

# Specifika mezinárodního obchodu se Státem Izrael

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Filip Lipenský**

*Vedoucí práce:*

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Specifika mezinárodního obchodu se Státem Izrael

*Jméno a příjmení:* **Filip Lipenský**  
*Osobní číslo:* E19000187  
*Studijní program:* B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy  
*Specializace:* Mezinárodní obchod  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod a stanovení cílů práce.
2. Mezinárodní obchod a jeho specifika.
3. Izraelská mezinárodně-obchodní specifika.
4. Představení vybraného obchodního závodu.
5. Analýza Izraelských obchodních specifík v prostředí zvolené firmy.
6. Zhodnocení výsledků analýzy a stanovení závěrů/doporučení.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

DANIELS, John D, Lee H. RADEBAUGH, Daniel P. SULLIVAN, 2015. International Business: Enviroments and Operations. 15<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-01679-5.  
LAUTMAN, Osnat, 2018. Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2.  
MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al., 2014. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.  
PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.  
ŠTĚRBOVÁ, Ludmila et al., 2013. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21.století. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.  
Konzultant: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D, KMG

*Vedoucí práce:*

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2021

*Předpokládaný termín odevzdání:*

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, 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 nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

3. května 2022

Filip Lipenský



## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat mezinárodní obchod se Státem Izrael obecně a také s ohledem na specifika vůči ostatním státům. Téma mezinárodního obchodu je v úvodní kapitole rozebráno do dvou základních rovin, tedy obchodu a kulturních specifíků. V obchodní části jsou zmíněny rizika, doprava, dodací a platební podmínky, vládní podpora a regulace obchodu, z kulturní části je poté dán zřetel na témata interkulturní komunikace, specifika izraelských obchodníků a izraelská kultura jako celek a její fungování. V další kapitole jsou navíc doplněny o kontext Státu Izrael. Cílem této kapitoly je vyzdvižení důležitých aspektů, které jsou pro obchodování právě s tímto státem stěžejní. Následně dochází k představení podniku, který s Izraelem obchoduje, přičemž ve stejné kapitole jsou izraelská obchodní a kulturní specifika analyzována v prostředí dříve zmíněného podniku. Výsledky této části a porovnání se zbytkem práce, včetně stanovení doporučení, se nachází v závěru. Tato práce by měla sloužit pro čtenáře jako stručný a zjednodušený návod pro obchodování s Izraelem a jejím předním účelem je shrnutí často roztroušených informací do jednoho kohezivního celku.

## **Klíčová slova**

mezinárodní obchod, obchodní jednání, kultura, interkulturní komunikace, Izrael

## **Annotation**

The goal of this bachelor thesis is to analyse in general and also specifically the international trade with the State of Israel. That should be done from the cultural, as well as business point of view. In the part about trade, risks, transportation, commercial and payment terms, government support/regulations are all mentioned. In the cultural part, there is emphasis set on Israeli businessman profile, intercultural communication and Israeli culture in general. Two general topics, trade and culture, are analysed separately in the beginning. In addition, they are enhanced in the context of the State of Israel. The goal of this part is to highlight the aspects, which are essential for trade with this nation. After this there is an introduction of the companies, which together cooperate to trade with Israel and after that I analyse the cultural and trade specifics in the context of the business environment of the aforementioned companies. The results of the analysis, comparison with the rest of the thesis and recommendations are all summarised in the conclusion. This thesis should also serve the readers as a simplified how to trade with Israel guide, with all the important information gathered and intact.

## **Key words**

international trade, business meeting, culture, intercultural communication, Israel

## Obsah

Úvod.....	10
1 Mezinárodní obchod a jeho specifika.....	11
1.1 Mezinárodní obchod .....	12
1.2 Charakteristiky mezinárodního obchodu .....	13
1.2.1 Rizika v mezinárodním obchodě.....	14
1.2.2 Smlouvy a dokumenty v mezinárodním obchodě.....	17
1.2.3 Platební podmínky.....	19
1.2.4 Dodací podmínky.....	20
1.2.5 Obchodní politika a bariéry obchodu.....	22
1.2.6 Logistika .....	26
1.3 Kulturní charakteristiky.....	28
1.3.1 Interkulturní komunikace.....	28
1.3.2 Kultura v podnikovém prostředí .....	30
2 Izraelská mezinárodně-obchodní specifika .....	32
2.1 Rizika pro Stát Izrael.....	32
2.2 Kulturní charakteristika.....	33
2.2.1 Náboženství .....	34
2.2.2 Etiketa .....	36
2.2.3 Profil izraelského obchodníka.....	38
2.3 Obchodní charakteristika .....	42
2.3.1 Makroekonomické ukazatele .....	43
2.3.2 Obchodní politika Státu Izrael.....	46
2.3.3 Česko-izraelská obchodní spolupráce .....	47
3 Analýza izraelských obchodních specifik v prostředí zvolené firmy.....	49
3.1 Představení vybraného obchodního závodu METALIMEX a.s. ....	49
3.2 Strukturovaný rozhovor s obchodníkem MTX.....	51
3.3 Zhodnocení strukturovaného rozhovoru.....	57
Závěr.....	58
Seznam použité literatury .....	60

# Úvod

V této práci se zabývám Státem Izrael, konkrétně jeho mezinárodními obchodními a také kulturními specifiky. Dané téma jsem si vybral, protože Izrael vnímám jako velice perspektivní zemi pro obchodování, navíc je v očích široké veřejnosti velmi neprobádaným státem, který si tradičně spojíme pouze s konflikty s Palestinci nebo jinými politickými událostmi Blízkého východu. Přestože literatury na dané téma existuje dost, pouze málo z ní se věnuje obecné ekonomické situaci a stavu mezinárodního obchodu Izraele v rámci světové ekonomiky, nýbrž konkrétním jevům na izraelském území, třeba jeho technologickém vzestupu nebo kultuře start-up. Dále také v důsledku její fascinující, v určitých ohledech velmi komplikované historie, která je sice v případě samotného státu poměrně krátká, příběhy jeho obyvatel jsou ale mnohem starší.

V úvodní části se zabývám obecnou teorií, a to nejdříve samotným mezinárodním obchodem jako celkem, poté zhloubím více do konkrétních specifík mezinárodního obchodu, ať už se budu věnovat specifickým čistě obchodním, jako např. dodacím podmínkám včetně INCOTERMS, platebním podmínkám a mezinárodními platebními možnostmi a zvyklostmi, dále státem a jeho vlivem na mezinárodní obchod, ať už se jedná o cla nebo jiné netarifní bariéry nebo dopravou v mezinárodním kontextu. Samostatná podkapitola je vyčleněna i pro rizika obecně a poté i ta, která jsou pro mezinárodní obchod typická. V té samé části, ale odděleně, se ještě věnuji kultuře států, interkulturní komunikaci jako mezinárodního jevu a tradičně jejího vlivu na jednání, popř. na obchodní vztahy obecně. Věci jako vliv náboženství, hierarchie a mocenské odstupy, mentalita obyvatelstva, nuance obchodního jednání apod. jsou zmíněny. V této práci naopak nejsou zmíněny formy podnikání na mezinárodních trzích, neboť se to už přímo netýká obchodu samotného.

Poté se dále věnuji konkrétněji Státu Izrael, na který aplikuji všechny výše zmíněné teoretické obchodní i kulturní body s menšími odchylkami, dále také poskytnu menší okénko do historie, které je pro tuto zemi a její současnou podobu nesmírně důležité.

Po překonání tohoto bodu následuje praktická část, která zahrnuje seznámení s firmou Metalimex a.s., která konkrétně s Izraelem obchoduje a dále provedu praktickou analýzu daných procesů, konkrétně formou kvalifikovaného rozhovoru s obchodníkem z firmy Metalimex a.s., který je investován v problematice obchodování s Izraelem. Výsledky praktické části a východiska části teoretické budou nakonec shrnuty a zhodnoceny v závěru.

# 1 Mezinárodní obchod a jeho specifika

Ke zrodu obchodu jako takového došlo dle domněnek odborníků v tu dobu, kdy lidé začali disponovat přebytečným zbožím, např. solí, dobyt看em, kožešinou z něho, drahými kovy a perlami, které vlastnili a které byli schopni, a hlavně také ochotni směnit za něco jiného. Počátek tohoto procesu se datuje přibližně 150 000 let nazpět.<sup>1</sup> V mezinárodní se vyvinul poté, co si začali uvědomovat svojí národní a etnickou sounáležitost, popřípadě na něm nebo na jináčím základě začali stanovovat hranice. Tyto dvě věci existují již několik tisíc let. Nepřekvapí tedy, že během té doby se vyvinulo značné množství chápání a definic mezinárodního obchodu.

Postupem času se vyvinuly různé teorie mezinárodního obchodu (dále jen MO), které se snažily vysvětlit jeho fungování a zároveň usměrňovat hospodářskou politiku státu ve vztahu k němu. První takovou teorií byl merkantilismus, který vznikl na přelomu 17.-18.století. Cílem této teorie bylo na rovině státu snižovat dovozy a zvyšovat vývozy, neboť se předpokládalo, že existují pouze 2 kategorie států, a to ty, co více vyvážejí, tedy ty, které na MO vydělávají, a poté na ty státy, které více dovážejí, tudíž prodělávají. Ústředním bodem byla teorie obchodní bilance, tedy rozdílů mezi vývozem a dovozem mezi domácí zemí a zahraničím. Základem bohatství byla tedy směna a měla značně nacionalistický charakter. Nutným předpokladem pro realizaci této teorie byly státní zásahy.

Na tuto teorii navázala tzv. klasická teorie, jejímž hlavním zastupitelem byl Adam Smith a která hlásala, že státy by se měly zaměřit na výrobu a vývoz těch komodit, pro jejichž výrobu mají nejlepší předpoklady a zároveň se pokusí o minimalizaci pracovních nákladů, tedy aby měli v tomto ohledu absolutní výhodu. Zároveň byla vyzdvihnuta významnost mezinárodní dělby práce. Dalším významným teoretikem byl David Ricardo, který k tomu přidal teorii komparativní výhody. Ta stanovila, že důležitým je národní poměr nákladů práce, tedy že země 1 vůči zemi 2 nemusí mít nutně žádnou výhodu ve výrobě, aby pro ni byl MO prospěšný.<sup>2</sup>

Ve 20. století, konkrétně po Velké hospodářské krizi přišel na veřejnost se svými myšlenkami John Maynard Keynes. Ten přišel s teorií agregátní poptávky a jejím vlivem na

---

<sup>1</sup> Watson, Peter, 2005. *Ideas: A History of Thought and Invention from Fire to Freud*. New York: HarperCollins Publishers. ISBN 978-0-06-621064-3.

<sup>2</sup> SOUKUP, Alexander, 2009. *Mezinárodní ekonomie*. Plzeň: Nakladatelství a vykladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-197-7. str.21-45.

hospodářský cyklus ekonomiky i s jeho vzestupy a pády, kterou se snažil vysvětlit tehdejší vysokou nezaměstnanost.<sup>3</sup> I tento teoretický proud se dostal pod kritiku, především od monetaristů, a sám o sobě se stal vyjma několika dílčích teorií pro hospodářskou politiku obskurním. I přesto si některé jeho poznatky udržely vliv na chápání dnešní ekonomie, stejně jako u teorií předchozích.

## 1.1 Mezinárodní obchod

MO je možno definovat jako souhrn zahraničně obchodních aktivit dvou nebo více národních ekonomik, případně států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi národních ekonomik. Propojení všech dílčích mezinárodních obchodů nám poté tvoří tzv. světový obchod. Pokud by všechny země světa byly totožné, teoreticky by už se možná ani o MO nejednalo, ale jisté rozdíly zde existují. Například kulturně-sociální, politicko-legislativní, ekonomické nebo institucionální rozdíly.<sup>4</sup>

Subjekty mezinárodního obchodu mohou být jak jednotliví spotřebitelé nebo soukromé ekonomické subjekty uvnitř jednotlivých států, dále nadnárodní ekonomické subjekty, veřejný sektor nebo také subjekty neziskového sektoru. Nedílnou součástí, byť ne samotným tvůrcem mezinárodního obchodu, jsou také instituce typu organizace na podporu exportu a investic, obchodní komory apod. Jeho největší část ale tvoří především první dva zmíněné subjekty. Ty jsou ale v ekonomických statistikách zpravidla integrovány do větších uskupení jako státy, regiony a kontinenty nebo integrační uskupení. Mezi konkrétní integrační uskupení řadíme např. EU, EFTA, NAFTA, MERCOSUR atd. V rámci předchozích rozdělení poté obchod probíhá uvnitř regionu, mezi regiony nebo je shrnut do celkového, tedy světového obchodu.

MO má význam především pro rozlohou a počtem obyvatel menší země, které by při izolovaném fungování neměly dostatek surovin na efektivní fungování, v nejhorsím případě na samostatné fungování. Tyto země vykazují vysoký podíl vývozu a dovozu v poměru k celkovému HDP. Mezi takové země řadíme např. Českou republiku (dále také ČR) i Izrael, dále Irsko, Belgie apod. Jednou výhodou je přeměna struktury domácí produkce na takovou, která je pro domácí poptávku žádoucí, pokud tomu tak předtím nebylo. Tím dochází ke zvýšení životní úrovně nebo prohloubení specializace ekonomiky, která často vede k další nutnosti další

---

<sup>3</sup> SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS, 2007. *Ekonomie: 18. vydání*. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.

<sup>4</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila et al., 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4. str. 12-20

strukturální změny, která nadále zvyšuje životní úroveň. Dále zajišťuje efektivní chod národní ekonomiky, tedy soulad mezi domácí a zahraniční nabídkou, přispívá k vyšší konkurenceschopnosti ekonomiky ve světě, stimuluje růst HDP a zapojuje domácí ekonomiku do světového hospodářství. To ale může v určitých případech mít i negativní dopady, např. pokud v jedné ze zemí vypukne krize, snadno se vzápětí řetězově přenáší do zemí dalších. Dále se také může v zemi vyvinout nepříznivá specializace, tj. specializace na vývoz produktů s nízkou přidanou hodnotou, třeba nerostných surovin nebo zemědělského zboží. V takovém případě se rozvojové země většinou vyspělým zemím úrovní nepřibližují, ale naopak oddalují, zvláště pokud zboží s vyšší přidanou hodnotou zároveň ve velké míře dováží. Problém představuje také možný zánik mnoha odvětví, popř. jejich absolutní převzetí zahraničními podniky. MO poté zajišťuje soulad všech výše zmíněných pozitiv, přispívá k vyrovnávání všech trhů, přenáší informace, technologie apod. potřebné k optimálnímu fungování obchodu. Funguje jako balancující prvek.

Pro měření MO existuje řada významných ukazatelů, které poskytují informace o jeho důležitých aspektech. Například obchodní bilance a její saldo, které představuje rozdíl vývozu a dovozu dané země s jejím okolím. Může být buďto aktivní nebo pasivní. Dále obrat zahraničního obchodu, tedy součet dovozu a vývozu, nebo toky kapitálu a investic. Statistiky monetárního charakteru jako poměr měnových kurzů, devizové rezervy centrální banky jsou také důležité.

