjednáno.

Na základě flexibility a unikátnosti projektu se v další fázi projektu počítá s expanzí, kterou bude rozšíření působnosti na celou Českou republiku, a to v časovém rozmezí cca 6 měsíců od spuštění projektu. Součástí expanze bude i rozšíření vzdělávacích aktivit do online prostředí, v nabídce budou jednotlivé webináře či celé kurzy on-line.

9.5 POSLÁNÍ

Claim „*Česko versus Itálie. Dvě kultury? Synergie!!!*“ bude symbolizovat poslání vzdělávacího workshopu. Posláním bude vzájemné představení obou kultur tak, aby se tyto díky jejich pochopení a přijetí přiblížily a mezilidská jednání se tímto pochopením zjednodušila.

Tři vykřičníky za slovem synergie symbolizují vznik a lokalizaci projektu v Moravskoslezské Ostravě.

9.6 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ WORKSHOPU

Lucie BERGEROVÁ, je absolventkou Fakulty marketingových komunikací Univerzity Tomáše Bati.

Kompetence lektorky:

- Vysokoškolské vzdělání v oboru marketingových komunikací,
- 15 let praxe v oboru,
- znalost českého obchodního i civilního prostředí,
- znalost Italského,
- znalost italského obchodního i civilního prostředí na základě 11 leté permanen-
ce v Itálii,
- certifikát Průvodce cestovního ruchu,
- certifikát ECDL,
- osobnostní profil lektorky: komunikativní, otevřená, motivovaná, proklientsky orientovaná, iniciativní, flexibilní, vytrvalá.

Úspěšnost předávání teoretických i praktických dovedností záleží nejen na vynaloženém úsilí a osobnostních kvalitách, mezi něž spadá charakter, šarm, osobní kouzlo či temperament, ale především na umění lektora kompetence předávat. Proto před zahájením projektu absolvuje sama organizátorka - pro zvýšení osobních kompetencí a rozvinutí prezentačních a rétorických schopností - Rekvalifikační kurz - *Lektor dalšího vzdělávání* - v termínu od 20. 09. 2019 do 06. 12. 2019 pod hlavičkou Střediska vzdělávání s.r.o., ul. 1. máje 11, Ostrava – Mariánské Hory.

9.7 ÚČASTNÍCI WORKSHOPU

Úvodní tři lekce budou obsazeny převážně italskými zaměstnanci ostravských firem, jak bylo předjednáno během rozhovorů. Závazné přihlášky a objednávky budou přijímány počínaje spuštěním webových stránek s rezervačním systémem v září 2019.

Přihlášení do workshopu nebude od spuštění rezervačního systému nijak omezováno a absolvování workshopu bude umožněno každému zájemci, a to jak Čechům vyjíždějícím za prací do Itálie, tak pracujícím v italských firmách (či pod italským vedením) na území České republiky, tak Italům přijíždějícím soukromě i za prací do České republiky. Zájemci o vzdělávací projekt se budou rekrutovat řad Čechů a Italů, kteří na jednu stranu chtějí nebo potřebují získat schopnosti a dovednosti potřebné na poli interkulturního vyjednávání mezi Českou republikou a Itálií a na druhou stranu u řad turistů nebo též lidí, kteří jednoduše baží po vědě, informacích a znalostech z různých oborů. Doporučený a zároveň maximální počet je 10-12 účastníků na jeden workshop.



Obrázek 3 – DK AKORD (Zdroj: dk-akord.rajce.idnes.cz)

9.8 ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY WORKSHOPU

Do organizačních podmínek spadají úkony jako např. přihlašování na akci, sestavení lektorského scénáře, organizace občerstvení účastníků, možnost zajištění ubytování či pohodlného parkování, které může být v dnešní době v rámci rozhodování určující.

9.8.1 Přihlašování na akci

Přihlášky budou přijímány prostřednictvím elektronického objednávkového systému na webových stránkách počínaje zářím 2019.

9.8.2 Časový harmonogram a způsob ukončení workshopu

Workshop bude koncipován jako jednodenní vzdělávací seminář, bude zahrnovat 8 výukových hodin teorie (odborné přednášky, semináře, praktická cvičení) a bude rozdělený do dvou výukových bloků. Po 4. hodině bude 60minutová přestávka na oběd, po níž bude následovat další čtyřhodinová výuka. V závěru workshopu proběhne diskuze všech účastníků a lektorky se vzájemnou výměnou zkušeností a postřehů z praxe. Každý z absolventů workshopu obdrží Osvědčení o absolvování workshopu.

9.8.3 Materiální a technické zabezpečení

Workshop bude realizován v učebně Domu kultury AKORD & POKLAD, s.r.o. Učebna bude uzpůsobena počtu 10-12 účastníků a bude vybavena potřebnou technikou – počítačem, dataprojektorem, plátnem a flipchartem.

Budova Domu kultury AKORD je kompletně bezbariérová, workshop bude tudíž vhodný i pro účastníky tělesně postižené.

9.8.4 Evaluace workshopu

Na závěr workshopu budou účastníci požádáni o vyplnění on-line dotazníku pro získání zpětné vazby. (Viz PŘÍLOHA P II)

9.8.5 Stravování

Občerstvení bude zajištěno formou rautu složeného z ochutnávek poskytnutých v rámci marketingových aktivit italskou prodejnou La formaggeria Gran Moravia z Ostravy, přičemž česky hovořícím účastníkům workshopu budou předloženy mj. „antipasti tipici italiani“ (typické italské předkrmy) a naopak italsky hovořícím budou mj. nabídnuty laskominy typicky české, jako jsou chlebičky atp. Součástí prezentace produktů bude přednáška manažerky La formaggeria o zkušenostech z podnikání italské společnosti na území České republiky, o firemní kultuře, o rozdílech v přístupu k práci zaměstnanců českých a italských, o rozdílných postojích ve vedení firmy a o způsobu překonávání interkulturních bariér. Oběd bude podáván přímo v budově - v restauraci AKORD. Káva, čaj a voda budou k dispozici po celou dobu trvání workshopu.



Obrázek 4 – La formaggeria Ostrava (Zdroj: laformaggeria.com)

9.8.6 Parkování

Parkování bude zajištěno zdarma na rozlehlém parkovišti za budovou Domu kultury.

9.8.7 Ubytování

Ubytování účastníkům ze strany organizátora zajišťováno nebude, avšak vzhledem k faktu, že v přízemí Domu kultury se nachází hotel, zájemci se mohou v případě potřeby ubytovat přímo v budově, v níž proběhne workshop.

9.8.8 Materiální vybavení účastníků workshopu

Účastníci od organizátora v rámci registračního poplatku obdrží USB s nahraným manuálem, který bude vytvořen pro potřeb účastníků workshopu (viz Příloha P V) a občerstvení ve formě ochutnávek produktů La formaggeria, obědu v restauraci včetně pitného režimu.

Vlastní notebook vítán. Připojení k WI-FI síti zajištěno.

9.8.9 Lektorský scénář

Před workshopem bude vytvořen seznam všeho, co bude potřeba před akcí připravit včetně časového harmonogramu akce a okruhu témat, která se budou v rámci workshopu probírat.

Okruhy témat, která budou v rámci workshopu probíraná:

- Česká a italská mentalita a její projevy v komunikaci,
- historie, kultura, zvyky, tradice a rituály v ČR a Itálii, kulturní šok,
- jak probíhá komunikace v ČR a Itálii, konflikty, komunikační bariéry,
- kulturní dimenze v ČR a Itálii dle Geerta Hofstedeho,
- charakteristiky ČR a Itálie v oblasti vyjednávání, význam asertivity,
- interkulturní kompetence,
- význam neverbální komunikace,
- základní komunikační etiketa, firemní etiketa, zdvořilostní formy,
- mezilidské vztahy,
- orientace v administrativě a systémech,
- praktické hry a cvičení v rámci přípravy na česko-italská vyjednávání.

Tabulka 3 – Lektorský scénář

ČAS	VÝUKA	TÉMA	METODY	POMŮCKY
8:00-8:15	představení lektorky, představení workshopu, představení účastníků,	dovednosti, motivace, očekávání,	diskuze	flipchart
8:15-9:55	kultura, kompetence, kulturní dimenze, kulturní šok, předsudky, stereotypy, komunikace, vyjednávání, asertivita,	historie, zvyky, tradice, obyčeje verbální/nonverbální komunikace, konflikty, bariéry, řešení,	simulace, pozorování, hry - cvičení, diskuze, video, trénink,	PC, flipchart, dataprojektor,
9:55-10:00	přestávka			
10:00-10:55	přednáška manažerky italské prodejny La formaggeria Gran Moravia v Ostravě	česko-italské vztahy na pracovišti, praktické příklady řešení konfliktů, postoje k cizincům,	diskuze,	občerstvení a ochutnávka produktů Gran Moravia
10:55-11:00	přestávka			
11:00-12:00	kurz jazyka v kostce (čeština či italština podle účastníků)	základy jazyka, nejpoužívanější výrazy, fráze,		PC, flipchart, dataprojektor,
12:00-13:00	oběd			
13:00-14:25	Jak se stát pravým Italem? Jak se stát pravým Čechem?	zákony, práva, povinnosti, administrativa, orientace v systémech,	praktické rady, doporučení,	PC, flipchart, dataprojektor,
14:25-14:30	přestávka			
14:30-15:55	firemní etiketa, hierarchie, vztahy na pracovišti, respekt, úcta, zdvořilostní formy, smysl pro humor, namlouvání, láska,	mezilidské vztahy, komunikace, prostředky komunikace, konflikty, bariéry, řešení	hra ve dvojicích, pozorování, diskuze, scénky - cvičení, video,	PC, flipchart, dataprojektor,
15:55-16:00	přestávka			
16:00-17:00	otázky a odpovědi, klíčové myšlenky, zkušenosti, hodnocení, rozloučení,		dialog, volná diskuse,	flipchart,

(Zdroj: vlastní zpracování)

9.8.10 Kalkulace nákladů a výnosů workshopu

Vzhledem k držení flipchartu, dataprojektoru a promítacího plátna v osobním vlastnictví, není nutný jeho pronájem, čímž se dojde k úspoře přes 20 000 Kč ročně. Kalkulace byla provedena jak na ideální obsazenost, což je 10 účastníků workshopu, tak na maximální obsazenost, což je 12 účastníků.

