

reklama

Nemovitosti za **1/2** ceny  
Cesta k výhodnému nákupu nemovitosti



dražba a aukce nemovitosti  
**eurodražby**  
www.eurodražby.cz

## Jak dělat byznys s čínskou firmou? Rozhodně se nevyplatí říkat o sobě, že jste malá nebo mladá firma

29. 3. 2016 00:00 (aktualizováno 20:52) Jan Záluský

Čtěte více: Čína | Česko | Sanghaj | byznys | obchod | politika | podnikání | marketing | automobilový průmysl

- Bez solidního výrobku či služby nemáte šanci uspět na jakémkoliv trhu.
- V Číně ale kromě vlastní komodity potřebujete i zjistit, koho máte přesvědčit, aby s vámi zákazník začal obchodovat.
- V Česku se rozhoduje o nákupu na základě tabulky, v Číně na základě vztahů, říká expert na byznys s Čínou Jan Hebnar.



Excel vám v Číně nepomůže.  
Foto: Shutterstock

V Číně může uspět i malá firma o několika zaměstnancích. Jen se o její velikosti nesmí její obchodní partner dozvědět. S malými hráči dělat byznys Číňané nechtějí, říká Jan Hebnar, ředitel čínské pobočky strojírenské firmy Kinex, která dodává například ložiska do vlaků křižujících říši středů. "V Číně se oceňuje stabilita a dlouhodobost. Čínská firma započítá do stavu svých zaměstnanců obrazně i ty, kteří ráno jen procházejí kolem vrátnice. Když jste ve firmě jen čtyři, ať je jeden prezident a další viceprezidenti. Ať se tituly na vizitce pěkně vyjmají," radí Hebnar, který se v čínském byznysu pohybuje řadu let i díky své poradenské společnosti Sinovia.

### Co funguje při vstupu na čínský trh?

Většina firem, které na čínském trhu začínají, používá služby tamních distributorů. Po pár letech zpravidla získají pocit, že distributor trhu málo rozumí a neříká jim dostatek informací. Proto vyšlou do Číny svého zástupce, který na prodeje osobně dohlíží. Založit čínskou obdobu společnosti s ručením omezeným není až takový problém, jen to trvá řádově měsíce. Za všechny možné doklady a právní služby pak zaplatíte kolem deseti tisíc eur.

### Jaký styl jednání se vám při spolupráci s čínskými partnery nejvíce osvědčil?

Čína je vztahová kultura, kde o obchodě nerozhodují jen objektivní kritéria. Mnohem důležitější než samotný výrobek je, od koho se zboží dostane k zákazníkovi. To je specifické pro země s tzv. nízkou úrovní důvěry, kam Čína spadá. Musíte zařadit, aby zboží chtěla koupit druhá strana právě od vás. V Česku se rozhoduje o nákupu na základě excelové tabulky, v Číně na základě vztahů.

### JAN HEBNAR (34)

Ředitel společnosti Kinex Shanghai, čínské pobočky holdingu HTC, a bývalý diplomat v Číně

■ Vystudoval právo na Právnické fakultě Masarykovy univerzity, mezinárodní vztahy na Fakultě sociálních studií a MBA na Peking University.

■ V době předsednictví České republiky v Radě Evropské unie pracoval jako ředitel odboru vnitřního trhu EU. Poté působil tři roky na české ambasádě v Pekingu jako obchodní diplomat.

■ Zabývá se Asií, asijskou ekonomikou, společností a kulturou, občas přednáší na vysokých školách v Sanghaji interkulturní a strategický management.

Je členem dozorčí rady European Chamber in China a šéfredaktorem komunitního občanského podnikání v Číně Sanghaj Plus, vydávaného Generálním konzulátem České republiky v Sanghaji.

■ Vedle redigování neziskového portálu Sinovia.cz, zaměřeného na poskytování praktických informací o obchodě s Čínou, pracuje také jako ředitel společnosti Kinex Shanghai – čínské pobočky holdingu HTC (dohromady 4200 zaměstnanců). Hovoří anglicky, čínsky a francouzsky.

### Jak se dostat čínskému partnerovi pod kůži?

V česko-čínském byznysu se pohybují zhruba deset let a občas se ptám sám sebe, jak moc je možné se tamním obchodním partnerům přiblížit. V Číňanově vztahovém diagramu je na nejvyšší úrovni rodina, pak přátelé ze základní a střední školy či univerzity. S těmito lidmi oni nejraději navzájem dělají byznys. Pro cizince je extrémně obtížné se do těchto skupin dostat. Proto je lepší dělat obchod přes nějaké prostředníky.

