



# Specifika obchodu a podnikání v Rusku

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Autor práce:* **Veronika Nigrinová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Veronika Nigrinová**  
*Osobní číslo:* E15000227  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávající katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Mgr. Michail Filippov  
Preciosa a. s., Výkonný ředitel pro Rusko a Společenství nezávislých států

*Název práce:* **Specifika obchodu a podnikání v Rusku**


### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Obecná charakteristika Ruska, kulturní a obchodní zvláštnosti.
3. Zahraniční obchod a možnosti podnikání v Rusku.
4. Analýza specifik obchodu a podnikání v Rusku.
5. Zhodnocení specifik obchodu a podnikání v Rusku, formulace závěrů.


Seznam odborné literatury:

- IL'JIČEVA, Ljudmila Jefimovna, Vladimir Savel'jevič KOMAROVSKIJ a Vladimír PROROK. 2013. *Rusko ve 21. století: politika, ekonomika, kultura*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-436-7.
- BOUZEK, Jan. 2008. *Jak se domluvit s jinými? Úvod do mezikulturní komunikace*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-043-0.
- KUNEŠOVÁ, Hana, Aleš KOCOUREK, Pavla BEDNÁŘOVÁ, Eva CIHELKOVÁ a Miloš NOVÝ. 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-502-2.
- RICHMOND. Yale. 2009. *From Nyet to Da: Understanding the New Russia*. 4th edititon Boston: Intercultural Press, Inc. a Nicholas Brealey Publishing Company. ISBN 978-1-931930-59-8.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
doc. Ing. Jozefina Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se věnuje specifikům obchodu a podnikání v Rusku. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. První kapitola práce se zabývá definováním základních pojmů spojených s podnikáním a prvkům podnikatelského prostředí. Druhá a třetí kapitola poté zasazuje danou problematiku do ruského prostředí. Ve druhé kapitole lze nalézt obecnou charakteristiku Ruska, která se věnuje politickému systému, technologickému prostředí, geografii a demografii a kulturně-sociologickou charakteristiku, která popisuje specifika ruské kultury. Třetí kapitola se zabývá ekonomikou Ruska, a to nejenom jejím vývojem, ale také překážkami obchodu nebo možnostmi podnikání. Poslední kapitola práce je částí analytickou, která má za úkol verifikovat za pomoci kvalifikovaných rozhovorů s odborníky pravdivost literární rešerše. Hlavním cílem práce je identifikovat specifika obchodu a podnikání v Rusku pomocí teoretické rešerše a s pomocí výstupů z analytické části práce a zhodnotit relevantnost zjištěných teoretických informací reálnému podnikatelskému prostředí v Rusku.

## **Klíčová slova**

Ekonomika, inflace, kultura, obchodní jednání, podnikání, Rusko, specifika obchodu, zahraniční obchod

## **Annotation**

Specifics of trade and business in Russia

This bachelor's thesis is focused on specifics of trade and business in Russia. The thesis is divided into theoretical and analytical part. The first chapter deals with the definition of basic terms connected with business and elements of the business environment. The second and third chapter then put these issues into the Russian environment. The second chapter is dedicated to the general characteristic of Russia, such as the political system, technological environment, geography, demography and cultural-sociological characteristic, describing the specifics of Russian culture. The third chapter deals with Russia's economy, not only in the case of its development, but also trade barriers or business opportunities. The last chapter of the thesis is an analytical part which aims to verify with the help of qualified interviews with experts, veracity of literary research. The aim of this bachelor's thesis is to identify the specifics of trade and business in Russia through theoretical research and practical outcomes of the analysis and evaluate the similarity of the identified theoretical information to the real business environment in Russia.

## **Key Words**

Business meeting, business, culture, economy, inflation, international trade, Russia, specifics of trade

## Obsah

Seznam zkratek.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
<b>1. Podnikatelské prostředí a jeho atributy.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Vymezení pojmů podnikatel, podnikání a podnik.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Okolí podniku a jeho prvky.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Obecně-informativní prvek.....	15
1.2.2 Kulturně-sociologický prvek.....	16
1.2.3 Ekonomický prvek.....	18
1.2.4 Právně-podnikatelský prvek.....	20
<b>2. Charakteristika Ruska.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Obecná charakteristika Ruska.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Politický systém Ruska.....	22
2.1.2 Geografie Ruska.....	23
2.1.3 Technologické prostředí Ruska.....	24
2.1.4 Demografie Ruska.....	24
<b>2.2 Kulturně sociologická charakteristika Ruska.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Ruská kultura.....	25
2.2.2 Ruská mentalita.....	26
2.2.3 Gender v Rusku.....	27
2.2.4 Projevy ruské kultury v obchodním jednání.....	28
<b>3. Zahraněční obchod a možnosti podnikání v Rusku.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Vývoj ekonomiky Ruska až do současné podoby.....</b>	<b>33</b>
3.1.1 Problémy ruské ekonomiky.....	36
3.1.2 Členství v mezinárodních organizacích.....	37
<b>3.2 Rusko a Česká republika.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Obchodní překážky Ruska.....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Celní problematika.....	39
3.3.2 Sankce uvalené na Rusko.....	40
3.3.3 Vízová problematika.....	42
3.3.4 Ostatní obchodní bariéry.....	43
<b>3.4 Možnosti podnikání v Rusku.....</b>	<b>44</b>

3.4.1	Formy podnikání v Rusku .....	44
3.4.2	Daňová politika Ruska.....	46
3.4.3	Pracovní právo v Rusku.....	47
3.4.4	Platební morálka, vymahatelnost práva v Rusku.....	48
<b>4.</b>	<b>Analýza specifík obchodu a podnikání v Rusku.....</b>	<b>49</b>
4.1	Kulturně-obchodní část rozhovoru.....	50
4.2	Ekonomicko-podnikatelská část rozhovoru.....	53
	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>59</b>



## Seznam zkratek

EAEU	Euroasijská hospodářská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IFSR	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
OAo	Otevřená akciová společnost
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OOO	Společnost s ručením omezeným
RAS	Ruské účetní standardy
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
WB	Světová banka
WTO	Světová obchodní organizace
ZAO	Uzavřená akciová společnost
ZK	Základní kapitál

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Inflace a nezaměstnanost v Rusku v letech 1992-1999 .....	34
Tabulka 2: Ekonomické ukazatele Ruska .....	35
Tabulka 3: Obchod mezi ČR a Ruskem (v tis. USD).....	38
Tabulka 4: Celní režimy v Rusku.....	39

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vývoj HDP Ruska v letech 1998-2016.....	35
--	----

# Úvod

Rusko je největší zemí z hlediska rozlohy, devátou nejlidnatější zemí a díky svému přírodnímu bohatství jedna z největších velmocí světa. Jeho historie se pojí se světoznámými jmény, jako byl Tolstoj, Puškin, Čajkovskij nebo Dostojevskij. Rusko a Česká republika mají, byť částečně nechtěnou, společnou historii, která měla velký dopad na současnou situaci ČR. I dnes je Rusko ve zprávách téměř na každodenním pořádku, ať už se jedná o sankce, tzv. „hybridní válku“ nebo ruského prezidenta Putina. Z těchto důvodů byla vybrána práce na téma specifika obchodu a podnikání právě v Rusku.

Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. První kapitola zkoumá teoretické prvky podnikatelského prostředí a vymezuje základní pojmy – podnikatel, podnikání a podnik. Dále se soustředí na popis okolí podniku, jelikož podnik nemůže fungovat samostatně bez okolních vlivů.

Druhá kapitola práce se věnuje obecné charakteristice vybrané země. Nejprve jsou uvedeny základní údaje o Rusku, politický systém, geografie, demografie a technologické prostředí. Jedná se o data, bez kterých nelze vůbec uvažovat o vstupu na tento trh. Dále se práce zaměřuje na kulturu a kulturní specifika této země. Znalost kultury je klíčová pro porozumění a pochopení obchodních partnerů, pro prolomení kulturních bariér, ale také funguje jako prevence při řešení sporů či nedorozumění. V této části je také nastíněn proces obchodního jednání včetně projevů kultury do chování ruských protivníků, díky čemuž se lze lépe připravit na skutečný průběh schůzky.

Při vstupu na trh je nutné znát nejenom současnou ekonomickou situaci, ale i její historii, proto se třetí kapitola zaměřuje právě na vývoj ekonomiky od devadesátých let až do nynější podoby. V kapitole lze nalézt základní makroekonomické ukazatele, které nám pomáhají porovnat rozdíly mezi zeměmi. Klíčovou roli hrají také překážky obchodu, které ztěžují nebo znemožňují vstup na daný trh, ať už se jedná o cla nebo uvalené sankce. Dále kapitola popisuje možnosti podnikání v Rusku, nejenom formy podnikání, ale také oblasti s podnikáním spojené jako je daňová problematika, pracovní právo nebo platební morálka státu.

Čtvrtá kapitola tedy analytická část práce se zabývá informacemi obsaženými v předchozích kapitolách. Byl zvolen kvalitativní výzkum, jehož nástrojem byl kvalifikovaný rozhovor s odborníky na daný trh. V rozhovoru byly použity předem zvolené otázky, které byly vytvořeny na základě odborné rešerše. Výsledkem výzkumu by mělo být zjištění, zda nasbírané volně dostupné informace jsou směrodatné a dostačující pro podnikatele, který hodlá vstoupit na daný trh.

Hlavním cílem této práce je identifikovat specifika obchodu a podnikání v Rusku s pomocí teoretické rešerše a výstupů z analytické části práce a zhodnotit relevantnost zjištěných informací reálnému podnikatelskému prostředí v Rusku.

# 1. Podnikatelské prostředí a jeho atributy

Název této bakalářské práce je specifika obchodu a podnikání v Rusku. Tato kapitola se proto bude věnovat vymezení základních pojmů podnikání, které jsou základním kamenem pro pochopení celé práce. Druhá část této kapitoly se zabývá faktory ovlivňující tyto pojmy, tedy okolí podniku. Tyto faktory lze rozdělit na obecně informativní, kulturně sociologické, ekonomické a podnikatelské.

## 1.1 Vymezení pojmů podnikatel, podnikání a podnik

Slovo podnikatel pochází z francouzského *entrepeneur* a znamená prostředník nebo zprostředkovatel. Jedná se o osobu, která realizuje svůj podnikatelský plán pomocí aktivit a jeho cílem je maximalizovat zisk. Podnikatel je dle zákona definován jako:

- osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (Veber, 2012).

Podnikatel je člověk, který je tvůrcem inovací, změn, je motivovaný, umí využít potenciálu, je kreativní a schopný. Podnikatel umí najít volný prostor na trhu, předběhnout konkurenci, spojit všechny potřebné oblasti a proměnit je v příležitost. Pokud člověk splňuje všechny tyto rysy, může začít podnikat (Synek, 2015).

Podnikání lze popsat z několika pohledů. Psychologické pojetí dle Vebera (2012, s. 14) definuje podnikání jako „*činnost motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet, něco si splnit*“. Jedná se tedy o prostředek k dosažení seberealizace a soběstačnosti. Ekonomické hledisko pak podle Vebera (2012, s. 14) označuje podnikání jako „*zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota*“. Základním motivem podnikání je tedy dosažení zisku, jakožto přebytku výnosů nad náklady. Mezi hlavní rysy všech definic podnikání patří: cílevědomá činnost, iniciativní přístup, převzetí rizika, organizování a řízení procesů a užitek nebo přidaná hodnota. Na počátku podnikání stojí vložený kapitál, a to buď vlastní nebo cizí. Velikost kapitálu

závisí na předmětu podnikání a jeho rozsahu. Podnik je prostředek pro zhodnocování tohoto kapitálu (Synek, 2015).

Podnik lze formulovat jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či cizích), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Český právní řád označuje podnik od 1. 1. 2014 jako „obchodní závod“ a definuje jej jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502).

## **1.2 Okolí podniku a jeho prvky**

Podnik nefunguje samostatně, ale je ovlivňován okolními faktory, které mají na podnik velký dopad. Okolí podniku má následující prvky: geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, technologické, etické a kulturně historické (Synek, 2015). Proto práce obsahuje právě tyto prvky okolí, které definují specifický obchod a podnikání v dané oblasti.

### **1.2.1 Obecně-informativní prvek**

Do obecně informativní části jsem zahrnula faktory politické, geografické a demografické, tedy jakési základní informace o daném trhu.

Politické okolí ovlivňuje podnikatelské prostředí například typem politického uspořádání dané země. Před vstupem je důležité znát, zda se jedná o stát demokratický, totalitní nebo s jiným politickým uspořádáním, a to z důvodu možnosti vzniku politických či válečných konfliktů nebo překážek obchodu, zejména platební neschopnosti. Dalším ovlivňujícím faktorem jsou zájmy a názory politických stran, jejichž realizace může mít výrazný dopad na podnikatelské prostředí (Synek, 2015).

Geografický prvek je důležitý, především proto, že určuje budoucí logistickou dostupnost trhů (vzdálenost, dopravní a komunikační infrastrukturu). V případě podnikatelského

subjektu v dané zemi, určuje strategickou lokalizaci podniku. Pro podnikatele je nezbytná znalost geografického prostředí pro lepší orientaci a představu o daném trhu (Synek, 2015).

Technologické okolí a změny technologií jsou zdrojem a motivem technologického prostředí. Technologický pokrok umožňuje podnikům dosahovat lepších výsledků, zrychlovat proces výroby a zvyšovat konkurenceschopnost. Toto okolí se zabývá stavem infrastruktury, rozvojem průmyslu, vývojem a výzkumem a následně vědou a školstvím (Synek, 2015).

Demografické neboli sociální okolí má značný význam pro podnik. Důležité je poznání potenciačních zákazníků podniku a přizpůsobení se jejich potřebám. Demografické informace zahrnují stav populace, urbanizaci nebo náboženské vyznání, které úzce souvisí s kulturní složkou podnikatelského prostředí (Synek, 2015).

### **1.2.2 Kulturně-sociologický prvek**

Svět, který se rozvíjel po několik miliard let, je dnes rozdělen na 5 kontinentů a zhruba 195 států. Každý stát, každá národnost má svoji kulturu, své zvyklosti a tradice, které je nutné znát a dodržovat při obchodování s danou zemí.

*„Kultura strukturuje ‚pole konání‘, které je pro určitý národ, společnost, organizaci nebo skupinu typické. Kultura je tvořena specifickými symboly (řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály) a je v té které společnosti, organizaci nebo skupině předávána z generace na generaci.“ (Thomas, 1996, s. 11)*

Kultura je významným faktorem určujícím mantinely a základní pravidla sociálního styku dané skupiny. Je důležité se s danou kulturou dobře obeznámit, pro následnou komunikaci a správnou interpretaci sociální komunikace. Sociologie a kulturní antropologie se zabývá problematikou kulturních odlišností nejen zřejmých faktorů, ale i těch, které mohou výrazně ovlivnit oboustranné porozumění a pochopení mezi lidmi. V odborné literatuře se lze setkat se dvěma základními přístupy, které rozebírají hlavní body kulturních odlišností (Nový, 2007).