Nejvyšší položkou v kalkulaci nákladů činí částka 4 000 Kč/8 hodin za personální náklady na lektora. Částka za pronájem učebny činí 3 000 Kč. V kalkulaci pro 10 osob činí částka za občerstvení 1 000 Kč/den a 1 200 Kč/den při obsazenosti 12 osobami. Položka za propagační materiál činí při 10 osobách 720 Kč a 864 Kč při 12 osobách. Výnos při obsazení kurzu 10 účastníky činí 39 000 Kč a při obsazení 12 účastníky 46 800 Kč.

Uvedená kalkulační je provedena na frekvenci kurzu 1x/měsíc.

Tabulka 4 – Kalkulace pro 10 osob

Kalkulace nákladů pro 10 osob			
Položka	Poznámka	Cena v Kč/měsíc	Celkem Kč/rok
Pronájem učebny	cena za 5 a více hodin	3 000	36 000
Náklady na občerstvení		1 000	10 000
Propagační materiál pro účastníky kurzu	USB s manuálem	720	7 200
Personální náklady na lektora	8 hodin x 500 Kč/hodina	4 000	48 000
Celkem		8 720	101 200
Kalkulace výnosů pro 10 osob			
Položka	Poznámka	Cena v Kč/měsíc	Celkem Kč/rok
Cena kurzu	10 účastníků x 3 900 Kč	39 000	468 000
Celkem		39 000	468 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

9.9 ANALÝZA RIZIK

Člověk je i v běžném životě obklopen mnohými riziky. Nejinak je tomu při strategickém plánování nového projektu. Aby se nebezpečí hrozeb riziky minimalizovalo a nedocházelo ke zbytečným ztrátám, je potřeba aktuální situaci analyzovat a průběžně monitorovat.

Analýza rizik stanovuje významnost definovaných rizik a hodnotí dopady, které může způsobit. Dopady a pravděpodobnosti vzniku rizika se vyhodnocují v pětibodových stupnicích.

Přidělení bodů musí být objektivní, a proto je pro eliminaci možnosti subjektivního hodnocení vhodné zpracovat analýzu ve skupině expertů či pracovního týmu apod.

9.9.1 Výčet rizik ohrožujících největší měrou projekt workshopu

Před samotnou analýzou je nutné stanovit rizika, která projekt ohrožují nejvyšší měrou. Každému z významných rizik jsou následně přiřazeny body podle dopadu, který by jejich existence projektu způsobila (viz Tabulka 5). Stejně tak jsou riziku přiřazeny body, které souvisí s pravděpodobností vzniku daného rizika (viz Tabulka 6). Zmíněné bodování pak poslouží k výpočtu významnosti rizika pro projekt.

Pro projekt workshopu byla stanovena tato významná rizika:

1. Nedostatek zájmu o výuku,
2. prozatímní působení pouze v Moravskoslezském kraji,
3. nový projekt, žádné reference,
4. chybné kroky ve strategii,
5. vznik nové konkurence,
6. omezené finanční zdroje,
7. chybná volba marketingových nástrojů,
8. špatné ekonomické výsledky.

9.9.2 Výpočet významnosti rizik vzdělávacího workshopu

Významnost rizika se vypočítá dle vzorce: **Významnost = Dopady * Pravděpodobnost**

1. Nedostatek zájmu o výuku: $5 \cdot 3 = 15$
2. Prozatímní působení pouze v Moravskoslezském kraji: $3 \cdot 5 = 15$
3. Nový projekt, žádné reference: $2 \cdot 5 = 10$
4. Chybné kroky ve strategii: $4 \cdot 2 = 8$
5. Vznik nové konkurence: $3 \cdot 2 = 6$
6. Omezené finanční zdroje: $3 \cdot 1 = 3$
7. Chybná volba marketingových nástrojů: $4 \cdot 1 = 4$
8. Špatné ekonomické výsledky: $5 \cdot 2 = 10$

Tabulka 5 – Dopad rizika

Body	Dopad rizika	Popis dopadu
5	Kritický	Situace zásadně omezí nebo ukončí provoz firmy (bankrot, ztráty na životech).
4	Významné	Situace velmi nebezpečně ovlivňuje vnitřní i vnější chod firmy (vznik významných ztrát finančních - 100% nad rozpočet, časových, vznik soudních sporů, zranění).
3	Střední	Situace nebezpečně ovlivní vnitřní i vnější chod firmy (např. ztráty vzniknou, ale firma je schopna dále fungovat, vzniknou finanční ztráty do výše 30 % rozpočtu).
2	Nevýznamné	Situace omezuje vnitřní chod firmy (např. dojde k časovým zpožděním do max. výše 30 dní).
1	Zanedbatelné	Situace sice negativně omezuje chod firmy, ale nezpůsobuje ztráty větší jak 5 %.

(Zdroj: vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk, vlastní zpracování)

Tabulka 6 – Praviděpodobnost výskytu rizika

Body	Praviděpodobnost výskytu rizika	Popis výskytu
5	Jisté	Riziko se vyskytne téměř vždy nebo s praviděpodobností 90-100 %.
4	Praviděpodobné	Riziko se praviděpodobně vyskytne.
3	Možné	Riziko se někdy může vyskytnout (např. za specifických podmínek).
2	Nepraviděpodobné	Riziko se někdy může vyskytnout, ale je to nepraviděpodobné.
1	Vyloučené	Riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech a za specifických podmínek.

(Zdroj: vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk, vlastní zpracování)

Nedostatek zájmu o výuku by byl pro workshop kritický a praviděpodobnost je možná. Prozatímní působení v Moravskoslezském kraji má dopad střední, přičemž praviděpodobnost výskytu je jistá. To, že se jedná o nový projekt, je vzhledem k předem domluvené spolupráci vyhodnoceno jako nevýznamné a výskyt je jistá. Chybné kroky ve strategii by byly významné, ale předpokládá se, že jsou nepraviděpodobné. Dopad vzniku nové konkurence by byl střední, ale je nepraviděpodobné, že podobný workshop kompetencí vznikne. Omezené finanční zdroje by měly dopad střední, ale toto riziko bylo vyhodnoceno jako vyloučené. Chybná volba marketingových nástrojů by měla významný dopad, ale považována za vyloučenou. Špatné ekonomické výsledky by měly kritický dopad, ale jsou nepraviděpodobné.

9.9.3 Vyhodnocení rizik projektu vzdělávacího workshopu

Rizika jsou dle významnosti rozdělena do 3 pásem:

- nízká < 12 – zanedbatelné vlivy na činnost organizace
- střední 12 a < 16 - vlivy jsou závažnějšího charakteru, avšak nejsou kritické
- vysoká > 16 - vlivy a dopady jsou pro činnost organizace kritické

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká významnost
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední významnost
	2	2	4	6	8	10	nízká významnost
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
Pravděpodobnost výskytu rizika							

Obrázek 5 – Stupeň významnosti rizika (Zdroj: vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk, vlastní zpracování)

Výpočet rizik prokázal, že pouze riziko č. 1 tj. Nedostatek zájmu o výuku: $5 \cdot 3 = 15$ a riziko č. 2, tj. Prozatímní působení pouze v Moravskoslezském kraji: $3 \cdot 5 = 15$ se zařadila do pásma středního rizika, ne však kritického. Všechna ostatní rizika se pomocí výpočtů zařadila do pásma rizika nízkého.

9.9.4 Návrh na snížení zvýšených rizik projektu

Nedostatek zájmu o výuku je riziko velmi významné a jeho dopad na workshop by byl kritický, až likvidační. Proto bude nutné vynaložit intenzivní úsilí pro vzbuzení zájmu o projekt workshopu a zajistit jeho udržitelnost a trvalou obsazenost. K tomu dopomůže bezchybná marketingová strategie včetně volby správných nástrojů marketingového mixu.

Riziko prozatímního působení pouze v Moravskoslezském kraji bude vzhledem k plánu expanze na celé území České republiky během 6 měsíců od spuštění projektu eliminováno.

9.10 SMART MARKETINGOVÉ CÍLE

Pomocí metody SMART lze jednodušeji předurčit směr, kterým se workshop česko-italských kompetencí vydá a jakou konkrétní strategii bude následovat.

1. Specifický marketingový cíl

Nabídne účastníkům česko-italské komunikace (a to nejen obchodní) dlouhodobý praktický náhled do české a italské reality, přiblíží jim způsob myšlení a přístupy k řešení situací protistrany a zvýší tak úspěšnost komunikace.

2. Měřitelný marketingový cíl

Během prvního roku od spuštění vzdělávacího projektu bude proškolen minimálně 120 účastníků česko-italské komunikace, načež v roce 2021 budou všichni absolventi osloveni z důvodu zjištění jejich spokojenosti se zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi nabytými v rámci absolvování workshopu. Důležitým bodem zjišťování bude efektivita vzdělávací akce, tedy uplatnitelnosti nabytých vědomostí. Posledním nezanedbatelným cílem bude rovněž cíl finanční.

3. Přijatelný marketingový cíl

Cíl workshopu vyvstává z nutnosti vnést do česko-italské komunikace oboustranné pochopení a tím usnadnit proces vyjednávání a především zvýšit úspěšnost všech následujících česko-italských obchodních vyjednávání.

4. Relevantní marketingový cíl

Jak bylo uvedeno, během prvního roku od spuštění vzdělávacího projektu by mělo být proškolen minimálně 120 účastníků česko-italské komunikace, v případě pesimistické varianty. Počet 120 účastníků je, při frekvenci workshopu jednou měsíčně, relevantní. V případě kvalitní segmentace, úspěšné komunikační strategie a efektivní spolupráce s (jazykovými) školami, velkými firmami, Italsko-českou obchodní a průmyslovou komorou - CAMIC, Hospodářskou komorou a rovněž členstvím ve vzdělávacích asociacích bude prognóza výrazně optimističtější, workshop proběhne i 2 x měsíčně a počet absolventů se zdvojnásobí.

5. Časově ukotvený marketingový cíl

Workshop „Česko-italská obchodní (i neobchodní) komunikace snadno a lehce“ bude oficiálně zahájen v lednu 2020, přičemž webové stránky budou spuštěny již od září 2019.

Spolu se spuštěním www stránek budou spuštěny i aktivity marketingové komunikace. Rozšíření působnosti na teritorium celé České republiky je plánováno na srpen, případně září 2020 (z důvodu dovolených).

