

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 14., vydané v marci 2026

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Wrocław. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

prof. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

PhDr. Veronika Kmetóny Gazdová, PhD. (Inštitút edukológie a sociálnej práce, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

Mgr. Monika Šavelová, PhD. (Katedra translitológie, Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

doc. Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

KULTURA JAKO FAKTOR ČESKO- NĚMECKÉ PODNIKATELSKÉ SPOLUPRÁCE

CULTURE AS A FACTOR OF CZECH-GERMAN BUSINESS COLLABORATION

Andrij Manajlo¹

Autor působí na Obchodním institutu Praha. Ve svém výzkumu se věnuje tématu kultury jako faktoru česko-německé podnikatelské spolupráce.

The author works at the Business Institute Prague. In his research, he focuses on culture as a factor in Czech-German business cooperation.

Abstract

The paper examines culture as a key factor in Czech-German business cooperation. The theoretical part explains the role of national culture in international business, focusing on culture shock, adaptation processes, and misunderstandings and stereotypes in the workplace. Drawing on Hofstede's cultural dimensions, it highlights key differences between Czech and German cultural profiles. A historical overview of Czech-German relations and an analysis of economic ties show why Germany is the Czech Republic's main trading partner. The empirical part, based on qualitative research, explores how differences in communication style, hierarchy, time orientation, planning and trust-building manifest themselves in practice. The conclusion identifies the main cultural barriers and proposes practical recommendations to help Czech entrepreneurs better understand German business culture, prevent misunderstandings and develop more effective cross-border cooperation.

Key words: culture, Czech-German cooperation, intercultural communication, Hofstede's dimensions, business culture, culture shock, cross-border business

Abstrakt

Práca sa zaoberá kultúrou ako dôležitým faktorom česko-nemeckej podnikateľskej spolupráce. V teoretickej časti vysvetľuje úlohu národnej kultúry v medzinárodnom podnikaní, venuje sa kultúrnemu šoku, adaptačným procesom a nedorozumeniam a stereotypom v pracovnom prostredí. Opiera sa najmä o Hofstedeho kultúrne dimenzie a poukazuje na rozdiely medzi českým a nemeckým kultúrnym profilom. Historický prehľad česko-nemeckých vzťahov a analýza hospodárskych väzieb ukazujú, prečo je Nemecko kľúčovým obchodným partnerom Českej republiky. Empirická časť na základe kvalitatívneho výskumu opisuje, ako sa rozdiely

¹ Adresa pracoviska: Andrij Manajlo, MBA, Middle West Universtiy, Ve Smečkách 586, 11000 Praha 1, Česká republika
E-mail: andrei.manajlo@gmail.com

v komunikácii, hierarchii, prístupe k času, plánovaniu a budovaní dôvery prejavujú v praxi. Záver zhrňuje hlavné kultúrne bariéry a ponúka odporúčania, ako môžu českí podnikatelia lepšie porozumieť nemeckej podnikateľskej kultúre, predchádzať nedorozumeniam a efektívnejšie rozvíjať cezhraničnú spoluprácu.

Kľúčové slová: kultúra, česko-nemecká spolupráca, interkultúrna komunikácia, Hofstedeho dimenzie, podnikateľská kultúra, kultúrny šok, podnikanie cez hranice

Úvod

V podmínkach globalizovanej ekonomiky je preshraniční spolupráce nedílnou súčasťou fungovania firem. Ani v rámci Európskej únie, ktorá stojí na spoločnom právnom a inštitucionálnom základe, však kultúrne odlišnosti neztrácejú na významu – naopak zásadným spôsobom ovplyvňujú priebeh a kvalitu obchodných interakcií. Česká republika a Nemecko, pretože sú geograficky blízke a dlhodobě úzce hospodársky propojené, sa vo svojej podnikateľskej kultúre stále v leččems líšia. Tyto odlišnosti sú patrne zejména v každodennej praxi: v tom, ako sa vedú jednania, ako sa chápe rola managementu alebo ako je nastavená bežná pracovná komunikácia.

