



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky

Vietnam: kultura obchodního jednání



Vietnam



Jak oslovit obchodní partnery?

Protože mnoho Vietnamců má stejná příjmení, k oslovení se používají obvykle pouze křestní jména, avšak s oslovením pan/paní. Na vizitkách jsou obvykle tištěna nejprve příjmení, potom jména. Ti-

tuly se používají zejména u lékařských či akademických hodností (Dr., Prof. atd.). Přechtení na podávané vizitce služebně vysoce postavené osoby jejího celého jména a funkce je projevem úcty.

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

Před samotným prvním setkáním je nezbytné, aby partner měl dostatečné informace o české firmě a projednávaném obchodním záměru. Tuto informaci je třeba zaslat písemně a včas před navrhovaným termínem setkání. Teprve po předchozím písemném představení je vhodné žádat o schůzku, nejlépe opět písemně, následně telefonicky. Ideální je, jestliže českou firmu partnerovi může doporučit

třetí strana, které partner důvěřuje.

Ačkoliv ve velkých obchodních firmách ve Vietnamu jsou pochopitelně zaměstnaní i lidé znalí cizích jazyků (nejrozšířenější je angličtina), mnoho vedoucích pracovníků a většina lidí v provinciích hovoří pouze vietnamsky. Dobrým dojmem tedy zapůsobí anglicky tištěné materiály opatřené dodatečným vietnamským překladem.

Načasování jednání

Vzhledem k ustálenému klidnému pracovnímu rytmu je ve Vietnamu vhodné sjednávat schůzky ráno od devíti hodin, respektive od 2.–3. hod. odpolední, ačkoliv partner může navrhnout i jiný (pozdější) termín. Ve Vietnamu se ještě donedávna pracovalo i v sobotu, dnes je již tento čas považován za soukromý, a proto se přísluší sobotní termín jednání případně navrhnout pouze vietnamské straně.

Vietnamci bývají až na výjimky překvapivě dochvilní. Jedná se zřejmě o následek úcty k autoritám. Stává se, že přijdou 5–10 minut před sjednaným termínem,

dochvilnost je očekávána i z druhé strany a výmluvy na dopravní situaci nejsou vhodné. Při plnění dohod však lze z vietnamské strany očekávat časté prodlevy z různých „objektivních“ příčin, ze strany zahraničního partnera je však vyžadováno striktní dodržování dohodnutých termínů. V Malajsii je také dochvilnost je obecně dodržována, nicméně zpoždění s ohledem na dopravní situaci ve větších městech je tolerováno a změny v programu z rozumných důvodů bývají přijaty víceméně chápavě.

Na některé aspekty společenské etikety



se ve Vietnamu klade velký důraz. Mezi ně patří představování a výměna vizitek. Důležitým lidem je vhodné vizitku podávat oběma rukama, v každém případě je nutno podat a přijmout vizitku z rukou do rukou a ne vizitku „hodit“ na stůl. V případě

velkých delegací se v úvodu může výměna vizitek odehrát jen mezi služebně nejstaršími, ostatní si mohou vyměnit vizitky po skončení jednání. Obsah a úprava vizitek není jednotná a důležitá, vizitky je však nutno bezpodmínečně mít.

Co českého obchodníka při jednání nejvíce překvapí?

Nejvíce zřejmě překvapí asijská zdřelňivost, rozvláčnost a neochota bavit se ihned o konkrétních podmínkách obchodu. Vietnamský partner Vám také v prů-

běhu jednání většinou neřekne jasné ne. Je proto třeba klást kontrolní otázky, abyste předešli případným nedorozuměním.

Jací jsou vietnamští obchodníci?

Vietnamští partneři bývají obvykle na jednání výborně připraveni, především mají dobrou znalost o cenách konkurence.

Je nežádoucí nadsazování kvality vlastního zboží či pomlouvání kvality konkurence.

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

Podobně jako v jiných asijských zemích, i život Vietnamců ovlivňuje řada zvyklostí, jejichž racionální jádro často již ani nelze „vypátrat“, ale striktně se dodržují. Týká se to všech oblastí života: jsou „šťastná období“, kdy lze uzavírat manželství (resp. rodit děti), jiná doba je vhodná k uzavření byznysu, lunárním kalendářem se řídí stravovací návyky. Tato pověrčivost může ovlivňovat i obchodní jednání a je potřeba s ní počítat.