9.11 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační strategie zajistí, že cílová skupina bude informací o vzniku a existenci workshopu česko-italských kompetencí zasažena. Na základě analýzy marketingového prostředí včetně analýzy konkurence bude vyhodnoceno, jakým směrem se bude komunikace ubírat, jakou cílovou skupinu osloví i jaké budou komunikační cíle. Měla by být zodpovězena otázka, čeho má komunikace dosáhnout. Mezi komunikační cíle workshopu se zařadí zvyšování povědomí o značce, uvědomování si potřeby a úmyslu absolvovat workshop atp. Následovat bude vytvoření sdělení a výběr nástrojů komunikačního mixu. Součástí bude vypracování rozpočtu. Úspěšnosti komunikační strategie se odrazí ve vyvolaném zájmu o workshop, jeho obsazenosti a následně i ziskovosti.

9.11.1 Cíle komunikace

Cílem komunikace bude informovat cílové skupiny o nově vzniklém workshopu, který má ambice pomoci potřebným překonat interkulturní bariéry, vytvořit a stimulovat poptávku, zdůraznit užitek a hodnotu workshopu, následně budovat a pěstovat značku, posílit image a stabilizovat obrat.

Marketingová komunikace si klade za cíl oslovit a vyvolat minimálně každý měsíc 10-12 zájemců, kteří se na workshop přihlásí a absolvují ho.

9.11.2 Název

Vzdělávací workshop bude projektem, jehož ambicí je šířit povědomí o komunikačních, potažmo interkulturních, kompetencích mezi národem českým a národem italským. Název „Česko-italská obchodní (i neobchodní) komunikace snadno a lehce“ byl zvolen tak, aby okamžitě byl pochopitelný, a aby vysvětloval svůj komerční cíl.

9.11.3 Logo

Pro návrh loga byla již v předstihu oslovena grafička Tereza Krafllová Kučerová, která naprosto přesně vyjádřila podstatu poslání - tedy sbližování, křížení a propojování kultur.



Obrázek 6 – Logo workshopu (Zdroj: Krafllová Kučerová)

9.11.4 Sdělení

Claim „Česko versus Itálie? Dvě kultury. Synergie!!!“ definuje poslání vzdělávacího workshopu „Česko-italská obchodní (i neobchodní) komunikace snadno a lehce“. Otazník za větou Česko versus Itálie symbolizuje pomyslný dotaz, zda dané „versus“ opravdu znamená jistý „souboj“ a zda je tento souboj nutný. Následuje vysvětlení, že i přes existenci dvou rozdílných kultur tomu tak není a mezi oběma kulturami může panovat harmonie a především synergie. Spolu s názvem workshopu bude cílové skupině sděleno, že absolvováním workshopu lze snadno a lehce této synergie dosáhnout. Tři vykřičníky za slovem synergie sdělují, že projekt vznikl v Moravskoslezské Ostravě.

9.11.5 Postavení na trhu

Workshop je organizací nově vstupující na trh, zahájí svou činnost v lednu 2020. Z tohoto důvodu je prozatím zcela bez referencí a zkušeností. O to intenzivnější komunikační strategii bude potřeba nasadit.

9.11.6 Nástroje komunikačního mixu

Komunikační strategie využívá rovněž komunikačního mixu. Jeho použitím lze přiblížit dosažení stanovených marketingových cílů. Pro podporu úspěšné komunikační strategie budou zvoleny jednotlivé prvky komunikačního mixu tak, aby zacílil a oslovil všechny předem vybrané segmenty. Pro marketingovou komunikaci workshopu byly vybrány tyto nástroje:

- **Reklama**

Reklama je, coby placená forma neosobní prezentace produktu mocným komunikačním nástrojem, který má mnoho podob a způsobů užití. Placené reklamní kampaně proběhnou především v rámci PPC, Sklik a Adwords a inzerát bude otištěn v časopisu Program Ostrava a Severní Morava.

- **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je kombinací reklamy a cenových opatření. Lze aplikovat v případě oslovení velké firmy, kdy bude možno nabídnout množstevní slevu a dalším z palety nástrojů podpory prodeje bude In-store komunikace, tedy komunikace v místě prodeje, v tomto případě realizace workshopu, tedy v DK AKORD, významném centru kultury, denně navštěvovaném velkým množstvím lidí, ať už za účelem divadelních představení, koncertů, eventů, návštěvy restaurace, hotelu nebo vzdělávacích či sportovních kurzů atp.

- **Osobní prodej**

Osobní prodej jako forma osobní komunikace s možnými zákazníky si klade za cíl dosažení prodeje. Tento vysoce efektivní způsob komunikace bude praktikován především při komunikaci s potenciálními zájemci o informace či absolvování workshopu. Spolupráce s (jazykovými) školami, firmami, Italsko-českou obchodní a průmyslovou komorou – CAMIC, Hospodářskou komorou a vzdělávacími asociacemi přinese další setkávání se zájemci a tím další příležitosti o osobní prodej.

- **Public relations (vztahy s veřejností)**

Public relations má za cíl vyvolávat dlouhodobě kladné postoje veřejnosti k podniku, tedy v tomto případě ke vzdělávacímu workshopu. Buduje dobré vztahy s veřejností, ale i s novináři, a zapisuje se kladně do povědomí lidí. Na základě již v minulosti vybudovaných

dobrých vztahů s managementem deníku Právo budou opakovaně vycházet v Právu tiskové zprávy a rovněž bude vyhlášena soutěž, jehož cenou bude účast na workshopu.

- **Veletrhy a výstavy**

Účast na veletrzích a výstavách přináší výhody různých složek komunikačního mixu, mezi něž patří osobní prodej, podpora prodeje i reklama. Pro prezentaci služby budou využity veletrhy pracovních příležitostí, pomaturitního a celoživotního vzdělávání atd.

- **Internet jako další nástroj komunikačního mixu**

Klasické rozlišení komunikačního mixu bude dále rozšířeno také o Internet, kterému je nutno věnovat díky jeho globálnímu dosahu v dnešní době značnou pozornost. Kromě webových stránek, které budou SEO optimalizovány budou zřízeny i profily na Facebooku a Instagramu. V rámci správy Facebooku se bude zveřejňovat cca 10 příspěvků měsíčně, v rámci správy Instagramu minimálně 1 příspěvek denně. Nejzajímavější a nejatraktivnější příspěvky budou podpořeny placenou kampaní. Postupně bude budována databáze a v pravidelných intervalech budou zasílány newslettery se zajímavými informacemi a bohatým obsahem.

Informace budou vloženy zdarma i na portály: Youtube, Mistnikultura.cz, Kudyznudy.cz, Sms.cz, Novinky.cz, Fan-tom.cz, Copak.cz, Severni-Morava.cz, Likeit.cz, Kamdnesvyrazime.cz, Atlasceska.cz, Oblíbeny.cz, Kamsdetmi.cz, Easymagazine.cz, Informuji.cz, Cze-cot.cz, Moravskoslezskyprogram.cz, Morava-Live.cz, Kulturissimo.cz, Generace 21.cz, Cze-cot.cz, Kamchodit.cz, Akcuj.cz, Ceskevylety.cz, Velkomezricsko.cz. Mimo tyto bude reklama zveřejněna na hojně frekventovaných stránkách DK AKORDu, též na FB AKORDu, všech FB „česko-italských“ skupinách, na vzdělávacích portálech atp.

9.11.7 Tvorba rozpočtu komunikace, harmonogram a mediální plán

Jedním z nejtěžších a zároveň nejdůležitějších marketingových rozhodnutí, spočívá v otázce, jakou finanční částku investovat do marketingové komunikace. Jelikož je však investice v rámci marketingových komunikací naprosto zásadní, bude na ni kladen zvláštní důraz. Vzhledem k tomu, že k realizaci workshopu budou využity jen vlastní finanční prostředky, bude se muset k rozpočtu přistupovat s velkou opatrností a většina marketingových aktivit bude realizována svépomocí.

- Prvotní investice proběhne v září 2019 při zřízení webových stánek, které budou zrealizovány svépomocí na jedné z rozmanitých šablon platformy Wordpress.
- Stejně tak v září 2019 bude svépomocí provedena analýza klíčových slov, web bude otextován a zadají se kampaně na Sklik a Adwords.
- Taktéž profily na Instagramu a Facebooku budou spravovány zřizovatelkou, a to včetně placených kampaní, počínaje měsícem září 2019.
- V září 2019 bude uskutečněn zápis do Hospodářské komory. Částka 500 Kč je částkou zanedbatelnou oproti předpokládaným benefitům, které investice přinese.
- Propagační materiály budou vytištěny a distribuovány počínaje říjnem 2019.
- V říjnu 2019 bude zadán inzerát do časopisu Program Ostrava a Severní Morava, ve výtiscích se objeví v listopadu a prosince 2019. Časopis „Program“ se na Ostravsku těší velké oblíbenosti, vychází v nákladu 134 000 výtisků a je zdarma distribuován do všech ostravských domácností a firem.
- Videospot bude vyroben ve vlastním fotografickém studiu na sklonku léta.
- Zvukový spot vytvoří ve svém nahrávacím studiu herečka Markéta Haroková.

Do kalkulace jsou započítány i částky za inzerci do MF Dnes a do Rádia - Frekvence 1 (viz PŘÍLOHA P III), avšak tyto budou flexibilně realizovány až v návaznosti na reakce na on-line kampaně a obsazenost workshopu. On-line aktivity mají větší váhu, neboť se dají na rozdíl perfektně zacílit, což offline marketingové komunikace, jako je rádio či denní tisk zaručit nemůže.

Tabulka 7 – Kalkulace nákladů marketingových aktivit

Kalkulace nákladů za marketingové aktivity 2019								
Médium	Měsíc				Formáty	Počet	Cena za jednotku v Kč	Cena celkem v Kč
	9	10	11	12				
www stránky + SEO	x				Content - text + video		0	5 000
PPC Baner	x	x	x	x	SKLIK + Adwords	4 000	5	20 000
Zápis do Hospodářské komory ČR	x							500
Facebook + Instagram	x	x	x	x	Text + kampaně	13	1 000	13 000
Realizace videospotu	x				Grafik + střih + dabing		1 000	1 000
Realizace rádiospotu	x				Střih + dabing		1 000	1 000
Outdoor + grafika		x	x	x	Plakáty - tisk 2000 Kč/100 ks, výlep Rengl	50	320	16 000
		x	x	x	Letáky - tisk 1613 Kč/2500 ks, OIS	2 500	0,60	1 500
	x				Roll-up			2 000
Program Ostrava a Severní Morava			x	x	Inzerát 1/12 A4		4 743	9 486
Celkem								69 486
MF Dnes				x	Inzerát	10	2 450	24 500
Rádio - Frekvence 1			x	x	120 spotů, 20 sec			69 638
Celkem								163 624

(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Problematika interkulturní komunikace si v České republice zaslouží, jak bylo v práci zmíněno, podstatně více pozornosti, než se jí dostává. Pro hladké a úspěšné vyjednávání na mezinárodní úrovni je ze strany vyjednávačů zcela nezbytné pochopit, které vlivy na komunikaci působí kladně, a které vlivy naopak komunikaci ohrožují.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě výsledků primárního výzkumu formou rozhovorů zjistit, jak kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Itálií ovlivňují společná vyjednávání a položit tak základ pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Odpovědí je, že Češi a Italové jsou dva kulturně odlišné národy, mezi nimiž vyvstávají četné interkulturní bariéry, jež významně komplikují průběh vyjednávání. Mezi tyto bariéry patří v první řadě bariéra jazyková, odlišný přístup k času a hlavně česká zkostnatělost v konfliktu s italskou lehkostí bytí.