Prvním přístupem jsou kulturní dimenze, které popisují kulturní rozdíly mezi zeměmi a upozorňují zejména na ty, které ovlivňují oblast práce a managementu. Dimenze podle Geerta Hofstedeho jsou následující: velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě, vzdálenost mocenských pozic (tolerance nerovného rozdělení moci), míra individualismu, převaha maskulinních či femininních hodnot, krátkodobá či dlouhodobá orientace. Další kulturní dimenze se pokusil popsat Fons Trompenaars, a to vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě. Druhým přístupem jsou tzv. kulturní standardy, ty zobrazují konkrétní sociální normy, které jsou respektovány a sdíleny členy stejné kulturní skupiny. Lze je chápat jako ukazatel toho, co je ve společnosti normální, obvyklé či typické (Nový, 2007).

Pochopení kultury dané země je velice důležité, a proto jí bude v práci věnována náležitá pozornost. V první řadě kultura v nejobecnější formě to, co si lze představit při slově kultura u daného státu. Patří sem národní hudba, divadlo, tanec, literatura nebo také typické národní jídlo či nápoj. Neopomenutelnou součástí je mateřský jazyk dané země, díky němuž bylo možno zaznamenávat historii, a tak vyvíjet kulturu. Tyto prvky jsou ukázkou dané kultury a jsou pro každou zemi jedinečné. Jak bylo řečeno kultura je tvořena specifickými symboly dané společnosti nebo skupiny lidí, kde každá skupina je jiná a má, podle jejich vývoje, jinou mentalitu. Mentalita je způsob myšlení, pohled na svět, určité zažité chování dané skupiny. Toto téma zahrnuje ve své knize i Yale Richmond, i proto jsem se rozhodla tento prvek kultury neopomenout.

Dalším pojmem, který kultura zahrnuje a který se pojí s právě zmíněnou mentalitou je genderová problematika. Pro obchod je nezbytné znát rovnost žen a mužů na daném trhu, pro úspěšné obchodní vztahy. Tento bod zmiňuje v kulturních dimenzích Geert Hofstede a také již zmíněný Yale Richmond. Poslední a zřejmě nejdůležitější částí jsou projevy této kultury do obchodního jednání. Obchodník by měl být, při vstupu na nový trh připraven. Neměl by ho rozhodit odlišný proces jednání, ať už se jedná o odlišnost v časové orientaci, v přípících nebo verbální či neverbální komunikaci. K jednání samozřejmě patří správné oblečení, dary nebo předávání vizitek, tyto prvky zmiňuje Dubas (2001) nebo Gullová (2013).

### 1.2.3 Ekonomický prvek

Další část se věnuje ekonomickému okolí, které má pro podnik zásadní význam. Podnikatel je ve svém rozhodování ovlivněn celkovou hospodářskou situací dané země a její dynamikou. Každý podnikatel by měl velmi dobře vědět, jaké je jeho okolí podniku a jaké důsledky by mohlo přinášet (Synek, 2015).

Pro pochopení ekonomiky dané země nestačí pohled na současná data, ale je potřeba sledovat vývoj z dlouhodobého hlediska. Stav ekonomiky bývá popsán nejčastěji pomocí makroekonomických ukazatelů, které slouží k jednoduchému porovnání mezi zeměmi. Tyto ukazatele vznikly za účelem zhodnocení výkonnosti ekonomiky. Jedná se o HDP, nezaměstnanost, inflaci a obchodní bilanci zahraničního obchodu, tyto ukazatele tvoří tzv. magický čtyřúhelník a jsou popsány níže (Makroekonomika, 2012).

Vyspělost a bohatství národního hospodářství lze měřit několika způsoby, mezi nejdůležitější však patří GDP (Gross Domestic Product). Tzv. HDP jedná se o v peněžních jednotkách vyjádřenou hodnotu veškerého zboží a služeb vyprodukovaných na území daného státu za jeden rok. Dalším makroekonomickým ukazatelem je inflace. Pro její pochopení je nejprve potřeba vysvětlit pojem cenová hladina. Jedná se o agrární úroveň cen v ekonomice, vzniká jako vážený průměr cen jednotlivých statků. Inflace je ukazatelem ekonomické nerovnováhy, při níž dochází k trvalému růstu cenové hladiny, která se promítá do poklesu kupní síly peněz. Tedy při rostoucí inflaci lze za stejné peníze pořídit méně věcí. Nezaměstnanost, která je problémem hlavně u rozvinutých tržních ekonomik působí na sféru ekonomickou, ale i na sociální a politickou. Jedná se o ekonomickou nerovnováhu, kdy dochází k nevyužití pracovních sil. Míra nezaměstnanosti vyjadřuje procentuální podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle dané ekonomiky. Posledním ukazatelem je saldo obchodní bilance. Vyjadřuje hodnotu vývozu a dovozu daného státu za dané období, zpravidla za jeden rok. Saldo obchodní bilance je aktivní, pokud vývoz převyšuje dovoz, v opačném případě je saldo pasivní (Kraft, 2013).

Dalším důležitým bodem ovlivňující ekonomiku daného státu je v současné době členství v mezinárodních organizacích. Česká republika se stala členem EU v roce 2004 a tím se stala součástí jednotného trhu. Ten má za výsledek volný pohyb zboží a služeb, kapitálu a osob

mezi členy EU. Členství v mezinárodních organizacích je závazné a může ovlivnit nebo zcela změnit ekonomiku daného státu, například vstup do eurozóny (Synek, 2015).

### **Překážky obchodu**

Neopomenutelnou součástí specifík obchodu a podnikání jsou obchodní překážky. Tyto nástroje obchodní politiky mohou být tarifní či netarifní a jejich hlavním účelem je ochrana domácích výrobců a přínos do státního rozpočtu. Jedním z nejstarších nástrojů obchodní politiky je clo. Vyměření a inkasem dovozního cla dojde k navýšení ceny dováženého výrobku, a tím k ochraně tuzemského trhu. Další funkcí je regulace komoditní a teritoriální struktury dovozu za pomoci odlišných celních sazeb na jednotlivé komodity nebo vůči různým státům. Celní problematika se odvíjí od mezinárodních smluv, které jsou pro členy závazné. Například vstup do mezinárodní organizace WTO, jejíž cílem je liberalizace obchodu, a tedy snižování cel výrazně ovlivňuje celní politiku daného státu (Machková, 2014).

Další překážkou obchodu a v současné době velice používanou se staly sankce. Toto slovo má původ v latině “sanction” a znamená právní následek, který se utváří na základě nesplnění či porušení právních ustanovení. Jednodušeji lze sankce definovat jako postih či trest za neuposlechnutí pravidel. Sankce mohou být uvaleny na obchodování s určitou komoditou, službou či osobou (Vojíš, 2010).

Mimo oficiálních nástrojů obchodní politiky, lze v této kapitole uvést i ostatní překážky obchodu. Jedná se o různé bariéry, postupy nebo systémy, které mohou znepříjemnit obchodování na daném trhu. Mezi ně lze zařadit potřebu víza při překročení hranic daného státu. Tato potřeba se netýká státu, který je členem Schengenského prostoru. Schengen vymezuje území 26 evropských států, které podepsaly schengenskou dohodu. Na tomto území mohou osoby volně překročit hranice členských států bez hraniční kontroly. K získání víza je nutné podniknout několik kroků a zaplatit příslušnou částku. Vízová problematika se vztahuje nejen na turistické účely, ale i na pohyb pracovních sil přes hranice a jejich pobyt v daném státě (MZV, 2015).

Překážkou se mohou stát i nepřímé daně, především daň spotřební. Tyto daně mohou svojí hodnotou ztížit nebo zcela znemožnit dovoz na daný trh. Je tedy důležité zjistit, na jaké zboží

a služby se daně vztahují a zda se podnikateli vyplatí do země danou komoditu dovést a obchodovat s ní (Export,2017).

Jako další bariéru obchodu lze vnímat technické překážky dovozu. Jejich původní účel je ochrana spotřebitele, v nadměrné míře ale fungují jako překážka obchodu ztěžující dovoz do země. Jedná se o předpisy, které stanovují požadavky na vlastnosti výrobků. Mohou to být různé technické normy, předpisy o kvalitě, zdravotní nezávadnosti a podobné certifikace (Baker, 2017). Ostatními překážkami obchodu pak mohou být systémy a postupy daného státu. Například netransparentnost a složitost administrativního procesu, zapříčiněná byrokracií státu. Ta vyžaduje dodržení rigidních a komplikovaných postupů, a tak brání efektivnímu fungování procesů. Složité postupy mohou následně vést ke korupci, tedy podplácení úředníků (Richmond, 2009).

#### **1.2.4 Právně-podnikatelský prvek**

Právo a jeho instituty tvoří rámec pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanovují přípustné chování daného podniku. V ČR je základním pramenem upravující podnikatelskou sféru občanský zákoník, který určuje podmínky podnikání pro fyzické a právnické osoby. V zahraniční můžeme nalézt podobně uspořádané formy podnikání jako v ČR, ne však stejné. Je třeba věnovat náležitou péči při rozhodování o vstupu na zahraniční trh a volbě formy podnikání. Proto je nutné vyhledat si dostatečné informace o možnostech podnikání na daném území, zjistit výhody a nevýhody různých typů a podle toho se rozhodnout (Synek, 2015).

Při výběru formy podnikání hraje důležitou roli také daňová politika, jelikož každá společnost má jinou náročnost na administrativu. Podnikatel tedy musí zjistit, jak má být vedeno účetnictví dané společnosti, jaké výkazy jsou povinné při účetní závěrce, jestli je potřeba zveřejňovat výkazy či potřeba auditu. Součástí jsou i informace o daních z příjmu, ze zisku apod. (Synek, 2015).

V momentě, kdy je vybrána forma podnikání a podnikatel si zjistil veškeré informace k daňové problematice, je třeba podívat se na pracovní právo. Tedy jak vypadá smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jaká je minimální mzda, placená dovolená apod. Při

zaměstnávání cizince je třeba věnovat pozornost administrativním krokům, k získání pracovního povolení a zvážit všechna pro a proti (Deloitte, 2017).

Posledním bodem v právně-podnikatelské prvku je platební morálka a vymáhání práva. V obchodě je důležitou a neopomenutelnou součástí obdržení platby za poskytnuté zboží či služby. V některých zemích by vymáhání pohledávek mohlo být problémem, a je třeba se proti němu zajistit. Tato část souvisí i s překážkami obchodu a podnikatelskými riziky, ale je zařazeno do poslední části právě z důvodu, že se proti těmto rizikům lze zajistit právní ochranou. Podstatnou a první ochranou je důkladné prostudování smluv a zajištění možných sporných bodů. Další možností je smluvní zajištění o řešení případných sporů. Při vymáhání pohledávek lze využít služeb faktoringu nebo forfaitingu, které ale samozřejmě snižují svými poplatky cenu vyplacené pohledávky. Nedílnou součástí je tedy zjištění možností a úspěšnosti vymahatelnosti práva a zvolení takových právních řešení, které nás ochrání nebo alespoň zmírní dopad rizik spojených s platební morálkou (Businessinfo, 2017).

## **2. Charakteristika Ruska**

Při rozhodování o expanzi na zahraniční trh je velmi důležité, zjistit si o dané zemi základní informace, a to jak informace týkající se demografie, geografie či politického systému, tak kulturní specifika daného teritoria. Tato kapitola se proto dělí na dva směry, a to obecnou charakteristiku, kterou tato práce začíná a kulturně sociální charakteristiku, která následuje.

### **2.1 Obecná charakteristika Ruska**

Rusko, celým názvem Ruská federace (Российская Федерация – Россия) je, co se týče rozlohy, největší zemí světa. Rozkládá se na ploše 17 098 242 km<sup>2</sup>, přes celou severní Asii a asi třetinu východní Evropy, kde je ohraničena Uralem. Břehy státu omývá na severu Severní ledový oceán a na východě Severní Tichý oceán. Sousedí se 14 zeměmi: Ázerbájdžán, Bělorusko, Čína, Estonsko, Finsko, Kazachstán, Mongolsko, Litva, Lotyšsko, Ukrajina, Norsko, Severní Korea, Polsko, Gruzie, se kterými sdílí hranice o celkové délce 22 408 km. Hlavním městem Ruska je Moskva s téměř 12 milióny obyvatel. Mezi další velká města patří například Petrohrad, Novosibirsk, Jekatěrinburg nebo Nižnij Novgorod (CIA, 2017).

#### **2.1.1 Politický systém Ruska**

Rusko je federativní poloprezidentskou republikou. Jedná se o vládní systém, kde vládne prezident spolu s předsedou vlády a kabinetem. Od parlamentní republiky se liší tím, že prezident má více pravomocí. Slouží jako hlava státu, velitel ozbrojených sil, má nejvyšší výkonnou pravomoc federace, má právo vetovat zákony, stvrzuje podpisem zákony schválené parlamentem, může vydávat prezidentské dekrety, jmenovat či rozpustit vládu. Dále také jmenuje soudce a předsedu centrální banky. Mimo jiné úkolem premiéra je naplňovat prezidentův politický program (Baker, 2017). Prezident je volen na základě demokratických voleb na šestileté období a maximálně na dvě po sobě jdoucí funkční období. Od roku 2012 zde vládne prezident Vladimir Vladimirovič Putin. V Rusku jsou tři složky státní moci, a to moc zákonodárná, kterou zajišťuje Federativní zastupitelství, které je nejvyšším zákonodárným a zastupitelským orgánem. To se skládá z dvou komor, kterými

22

jsou Rada federace a Státní дума. Další mocí je moc výkonná, kterou zastupuje vláda, ministerstva a úřady. Třetí je moc soudní, jejímž nejvyšším orgánem je Ústavní soud. Výše uvedené dělení na tři státní moci je všeobecně uznávanou formou demokracie (Il'jičeva, 2013).

### **2.1.2 Geografie Ruska**

Díky své velikosti, země disponuje devíti časovými pásmy a téměř všemi podnebnými pásy, kromě tropického (Karásková, 2010). To nadále souvisí s různorodostí půdy. V mnoha oblastech Ruska je možné vidět velké úrodné oblasti, bažiny, stepi a mohutné jehličnaté stromy, zatímco například na Sibiři lze nalézt zmrzlé tundry či kopcovitá pohoří. Hornatá oblast se rozkládá především na jihozápadní, jihovýchodní a východní hranici. Na jihozápadě se nachází pohoří Kavkaz, kde se tyčí Mt. Elbrus, což je, s jejími 5 633 m. n. m., nejvyšší hora Ruska (World Atlas, 2017).

Navzdory své rozloze, trpí Rusko nedostatkem orné půdy, kdy úrodná půda činí asi 7 %, pastviny 6 %, lesy 49 % a ostatní 37 %. Počasí je pro zemědělství buď příliš chladné nebo příliš suché. Za velké překážky rozvoje lze považovat Permafrost, který pokrývá většinu Sibiře, sopečnou činnost na Kurilských ostrovech, sopky či zemětřesení na poloostrově Kamčatky (CIA, 2017).