## 1.2 Charakteristiky mezinárodního obchodu

Každý stát/národ si vybudoval nějaké obchodní zvyklosti, popř. nějaký systém, na jehož základě vystupuje navenek v mezinárodně obchodním prostředí, též ale v domácím pracovním prostředí. Roli na mezinárodním obchodním poli ale hrají také faktory, které se mohou uvnitř jednotlivých států každoročně měnit, případně ještě rychleji. Jedná se například o platnou obchodní legislativu, často vyjadřující a modifikující státní obchodní politiku vůči zahraničním subjektům, preference obyvatelstva apod. Stát tedy může, a také chce zasahovat do obchodu, a to za pomoci obchodní politiky, jejímž základem je suverénní postavení státu v mezinárodních vztazích. Např. státy Evropské Unie (dále jen EU) jako jednotlivci nemají plnou autonomii při vyjednávání dohod o MO se třetími stranami na, naopak na základě společné obchodní politiky

EU vystupuje jako kohezivní celek a vyjednává jménem všech členských států.<sup>5</sup> To ale jednotlivým státům nebrání pokusit se prosadit své vlastní zájmy v rámci dohody.<sup>6</sup>

Stát může buďto omezovat zahraniční podnikatelské subjekty pomocí cel, kvót nebo jiných netarifních opatření. Může ale také podněcovat domácí podniky k aktivitě za pomoci přímých dotací, popř. daňovým osvobozením. Může také pomáhat poskytováním záruk na půjčky (pokud tak neučiní banka) nebo odkupem zboží. Podpora obchodu probíhá i uzavíráním bilaterálních nebo multilaterálních obchodních dohod, regionálních nebo meziregionálních.<sup>7</sup>

Náležitosti jako podoba kupní smlouvy, dodací a platební podmínky a úmluvy různých povah, které se MO a jeho specifika dotýkají jsou více nezávislé na jednotlivých státech, protože jsou většinou sestavovány mezinárodními obchodními uskupeními nebo organizacemi, tudíž z iniciativy řady členských států dohromady. Zpravidla jsou harmonizované pro všechny obchodní subjekty, které by se MO mohly zúčastnit a jejich užívání je všeobecně uznáváno jako zvyklost, bez většího ohledu na národní legislativy, často jí bývají nadřazené.<sup>8</sup>

### 1.2.1 Rizika v mezinárodním obchodě

Rizika jsou běžnou součástí podnikání a mají vliv na jeho dosažený výsledek. Obecně se jako riziko označuje určitá míra nejistoty, že dosažený výsledek, např. v podnikání, bude rozdílný od toho očekávaného. Čistá rizika působí na výsledek pouze negativně, mnoho z nich ale může mít jak negativní, tak pozitivní efekt. Taková se označují jako spekulativní. Rizika je možné ještě dělit na objektivní, tedy ta, která existují bez ohledu na zúčastněné strany obchodu. Řadíme k nim přírodní a živelné katastrofy, politické nebo ekonomické události nebo sociálně-patologická rizika. Opačnou skupinou jsou subjektivní rizika, která jsou spjata s rozhodováním ekonomického subjektu a s kvalitou jeho rozhodovacího procesu. Nedbalost, neodpovědnost, špatná informovanost či adaptabilita jako příklady se na tomto procesu projeví negativně. Riziku specificky se v podnikovém prostředí věnuje risk management, který se s ním snaží pracovat na úrovni strategických rozhodování podniků. Dále je za řízení rizik zodpovědné vrcholové vedení.

<sup>5</sup> *Zahraniční obchod* [online]. In: . [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/external\\_trade.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED%3D07&locale=cs](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/external_trade.html?root_default=SUM_1_CODED%3D07&locale=cs)

<sup>6</sup> Přehled vyjednávaných obchodních dohod mezi EU a třetími zeměmi. In: *Businessinfo.cz* [online]. 15.1.2018 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/prehled-vyjednavanych-obchodnich-dohod-mezi-eu-a-tretim-zememi/>

<sup>8</sup> SOUKUP, Alexander, 2009. *Mezinárodní ekonomie*. Píseň: Nakladatelství a vykladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-197-7.

<sup>8</sup> NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ, 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3276-3.



I v MO najdeme několik specifických rizik. Konkrétně proměn kurzů, politických a ekonomických výkyvů na zahraničních trzích, obchodně-politických podmínek pro přeshraniční obchod apod. Pro přehlednost je nejjednodušší si je rozdělit na následující kategorie: tržní, komerční, přepravní, teritoriální, měnová, odpovědnostní a jiná rizika.

Tržní rizika jsou spojena se změnou tržních podmínek, ať už ve prospěch nebo v neprospěch podnikatelského subjektu. Jedná se např. o změnu fáze ekonomického cyklu na cizím trhu, změny struktury nabídky a poptávky, změna postavení rozhodujících podniků, popř. změna jejich strategie. Z platebního hlediska poté pro firmu představuje buďto nedostatečný odbyt, nebo různé změny, které postihnou podnik v kontraktační fázi, tedy např. zvýšení úvěrové náročnosti, změny úrokových sazeb apod.<sup>9</sup>

Dalším typem rizik jsou rizika komerční, které vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. U odběratele se jedná o nezaplacení závazku vůči dodavateli, z důvodu platební nevole nebo neschopnosti,<sup>10</sup> zatímco dodavatel naopak může dodat pozdě/neúplně nebo dokonce vůbec nedodat.<sup>11</sup> Kromě těchto dvou základních subjektů se ale jedná také o rizika vztahů s dopravci, zasílateli, kontrolními společnostmi, pojišťovnami apod. Mezi další konkrétní příklady těchto rizik můžeme ještě zařadit odstoupení partnera od kontraktu, nesplnění nebo vadné plnění kontraktu nebo bezdůvodné nepřevzetí. Může se ale také jednat o vůbec chybné sepsání kupní smlouvy. Důležitým jevem pro prevenci tohoto typu rizik je výběr obchodního partnera, v návaznosti na tom dopravců, pojišťoven, ad., neboť tento typ rizik ovlivňuje hospodaření podniku zásadně negativně a velice výraznou měrou. Informace při prevenci hrají též zásadní roli.

Rizika přepravní se týkají hmotného zboží, resp. obchodních operací s ním, kdy může dojít ke ztrátě nebo poškození, nejčastěji vlivem havárie. Kdo nese riziko se rozhoduje pomocí určené dodací parity v kontraktu, tedy buďto dovozce nebo vývozce. V určitých případech nese riziko ale i dopravce/speditér. Nejčastějším nástrojem k prevenci vzniku škod je pojištění.

Teritoriální rizika jsou spojená s nejistým politickým a makroekonomickým vývojem jednotlivých zemí, zároveň ale zahrnují administrativní opatření, přírodní katastrofy, bojkoty zboží, embarga apod. a mívají zpravidla negativní efekt. Nejvíce se projevují při obchodu s politicky nestabilními zeměmi. Mezi konkrétní případy lze zařadit válkou zmínané země jako

---

<sup>9</sup> JANATKA, František. Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.

<sup>10</sup> Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že při platební neschopnosti dlužník nedokáže závazky plnit v důsledku vlastní zhoršené finanční situace, často se nachází v insolvenční, tudíž není možné vymáhat z něj pohledávky. Platební nevěle vyplývá poté z neochoty dlužníka zaplatit dohodnutou částku, bez ohledu na jeho finanční situaci.

<sup>11</sup> ZÍTKOVÁ, Pavlína. *Zahraniční obchod je plný nástrah. Na jaká rizika by si měla dát firma pozor?* [online]. In: . 8.4.2013 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-59649190-zahranicni-obchod-je-plny-nastrah-na-jaka-rizika-by-si-mela-dat-firma-pozor>

Sýrie, Irák, Libye, nově také Ukrajina,<sup>12</sup> dále diktatury typu Severní Korea, Bělorusko, aj. Důsledkem nestability mohou být administrativní opatření typu zákazu nebo omezení dovozu a vývozu, odebrání licencí k dovozu/vývozu, antidumpingové celní řízení, omezení transferu devizových prostředků apod. Nejdůležitějším jevem pro prevenci je získávání informací o daných zemích/teritoriích. Pro soustavné měření a hodnocení daných rizik v mezinárodním měřítku existují různé ratingové agentury.

Měnová rizika vyplývají z pohybů kurzů měn, vývoje úrokových sazeb, inflace, směnitelnosti apod. Konkrétně dělíme na kurzové riziko, inflační a úrokové. Pro prevenci kurzového rizika je zásadní volba měny, ve které dochází k úhradám. K dalšímu omezení slouží také tzv. operace na devizových trzích, jako např. standardizované a nestandardizované finanční deriváty. Populární je také postoupení pohledávky formou faktoringu nebo forfaitingu.

Riziko odpovědnosti za výrobek obsahuje odpovědnost za škody na zdraví nebo zboží způsobených výrobkem, které ve vyspělých zemích nejčastěji nese výrobce. Bezpečnost výrobku je základem pro povolení k exportu. Nejčastějším postupem nakládání s tímto rizikem je pojištění.<sup>13</sup>

Podnik vybírá v rámci vnitřního kontrolního systému, která rizika je ochoten podstoupit, které chce omezovat, ať už pojištěním nebo jinak, které riziko přeneše na jiný subjekt a kterému riziku se bude vyhýbat. Cílem by mělo být včasné zjišťování, vyhodnocení a minimalizace provozních, finančních, právních a jiných rizik.<sup>14</sup> Lze si například sjednat pojištění zásilky, odpovědnosti dopravce a odpovědnost za výrobky, pojištění investic v zahraničí nebo také pojištění poskytnutého úvěru dovozci. Kromě pojištění je možné riziko i zajistit, a to např. formou ručení, postoupení pohledávky, faktoringem a forfaitingem, bankovní zárukou apod. Také je možné sjednat dodací a platební podmínky, které dále nejistoty snižují, využít úmluv a dokladů při přepravě, doporučení pro texty kupních smluv, aj.

Na závěr je ale nutné dodat, že přílišné vyhýbání se a omezování rizik vede zpravidla ke snižování zisků podniku, tudíž je potřeba uvažovat obezřetně. Zároveň není radno jakékoliv riziko podceňovat a je doporučeno vytvořit si analýzu rizik v rámci podniku. Taková analýza

---

<sup>12</sup> Od 24. února 2022, válka stále trvá. Kvůli ní se očekává celosvětově nižší růst obchodu, viz.

ČTK. *Světový obchod letos zpomalí kvůli rusko-ukrajinské válce, předvídá Světová obchodní organizace* [online]. In: . 12.4.2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4967914/svetovy-obchod-letos-zpomali-kvuli-rusko-ukrajinske-valce-predvida-svetova-obchodni-organizace.html>

<sup>13</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.183-192

<sup>14</sup> *KONCEPCE MANAGEMENTU RIZIK* [online]. 2020 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/Koncepce+managementu+rizik.pdf/c0ffb58c-b541-13b5-b7e3-450de027088b>

je sice relativně náročná na finance, její návratnost v podobě ekonomického a bezpečnostního přínosu to ale mnohonásobně převyší.<sup>15</sup>

## 1.2.2 Smlouvy a dokumenty v mezinárodním obchodě

Základem mezinárodně-obchodního styku je kupní smlouva, která představuje právní základ pro uskutečnění jednotlivé dovozní nebo vývozní operace. Ta se uzavírá mezi prodávajícím a kupujícím a její obsah vymezuje základní práva a povinnosti obou stran. Rozdíly mezi kupními smlouvami jsou určeny zvláštnostmi zboží, ekonomickou situací partnerů, vývojem vzájemné spolupráce nebo odchylkami v právních předpisech jednotlivých států. Tyto odlišnosti poté mohou vést k problémům ve smluvních vztazích.

V mnoha právních ohledech, např. ve vztahu k mezinárodní přepravě, se přistupuje k tzv. harmonizaci, tedy sladování právních systémů jednotlivých zemí, aby se sobě více přibližovaly. K tomuto procesu přispívají jak jednotlivé státy, tak i mezinárodní organizace typu *OSN* (*UNCITRAL* neboli *United Nations Commission On International Trade Law*), *Mezinárodní obchodní komora* apod. Došlo např. k přijetí Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží.

Pro kupní smlouvu ovšem neexistuje žádná předem daná předepsaná forma uzavření. Může tedy být např. v písemné formě nebo ústní dohodou. K uzavření kupní smlouvy ale může dojít také konkludentním způsobem, např. přikývnutím, očním kontaktem, gestem rukou apod. To je ovšem zřídka využívané, neboť pro správnou a efektivní aplikaci je vyžadována naprostá spolehlivost obchodního partnera. V některých zemích je písemná forma povinností a je třeba se tímto pravidlem řídit. U podepsání smlouvy by nejlépe měly být přítomny obě strany kontraktu, přesto je to relativně zřídka, kdy tomu tak je. Nejčastěji dojde k uzavření kontraktu na dálku tak, že jedna strana přijme návrh předložený druhou stranou, popřípadě objednávkou. Pro usnadnění jednání o podmínkách kupních smluv se vžilo používání všeobecných obchodních podmínek a typových kontraktů.

V rámci kupní smlouvy jsou určeny jednotlivé strany smlouvy, tedy prodávající a kupující, obchodované zboží, dojde k určení kupní ceny nebo způsobu jejího určení

---

<sup>15</sup> KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

v budoucnosti. Určení ceny samo o sobě je velice důležitým úkonem pro prodávajícího, neboť pouze z ní bude mít příjmy pro další operace a pro plnění strategických cílů podniku. Určení ceny není ale vůbec jednoduché, neboť do tohoto procesu promlouvají různé nedokonalé konkurence, uzavřenější regionální celky, technické rozdíly kvality výrobků a služeb, kvalita distribučních cest nebo charakter trhu. Časté, např. při prodeji nebo nákupu materiálů nebo surovin, je využívání prodeju na burze, kde je cena veřejná a také fixována. Významná je v tomto ohledu např. Londýnská nebo New Yorská burza. Z pohledu podniku do ceny výrobku promlouvá tedy především technologická vyspělost a kvalita, úroveň konkurence na trhu, komunikace podniku a komerční práce, náklady, často i cla a daně. V kupní smlouvě bývá nejčastěji stanovena jako cena pevná, stanovena k určité měrné jednotce (kus, kg, m<sup>3</sup>, tucet apod.). Stanovená je také v určité měně, tradičně v měně jedné nebo obou ze stran kupní smlouvy. Vliv na cenu má také dodací parita, cenové úpravy jako například ceníkový a množstevní rabat, skonto nebo věrnostní prémie.

Kromě podstatných částí jsou součástí kupní smlouvy i další podmínky, které řeší práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího. Jedná se např. o dodací lhůtu, dodací podmínku, platební podmínku, způsob přepravy, sjednání záruk za dodané zboží a další podmínky.

Kromě samotné kupní smlouvy je ale k realizaci mezinárodního obchodu dokumentů potřeba více. Ty můžeme rozdělit do skupin jako obchodní, celní, přepravní a skladovací, platební a úvěrové a pojišťovací dokumenty jako hlavní skupiny. Jedná se např. o fakturu, směnku, dodací a nákladní list (v silniční dopravě CMR, v letecké např. AWB)<sup>16</sup>, celní prohlášení, povolení pro mezinárodní silniční nebo jinou dopravu a průvodní osvědčení v případě vývozu do třetích zemí,<sup>17</sup> dále pojistku a pojistný certifikát, skladištní list, balící list a jiné dokumenty. V případě vývozu je také vyžadován vývozní doprovodný doklad. Pokud se jedná např. o zboží vojenského užití, jsou vyžadovány licence, o které lze zažádat na Ministerstvu průmyslu a obchodu v případě vývozu. Celkově je pro realizaci jedné mezinárodně-obchodní operace potřeba v průměru 40 různých dokumentů.