Vietnamci jsou zvyklí celé generace svým způsobem „bojovat“ a toto se projevuje i v obchodě. Musí mít při uzavření obchodu pocit, že získali enormní výhodu a že v jednání vyhráli. Je tedy třeba dopře-

du kalkulovat s významnou slevou a přilížit se zjevně neradovat, pokud se podaří uzavřít obchod s výrazným ziskem. Je lepší chovat se skromně, ba přímo ustaraně. Lze vyjádřit, že je dobré proniknout na vietnamský trh, ale produkt byl nabídnout prakticky za „výrobní náklady“. V řadě případů, není-li obchodní partner konečný uživatel produktu, zejména je-li zaměstnancem státní firmy, se očekává, že mu bude nabídnuta osobní provize za zprostředkování. Korupce ve Vietnamu zatím nebyla vymýčena, ačkoliv se o to současná vláda pokouší nebo alespoň začíná nazývat věci pravými jmény.

Je důležité vzít si s sebou tlumočníka?

Ačkoliv ve Vietnamu může být jedním jazykem světový jazyk (zpravidla angličtina), je lepší (a v provinciích nezbyt-

né) mít vlastního tlumočníka, u kterého si předem ověříte jeho kvality.



Jak je to s jazykovou vybaveností?

Většina vrcholných manažerů větších firem (soukromých i státních) ve Vietnamu už dnes komunikuje anglicky. Jazyková vybavenost vedoucích pracovníků malých a středních firem není příliš dobrá. Velká část vedoucích pracovníků na

ministerstvech a vietnamských státních úřadech studovala v bývalém sovětském svazu a mluví ještě stále plynně rusky. Dominantním jazykem v obchodním styku je dnes ale angličtina.

Jak nakládají vietnamští obchodníci s časem v rámci obchodního jednání?

Ve Vietnamu bývají obchodní jednání obvykle velmi zdouhavá a rozvláčná. Během jednání je proto třeba zachovat trpělivost, i když se mohou zdát dotazy zbytečně

opakované a někdy i hloupé. V naprosté většině vietnamský partner tak testuje objektivitu a pravdivost argumentace a věc si promýšlí z mnoha hledisek.

Jak nakládají vietnamští obchodníci s emocemi v rámci obchodního jednání?

Při jednání obvykle Vietnamci umí zachovat kamennou tvář (spíše usmívajícího se Buddhy než hráče pokeru), výstražným znamením by pro nás měla být zvýšená intenzita úsměvu, která nemusí vždy vyjadřovat radost, ale naopak rozpaky, rozmr-

zelost, nebo i přímo skrývaný hněv. Klidné vystupování je očekáváno i od druhé strany - vzrušená gestikulace, mimická gesta a podobné projevy jsou pokládány za nezdořilé.

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

Rozdíly v obchodním jednání mezi severním a jižním Vietnamem nejsou příliš výrazné. Rozdíly lze pozorovat spíše v obecných kulturních odlišnostech mezi severem a jihem. Obchodní partneři na

jihu bývají většinou uvolněnější, štedřejší a nakloněnější k případným ústupkům, zatímco na severu bývají partneři citlivější na cenové aspekty smlouvy.

Je vhodné resp. obvyklé nabízet při obchodních jednáních alkohol?

Zatímco ve Vietnamu je pivo universální „lidový“ nápoj, při oficiálních (zejména obchodních) společenských obědech či večerích hostitel obvykle nabízí značková francouzská vína či brandy, čímž se deklaruje hostitelovo společenské postavení

(resp. solventnost). Není jasné, zda zahraniční vína či brandy Vietnamcům skutečně chutnají, jedná se však o módní a prestižní záležitost. Při oficiální společenské akci se obvykle pronáší květnaté přípitky, vietnamští partneři však ocení i opakova-



né přípitky bez proslovů během jídla. Při přípitku je vhodné pochválit vietnamský pracovitý a pohostinný lid a organizaci (firmu) hostitele. Iniciativa k odchodu musí vždy vycházet ze strany hosta, pozorný vietnamský hostitel si ani v časové

tísni nedovolí naznačit potřebu ukončení oběda či večeře. Míra konzumace se nijak neomezuje a opilost nebývá na závalu. Průměrnému Evropanu nehrozí, že by se opil dříve, než jeho vietnamští kolegové (kterým obvykle stačí málo k „veselosti“).

Existují nějaká komunikační tabu?