Mezi důležitou součástí Ruska patří vodstvo, které je významnou částí dopravních cest jak pro tuzemský, tak mezinárodní obchod. Na území Ruska se vyskytuje více než 100 000 řek, které zaujímají plochu cca 720 500 km<sup>2</sup>. Zemí protéká nejdelší řeka Evropy – Volha, s délkou 3 543 km (World Atlas, 2017). Také se zde nachází nejhlubší jezero světa, Bajkal, které je největší světovou zásobárnou pitné vody. Odhaduje se, že jezero zadržuje zhruba jednu pětinu světových zásob povrchové sladké vody. V okolí jezera i uvnitř žije přes 1 700 druhů rostlin a zvířat, kde dvě třetiny žijí pouze tady (CIA, 2017).

Při zmínce vodních dopravních cest je dobré popsat celkovou infrastrukturu dané země a zaměřit se tedy na technologické prostředí.

### **2.1.3 Technologické prostředí Ruska**

Celková délka silnic 1 283 387 km řadí Rusko na páté místo ve světovém žebříčku, stejně jako počet letišť, kterých je přes 590. V železniční infrastruktuře se pak umísťují dokonce na třetím místě na světě. Rusko má nejdelší železniční trať světa, tzv. Transsibiřská magistrála, která se začala budovat už v roce 1891 a měří 9 288 km (CIA, 2017). Z pohledu kvality silnic a železničních tratí, však Rusko hodně strádá, pokud se nejedná o metropolitní oblasti. Špatný stav silnic potvrdil v roce 2016 i ministr dopravy, který prohlásil, že pouze deset procent všech dálnic splňuje technické standardy rychlosti, bezpečí a kvality (Echo 24, 2016). Internetové nebo mobilní pokrytí je v Rusku na dobré úrovni, přístup k internetu má asi 77 % obyvatel. Věda a výzkum se v Rusku věnuje hlavně zbrojnímu průmyslu a vesmírnému programu. V roce 2000 byly stanoveny hlavní body vývoje a výzkumu, a to: úspora energie, vývoj informačních technologií, jaderná energie a farmaceutika. Rusko v budoucnu plánuje jako první země, použití plovoucí jaderné elektrárny (Russia, 2018).

### **2.1.4 Demografie Ruska**

V Rusku žije kolem 146 milionů obyvatel z nichž 77 % jsou Rusové, 3,7 % Tataři a asi 1,4 % Ukrajinci. Populace je silně koncentrovaná ve městech a urbanizace je zde zhruba 74 % (CIA, 2017). Mezi obyvateli velkých měst a vesnic lze nalézt obrovské společenské rozdíly, především v životní úrovni (Bouzek, 2008). Nejvíce obyvatel žije v hlavním městě, v Moskvě. Tato urbanizace byla způsobena nucenou industrializací, která přesunula více než 7 000 000 obyvatel z vesnic do velkých měst (Richmond, 2009). Průměrný věk žen je 42 let a mužů 36,5 let, přičemž ženy se zpravidla dožívají vyššího věku než muži, a to zhruba o 12 let. Ruská populace je silně věřící, a to téměř 83 %. Náboženské vyznání je silně pravoslavné, a činí zhruba 74 %, přičemž na druhém místě se umísťuje islám se 7 %. Vliv náboženství je patrný nejen v každodenním životě, ale také například při obchodních jednáních. Z tohoto důvodu je důležité s tímto faktorem počítat a přizpůsobit mu naše jednání a chování (CIA, 2017).



## **2.2 Kulturně sociologická charakteristika Ruska**

Kulturní prostředí každého státu je určeno kulturou, kterou si lze vyložit jako soubor hodnot, zvyklostí, tradic a dalších faktorů, které byly osvojeny a jsou sdíleny osobami určité skupiny nebo společnosti. Při tvorbě podnikové kultury a podnikové strategie na mezinárodních trzích je třeba věnovat náležitou pozornost odlišným hodnotovým preferencím (Gullová, 2013).

### **2.2.1 Ruská kultura**

Základními hodnotami každého Rusa je rodina a stát. Rusové jsou velice hrdí na svou zem, historii a národní sporty. Rodina je považována za základní kámen fungujícího státu (Bradford, 2017).

Pýcha Rusů směřuje hlavně k ruskému baletu. V roce 1776 byla založena společnost Bolšoj Balet, která je celosvětově uznávána. Rusové jakožto „mistři baletu“ vytvořili celosvětově proslulá díla jako je „Labutí jezero“ nebo „Korzára“. Ta se pojí s divadly, která k Rusku neodmyslitelně patří. Mezi nejslavnější ruská divadla patří Bolšoj Teatr, MCHAT, Divadlo na Tagance nebo Saritikon (Příbylová, 2017).

Další neopomenutelnou částí Ruska je literatura, která má celosvětový dosah. Mezi světově známé autory lze zařadit například Leva Nikolajeviče Tolstoj, Fjodora Michajloviče Dostojevského, Nikolaje Vasiljeviče Gogola nebo Antona Pavloviče Čechova. Čechov zároveň ovlivnil vývoj dramatu ve světovém měřítku. Také hudba doprovází ruskou kulturu. Mezi známé ruské skladatele můžeme zařadit například Čajkovského nebo Rachmaninova. V lidové hudbě najdeme použití neobvyklých hudebních nástrojů jako je balalaika, ghusli nebo zhaleika (Bradford, 2017).

Do ruské kultury určitě patří také ruský národní kroj tzv. sarafán nebo dřevěné panenky tzv. matrjošky, které jsou symbolem mateřství. Pro Rusy jsou také charakteristické typické ruské pokrmy jako například: boršč (polévka z červené řepy), pirožky či kaviár (Bradford, 2017).

Ruská kultura by nebyla zaznamenána bez jejich mateřského jazyka, ruštiny. Ruský jazyk je psán cyrilicí též nazývanou azbuka. Tento jazyk je velmi bohatý, díky čemuž může docházet ke komunikačním nedorozuměním. Pro jeden význam lze nalézt několik slov, což občas způsobuje problémy překladatelům. Některá slova přeložit zcela nelze, jelikož v jiném jazyce, například v angličtině, nenalezneme synonymum. Ruští obchodníci si však považují i malé znalosti ruského jazyka, která ukazují ochotu obchodovat a úctu k partnerům. Rusové volí raději komunikaci orální nežli psanou, což pramení z dob, kdy byla většina obyvatel negramotná. Jejich odpovědi a vysvětlení bývají často zdlouhavá, což se pojí s jejich časovou orientací (Richmond, 2009). Při otevření vlastní firmy nebo pobočky na území Ruska, by veškerá dokumentace (účetní knihy apod.) měla být vedena v ruštině. Pro společnosti zabývající se obchodem je možnost také jiného jazyka zejména angličtiny, a to v případě obchodní smluv a dohod. Název společnosti může být v cizí řeči, musí však vždy obsahovat i ruský překlad (Baker, 2017).

Ruská kultura byla a je tvořena ruskou mentalitou. Jedná se o způsob myšlení, který je předáván z generace na generaci.

### **2.2.2 Ruská mentalita**

Osobnost Rusů je velmi specifická a utvářela se už od dob pokládání základů tohoto impéria. Při návštěvě Ruska je možné si povšimnout velkolepých památek. Ruská mentalita totiž zvažuje spíše materiální megalomanskou podstatu věci, a tak zde lze nalézt mnoho monumentů, které tuto velikost vyjadřují. Mezi vladaři panovala myšlenka velikosti nejméně už od 16. století. Například Ivan Hrozný více než zdvojnásobil rozlohu Ruska. Později pak Petr Veliký zavedl komplexní reformy ve vládě, průmyslu, obchodu a financích, které pomohly k další expanzi Ruska. Západní ekonomové tento jev nazývají jako tzv. Gigantomania. Jako příklad je možné uvést rok 1930, kdy započala výstavba tehdy nejvyšší budovy světa, Paláce Sovětů. Dále byl vystavěn Státní palác v Kremlu, který byl té doby největším konferenčním sálem na světě. Při výstavbě první pobočky McDonaldu v Moskvě, byl postaven největší McDonald světa, s kapacitou zhruba 900 zákazníků. Rusové jsou prostě ohromeni velikostí a čísly a pokud něco vytváří, tak jedině ve velkém (Richmond, 2009).

Mezi další vlastnosti Rusů patří silný pesimismus. Rusové vždy očekávají tu nejhorší možnou variantu. Tento přístup pramení zejména ze strachu z minulých i současných událostí jako jsou války, násilí, chudoba, počasí nebo tyranské vlády. Tento pesimismus se však pomalu snižuje, a to zejména u mladších generací, které nemají takové vzpomínky na skličující doby v Rusku (Richmond, 2009).

Rusko bylo samozřejmě ovlivněno mnohými dalšími událostmi. Mezi nejdůležitější patří první a druhá světová válka, velká říjnová revoluce, rozpad SSSR, stalinismus nebo vytvoření slovanské abecedy, cyrilice (Il'jičeva, 2013).

Ruská mentalita také určuje přístup k ženám, tedy genderovou problematiku. Toto téma je neopomenutelnou součástí každé kultury a je dobré ji nevynechat.

### **2.2.3 Gender v Rusku**

Genderová koncepce je diskutována jako celosvětový problém. Světové ekonomické fórum, které se zabývá studií genderových rozdílů v roce 2006 přišlo s tzv. Global Gender Gap Index. Tento index se zabývá 4 hlavními ukazateli: ekonomické příležitosti, dosažené vzdělání, přístup ke zdravotnictví a účast v politické sféře. Výzkum tohoto indexu byl zrealizován i pro rok 2017 a z jeho výsledků si Rusko vedlo průměrně. Podle celkového měřítka se Rusko řadí na 71. místo ze 144 zemí, s indexem 0,696, což činí genderový rozdíl asi 30 %. Pokud jsou však rozebrány jednotlivé části, lze zjistit, že největší diskriminační problém se nachází v politické sféře, kde se řadí až na 121. místo. Naopak v ekonomické účasti a příležitostech se vyšplhalo až na 41. místo, a to s indexem 0,724. V míře dosaženého vzdělání či přístupu ke zdravotnictví jsou genderové rozdíly téměř nulové (WEF, 2017).

Uvedená studie se zabývá spíše příležitostmi na vzdělání, stejnými nároky na lékařskou péči apod., neřeší však platové ohodnocení, chování na pracovišti či v domácnostech. V bývalém SSSR byl sice ustanoven zákon o rovnosti mužů a žen, ale realita se však od teorie v mnohém liší. V průměru je plat ženy o jednu třetinu menší než plat muže, a to i na stejných pracovních pozicích (Richmond, 2009).

Mezi genderovou tematiku samozřejmě patří i sex, který je v ruské společnosti tabu. Je naprosto nepřijatelné mluvit o něm na veřejnosti. Naopak sexuální obtěžování na pracovišti je v Rusku celkem běžné, stejně jako chování muže, které je v rámci západní Evropy považováno za domácí násilí. Několik zdrojů uvádí, že až 50 % žen se během svého života setká se sexuálním obtěžováním nebo domácím násilím (Savenko, 2007; Richmond, 2009). Ženy se mohou těšit na 8. března, kdy jsou stavěny do pozice obdivovaných a vážených osobností, kdy je v Rusku tzv. Den žen. V tento den muži opěvují své ženy, kupují jim drahé šperky, kytice nebo delikátní pokrmy.

Jak je to se ženami na obchodních jednáních? Rusové bývají na první dojem trochu skeptičtí, jelikož žena podle nich nemůže být tak tvrdý soupeř jako muž. Hodnotí však ženu podle jejího dosaženého vzdělání, vystupování, schopností a dovedností a také znalostí ruské kultury a historie (Richmond, 2009). Obchodní jednání řeší následující kapitola, která se věnuje projevům výše zmíněné kultury do obchodních schůzek a etiky obchodního jednání.

#### **2.2.4 Projevy ruské kultury v obchodním jednání**

Komunikace je proces mezi dvěma subjekty, odesílatelem a příjemcem. Odesílatel vysílá kódovanou zprávu příjemci, skrze nějaké médium, a ten ji poté přijme a dekoduje. V tomto procesu hraje roli spousta faktorů, a to způsob jakým je sdělení předáváno, obsah sdělení, nepříznivé okolnosti (čas, hluk, místo), ale i jak při tom vypadáme, jak se tváříme nebo gestikulujeme. Pro správnou interpretaci sdělení je potřeba, porozumět kultuře dané země, danému člověku a také věnovat pozornost verbální i neverbální komunikaci. V této části je proto nastíněn proces obchodního jednání, včetně verbální a neverbální komunikace, zvyků a tradic, které jsou výsledkem ruské kultury (Nový, 2007).

V první řadě je nutné podotknout, že vyjednávání s Rusy je založeno na osobních vztazích, proto je možné, ve většině případů, pouze při osobním setkání, nikoliv telefonicky nebo přes video chat. V Rusku převažuje direktivní styl řízení, proto je dobré, vždy vyslat nejvyššího možného zástupce firmy (Businessinfo, 2017).

Jednání vždy začíná krátkým rozhovorem probíhajícím u pití čaje nebo kávy, který má sloužit k tzv. „prolomení ledu“, a které nikdy nezačíná před desátou hodinou ránní. Mezi

vhodná témata k diskuzi patří například kultura, sport, světová politika nebo rodina. Naopak je doporučeno vyvarovat se kritice či historii Ruska. Rusové jednají ve valné většině v týmu, kde je určen hlavní předsedající, který vede jednání. Mluví vždy pouze jedna osoba, nikdy ne více lidí současně (Gullová, 2013). Při jednání je nezbytné dodržování hierarchie členů ruské protistrany, které je velice viditelné. Poslední slovo má vždy hlavní předsedající, který je zpravidla šéfem ostatních členů týmu. Pokud však na obchodní schůzce není osoba s dostatečnými rozhodovacími pravomocemi, celý proces se následně prodlužuje. Proto je dobré jednat vždy, pokud možno, s jednou z nejlépe postavených osob v dané společnosti. Rusové očekávají, že budou jednat s obchodníky s podobným postavením. Ruští obchodníci tradičně nechávají nejprve protistranu, aby předložila svůj návrh, a teprve poté sdělí své postoje (Businessinfo, 2017).

Při jednání je vždy důležité začít od obecného a pomalu rozebrat jednotlivé detaily. Rusové rádi chodí tzv. kolem horké kaše, preferují květnatý styl vyjadřování. Svoje vyjednávání vedou podobně jako jejich národní hrušáky. Plánují několik kroků dopředu a věnují všemu dostatek času. Odpověď „ne“, by neměla být brána jako konečná. Mnoho Rusů říká „ne“ už ze zvyku a také proto, aby ukázali, svoji tvrdošijnost. Přesvědčit je lze dobrou znalostí dané problematiky a poskytnutím dalších informací (Richmond, 2009).