Pokud obchodník cíleně nevyhledává nové zákazníky, iniciativa obchodní operace vychází ze strany kupujícího, a to poptávkou po zboží u potenciálního dodavatele. Ten buďto může objednávku z různých důvodů odmítnout, upravit nebo přijmout a zaslat nabídku, nejčastěji v podobě proforma faktury. Pokud jí kupující bezvýhradně přijme, jedná se již o

---

<sup>16</sup> Dokumenty v zahraničním obchodě. In: *E-L Tex: Škola textilu* [online]. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <http://www.skolatextilu.cz/elearning/109/obchodni-dovednosti/mezinarodni-obchodni-operace/Dokumenty-v-zahranicnim-obchode.html>

<sup>17</sup> Třetími zeměmi se rozumí jakékoliv země mimo EU, respektive mimo Evropský hospodářský prostor.

závaznou objednávkou. Prodávající musí ještě objednávku potvrdit a poté se již jedná o kontraktu, který je následně podepsán.<sup>18</sup>

### 1.2.3 Platební podmínky

Jako platební podmínky označujeme určité uzance/zvyklosti, zpravidla zprostředkované třetí stranou, např. bankou. Důvodem k tomu je fakt, že banky mají velice dobře propracovaný platební styk, navíc kromě zprostředkování platby jsou schopny poskytnout i doprovodné služby, třeba poradenství, správu bankovního účtu, směnárenské operace, apod. Banky mají ještě výhodu v tzv. korespondenčních vztazích, kdy mají vybudovanou síť korespondenčních bank v tuzemsku i v zahraničí, se kterými je konkrétní banka ve stálém kontaktu.<sup>19</sup> Platební podmínka řeší způsob, jakým se dovozce s vývozcem peněžně vyrovnají, resp. jakým způsobem bude vzniklá pohledávka v MO splacena. V konkrétní platební podmínce bývají uvedeny platební lhůta, platební nástroj, místo placení a subjekt placení.

Platební lhůta odpovídá na otázku toho, kdy bude zapláceno. Možné je pro vývozce vyžádat si od dovozce platbu předem, popř. může být placeno při dodávce, a to buďto proti zboží, nebo proti dokumentům. Možností je i zaplatit až určitou dobu po doručení, tedy v podstatě je dovozci vývozcem poskytnut úvěr, typicky po dobu 30-60 dní<sup>20</sup> a dovozce má tak volné peněžní prostředky, které může investovat, než bude muset splácet.<sup>21</sup> Pokud by vývozce nechtěl čekat příliš dlouho, může postoupit pohledávku na třetí osobu formou faktoringu nebo forfaitingu, musí tak ale učinit předtím, než je daný obchod realizován.

Kromě volby platební lhůty rozhoduje podnik i o výběru konkrétního platebního nástroje, kterým platební styk s protistranou provede. Těch je na výběr poměrně dost a často se liší se svojí bezpečností, popř. mírou jistoty, kterou svému uživateli poskytují. Dále také počtem subjektů, které se na realizaci daného nástroje podílí. Jako příklady mohou posloužit hladké platby, šeky, směnky, dokumentární platby, tedy inkasa a akreditivy nebo bankovní záruky.

<sup>18</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.49-59

<sup>19</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.71

<sup>20</sup> REDAKCE FINANCE.CZ. *Každá 10. faktura v Česku je zaplácena až po splatnosti* [online]. In: . 03.08.2019 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525903-faktury-po-splatnosti/>

<sup>21</sup> LUKÁŠOVÁ, Miriam. *Jaký je rozdíl mezi obchodním a kontokorentním úvěrem?* [online]. In: . 9.8.2012 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jaky-je-rozdil-mezi-obchodnim-a-kontokorentnim-uverem-ctete-na-prikladech/>

Dokumentární akreditiv je písemný závazek banky vůči exportérovi, ve kterém slibuje poskytnout plnění stanovené akreditivem do výše akreditivní částky proti dokumentům předloženým v rámci platnosti akreditivu a odpovídajícím všem jeho podmínkám.<sup>22</sup> Daný závazek banky je neodvolatelný. Řídí se “Jednotnými zvyklostmi a pravidly pro dokumentární akreditivy”, stanovenými Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Akreditiv se váže na kupní smlouvu a je využíván jako platební a zajišťovací nástroj. Dalším nástrojem jsou hladké platby, které v podstatě představují bankovní příkaz k úhradě, popřípadě k inkasu. Je nejčtenějším a nejrychlejším nástrojem ve styku se zahraničím.<sup>23</sup> Probíhá prostřednictvím bankovních účtů korespondenčních bank. Tato metoda ale neposkytuje žádné záruky, je tedy značně riziková ve styku se zeměmi spekulativního rázu. Posledním nástrojem, který bude zmíněn, je směnka, což je úvěrový cenný papír a zajišťovací nástroj v MO. Splatnost směnky probíhá na viděnou, na určitou dobu po viděné, v určitý den nebo v určitý čas po datu vystavení. Směnka musí být směnečným majitelem předložena dlužníku ke splacení. Mezi výhody směnky patří dočasné volné peněžní prostředky pro dlužníka a právně vymahatelný dluh pro směnečného věřitele v případě nesplacení.<sup>24</sup>

Místo placení poté záleží zpravidla na bankovním spojení prodávajícího. Subjekt placení nemusí být vždy jednou ze stran obchodního kontraktu, ale také například faktoringovou nebo forfaitingovou společností při úmyslu odkupu pohledávek nebo pokud bude na směnce jako remitent označena nějaká třetí osoba.<sup>25</sup>

Výběr správné platební podmínky je v rizikovém prostředí MO stěžejní. Pokud by si podnik u rizikového partnera vybral nepříliš bezpečnou metodu placení s nejistou návratností a nedostatečně ošetřil možné sankce za nesplacení, mohl by náhle ztratit celou peněžní hodnotu zásilky, kterou tak náročně dával dohromady a expedoval.

#### 1.2.4 Dodací podmínky

Dodací podmínky, jinak nazývány také dodací parity nebo doložky. Jedná se o tradiční součást kupní smlouvy v mezinárodním obchodě, jež určuje, resp. rozděluje povinnosti mezi kupujícího a prodávajícího, které souvisejí s dodáním a převzetím zboží. Konkrétně tedy

<sup>22</sup> ANDRLE, Pavel. *Dokumentární akreditiv v praxi*. 6. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8937-8.

<sup>23</sup> Hladké platby: bankovní převod. In: *Škola textilu* [online]. [cit. 2022-01-21].

Dostupné z: <http://www.skolertextilu.cz/elearning/399/obchodni-dovednosti/platebni-styk/Hladke-platby-bankovni-prevod.htm>

<sup>24</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.71-98

<sup>25</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.71-98

přechody nákladů a rizik souvisejících s těmito aktivitami. Aby byla dodací podmínka vhodná, je třeba určit místo odeslání, druh dopravy, dopravní obal, dopravní cestu a místo dodání. Dodací podmínky fungují na základě obchodních zvyklostí. Mezi nejznámější a zdaleka nejvíce používané patří INCOTERMS. Existují však také jiné zvyklosti, například RAFTD s původem a využitím především na severoamerickém kontinentu.<sup>26</sup> Stejně tak si mohou podniky stanovit svoje osobní dodací podmínky, ale to se též děje velice zřídka.

INCOTERMS neboli *International Commercial Terms* označují soubor výkladových pravidel dodacích podmínek, vydávaných Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Účastníkům MO přináší jistoty ve smyslu jednomyslného výkladu pravidel, nezávislého na rozdílných právních systémech různých zemí. Samotné INCOTERMS ale nemají podobu právní normy, tudíž se stávají závaznými pouze, pokud se na ně smluvní strany v kupní smlouvě odkazují. Vztahy s jinými obchodními subjekty, jako třeba bankami, dopravci nebo speditéry, musí být řešeny pomocí jiných smluv, popřípadě na základě vybrané národní legislativy. INCOTERMS řeší přechody nákladů a rizik, nezabývá se ale samotným přechodem vlastnictví zboží. Nejnovější verze INCOTERMS je z roku 2020,<sup>27</sup> lze ale pro stanovení dodacích parit využívat i verze předchozí, od roku 2010 více do minulosti. Na ty je poté potřeba v kupní smlouvě poukázat a správně vyznačit, o kterou verzi se jedná.

Doložky INCOTERMS dělíme do několika skupin. Ty jsou označovány písmeny E(*ex*), F(*free*), C(*carriage*) a D(*delivered*). Ve skupině E se vyskytuje pouze jedno pravidlo, a to EXW. Při něm má prodávající minimální povinnosti. Jedinou povinností je dát zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě. Vhodné je pro podniky, které vyvázejí pouze sporadicky.

V další skupině už se vyskytuje pravidel více, navíc některé jsou použitelné pouze pro námořní dopravu, a to FAS a FOB. Dalším pravidlem je poté FCA, které je použitelné pro všechny druhy dopravy. U těchto pravidel končí povinnosti prodávajícího spojené s náklady a riziky okamžikem dodání zboží do péče dopravce určeného kupujícím ve stanoveném místě. U námořních parit poté je místo předání u boku lodi nebo na palubě, což je jediný rozdíl mezi těmito dvěma. U FOB se tedy prodávající musí vypořádat s naložením zboží na samotnou loď, určenou kupujícím.

Ve skupině C máme potom 4 parity, konkrétně CFR, CIF, CPT a CIP. U všech těchto doložek se liší místo přechodu rizik s místem přechodu nákladů. Vývozce zpravidla platí až do

---

<sup>26</sup> *Understanding international delivery terms: A guide to International Commercial Terms (Incoterms 2010) rules* [online]. In: . [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/en/guide/international-delivery-rules/>

<sup>27</sup> Incoterms® 2020: ICC's world-renowned Incoterms® rules facilitate trillions of dollars in global trade each year. In: *International Chamber of Commerce* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

místa určení, kdežto rizik se zbavuje v okamžiku předání prvnímu dopravci, kterého sám vybírá. Kupující tedy nese rizika ztráty a poškození zboží v době po dodání dopravci. U doložek s písmenem I poté musí prodávající na vlastní náklady zajistit pojištění zboží, a to například podle institute cargo clauses, pokud se jedná o námořní dopravu. Zásilka se pojišťuje zpravidla do výše 110 % její hodnoty.<sup>28</sup>

Poslední skupinou pravidel je skupina D, která stejně jako skupina F obsahuje 3 doložky. Všechny doložky této skupiny jsou použitelné pro všechny typy dopravy. V rámci těchto podmínek má prodávající nejvíce povinností a ručí náklady i rizikem až do konečné destinace vývozu, popř. i za vykládku zboží s tím, že obstarává i proclení. Ne ale ve všech případech, pouze v rámci parity DDP, v té ale je zase zbaven odpovědnosti a nákladů vykládky v místě dovozu.<sup>29</sup> Konkrétní doložky jsou tedy DAP, DPU a DDP.

Mezi nejpopulárnější parity patří FCA. Pro obchodování v zemích EU jsou ale typičtější parity ze skupiny D, kdy tedy na sebe více zodpovědnosti přebírá prodávající, především ve vztahu ke konečnému spotřebiteli, ale také ke dovozci jako podniku. Dodací parita může pro vývozce v ideálním případě představovat významnou konkurenční výhodu, proto je vhodné ji vybírat s náležitou péčí.

### 1.2.5 Obchodní politika a bariéry obchodu

Obchodní politiku lze definovat jako souhrn záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí vytvářených na úrovni vlády, směřujících k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním<sup>30</sup> a vždy mající nějaký předem vymezený cíl, především dosáhnouti optimálního stavu ekonomiky ve vztahu k zahraničí. Obchodní politika může do jisté míry ovlivňovat, a dokonce i formovat obchod se zahraničím. Vhodně zvolená obchodní politika pozitivně ovlivní směnné kurzy, dostupnost zboží a jeho cenu.<sup>31</sup> Je podřazeným pojmem k hospodářské politice a skládá se z vnitřních vazeb, které jsou zakotveny v národních legislativách států, tedy zahrnují obchodně politické nástroje, a také vnějším, což jsou vlivy, které působí mimo danou ekonomiku, ale zároveň jí mohou být ovlivněny. Konkrétně třeba o mezinárodní smlouvy a úmluvy.

<sup>28</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str. 203

<sup>29</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.61-69

<sup>30</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila et al., 2013. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21.století. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

<sup>31</sup> LOGUE, Ann. *What is Trade Policy: Trade Policy Explained in Less Than 4 Minutes* [online]. In: . 25.1.2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-trade-policy-5217002#:~:text=Trade%20policy%20is%20the%20set,tariffs%2C%20subsidies%2C%20and%20regulations.>



Je výsostným právem každého státu používat obchodní politiku pro ovlivňování vnějších obchodních vztahů a pro vytváření vnitřního ekonomického prostředí. Nicméně existují případy, kdy spíše než státy rozhodují nadnárodní uskupení, jako třeba v případě obchodu mezi státy EU a třetími zeměmi.<sup>32</sup> Stát může ve vztahu k zahraničním a domácím ekonomickým subjektům postupovat různými způsoby. Obecně můžeme obchodní politiku dělit na liberální a protekcionistickou. Liberální politika zahrnuje volný obchod, snižování nebo odstraňování tarifních i netarifních překážek ZO, vystavení se zahraniční konkurenci otevřením svého trhu se všemi pozitivy i negativy. Při ideálním stavu jsou zahraniční subjekty ve víceméně vyrovnaném postavení vůči subjektům domácím a ty tuzemské navíc nedostávají žádné podpory od státu, peněžní nebo jiné. Konkrétně tedy žádné dotace, daňové zvýhodnění apod. Naopak typickými rysy protekcionistické politiky je zavádění nových překážek, tedy využívání autonomních nástrojů, popřípadě zvyšování překážek stávajících, ochrana před světovou konkurencí a stavění domácích subjektů do popředí pomocí zvýhodnění. To často vyplývá z obav z možných nekalých praktik zahraničních nebo nadnárodních podnikatelských subjektů, také z růstu nezaměstnanosti a ztráty odbytu nebo z dokonce obavy o národní bezpečnost. Filtrují se tedy negativní vnější vlivy, které by mohly ekonomice uškodit. Zároveň s tím se ale stát zbavuje možných pozitivních efektů. Jako extrémně protekcionistický přístup se označuje autarkie, kdy se domácí trh plně uzavře vůči dovozu a zakazuje vývozy. Takové ekonomiky ale v podstatě neexistují, ani KLR nelze tak plně označit. I ta obchoduje minimálně s Čínou.

Nástroje obchodní politiky mohou být buďto smluvní, tedy bilaterální nebo multilaterální smlouvy, které zpravidla snižují nebo ruší bariéry mezi zeměmi, anebo autonomní, například cla, kvóty, s opačným úmyslem subvence. Autonomní nástroje se poté podle toho dělí na pasivní a aktivní.

Stát většinou limituje vývozce z jiných zemí v rámci autonomních nástrojů pomocí bariér. Ty můžeme dělit na tarifní a netarifní. Typickou tarifní bariérou je clo, které je v podstatě nepřímou daní uvalenou na konkrétní typ zboží při jeho přechodu přes celní hranici. Může se jednat buďto o dovozní nebo vývozní clo, z nichž konkrétně dovozní dominují. Dále je lze dělit na cla valorická, vyjádřená procentuální částkou z celkové hodnoty zboží, a specifická, která představují pevnou vybíranou částku na určité druhy zboží. Kromě nich existují ještě cla kombinovaná, která v různé podobě přebírají znaky předchozích dvou rozdělení. Cla plní několik základních funkcí, konkrétně se jedná o fiskální funkci, tedy příspěvek do státního rozpočtu, a dále funkci ochrannou jako ty nejzákladnější. Základ cla se vypočítává z celní

---

<sup>32</sup> *Making trade policy* [online]. In: . [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/making-trade-policy\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/making-trade-policy_en)

hodnoty, která vychází z principu převodní hodnoty, jinak také hodnoty skutečně placené, eventuelně té, která má být zaplácena za zboží dodané ze zahraničí do tuzemska.

Při podezření na podhodnocení, např. v případě sdružených osob, má orgán celní správy právo stanovit celní hodnotu jinak, a to třeba metodou stejného zboží, podobného zboží nebo založené na jednotkové ceně. Cla jsou častým předmětem politických roztržek mezi státy a také mohou sloužit jako nátlakový prostředek.<sup>33</sup> Je to ale stále zdaleka nejpoužívanější prostředek omezování dovozu a ochrany domácích podniků v dnešní době.