Já v Číně zastupuji holding HTC, pod který spadá výrobce ložisek Kinex či továrna na traktory Zetor. Když chci prodat ložiska do vlaků, vím, že vlaky v Číně montuje pár státních společností. Když ale do nich vyrazím na návštěvu, často mě nemusí ani pustit přes vrátnici. I to se mi už párkrát stalo. Potřebuji proto najít někoho, kdo s nákupčím z China Railways chodí už dvacet let v pátek na karaoke a kdo bude ochotný mi ten obchod zprostředkovat. Bude to pro mě lepší než složitě navazovat vztah se samotným nákupčím, což by nebyla záležitost jednoho dne a jedné večeře.

Raději soustředím energii na to, abych našel někoho, kdo už ten vztah má a dveře má otevřené.

Když toho člověka najdu, musím ho legálně namotivovat.

V čem motivace obvykle spočívá?

...nena produkt pro vás, proto, i nemáte je zastupovat.

Tento distributor nemá pro mě v byznysové rovině žádnou přidanou hodnotu, kromě toho, že mi zprostředkuje kontakt. U velkých čínských firem se bez něj ale neobejdete. Čínský železniční průmysl působí zvenku trochu jako kafovský Zámek.

Železnice má v Číně vlastní ministerstvo, soudy a armádu. Manažeri železnic nechtějí příliš s cizinci obchodovat, protože se obávají, že se tím ocitnou více ve hledáčku protikorupční policie.

#### **Jakou roli hrají v podnikání tamní úřady?**

Jako obchodní firma jsme se nikdy od čínských úřadů nedočkali nějakého problematického zacházení. Jen všechno velmi dlouho trvá. Když potřebujete změnit jednatele ve firmě, v Česku to zvládnete za 14 dní. V Číně to trvá tři měsíce.

Na podobnou lhůtu se připravte při změně adresy firmy. Zahraniční firmy obecně mají v Číně těžší život, protože jsou více pod drobnohledem úřadů. Majitelé čínských továren málokdy odvádí sociální a zdravotní pojištění za svoje lidi, cizinci si tohle nedovolí riskovat.

#### **Tři roky jste působil na české ambasádě v Pekingu jako zástupce vedoucího obchodního oddělení. Jakou roli hrají zastupitelské úřady při domlouvání byznysu s Číňany?**

Lidé na obchodních odděleních různých ambasád jsou často velice šikovní, mají řadu kontaktů a dokážou vám sjednat schůzku ve velké státní firmě. Když schůzku dojedná diplomat, vaše setkání vnímá potenciální čínský obchodní partner jako mnohem slibnější.

#### **Co se vám osvědčilo při obchodních jednáních?**

Jedna z největších obtíží podnikání v Číně je fakt, že se tam informace nesdělují napřímo.

My pocházíme z kultury, kde si sedneme s partnerem a řekneme mu, že potřebujeme nějakou cenu a nabídneme takové podmínky. Když se domluvíme, příští týden podepisujete objednávku. Když sedíte u stolu s Číňanem, často nevíte, kdo to přesně je, jestli má právo s vámi jednat, zda náhodou nepřišel právě z vrátnice továrny, protože zde dělá noční ostrahu. Nerozumíte, co vám navrhl, protože to zaobalil tak, že nevíte, zda s vámi souhlasí, nebo nikoliv. Když z jednání odcházíte, nevíte, na čem jste se dohodli.

A v takovém prostředí v Číně podnikáte.

Když spolu jednají Číňané, takový problém nemají, protože jsou schopni tyto zprávy na verbální či neverbální úrovni dekodovat. Jsou na to odmalíčka zvyklí.

Naučit se "číst", co čínští partneři říkají nebo spíš neříkají, chce roky praxe a znalost kultury.

#### **Máte nějaký konkrétní tip na jednání?**

Když vás chce Číňan odmítnout, skoro nikdy neřekne, že něco nejde. Místo toho prohlásí, že by to bylo skvělé, ale existuje malý problém v tom či onom. Skutečně to ale znamená, že taková varianta je pro něj absolutně nepřijatelná.