Cieľom práce je zistiť, ako kultúrne odlišnosti a inštitucionálne podmienky ovplyvňujú skúsenosti českých podnikateľov pôsobiacich v nemeckom podnikateľskom prostredí. Dôraz je kladen zejména na identifikáciu kľúčových interkultúrnych bariér, ktoré sa objavujú v komunikácii, každodennej spolupráci a pri vyjednávaní s nemeckými partnermi, a na návrh praktických opatrení, ktoré môžu českým podnikateľom usnadniť adaptáciu na nemeckú podnikateľskú kultúru a súčasne omezit riziko nedorozumení v preshraničnej spolupráci.

Kultúra a podniková komunikácia pres hranice: teoretické východisko

Role kultúry v medzinárodných vzťahoch

Medzinárodný obchod už dávno neprobíha len medzi susednými štátmi alebo po tradičných trasách, ale je silne propojený globálnymi hodnotovými reťazcami. Fyzické hranice sa síce stierajú, „neviditeľné“ hranice v podobe kultúrnych rozdielov však pretrvávajú a môžu obchodné vzťahy usnadňovať i komplikovať. Porozumenie týmto odlišnostiam je kľúčové pre úspešné riadenie preshraničných aktivít i diplomacii (Hall, 1976).

Kultúra ovplyvňuje spôsob komunikácie, vyjednávanie, rozhodovanie i tvorbu medzinárodných aliancií. Po skončení studenej vojny často nahradzuje dřívější ideologické či čisté ekonomické konflikty; štáty sa sblížuju alebo vymezuju podľa sdílených či odlišných hodnôt, tradícií a historických skúseností (Huntington, 1996). V podnikaní môžu kultúrne nedorozumenia viesť k neefektívnosti, konfliktom a poklesu výkonnosti. Firmy, ktoré neprizpůsobí riadenie miestnym zvyklostiam, často narážajú na problémy, pretože kultúrne rozdiely i pres globalizáciu nadále formuju chovanie zamestnanců i zákazníků (Leung et al., 2005). Preto je nutné cielene rozvíjať interkultúrne kompetencie a prizpůsobovať stratégie špecifikum jednotlivých trhov.

Kulturní šok a adaptační procesy

Při přestěhování do cizího kulturního prostředí člověk často zažívá tzv. kulturní šok – stav úzkosti a nejistoty způsobený ztrátou známých sociálních signálů a orientačních bodů (Goldstein, 2013). Zvyklosti, gesta a komunikační vzorce, které považoval za samozřejmé, v novém prostředí neplatí a objevují se pocity dezorientace, bezmoci a závislosti na druhých (Furnham, 1992).

Adaptace na novou kulturu je komplexní psychologický a sociální proces. Berry (1997) ji chápe jako relativně trvalou změnu chování v reakci na vnější požadavky a rozlišuje integraci, asimilaci, separaci a marginalizaci. Model mezinárodní adaptace dále uvádí tři roviny přizpůsobení: obecnou, interakční a pracovní, přičemž úspěch závisí na předchozí přípravě i zkušenostech a sociálních kontaktech v nové zemi (Black et al., 1991).

Klíčové jsou komunikační dovednosti a emoční stabilita. Lidé, kteří si osvojí komunikační styl hostitelské kultury, snáze navazují vztahy a méně trpí izolací. Pomáhají také copingové strategie, jako je změna pohledu na situaci, aktivní vyhledávání sociální opory a udržování optimismu (Ward et al., 2001).

Nedorozumění a stereotypy v pracovním prostředí

S rozvojem mezinárodních týmů se interkulturní spolupráce stává běžnou součástí pracovního života. Žádná společnost však není zcela imunní vůči nedorozuměním a stereotypům, které mohou významně narušit týmovou spolupráci i pracovní výkon. Stereotypy zjednodušují a zkreslují vnímání skupin lidí – například na základě národnosti, etnicity nebo náboženství – a vedou k zaujatým soudům a chybným interpretacím chování druhých. Mlčení může být v jedné kultuře chápáno jako nesouhlas či nezájem, zatímco v jiné může vyjadřovat respekt či soustředěné přemýšlení.