Kromě tarifních opatření jako cla může stát uplatňovat také různé netarifní opatření, například nastavit kvóty na zboží, tedy že se bude dovážet pouze určité povolené množství určité komodity. Jejich funkce je čistě ochranná, protože nepředstavují žádný příjem do státního rozpočtu. Vyjma kvót se dále jedná o různá technická<sup>34</sup> nebo netechnická<sup>35</sup> opatření při dovozu. Jako extrémní případy existují embargo, tedy absolutní zákaz vývozu nebo dovozu určitého druhu komodity nebo z určitého státu, popřípadě vývoz tam.<sup>36</sup> Největší podíl tarifních a netarifních opatření představují sanitární a fytosanitární opatření a technické překážky obchodu. Např. EU vyžaduje po dovozcích z třetích zemí splnění až 125 tisíc netarifních opatření.

Takový dovoz je na nejvyšší úrovni upraven Nařízením Rady (EHS) č. 2913/92 – Celním kodexem. Ten upravuje pohyb zboží jak ze třetích zemí, tak do nich a upravuje jak cla, tak i další obchodněpolitická opatření vůči třetím zemím. Jeho praktickým nástrojem je celní sazebník (TARIC). Jedná se o ucelený systém založený na číselném označení zboží neboli nomenklatuře, a celním sazebním opatření. Nomenklatura může mít 4 až 12 čísel v závislosti na podrobnosti a tvorbě podskupin zboží. Při dovozu jsou vybírány cla, dovozní poplatky, DPH, spotřební daň a jiné nepřímé daně. Celní řízení se zahajuje na základě celního prohlášení deklaranta, v rámci EU v podobě Jednotného správního dokladu (dále JSD). Dále musí dovozce předložit i další dokumenty jako obchodní fakturu, deklaraci celní hodnoty (zboží nad 175 tis. CZK), certifikát o původu zboží, příslušný přepravní doklad, balicí list, certifikáty apod. O celní deklaraci se stará dovozce se sídlem v EU. Celní deklarant je poté také hlavním dlužníkem

---

<sup>33</sup> Jedním z příkladů je tzv. "obchodní válka" mezi USA a Čínou, kdy USA vyvolaly konflikt zavedením cla v důsledku "neférových obchodních praktik a krádeže patentovaného majetku". Konflikt vyvolával tím, že obě strany postihovaly clem klíčová odvětví obchodu druhé strany jako reakci na sebe a tyto cla nabraly značného politického významu. Viz.: MULLEN, Andrew. US-China trade war timeline: key dates and events since July 2018. In: *South China Morning Post* [online]. 29.8.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3146489/us-china-trade-war-timeline-key-dates-and-events-july-2018>

<sup>34</sup> sanitární a fytosanitární opatření, technické překážky obchodu, kontroly před odesláním a další formality

<sup>35</sup> opatření ke kontrole cen, licence, kvóty, zákazy a další opatření ke kontrole množství, poplatky, daně a další para-tarifní opatření, finanční opatření, opatření proti hospodářské soutěži, investiční opatření související s obchodem, distribuční omezení, omezení prodejných služeb, dotace, s výjimkou vývozních dotací, omezení veřejných zakázek, duševní vlastnictví, pravidla původu

<sup>36</sup> *Barriers to trade: Introduction to Business* [online]. In: . [cit. 2022-04-26]. Dostupné z:

<https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/barriers-to-trade/#:~:text=The%20three%20major%20barriers%20to,national%20regulations%2C%20and%20exchange%20controls.>

celního orgánu. Pro propuštění zboží do celního režimu musí být celní dluh zajištěn v jeho plné výši jak dlužníkem, tak třetí osobou/ručitelem, nejčastěji bankou. S některými zeměmi má EU uzavřené preferenční celní dohody nebo i celní unie. Pro prokázání preferenčního původu se poté využívá certifikátu EUR.1 nebo EUR.2 v závislosti na hodnotě zboží.<sup>37</sup> Po ukončení celního řízení je zboží propuštěno do celního režimu, nejčastěji do volného oběhu nebo režimu vývozu. Mezi další celní režimy patří režim uskladňování zboží v celních skladech, aktivního a pasivního zušlechťovacího styku, přepracování pod celním dohledem nebo režim dočasného použití zboží.

Stát může svojí obchodní politikou ovlivňovat mnoho oblastí, z těch tradičních např. obchod se zbožím. V závislosti na různých druzích zboží se mění i obvyklý přístup. Např. v oblasti průmyslového zboží se během let vyvinula řada pravidel a smluv, které omezují používání překážek obchodu s nimi. U zemědělských výrobků naopak zůstávají cla a jiná opatření v porovnání na velice vysoké úrovni, což je dáno povahou těchto komodit. Zemědělství je pro většinu zemí světa strategickým odvětvím, tudíž překážky jsou vysoké a státy mají valný zájem na tom, aby fungovalo jejich domácí zemědělství a aby nebyl závislý na zahraničních dovozech.

Obchodní politiky většiny států jsou zčásti podřízené mnohostranému obchodnímu systému Světové obchodní organizace (dále jen WTO), která byla založena v roce 1995. Jejím cílem je celosvětově snižovat bariéry obchodu mezi zeměmi, především kvóty a cla. K tomu se také členské země zavázaly. Během prvních 20 let své činnosti se jí podařilo celosvětově snížit průměrná cla o 15 %. Každý stát se při vstupu do této organizace zavazuje, že jeho celní procentuální sazba nevzroste nad určitou úroveň, tedy průměrnou úroveň 39 %, zároveň ale může být mnohonásobně nižší, což je případem mnoha členů. Celosvětový průměr celních sazeb je kolem 9 %.<sup>38</sup> Starají se také o realizaci mnohostranných obchodních ujednání v jejím rámci, které jsou poté považovány za mezinárodní obchodní ujednání, kromě nich také třeba dohody o integračních uskupeních, preferenční dohody o volném obchodu, o partnerství nebo obchodní spolupráci apod.

---

<sup>37</sup> Pro EUR.1 hodnota vyšší 5110/6000 EUR podle uzavřené dohody, pro EUR.2 nižší hodnota.

<sup>38</sup> Trade and Tariffs: Trade grows as tariffs decline. In: *World Trade Organization* [online]. 2015 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/20y\\_e/wto\\_20\\_brochure\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/thewto_e/20y_e/wto_20_brochure_e.pdf)

## 1.2.6 Logistika

Pro fyzické přemístění zboží jsou nezbytné prostředky hmotné i nehmotné povahy, souhrnně označované jako logistika.<sup>39</sup> Jedná se například o obaly, dopravu, odpady, v nehmotné povaze poté o tok informací. Právě v těchto rysech se projevuje růst vazeb mezi jednotlivými subjekty logistiky, které poté tvoří jeden velký celek. Tyto vztahy tvoří tzv. logistický řetězec. Dříve měla logistika primárně význam pro vojenské plánování v týlu.<sup>40</sup> Dnes už logistika nemůže existovat izolovaně, naopak funguje v řetězci na sebe navazujících a spolupracujících podniků a souvisejících činností. Základem je doprava, bez ní by se zboží z bodu A do bodu B nikdy nedostalo. Účelem logistiky je mít správné množství zdrojů na správném místě, ve správný čas a správné osobě. Na té se podílejí dva typy podnikatelských subjektů, a to zasílatelé a dopravci.<sup>41</sup> Dopravu můžeme dělit na silniční, vnitrozemskou lodní, námořní, leteckou, železniční a kombinovanou dopravu.

Železniční přeprava bývá většinou v rukou státu v důsledku relativně vysokých nákladů na provoz a údržbu vlakových souprav a tratí. Bývá buďto osobní nebo nákladní a nejefektivněji využívaná buďto pro převoz hromadného zboží, zboží na velké vzdálenosti nebo oba případy dohromady. Její provoz je podřízen ustanovením Úmluvy o mezinárodní železniční dopravě (COTIF).

Silniční doprava je jedním z nejrychleji se rozvíjejících, ale zároveň nejvíce problematických oborů přepravy, zvláště kvůli silně negativnímu dopadu na životní prostředí. Realizuje se v podobě buďto dvoustranné mezinárodní přepravy, ta je nejobvyklejší podobou. Poté přeshraniční přepravou a kabotáží. Provoz na silnicích v mezinárodním měřítku v oblasti nákladní dopravy upravuje Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní přepravě (CMR).

Letecká doprava je velice rychlý, ale zároveň nákladný typ přepravy. Její podíl na MO je celkem zanedbatelný. Nejčastěji se používá u specifických zásilek nebo zboží s nízkou trvanlivostí. Dělíme ji na pravidelnou linkovou a nepravidelnou.

<sup>39</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.161

<sup>40</sup> KENTON, Will. *Logistics Definition* [online]. In: . 22.3.2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp>

<sup>41</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.162

Námořní a říční přeprava jsou nejstarším druhem přepravy, s důležitostí především pro dodávky energií. Legislativa v tomto oboru je i díky dlouholetým tradicím a vyvinutým zvyklostem jednotlivých států poměrně složitá. Existuje tedy více úmluv, kterými se lze řídit a na které odkázat. Jednou z nich je Úmluva Organizace spojených národů o mořském právu, dále např. Hamburská pravidla.<sup>42</sup> Pravidla se dělí na ty pro přepravu kusového zboží, přepravu hromadných substrátů, kontejnerové lodi, tankery apod. Jako osvědčení o převzetí zásilky v tomto případě slouží buďto námořní nákladní list nebo konosament.

Protože ale zboží často putuje přes více kontinentů a souší i vodními cestami, využívá se často kombinovaná přeprava, tedy přeprava uskutečněná za pomoci alespoň dvou dopravních oborů, často například námořní a silniční, zároveň ale za použití jednoho dopravního dokladu, byť ne nutně. Smyslem této přepravy je dopravit zboží tzv. z domu do domu za pomoci jediného dopravce. Příkladem může být Ro-La, tedy *Rollende Landstrasse*, což je koncept, kdy jsou celé kamiony převáženy na železničních vagoncích. Kromě dopravy je také důležité skladování a kontrola.<sup>43</sup>

Kromě přepravy mají podstatný význam také činnosti typu skladování, celní řízení a odbavení, nakládání a vykládání. Skladování souvisí úzce s realizací mezinárodní přepravy, právní rámec je upraven smlouvou o skladování a její potvrzení se dokazuje skladištním listem, skrz který může ukladatel požádat o vydání daného zboží. Slouží k uložení věci po dobu stanovenou ve smlouvě a k jeho opatrování, než bude čas k přepravě.

Mimo uskladnění zboží v MO dochází i k jeho kontrole, zpravidla u hranic mezi státy. Funkce kontrol jsou inspekční, preventivní a eliminační. Činnost spočívá v porovnávání reálného stavu věci s uplatňovanými normami. Výsledkem této činnosti je kontrolní certifikát. Hlavním cílem kontrol je ochrana spotřebitele, kterému je zboží dováženo.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Pravidla, kterými se řídí mezinárodní přeprava zboží, snaha o vytvoření jednotného právního základu pro přepravu zboží na zaoceánských lodích.

<sup>43</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.161-167

<sup>44</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. str.176-178

## 1.3 Kulturní charakteristiky

Kromě obchodních charakteristik a zvyklostí se v obchodě projevují i kulturní zvyklosti. Kultura je všeobecný fenomén, který je obtížně definovatelný, ale za to snadno rozpoznatelný. Kultura by se dala označit jako základní stavební prvek společnosti. V rámci jedné národní společnosti se kultura přenáší především řečí. Tvoří ji jazyk, který můžeme dělit na různé jazykové větve. Dále tradice, náboženství, návyky, jídlo a stolování, oblékání, vztah k času a k lidem apod. V určitých případech zahrnujeme do kultury i umění, literaturu, architekturu. Tyto jevy se vyvíjely v rámci jednotlivých kultur po staletí až tisíciletí a vůči změně nejsou imunní ani dnes. Kultura je často schopná se adaptovat novým okolnostem, jako např. novým technologiím, globalizaci, nebo také v důsledku dlouhodobého styku s jinými kulturami, tedy jev tzv. akulturace.<sup>45</sup> Samostatným pojmem je i firemní kultura, která představuje zavedený způsob jednání zaměstnanců mezi sebou a s jejich nadřízenými, klima na pracovišti, firemní hodnoty nebo vystupování zaměstnanců na veřejnosti. Vyjádřena je různými prvky jako např. způsobem oblékání, rituály, systémy apod. Poskytuje firmě identitu a v lepším případě může posloužit jako konkurenční výhoda.<sup>46</sup> V práci v mezinárodních týmech, kde se více než obvykle setkávají lidé různého smýšlení, je všeobecně pochopitelná firemní kultura stěžejním bodem.

### 1.3.1 Interkulturní komunikace

Komunikace mezi lidmi existuje téměř odjakživa. Navíc je každodenní součástí nás všech, neboť komunikujeme s ostatními jak v pracovním procesu, tak i jinde, po celý náš život.<sup>47</sup> Člověk je koneckonců tvor společenský. Jednou věcí je ale povídat si s kamarádem, další věcí poté s nadřízeným v práci, a bezpochyby úplně rozdílný přístup vyžaduje komunikace se zahraničním subjektem, ať už obchodním nebo jiným. Tyto jevy pozoruje interkulturní komunikace, která ve své definici označuje procesy interakce a sdělování v situacích takového rázu, kdy jsou jednotliví účastníci komunikace rozdílných národů, etnik, ras nebo náboženství. Determinována je pomocí specifických jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů jednotlivých partnerů. Realizuje se v nespočetném množství mezinárodních obchodních, politických, diplomatických, vzdělávacích a turistických kontaktů.<sup>48</sup> Základním rysem je

<sup>45</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-71788856.

<sup>46</sup> *Firemní kultura: iPodnikatel* [online]. In: . 10.8.2020 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/firemni-kultura/>

<sup>47</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHRÖLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. str. 13

<sup>48</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-6951-6. str. 9

mezilidská komunikace, která umožňuje následné navázání společné činnosti. Pokud by mezi obyvatelstvy světa žádné rozdíly neexistovaly, nepotřebovali bychom žádné interkulturní vzdělávací a poznávací kursy. Rozdíly nicméně jsou, a někdy významné tak, že by mohly snadno zničit vzájemné sociální nebo pracovní vztahy. Ať už se jedná o rozdíly verbální, tedy řeč a písmo, popřípadě neverbální jako mimika, gesta vzdálenost, tón a tempo řeči, aj.<sup>49</sup> Pokud se najde totožná řeč, úspěch stále není zaručen. Kultury používají totožná gesta v různé míře, i pro rozdílné účely, tedy mohou vyjadřovat něco zcela jiného, což může vyvolat ve svém důsledku nepochopení. Znalost konkrétního kulturního filtru je tedy pro obchodníka stěžejní. K jeho poznání pomáhají i stereotypy spojené s danou kulturou, které ale nelze vztahovat na všechny její jedince. Významní sociologové jako např. Geert Hofstede nebo Fons Trompenaars se těmito kulturními filtry zabývali a na základě nich sestavili kulturní dimenze, podle kterých jednotlivé sledované státy a jejich kultury rozdělili.

Geert Hofstede věřil, že existuje silný vztah mezi nastavením mysli jednotlivce a chováním kolektivu, tudíž společné jevy lze sledovat na úrovni celého národa. Zároveň ale v to, že kolektivní smýšlení je vlastní pouze jedné skupině. Na základě toho zkoumal odlišnosti kolektivního myšlení jednotlivých národů a porovnával je, sestavil podle nich indexy v rozpětí 0-100 v 6 základních odlišnostech jednotlivých kultur, a to v míře snahy vyhnout se riziku, ve vzdálenosti mocenských pozic, převaze maskulinních nebo femininních hodnot, krátkodobé nebo dlouhodobé orientaci a v porovnání míry individualismu, resp. kolektivismu. V roce 2010 byla přidána šestá dimenze, která odlišuje zdrženlivost a požitkářství.<sup>50</sup> Fons Trompenaars se tyto dimenze pokusil rozšířit a upravit tak, aby lépe obsáhl ty, které ovlivňují uvažování i sociální chování příslušníků jednotlivých kultur.<sup>51</sup> Tyto dimenze rozdělil do tří kategorií v závislosti na vztahu, konkrétně vztahu k druhým lidem, k času a k přírodě. Do vztahu k lidem zařadil univerzalizmus versus partikularismus,<sup>52</sup> kolektivismus versus individualismus, neutrální versus emocionální přístup, difúzní versus specifický přístup,<sup>53</sup> úspěch versus přisuzování.<sup>54</sup> Ve vztahu k času se poté rozlišuje následný nebo souběžný vztah.<sup>55</sup> Ve vztahu k

---

<sup>49</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. str. 16

<sup>50</sup> HOFSTEDÉ, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Cross Cultural Research and Methodology Series. 1984, vol. 5. ISBN 978-0803913066.