Koncept zachování tváře platí ve Vietnamu stejně jako v okolních zemích JV Asie. Zachování tváře je pro Vietnamce nesmírně důležité. Při jednáních je pro-

to potřeba dávat pozor, aby se vietnamský protějšek nedostal do trapné situace a dbát na určitou taktnost, citlivost a zdrženlivost.

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

Ve Vietnamu je stále ještě velmi důležitá osobní přítomnost při uzavírání obchodu. Osobní setkání je absolutně nezbytné pro získání důvěry partnera a pro zdárné uzavření obchodu. Pro navázání prvního

kontaktu je vhodný formální dopis. V Malajsi se pak následná komunikace vede především na úrovni sociálních sítí, především WhatsAppu, a je třeba se připravit na to, že je velmi rychlá.

Jak se obléci na pracovní jednání?

Aspekt společenského oblečení je zatím ve Vietnamu méně důležitý. Oblečení je v „zimním období“ (t.j. od prosince do března) obvyklé jako v Evropě, tedy oblek s kravatou, při významných jednáních či večerních příležitostech tmavý oblek, v „letním období“ (od dubna do listopadu) však postačí při běžných jednáních košile s kravatou. Při velmi oficiálních jednáních na vysoké úrovni je, alespoň pro začátek jednání, vhodný oblek i v horkém letním

období. Vzhledem k místnímu horkému a vlhkému klimatu a skutečnosti, že řada běžných vietnamských pracovišť nedisponuje klimatizací, však na jednání přichází Vietnamci často i bez kravat, aniž by tím chtěli vyjádřit nedostatek úcty. Za zcela nespolečenský nebo přímo urážlivý oděv jsou však zatím ve Vietnamu považovány šortky. U dámského oblečení se rovněž nedoporučují odhalená ramena.

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

Počet členů jednacího týmu záleží především na velikosti české firmy. V ideálním případě by měl být složen z obchodního ředitele a alespoň jednoho technického

pracovníka, který je schopen podat podrobné informace o technických detailech nabízeného produktu. Věk a genderové složení týmu nehraje zásadní roli.



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

Ve Vietnamu nebývá zvykem zvat svého zahraničního obchodního partnera domů. Ve výjimečných případech po navázání dlouhodobého obchodního vztahu však k takovému pozvání může dojít. V ta-

kovém případě je zvykem přinést partnerovi malý dárek (značkové víno, drahý alkohol, květinu obchodní partnerce nebo manželce obchodního partnera).

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

Obchodní mise a oficiální účasti na veletrzích organizované velvyslanectvím jsou důležitým nástrojem pro navázání prvotních obchodních kontaktů. Pro oslovení širšího okruhu zákazníků nebo prosazení českých firem u vybraných místních partnerů (z řad soukromých firem

i státních institucí) se pořádají také specializované mise nebo prezentace českých firem na velvyslanectví pro úzký okruh zákazníků. Obecně je účast velvyslanectví na jakékoli akci vysoce ceněna a doprovázené subjekty se tak těší vyšší účtě.

Co byste doporučil podnikatelům, kteří se do Vietnamu chystají?

Základní zásady při jednání s vietnamskými a malajskými partnery, jejichž respektování napomůže prosazení obchodního záměru:

- Navázat s partnerem osobní vztah (zjistit jeho záliby, pozvat jej do ČR, zde se mu řádně věnovat).
- Vždy se usmívat, být zdvořilí a příjemní.
- Nestěžovat si kvůli maličkostem.
- Kritiku udělat nepřímou a vyhnout se konfrontaci.
- Nikdy nedávat najevo rozčilení – hrozí ztráta respektu partnera.
- Nesnažit se očividně o získání výhody před partnerem – je třeba být kooperativní a spolupracovat. Jedna vyhraná bitva může někdy prohrát válku.
- Nespěchat. Pozvolné jednání od obecných věcí ke konkrétním pomůže partnerovi lépe se vyznat v návrzích.
- Počítat s průtahy – zakalkulovat je do programu.
- Dobře připravit projekt a být v argumentaci konkrétní. Vietnamci a Malajci mívají dobrý přehled o konkurenčních projektech (výrobcích) a v oceňování výhod jsou velmi pragmatičtí.
- Vždy kalkulovat se slevami a provizemi. Cenový faktor je na místním trhu rozhodující a je často fatální pro dodavatele příliš kvalitního (a tedy drahého) zboží.