Kompromis jako výsledek jednání s Rusy je chápán jako porážka. Rusové jsou považováni za jedny z nejtěžších obchodních soupeřů, právě protože vždy směřují vývoj jednání k výsledku výhra-prohra. Často jsou popisováni jako chladní, arogantní a výbušní. Potrpí si na teatrální vystoupení a očekávají ho i od protistrany. Pokud se nedočkají podobného „vystoupení“ chápou partnera jako slabého protihráče. Rádi vytváří dojem opovržení, ublížení nebo uražení s cílem zastrašit oponenta a získání výhody. Mezi další tahy při vyjednávání lze zařadit tzv. „jeden navíc“. Jedná se o dodatečnou položku, která je vznesena těsně před ukončením dohody (Gullová, 2013).

Vyjednávání v Rusku jsou velice zdlouhavá a vyžadují na aktérech trpělivost a vytrvalost. Nedostatek těchto schopností může být při jednání posuzováno jako slabá stránka a následně použita vůči protistraně. Mnohá jednání poté skončí ve prospěch ruské strany, jelikož protivník nevydrží neustálé prodlužování jednání (Businessinfo, 2017).

Při vyjadřování je velice důležité sledovat řeč těla. Rusové začínají konverzaci s kamennou tváří, a pokud jde vše podle plánu, končí s úsměvem. Pro Rusy je typický fyzický kontakt nebo také konverzace ve velmi těsné blízkosti. Bez větších problémů narušují osobní prostor protistrany. Na konci každého jednání je nutné sepsat dokumentaci, a to i v případě, kdy se strany nedohodly. Zde podepisují obě strany protokol, který stanovuje, co bylo projednáváno a že dohoda nebyla uskutečněna (Richmond, 2009).

### **Časová orientace Rusů**

V Rusku je důležité dbát na rozdílné vnímání času. Časová orientace Rusů je zcela jiná než například Američanů a může způsobit mnoho nepříjemností. Pro mnohé podnikatele „čas jsou peníze“, v Rusku toto pořekadlo zcela neplatí. Jednání mohou začínat i o půl hodiny či o hodinu déle (Gullová, 2013). Jedním z důvodů dlouhých vyjednávání je vztah Rusů k obchodním partnerům. Chtějí totiž své partnery lépe poznat, zapamatovat si tváře a vybudovat si k nim důvěru. Při jednání však není vhodné používat slovo „přítel“, které mají v oblibě například Američané. Přátelství v ruské kultuře znamená dlouholetou známost, oddanost a důvěru. Při nesprávném použití tohoto termínu, se může obchodní partner urazit (Richmond, 2009). Rusové mají silný instinkt a snadno tedy vycítí, zda má jejich obchodní partner dobré či špatné úmysly. Nemají rádi nadutost a namyšlenost (Bouzek, 2008).

Při sjednávání schůzek je třeba myslet na svátky a oslavy v Rusku. K nejvýznamnějším patří oslava Vánoc, ty jsou v zde slaveny dvakrát. Poprvé 25. prosince podle Gregoriánského kalendáře a podruhé 7. ledna, tzv. ortodoxní Vánoce, podle Juliánského kalendáře (Bradford, 2017). Důležité jsou také oslavy Nového roku, které připadají na 1. ledna a pokračují až do 8. ledna. Mezi další svátky pak patří 23. února Den obrany vlasti, 8. března Mezinárodní den žen, 1. květen Svátek práce, 9. květen Den vítězství, 12. června Národní den a 4. listopadu Den jednoty (Baker, 2017).

### **Dary**

S dobrým obchodem jde ruku v ruce také výměna darů. Hodnota daru a pozornost při výběru je pro obchodní partnery znakem úcty a hloubky interesovanosti do probíhajícího obchodu. Za vhodný dárek lze považovat láhev dobrého alkoholu, národní jídlo nebo výrobky (české sklo) nebo kvalitní sypaný čaj (Businessinfo, 2017). Ruští obchodníci také uvítají pozvání

na obchodní oběd (mezi jednou až třetí hodinou), kde se mohou více uvolnit. Veškeré dohody však musí být písemně sepsány (Richmond, 2009).

Mezi dary a úplatky je tenká hranice, kterou lze snadno překročit, jelikož korupce je v Rusku součástí běžného života. Společnost Transparency International, vytvořila statistiku Corruptions Perception Index, která řadí Rusko na 131. místo (od nejnižší míry korupce po nejvyšší). Korupci také napomáhá nízký plat zaměstnanců, kterým úplatky napomáhají živit jejich rodinu. Samozřejmě i v této zemi jsou úplatky nelegální, to však neznamená, že v praxi nejsou používány (TI, 2016).

### **Přípitek, pohostinnost**

Běžnou součástí obchodního oběda či večeře jsou přípitky s jejich národním nápojem, vodkou. Na rozdíl od Američanů nebo Britů, kde se používá “cheers” nebo “bottom up”, v Rusku je téměř vždy pronesen proslov (Richmond, 2009). Tyto přípitky mohou doprovázet celé obchodní jednání, které slouží k podnícení důvěry a navázání kontaktu. Hostitel připíjí jako první a je očekáváno, že host bude přípitek opětovat. Přípitek hosta je považován za indikátor vážnosti účelu návštěvy, proto by měl obsahovat poděkování za pohostinnost, přijetí nebo víru v úspěšnou budoucí spolupráci. (Businessinfo, 2017).

Pro Rusy je typická pohostinnost, proto při obchodním jednání bude konferenční stůl bohatě prostřený. Měl by nabízet vodu, nealkoholické nápoje, kávu nebo čaj. Dále samozřejmě sušenky nebo sladké pochutiny. Rusové zároveň očekávají takovéto pohoštění i od svých obchodních partnerů. Nespokojenost ruských obchodníků, s pohoštěním jejich partnerů, se může promítnout i do dalšího jednání (Richmond, 2009).

### **Oblékání, vizitky**

Na obchodní oběd či jednání je samozřejmostí přijít vhodně oblečen, vždy podle druhu společenské akce. V ruské společnosti je nutné věnovat pozornost oblékání a společenskému chování. Známkou respektu a úcty jsou čisté boty, nebo sundání kabátu či bundy uvnitř budovy (Dubas, 2001). Za zcela nevhodné jsou považovány ruce v kapsách, křížení nohou při sezení, kdy host ukazuje hostiteli podrážku, křížení rukou za hlavou nebo přehození ruky přes opěradlo židle (Richmond, 2009).

K úspěšnému obchodu dále patří předávání vizitek. V Rusku je dobré připravit si větší počet vizitek, které by měly obsahovat veškeré relevantní informace. Jména se zde uvádí bez titulů. Dobrý dojem udělá dvojjazyčné provedení, čímž je projeven zájem o druhou stranu (Dubas, 2001). Při předávání vizitek je dobré jméno zopakovat a ujistit se o jeho správné výslovnosti. Rusové dávají zpravidla přednost oslovením jménem a otčestvom, jménem po otci (Businessinfo, 2017).



### **3. Zahraniční obchod a možnosti podnikání v Rusku**

Před rozhodnutím o vstupu na zahraniční trh je důležité se podívat na jeho ekonomickou situaci. Ta nám může pomoci odhalit příležitosti či úskalí na novém trhu. První část kapitoly se věnuje vývoji ekonomiky od devadesátých let až do její současné podoby. Další důležitou součástí zahraničního obchodu jsou překážky, ať už tarifní či netarifní, které mohou znepříjemnit vstup na trh. V poslední části této kapitoly jsou nastíněny formy podnikání, které lze při vstupu na trh využít včetně souvislostí jako daňová problematika, pracovní povolení nebo platební morálka.

#### **3.1 Vývoj ekonomiky Ruska až do současné podoby**

Tato kapitola vykresluje vývoj ekonomiky Ruska od počátku 90. let až do současnosti. Tyto historické události jsou důležité pro pochopení současné ekonomické situace.

Rok 1991 byl stěžejní pro ruskou ekonomiku, jelikož tehdejší prezident Boris Jelcin představil tzv. šokovou terapii, tedy přeměnu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Jednalo se o snahu snížit schodek státního rozpočtu, zvýšit tempo růstu HDP, nebo snížit míru inflace pomocí restrukturalizace a restriktivní monetární politiky. V roce 1992 došlo k liberalizaci cen, tedy osvobození od regulace. V tomto období Rusko vstoupilo do G8 a Mezinárodního měnového fondu a zažádalo o členství do WTO, kam bylo přijato o deset let později. Tato reforma však nebyla účinná, naopak dostavil se kolaps. V lednu 1992 inflace činila 1490 % (Kunešová, 2014) období bylo doprovázeno znehodnocením úspor, snížením HDP, zvýšením nezaměstnanosti a snížením životní úrovně. To se nadále projevilo zvýšením kriminality, chudobou, silnou mírou korupce a privatizací podniků. Vláda se snažila vyřešit hyperinflaci pomocí přísné fiskální politiky, například zpožděným vyplácením mezd nebo prodejem krátkodobých státních dluhopisů.

Rusko však bylo zasaženo znovu, a to asijskou měnovou krizí, která vypukla v roce 1998. Způsobila snížení poptávky po ruských komoditách, zvýšení nejistoty zahraničních investorů do ruských cenných papírů, zvedla se úroková míra a došlo k odlivu kapitálu. To vše vedlo ke zvýšení inflace k míře 72,4 % v roce 1999 (Kunešová, 2014). V následujících

letech se snižovala míra inflace díky používání vyrovnané rozpočtové a fiskální politiky a vyvážené tarifní politiky v oblasti přirozených monopolů (Tsurkan, 2014). Tabulka znázorňuje inflaci v letech 1992-1999, současně s mírou nezaměstnanosti.

*Tabulka 1: Inflace a nezaměstnanost v Rusku v letech 1992-1999*

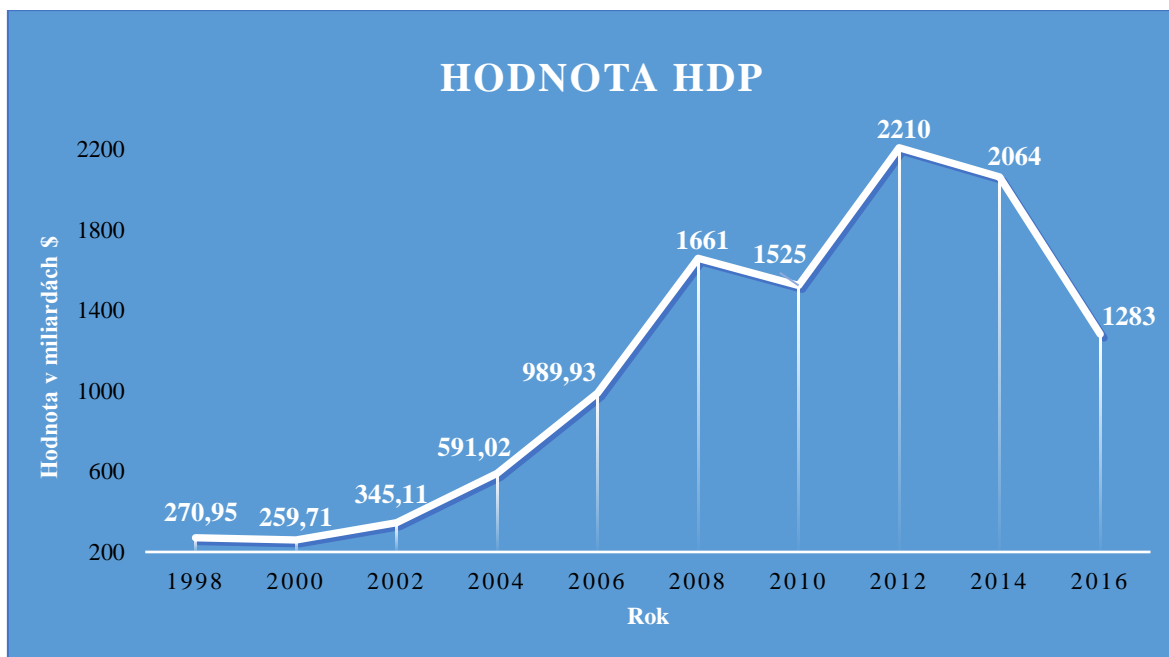
Ukazatele (%)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Inflace	1490,0	887,8	307,3	144,0	45,8	15,1	18,5	72,4
Nezaměstnanost	5,2	5,9	8,1	9,4	9,7	11,8	13,3	13,0

Vlastní zpracování podle: Kunešová, 2014

Období v letech 2000-2008 se váže se silným ekonomickým růstem, který trval až do počátku globální ekonomické krize. Jako důvody, které zapříčinily ekonomický vzestup lze zařadit, znehodnocení rublu (už v roce 1998), které poskytlo domácím výrobcům výraznou výhodu oproti zahraničním konkurentům. Dále zvýšení spotřeby, díky zavedení spotřebitelských půjček a hypoték, příznivé ceny komodit, které zajišťovaly stálý příjem do státního rozpočtu nebo lepší výběr daní. Dalším podstatným faktorem pak bylo zvýšení cen ropy. Všechny tyto důvody znamenaly pro Rusko výrazný pokles státního dluhu. Tyto úspěchy přilákaly mnoho nových investorů a začala se rozvíjet odvětví jako telekomunikace, maloobchod, farmaceutika a energetika (Baker, 2017).

Mezi lety 2008-2009 bylo Rusko vážně zasaženo mezinárodní finanční krizí. Klesla cena ropy, finanční trh se zřítíl, jelikož zahraniční investoři přecházeli na stabilnější měny, banky zastavily poskytování půjček, prohloubil se státní dluh, vzrostla nezaměstnanost a došlo k poklesu domácí spotřeby. Vláda podnikla několik kroků k záchraně ekonomiky. Ruská centrální banka použila devizové rezervy v hodnotě přes 200 miliard dolarů na zmírnění devalvace rublu. Došlo k zestátnění ruských bank a některých velkých společností, aby se zamezilo bankrotům či nadměrnému propouštění zaměstnanců. Díky rychlé „záchranné akci“ se podařilo Rusku dostat opět na nohy a stabilizovat kurz rublu (Kunešová, 2014).

Rusko se z finanční krize zotavilo v celku brzy, kdy se HDP vyšplhalo na předkrizovou hodnotu už v roce 2011, jak můžeme vidět na následujícím grafu. Zásadní vliv na expanzi ekonomiky měl růst cen ropy (WB, 2014).



Obrázek 1: Vývoj HDP Ruska v letech 1998-2016  
Vlastní zpracování podle: WB, 2017

Hospodářský růst do roku 2013 byl financován zejména příjmy z ropy, tyto finance směřovaly do zvyšování mezd nebo investičních projektů. Počátkem roku 2013 však odstartovala recese zapříčiněná dvěma hlavními faktory, a to poklesem cen ropy a uvalením hospodářských sankcí na Rusko, kvůli anexi Krymu (WB, 2014). Jak lze vidět v předchozím grafu, tyto sankce měly za následek výrazný pokles HDP. Současná situace je stále ovlivňována sankcemi ze stran Evropské unie či USA. Následující tabulka zobrazuje současný stav ekonomiky za pomoci základních makroekonomických ukazatelů.