<sup>51</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. str. 27

<sup>52</sup> Partikulární přístup vyjadřuje situační kontext ve vztahu k pravidlům, orientace více na sociální vztahy. Univerzalizmus se naopak projevuje silnou orientací na pravidla bez jakéhokoliv odklonu.

<sup>53</sup> Rozdíl spočívá v oddělení pracovního a osobního života.

<sup>54</sup> rozdíl v nabytí daného společenského statusu, tedy zda byl nabyt na základě předchozího výkonu/úspěchu, nebo na základě společenského původu, věku, zaměstnání, příslušnosti k sociálním skupinám apod.

<sup>55</sup> Rozlišuje přístup ve formě budování časových rozvrhů apod., tedy rozdělení času výlučně do po sobě následujících událostí(následný), souběžný poté vnímá události jako překrývající se, je možno je tedy současně plnit najednou, bez ohledu na časový rámec či plán.



přírodě odděluje vnější versus vnitřní orientaci.<sup>56</sup> Tyto dimenze ale nemohou být ledabyle využívány na řešení všech kulturních problémů, neboť výrazně redukuje složitou sociální a kulturní realitu.

### 1.3.2 Kultura v podnikovém prostředí

Pohyb v mezinárodním podnikovém prostředí vyžaduje spoustu interkulturních znalostí. V důsledku globalizace, kdy mezi sebou obchodují partneři vzdálení celé kontinenty, je od obchodníka vyžadováno orientovat se v kulturních záležitostech cizích zemí mnohem více, neboť především to zaručí úspěch následných obchodních jednání. Je nejen nutné znát dokonale cizí jazyk, včetně odborné terminologie, ale také kulturu, a především kulturní rozdíly, které se mezi obchodními partnery vyskytují. Ve větších podnicích vznikají oddělení zaměřená na interkulturní management, popř. na interkulturní marketing<sup>57</sup> při vývozu zboží do kulturně odlišných zemí. Pro základní přehled je možné použít kulturní dimenze od Hofstede nebo Trompenaarse, které vystihují některé důležité body, které interkulturní management řeší.

Mezi konkrétní prvky kultury, které mohou výrazně ovlivnit obchodní jednání, patří např. náboženství. Na Zemi existuje několik světově významných náboženství, v popředí jsou křesťanství, které jsou nedílnou součástí kultur Evropy, Severní a Jižní Ameriky. V nejširším pojetí se křesťané dělí na katolíky, protestanty a ortodoxní. Dalším významným náboženstvím je islám, který dominuje v oblasti Blízkého a Středního Východu, dále v Severní Africe a do jisté míry v Jihovýchodní Asii. Pro mojí bakalářskou práci je poté významný i judaismus. Ten sice počtem věřících nedosahuje v celosvětovém měřítku vysokých hodnot,<sup>58</sup> zato ale patří k nejstarším náboženstvím a jeho vliv na ostatní náboženství je nezpochybnitelný. Hlavní střediska Židů lze nalézt ve Státě Izrael a v USA. Jako další by bylo ještě vhodné zmínit hinduismus jakožto převažující náboženství v Indii. Některé státy, např. Čína, mohou ale naopak vůči náboženství vystupovat přezíravě a jeho vliv ve svém státě nesou nelibě.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Jedná se buďto o jedince, který si chce své okolí podvolit (vnitřní), proti tomu, který se snaží s okolím splynout (vnější).

<sup>57</sup> Zkoumá vliv kultury na spotřební chování jedinců nebo celé společnosti

<sup>58</sup> *Jewish population of the World* [online]. In: . 1.1.2021 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jewish-population-of-the-world>

<sup>59</sup> Jako příklad zákaz působení Falun Gong a svědků Jehovových na čínském území, dále ústava nechrání ani katolickou a protestantskou církev. Čína sice má v ústavě zakotvenou svobodu náboženského vyznání, ale chrání pouze to náboženské vyjádření, které vláda považuje za normální. Viz.:

BUREAU OF DEMOCRACY, HUMAN RIGHTS, AND LABOR. *International Religious Freedom Report 2010* [online]. In: . 17.11.2010 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://2009-2017.state.gov/ij/drl/rls/irf/2010/148863.htm>



Náboženství obecně s sebou nesou řadu zvyklostí a vzorců chování, které by měl správný obchodník znát a respektovat v ohledu k jeho zahraničnímu partnerovi.

Jak již bylo zmíněno, s náboženstvím se pojí řada různých zvyků a tradic, ať už se to týká stolování a výběru samotného jídla, např. muslimové a židé nekonzumují vepřové maso, neboť je pro ně “nečisté”, hinduisté poté nejí hovězí maso, neboť krávy jsou pro ně naopak posvátné. Dále tyto tradice zasahují do oblékání, do jisté míry do architektury, především náboženských staveb. Velkého významu nabývají tzv. “posvátná místa”, někdy až tisíce let stará a často představují poutní místa pro jednotlivce daných náboženství.

V neposlední řadě je důležité zmínit rozdílné vnímání jednotlivých kultur, vztahující se k jednotlivým důležitým aspektům jejich okolí, jako je čas nebo lidé. Například pro jižní kultury, jako jsou Španělsko<sup>60</sup> nebo vybrané země Jižní Ameriky je čas relativní, snaží se především žít v momentu bez přehnaných dlouhodobých cílů a pokud si s nimi náhodou někdo domluví schůzku, může od nich očekávat zpoždění v řádu alespoň 15-30 minut. Naopak Západoevropské, kultury Severní Evropy a Východoasijské kultury mají ve zvyku dbát na časových harmonogramech, na dlouhodobé plánování a bývají přesní a dochvilní. Ve vztahu k lidem se rozlišují kultury, které při obchodních jednáních dbají na vybudování vztahů, v porovnání s kulturami, kterým jde především o obchod samotný. Typickým zástupcem první skupiny jsou opět některé jižní kultury, zatímco druhou skupinu skvěle reprezentuje USA.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> MACÍKOVÁ, Olga a Ludmila MLÝNKOVÁ, 2005. *Obchodní španělština - Español comercial*. Brno: CP Books. ISBN 978-80-251-0652-7. str.3

<sup>61</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. str. 16

## 2 Izraelská mezinárodně-obchodní specifika

Izrael, hebrejsky *Medinat Jisrael* je země s poměrně krátkou, nicméně velmi turbulentní historií. Ke vzniku samostatného státu Izrael došlo v roce 1948 po vymanění se z moci britského mandátu Palestiny. Tím ale problémy neskončily, protože okolní země, převážně sunnitské arabské státy Izrael jako stát neuznaly a bojovaly ihned od jeho založení proti němu. Konflikty s kratšími nebo delšími přestávkami pokračují dodnes. S Egyptem a Jordánskem již byla uzavřena mírová smlouva, ale např. se Sýrií a Libanonem stále ne. Navíc téměř neřešitelný problém Palestinců, kteří si původně měli s Izraelem rozdělit tehdejší Brity ovládaný mandát Palestiny, který ale byl během válek mezi Izraelem a arabskými státy obsazen a dodnes je pod izraelskou správou, stále přetrvává. Většina Palestinců se dnes vyskytuje buďto v oblasti Pásmo Gazy, území Západního Břehu nebo utekla do zahraničí, např. do Jordánska, Egypta nebo Libanonu. Kromě těchto dvou demografických skupin se v Izraeli vyskytují také tzv. Izraelští Arabové.

### 2.1 Rizika pro Stát Izrael

Izrael leží v oblasti Blízkého východu, sousedí s Egyptem, Jordánskem, Sýrií a Libanonem. Samotná jeho poloha je pro tento stát vysokým rizikem, neboť se Sýrií je Izrael stále ve válečném konfliktu a z Libanonu podniká výpady na území Izraele mnoho palestinských teroristů. Vztahy s ostatními sousedy, stejně tak dalšími arabskými zeměmi jsou poměrně chladné. Problém Palestinců a Palestiny sám o sobě je nejzávažnějším vnitropolitickým problémem Izraele, neboť jejich velký počet v oblasti pásma Gazy a na Západním břehu působí velké nepokoje v rámci celého Izraele. Navíc izraelskou vládu stojí každoročně nemalé peníze. Politická nestabilita není jevem pouze zvenčí, ale zároveň uvnitř Izraele, důkazem budiž 4 volby v necelých třech letech a neschopnost sestavit vládu, což vedlo k rozpuštění vícečetnému *Knesetu*.<sup>62</sup>

V důsledku relativně chladných vztahů se sousedy se dosud příliš vzájemný obchod neuskutečňuje. Teprve v roce 2020 se Izraeli podařilo podepsat obchodní dohody s některými

---

<sup>62</sup> Izraelská obdoba parlamentu, v čele premiér, dnes Naftali Bennet

státy Arabské ligy, konkrétně s Marokem, SAE, Bahrajnem a Súdánem. Ovšem vzhledem k nestabilitě Blízkého východu by se mohla situace snadno a rychle změnit. O to více je Izrael závislý na obchodním partnerství zvenčí, tedy především u Spojených států aj. zemích. Přibližně v 90. letech se Izrael významně liberalizoval a zařadil se do globální ekonomiky, což ale zároveň s sebou nese problémy jeho závislosti na světovém hospodářství, stejně tak jako silný dopad v období krize, viz. recese v USA na počátku 21. století nebo Velká recese mezi lety 2007-2009. Výdaje izraelské vlády v rámci státního rozpočtu bývají poměrně vysoké. Velké částky jdou tradičně na obranný sektor, který běžně tvoří až ¼ výdajů státního rozpočtu. V roce 2021 celkové státní výdaje představovaly částku rovnou 42,6 % celkového HDP Izraele. To společně se záporným saldem obchodní bilance může představovat vysoké riziko zadlužení státu v budoucnosti, které momentálně činí 75,2 % v poměru k HDP.<sup>63</sup> Situaci nepomáhá ani pravidelné záporné saldo obchodní bilance.<sup>64</sup>

## 2.2 Kulturní charakteristika

Izraelská kultura se formovala po velmi dlouhou dobu, navíc ve spojení s exodem židovského obyvatelstva se v jiných oblastech vyvíjela rozdílně, což nakonec způsobilo, že po několika alijích, tedy přistěhovaleckých vln Židů na tehdejší území Palestiny (do r.1948), později do Izraele, se z tohoto státu stal tzv. “melting pot”.<sup>65</sup> Společným znakem velké většiny z nich ale byl judaismus, který měl, má a bude mít na izraelskou kulturu vysoký vliv. Samotný kontext slova žid/Žid je poměrně komplexní, protože může představovat jak příslušníka rasy, tak náboženskou identitu.<sup>66</sup> <sup>67</sup> Pro izraelské Židy je velice příhodnou vlastností adaptabilita, kterou byli nuceni během tisíciletí pěstovat, a využít také při výstavbě a udržování Státu Izrael při životě. To je zároveň dělá podnikavými a iniciativními. Izraelci pro to mají i vlastní slovo, a to *chutzpah*, což představuje významem asertivitu, sebevědomí a přímost v jednání nebo i v každodenním životě.

<sup>63</sup> Izrael: Jak úspěšně vstoupit na izraelský trh? Přinášíme ověřené informace exkluzivně přímo z Izraele od pracovníků ministerstev a agentury CzechTrade. In: *Businessinfo.cz* [online]. Czechtrade, 01.07.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/izrael-souhrna-teritorialni-informace/>

<sup>64</sup> *Country risk of Israel: International trade* [online]. In: . Březen 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: [https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/israel/trade-country-risk?accepter\\_cookies=oui&](https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/israel/trade-country-risk?accepter_cookies=oui&)

<sup>65</sup> definováno jako místo, kde různorodí obyvatelé, kultury vytvoří kohezivní celek. Židé se na území Palestiny (později Státu Izrael) dostávali z různých míst, jako například z Německa aj. států Západní Evropy, tehdejšího SSSR, Severní Afriky a ostatních zemí Blízkého Východu.

<sup>66</sup> CULTURAL ATLAS. *Israeli culture: Core concepts* [online]. In: . 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://culturalatlas.sbs.com.au/israeli-culture/israeli-culture-core-concepts#israeli-culture-core-concepts>

<sup>67</sup> žid = náboženský příslušník / Žid = etnický příslušník

Dále jsou velmi patriotičtí a často špatně přijímají politickou kritiku. Té by se tedy člověk měl preventivně za každou cenu při small talku vyhnout. Mají smysl pro povinnost, včetně kladného vztahu k vojenské povinnosti, která je v Izraeli povinná. Pro muže po dobu 32 měsíců a pro ženy 24 měsíců. Výjimky z povinnosti existují pro ultraortodoxní Židy při podmínce náboženského studia. Dále jsou vyloučeni Arabové muslimského nebo křesťanského vyznání. Vojenský slang se projevuje i v businessu, resp. ve slovníku izraelských partnerů. Hranice mezi vojenským a civilním životem v Izraeli jsou poněkud rozmazané. mluví přímo a jasně. Hebrejščina ani nevybízí k přílišné barvitosti jazyka. Ta obsahuje přibližně 45 000 slov.<sup>68</sup> Přibližně 20,95% obyvatel Izraele je Arabského původu.<sup>69</sup> Ti se dělí na Arabské Izraelce, tedy obyvatele, kterým bylo opatřeno izraelské občanství, zároveň ale nemusí některé věci, kterých jsou povinni izraelští Židé. Příkladně nemusí sloužit v IDF neboli Israeli Defence Force, což je regulérní armáda Izraele. To ale téměř automaticky představuje kariérní brzdu pro budoucnost. Druhou skupinou jsou Palestinci, kteří se nejčastěji nachází v oblasti pásma Gazy a na Západním Břehu, bez Izraelského občanství. Těch je pouze v pásmu Gazy a na Západním břehu registrováno přes 2 miliony, viz. data od UNRWA k 1.lednu 2015.<sup>70</sup> Mají minimální vliv na dění ve Státě Izrael a z velké části jsou uprchlíky po izraelsko-arabských konfliktech.

Mezi významná data Státu Izrael se řadí 1.leden, tedy Nový Rok, dále *Yom HaZikaron LaShoah VeLaGevurah*, tedy Den vzpomínání na oběti holocaustu. který se koná na pomezí dubna a května, *Yom Hazikaron*, Den vzpomínání na padlé vojáky a oběti terorismu, též na pomezí dubna a května. Den vítězství nad nacismem v Evropě 9.května, *Yom HaAtzmaut*, Den nezávislosti, slaven 14.května. a *Yom Yerushalayim*, také označován jako Den Jeruzaléma, slaven 11.června, sjednocení Jeruzaléma pod izraelskou kontrolou v důsledku šestidenní války.

Tyto svátky mají význam převážně pro izraelské Židy, často jsou spojeny s vojenskými úspěchy Izraele po roce 1949 nebo s historickými oběťmi, jako např. těm holocaustu nebo teroristických útoků.

## 2.2.1 Náboženství

Izrael je v ústavě označován jako Židovský demokratický stát. 74,3% obyvatel Izraele se hlásí k judaismu v různých formách, nejčastěji dělené na sekulární a nábožensky založené,

---

<sup>68</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2.

<sup>69</sup> *Israel's Independence Day 2019* (PDF). *Israel Central Bureau of Statistics*. 1 May 2019. Retrieved 26 January 2020.

