



KEŇA: kultura obchodního jednání

Jak oslovit obchodní partnery?

Všechny komunity dávají při obchodních jednáních přednost neformálnímu přístupu. Výjimkou jsou státní instituce, kde je nutno dávat dostatečně najevo s kým a na jaké úrovni je jednáno. Ojedinele se může stát, že je jednáno s lidmi, kteří očekávají titulování. Jde o absolventy evropských, ale i amerických technických univerzit, kteří si v rozporu s anglickými zvyklostmi na vizitkách uvádějí titul "Eng.". V těchto případech se doporučuje při oslovování tento titul používat. V případě, že partnerem je např. poslanec, předchází jménu titul "Honourable".

Rovněž je třeba si uvědomit, zda je Váš produkt či služba uplatnitelná na keňském trhu. Trh je zde z 90 % čistě proimportní a většina věcí se dováží ze zahraničí. Je důležité mít na paměti, že trh je velmi citlivý na cenu. Hodně zboží se dováží z Číny a Indie. Konkurovat těmto výrobcům cenou není přirozeně možné. Ani bohatší střední třída neupřednostňuje bohužel kvalitu před cenou.

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

Na jednání s keňskými partnery je nutno se připravit stejně svědomitě a přistupovat k nim stejně jako k jednání s partnery v západní Evropě. Prezentace proto musí být jasná, srozumitelná a přesvědčivá. Keňané neradi čtou mezi řádky, proto je třeba hovořit konkrétně a přímo k věci. Je rovněž potřeba si být vědom toho, že to, „dohodnuté“ ustanovení je ze strany keňských partnerů vnímáno jako „předběžné dohodnutí“. Na druhou stranu od evropských partnerů je očekáváno přesné plnění ujednání. Tato „asymetrie“ do velké míry znesnadňuje realizaci kontraktů v Keni.

Rovněž vnímání času v Keni je značně originální. Zejména jednání na úřadech a ministerstvech se odehrávají zcela chaoticky a není tak možné plánovat časový harmonogram. Potvrzení schůzky na ministerstvu se dozvíte obvykle pár hodin dopředu, ale určitě ne třeba s týdenním předstihem. Ani potvrzení schůzky neznamená, že se schůzka skutečně uskuteční a nebude přesunuta o několik dní. Buďte připraveni, že partner může přijít na schůzku až o 15 minut později. Zachovejte klid a berte to s grácií. Od vás se ale bude očekávat plus minus dochvilnost. V případě služební cesty je nutné počítat s dostatečnou časovou rezervou, obrnit se trpělivostí a být flexibilní. Používání vizitek je běžné, Keňané používají rádi kvalitní papír i velice barevný tisk. Evropan nesmí být zaskočen tím, že emailová adresa třeba i náměstka ministra je na serveru Yahoo nebo Googlu. Je to dáno nespolehlivostí IT sítě státní správy, ale i soukromých firem. Keňané mají velmi rádi ceremonie a obřadnosti, na oficiálních jednáních je keňská strana zastoupena početným sborem. Dárek je velice vhodný a může napomoci lepší komunikaci.

Co českého obchodníka při jednání nejvíce překvapí?

Nepodléhejte prvním dojmům, zejména ne těm založeným na zažitých klišé a mediálních obrazech „chudé Afriky“. Jedním z charakteristických prvků subsaharské oblasti je značná propast mezi společenskými vrstvami. Řada Keňanů, kteří zastávají vyšší posty ve státní správě či ve vedení soukromých subjektů, pochází ze společensky úspěšně etablovaných, často vlivných a finančně dobře zajištěných rodin. Proto bývají absolventy či mají akademické tituly z jedné či více prestižních

světových univerzit. Afričané si obecně cení dosažení vysokého společenského statusu, což ti úspěšní často demonstrují nápadným důrazem na okázalost a materiální sebezprezentaci. Je dobré partnera oslovovat titulem např. pane doktore, pane řediteli. Znalost a frekvence návštěv zejména Velké Británie je často výrazně vyšší, než je tomu i u českých obchodníků.

Jací jsou Keňané obchodníci?