Tabulka 2: Ekonomické ukazatele Ruska

Ukazatele	2016
HDP (USD)	1 283 miliard
Meziroční růst HDP (%)	-0,225
Inflace (%)	5,4
Nezaměstnanost (%)	4,2
Hodnota 100 RUB/CZK	35,769 <sup>1</sup>

Vlastní zpracování podle: WB, 2017

<sup>1</sup> Přepočteno dle kurzu České národní banky k 7. 4. 2018

Dalším neopomenutelným makroekonomickým ukazatelem je obchodní bilance. Rusko je velmi bohaté na nerostné suroviny především na ropu a zemní plyn, dále pak hnědé uhlí či drahé kamení jako zlato, titan a diamanty (CIA, 2017). Řadí se k největším výrobcům a exportérům ropy a zemního plynu na světě, vyskytuje se zde 20% podíl prokázaných světových zásob zemního plynu a 5% podíl všech zásob ropy (Il'jičeva, 2013). V Rusku lze nalézt obrovské společnosti zabývající se těžbou či zpracování ropy a zemního plynu. Mezi ty největší v Rusku i ve světovém měřítku se řadí Lukoil, Rosneft nebo Gazprom.

Celkový vývoz země za rok 2016 dosáhl na 282 miliard USD. Struktura vývozu<sup>2</sup> je tvořena zejména ropnými a minerálními palivy, železem a ocelí, nspecifikovaným zbožím a chemickou produkcí. Mezi největší vývozní partnery Ruska patří: Nizozemsko, Čína, Německo, Bělorusko a Turecko (Atlas Media, 2016).

Dovoz do Ruska činil 180 miliard USD a je tvořen zejména průmyslovými stroji, elektrickými stroji, přístroji a zařízeními, motorovými vozidly a náhradními díly, chemickou produkcí a farmaceutickými výrobky. Mezi hlavní dovozní partnery patří: Čína, Německo, Spojené státy americké, Bělorusko a Francie. Z předchozích informací vyplývá, že saldo obchodní bilance bylo kladné a činilo 102 miliard USD pro rok 2016 (Atlas Media, 2016).

### **3.1.1 Problémy ruské ekonomiky**

Při popisu vývoje ekonomiky si lze povšimnout některých faktorů, které mají zásadní dopad na ekonomiku Ruska, proto je důležité na ně upozornit. Hlavním problémem se ukazuje příliš vysoká závislost na exportu ropy a zemního plynu, jejichž cena je vysoce proměnlivá. Dále export dřeva, papíru, hliníku nebo rudy. Tyto komodity jsou příkladem, produktů s nízkou přidanou hodnotou, neboť je země nucena ceny snižovat pod tlakem konkurence. Dalším faktorem ovlivňující vývoj ekonomiky je stav dopravní infrastruktury, která komplikuje transport zboží, rozvoj průmyslu a vede k zaostalosti a izolovanosti ostatních regionů. Dále je to neefektivní hospodaření s primárními zdroji nebo nepříliš pozitivní

---

<sup>2</sup> Podle harmonizovaného systému HS4

přístup k ekologii a obnovitelným zdrojům. Dalším problémem je již zmíněná korupce nebo byrokracie a v neposlední řadě jsou to velké rozdíly ve společnosti (Kunešová, 2014).

### **3.1.2 Členství v mezinárodních organizacích**

Ekonomika dané země je také ovlivněna členstvím v mezinárodních organizacích, jak bylo zmíněno v kapitole 1.2.3. Proto následující text nabízí stručný přehled členství Ruska v mezinárodních organizacích.

Světová obchodní organizace (WTO), Organizace spojených národů (UN) – Rusko má právo veta, Společné hospodářské uskupení BRICS, G20 a G8 - členství pozastaveno z důvodu násilného ovládnutí Krymu Ruskem, EU Celní unie, Eurasijská ekonomická unie (EAEU), Šanghajská organizace pro spolupráci (SCO), Asijsko-pacifické hospodářské společenství (APEC), Organizace černomořských ekonomických společenství (BSEC), Haagská konference o mezinárodním právu soukromém, Světová organizace duševního vlastnictví (WIPO), Mezinárodní námořní organizace, Rada Evropy, Společenství nezávislých států (CIS).

## **3.2 Rusko a Česká republika**

Rusko a Českou republiku nepochybně spojuje dlouholetá historie. Důležitým milníkem je rok 1945, kdy došlo k osvobození od nacistického Německa, a tak ukončení druhé světové války. Tři roky poté byl nastolen komunistický režim a orientace ČR jasně směřovala na východ, a to hlavně ve výrobě a obchodu. Komunistickou diktaturu ukončila sametová revoluce v roce 1989. Prezidentem se stal Václav Havel, který byl roku 1993 zvolen prvním českým prezidentem. Jeho orientace byla jasně prozápadní, podíl na obratu s Ruskem klesl ze 48 % na méně než 10 %. Další prezident Václav Klaus, spolu s Milošem Zemanem v čele vlády, už tuto myšlenku nesdíleli. Jak je možné vidět současný prezident Miloš Zeman je výrazně proruský (Kunešová, 2013).

Tato historie s sebou přinesla mezinárodní dohody, kterých je v současnosti asi 49, mezi ně patří: Smlouva mezi Českou republikou a Ruskou federací o přátelských vztazích

a spolupráci, Dohoda mezi vládou ČR a vládou Ruska o vojensko-technické spolupráci, Protokol o konzultacích mezi Ministerstvem zahraničních věcí České republiky a Ministerstvem zahraničních věcí Ruské federace, aj. (Businessinfo, 2017).

Česká republika nicméně musí uplatňovat stejné podmínky jako Evropská Unie, jíž je součástí, tedy i překážky obchodu jako jsou sankce. V následujících tabulkách lze vidět vývoj obchodu mezi ČR a Ruskem v období 2012-2017. Lze si povšimnout, že sankce zásadně ovlivnily obchod mezi zeměmi.

Tabulka 3: Obchod mezi ČR a Ruskem (v tis. USD)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vývoz z ČR do Ruska	6035	5942	5459	3202	3078	3535
Dovoz do ČR z Ruska	7926	7763	6249	4201	3419	4894

Vlastní zpracování podle: ČSÚ, 2018

Podíl Ruska v českém exportu činí 1,9 %, což není příliš vysoké číslo a nemělo by tedy zásadně ovlivnit ekonomiku ČR (Atlas Media, 2016). U jednotlivých podniků se však tyto dopady mohou lišit v závislosti na oboru podnikání. Struktura vývozu je tvořena zejména: díly a příslušenství motorových vozidel, zařízení k automatickému zpracování dat, kočárky, dětské hračky, elektrické přístroje, automobily, zařízení k ohřevu (Businessinfo, 2017). Naopak podíl ČR v ruském exportu činí 0,95 % (Atlas Media, 2016). Struktura je tvořena z největší části zemním plynem a ropou, dále pak zařízení k výrobě elektrického proudu, ocelí, železem, hliníkem či rudou (Businessinfo, 2017).

### 3.3 Obchodní překážky Ruska

Tato kapitola se věnuje některým překážkám obchodu, které jsou pro mezinárodní obchod s Ruskem významné. Pro české podnikatele je důležité znát veškeré omezení vydané daným státem, které by mohly zkomplikovat vývoz do země.

### 3.3.1 Celní problematika

Clo je tradiční tarifní překážkou obchodu, jedná se o částku vybíranou za přechod zboží přes hranice. Její účel je jak ochranný (pro domácí podnikatele), tak fiskální (příjem do státního rozpočtu). Pro pochopení celního systému je třeba si nejdříve připomenout důležité události, které zformovaly současné celní zákony Ruska.

Důležitým milníkem pro Rusko byl vstup do Světové obchodní organizace (WTO), který se uskutečnil v roce 2012, stalo se tak 156 členem. Závazky a povinnosti Ruska jsou stanoveny v tzv. „Protokolu o přistoupení k WTO“, ten zahrnuje postupné snižování tarifních i netarifních opatření, zachování sazeb pro dovozní a vývozní cla a celní kvóty pro konkrétní druhy zboží a služeb. V roce 2015 byla vytvořena Euroasijská hospodářská unie (dále EAEU), která byla jakousi substitucí za celní unii, jejíž členy bylo Rusko, Kazachstán a Bělorusko. V EAEU přibyly další dva členové, a to Arménie a Kyrgyzstán. Současné ruské celní předpisy se řídí jednotným systémem podle nového Celního zákoníku Euroasijské hospodářské unie, který přešel v platnost v 1. 1. 2018 (Baker, 2017).

Cla se vypočítávají valoricky, specificky či smíšeně, dále existují cla zvláštní a sezónní. Postup výpočtu a hodnotu cla určuje zmíněný celní zákoník. V momentě, kdy je zboží dodáno na hranice Ruska, musí deklarant požádat o propuštění do celního režimu. V Rusku existuje několik celních režimů, kde se platí clo v plné výši, snížené nebo žádné.

Tabulka 4: Celní režimy v Rusku

Celní režimy	
<b>základní celní režimy:</b>	<b>dokončující celní režimy:</b>
propuštění do volného obchodu	reimport,
mezinárodní celní tranzit,	reexport
	zničení
	zřeknutí se ve prospěch státu
<b>ekonomické celní režimy:</b>	<b>zvláštní celní režimy:</b>
zpracování na celním území	dočasný vývoz,
zpracování pro vnitřní potřebu,	bezcelní prodej,
zpracování mimo celní území,	jiné zvláštní celní režimy.
dočasný dovoz,	
celní sklad,	

Vlastní zpracování podle: Businessinfo, 2017

Při proclení zboží je dvojitá možnost, buď zboží proclíme vlastním jménem, nebo za pomoci celního brokera. Ruská celnice je povinná poskytnout možnost, zjednodušení procesu za pomoci celního brokera (Baker, 2017).

K proclení zboží je potřeba dodat správnou dokumentaci a poté zaplatit clo a daň. Základní dokumenty jsou: faktura, dodací list a celní deklarace. Mezi další doklady, které je nutné dodat celnímu úřadu, je možné zařadit:

- obchodní smlouvu,
- průvodní list obchodního případu,
- certifikát shody nebo
- vývozní doprovodný doklad.

Případně další dokumenty, které se liší případ od případu (Businessinfo, 2017).

### **3.3.2 Sankce uvalené na Rusko**

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2.3, sankce hrají důležitou roli v mezinárodním obchodě. Mezinárodní sankce uvalené na Rusko, byly použity jako omezující opatření, které následovaly po násilném ovládnutí Krymu. Od listopadu 2013 probíhaly na území Ukrajiny masové občanské protesty tzv. hnutí Euromajdan. Tyto protesty byly na podporu evropské orientace. Na jaře 2014 došlo ke svržení vlády a ustanovení prozatímní, a tak ukončení proruské orientace. Odpovědí Ruska bylo obsazení klíčových míst, jako je budova parlamentu. Krymská vláda o měsíc později vyvolala referendum o odtržení Krymu od Ukrajiny a připojení k Rusku. Výsledkem referenda bylo přes 90 % hlasů, které byly pro připojení Krymu k Rusku. Toto referendum však nebylo uznáno, a to kvůli porušení ukrajinské ústavy. V době referenda byla obsazena již velká část Krymu ruskými ozbrojenci. Po referendu mělo začít připojení Krymu k Rusku, ale tento stav vyústil k válečnému zbrojení. Následné sankce byly představeny USA, EU, Kanadou, Austrálií, Norskem, Švýcarskem a Japonskem (The Guardian, 2014).

*„V březnu roku 2014 byly vydány Radou EU omezující opatření vůči některým osobám, subjektům a orgánům. Toto nařízení ukládá zmrazit veškeré jejich finanční prostředky a hospodářské zdroje.“ (MFCR, 2014)*



Těmto osobám je dále zakázán vstup na území EU. Dalším krokem pak byly tzv. sektorové sankce, které se zaměřily na některé sektory ruského hospodářství, zejména energetiku, finance a obranu. Tyto sankce zakazují obchodování s akciemi, dluhopisy a dalšími cennými papíry se splatností delší než třicet dní. Také byla přijata omezení obchodu a investování na Krymu a v Sevastopolu<sup>3</sup> (Baker, 2017). Později pak sankce pokračovaly vyhlášením embarga na obchod se zbraněmi, vývoz zboží dvojího užití, omezit přístup k technologiím souvisejícím s ropným průmyslem, zákaz poskytovat finanční či technickou pomoc se zbožím uvedeným na vojenském seznamu (Businessinfo, 2015).

V prosinci roku 2014 EU oznámila nové sankce, a to zákaz, který se týká obchodování se subjekty podnikající na Krymu. V únoru 2015 pak EU přijala několik dalších opatření, mezi které patří: zákaz poskytování turistických služeb, kotvení lodí, vývoz zboží a technologií na Krym a Sevastopol v oblasti dopravy, telekomunikací, energetiky, vyhledávání a těžbu nerostných surovin (Businessinfo, 2015).

Je důležité neopomenout reakci Ruska na tyto sankce. Od srpna 2014 zavedlo embargo na dovoz hovězího, vepřového i drůbežího masa a masných výrobků, dále na ryby, korýše, mléko a mléčné výrobky, ovoce a zeleninu, sladové výtažky a potravinové přípravky. Dalším krokem pak bylo omezení nákupu vybraných strojírenských výrobků a výrobků lehkého průmyslu (Businessinfo, 2015).

Sankce, které měly původně roční platnost, jsou neustále prodlužovány. Rusko odmítá, že se přímo podílí na ukrajinském konfliktu. V duchu příměří byly také sjednány dohody tzv. Minsk I, se zástupci Ruska a Ukrajiny v září roku 2014 pod dohledem OBSE. Tato dohoda však v lednu 2015 padla, ale ve snaze zlepšit stávající stav se vytvořila dohoda druhá tedy Minsk II. Příměří mělo započít o půlnoci 15. února 2015, bohužel boje pokračovaly i nadále (The Economist, 2016).

Sankce napomohly ke zhroucení ruského rublu a ruské finanční krizi spolu s poklesem cen ropy. Cílem sankcí byl jak trest za anexi Krymu, tak zastavení válečného konfliktu na

---

<sup>3</sup> Krymské přístavní město

Ukrajíně čili zkomplikovat vojenský vývoj a změnit zahraniční politiku. Není možné však stanovit příliš vysoké sankce, a to kvůli závislosti na ruském plynu a ropě (Násulea, 2015).

Dopady sankcí se liší podle odvětví daného podniku. Nejhůře jsou na tom společnosti se zaměřením na strojírenský průmysl, energetiku, chemický a petrochemický průmysl, technologie pro zemědělství a potravinářství, obranný průmysl a technika (SPCR, 2014). Následky sankcí však mohou působit i na podniky, jejichž výrobky nejsou zaměřeny na odvětví spjaté se sankcemi. Důvodem je pokles hodnoty rublu, díky čemuž se výrobky v Rusku staly pro zákazníky příliš drahé.