<sup>70</sup> *UNRWA in figures* (PDF). UNRWA.

z nichž mají sekulární převahu 68 % ku 32 %.<sup>71</sup> Židovská národnost je poté úzce spjata s náboženstvím. Náboženství tudíž má silný vliv na každodenní život obyvatel, dále na politiku i právní systém, především v oblasti rodinného práva. Mnoho státních symbolů je odvozeno od Židovství. Soužití mezi Židy a ostatními náboženstvími, především muslimy, není příliš harmonické a jednotlivé náboženské skupiny jsou od sebe často izolované. Kromě náboženskou židů v Izraeli žijí také muslimové, kteří tvoří přibližně 17,8% obyvatel, dále také křesťané, při podílu 1,9 %.

Posvátná místa pro Izraelce jsou Zed' nářků, hrobka krále Davida v Jeruzalémě, jeskyně s ostatky patriarchy Abraháma v Hebronu, hrob pramatky Ráchel u Betléma, Josefův hrob v Nábulusu.<sup>72</sup> Mezi posvátná města se poté řadí Jeruzalém, Hebron, Safed, Tiberias.<sup>73</sup> Konkrétně Jeruzalém je ale díky své spletité historii městem více náboženství, pro něž má zásadní vliv. Město je rozděleno na 4 čtvrti, a to arménskou, křesťanskou, židovskou a muslimskou. Kromě židovských památek se zde nachází mešita *Al-aksá* a *Skalni dóm*, což jsou nesporně významná místa pro muslimskou populaci. Dále Chrám Božího hrobu, neméně významný pro křesťany. Obě strany věří, že zde byl ukřižován Ježíš Kristus. Náboženské svátky Židovství mají v Izraeli velký význam, nejvýznamnějším z nich je *Šabat*,<sup>74</sup> který se přímo váže ke stvoření světa. Existují ale i další svátky, a to konkrétně například *Purim*,<sup>75</sup> *Pesach*,<sup>76</sup> *Jom Kipur*,<sup>77</sup> *Chanuka*,<sup>78</sup> *Roš ha-šana*,<sup>79</sup> apod. Data událostí jsou v jednotlivých letech proměnlivá, protože se řídí hebrejským kalendářem neboli *luach ha-šana*. Jedná se o lunárně-solární kalendář, konkrétně s 29 až 30 dny v měsíci a rozděleném do 12 měsíců. Nicméně v důsledku toho, že doba slavení většiny židovských svátků je dána Biblií (např. Pesach na jaře), bylo nutné přizpůsobit lunární kalendář přizpůsobit solárnímu. Tudíž se v hebrejském kalendáři sedmkrát v 19 solárních letech přidává jeden měsíc, tzv. *adar šeni*. Prvním měsícem je tzv. *tišri*, v němž měl být stvořen svět.

<sup>71</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2. str. 49

<sup>72</sup> ČEJKA, Marek. *Izrael a Palestina: Minulost, současnost a směřování blízkovýchodního konfliktu*. 2. Brno: Barrister & Principal, 2010. ISBN 978-80-87029-16-9. str. 24

<sup>73</sup> ČEJKA, Marek. *Izrael a Palestina: Minulost, současnost a směřování blízkovýchodního konfliktu*. 2. Brno: Barrister & Principal, 2010. ISBN 978-80-87029-16-9.

<sup>74</sup> Jedná se v bibli o sedmý den stvoření světa, kdy Bůh ustal ve svém stvořitelství díle. V deseti přikázáních označen za den odpočinku. V tento den se Židé věnují studiu a modlitbě, jakákoliv práce či obdobné činnosti, jako např. řízení auta nebo telefonování jsou zakázané. Zapalují se také šabatové světa, které všem šabatovým nařízením předcházejí. Nežidé by tento svátek však dodržovat neměli, v očích mnohých Židů by se dopouštěli náboženských zločinů.

<sup>75</sup> Svátek připomínající záchranu Židovského lidu od Hamana, slaven mezi březnem a únorem. Daruje se vzájemně jídlo a pití, nebo darování na charitu.

<sup>76</sup> Oslavuje Židovský exodus z Egypta podle Bible. Slaven v průběhu dubna po 7 dní. Má mnoho příkazů a zvyků, jako například jezení macesů, půst prvorozených, *seder* nebo liturgie.

<sup>77</sup> Den smíření. Slaví se mezi zářím a říjnem, pouze jeden den. V tomto dni platí jeden z nejpřísnějších půstů (jídlo, pití, sex, mytí se a používání kosmetických přípravků, aj.). Dalším typickým jevem jsou modlitby a náboženské studie.

<sup>78</sup> Oslavuje obnovu Jeruzaléma při Makabejské revoltě. Slaví se mezi listopadem a prosincem. Zapalují se svíce, zpěv hymny *Ma'oz Tzur*.

<sup>79</sup> Koná se v našem kalendáři období září, jedná se o Židovský Nový Rok, tedy 1. a 2. tišri, kdy byl stvořen Adam. Mezi tradice patří změna pozdravu na Shanah Tovah, Tashlikh nebo jablka v medu jako pokrm.

Hebrejský letopočet se odvozuje od data stvoření světa, který je určen na 7. října 3761 př.n.l. Letošní rok je tedy v židovském letopočtu rokem 5782.<sup>80</sup>

Kromě svátků se v každodenním Židovském životě vyskytuje také mnoho tradic a zvyků, které se poutají např. již k narození dítěte, k průběhu jeho života včetně školy, svatby, rozvodu. Velice známými obřady jsou obřizka, *bar micva* nebo v ženské podobě *bat micva*. Tóra obecně zasahuje velikou mírou do soukromého práva občanského a upravuje, často velmi tradicionalistickým výkladem, vztahy mezi jednotlivými subjekty.

## 2.2.2 Etiketa

Izraelská etiketa se přibližuje té v Evropě a v USA, ovšem s několika odlišnostmi, které představují především uvolněnější způsob oblékání, menší důraz na korporátní chování a hierarchii, apod. Pracovní týden v Izraeli trvá od neděle do čtvrtka s tím, že některé podniky jsou otevřené i v pátek, běžná pracovní doba trvá od 9 hodin do 18.<sup>81</sup> Schůzka s izraelským partnerem se plánuje především osobní e-mailem nebo přes telefon, v souvislosti s pandemií COVID-19 se ovšem staly relativní normou i online meetingy na platformě Zoom. Možností je setkat se v kanceláři partnera, populární je také zajít do kavárny. Jazykem obchodního jednání je angličtina, přestože národním jazykem je hebrejšтина. To může občas vést k nedorozuměním, neboť ne všichni Izraelci mají angličtinu na pokročilé úrovni.<sup>82</sup>

Typický pozdrav Izraelce zahrnuje formální oslovení v podobě pan/paní a vyslovení jeho příjmení. Izraelci se mezi sebou často oslovují prvním jménem. Ne vždy to ale vyplyne, protože některé aškenázské rodiny dobrovolně změni své jméno do hebrejštiny, dané jméno je ale tradičně používáno jako příjmení. Některá izraelská jména kromě jména a příjmení mohou obsahovat také přízvisko *ben*, tedy syn někoho, např. David ben Gurion, tedy syn Guriona, popřípadě *bat*, dcera někoho. Mnoho židovských jmen je užitých od biblických postav. Mnoho moderních židovských jmen je poté genderově neutrálních, tedy jak pro ženy, tak pro muže. Užívání přezdivek je také zvykem. Ty se vyznačují koncovkou *-i* nebo *-y*.

Po pozdravu následuje podání ruky, které není ani příliš pevné, ani příliš měkké, partner může také přiložit ruku na rameno ve znamení přátelství/dobrých úmyslů. Některé ženy mohou

<sup>80</sup> NOSEK, Bedřich a Pavla DAMOHORSKÁ. *Židovské tradice a zvyky*. 2. vydání, upravené a doplněné. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-2996-4.

<sup>81</sup> *DOING BUSINESS IN ISRAEL AND ISRAELI BUSINESS CUSTOMS* [online]. In: . [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.touristisrael.com/doing-business-in-israel-and-israeli-business-customs/24547/>

<sup>82</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2.



podání ruky odmítnout, především ortodoxního vyznání. Zvykem je také polibek na tvář, ne ale ve všech případech. Verbální pozdrav představuje oslovení *Shalom*, popř. méně často *Ahlan*, které je využíváno často arabským obyvatelstvem. Po *Shalom* poté zpravidla následuje otázka *Ma nishma* nebo *Ma koreh*, přičemž obojí znamená „Jak se daří?“. Při elektronické komunikaci je klíčové znát nějakou konkrétní osobu z místního firemního prostředí, neboť se snadno může stát, že na obecný firemní e-mail nebude odpovězeno, stejně tak při vytočení obecného telefonního čísla.

Je ale velmi neslušné oslovovat někoho, popř. projít před ním, pokud se modlí. Sundání pokrývky hlavy také není vždy vhodné, a to především z náboženských důvodů, tedy např. *yarmulke*. Upravený vzhled je základem, který izraelský partner ocení. Dochvilnost je také poměrně očekávaná, v některých případech se partner může zpozdít až o půl hodiny, více je už poté netolerovatelné. Při jednání je také vhodné přinést vlastní vizitku. Vzájemné návštěvy jsou běžnou součástí izraelského života, v určitých případech nemusí být ani předem naplánované, ale spontánní. Nejčastější dobou pro pozvání je pátek nebo sobota odpoledne, popř. večer. Pokud je člověk pozván, je vhodné přinést nějaký dar, ať už se jedná o víno, květiny nebo koš s ovocem. Pokud se jedná ovšem o muslimskou rodinu, není doporučeno přinést alkohol bez předchozího ujištění, že ho pijí. Všeobecně ale není příliš zvykem přinášet dar, pokud se tedy jedná o kancelářské jednání. Izraelci jsou v domácnosti velmi pohostinní, hostu nabízejí občerstvení včetně pití teplého nebo studeného a zákusků. Důležitý je ale rozdíl mezi pokrmy, které jsou *kosher* neboli vhodné, a *terefah*, zakázané. Toto členění vzniká na základě *Kashrut*, tedy židovských jídelních zákonitostí. Zakázáno je např. vepřové maso, jiné pokrmy poté vyžadují dodržování předepsaného postupu přípravy, jinak budou také označeny jako *terefah*. Zákonitosti také vyžadují, aby v pokrmu nebyly dohromady maso a mléčné výrobky. Mléčné výrobky mohou být poté konzumovány až několik hodin po konzumaci masa. Izraelské pokrmy nekolidují díky odmítání vepřového s jinými blízkovýchodními arabskými jídly. Mezi oblíbené chody patří *hummus*, *tahini*, *chickpea*, *skashuka* nebo *baklava*.<sup>83</sup>

Konverzační témata mohou obsahovat jak počasí, tak osobní údaje o rodině nebo práci. Diskuse o politice není nutně tabu, ale izraelský partner se může při takové konverzaci snadno rozvášnit a rozohnit. Komunikace by měla být přímá, pokud možno bez floskulí. Naopak není vhodné předpokládat, že každý Izraelec je sionista, dále také předpokládat jeho názor na základě etnicity, mít zafixovanou jednu podobu toho, jak Izraelec vypadá. Extrémně nevhodné je

---

<sup>83</sup> *Israeli culture: 10 Unique Things Travelers Should Know About Israeli Culture* [online]. In: . 7.1.2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.masaisrael.org/10-unique-things-travelers-should-know-about-israeli-culture/>

přisuzovat Izraeli podíl na neklidu na Blízkém Východě, včetně rozprav o osadnické politice, nebo kritizovat IDF.

### 2.2.3 Profil izraelského obchodníka

Stejně jako samotný stát v důsledku své historie je i průměrný izraelský obchodník velmi adaptabilní. Celkem by se dalo vytyčit 7 základních vlastností, kterými izraelský obchodník většinou oplývá, a to neformálnost, přímost, ochota riskovat, ambicióznost, podnikavost, hlasitost a improvizace.<sup>84</sup>

Neformálnost zahrnuje nejen styl oblékání, ale také způsob komunikace Izraelců navzájem. Například zavedené hierarchie nehrají výměně názorů příliš velkou roli, a i podřízení se mohou relativně svobodně vyjadřovat. Nižší výskyt hierarchizace, dle Hofstede také lze říct vzdálenosti moci, je prvek, který se relativně výrazně projevuje i v české kultuře, nicméně konflikt je u Čechů mnohem méně častý.<sup>85</sup> Stejně tak označuje jistou familiárnost, tedy schopnost ptát se obchodního partnera na poměrně osobní otázky a narušování osobních prostor. Neformální styl oblékání často vyjadřuje pro Izraelce otevřenost a přístupnost, navíc v horkém klimatu v Izraeli se snaží nosit to, co jim je pohodlné. Žádný konkrétní styl oblékání v kanceláři zpravidla neexistuje.<sup>86</sup> Velmi oblíbené jsou například džíny. Pozornost také vyžadují určitá náboženská určení, které nařizují spíše skromné oblečení a formální oblečení. Platí to pro určitá místa, tedy např. Staré město Jeruzalémské, nebo pro náboženské svátky. Pro osobu z jiné kultury to ale může představovat ležérnost nebo nepřípravenost. Shrnutím, kravata a sako zpravidla nejsou nutností, především pokud jde o jednání mimo kancelář. Dalším zajímavým příznakem je vytváření přezdivek, které má navodit zdání vzájemné blízkosti a sounáležitosti. I bývalý premiér Benjamin Netanjahu má vlastní přezdívku, a to Bibi,<sup>87</sup> kromě něho také třeba Ariel “Arik” Šaron nebo Benjamin “Fuád” Ben Eliezer. U Izraelců vzbuzuje dojem blízkosti a sounáležitosti. Přezdívka se často u Izraelských Židů váže k jejich vojenské kariéře. Paradoxem je, že neformální chování Izraelců se utužuje právě ve službě v IDF, kde by v normální armádě měli dbát především na permanentní disciplínu a poslušnost. To se děje

<sup>84</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2.

<sup>85</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. Str. 69

<sup>86</sup> *DOING BUSINESS IN ISRAEL AND ISRAELI BUSINESS CUSTOMS* [online]. In: . [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.touristisrael.com/doing-business-in-israel-and-israeli-business-customs/24547/>

<sup>87</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2. str. 89



pouze zpočátku, po několika měsících jsou poté Izraelci nabádáni, aby tzv. „rušili odstupy“, konkrétně mezi hodnotami. I u Palestinců a Arabů existují přezdívky, ty ale více slouží jako krycí jména, tudíž v obchodě se s nimi člověk z téhle strany moc nesešká. Neformálnost se ještě odráží na samotných schůzkách, u kterých se izraelský partner může tradičně zpozdít o 10 - 15 minut. Od zahraničního partnera se ale očekává včasný příchod, což například Němci nebo Češi jsou zpravidla schopní splnit.