Na základě vyhodnocení získaných dat vyšel najevo znepokojivý fakt, že česko-italské interkulturní kompetence jsou na opravdu nízké úrovni a osvojování si pravidel vedoucích k harmonickému mezikulturnímu vyjednávání je v podstatě nulové. Vyjednávači se během interkulturního vyjednávání ocitají tváří v tvář neznámým světům a v dané situaci se cítí velmi nekomfortně. Zmítání předsudky a stereotypy - v konfliktu s realitou - pak usilují nejčastěji metodou „pokus-omyl“ o co nejrychlejší adaptaci na cizí prostředí, nepochopitelnou mentalitu i v jejich očích absurdní chování partnera v komunikaci. Řešení se nachází v zodpovědnějším přístupu k přípravě na interkulturní setkání např. prostřednictvím přípravného workshopu interkulturních kompetencí.

Workshop česko-italských interkulturních kompetencí bude vytvořen na základě identifikované potřeby zvýšení efektivity komunikační výměny mezi mluvčími z obou zemí a přinese jeho účastníkům četné výhody. Hlavními benefity vzdělávací workshopu bude kýžená eliminace nežádoucích interkulturních bariér a zvýšení porozumění mezi účastníky česko-italské obchodní komunikace. Neopominutelným přínosem workshopu bude i navázání nových přátelství a především jistá forma sdílení mezi lidmi, kteří se v identické situaci ve stejný okamžik nacházejí.

Výzkumné otázky byly zodpovězeny, cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BÁČOVÁ, Petra, ©2018. Česká republika v mezinárodním srovnání. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-mezinarodnim-srovnani>
- [2] BALVÍN, Jaroslav. *Pedagogika, andragogika a multikulturalita*. Praha: Hnutí R v nakl. Radix, 2012. ISBN 978-80-86798-07-3.
- [3] BENNETT Milton. *Principi di comunicazione interculturale, Paradigmi e pratiche*. FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. 2005 ISBN: 9788891706652
- [4] BON MEDIA s.r.o. Člověk jako reklamní médium. *Pronajemlidi.cz*. [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.pronajemlidi.cz/nase-sluzby/clovek-jako-reklamni-medium/>
- [5] BREZINA, Ivan a BREZINOVÁ Iva, ©2001. Kulturní šok. *Kalimera.cz* [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: https://www.kalimera.cz/kulturni_sok.html
- [6] CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1993. ISBN isbn80-85609-12-6.
- [7] ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5414-7.
- [8] ČERNÁ, Lenka, 2003. *Jak jsem zažila kulturní šok*. Seminární práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně. Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Kabinet knihovnictví.
- [9] ČTK, ©2018. Nezaměstnanost v EU i v eurozóně zůstává na minimech z roku 2008. *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-eu-i-v-eurozone-zustava-na-minimech-z-roku-2008/1627362>
- [10] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- [11] ECO, Umberto, ©2015. Così il darci del Tu rischia di impoverire la nostra memoria e il nostro apprendimento. *Repubblica.it* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: http://www.repubblica.it/cultura/2015/09/14/news/umberto_eco_cosi_il_darci_del_tu_rischia_di_impoverire_la_nostra_cultura_e_il_nostro_apprendimento_-122861035/

- [12] FAGNANI, Edoardo, ©2019. Debito pubblico italiano, nuovo record a novembre 2018. *Soldionline.it* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.soldionline.it/notizie/macroeconomia/debito-pubblico-italiano-2018?cp=1>
- [13] FILINOVÁ, Tereza, ©2007. Vykání je výrazem české zdrženlivosti. *Radio.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.radio.cz/cz/rubrika/cestina/vykani-je-vyrazem-ceske-zdrzenlivosti>
- [14] FISHER, Roger. *Dohoda jistá: zásady úspěšného vyjednávání*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-48-9.
- [15] FOREJTAROVÁ, Jana, 2006. *Kulturní aspekty kreativní strategie televizní reklamy*. Diplomová práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce Jaroslav Světlík
- [16] FORMSOFT s.r.o., ©. Vyjednávání. *Chovani.eu* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyjednavani/c379>
- [17] GAVORA, Peter. *Učitel' a žiaci v komunikácii*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007. ISBN 978-80-223-2327-7.
- [18] HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2003. ISBN isbn80-7178-763-9.
- [19] HOFSTEDE, Gert, 2010. *Culture e organizzazioni : Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*. Přeložila Anna Paola SIMONETTI, 2014. FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. 365 s. ISBN-13: 978-8891707581
- [20] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-x.
- [21] HOFSTEDE, Gert, ©. Why is culture so important? *Geerthofstede.com* [online]. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/>
- [22] HRADISKÁ, Elena, Samuel BREČKA a Zbyněk VYBÍRAL, 2009. *Psychológia médií*. Bratislava: Eurokódex. ISBN 978-80-89447-12-1.
- [23] HUBENÁ, Barbora, ©2014. Interkulturní kompetence: proč ji potřebujeme a jak ji zvyšovat. *Psychologon.cz* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z:

<http://text.psychologon.cz/296-interkulturni-kompetence-proc-ji-potrebuujeme-a-jak-ji-zvysovat.pdf>

[24] IVITERA a.s., ©2007. Šest pravidel aktivního naslouchání. *Hrnews.cz* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/sest-pravidel-aktivniho-naslouchani-id-439162>

[25] JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ, 2003. *Média a společnost*. Praha: Portál. ISBN isbn80-7178-697-7.

[26] KAŠPÁREK, Michal, ©2016. *Mlč, ale klidně nám při tom tykej*. *Finmag.penize.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/kaleidoskop/313382-mlc-ale-klidne-nam-pri-tom-tykej>

[27] KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 4. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN isbn80-86429-39-3.

[28] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda.

[29] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 1988. *Neverbální komunikace. Řeč pohledů, úsměvů a gest*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

[30] KUČERA, David, ©2002. Kulturní šok. *Ecesty.cz* z [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://ecesty.cz/radce/cestovani/kulturni-sok>

[31] KUČERA, Petr, ©2018. Kde se žije nejlépe? V novém žebříčku je Česko před Itálií, jen čtyři místa za Francií. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kvalita-zivota-porovnani-zebricek-index-seda/r~ada04a308b9411e8853fac1f6b220ee8/>

[32] KUKOL, Rostislav, 2011. *Jazyková Etiketa, pravidla dávání přednosti a jiné otázky*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, PEDAGOGICKÁ FAKULTA, Katedra didaktických technologií. Vedoucí práce Igor Hendrych

[33] LEHMANOVÁ, Zuzana, ©1999. Czech journal of International Relations. Kulturní dimenze mezinárodních vztahů. Výzkumné studie, 1999/1. Praha: FMV. *Mv.iir.cz* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <https://mv.iir.cz/article/view/891>

[34] MALEČKOVÁ, Monika, ©2009. Komunikační dovednosti. *Softskills.wz.cz* [online]. [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

- [35] MARUŠINEC Pavel, Magdalena TYDRICHOVÁ a Vít ŠVACHOUČEK, ©1989-2017. Zdvořilostní formy v evropských jazycích. *Mensa.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.mensa.cz/volny-cas/zajmove-skupiny/jazyky/zdvformy/#italstina>
- [36] MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978–80–247–2339-6 s. 21-22.
- [37] MILLEROVÁ, Klára, ©2016. Jaké rozlišujeme styly ve vyjednávání. *Chcipracovat.info* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://hcipracovat.info/jake-rozlisujeme-styly-vyjednavani/>
- [38] MLČOCH Zbyněk, ©2016. Itálie - informace v kostce a troška historie. *Vseoitalii.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.vseoitalii.cz/o-italii/kratka-charakteristika-italie/151-italie-informace-v-kostce-a-troska-historie>
- [39] MUSIL, Josef, 2008. *Úvod do sociální a masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-44-0.
- [40] PAVELKA, Jiří, 2004. *Kultura, média & literatura*. Brno: SvN Regiony. Pulsy (Středoevropské centrum slovanských studií, SvN Regiony). ISBN 80-86735-06-0.
- [41] PATRMAN, Jan, ©. Vyjednávání. *Janpatrman.cz* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <https://www.janpatrman.cz/vyjednavani/>
- [42] PETERKOVÁ, Jana, ©2004. Mezinárodní vztahy, Czech journal of International Relations. Úvod do mezinárodního vyjednávání a komunikace. *Mv.iir.cz/index* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <https://mv.iir.cz/article/view/115>
- [43] PETŘÍČEK, Martin, ©2018. Velká bitva o italské dluhy i rozpočet. Řím nehodlá ustoupit Bruselu. *Idnes.cz*. [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/italie-vladni-dluh-rozpocet-evropska-unie-zadluzeni.A181125_211213_domaci_lesa
- [44] PHD, a.s., ©2016. Mediální slovník. *Mediaguru.cz*. [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/medium/>
- [45] POSPÍŠIL, Jan, 2011. *Jak na média*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-071-1.
- [46] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