Keňští partneři bývají obvykle na jednání připraveni, především mají dobrou znalost o cenách konkurence. Představu o českých výrobcích však příliš jasnou nemají. Proto je žádoucí vyzdvihnout kvalitu vlastního zboží a od samého počátku eliminovat jakékoliv srovnávání s čínským ekvivalentem poukázáním na skutečnost, že čínské zboží se nedá v žádných parametrech s evropským zbožím srovnávat. Keňané dobře vědí, že Čína do Afriky vyváží zboží podřadné kvality a proto není od věci na tuto skutečnost poukázat.

Při vzájemných rozhovorech je třeba být vnímavý, otevřený, být připraven na neobvyklá řešení, nepovyšovat se ani neponižovat, pružně držet svůj standard.

Je vyjednávání s místními obchodníky jiné, ztěžující kulturní/náboženské/etnické odlišnosti?

Při jednání s Keňany se pije alkohol, nejsou zde v podstatě odlišnosti od evropských zvyklostí. V případě jednání s keňskými muslimy platí to samé s výjimkou pití alkoholu. Ženy jsou respektovány jako obchodní partneři, je zde řada ministryň a podnikatelek. Na druhé straně se velmi dbá na ceremonie. V afrických partnerech je hluboce zakořeněna úcta ke stáří a cit k hierarchii. Proto může být dobré, aby byl součástí obchodní delegace i služebně starší kolega.

Pakliže je to možné, je vhodné komunikovat osobně telefonicky či přes velmi oblíbený WhatsApp. Obecným problémem však je, že dohodnuté závazky jsou velice často porušovány. Velice frustrující při jednáních je dlouhé čekání na odpověď, kdy se nedaří potenciálního partnera zastihnout a který navíc nereaguje na naprosto žádné upomínky. Neváhejte poslat zprávu přes WhatsApp i vysoce postaveným lidem, upozorní-li Vás, že jej používají.

Zachování tváře je pro Keňany nesmírně důležité. Při jednáních je proto potřeba dávat pozor, aby se keňský protějšek nedostal do trapné situace a dbát na určitou taktost, citlivost a zdrženlivost. V Keni panuje rovněž kmenová řevnivost s tím, že příslušníci některých kmenů se cítí nad jinými povýšeni. Za komunikační tabu lze tak považovat otázky etnické.

Je důležité vzít si s sebou tlumočníka? / Jak je to s jazykovou vybaveností?

Mít tlumočníka není běžné. Keňané mají většinou výbornou angličtinu, mnohem lepší než většina Čechů. Je to jejich druhý oficiální jazyk. Je třeba soustředit se na zřetelné vyslovování, česká výslovnost je často pro Keňany nezvyklá. Obchodně lze jednat celý rok, nejméně vhodnou dobou jsou však doby dovolených, tj. červenec a srpen nebo prosinec. Jednat lze denně od 9 hod. až do 17 hod. odpoledne. V době od 12 do 14 hod. je obvykle polední přestávka.

Jak nakládají Keňští obchodníci s časem v rámci obchodního jednání?

Na schůzku je třeba dorazit přesně, ale nečekat automaticky totéž od africké strany. Je nutno být flexibilní, počítat s případnými prostoji a zdržením při plánování. V případě zdržení protistrany je nejlépe věc přejít a soustředit se na obsah jednání.

V Africe panuje konsensuální způsob vyjednávání. To znamená, že protistrany mluví a mluví, až se vzájemně domluví či umluví. Proto je třeba mít v záloze časový prostor na více schůzek. Při jednáních v Evropě je dochvilnost Keňanů „nepatrně“ lepší.

Keňský partner má obecně na vše dostatek času, od evropských partnerů je však vyžadována okamžitá reakce na všechny požadavky. I zde platí zvláštní „asymetrie“ vztahů.

Jak nakládají keňští obchodníci s emocemi v rámci obchodního jednání?

Keňané jsou v průměru o něco lépe vybaveni emoční inteligencí, než bývá běžné u Evropanů vůči Afričanům: svého partnera často „přečtou“ dříve než on je a zjištěných slabin neváhají využít. S emocemi přitom aktivně pracují. Je to dáno tím, že velká část movitých Keňanů buď v Evropě přímo studovalo, nebo má v Evropě při nejmenším řadu příbuzných a známých. Znalost Evropanů je tak na jejich straně vyšší, než je tomu obráceně.

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

Z pohledu teritoriálního žádná lokální specifika směrem k jednání s evropskými partnery neexistují.