Přímočarost vyjadřuje přímou mluvu, bez přebytečných floskulí a zdvořilostních frází, bez dodatečného kontextu, který nebyl vyřčen. To sice pro Izraelce neplatí úplně, protože používají hodně nepřímé mluvy, navíc hebrejščina je jazyk, který má pouze kolem 45 000 slov, tedy některá slova se dají interpretovat více způsoby, na druhou stranu ale přetrvává fakt, že je to jednoduchý jazyk určený pro jasnou a jednoduchou komunikaci, který byl dán dohromady pro všechny přistěhovalce tak, aby mu snáze rozuměli.<sup>88</sup> Kromě toho mají Izraelci také ve zvyku přeskakovat z jednoho tématu na druhý, relativně spontánně a navíc čistou a jasnou komunikaci mezi partnery. K tomu se řadí i upřímnost. Příkladem může být, že pokud má Izraelec nějaké pochybnosti, co se týče podnikové strategie, vyřkne je bez ohledu na to, že porušuje hierarchickou strukturu a tím riskuje urážku svého nadřízeného. Navíc přitom ani příliš nedbá diplomatických frází. Podobně to funguje i v armádě, kde i nižší důstojník může kritizovat a vyjadřovat své námítky tam, kde by to jinak možné nebylo, neboť je to od něj kulturně vyžadováno a přijímáno jako názor.<sup>89</sup> To je čistý protiklad vůči obecné komunikaci například v Číně nebo Indii, nebo také naopak do jisté míry ve Švédsku a Velké Británii, jejímž postojům má poté průměrný izraelský obchodník problém porozumět. Naopak relativně dobře si na tomto základě bude rozumět s francouzskými, španělskými nebo ruskými obchodníky.<sup>90</sup> Při obchodním jednání mohou ale od přímé komunikace odstoupit, protože v tu chvíli převládá chuť po vítězství, pro které jsou schopni svého budoucího partnera i klamat. Přímý postup představuje i to, že Izraelec se již před schůzkou doptá např. na ceny. Tím si chtějí ověřit, zda schůzka pro ně vůbec má smysl. Pro partnera jsou také důležité reference, nejlépe z USA/západní Evropy. Shrnutím, pokud se nejedná o obchodní jednání, co je vyřčeno, to je dáno nebo očekáváno a pokud k tomu byl myšlen nějaký kontext, který by vyjadřoval opak, tak ho pravděpodobně izraelský partner nepochopí.

---

<sup>88</sup> ČEJKA, Marek. *Izrael a Palestina: Minulost, současnost a směřování blízkovýchodního konfliktu*. 2. Brno: Barrister & Principal, 2010. ISBN 978-80-87029-16-9.

<sup>89</sup> KATZ, Yaakov, Amir BOHBOT a Gita ZBAVITELOVÁ. *Zázračné zbraně: Jak se Izrael stal vyspělou supervelmocí*. Praha: Euromedia Group, a. s. - Knižní klub, 2018. ISBN 978-80-242-6127-0.

<sup>90</sup> MEYER, Erin. *Which nationalities are most confrontational - and which are the most emotional?* [online]. In: . 12/2015 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.personalitycafe.com/threads/which-nationalities-are-most-confrontational-and-which-are-the-most-emotional.725258/>

Podnikavost se pro Izraelce dále pojí s ochotou riskovat a s ambiciózností. Představuje schopnost absorbovat informace, které Izraelec v podniku nabere s tím, že je využije pro vytvoření nových příležitostí pro sebe a firmu, pod kterou například pracuje. Dále se snaží o nekonvenční myšlení, neustálé poučování se z chyb pro, aby ve finále dosáhl kýženého výsledku pro sebe a podnik. Tato vlastnost do jisté míry platí i Čechů, kteří ovšem pracují spíš pro nadřízeného než pro firmu.<sup>91</sup> Již v armádě je Izraelec nabádán k tomu, aby svůj nápad, kterému věří, ale nepodaří se mu ho prosadit u přímého nadřízeného, pokusil dále prosadit u nadřízeného svého nadřízeného nebo u jiné osoby, i kdyby to v konečném důsledku měl být ministr obrany nebo ministerský předseda.<sup>92</sup> Každý Izraelec je podněcován k tomu, aby se ukázal, resp. svoji hodnotu. S tím je spojená přirozená odvaha, inovativnost, odolnost, kreativita a schopnost poradit si s nástrahami, které jsou Izraelci kladené do cesty.<sup>93</sup>

Hlasitost představuje především tón řeči u Izraelců, který je vysoký a ofenzivní. Také vyznačuje emoční temperament, poměrně častou řeč těla, která se u Izraelců vyskytuje. Život Izraelce by se dal označit jako relativně intenzivní. Emoční temperament se dá vyjádřit pomocí náhlých výbuchů emocí, které mohou izraelského obchodního partnera snadno postihnout, což vede k neformálním neshodám až hádkám, to vše jsou ale schopni hodit za hlavu, co jednání skončí. To je poměrně velký kontrast vůči českým obchodníkům, kteří se snaží příval negativních informací a emocí, pokud možno minimalizovat, aby to nenarušilo harmonickou atmosféru. Ne pro Čechy znamená často poruchu v komunikaci. Pro to, aby byl slyšet, je Izraelec ochoten bez problému zvýšit hlas, i když to může vypadat jako netaktní chování. Osobní vzdálenost Izraelci také zpravidla nedodržují, mohou přiložit ruku na rameno, i když jednají jakoby s cizincem. Obecně je pro zvykem tvořit přátelství i na pracovišti, občas si přivést do práce děti nebo povídat si s rodinou přes telefon v práci. Na druhou stranu ale často nedodělanou práci dokončují doma a pracují přesčas, tudíž se dá říct, že narozdíl od Českých pracovníků je pomyslná hranice mezi pracovním a volným časem mnohem méně jasná.<sup>94</sup>

Improvizace u Izraelců charakterizuje všeobecnou kreativitu, tedy myšlení jinak mimo zavedené hranice. Stejně tak se příliš neprosazují dlouhodobé, dlouho projednávané a analyzované plány, nýbrž se postupuje za pochodu. Tedy není to tak, že by dlouhodobé plánování neexistovalo, ale v teritoriálním a kulturním kontextu mu není přisuzována tak

---

<sup>91</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. Str. 57

<sup>92</sup> KATZ, Yaakov, Amir BOHBOT a Gita ZBAVITELOVÁ. *Zázračné zbraně: Jak se Izrael stal vyspělou supervelmocí*. Praha: Euromedia Group, a. s. - Knižní klub, 2018. ISBN 978-80-242-6127-0.

<sup>93</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2. str. 120-143

<sup>94</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7. Str. 67

zásadní role, jako v jiných zemích. To stejné platí pro pracovní plány, u kterých je aplikována značná flexibilita, pokud to pomůže dosažení vytyčeného cíle. Tyto náhlé změny v plánování mohou vyvolávat u partnerů z jiných zemí zmatky, u Čechů víceméně ne, neboť obě kultury jsou poměrně krátkodobě orientované, viz. dimenze Hofstede.<sup>95 96</sup>

---

<sup>95</sup> LAUTMAN, Osnat, 2018. Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis. Tel Aviv: Margo Eyon. ISBN 978-80-86149-88-2.

<sup>96</sup> HOFSTEDÉ, Geert. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Cross Cultural Research and Methodology Series. 1984, vol. 5. ISBN 978-0803913066.

## 2.3 Obchodní charakteristika

Izrael je na světové mapě poměrně malý stát, konkrétně s rozlohou mezi 20,770–22,072 km<sup>2</sup>, což je v důsledku některých sporných území. Řadí se tedy mezi rozlohou, a dále také obyvatelstvem menší země, které nemají velký vliv na světové ekonomické uspořádání. I přes obyvatelstvo v odhadovaném počtu 8,901,684 (2022)<sup>97</sup> je ale v mnoha metrikách významný. Specializoval se tedy v kvalitě. Velice významný v poli inovací a relativně samostatný v důsledku limitací od sousedů, Izrael je považován za nejvyspělejší zemi v regionu Západní Asie a Blízkého východu a technologickou úroveň značně převyšuje své sousedy do takové míry, že v některých ohledech je označován za jednu z nejvíce technologicky vyspělých zemí světa.<sup>98</sup> Se svými sousedy ale příliš neobchoduje, což je důsledkem vzájemně napjaté politické situace, která je vyhrocená již od roku 1948, kdy Izrael vznikl. Naopak o to více spoléhá na ekonomickou spolupráci se vzdálenějšími a pokud možno politicky otevřenějšími zeměmi, jako např. USA, které je největším obchodním partnerem Izraele, dále s Čínou, některými zeměmi EU a také s Tureckem. Izrael je prakticky závislý na mezinárodním obchodu.

Mezi běžně používané platební podmínky v zahraničním obchodu s Izraelem patří platba předem, dokumentární inkaso a akreditiv nebo otevřený účet. z nichž nejčastějším je dokumentární akreditiv. Izraelští obchodníci jsou zpravidla spolehliví a platí včas.<sup>99</sup> Ve styku s neověřeným partnerem často izraelští vývozci vyžadují platbu předem nebo právě dokumentární akreditiv. Tyto způsoby bývají bez problémů přijímány izraelskými bankami. Přijatelná splatnost závazků je mezi 30-60 dny, není ovšem příliš neobvyklé, že izraelský partner zaplatí až po 90 dnech. Místní banky běžně poskytují krátkodobé nebo dlouhodobé formy úvěru obchodu, popřípadě přístup k rizikovému a rozvojovému kapitálu.

Při obchodování s místním partnerem je potřeba věnovat pozornost právní stránce spolupráce, tedy důsledně připravovat kontrakt, dávat pozor na šedá místa a detailně rozepsat smluvní a obecné obchodní podmínky a otázek sporu. Mezi ČR a Izraelem neexistuje dohoda umožňující vymahatelnost plnění rozhodnutí soudních orgánů jedné strany na území strany druhé. To může poté v případě nejasné smlouvy představovat ohromný problém.

<sup>97</sup> *Israel Population: live* [online]. In: . 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/israel-population/>

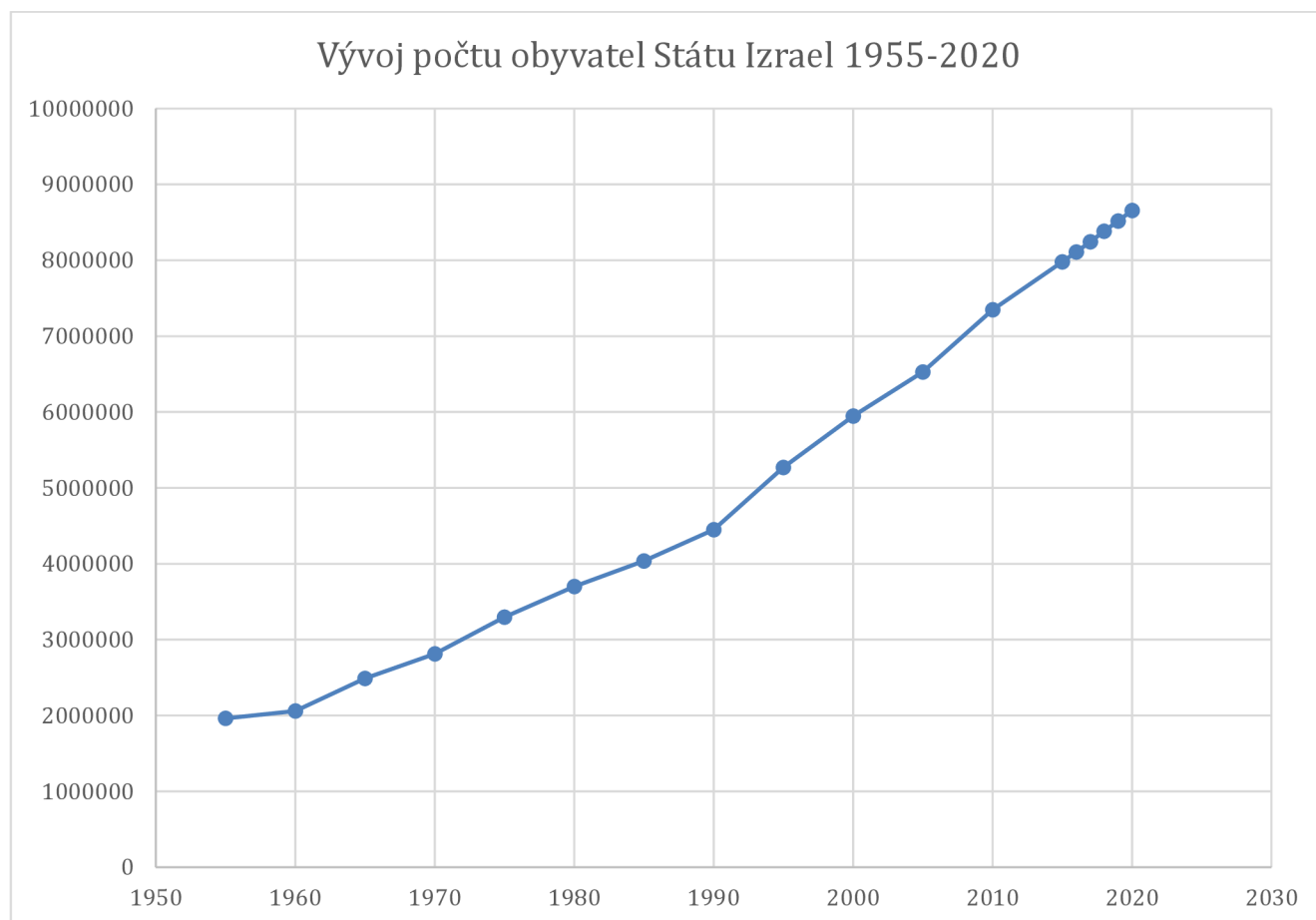
<sup>98</sup> DREYFUSS, Ariella, Netta BROMBERG, et al. *Doing Business in Israel: Overview* [online]. In: . [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-501-0552?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-501-0552?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

<sup>99</sup> *Israel: Methods of Payment* [online]. In: . [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.privacyshield.gov/article?id=Israel-Methods-of-Payment>

### 2.3.1 Makroekonomické ukazatele

Izrael má k roku 2020 přibližně 8,65 milionů obyvatel. Pro ukázkou lze vidět v grafu č.1 pod tímto textem.

Graf č.1



#### Graf vývoje počtu obyvatel Izraele mezi lety 1955-2020

Zdroj: *Israel Population: 2020 and historical* [online]. In: . United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/israel-population/>

Největší část obyvatelstva žije v Jeruzalémě (801 tisíc) a po něm následně v Tel Avivu (432,892). Tomu počtu poté odpovídá agregátní HDP v hodnotě 394,652 mil. USD. HDP v přepočtu na osobu tedy činí 43 070 USD. To řadí Izrael mezi poměrně bohaté země prvního světa. Růst HDP v porovnání s rokem 2018 byl 3,5 %. Na světovém HDP se Izrael podílí pouze 0,51 %.

Přibližně 70 % HDP izraelské ekonomiky tvoří služby, 27 % průmysl a kolem 2 % poté zemědělství. Služby poté zaměstnávají celkem 81 % obyvatelstva, zatímco průmysl 18 % a zemědělství kolem 1 % obyvatel. Zemědělství konkrétně si udržuje poměrně slušný výkon, přestože samotná země není příliš úrodná, viz. Negevská poušť. Neobsahuje ani příliš nerostných surovin a země je nucena dovážet ropu, uhlí apod. Má ale například měď, zemní plyn, jíl a písek nebo potaš. Velmi výkonným je poté zpracovatelský průmysl, který se zaměřuje na produkty s vysokou přidanou hodnotou. Izraelské firmy jsou navíc velice kompetitivní, podle *Žebříčku konkurenceschopnosti zemí 2020* podle IMD se Izrael umístil na 20. místě ze 140. Pro firmy ze zahraničí je ovšem obecně výhodné se angažovat v dovozu dopravních prostředků a infrastruktury, popř. jiné infrastruktury z oceli, dále v budování energetické infrastruktury, zvláště pro pracování se zemním plynem, kterého má Izrael nadbytek. V neposlední řadě je také třeba zmínit perspektivnost investic do leteckého průmyslu, ICT nebo zbrojního průmyslu. Izrael sám o sobě je velice v těchto oblastech ve světovém popředí. Je například na 1. místě v počtu prodaných bezpilotních vojenských letounů, jejichž se také stal průkopníkem. Celková hodnota izraelských vojenských exportů v roce 2020 byla 8,3 mld. USD.<sup>100</sup> Kromě vojenského sektoru má Izrael vysokou úroveň zdravotnických technologií, informačních a telekomunikačních technologií, která podle izraelské vlády jedny z nejvyšších temp růstu,<sup>101</sup> navíc zůstávají nadále vysoce perspektivními odvětvími. Tyto odvětví, dále také automobilita, potravinářství nebo kyberbezpečnost přitahují zájem zahraničních investorů.