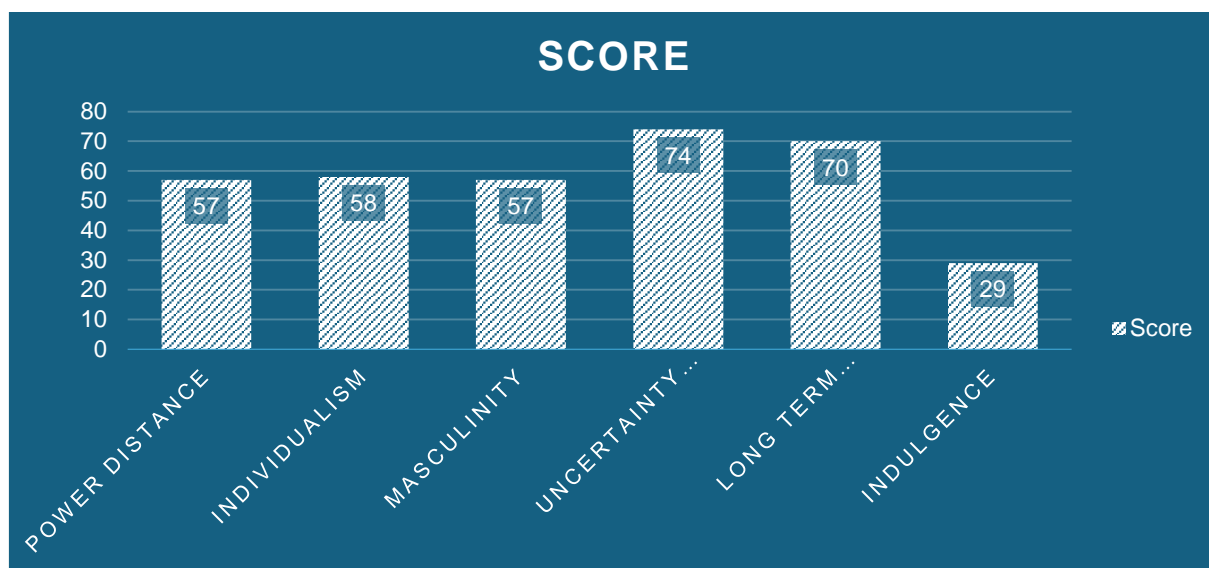
Výzkumy ukazují, že kulturní stereotypy představují významnou překážku interkulturní komunikace a brání volnému toku informací i společnému hledání řešení (Shooter & Turner, 1997). Mylné interpretace slov, gest či jednání mohou vést k emočním zraněním, konfliktům a v konečném důsledku ke snížení produktivity.