### **3.3.3 Vízová problematika**

Vízová problematika je zařazena do obchodních překážek z důvodu nutnosti víza při vstupu na ruské území. Obchodník nemůže bez platného víza překročit hranice státu, jelikož Rusko není členem Schengenu. O vízum je možné požádat na vízových centrech, velvyslanectvích, konzulátech nebo zařídit přes cestovní kancelář.

Vízum nelze získat až na hranicích státu. Při vniknutí na území státu bez víza, bude občan podroben dlouhé administrativní proceduře, vyhoštěn na vlastní náklady ze země a pokutován. Při opuštění země je opět potřeba mít platné vízum, v případě překročení doby platnosti, krádeže nebo ztráty, občanovi nebude umožněno opustit zemi. V tomto případě je nutné vyřídit nová víza na konzulátu v Rusku. Vízum je vyřizováno každou osobou jednotlivě, jedinou výjimku tvoří děti zapsané v cestovním pase rodičů. Je vydáváno pouze na určité období, kdy cestující může v zemi pobývat. Při žádosti o ruské vízum je potřeba několik dokumentů: fotografie, cestovní doklad (platný minimálně šest měsíců po opuštění země) a cestovní pojištění na celou dobu pobytu (MZV, 2015).

V současné době jsou dva typy krátkodobého pobytu v Rusku. Prvním je pobyt v ubytovacím zařízení, kde je nutné od roku 2007 nahlásit adresu místa pobytu v Rusku. K tomuto typu je potřeba tzv. migrační karta, do které se запиše příjezd do ubytovacího zařízení a také odjezd a slouží jako písemný doklad o registraci. Ubytovací zařízení je povinné zaregistrovat každého občana ČR, kterého ubytovalo (MZV, 2015).

Druhou možností je pobyt jinde než v ubytovacím zařízení, a to na pozvání fyzické osoby s trvalým bydlištěm v Rusku či právnické osoby, u které občan ČR bydlí či pracuje. Pokud doba pobytu nepřesáhne 7 pracovních dnů, není nutné občana registrovat. Tento postup je jednodušší a není nutné dokládat zpětně dokumentaci o registraci (MZV, 2015).

### 3.3.4 Ostatní obchodní bariéry

Rusko se řadí k zemím s největší ochranou tuzemského trhu. Pro tyto účely zavedlo celní kvóty, různé certifikace nebo vysokou spotřební daň.

Spotřební daň se využívá na výrobky zdraví škodlivé (tabák, alkohol, ropné produkty), ale také na luxusní zboží (automobily). Tyto výrobky jsou dobře prodejné a tvoří velkou část příjmů do státního rozpočtu. V Rusku se sazby spotřební daně pohybují od 20 % až do 570 % (Export, 2018).

Dalším opatřením jsou celní kvóty, které umožňují propuštění určitého množství zboží (vyjádření hmotností, objemem nebo hodnotou) do celního režimu volný oběh za snížené clo. Po naplnění této kvóty je následně použita smluvní sazba cla. Celní kvóty Ruska se vztahovali na hovězí, kuřecí a vepřové maso od roku 2012, které později nahradilo embargo (Marčík, 2011). Dále zavedlo kvóty na smrkové a borové dřevo od roku 2016 (MPO, 2016).

Jak bylo uvedeno výše pro dovoz zboží do Ruska je zapotřebí několik druhů certifikací nebo osvědčení, níže jsou příklady některých z nich:

- **Hygienicko-epidemické potvrzení** – ověřuje, zda zboží dovážené do Ruska splňuje všechny bezpečnostní požadavky a nepředstavuje žádné ohrožení života a zdraví.
- **Certifikát shody (GOST-R)** – ověření, zda zboží odpovídá statutárním požadavkům na jakost a vlastnosti spotřebitelů.
- **Protokol o fyto-sanitární kontrole a veterinární osvědčení** – této kontrole podléhají některé typy výrobků jako dobytek, maso, masné výrobky, mořské plody, rostliny apod.
- **Certifikát o původu zboží** – potvrzuje že původ zboží či poslední podstatné zpracování bylo provedeno v této zemi. Vztahuje se na zboží, které je uvedeno na faktuře.

Mezi dalšími potřebnými certifikáty se mohou objevit také: certifikát průmyslové bezpečnosti, metrologický certifikát, požární certifikát, informační dopis pro celnici, technické pasporty a mnoho dalších (Baker, 2017).

Certifikace mohou být příkladem složité administrativy, kterou v Rusku doprovází dlouhý a složitý proces. Složitost a netransparentnost procesu je z části zapříčiněna byrokracií státu, díky čemuž vývozce většinou není schopen obstatat všechny potřebné dokumenty. To se nadále pojí s korupcí, která již byl zmíněná v kapitole 2.2.4 v části Dary, tu lze pozorovat například na celnících při různých poplatcích. Proto je vhodné se těmto překážkám snažit buď zcela vyhnout, nebo použít celního brokera nebo někoho jiného z Ruska, kdo disponuje perfektní znalostí této problematiky (Baker, 2017).

### **3.4 Možnosti podnikání v Rusku**

Po nastudování teoretické rešerše a rozhodnutí podnikatele o vstupu na trh je posledním krokem seznámení se s možnostmi podnikání v Rusku. Vstup na zahraniční trh závisí na mnoha faktorech, jako je například komodita, strategie společnosti nebo dlouhodobé cíle.

Pro podnikatele funguje nespočet organizací, které se zabývají vstupem na zahraniční trh. Pro ruský trh lze využít například: portál ministerstva zahraničních věcí ČR nebo ministerstva průmyslu a obchodu či zemědělství, dále Hospodářskou komoru ČR, státní agenturu CzechTrade nebo Velvyslanectví ČR v Moskvě. Tyto organizace či agentury nabízejí aktuální informace o podnikatelském prostředí, průzkum trhu, navázání kontaktů, asistenční služby, konzultace, či pomoc při založení podniku a mnohé další (Businessinfo, 2017).

#### **3.4.1 Formy podnikání v Rusku**

Realizování podnikání v Rusku je možno několika způsoby, nabízí zejména tři základní formy. První možností je podnikat jako fyzická osoba, tedy podnikat jako živnostník. Dále lze podnikat prostřednictvím ruské obchodní organizace. Třetí možností je zřízení pobočky nebo využití zastoupení zahraniční právnické osoby na území Ruska. Obchodní společnost

je právnická osoba, která provozuje činnost ode dne registrace a zakládá se na dobu neurčitou. Zatímco obchodní zastoupení a pobočka nejsou právními osobami, ale samostatnými hospodářskými jednotkami založené PO na dobu určitou (Businessinfo, 2014). Pobočka je založena zahraničním vlastníkem, který je poskytovatelem majetku, je odpovědný za činnost a je jednáno jeho jménem. Obchodní zastoupení tedy reprezentativní kanceláře fungují jako tzv. kontaktní centra. Vykonávají doplňkové aktivity, které podporují podnikání mateřské společnosti. Základní rozdíl mezi pobočkou a zastoupením je v tvorbě zisku. Zatímco pobočka může vytvářet zisk a vykonávat jakékoliv činnosti jejich zřizující právnické osoby, reprezentativní kanceláře mohou pouze reprezentovat chránit zájmy zřizující společnosti a nemohou tvořit zisk (Baker, 2017).

Mezi nejčastější formy podnikání patří právě PO. Tento typ podnikání nabízí tři hlavní možnosti, a to společnost s ručením omezeným, uzavřená akciová společnost, otevřená akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným, značena „ООО“ je dobrým typem pro mikropodnik nebo malý podnik, tedy pro začínající podnikání v Rusku. Z tohoto důvodu je její založení poměrně jednoduché a je tak velice oblíbenou formou. Tato forma může být založena pro různé obory podnikání. Zakladateli mohou být ruské, ale i zahraniční PO či FO. Společníci jsou povinni tvořit základní kapitál (dále ZK), a to jejich vklady. Minimální výše ZK je stanovena na stonásobek minimální mzdy. Důležité je dodržení pravidel splácení ZK, jinak společnosti hrozí povinná likvidace. Společnost vzniká dnem zápisu do Jednotného rejstříku právnických osob. Zápis je proveden do pěti pracovních dnů od podání návrhu na registraci společnosti na příslušný federální finanční úřad. Tento návrh musí obsahovat dokumenty jako je rozhodnutí o založení společnosti, stanovy, doklad o zaplacení registračního poplatku, sídlo společnosti a další. Veškeré dokumenty musí být přeloženy do ruského jazyka s úředně ověřeným překladem a ověřeny apostilní doložkou (AK Jelínek, 2018).

Druhou formou je akciová společnost. Tento typ je vhodný pro střední a velké investiční projekty. Společníci zde ručí omezeně za závazky společnosti. Založení je prováděno složitým procesem, proto je dobré nechat si dokumentaci připravit speciálními advokátními

kanceláři zabývající se touto činností. Akciová společnost se dělí na dva typy a tím je typ uzavřený tzv. „ZAO“ a otevřený tzv. „OAO“, rozdíly mezi nimi jsou následující.

U ZAO nesmí počet akcionářů přesáhnout padesát, akcie lze upsat pouze zakladatelům, zatímco OAO má neomezený počet akcionářů, akci lze upsat libovolné osobě. Základní kapitál v OAO je tisícinásobkem minimální mzdy, zatímco u ZAO je to stonásobek. ZAO nesmí provádět veřejný úpis akcii (AK Jelínek, 2018).

V případě, kdy chce zahraniční společnost vytvořit společný podnik tzv. joint ventures s ruským partnerem, musí vytvořit dohodu upravující sdílení majetku s cílem splnění podnikatelského záměru. Ruské právo totiž neupravuje společný podnik.

### **3.4.2 Daňová politika Ruska**

Při rozhodování o založení společnosti nebo podnikání jako živnostník je důležité znát daňovou politiku Ruska.

V Rusku se setkáváme s vlastními účetními standardy tzv. RAS, které se v dnešní době už moc neliší od Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFSR). RAS se rok od roku rozvíjí a snaží se přizpůsobovat IFSR. Každá právnická osoba registrovaná v Rusku musí vykazovat finanční výkazy minimálně jednou za kalendářní období, a to k 31. prosinci. Povinnými výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Tyto dokumenty musí být doručeny daňovému a statistickému úřadu, a to nejpozději do třech měsíců od konce roku. Otevřená akciová společnost, banky, finanční instituce, pojišťovny, burzy a investiční fondy mají povinnost účetní závěrku zveřejňovat. Zahraniční právnické osoby, které operují na ruském trhu více jak třicet dní, mají povinnost registrovat se u ruských daňových úřadů do třiceti dnů od zahájení aktivit, bez ohledu na to, zda vykazují zdanitelný příjem či nikoliv. Zahraniční společnosti se stanou daňovými rezidenty v případě, kdy je efektivní řízení vedeno z Ruska. To je uznáno, pokud jsou činnosti výkonných orgánů pravidelně prováděny v Rusku a funkce nejvyššího managementu jsou vykonávány hlavními úředníky z Ruska (Delloite, 2017).

Výše daně pro právnické osoby je stanovena na 24 %. Právnické osoby dále můžou vyplácet dividendy zahraničním akcionářům, pouze však z čistého zisku společnosti. Tato dividenda je zdaněna 15 % sazbou, nestanovují-li mezinárodní smlouvy jinak.

Fyzické osoby jsou považovány za daňové poplatníky v případě, že se jedná o daňové rezidenty. Pobývají na území Ruska více jak 183 dní v roce v průběhu dvanácti po sobě jdoucích měsíců. Daň z příjmu fyzické osoby je stanovena na 13 %. Daňovým poplatníkem se stává i fyzická osoba, která je daňovým nerezidentem, tedy nepobývá na území stanovený počet dnů, ale pobírá příjmy ze zdrojů na území Ruska. Daň pro nerezidenty je stanovena na 30 %, pokud však osoba pobírá příjmy ze specifického zdroje, sazba se může lišit (Businessinfo, 2014).

Dalším krokem může být zaměstnání Čechů nebo jiných cizinců ve svém podniku v Rusku. Z toho důvodu je nutné znát alespoň okrajově ruské pracovní podmínky.

### **3.4.3 Pracovní právo v Rusku**

Ruské pracovní právo se vztahuje na všechny zaměstnanecké vztahy, a to mezi státními příslušníky, cizími státními příslušníky, osoby bez státní příslušnosti, mezinárodní organizace či zahraniční právnické osoby. Pracovní vztah je definován jako odvedení práce jedince následován odměnou za vykonanou práci. Pracovní smlouvy jsou uzavírány zejména na dobu neurčitou. Zkušební doba nesmí přesáhnout tři měsíce, pro vyšší pozice jako jsou ředitelé, vedoucí společnosti a podobně může být doba prodloužena na šest měsíců. Minimální měsíční mzda je stanovena na 7500 rublů, což v přepočtu činí zhruba 3000 Kč. V jiných regionech jako například v Moskvě může být tento limit vyšší. (Ceny potravin jsou podobné jako v ČR, levnější jsou pouze tabákové výrobky a palivo.) Platy musí být placeny v místní měně tedy rublu a minimálně dvakrát za měsíc. Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně a přesčasy by neměly přesáhnout čtyři hodiny ve dvou po sobě jdoucích dnech. Placená dovolená je stanovena na minimum 28 kalendářních dní. Ženy mají nárok na proplacení mateřské dovolené, která je stanovena na 70 dní před a 70 dní po porodu. Platba je vypočítávána podle průměrné mzdy zaměstnance. Ženy však mohou být doma, dokud jejich dítě nedosáhne věku tří let, zaměstnavatel jim musí poté umožnit pokračovat na stejné pozici, ze které odešly (Delloite, 2017).

Pokud je zaměstnanec cizinec, potřebuje k výkonu práce vízum a také pracovní povolení, které je vydáváno ministerstvem vnitra. Zahraniční společnosti, pobočka nebo zastoupení může zaměstnat cizince, pouze pokud obdržel povolení k zaměstnání cizince nebo pokud získal individuální pracovní povolení pro zaměstnance. Získávání pracovních povolení je zdlouhavý a náročný proces, zahrnuje tyto etapy: získání vyjádření o účelnosti zaměstnání cizinců (kvótové pozice), získání potvrzení místním úřadem práce, získání povolení k zaměstnání cizinců a v poslední řadě získání individuálního pracovního povolení pro každého cizince. Výjimkou pro vyjádření o kvótových pozicích jsou vysoce kvalifikovaní specialisté, kteří mají pracovní zkušenosti a výsledky. Odměna za jejich práci je ohodnocena minimálně dvěma milióny rubly za rok (Delloite, 2017).

Poslední součástí podnikání je platební morálka našeho obchodního partnera, proto je důležité se na ní blíže zaměřit.