- [47] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál, 2010. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-709-1.
- [48] PYTLÍKOVÁ, Markéta, ©2014. Poradna ASČ: Kdy vlastně vzniklo v češtině vykání? A co říká vyučovací praxe? *Ascestinaru.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.ascestinaru.cz/poradna-asc-kdy-vlastne-vzniklo-v-cestine-vykani/>
- [49] RYBÁŘOVÁ, Karolína, 2008. *Negativní vlivy médií a informačních technologií na děti a mládež*. Bakalářská diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví Kabinet informačních studií a knihovnictví, Informační studia a knihovnictví. Vedoucí práce Michal Lorenz
- [50] SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. *Velký lexikon společenského chování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3650-1.
- [51] SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *MARKETING... je věda kreativní*, Zlín: Radim Bačuvčík : VeRBuM, 158 s. ISBN 978-80-87500-71-2.
- [52] SOUKUPOVÁ Jitka, ©2014. Sever a jih Itálie jsou dva rozdílné světy. Jak jim rozumět a co čekat. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/cestovani/kolem-sveta/italie.A140901_232401_kolem-sveta_skr
- [53] SVĚTLÍK, Jaroslav. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada Publishing, 2003. str. 272. ISBN 80-247-0422-6.
- [54] ŠEVČÍKOVÁ, Soňa, 2015. *Transkulturní vnímání barev reklamy v diferencovaných kulturách z hlediska teritoriálního rozložení*. Bakalářská práce. Masarykova Filozofická fakulta. Ústav Hudební vědy. Studijní obor: Teorie interaktivních médií. Vedoucí práce Viktor Pantůček
- [55] ŠPAČEK, Ladislav, 2008. *Nová velká kniha etikety*. 2., rozš. vyd. Praha: Mladá fronta, 268 s. ISBN 978-80-204-1954-5.
- [56] ŠPAČEK, Ladislav, ©2011. *Dobré ráno s Jedničkou*. *Ceskatelevize.cz* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10274470705-dobre-rano-s-jednickou/411236100071056/chat/2967-ladislav-spacek/>
- [57] ŠRAMOVÁ, Blandína, 2007. *Osobnost v procese ontogenézy*. Bratislava : Melius. 183 s. ISBN 978-80-969673-0-8.

[58] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

[59] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2006. *Marketing*. 1. vyd. Fortuna. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

Manuál:

[60] Bruno Bozzetto - Italia ed Europa. In: *Youtube* [online]. 15.2.2009 [cit 2019-02-02]. Dostupné z <http://www.youtube.com/watch?v=XkInkNMpI1Q>

[61] TARTAGLIONE, Roberto, ©2014. Dare del tu e dare del Lei. *Almaedizioni.it* [online]. [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <https://www.almaedizioni.it/it/almatv/grammatica-caffe/tu-signore-del-cielo-e-della-terra/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například.

Atd. A tak dále.

Atp. A tak podobně.

Apod. A podobně.

Obr. Obrázek.

Tab. Tabulka.

Aj. A jiné.

SEDA Sustainable Economic Development Assessment.

ČTK Česká tisková kancelář.

ČR Česká Republika.

Tzv. Takzvaný.

Mj. Mimo jiné.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Řím (Zdroj: Paul Kadlcak).....	38
Obrázek 2 – Malá učebna (Zdroj: dk-akord.cz)	81
Obrázek 3 – DK AKORD (Zdroj: dk-akord.rajce.idnes.cz).....	85
Obrázek 4 – La formaggeria Ostrava (Zdroj: laformaggeria.com)	87
Obrázek 5 – Stupeň významnosti rizika (Zdroj: vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik- risk, vlastní zpracování)	94
Obrázek 6 – Logo workshopu (Zdroj: Kraflová Kučerová)	97
Obrázek 7 – MANUÁL, titulní strana (Zdroj: vlastní zpracování).....	122
Obrázek 8 – MANUÁL, rada první (Zdroj: vlastní zpracování).....	122
Obrázek 9 – MANUÁL, rada druhá (Zdroj: vlastní zpracování)	123
Obrázek 10 – MANUÁL, rada třetí (Zdroj: vlastní zpracování)	123
Obrázek 11 – MANUÁL, rada čtvrtá (Zdroj: vlastní zpracování).....	124
Obrázek 12 – MANUÁL, rada pátá (Zdroj: vlastní zpracování)	124
Obrázek 13 – MANUÁL, rada šestá (Zdroj: vlastní zpracování).....	125
Obrázek 14 – MANUÁL, rada sedmá (Zdroj: vlastní zpracování).....	125
Obrázek 15 – MANUÁL, rada osmá (Zdroj: vlastní zpracování).....	126
Obrázek 16 – MANUÁL, rada devátá (Zdroj: vlastní zpracování)	126
Obrázek 17 – MANUÁL, rada desátá (Zdroj: vlastní zpracování).....	127
Obrázek 18 – MANUÁL, rada celoživotní (Zdroj: vlastní zpracování).....	127
Obrázek 19 – Řím (Zdroj: Paul Kadlcak).....	128
Obrázek 20 – Řím (Zdroj: Paul Kadlcak).....	128
Obrázek 21 – Milano (Zdroj: Paul Kadlcak).....	129
Obrázek 22 – Milano (Zdroj: Paul Kadlcak).....	129

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – <i>Proxemické zóny</i>	23
Tabulka 2 – <i>Styly vyjednávání</i>	32
Tabulka 3 – <i>Lektorský scénář</i>	89
Tabulka 4 – <i>Kalkulace pro 10 osob</i>	90
Tabulka 5 – <i>Dopad rizika</i>	92
Tabulka 6 – <i>Pravděpodobnost rizika</i>	93
Tabulka 7 – <i>Kalkulace nákladů marketingových aktivit</i>	101

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – <i>Schopnost komunikovat (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	18
Graf 2 – <i>Fáze adaptačního procesu (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	29
Graf 3 – <i>Hofstedeho kulturní dimenze (Zdroj: Hofstede 2007, vlastní zpracování)</i>	45
Graf 4 – <i>Pořadí Indexu SEDA (Zdroj: Zpravy.aktualne.cz, vlastní zpracování)</i>	46
Graf 5 – <i>Schéma marketingového řízení workshopu (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	80

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I – ROZHOVOR	114
PŘÍLOHA P II – EVALUACE DOTAZNÍKU - VYHODNOCENÍ WORKSHOPU	118
PŘÍLOHA P III – MEDIAPLÁN – FREKVENCE 1	119
PŘÍLOHA P IV – ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	120
PŘÍLOHA P V – NÁVRH PPT. MANUÁLU PRO ÚČASTNÍKY WORKSHOPU	122
PŘÍLOHA P VI – FOTOGRAFIE ROMA A MILANO.....	128

PŘÍLOHA I: ROZHOVOR

Úvodní, rozehrívací část rozhovoru

Každý národ má svá specifika, hodnoty, mentalitu, své zvyky, charakteristické rysy, chování, vnímání, jazyk, vyjadřování atp., kterými se odlišuje od ostatních. Proto je nesmírně důležité být na vyjednávání na mezinárodní úrovni velmi dobře připraven a mít nastudovaný balík znalostí, dovedností a kompetencí. A je potřeba tento um pravidelně trénovat.

A právě tento rozhovor bude součástí výzkumu vztahujícího se k rozdílům mezi marketingovou komunikací České republiky a marketingovou komunikací Itálie. Cílem individuálních rozhovorů je zodpovězení stanovených otázek zda a jaké kulturní rozdíly jsou mezi Českou republikou a Itálií a jak se tyto rozdíly projevují ve vzájemné komunikaci

Zjištěné poznatky budou sloužit procesu vyhodnocování komunikace italského národa, přičemž tato analýza poslouží při přípravě vzdělávacího programu, ať už semináře či manuálu, který se stane výsledným produktem praktické části diplomové práce.

Aby se rozhovor uskutečnil, je potřeba, abyste s ním ústně souhlasili a to včetně souhlasu s videozáznamem. Nahrávka bude využita pouze jako příloha DP -pro doložení jejich uskutečnění a pro přepsání rozhovoru a analýzu dat. Veškeré údaje, které by mohly sloužit k vaší identifikaci, budou smazány a nebudou nikde zveřejněny.

Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro Čechy

Otázka č. 1:

- Znáte italskou mentalitu, jazyk, navštěvujete Itálii, i coby turista?
- Jaký máte k Italům a Itálii postoj a proč?

Otázka č. 2:

- Jaké informace jste měl/a o Itálii v době začátku spolupráce a co jste si o celkově o Italech tehdy na jednání myslel/a?

Otázka č. 3:

- Jak jste se při prvním setkání či jednání cítil/a?
- Pokud vaše spolupráce pokračuje, změnil se váš postoj a proč?
- Jaký byl výstup z jednání?

Otázka č. 4:

- Jaký význam přikládáte mimoslovní komunikaci a jaké emoce ve vás jednání vzhledem k řeči tělem atp. s Italy tehdy vzbudilo?

Otázka č. 5:

- V čem vidíte největší komunikační bariéru při jednání s Italy?
- Jak jste se se zmíněnou bariérou v komunikaci s Italy tehdy vypořádal/a?

Otázka č. 6:

- Napadne vás způsob, jak tuto bariéru mezi oběma stranami trvale eliminovat?
- Existují další způsoby, jak zlepšit komunikaci a vzájemné pochopení?

Otázka č. 7:

- Jak ovlivňuje kultura výsledek vyjednávání?
- Napadají vás nějaké další faktory ovlivňující jednání a jeho výsledek?

Otázka č. 8:

- Má podle Vás komunikace s Italy naopak nějaké přednosti oproti komunikaci s partnery vaší vlastní země?

Otázka č. 9:

- Považujete se za introverta nebo extroverta?

Otázka č. 10:

- Napadá Vás ještě něco důležitého k tématu interkulturní komunikace v obchodním jednání mezi Čechy a Italy?

Otázka č. 11: jen pro české respondenty (spíše pro odlehčení či pobavení)

- Na závěr si pustíme scénku, pozorně pozorujte, zda dokážete „rozluštit“, o čem je řeč. Dokážete interpretovat alespoň některá z gest ve videu? Která a co znamenají?



I gesti.mp4

Otázka č. 12:

- Chtěl/a byste se na něco zeptat Vy?

Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro Italy

Domanda 1:

- Conosci la mentalità ceca? E la lingua? Visiti ogni tanto la Repubblica Ceca come turista? Qual è il tuo atteggiamento nei confronti della Repubblica Ceca e perché?

Domanda 2:

- Quali informazioni hai avuto sulla Repubblica ceca al momento dell'inizio della cooperazione?

Domanda 3:

- Cosa ti passava per la testa al momento del primo incontro? Come ti sono parsi i Cechi? Qual è stato il risultato dell'incontro?

Domanda 4:

- Come ti sei sentito durante il primo incontro? Se la vostra collaborazione continua, il tuo atteggiamento è cambiato o è rimasto tale come all'ora?

Domanda 5:

- Quale importanza attribuisce alla comunicazione non verbale e quali emozioni ti ha il linguaggio del corpo dei cechi provocato?