Je vhodné resp. obvyklé nabízet při obchodních jednáních alkohol?

Při pracovních jednáních se alkohol nepodává. Konzumace alkoholu je vhodná až při pracovní večeři či při pracovním obědě.

Jak se obléci na pracovní jednání?

Důležitý je první dojem a zevnější úprava. Keňané chodí velmi dobře upraveni, pro ně je vnější zjev vizitkou a podle toho budou posuzovat i vás. Zde platí, že šaty dělají člověka. Na obchodní schůzku se oblečte formálně, nejlépe oblek (vzhledem ke klimatu nemusí být nezbytně tmavý), kravata je nutná pouze při jednáních na vyšší úrovni v rámci státní správy. Dámy by neměly nosit šaty s odhalenými rameny, případně mít přes ně sako. Délka sukní by neměla být kratší než ke kolenům. V botách velmi záleží a jsou tečkou k oblečení. Nikdy nechodte na schůzku v sandálech či žabkách. Bylo by škoda zanechat špatný dojem i přes třeba výbornou obchodní nabídku. Oblečení a vizáž určitě nepodceňovat.

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

Je zde kladen důraz na postavení a senioritu. Čím výše v hierarchii postavený obchodní partner, tím lépe. Lépe nadhodnotit svoji pozici ve firmě než podcenit. V afrických partnerech je hluboce zakořeněna úcta ke stáří a cit k hierarchii. Proto může být dobré, aby byl součástí obchodní delegace i služebně starší kolega.

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

V Keni nebývá zvykem zvat svého zahraničního obchodního partnera domů. Ve výjimečných případech po navázání dlouhodobého obchodního vztahu však k takovému pozvání může dojít. V takovém případě je zvykem přinést partnerovi malý dárek (značkové víno, drahý alkohol, květinu obchodní partnerce nebo manželce obchodního partnera).

Co byste doporučili podnikatelům, kteří se do Německa chystají?

Jednání s úřady je někdy velice byrokratické, často však jde o záměrné zdržování vyřízení věci s cílem získat určitou odměnu.

Právní řád vychází z anglického zvykového práva, a proto je pro Středoevropany často nesrozumitelný a doporučuje se spory řešit smírnou cestou i za cenu velkých ústupků, protože soudní spory trvají dlouho a jsou velice nákladné. Pro případné vedení soudního sporu je nutno najmout místního právního zástupce. Nejde-li i o velké částky je snazší a lacinější se s žalovanou stranou dohodnout na kompromisu.

Základní zásady při jednání s keňskými partnery, jejichž respektování napomůže prosazení obchodního záměru:

- Kontaktovat ZÚ Nairobi, které vám může poskytnout aktuální informace, poradit s obchodním případem, ověřit reálnost obchodní nabídky, poskytnout asistenci
- Navázat s partnerem osobní vztah (zjistit jeho záliby, pozvat jej do ČR, zde se mu řádně věnovat). Je ovšem potřeba zvážit, zda existuje na straně partnera skutečný zájem. Není neobvyklé, že spíše než o obchod má „potencionální partner“ zájem o návštěvu Evropy. Na druhou stranu věrohodného partnera návštěva ČR přesvědčí o vyspělosti ČR a tedy i výrobků z ČR pocházejících.
- Vždy se usmívat, být zdvořilí a příjemní.
- Nestěžovat si kvůli maličkostem.
- Kritiku udělat nepřímou a vyhnout se konfrontaci.
- Nikdy nedávat najevo rozčílení – hrozí ztráta respektu partnera.
- Nesnažit se očividně o získání výhody před partnerem – je třeba být kooperativní a spolupracovat. Jedna vyhraná bitva může někdy prohrát válku.
- Nespěchat. Pozvolné jednání od obecných věcí ke konkrétním pomůže partnerovi lépe se vyznat v návrzích. Jednání však nesmí být ani rozvláčná a musí mít předem stanovený cíl.
- Počítat s průtahy – zakalkulovat je do programu i do ceny.
- Dobře připravit projekt a být v argumentaci konkrétní.
- Vždy počítat s tím, že bude vyžadována sleva. S tím je nutno počítat v prvotním návrhu ceny. Sleva však nemůže být přemrštěná. Cenový faktor je na místním trhu rozhodující a je často fatální pro dodavatele kvalitního (a tedy dražšího) zboží.