Jestliže se Číňan zmíní o malém problému, jde o zcela zásadní problém. Jinak by o něm vůbec nemluvil.

Také velmi záleží na tom, s kým se na jednání potkáte. Když přijde juniorní inženýr, tak to značí, že firma obchodu příliš nevěří, seniorní inženýr už je lepší, ale když přijde šéf nákupu nebo ředitel továrny, obchod je na dobré cestě. Už před jednáním je de facto rozhodnuté, zda se něco stane.

#### **Jak v Číně dělat správný marketing?**

Číňanů je moc a z toho je třeba vycházet. Žije tam moc lidí na málo bytů, příliš chlapů na málo ženských, moc dětí na málo vzduchu a zahrad. Když vyjdete v čínském městě na ulici, cítíte ve vzduchu konkurenční tlak. Lidé do sebe strkají a bojují o zdroje. Proto je při marketingové kampani běžné zabrnkat na existenciální strunu – že zítra už čínští zákazníci své zdroje mít nemusí. Z podobného soudku je obdobný trik. Číňan se obvykle obává, že přijde o svůj status – přestane být manažerem, ztratí tvář před rodinou a bude to velký ekonomický problém. Proto celá řada firem prodává v Číně výrobky s tím, že pomáhají zákazníkům vylepšit jejich sociální a pracovní pozici.

Takže zatímco jinde ve světě fungují reklamy na šampony na základě erotického kontextu, v čínské reklamě přijde slečna ráno s neumytými vlasy do práce. Protože má neumyté vlasy, tak se na poradě cítí nervózně a nemluví. Šéf ji pokará, že čekal iniciativní nápady. Ona si koupí nový šampon, večer se umyje a ráno dorazí do práce "vyvoněná". Na poradě vstane, srší sebevědomím a navrhne skvělé řešení pracovního problému. A šéf ji povýší. Podobně to platí o potravinách. Čínští spotřebitelé nekonzumují v reklamě jídlo, protože jim chutná, ale aby dokázali podat správný pracovní výkon.

Dalším faktorem, přes který lze v Číně prodávat zboží, je péče o zdraví. Potraviny vás v reklamě musí ochránit před škodlivým životním prostředím, které v Číně existuje.

Mýdlo vás ochrání před účinky smogu na kůži.

#### **Co Číňana odradí při nákupu zboží, když hledá dodavatele pro svou firmu?**

Nikdy byste neměli říkat, že jste malá a mladá firma. S takovými nechtějí mít Číňané nic společného. Co je velké, to je dobré, říkají. V Číně se oceňuje stabilita a dlouhodobost. To se odráží například v preferencích čínských studentů, kde chtějí po škole pracovat. Většina z nich touží být součástí nějaké velké státní organizace.

Čínská firma započítá do stavu svých zaměstnanců obrazně i ty, kteří ráno jen procházejí kolem vrátnice. V Česku existuje řada startupových ICT firem, které by mohly v Číně prorazit, ale musí se přizpůsobit tamním zvyklostem. Když jste ve firmě jen čtyři, ať je jeden prezident a další viceprezidenti. Ať se tituly na vizitce pěkně vyjmají.

#### **Čínská jména jsou poměrně složitá na výslovnost. Máte na používání těchto jmen nějaký trik?**

Lidem, kteří neumí čínsky, se čínská jména těžko vyslovují. Číňané, kteří se pohybuji v mezinárodním obchodě, si proto často vyberou nějaké anglické jméno. Takže potkáváte spoustu Jamesů, Jackie či Annie. Někdy ale neodhadnou míru uvěřitelnosti svého nového jména.

Během studií v Pekingu jsem měl třeba spolužáka, který si říkal OreL. Nikdo mu neprozradil,

nejsem přirozeně tím epozemním, jenže zkrátka...

**V Číně žijete téměř deset let. Jak vnímáte její současné politické klima?**

Čínský prezident Si Ťin-pching zahájil přednedávnm protikorupční tažení, jehož výsledkem je asi 300 tisíc potrestaných stranických funkcionářů za loňský rok. Atmosféra ve zdejší společnosti se mění a pohlaví se obávají dávat najevo, že utrácí moc peněz. Výrazně klesly prodeje šperků, ale stoupají prodeje luxusního spodního prádla. Četl jsem také o zajímavém příkladu, kdy si policie v jednom čínském městě koupila mercedes, ale znak raději přelepila logem jiné automobilky, aby policejní šéfy nemohl nikdo obvinít z rozmařilosti. V poslední době také klesají v Číně prodeje vína, které bylo dosud nezbytnou součástí vládních banketů.