Hofstedeho kulturní dimenze

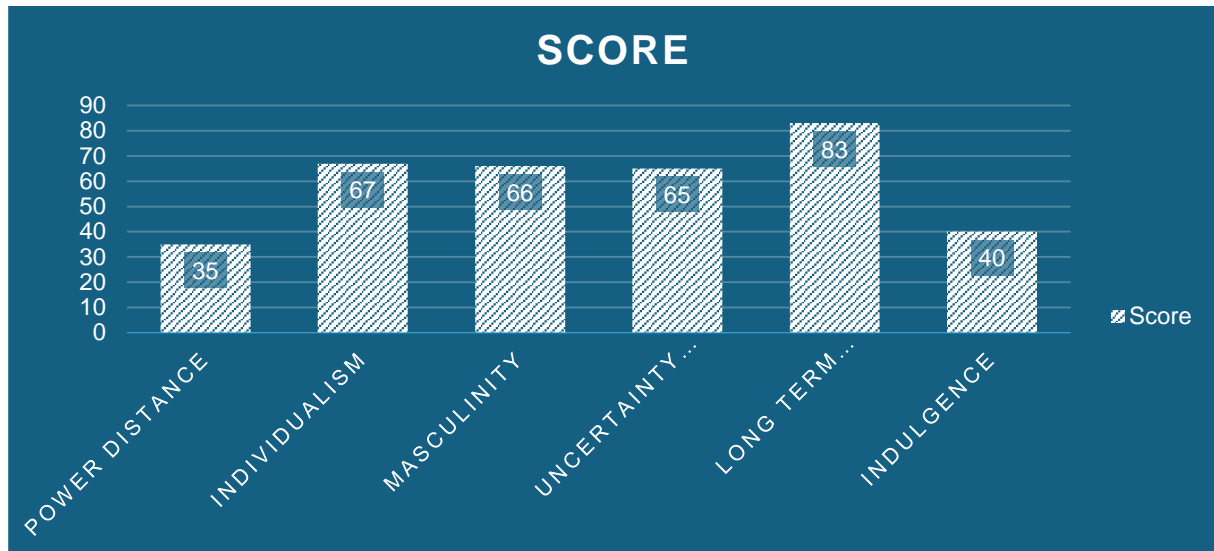
Hofstedeho model identifikuje několik základních dimenzí, v nichž se národní kultury liší. Každé z nich je přiřazen index v rozsahu přibližně 0–100 (Hofstede, 2011):

- Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance) vyjadřuje, do jaké míry se členové dané kultury cítí ohroženi nejasnými a nepředvídatelnými situacemi. Vysoká míra vyhýbání se nejistotě souvisí s důrazem na detailní plánování, podrobné regulace a formální postupy s cílem minimalizovat riziko. Příkladem jsou Japonsko nebo Německo; na opačném konci spektra stojí mnohé latinskoamerické země.
- Mocenská vzdálenost (Power Distance) popisuje, do jaké míry je nerovné rozdělení moci považováno za přirozené a akceptovatelné. Nejde jen o formální hierarchii, ale o to, jak je vnímána a snášena. V Evropě vykazují relativně vysokou mocenskou vzdálenost například Francie a také česká kultura, zatímco německá kultura je v tomto ohledu výrazně méně hierarchická (Nový & Schroll Machl, 2015).

- Individualismus vs. kolektivismus se týká toho, zda lidé primárně vnímají sami sebe jako samostatné jednotlivce, nebo jako součást pevně stmelěných skupin. Individualistické společnosti kladou důraz na autonomii a osobní odpovědnost, kolektivistické zdůrazňují loajalitu ke skupině a sociální kontrolu. Severoamerické kultury patří k nejindividualističtějším, zatímco mnohé asijské společnosti jsou silně kolektivistické.
- Maskulinita vs. feminita odráží, jakou hodnotu společnost přikládá soutěži, výkonu a materiálnímu úspěchu (maskulinita) oproti kvalitě života, mezilidským vztahům a péči (feminita). USA, Japonsko a Německo jsou typické maskulinní kultury, zatímco skandinávské země jsou považovány za spíše femininní. Česká kultura se nachází zhruba uprostřed, s mírným sklonem k maskulinitě (Hofstede, 2011; Minkov & Kaasa, 2022).
- Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace ukazuje, zda společnost upřednostňuje okamžité výsledky a respekt k tradicím (krátkodobá orientace), nebo vytrvalost, střídmost a dlouhodobé investice (dlouhodobá orientace). Mnoho evropských zemí je spíše krátkodobě orientovaných, zatímco řada asijských kultur má výrazně dlouhodobý horizont (Minkov & Kaasa, 2022).



Obr. 1 – Hofstedeho kulturní dimenze pro Českou republiku, 2024
Zdroj: Hofstede Insights, 2026



Obr. 2 – Hofstedeho kulturní dimenze pro Německo, 2024
Zdroj: Hofstede Insights, 2026

Česko německé rozhraní

Historický přehled vztahů

Dějiny českých a německých zemí jsou po staletí úzce propojené. Středověké české země – Čechy a Morava – byly součástí Svaté říše římské a později habsburské monarchie, což s sebou přineslo silný německý kulturní a hospodářský vliv. Na počátku 20. století žila v pohraničních oblastech tehdejšího Československa početná německá menšina.