#### **3.4.4 Platební morálka, vymahatelnost práva v Rusku**

Dobrý obchod končí, až když odběratel dostane zboží a dodavatel dostane zaplacení. Platební morálka však může být v této zemi občas kamenem úrazu. V období sankcí může být obchod problematičtější, a to z důvodu výkyvů hodnoty rublu. Zboží se může ze dne na den stát pro ruskou stranu neúnosně drahé a nastane problém s dodržením závazků, proto je důležité se vůči těmto rizikům pojistit. Nabízí se zde možnost platby předem, ale to je v Rusku spíše nepravděpodobné. Další variantou je obchodování v cizí měně, například použití eura či dolaru nebo stanovení kurzové doložky ve smlouvě, pojištění proti kurzovému riziku či uzavření terminované operace s bankou.

S touto problematikou se pojí i vymahatelnost práva. Doporučuje se do smlouvy zahrnout položku o řešení případných sporů u nestranného soudu v třetí zemi, a to z důvodu, že soudní spory v Rusku vyhraje téměř vždy ruská strana. V ruském podnikatelském prostředí by měla být zdvojnásobena pozornost při sestavování smluv, analýza veškerých detailů a možných sporných bodů. Mezi hlavní rizika sporu můžeme zařadit již zmíněnou míru korupce, celní politiku nebo sankce (Businessinfo, 2017).



## 4. Analýza specifik obchodu a podnikání v Rusku

Tato část práce se zaměřuje na ověření teoretických informací získaných odbornou rešerší z dostupných zdrojů. Analýza je provedena kvalitativní výzkumnou metodou, a to za pomoci kvalifikovaného rozhovoru, při němž byly odborníkům z praxe kladeny předem zvolené otázky.

Otázky byly utvořeny na základě teoretické části práce, která popisuje danou problematiku v ruském prostředí. U některých otázek bylo možno vybrat z několika nabídnutých odpovědí, jiné byly ponechány otevřené. U uzavřených byl vždy dodán komentář, vysvětlující důvod odpovědi. Kapitola obsahuje devět otázek, které jsou rozděleny na dvě části, a to na **kulturně-obchodní** a **ekonomicko-podnikatelskou část**. U každé otázky je uveden důvod, proč byla daná otázka zvolena, a ke které části bakalářské práce se vztahuje. Následně poskytuje odpovědi odborníků, u kterých je provedena komparace s teoretickými předpoklady.

### Oslovenými odborníky z praxe byli:

- A. Mgr. Michail Filippov – Preciosa a. s., Výkonný ředitel pro Rusko a Společenství nezávislých států, žije v Rusku od roku 2003.
- B. Jiří Popelka – Preciosa Ornela, a. s., Prodejce pro tuzemsko, východní a jihovýchodní Evropu, žil v Rusku po dobu dvou let a neustále obchoduje s Rusy.
- C. Vladimír Marek – žil osmnáct let v Rusku, podnikal pod firmou Preciosa a. s., dále se strojírenským zbožím a později s realitami. Nyní žije v České republice a zabývá se realitami a zdravou výživou. Jeho manželka pochází z Ruska a má tedy neustálý kontakt s ruskou kulturou a mentalitou.

V odpovědích budou místo jmen uváděny pouze písmena A, B, C podle toho, kdo odpovídá.

## 4.1 Kulturně-obchodní část rozhovoru

**Otázka 1: Bylo pro Vás důležité seznámit se s ruskou kulturou před prvním obchodním jednáním (popište prosím několika větami důvod či okolnosti)?**

- Ano
- Ne

Tato otázka obhajuje zvolený postup charakteristiky Ruska, tedy nutnost znalosti kulturního prostředí dané země před vstupem na daný trh. Vztahuje se tedy k celé kapitole 2.2 a snaží se potvrdit tvrzení o porozumění kultur z části 1.2.2.

A. Ano – Určitě je dobré seznámit se s kulturou před tím, než začnete obchodně jednat, ať už se jedná o jakýkoliv trh. Ruská kultura je velmi rozmanitá. Rusko je tvořeno mnoha národy, které mají své zvyky a různá náboženství, proto jednání vypadají úplně jinak například v Moskvě nebo na Kavkazu.

B. Ano – Je vždy důležité vědět, s kým se máme setkat a jaká jsou specifika daného národa. Řekl bych, že bez toho by to ani nešlo. Samozřejmě je velice rozdílné Rusko v divokých devadesátých letech, kde byly zbraně, vydírání a alkohol a Ruskem současným. V současné době bych jednání přirovnal k téměř jakékoliv západoevropské zemi, už zde nevidím nějaký specifický rozdíl. Situace je ale ovlivněna naším monopolním postavením, kdy Rusové musí plnit naše podmínky, takže je některé chování upozaděno.

C. Ano – Je nutné se seznámit s tamní mentalitou pro pochopení obchodu. Obecně v Rusku platí, že se partneři nejdříve musí poznat například při méně formální večeři a až poté začínají s obchodem.

Odpovědi potvrdily, že pro vstup na zahraniční trh je znalost kulturního prostředí důležitou součástí přípravy a napomůže porozumění obchodu v dané zemi.

**Otázka 2: Mezi kulturní dimenze patří vztah k času. Všiml jste si, že mají Rusové jiné vnímání času než Češi (popište prosím několika větami tuto vlastní zkušenost)?**

- Ano
- Ne

Tato otázka se týká části, kde je zmíněna časová orientace Rusů, jak z hlediska docházení včas na schůzky, tak z hlediska dlouhodobosti vztahů mezi partnery nebo době jednání.

A. Ano – Tady opět záleží na obchodním partnerovi. V Moskvě je celkem běžné, že partneři chodí na jednání pozdě, což ve většině případů odůvodňují dopravními zácpami, ale ne vždy je to pravda. Vztah s Rusy je dlouhodobý, chvíli trvá, než vás k sobě pustí, ale pak se jedná o dlouholeté partnery, na které je spoleh.

B. Ano – Většina zákazníků jezdí k nám do Čech. Pokud jedeme do Ruska, pozveme zákazníka na oběd, schůzku, kde je menší zpoždění normální například kvůli dopravním zácpám. Jednání většinou probíhají déle, a to z důvodu, že se jedná spíše o neformální schůzky. Ohledně dlouhodobých vztahů, můžu toto tvrzení jedině potvrdit.

C. Ano – Doba jednání se odvíjí od jednotlivce a také generačně. Zástupci starší generace rádi déle poznávají své spolupracovníky ať už na večeři, v divadle nebo sauně a schůzky se neobejdou bez lahve vodky. Zatímco mladší generace již tíhne ke kratšímu vyjednávání. Pokud v Rusku navážete vztah, bude se jednat o spolupráci na dlouhá léta.

Odpovědi v této otázce potvrzují, že Rusové mají odlišnou časovou orientaci než Češi. Jedná se především o délku schůzek nebo dlouhodobost vztahů. Doba trvání schůzky je závislá zejména na věku obchodního partnera. Obecně platí, že starší generace tíhne k delšímu jednání, zatímco mladší rádi jednají rychle a efektivně. Ohledně dlouhodobosti vztahů se všichni respondenti shodli, že vztah s Rusy se navazuje déle, ale pak trvá mnoho let. Pozdní příchody na jednání bývají znatelné ve velkých městech, ale jedná se spíše o důvody spojené s dopravní situací.

**Otázka 3: Můžete potvrdit skutečnost, že Rusko je státem se silnou hierarchií, která je viditelná i na obchodních jednáních (popište prosím několika větami tuto vlastní zkušenost)?**

- Ano
- Ne

Tato otázka byla zvolena v souvislosti s kapitolou 2.2.4, kde je popisováno hierarchické uspořádání jednotlivých členů jednacího týmu.

A. Ano – Většinou je hierarchie viditelnější ve státních firmách, ale i v soukromých společnostech je znát. Záleží na tom, kdo má rozhodovací pravomoc. V případě jednání s majitelem nebo ředitelem společnosti je jednání mnohem konstruktivnější a rychlejší.

B. Ano – Pokud jednáme s větší firmou je tam hierarchie zřejmá. Příklad, když k nám přijeli zákazníci, dva obchodní zástupci a generální ředitel. Přes celý den byli potichu, nedalo se je rozmluvit na jakékoliv téma. Z toho jsem si odnesl, že když mlčí ředitel mlčí i jeho podřízení. I z ruské strany je vidět snaha seznámit se s naší firemní kulturou a dosáhnout jakéhosi přátelství s nejvýše postaveným členem společnosti a navázat s ním dlouhodobý vztah.

C. Ano – Určitě ano. Rusové jsou dost hrdí, a to se projevuje v jednání. Rádi jednají se sobě rovným, tedy například ředitel s ředitelem. Při setkání s obchodním partnerem, který je na nižší pozici mají pocit, že nemůže ze své pozice dostát svým závazkům.

Odpovědi potvrzují, že Rusko je silně hierarchickým státem, kde je potřeba dbát na postavení jednotlivých členů a vysílat na obchodní jednání rovnocenné partnery.

**Otázka 4: Uveďte prosím několika větami příklad typického jednání Rusů, které jste zaznamenal během obchodních jednání (charakteristické rysy, verbální či neverbální komunikace).**

Tato otázka se opět váže na kapitolu 2.2.4 a snaží se potvrdit získané informace o chování Rusů na obchodním jednání.

A. Hodně záleží na věku vzdělání a původu partnera. Starší pokolení dává přednost neformálnímu jednání – oběd, večeře, ve většině případů i s alkoholem. Mladší generace už od toho opouští a snaží se jednat co nejrychleji a konstruktivně projednat důležité body jednání. Pokud se jedná o dlouhodobé partnery, je běžné, že vás partneři pozvou na víkend, na neformální večeři apod. S Rusy je vhodné postupovat pomalu a vše rozebrat do nejmenších detailů. Co se týče verbální a neverbální komunikace – myslím, že není daný stereotyp pro ruské partnery.

B. Mezi typické znaky Rusů bych určitě zařadil jejich pohostinnost, národní hrdost. Co se týče, neverbální komunikace řekl bych, že v tomto směru jsme výjimkou, jelikož jsme ve vyšším postavení. Rusové jsou zde ti, kdo se musí přizpůsobit a nemohou si tedy moc dovolit nějaké výbuchy nebo dohady.

C. Charakteristickým rysem je určitě národní hrdost a sebevědomí, které je u Rusů neodmyslitelnou součástí. Dále bych sem zařadil pohostinnost a přátelskost, Rusové chtějí navazovat dlouhodobé vztahy. Ohledně neverbální komunikace, řekl bych, že se liší člověk od člověka.

Odpovědi nepotvrdily nalezené neverbální či verbální chování Rusů na obchodních jednáních, ale potvrdily ostatní věci s kulturou spojené. Filippov poukázal na obchodní večeře či obědy, doprovázené přípitky, které jsou typické pro starší generace. Marek dále zmínil národní hrdost, pohostinnost a přátelskost, tyto pojmy jsou taktéž obsaženy v teoretické rešerši. Verbální a neverbální jednání se tedy podle odborníků může lišit od osoby, situace či regionu.

## **4.2 Ekonomicko-podnikatelská část rozhovoru**

### **Otázka 1: Jak byste charakterizoval ekonomiku Ruska?**

- Spíše stabilní
- Spíše nestabilní
- Jinak

Tato otázka se váže na kapitolu 3.1, kdy z teoretické rešerše vyplývá, že se jedná o ekonomiku spíše nestabilní.

A. Jinak – Stabilně nestabilní. Ekonomická situace v Rusku je spíše nestabilní, ale pro všechny už je to taková stabilita, na kterou si už zvykli.

B. Spíše nestabilní – Celá ekonomika funguje pouze na prodeji plynu a ropy, případně jiném nerostném bohatství. Z toho bohatne Moskva, ale zbytek regionů je chudých – nedodělané silnice, domy, vše napůl.

C. Jinak – Dříve bych řekl spíše nestabilní, ale dnes už se politika pomalu stabilizuje. Samozřejmě velký dopad na ekonomiku měly a stále mají sankce uvalené na Rusko.

Odpovědi potvrdily, že ekonomika Ruska je spíše nestabilní, a to důsledkem sankcí nebo závislosti na prodeji ropy a plynu. Tyto důvody byly uvedeny v kapitole 3.1.

**Otázka 2: Jak významné je Rusko a Vaši ruští partneři pro Vaši společnost či Vaše podnikání (uved'te prosím např. podílem na obratu, nákupech či prodejkách a několika větami charakterizujte)?**

Tato otázka je nutná pro další navazující otázku, aby bylo možné správně pochopit, jak velké jsou dopady překážek obchodu pro danou společnost. Pokud by Rusko bylo zanedbatelným partnerem, překážky obchodu by nehrály v jejich obchodech příliš velkou roli.

A. Rusko vždy bylo a nadále zůstává významným partnerem pro naši společnost. Bohužel podíl na obratu prozradit nemohu.

B. Jeden z největších trhů, mezi deseti nejvýznamnějšími obchodními partnery naší společnosti.

C. Dříve jsem pracoval pro společnost Preciosa, kde bylo Rusko velkým trhem. Později při podnikání s realitami bylo Rusko opět velmi významným partnerem s velkou možností budoucího vývoje.

Odpovědi potvrdily, že Rusko je významným partnerem pro všechny respondenty, a tudíž jsou překážky obchodu pro jejich společnosti velice důležité.

**Otázka 3: Jaké překážky mezinárodního obchodu s Ruskem vnímáte jako nejhorší a proč (shrňte prosím několika větami)?**

Otázka odkazuje na část 3.3, kde je uvedeno několik překážek obchodu Ruska, které využívá k ochraně svého trhu. Odpovědi by měly souhlasit s alespoň jednou výše uvedenou překážkou obchodu, aby tak potvrdila sesbírané informace na toto téma.

A. Nejhorší je nadále byrokracie státu. Ať už se jedná o celnici, finanční správu nebo migrační úřady. Vše je na dlouho, ne příliš transparentní a přátelské pro byznys. I když na celnici je podle mého názoru vidět zlepšení.

B. Naše firma se snaží tyto překážky obcházet použitím dodací parity Ex Works. Největší problém je administrativní zátěž, její složitost, desítky nesmyslných dokumentů, celnice a úplatky za téměř cokoliv. Řekl bych, že toto je základní odlišnost Ruska od ostatních zemí. Sankce mají nepřímý dopad na snížení obchodu, a to z důvodu, že Rusové díky sankcím přicházejí o spoustu peněz. Naši koncoví zákazníci jsou tak chudší a nemají dostatek financí na naše zboží.

C. Nejhorší překážkou bylo uvalení sankcí. Velkým problémem bylo ve sklářském průmyslu, že lidé neměli dostatek finančních prostředků na zbytné zboží. V době, kdy jsem dovážel strojírenské zboží, mi znepříjemňovaly dovoz sankce na zboží dvojího užití. Korupce je určitě také velkou problematikou Ruska, ale podle mého názoru se každým rokem zmenšuje a podnikají se kroky k její eliminaci.