**Nedávno se vám v Číně narodila dcera. Jak hodnotíte úroveň tamní lékařské péče?**

V Číně jsou dva typy nemocnic – soukromé a veřejné. V současnosti je 90 procent čínské populace zdravotně pojištěno, což je vnímáno jako velký výdobytek. Je tam nicméně větší míra finanční spoluúčasti než u nás.

Úroveň veřejné péče přes nesporné zlepšení v posledních letech stále nedosahuje našich standardů. Nemocnice jsou přeplněné jako hlavní vlakové nádraží ve velkém českém městě v odpolední špičce. Přijdete tam a vmísíte se do davu stovek lidí. Každý dostane svoje čisto, ale lékař má na vaši diagnózu a návrh léčení asi dvacet vteřin. Podívá se na vás, když přímo neumíráte, předepíše vám léky a pošle vás domů. Většina zahraničních podnikatelů v Číně si proto raději připlácí za soukromé zdravotní pojištění, které stojí zhruba dva tisíce eur ročně a máte díky němu nárok na ošetření v soukromých nemocnicích.

Prostředí v privátních zařízeních je dokonce lepší než u nás, protože lékař obsluhuje menší počet lidí než v Česku.

**Vím o vás, že jste si v Číně pořídil auto čínské značky Great Wall. Jak byste popsal úroveň čínského automobilového průmyslu?**

V SUV od značky Great Wall jsem jezdil několik let a myslím, že to auto vystihuje překotný vývoj čínského automobilového průmyslu. Šlo o SUV, které se velikostí podobalo Hondě RAV4 a stálo okolo 200 tisíc korun. Auto vypadalo skvěle zvenku, bylo i velmi slušně vybavené uvnitř, ale jízdní vlastnosti odpovídaly použité technice, která byla v plenkách. Protože měl vůz čínskou převodovku, tak když bylo počasí venku pod nulou, nešet zařadit druhý převodový stupeň. Dnes už se stejné auto prodává s mnohem lepší technikou.

V Evropě podobné změny proběhnou během výroby tří generací jednoho modelu, v Číně to stihli během jedné generace.

**Co vás pobyt v Číně nejvíce naučil?**

Když jsem studoval v Pekingu MBA, dělali jsme test, jak jsme schopni se vyrovnat s nejednoznačností. Test měří schopnost manažerů fungovat v situaci, kdy nemají všechny potřebné informace, ale musí se rychle a pokud možno správně rozhodnout. A tuto schopnost jsem si tu dost vylepšil a každým dnem vylepšuji. V Číně je třeba obrnit se velkou trpělivostí a zvyknout si na to, že děláte byznys v prostředí, které nikdy zcela nechápete, a to přesto, že mluvíte čínsky, a máte dokonce polovinu rodiny čínskou. V Číně uspějí podnikatelé, kteří jsou trpěliví a diplomatictí.



Jan Hebnar  
Archiv Jana Hebnara  
**Jan Záluský**

... ..

#### Hledáte kancelář?

Pronajměte si kanceláře od Regusu. Top lokality, vybavení, profi servis  
[regus.cz/Kanceláři](http://regus.cz/Kanceláři)

#### Zapomeň na řasenku

Viditelně delší řasy pomocí triku Odhal jak získat svůdný pohled!  
[radypro.com](http://radypro.com)

reklama



INGBank.cz

**ING Podílové fondy**  
Výnos historicky  
přes 10 % p. a.


Chci vyšší výnos >

ING


06:43

 Číňané v Česku utratí víc, než se čekalo. Do nových pracovních míst ale zatím neinvestují


29.03.2016 19:45

 Babišova EET má problém. Experti jsou proti zakázce na IT systém bez soutěže

06:24

 Čínský prezident nesměl narazit na opozici. Pozvání na Hrad nedostali "potížisté" Herman či Sobotka, demonstranti se nesměli ani přiblížit

00:00

 Zeman se od USA distancoval, Sobotka tam míří. Setká se s investory, s Hollywoodem bude jednat o natáčení trháků v Česku

00:00

 Elektronické recepty se znovu spustí. Spor o licence s dodavatelem softwaru přitom trvá