Druhá světová válka a poválečný vývoj vztahy zásadně poznamenaly. Okupace Československa nacistickým Německem a následný odsun zhruba tří milionů sudetských Němců vytvořily hluboká traumata na obou stranách. Během studené války byly kontakty dále omezeny železnou oponou.

Po roce 1989 začala nová etapa. Demokratizované Československo, a následně od roku 1993 Česká republika, začalo usilovat o smíření a partnerství se sjednoceným Německem. Významným milníkem byla Česko německá deklarace z roku 1997, v níž obě vlády uznaly minulé křivdy a shodly se, že současné vztahy nebudou zatěžovat nevyřešenými historickými otázkami, ale naopak je zaměří na budoucí spolupráci. Vstup České republiky do NATO (1999) a Evropské unie (2004) pak ještě prohloubil institucionální propojení obou zemí. Tato proměna vztahů od konfliktu ke spolupráci tvoří důležité pozadí pro dnešní česko německou podnikatelskou spolupráci.

Hospodářské trendy a obchodní vazby

Německo je dlouhodobě nejdůležitějším ekonomickým partnerem České republiky. Po přechodu k tržní ekonomice patřily německé firmy k nejaktivnějším investorům a Německo je dodnes největším zdrojem přímých zahraničních investic; zahraniční podniky, z nichž velkou část tvoří právě německé, generují přibližně tři čtvrtiny českého exportu (World Bank, 2023).

Německo je zároveň hlavní cílovou zemí českého vývozu a dlouhodobě absorbuje zhruba třetinu českého exportu – v roce 2022 více než 32 % (UNCTAD, 2022). Vzájemný obchod dosahuje rekordních objemů a Česká republika patří mezi nejvýznamnější dodavatele na německý trh (CNB, 2023). Propojení je zvláště silné v průmyslu, kde české firmy fungují

jako specializovaní dodavatelé komponentů integrovaní do německých hodnotových řetězců (World Bank, 2022).

Tato vzájemná závislost přináší výhody i rizika. Český průmysl těží z vysoké poptávky německé ekonomiky, avšak český export je velmi citlivý na její případné zpomalení („asymetrická exportní orientace“, UNCTAD, 2022). Zahraniční vlastnictví zároveň může částečně tlumit dopady krizí, protože část ztrát je absorbována na úrovni mateřských firem. Česko-německou ekonomickou osu lze proto považovat za jeden z pilířů hospodářství střední Evropy, ale i za zdroj specifických nároků na české podnikatele vstupující na německý trh.

Empirická část výzkumu

Empirická část práce zkoumá, jak se kulturní a organizační rozdíly konkrétně projevují v česko-německé obchodní spolupráci. Vychází z kvalitativního, interpretačního přístupu a z interkulturního rámce Schroll-Machl a Nového (2003), zejména z metody kritických událostí. V německém prostředí je klíčová struktura jako základ důvěry: samozřejmostí je detailní plánování, pevně dané termíny a jasné rozdělení odpovědnosti, přičemž slabší formalizace je vnímána spíše jako riziko než flexibilita (Verantwortungsklarheit, Goldschmidt & Homann, 2011). Česká praxe je naopak popisována jako méně formalizovaná, ale velmi flexibilní, s důrazem na improvizaci a situační inteligenci v měnících se podmínkách (Genkova et al., 2022). Výrazné rozdíly se projevují i v komunikaci: Němci preferují přímý a explicitní styl, zatímco Češi častěji spoléhají na kontext a nepřímé signály, což může vést k nevysloveným nesouhlasům. Odlišný je také přístup k času – v Německu jsou dochvilnost a dodržování termínů základním znakem profesionality, v Česku se někdy předpokládá větší flexibilita.