Domanda 6:

- Quale è secondo te la più grande barriera di comunicazione nel trattare con i cechi?
- Come hai affrontato questa barriera? Se ci pensi, ci sarà un modo per eliminare questa barriera tra i Cechi e Italiani?

Domanda 7:

- In che modo influisce la cultura sul risultato dei negoziati? Ed altri fattori?

Domanda 8:

- La comunicazione con i cechi ha dei vantaggi rispetto alla comunicazione con i partner del tuo paese?

Domanda 9:

- Ti consideri l'introverso o l'estroverso?

Domanda 10:

- Se ci pensi, riusciresti a inventare qualcosa di importante sull argomento della comunicazione interculturale tra la Repubblica Ceca e Italia nei negoziati commerciali?

Domanda 11:

- Alla fine, vorresti chiedermi qualcosa tu invece?

PŘÍLOHA P II: EVALUACE - DOTAZNÍK PRO VYHODNOCENÍ WORKSHOPU

1. Ohodnoťte přínos projektu pro Vaši osobu. (Otevřená otázka)
2. Ohodnoťte výsledek workshopu stupnicí 1 až 5 jako ve škole.
3. Ohodnoťte obsahovou stránku workshopu stupnicí 1 až 5 jako ve škole.
4. Jaká témata vám v kurzu chyběla? (Otevřená otázka)
5. Ohodnoťte kvalitu výuky stupnicí 1 až 5 jako ve škole.
6. Ohodnoťte prostory, v nichž workshop proběhl, stupnicí 1 až 5 jako ve škole.
7. Ohodnoťte stravování jako ve škole stupnicí 1 až 5 jako ve škole.
8. Máte další tipy či návrhy pro zkvalitnění workshopu? (Otevřená otázka)
9. Máte jiné připomínky?

Za vaše podněty předem děkuji. ☺

Lucie

PŘÍLOHA P III: MEDIAPLÁN FREKVENCE 1

RADIOHOUSE MEDIAPLÁN (Obchodní smlouva) název spotu: <input type="text"/>												
pásmo	19.11.19	20.11.19	21.11.19	22.11.19	23.11.19	24.11.19	25.11.19	26.11.19	27.11.19	28.11.19	suma Kč	
05-06											0	0 Kč
06-09	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
09-12	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
12-15	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
15-18	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
18-19	1	1	1	1	1	1	1				5	4 680 Kč
19-22											0	0 Kč
22-05											0	0 Kč
FL 6-19											0	0 Kč
	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0	3 0	3 0				31	29 016 Kč
	26.11.19	27.11.19	28.11.19	29.11.19	30.11.19	01.12.19	02.12.19				31	
05-06											0	0 Kč
06-09	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
09-12	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
12-15	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
15-18	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
18-19	1	1	1	1	1	1	1				5	4 680 Kč
19-22											0	0 Kč
22-05											0	0 Kč
FL 6-19											0	0 Kč
	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0	3 0	3 0				31	29 016 Kč
	03.12.19	04.12.19	05.12.19	06.12.19	07.12.19	08.12.19	09.12.19				31	
05-06											0	0 Kč
06-09	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
09-12	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
12-15	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
15-18	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
18-19	1	1	1	1	1	1	1				5	4 680 Kč
19-22											0	0 Kč
22-05											0	0 Kč
FL 6-19											0	0 Kč
	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0	3 0	3 0				31	29 016 Kč
	10.12.19	11.12.19	12.12.19	13.12.19	14.12.19	15.12.19	16.12.19				31	
05-06											0	0 Kč
06-09	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
09-12	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
12-15	1	1	1	1	1	1	1				7	6 552 Kč
15-18	1	1	1	1	1	1	1				6	5 616 Kč
18-19	1	1	1	1	1	1	1				5	4 680 Kč
19-22											0	0 Kč
22-05											0	0 Kč
FL 6-19											0	0 Kč
	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0	3 0	3 0				31	29 016 Kč
	17.12.19	18.12.19	19.12.19	20.12.19	21.12.19	22.12.19	23.12.19				31	
05-06											0	0 Kč
06-09											0	0 Kč
09-12											0	0 Kč
12-15											0	0 Kč
15-18											0	0 Kč
18-19											0	0 Kč
19-22											0	0 Kč
22-05											0	0 Kč
FL 6-19											0	0 Kč
	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0				0	0 Kč

Speciální operace	Rádio	Termín	Spotů	Základní cena
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč
				0 Kč

Kalkulační list je platný od 1.1.2019

Poznámka :

FREKVENCE 1 - OSTRAVSKO [F]:

Koeficient délky spotu: Délka spotu v sec: Typ kampaně: Počet spotů:

Číslo rámcové smlouvy: Příplatek: Kategorie:

Dodavatel: RADIOHOUSE s.r.o., Škrétova 490/12, Vinohrady, 120 00 Praha 2, IČ 03497313, DIČ CZ03497313, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, spisová značka C 232644

Poštovní adresa:
RADIOHOUSE s.r.o.
Škrétova 490/12
12000, Praha 2 - Vinohrady

Odběratel (název dle OR nebo jméno a příjmení fyz. osoby)

IČ: DIČ:

zapsaná u:

Fakturační adresa (sídlo dle OR):

ulice: PSČ:

město: okres:

Jednající osoba/osoby:

mobit: fax:

tel.: e-mail:

Kontaktní osoba:

mobit: fax:

tel.: e-mail:

Poštovní adresa:

ceniková cena celkem (placené spoty, spec. operace i freespoty) **116 064 Kč**

sleva na objednávku ### **-46 426 Kč**

spoty celkem **124 ks**
placené **124 ks**
freespoty **0 ks**

průměrná cena za spot **562 Kč**

freespoty **0 Kč**

celková sleva 40% **-46 426 Kč**

Celkem za vysílání **69 638 Kč**

Spot v y rábi: Výroba spotu **0 Kč**

Zálohová faktura autorská práva **0 Kč**

Převzetí faktur poštou základ daně **69 638 Kč**

Splatnost: K fakturaci vč. DPH **14 624 Kč**

Způsob platby účtem Obchodník **84 262 Kč**

datum: 20.3.2019

Dodavatel a odběratel uzavírají tuto Obchodní smlouvu (Mediaplán), jejímž předmětem je závazek dodavatele zajistit pro odběratele odvysílání jeho rozhlasových reklamních spotů ve vysílání rozhlasových stanic uvedených v této Obchodní smlouvě, v rozsahu a za podmínek dále specifikovaných v této Obchodní smlouvě, případně výrobu reklamního spotu, a závazek odběratele zaplatit za to dodavateli sjednanou cenu.

Veškeré ceny jsou uvedeny na základě platných ceníků. V případě, že odběratel použije vyrobený spot pro veřejnou produkci mimo rozhlasové vysílání, je povinen vypořádat autorská práva s organizací OSA a Intergram. Obě smluvní strany se dohodly, že práva a povinnosti stran této Obchodní smlouvy se řídí všeobecnými obchodními podmínkami dodavatele. Tato Obchodní smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami. Smluvní strany svým podpisem stvrzují svůj souhlas s touto Obchodní smlouvou.

Odběratel souhlasí se zasláním faktury v elektronické podobě na e-mail: @

V případě, že není vyplněna e-mailová adresa, faktura bude zaslána na adresu odběratele uvedenou v hlavičce smlouvy.