První dvě odpovědi uvádějí jako největší problém korupci a byrokracii Ruska a administrativní zátěž, které je těžké porozumět. Jako další nástroj obchodní politiky pak uvádí uvalené sankce, které buď přímo nebo nepřímo ovlivnily jejich obchod. Všechny tyto překážky obchodu byly zmíněny v teoretické rešerši. Odpovědi tedy potvrzují zjištěné informace na toto téma.

**Otázka 4: Jakou formu podnikání byste použil (případně v současné době používáte) při podnikatelském vstupu na ruský trh a proč?**

Kapitola 3.4.1 se věnuje formě podnikání při vstupu na ruský trh. Tato otázka by proto měla potvrdit získané informace a zjistit jaká metoda vstupu je podle respondentů nejvhodnější.

A. V současné době máme v Rusku s. r. o., což je podle mého názoru neoptimálnější forma podnikání, a to jak z pohledu daňového, tak i právního.

B. Naše společnost v Rusku nepodniká. Využíváme importéry, kteří prodávají s přidanou marží to, co od nás nakoupí. My na ně odkazujeme na našich stránkách jako na distributory. Ve firmě, kde jsem dříve působil, jsme v Rusku založili s. r. o. a později obchodní zastoupení na podporu mateřské firmy. Po krachu však toto zaniklo.

C. V Rusku jsme měli s. r. o. a i zastupitelskou kancelář, která byla 100% vlastněna majitelem v ČR a fungovala jako podpůrný článek. S. r. o. je nejjednodušší formou podnikání v Rusku, je ale potřeba vždy vlastnit alespoň 26 % podílu podniku, abyste měl rozhodovací pravomoci.

Odpovědi potvrdily, že mezi nejoblíbenější a nejjednodušší formu podnikání patří s. r. o. (tzv. „ООО“), která je vhodná pro obchodníky začínající na daném trhu a neobnází příliš složitý proces při založení.

**Otázka 5: Uzavíráte obchodní kontrakty v ruské měně?**

- Ano – uveďte prosím příklad, jak se zajišťujete proti kurzovým rizikům
- Ne – vysvětlete proč ne

V části 3.1 se zmiňuji o nestabilitě ekonomiky a rublu a následně v kapitole 3.4.3 je rozebírána otázka platební morálky, která zahrnuje část s kurzovým rizikem. Tato otázka je položena z důvodu získání informací o zajištění kurzového rizika daných společnostmi, zda nějaké opatření používají, případně jak se riziku vyhýbají.

A. Ano – Naše dceřiná společnost obchoduje s ruskými partnery jen v rublech. Důvodem je neochota našich partnerů brát na sebe kurzové riziko, které se dále předává na koncové



zákazníky. Riziko tedy nese naše dceřiná společnost, ale vše máme nastaveno tak, aby riziko bylo co nejmenší.

B. Ne – Ochrana před kurzovým rizikem, jelikož rubl je vysoce kolísavý. Nechceme být v ohrožení. Historicky naše firma obchoduje v zahraničních měnách dolar, euro, libra.

C. Ano – Obchodoval jsem v Rusku pouze v ruské měně, a to z důvodu jednoduššího procesu na místním trhu. Před volatilitou měny se lze zajistit platbou předem, kterou ale využívalo jen minimum zákazníků. Další pojistkou pak bylo zahrnutí kurzové doložky do smluv, tedy prodej při předem smluveném kurzu.

Odpovědi potvrdily, že kurzové riziko je problémem a je třeba se proti němu chránit. Na odpovědích lze vidět, že opatření se mění případ od případu.

Odpovědi respondentů se až na verbální a neverbální komunikaci shodují s teoretickou rešerší provedenou z dostupných zdrojů. U komunikace tedy především záleží na konkrétní osobě, jejím věku a také postavení, ve kterém se při vyjednávání nachází.

Lze říci, že většina odpovědí zkušených odborníků z praxe odpovídá informacím zjištěným na základě odborné teoretické rešerše a informacím veřejně dostupným na internetových stránkách ministerstev a různých vládních i nevládních agentur poskytujících informace podnikatelům, kteří chtějí podnikat v Rusku či obchodovat s Rusy.

Výsledek analýzy tedy potvrzuje, že veřejně dostupné informace jsou, až na výše zmíněné výjimky, pro podnikatele směrodatné a mohou napomoci při vstupu na ruský trh.

## Závěr

Rusko svojí rozlohou a počtem obyvatel představuje významný trh pro exportéry, který může sehrát velkou roli při rozšíření jejich podnikání. Tento trh je velice rozmanitý a skrývá mnoho úskalí a překážek. Pro úspěšný vstup je tedy potřeba dobrá znalost specifik obchodu a podnikání této země.

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat specifika obchodu a podnikání v Rusku za pomoci teoretické rešerše a výstupů z analytické části práce a zhodnotit relevantnost zjištěných informací reálnému podnikatelskému prostředí v Rusku.

Tato práce je rozdělena na čtyři kapitoly. První kapitola se věnovala vysvětlení základních pojmů spojených s podnikáním a faktorům ovlivňující okolí podniku. Druhá kapitola popisovala Rusko, a to pomocí obecné charakteristiky, která obsahovala politické, technologické, geografické a demografické údaje a za pomoci kulturně sociologické charakteristiky, která se zabývala kulturními specifiky tohoto národa. Ve třetí kapitole byla popsána ekonomická situace Ruska, od devadesátých let až po současnost. Následně se kapitola věnovala spolupráci Ruska a České republiky, překážkám obchodu a možnostem podnikání právě na tomto území. Poslední kapitola byla částí analytickou a obsahovala kvalifikované rozhovory provedené s odborníky na ruské prostředí. Tyto rozhovory měly za úkol zanalyzovat reálné podnikatelské prostředí Ruska a verifikovat pravdivost informací, obsažených v předchozích kapitolách.

Kvalifikované rozhovory potvrdily důvěryhodnost teoretických předpokladů zjištěných odbornou rešerší, zaměřenou na specifika obchodu a podnikání v Rusku. Tím byl splněn cíl práce. Pro podnikatele vstupující na ruský trh je tedy tato práce směrodatná a může napomoci k přípravě na obchodování s touto zemí. Důležitým a neopomenutelným bodem je však sledování aktuálních dat a změn v daném podnikatelském prostředí.

## Seznam použité literatury

- AK JELÍNEK. 2018. *Právní formy podnikání v Ruské federaci* [online] Pardubice: Advokátní kancelář Jelínek [cit. 2018-3-3]. Dostupné z: <https://www.advokatijelinek.cz/pravni-formy-podnikani-v-ruske-federaci.html>
- ATLAS MEDIA. 2016. *Russia: export, import and trade partners*. [online]. AJG Simoes, CA Hidalgo: The Economic Complexity Observatory, 2016 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/rus/>
- BAKER. 2017. *Doing Business in Russia*. [online]. San Francisco, California: Baker & McKenzie: CIS, Limited, 2017 [cit. 2018-1-5]. Dostupné z: [https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/doing-business-in/bk\\_russia\\_doingbusiness\\_2017.pdf?la=en](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/doing-business-in/bk_russia_doingbusiness_2017.pdf?la=en)
- BOUZEK, Jan. 2008. *Jak se domluvit s jinými? Úvod do mezikulturní komunikace*. Praha: Triton, 2008. ISBN 978-80-7387-043-0.
- BRADFORD, Alina. 2017. Russian Culture: Facts, Customs & Traditions. In: *Livescience.com* [online]. 14. 12. 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/44154-russian-culture.html>
- BUSINESSINFO. 2017. *Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. Praha: Zastupitelský úřad ČR v Moskvě, 23. 6. 2017 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html>
- . 2015. *Přehled sankcí EU vůči Ruské federaci* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 17. 2. 2015 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prehled-sankci-eu-vuci-ruske-federaci-61587.html>
- . 2014. *Nejčastěji kladené otázky ve vztahu k podnikání v Rusku* [online]. Praha: Zastupitelský úřad ČR v Moskvě, 26. 2. 2014 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-nejcasteji-kladene-otazky-1107-471.html#!&chapter=1>

- CIA. 2017. *The world factbook: Russia* [online]. Washington, D.C., USA: Central Intelligence Agency, 18. 12. 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>
- ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- ČNB. 2018. Kurzy devizového trhu [online]. Praha: Česká národní banka, 2018 [cit. 2018-1-1]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)
- ČSÚ. 2018. *Databáze zahraničního obchodu v přeshraničním pojetí – Rusko* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-2-28]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>
- DELOITTE. 2017. *Doing Business in Russia 2017* [online]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017 [cit. 2018-1-5]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/tax/articles/2017/doing-business-in-russia-2017.html>
- DUBAS, M. Khalid, Jonathan LEE. 2001. *A Cultural Perspective on Doing Business in Russia* [online]. Nashville, 2001 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- ECHO 24. 2016. *Žalostné dálnice v Rusku: 90 % z nich nesplňuje standardy* [online]. Praha: Echo Media a.s., 12. 7. 2016 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/waiSs/zalostne-dalnice-v-rusku-90--z-nich-nesplnuje-standardy>
- EXPORT. 2017. *Russia-Import Tariffs* [online]. Washington, D.C., USA: International Trade Administration, 8. 11. 2017 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <https://www.export.gov/article?id=Russia-Import-Tariffs>
- GULLOVÁ, Soňa a Františka MÜLLEROVÁ. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6.
- IL'JIČEVA, Ljudmila Jefimovna, Vladimir Savel'jevič KOMAROVSKIJ a Vladimír PROROK. 2013. *Rusko ve 21. století: politika, ekonomika, kultura*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-436-7.

- KARÁSKOVÁ, Klára. 2010. Jak se změnil a mění čas v Rusku. In: *Rusko-info.cz* [online]. 7. 4. 2010 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.rusko-info.cz/clanek/jak-se-zmenil-a-meni-cas-v-rusku>
- KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. 2013. *Ekonomie I*. Vyd. 8., upr. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-998-1.
- KUNEŠOVÁ, Hana, Aleš KOCOUREK, Pavla BEDNÁŘOVÁ, Eva CIHELKOVÁ a Miloš NOVÝ. 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-502-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MAKROEKONOMIKA. 2012. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Los Angeles, California: Wikimedia Foundation, 20. 2. 2012 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Makroekonomika>
- MARČÍK, Antonín. 2011. Odsouhlaseny kvóty na import masa do Celní unie. In: *Businessinfo.cz* [online]. 19. 12. 2011 [cit. 2017-1-5]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odsouhlaseny-kvoty-na-import-masa-do-zemi-celni-9986.html>
- MFCR. 2014. *Sankce přijaté vzhledem k činnostem narušujícím nebo ohrožujícím územní celistvost, svrchovanost a nezávislost Ukrajiny* [online]. Praha: Ministerstvo financí, 18. 3. 2014 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/archiv/agenda-financniho-analytickeho-utvaru/mezinarodni-sankce/prehled-sankci/sankce-prijate-vzhledem-k-cinnostem-naru-17343>
- MPO. 2016. *Přidělování celních kvót na vývoz dřeva z Ruské federace do Evropské unie*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 28. 4. 2016 [cit. 2017-1-5]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument105031.html>
- MZV. 2015. *Informace pro občany cestující do Ruska*. [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 23. 9. 2015 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/moscow/cz/viza\\_a\\_konzularni\\_informace/cestujeme\\_do\\_rf/informace\\_pro\\_obcany\\_cestujici\\_do\\_rf.html](http://www.mzv.cz/moscow/cz/viza_a_konzularni_informace/cestujeme_do_rf/informace_pro_obcany_cestujici_do_rf.html)

- NĂSULEA, Christian, Beatrice Nicolle CRETU, Diana Florentina SPÎNU. 2015. How Sanctions on Russia Impact the Economy of the European Union. In: *Studies in Business and Economics* [online]. Warsaw: De Gruyter Open, 1. 1. 2015, 10(3). ISSN 2344-5416. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/sbe.2015.10.issue-3/sbe-2015-0045/sbe-2015-0045.pdf>
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.
- PŘIBYLOVÁ, Jana. 2017. Moskevská divadla. In: *Světadíly.cz* [online]. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <http://rusko.svetadily.cz/clanky/Moskevaska-divadla>
- RICHMOND, Yale. 2009. *From Nyet to Da: Understanding the New Russia*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Intercultural Press, Inc. a Nicholas Brealey Publishing Company. ISBN 978-1-931930-59-8.
- RUSSIA. 2018. Science and technology in Russia. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Los Angeles, California: Wikimedia Foundation, 25. 3. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Science\\_and\\_technology\\_in\\_Russia](https://en.wikipedia.org/wiki/Science_and_technology_in_Russia)
- SAVENKO, Yanina. 2007. Do women have equal rights with men in Russia. In: *Humanrightshouse.org* [online]. 6. 3. 2007 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <http://humanrightshouse.org/Articles/7821.html>
- SPCR. 2014. *Průzkum mezi firmami k dopadům sankcí EU vůči Rusku*. [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2014 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/ankety-a-setreni/7604-przkum-mezi-firmami-k-dopadm-sankci-eu-vi-rusku>
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- THE ECONOMIST. 2016. *What are the Minsk agreements?* [online]. London, UK: The Economist Group Limited, 14. 9. 2016 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2016/09/economist-explains-7>

- THE GUARDIAN. 2014. *Ukraine crisis: an essential guide to everything that's happened so far*. [online]. London, UK: Guardian News and Media Limited, 13. 4. 2014 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/11/ukraine-russia-crimea-sanctions-us-eu-guide-explainer>
- THOMAS, Alexander. 1996. Psychologie Interkulturellen Handelns. In: NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s. 11. ISBN 80-7261-121-6.
- TI. 2016. *Corruption Perceptions Index*. [online]. Berlin, Germany: Transparency International, 2016 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)
- TSURKAN, Elena. 2014. *Makroekonomický význam inflace a zhodnocení jejího vývoje v Rusku*. Praha. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra financí a ekonomie. Vedoucí práce PhDr. František Jirásek, CSc.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOJÍŘ, Petr. 2010. Sankce a její časová determinace. In: *COFOLA 2010: the Conference Proceedings, 1. edition* [online]. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2010 [cit. 2018-02-11]. ISBN 978-80-210-5151-5 Dostupné z: [https://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2010/files/sankce/Vojir\\_Petr\\_1658\\_.pdf](https://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2010/files/sankce/Vojir_Petr_1658_.pdf)
- WB. 2017. *World Development Indicators: Russian Federation* [online]. Washington, D.C., USA: World Bank Group, 2017 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/russian-federation>
- . 2014. *Russian Economic Report 31: Confidence Crisis Exposes Economic Weakness* [online] Washington, D.C., USA: World Bank Group, 26. 3. 2017 [cit. 2017-1-5]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2014/03/26/russian-economic-report-31>
- WEF. 2017. *The Global Gender Gap Report 2017* [online]. USA: World Economic Forum LLC, 2. 11. 2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

WORLD ATLAS. 2017. *World Atlas: Geography of Russia* [online]. St.Laurent, QC, Canada: World Atlas, 7. 4. 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z:  
<http://www.worldatlas.com/webimage/countrys/asia/russia/ruland.htm>