Empirická data (např. podíl OSVČ) ukazují vyšší míru podnikavosti a funkční autonomie v české společnosti, zatímco německé kariéry jsou více navázány na stabilní organizační struktury a specializované role (Genkova et al., 2022). Rozdíly se promítají i do používání humoru a stylu vedení – Češi běžně využívají neformální humor a očekávají osobnější, přístupnější vedení, zatímco německé prostředí je zdrženlivější a více formální.

Celkově česko-německou spolupráci formuje kombinace německého důrazu na strukturu, plánování a předvídatelnost a české flexibility, podnikavosti a vztahové orientace. Tyto rozdíly mohou být zdrojem napětí i komplementarity – podle toho, nakolik jsou obě strany schopny je reflektovat a vzájemně sladovat.

Záver

Práce se zabývá kulturními a podnikatelskými bariérami, s nimiž se čeští podnikatelé setkávají při spolupráci s německými partnery. Ukazuje, že i přes geografickou blízkost a silné ekonomické vazby existují významné rozdíly v podnikatelské kultuře, které ovlivňují komunikaci, budování důvěry a průběh spolupráce.

Empirická část potvrzuje tyto rozdíly v praxi: německá strana zdůrazňuje strukturu, dochvilnost, jednoznačnou komunikaci a důvěru založenou na plnění úkolů, zatímco česká strana volí podnikavější, vztahově orientovaný a flexibilnější přístup a využívá neformálnost a humor k budování důvěry. Rozdílná očekávání mohou vést k nedorozuměním v otázkách hierarchie, rozhodování, řešení konfliktů i nakládání s časem. Zároveň se však ukazuje, že česká

flexibilita a schopnost improvizace se mohou dobře doplňovat s německou přesností a spolehlivostí, pokud si obě strany své odlišnosti uvědomují a reflektují je.

Z toho vyplývá několik praktických doporučení: čeští podnikatelé by měli rozvíjet povědomí o německém regulatorním a organizačním prostředí a investovat do interkulturní kompetence; firmy na obou stranách mohou využít promyšlený onboarding a společné workshopy k vyjasnění očekávání; důvěru je třeba vnímat jako něco, co se systematicky buduje prostřednictvím transparentních procesů, spolehlivého plnění závazků a pravidelného osobního kontaktu.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
PhDr. Zdeněk Vrba, Ph.D., DBA, LL.A, LL.D*

Použitá literatúra

1. Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34.
2. Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
3. Fink, G., Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2001). Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. *Journal for East European Management Studies*, 5(4), 361–377.
4. Furnham, A. (1992). Doing Business Abroad or The Perils of Culture Shock. *European Business Review*, 92(1), I.
5. Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring cultural dimensions: External validity and internal consistency of Hofstede's VSM 2013 scales. *Frontiers in Psychology*, 12, 662604.
6. Genkova, P., Herbst, J., Schreiber, H., Rašticová, M., Poor, J., & Bjekic, J. (2022). A comparative study on culture-specific and cross-cultural aspects of intercultural relations in Hungary, Serbia, Czech Republic, and Germany. *Frontiers in Psychology*, 13, 886100.
7. Goldschmidt, N., & Homann, K. (2011). Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. München: Roman-Herzog Institut.
8. Goldstein, S. B. (2013). Culture shock. In *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*.
9. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
11. Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-9229-9.
12. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
13. Leick, B. (2011). Barriers to co-operation and competitive advantage: Cross-border business networks of Saxon and Northern Bohemian firms. *Journal of East European Management Studies*, 16(2), 162–184.
14. Minkov, M. (2018). A revision of Hofstede's model of national culture: Old evidence and new data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 231–256.
15. Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2004). Verstehen und verstanden werden. *Plus*, N(5), 12–13.
16. Schroll-Machl, S. (2016). *Doing business with Germans: Their perception, our perception*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 978-3-525-46167-9.
17. Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock (2nd ed.)*. London/New York: Routledge.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189