za dodavatele

za odběratele

PŘÍLOHA P IV: ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT

Česká mentalita	Češi jsou chladní mentálně, nesmějí se, nedávají, nebaví se, nedávají se na druhé, u jídla nekomunikují.	Češi jsou chladní a odměřeni, je na ně spořádaní a citi se vedle nich bezpečně.		Myslel si, že česká kultura bude stejná jako polská. Češi jsou odměřeni a moc pijí.		Když poznal svou ženu Češku, viděl v ní čistotu (v dobrém slova smyslu), jak v Itálii už neexistuje.	Znal českou literaturu, ale netušil, že ženy jsou radně tak silné.	vůbec, nemal a ani si nedovedl představit, že by se někdy do jeho života Češka připsala. Žil v poklidu v maskulinní společnosti – rodině, v níž nebyl pro samostatnou a nezávislou ženu prostor. Rodina se s ním rozešla.	Neznal a ani se nad tím nezamyslel.	byl ovlivněn stereotypy, že Češi jsou chladní, pak zjistil, že jsou důvěryhodnější než Italoové.
Postoj k ČR a Čechům	Češi se musí cítit v Itálii jako „chudáci“, neb jim chybí styl, kultura. Šarm, byt „někdo“ a cítit se dobře. Češi nejsou bojovnici, jsou zvyklí být pokřivení, ovládní.	ČR je místo s nízkou kulturou, je potřeba kultura do ČR dovést. Tím chce vybudovat pouze z Čechů. Má rád české ženy, protože jsou bystré a odvážné.	Češi jsou slušní a seriózní, spolehliví a „nehandlují“ o slevy a lepší platební podmínky.	Neuměl mezi Čechy zapadnout, stydlí se, že kvůli němu musí mluvit anglicky.	Čechy má rád, zpočátku je pozorovali, až zjistili, že chce být české společnosti přínosem, získal jejich přízeň.	Obchody z Čechy velmi dobře zažijí, zejména ekonomicky, nehledal cestující, jak prodoužit či oddálit platby, nehandlovali o slevy a obchodování s nimi bylo hlaďké.	Češi jsou v komunikaci uzavření, poji se to s diktátorem, lidé si neověřovali (STB).	Češi jsou málo elastičtí a mají málo pochopení. Češi jsou chladnější, nejsou vůbec vřelí a jako by se báli fyzického kontaktu. My Italoové jsme zvyklí se dotýkat, objímat se atp.	Jsou podstatně svobodnější a nezávislejší, proto jsou die jejich zkušenosti i statečnější, vyrovnanější a odhodlanější riskovat. Jsou rovněž i modernější a méně konzervativní než Italoové.	
Informace před setkáním	O, přijel jako turista.	Mentalitu znal, šel s Češkou, jedli do Prahy.	O, přijel jako turista.	O, nevěděl ani, kde je Ostrava.	Měl Českou ženu.	Na českou mentalitu připraven nebyl, překvapila ho.	Jen ty z literatury.		Nejvířovala, znal jen to, co se doslechla.	0
Zážitky při 1. setkání	V 1995 se lidé v ČR umývali velmi sporadicky, někteří se nemýli dokonce týdně či měsíčně, páčili a bylo to	Uvědomil si nauitu místních, vycítil obchodní příležitosti.		Byl překvapen českým vztahem k Bohu, křesťanství, vztahu k rodině.	Nadchlo ho, že v ČR chodí děti do školy samy a rodiče je nemusí z důvodu bezpečnosti vozit.	Musel se srovnávat s rozhodnou, silnou Češkou ženou, která nebyla poslušná, pokorná a poddána. Musel se naučit být			Překvapilo ji, že jsou veselí.	Překvapení, že nejsou tak chladní, jak se domníval a jak slyšával.
Poznatky z dalších setkání	Češi jsou národ zloděů, na české lidi nebe byt měkčí a mírný, že toho hned zneubíjí, mnoha Čechům se	Naivita místních lehce ustoupila, pořád se ale citi nadřazen.	Oproti Italům reagují ihned na maily.	Zjistil, že se nemusí obávat.	V ČR se mu líbí, v žádném případě nepomyslí na návrat do Itálie.					Čechy si oblíbil čím dál více, připadaje jak pro pracovní, tak pro osobní stránce.
Význam neverbální komunikace	Italské životy jsou o NWK obohacené	NWK hraje významnou roli, sám hojně řečtva využívá. K Italům patří.	Pro Italu typická, bez rukou by nic neřekl. Může působit negativně a neověřitelně. Ten, kdo stojí komunikuje bez pohybu a velkých gest, není ale serioznější.	Vnímá jako stereotyp, v dnešní době už se typická italská gestikulace vytrácí, respektive i zbytek světa včetně Čechů.	NWK si nijak zvlášť neuvědomuje, myslí, že v dnešní době už se typická italská gestikulace vytrácí, respektive i zbytek světa včetně Čechů.	Komunikace z Čechy je složitější, při jednání svým tělem nic moc nesprazdí. Zpočátku vnímal českou strnulost velmi negativně, cítil, že se na něj Češi svým blazeozným postojem nadřazené	K sebevýjádření používat nemusí.	Nonverbální italskou komunikaci považuje za normální, nej taková, jaká je, Italoové nejsou hodnoceni podle nonverbální komunikace, jednoduše jsou jen poznatelní.	Ruce používá jako všichni muži a ženy kolem ní. Ví ale, že u nich na Sardinii je gestikulace mírnější, než třeba v Římě nebo v Kampánii.	Co se řeči týče těla, může působit nevyhovově, proto se snaží gestikulovat co nejméně.
Rozdíly	Rozdíly ve stylu, u vřelých, u osobní hygieně, Čechům chybí křesťanská výchova, pro Italy je život barevný, Češi žijí životy v šedé barvě.	Uroveň Italů se pomalu snižuje a česká pomalu roste.	Češi nedbají na módu a ani na hygieny.	Zašli kulturní šok v české pivnici, kteří pili pivo a mlčeli. Po dopití se postavili a bez pozdravu odešli.	V Itálii je ve všem kaiku ekonomický, jedina zásahuje do vztahů, společenská prestiž atp.	Tykání je v ČR na určitých místech nemyslitelné, ale vykání neprokazuje větší úctu druhému.	Češi jsou chladnější, nejsou vůbec vřelí a jako by se báli fyzického kontaktu. Italoové jsou zvyklí se dotýkat, objímat se atp.	Češi jsou podstatně svobodnější a nezávislejší, proto jsou die jejich zkušenosti i statečnější, vyrovnanější a odhodlanější riskovat.	Italská výchova spočívá v tom, že děti se osamostatňují až ve chvíli slatku. Do té doby jsou závislí na rodičích a masky dětem nedovoli nic dělat a v podstatě je ani nic do praktického života nemaučí. České děti jsou od matička vedeny k pomáhání a povinnostem, tudíž jsou dříve dospělejší a jsou proto i	
Barriery v komunikaci	Barriery jsou ve všem, ve špagetách, neb špagety jsou pro Italy zásadním prvním jídlem, pro Čechy jsou jen jako příloha k druhému jídlu.	Italoové jsou elegantní a Češi tuto eleganci nemají.	Neznalost jazyka.	Jazyk, smysl pro humor.	Italoové mají svůj kód a chtějí ním setrvat, co může udušit dnes, nechaj na zítřek. Češi je stresují urputnými maily, telefonáty a potvrzováním. Čechům chybí lehkost a smysl le hře a odší jen za ziskem. Italoové nespěchají, co může udušit dnes, nechaj na zítřek. Češi běží za ziskem. Barriera je v rozdílných časech.	Rozdílný přístup k času - Itali není zvyklí pracovat hodně, ale pracuje dlouho, Čech pracuje kratší čas a hutně, tedy za poloviční čas udělají stejné penzum práce a ve výsledku se nepokřívají. Zpočátku viděl v neverbální komunikaci obrovskou barriera.	Rozdílný přístup k časům a též rozdílný přístup ke stravování. Italoové si jídlo udušají, Češi si naplní žaludky.	nejdůležitější je problém jazyka a nutnost tlumočnicka		Je si vědom, že italský způsob komunikace může být pro Čechy barierou, Češi jsou konkrétní a drží se tématu, zatímco Italoové odbočují, skáču o tématu na téma a zdržují.
Postoj k barierám	Nejdříve dá důvěru a při prvním odhaleném selhání ji odeberá a se zaměstnancem se loučí. Naučí se být přísný, fiskální a kontrolovat rozpisy. Barriery a rozdíly se eliminují postupně samy díky nové generaci.	Užívá si obdiv a neuvědomuje si, že jeho „excentrické a afektované chování“ působí jako barriera, neboť působí rozpaky protistrany.			Mnohé komunikační barriery za něj řeší česká manžetka.	Pokud jsou peníze, eliminují se barriery. Eliminace tohoto problému je komplikovaná, časem rozdíly smaže - globalizace, migrace...	Svět je plný globalizace, zlepšování procesů, rušení interkulturních rozdílo, avšak barriery, které vyvstávají u lidí vycházejících ze stejné kultury, jsou barriery mnohem význačnější.			
Návrhy na zlepšení komunikace	Nová generace (2000 až 2002), protože současná mládež je velmi sebekritická užívk studiu, internetu atd.	Projekt družby mezi ČR a Itálii založený na interkulturní výměně. Budoucnost vidí v mladých. Aby ale Češi vylezli ze zavřených muší, budou muset přejít alespoň dvě generace.	Studium jazyků.	Vyslat na vyjednávání s Italy Českou ženu.	Studium jazyků, jazyková barriera je nevyznamnější. Evropská unie zpobí, že se časem eliminují nejen barriery, ale též tradice.	Připrava na jednání je důležitá se obrnit trpělivostí a pochopením.	Kdyby se Češi naučili hodovat, lépe by se jim mezi sebou vyjednávalo.	Pro úspěšné jednání je ideální, aby s Calabresi přijel vyjednatvám složený z muže a hešké ženy. Hešká žena odvede pozornost a muž vyjednává. Samotná žena by se musela hodně snažit, aby dokazala, že je opravdu dobrá. Ženy na jihu nekomandují a není zvykem je	veškeré rozdíly se mažou s Čiší dobrého vína a die univerzální návod na eliminaci mnoha barier i v současné době	Řešení se nachází v přiblížování cizích kultur tak, jak to udělali Mexičané nebo Čířani, kteří po celém světě otevřeli mexické restaurace.
Vliv kultury a dalších faktorů na komunikaci	Přijemný obdiv ovlivní výsledek jednání. Atmosféra, blízkost lidí, úsměv a hlavně už pozdraví	Rád prostranu otevře rúnými gesty, počínaje mnohachodovými vešletemi. Komunikaci lze ovlivnit počínaje uměním, obchodem, podnikáním, jídeltem, pohyby těla, způsobem konverzace, synergií mezi lidmi, turismem, architekturou atd.	Italoové si potrpí na tituly a často se jimi oslovují.	Velké obchody uzavíral s plnou pusou u dobrého jídla.		Roli hraje jazyková vybava, studium, připrava na jednání.	Kultura může mít vliv, ale může dojít k uvolnění atmosféry a vzájemné obohačení kultur. uchvatnou vešleť, vinem či Grappou. Při začnání po ukončeném jednání.	Skrze dobré jídlo a pti může dojít k uvolnění atmosféry a vzájemné obohačení kultur. Příprava na setkání by se podělovat neměla ve všech směrech.	Kultura může vyjednávání mezi Sardy a Čechy ovlivnit, protože Sardové se od Itálie z kontinentu velice liší. Sardové jsou uzavření a mediálněví, proto jsou i opatrní a pomalí. Takové jednání mívá unulé spád. Barriery vyvstávají i při nevhodném obléčení na jednání. Sardové na sebe obávají vždy perfektní obléčení a upravení. To se ale nedá říct o Čechích, kteří se na jednání dostavili v triku a kratšech.	
Partneři z rodné země	Italoové jsou komunikativní, srdeční, vášniví, smíšená manželstva jsou nesmyšl.	Italům se nedá věřit, že jsou hářfi, „herci“ a „fanfaroni“, nejduo ve vztazích do hloubky a přehánějí.	Italoové jsou v vztahu k ženám mnohem jednodušší.	Jsou poudaví. Mají své pomalé časy.		Italoové jsou hraví, veselé, sympatičtí, ale zároveň mohou být velcí podvodníci, nikdy se neví, co se od nich dá čekat.	S Italy se komunikuje lehce. Nejsou tvrdí, chápou se a rádi si vycházejířtíc.	preferuje komunikaci s Italy, neboť je, jak sama přiznává, je už starší a též staromódní a nechce už poštěbu čítit se novým věkem.	preferuje komunikaci s Čechy, Italoové zbytečně odbočují od tématu a zdržují	

<p>Italská mentalita</p>	<p>Italové se pro něco zapíí, nadhodnou, jsou energičtí a nekonečně vše na dlouhé látky.</p>	<p>Jsou otevření, rádi italsky, kulturu a sílu ukáží světa svou mužností, úspěchy a přívětivostí (obvykle mají také firem).</p>	<p>Jsou veselí, jsou společníci, jsou vtipní, mají pěkný postoj k životu, k módě, k jídlu. Italové se umí chovat ve společnosti, umí se chovat k ženám. Postupují na italsky a oslovují se „Dottore“, „avvocato“.</p>	<p>Jsou veselí, spontánní, upovídané povahy, umí si užít života. Jejich chování je vždy na první pohled přátelské a sympatické. Žije nezávisle se stoprocentně domnívat, s nimi půjde vše tak hladce.</p>	<p>Každá kultura má své pro a kontra. Kontra již byla řečeno a pro v Calabrii najdeme v yrovnanosti. „Se Dio vorrà“, tedy „pokud Bůh bude chtít“ odpovídá úplně na jakoukoliv domněnku, tedy na termín obchodního jednání. Když se zlobí, říká jí intenzí.</p>	
<p>Postoj k itálii a Italům</p>	<p>Italové si umí vše užít život, obchoduje, ženy více chodí na procházky či proměny, neboť exhibicionisti. Mají módu, genech, ni přemýšlet, vztahy základem na nemoci, jsou patrioti, myslí vzhledem k síle, že mají vše nejlepší, rádi přehánjí, a automaticky. Mají rádi slavu, vše je pro ně, jsou velcí, jsou patrioti.</p>	<p>Z pohledu ženy se s nimi dobře obchoduje, ženy více chodí na procházky či proměny, neboť exhibicionisti. Mají módu, genech, ni přemýšlet, vztahy základem na nemoci, jsou patrioti, myslí vzhledem k síle, že mají vše nejlepší, rádi přehánjí, a automaticky. Mají rádi slavu, vše je pro ně, jsou velcí, jsou patrioti.</p>	<p>V itálii je třeba nejdříve nový zákon, už víš čího značí způsob, jak jej obejít.</p>	<p>Italové mohou trochu klámat. Nejsou vůbec transparentní, takže jsou v obchodní výhodě. Italové jsou stráni jak na poli pracovním, tak na poli kulturním. Ještě jsou pro cizince málo otevřeni, jsou vždy v určité výhodě.</p>		
<p>Informace před setkáním</p>			<p>Byla mladinka, nezažila se mentální, aniž do toho škodila, přišla do italie bez předstudo.</p>		<p>měl představu, že italoové jsou zmatení (jako Franci), divocí, spontánní, hlási, máchají rukama, příklad „italské mandarínky“</p>	
<p>Zážitky při 1. setkání</p>	<p>Itálie je úžasná, moc se jí tam líbí, okouzlila ji italská kuchyně i móda, moře.</p>		<p>První setkání jí příjemné. Překvapilo ji, že se jí otevřeli jiný svět, lidé se nemohli, byli veselí a ušlechtilí si života, dokázali radostně hodnotit třeba 4 hodiny v nečlově, šli se jí ten úsměv a velikost a vnitřní bohatost.</p>		<p>Při 1. setkání si uvědomil, že představa italoové italech byly silně nadsazené.</p>	
<p>Poznatky z dalších setkání</p>					<p>Poznal, že italoové jsou velice bezprostřední, milí, přívětiví, bylo známo, že se strávají kvalitními potravinami, takže je velmi jako „jezd“ a moc se mu líbil jejich přístup k životu, k módě, k podnikání, který nebyl zkažený 40 letým režimem.</p>	
<p>Význam nonverbalní komunikace</p>	<p>Co se nonverbalní komunikace týče, italoové jsou velmi temperamentní, jí to nevyhovuje a nepohoduje a nebudou odvětvu a tibi se jí. Neví, jestli „ukádky rukama“ působí nenasazeně, ale ani nupřát. Neznámena, že není seriózní. Gestikulace může narušovat prozitek.</p>	<p>Preferuje italský způsob nonverbalní komunikaci, je spontánní a přirozený, má ho rád a nepůsobí na ni nenasazeně. Nelíbí se jí zkažená způsob komunikace, u nás to nebudou.</p>	<p>Italští nonverbalní komunikace je obchodně záhodná. Je to docela nepřehnané. Chyby člověka na úrovni by se měl umět držet při komunikaci tak, aby ne-teroval.</p>	<p>Italští nonverbalní komunikace je zábrana, je dobře jí pojímou jako hra, dá se tipovat, co který pohyb či gesto znamená. Rozhodně nepůsobí nepřátelně či neobdobně.</p>	<p>bez rukou by se nešlo domluvit.</p>	<p>Nonverbalní italská komunikace je OK, není na ní nic negativního patří k vyjednávání.</p>
<p>Rozdíly</p>	<p>Itali vždy na jednání přichází perfektně obléčený, nupřát, nevyhovuje, upravují. Časí v tom zastávají.</p>	<p>Srdka Čechů může umi užít, být srdeční, neboť Ital není vysokého úroveň a mind problém s opakem. Řeší to ukázkou moce a peněz, takže je to srdeční.</p>	<p>Italové jsou spontánní, chtějí se dodat, základem, dělati práci srdečně, ale se musí investovat a Časí jsou velké italské úkoly, italské.</p>	<p>Rozdíly v přístupu k titulům, italoové si nepotají na titul, Časí ano. V pracovní stře je ale pochůbní titulů v italské úvodní a doprobované.</p>	<p>po 26 letech, co Daniela žije a pracuje v italsku, se jí to neznámilo a ani její postoj.</p>	<p>Poznal, že italoové jsou velice bezprostřední, milí, přívětiví, bylo známo, že se strávají kvalitními potravinami, takže je velmi jako „jezd“ a moc se mu líbil jejich přístup k životu, k módě, k podnikání, který nebyl zkažený 40 letým režimem.</p>
<p>Bariéry v komunikaci</p>	<p>Narší na jazykovou bariéru, neboť starti italoové anglicky moc neumí nebo nechtějí mluvit. Bariéra vztahů, nechtějí italoové vědi, kde se Česko nachází a přistou si ho s Ruskem. Bariéry jsou v komunikaci potěbné, neb v rozdílnosti je kouzlo, jnak by už Čech nebyl Čechem a</p>	<p>Srdka Čechů může umi užít, být srdeční, neboť Ital není vysokého úroveň a mind problém s opakem. Řeší to ukázkou moce a peněz, takže je to srdeční.</p>	<p>Italové jsou spontánní, chtějí se dodat, základem, dělati práci srdečně, ale se musí investovat a Časí jsou velké italské úkoly, italské.</p>	<p>Italové jsou spontánní, chtějí se dodat, základem, dělati práci srdečně, ale se musí investovat a Časí jsou velké italské úkoly, italské.</p>	<p>Ready meči Čechy a italy spojují ale nejen v zábrana, ale také v vztahu k čísto a k životnímu prostředí. Calabresi i nevadí krásy, ve které žijí, interiéry opad, dělají skádky, kde se jim</p>	<p>Hlavni rozdíl v tom, že na italech není údrž 40 let, italské jsou otevření, mají radost z života, na taky se nebojí zasmát, nemají obavu z čísta a luk a nemají obavu se bít a žít pro to, aby to našla okřítit.</p>
<p>Postoj k bariérám</p>		<p>Kodbouršní bariéry s italy je nutno být upřímí, odmit se trpělivostí a telefonicky se intenzivně připomínat a domluvit se reakce.</p>	<p>Italové komunikace je i do nepochopení jak obchodní zápoje, sice, což Čechům dýchá. Svím proklamím tam to vlti a prodávající srdečně, zatímco Čechi často tomu, s tím obchoduje, nevadí a nechtějí je to znát. Další bariéra je v rozdílných časech.</p>	<p>Italové komunikace je i do nepochopení jak obchodní zápoje, sice, což Čechům dýchá. Svím proklamím tam to vlti a prodávající srdečně, zatímco Čechi často tomu, s tím obchoduje, nevadí a nechtějí je to znát. Další bariéra je v rozdílných časech.</p>	<p>plí jediná s Calabresi se musí obchodní obrovskou trpělivostí, protože nehoří jí stět rozdílných Časí, v italské obchodního jednání se zábrana, nedostupí domluvit Časí.</p>	<p>Hlavni bariéra je jazyk, ve vhodě jsou č. itali nechtějí umi italský jazyk, ale umí ho natolik, aby v něm i přemluvit.</p>
<p>Návrhy na zlepšení komunikace</p>		<p>Sam nemůže díbat, tam počte ženskou, pokud se na jednání přemluví pohledně, inteligentní a italské obchodní žna, mnohé bariéry se</p>	<p>Ruční přímání současné ekonomická situace, kdy se italským vltisli nedává a vedlo z každého dobrého obchodního.</p>	<p>Není na škodu polechtat italské ego, hned se s nimi vjedou. Italské říče.</p>		<p>plivati na jednání s italy Moravské vlti a italoové se ho na plli a řekl, že jim česko konvulze a tímto mými konstativním (vlastně pochvalnou) se získané změni proběh vjedování. Podobně i italské pozicovnosti,</p>
<p>Vliv kultury a dalších faktorů na komunikaci</p>	<p>Do kultury a kulturních obíření a taly by se mělo podívat, podívat např. italské jednoduší je pro ni komunikace v jazyce stano</p>	<p>Ženskoctví v kombinaci s vědomostí, znalostí a sílou firmou za zády je Čech neví takový pohled, který v pracovní době záje s italy, ale také, Čechům máji vjedování určitou lehkou a samotyho</p>	<p>Italské je vlti „dobro“, oddat by se základem, udelat by pro základem první- Časí se neustávají vltisli Časí, je to rozdílnost a klid, ale italy více experimentuje.</p>	<p>Časí jsou přímě vltisli, berou se plíli vltisli a tu česko stanoit nemimé, italy, ale v komunikaci jsou transparentní.</p>		<p>Kultura může posáznit č. zapůsobit na průběh jednání, nečesko faktor, podívat s tímto obíření, ale taky vltisli a partnerem z vltisli země, znají se perfektně a nemusí obdolat, jak to ten driny myslí.</p>
<p>Partneři z rodné země</p>						

PŘÍLOHA P V: PPT. NÁVRH MANUÁLU PRO ÚČASTNÍKY WORKSHOPU



Obrázek 7 – MANUÁL, titulní strana (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 8 – MANUÁL, rada první (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 9 – MANUÁL, rada druhá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 10 – MANUÁL, rada třetí (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 11 – MANUÁL, rada čtvrtá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 12 – MANUÁL, rada pátá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 13 – MANUÁL, rada šestá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 14 – MANUÁL, rada sedmá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 15 – MANUÁL, rada osmá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 16 – MANUÁL, rada devátá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 17 – MANUÁL, rada desátá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 18 – MANUÁL, rada celoživotní (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: FOTOGRAFIE ROMA A MILANO



Obrázek 19 – Řím (Zdroj: Paul Kadlcak)



Obrázek 20 – Řím (Zdroj: Paul Kadlcak)



Obrázek 21 – Milano (Zdroj: Paul Kadlcak)



Obrázek 22 – Milano (Zdroj: Paul Kadlcak)