V roce 2019 měl Izrael také výrazně záporné saldo obchodní bilance, a to konkrétně v hodnotě -18,091 mil. USD.<sup>102</sup> Mnohem více se tedy dováželo, než vyváželo. Pouze v letech 2009 a 2015 byla obchodní bilance Izraele kladná. Tento stav je pro Izrael relativně běžným, navíc negativní saldo obchodní bilance bývá vyváženo pozitivním saldem běžných transferů. Tento stav lze vidět při ukázce statistik obchodní bilance viz. graf č.2 pod textem.

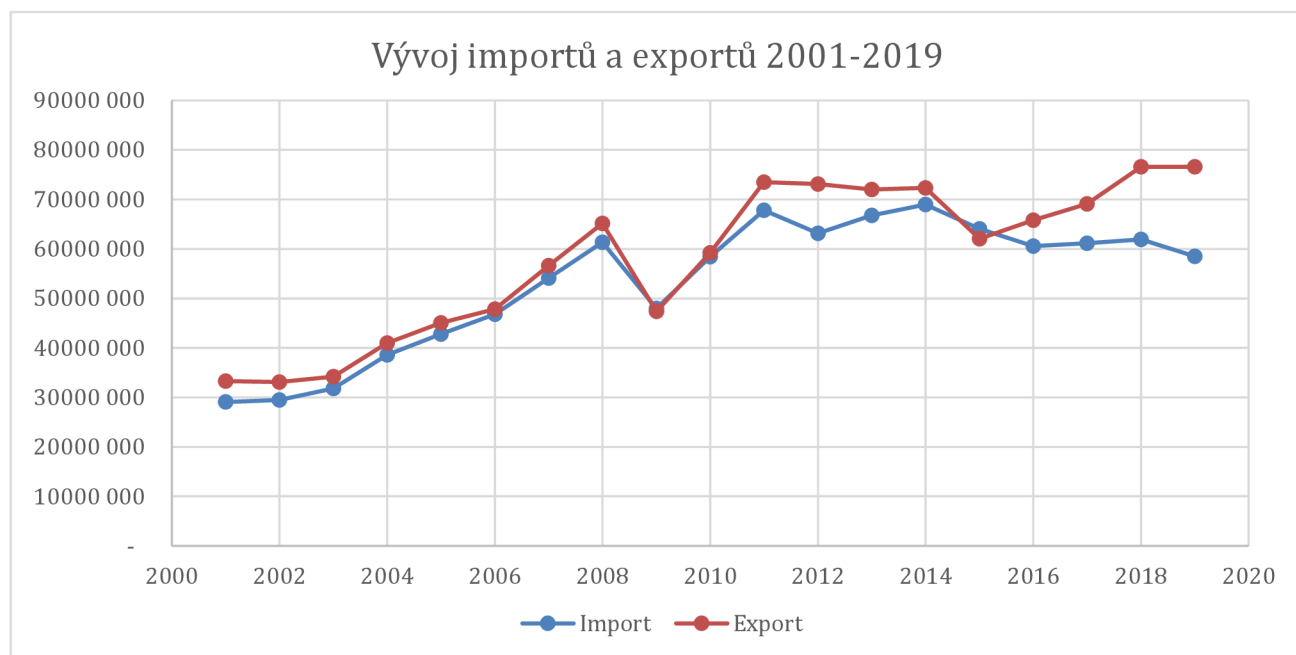
---

<sup>100</sup> *Israel says military exports hit \$8.3 billion in 2020* [online]. In: . 1.6.2021 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/?back=1>

<sup>101</sup> DREYFUSS, Ariella, Netta BROMBERG a et al. *Doing Business in Israel: Overview* [online]. In: . [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-501-0552?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-501-0552?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

<sup>102</sup> exporty činily 58,488 mil. USD, importy 76,579 mil. USD. Statistika z: *WITS: World Integrated Trade Solution* [online]. In: . [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/ISR>

Graf č.2



**Vývoj statistik mezinárodního obchodu Izraele v letech 2001-2019, konkrétně exportů a importů.**

Zdroj 1: *Israel Exports: by country and region in US\$ Thousand 2001-2019* [online]. In: . United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division [cit. 2022-01-21]. Dostupné z:

<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ISR/StartYear/2001/EndYear/2019/TradeFlow/Export/Partner/ALL/Indicator/XPRT-TRD-VL>

Zdroj 2: *Israel Imports: by country and region in US\$ Thousand 2001-2019* [online]. In: . United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division [cit. 2022-01-21]. Dostupné z:

<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ISR/StartYear/2001/EndYear/2019/TradeFlow/Import/Partner/ALL/Indicator/MPRT-TRD-VL>

Dovezlo se také mnohem více druhů zboží a z více zemí.<sup>103</sup> Největším obchodním partnerem Izraele jsou Spojené státy americké, a to jak v exportech (32,3 %), tak v importech (18,4 %), mezi další významné partnery lze řadit Čínu, Německo, Velkou Británii, Turecko nebo např. Indii. Mezi nejčastější vývozní artikly hodnotově vyjádřeně poté patří farmaceutické výrobky, diamanty, zpracovaná ropa nebo integrované obvody. Naopak nejvíce se dováží automobily, opět diamanty, surová ropa a ropa obecně, vysílací technologie, letadla a helikoptéry. Co se týká dalších ukazatelů, inflace se v roce 2019 dostala na úroveň 0,84 %, tedy

<sup>103</sup> 3047 vyvezených produktů a 4195 dovezených produktů, vývoz do 123 zemí světa a dovoz ze 180 zemí. Israel Trade: Latest trade data available from various sources. In: *WITS: World Integrated Trade Solution* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/ISR>



poměrně nízkou pro české a evropské standardy. Míra nezaměstnanosti byla poté 3,8 % v roce 2019.

### 2.3.2 Obchodní politika Státu Izrael

Izrael má celkem 13 uzavřených dohod o vzájemném odstranění nebo upravení celních sazeb. Konkrétně s USA, Kanadou EU, Jordánskem, země EFTA nebo také s Mexikem a zeměmi MERCOSUR. S dotyčnými zeměmi/uskupeními má také uzavřeny obchodní dohody. S dalšími zeměmi, jako např. s Čínou, Indií, Vietnamem apod. probíhají jednání. Země je také členem OECD od roku 2010, kromě té je členem také OSN, CERN, Světové obchodní organizace apod. V rámci WTO je poté Izrael řazen mezi rozvojové země, stejně jako Čína. V důsledku členství v OECD podléhá Izrael širokému spektru zákonů o financování teroru, finančních podvodech apod. V Izraeli platí „*Narižení o obchodu s nepřitelem 1939*“, které stanovuje, že žádný Izraelec nesmí být v obchodním nebo finančním vztahu s: Se zemí ve válečném stavu se Státem Izrael (dále nepřátelským státem), osobou sídlící na území jednoho z nepřátelských států, osobou, která svoji činnost vykonává pod dohledem nepřátelského státu, osobou podnikající nebo firmou ustanovenou na území nepřátelského státu.

Největším obchodním, a zároveň i politickým partnerem Izraele je USA, pokud se jedná o samostatné státy, jinak EU, která představovala v roce 2020 29,3 % celkového obchodu Izraele.<sup>104</sup> Spolupráce s USA začala již v období studené války, kdy Izrael představoval protiváhu k Sýrii a Egyptu, kteří byli podporováni SSSR.<sup>105</sup> Kromě toho se tam vyskytuje velká Židovská komunita, srovnatelná s obyvatelstvem Izraele.<sup>106</sup> USA pro Izrael představuje také největší příliv investic. Na všechno dovážené zboží do Izraele je uplatněno DPH ve výši 17 %, u vývozního pouze ve většině případů.

Národní měnou státu je izraelský *šekel*. O ten se stará *Bank of Israel*, která byla založena v roce 1952. Kromě vydávání bankovek a mincí se stará o devizové rezervy, provádí bankovní

---

<sup>104</sup> *Israel: EU trade relations with Israel. Facts, figures and latest developments.* [online]. In: . [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/israel\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/israel_en)

<sup>105</sup> ČEJKA, Marek. *Izrael a Palestina: Minulost, současnost a směřování blízkovýchodního konfliktu*. 2. Brno: Barrister & Principal, 2010. ISBN 978-80-87029-16-9. str. 231

<sup>106</sup> Izrael: Jak úspěšně vstoupit na izraelský trh? Přinášíme ověřené informace exkluzivně přímo z Izraele od pracovníků ministerstev a agentury CzechTrade. In: *Businessinfo.cz* [online]. Czechtrade, 01.07.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/izrael-souhrnna-teritorialni-informace/>



dozor apod. V poslední době operovala na velmi nízkých úrokových sazbách, které dosáhly až úrovně 0,1 %. Izrael neuplatňuje žádné regulace měn nebo jejich směny na svém území.<sup>107</sup>

Izraelský právní systém je založen na zvykovém právu,<sup>108</sup> bez aktuální ústavy. Některých pár zákonů ovšem tvoří základ izraelského zákonodárství, které také silně ovlivňuje mezinárodně-obchodní sféru a Izraelci je náležitě respektují. Všechna právní ujednání se, narozdíl třeba od USA, vztahuje na celé území Izraele.

### 2.3.3 Česko-izraelská obchodní spolupráce

Již první zárodky česko-izraelské spolupráce a náklonnosti přišly těsně po vyhlášení samostatného Státu Izrael v roce 1948 a ve kvůli tomu vzniklé, kdy tehdejší Československo jako jediný Evropský stát porušilo embargo a poslalo vojenskou zásobu do Izraele. Jeho nezávislost uznala 5 dní po oficiálním vyhlášení Státu Izrael dle charty OSN. Tento akt byl i později oceněn izraelským premiérem Davidem Ben-Gurionem.<sup>109</sup> Nicméně už v tu dobu docházelo u nás k politické přeměně a poté, co se ukázalo, že Izrael se přikloní na stranu západních mocností, přestala tehdejší ČSR na popud SSSR s Izraelem obchodovat a začala se více orientovat na arabské státy, především na podporu Egyptu. Zajímavou paralelou k tomu byly antisemitské procesy s Rudolfem Slánským a spol. Diplomatické vztahy byly poté přerušeny roku 1967, tedy v roce vypuknutí šestidenní války. První obchodní dohody byly podepsány v roce 1988, ale opravdový převrat ve vztazích nastal až po roce 1989, tedy po sametové revoluci.

Vztahy mezi Izraelem a Českou republikou by se daly označit za přinejmenším dobré. Na území Izraele máme velvyslanectví v Tel-Avivu a generální konzulát v Jeruzalémě. Vyjednaný máme bezvízový styk a také bezcelní obchodování s většinou zboží v rámci EU, dohody o vzájemné podpoře a ochraně investic nebo o pomoci v celních otázkách. Vzájemná spolupráce na vládním základě probíhá i v oblastech zemědělství, školství a kultury, vědy a

---

<sup>107</sup> Bank of Israel: About the Bank [online]. In: . [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.boi.org.il/en/AboutTheBank/Pages/Default.aspx#:~:text=The%20Bank%20of%20Israel%20is,Supreme%20Court%20C%20and%20government%20ministries>.

<sup>108</sup> DREYFUSS, Ariella, Netta BROMBERG a et al. *Doing Business in Israel: Overview* [online]. In: . [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-501-0552?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-501-0552?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

<sup>109</sup> ČEJKA, Marek. *Izrael a Palestína: Minulost, současnost a směřování blízkovýchodního konfliktu*. 2. Brno: Barrister & Principal, 2010. ISBN 978-80-87029-16-9. str. 80-81

průmyslového výzkumu apod.<sup>110</sup> Momentálním velvyslancem ČR v Izraeli je Martin Stropnický, velvyslankyní Izraele v ČR Anna Azari. O otázky obchodu a obchodní spolupráci mezi ČR a Izraelem se stará Česko-izraelský smíšená obchodní komora, která svou činností napomáhá všestrannému rozvoji vzájemného obchodu mezi českými a izraelskými podnikatelskými subjekty. Pořádá odborné mise v oblasti vodohospodářství a zdravotnictví setkání s odborníky v ekonomické, politické a vědecké oblasti apod. z veřejného i ze soukromého sektoru.<sup>111</sup> <sup>112</sup> V obchodních otázkách a s hledáním stěžejních informací o podnikání a obchodu s Izraelem pomáhá i Czechtrade, užitečné informace lze nalézt i na portálu Businessinfo.

Česká republika v roce 2020 vyvezla do Izraele zboží a služby v hodnotě 18,4 mld. CZK. Opačným směrem naopak putovalo zboží a služby za celkem 5,4 mld. CZK. V porovnání s předchozími roky došlo k útlumu, především v důsledku pandemie COVID-19.<sup>113</sup> Mezi nejvyváženější zboží z ČR do Izraele se řadí motorová vozidla (60 %), reaktory, kotle, mechanické přístroje a nástroje (18 %), přístroje elektronického záznamu (5,2 %), optické přístroje (3,8 %), chemické výrobky (1,7 %) nebo i zbraně a střelivo (1,1 %). Naopak do ČR se nejvíce dováží opět přístroje elektrického záznamu, reprodukce zvuku, TV a obrazu (20,5 %), dále farmaceutické výrobky (13,8 %), reaktory, kotle, přístroje a mechanické nástroje (9,7 %), kovové nástroje a nožířské výrobky (6,2 %), různé chemické výrobky (5,9 %) aj. Data jsou k roku 2017.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Izrael: Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. databáze Evidence mezinárodních smluv mezinárodněprávního odboru MZV [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/blizky\\_vychod/izrael/smlouvy/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/izrael/smlouvy/index.html)

<sup>111</sup> O komoře: ČISOK. In: *Česko-izraelská smíšená obchodní komora* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.cisok.cz/o-komore>

<sup>112</sup> Uskutečněné akce: ČISOK. In: *Česko-izraelská smíšená obchodní komora* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.cisok.cz/uskutecnene-akce>

<sup>113</sup> Izrael: Businessinfo.cz. In: *Businessinfo.cz* [online]. 1.7.2021 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/navody/izrael-souhrna-teritorialni-informace/2/#:~:text=p%C5%99esunem%20zbo%C5%BE%C3%AD%20ke%20zpracov%C3%A1n%C3%AD%20mimo,z%C3%A1kaz%20dovozu%20n%C4%9Bkter%C3%BDch%20potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%BDch%20produkt%C5%AF.&text=Obchod%20mezi%20%C4%8CR%20a%20Izraelem,velikost%20a%20velk%C3%A1%20dopravn%C3%AD%20vzd%C3%A1lenost>

<sup>114</sup> ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD ČR V TEL AVIVU. *Souhrnná teritoriální informace Izrael* [online]. In: . 20.1.2020 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.cisok.cz/tpDcaq41x/uploads/2020/04/Nahled-STI-PDF-Izrael-Souhrna-teritorialni-informace-2018.012851099.pdf>

## 3 Analýza izraelských obchodních specifik v prostředí zvolené firmy

Cílem této práce je analýza specifik mezinárodního obchodu, které existují při obchodování se Státem Izrael. Navazujícím cílem je poté shromáždění těchto jednotlivých nalezených kulturních a obchodních charakteristik do uceleného textu, což by mělo ve finále sloužit jako jednoduchý návod pro obchodování s Izraelem. V této části se přesouváme více do praktické fáze, kde si nejdříve představíme firmu, která s Izraelem obchoduje a následně poté rozhovor s obchodníkem z té firmy, který se problematice obchodování s Izraelem věnuje na každodenní bázi, včetně metodologie koncipování samotného rozhovoru. Na závěr je rozhovor a jeho přínosy zhodnoceny.

### 3.1 Představení vybraného obchodního závodu METALIMEX a.s.

Tato společnost byla vybrána pro vykonání praktické části práce ze dvou základních důvodů. Zaprvé aktivně obchoduje s Izraelem, konkrétně vyváží každý měsíc kontejner s mosaznými kalíšky, a dále proto, protože zde splňují svoji řízenou praxi. Konkrétní firma, se kterou divize Brass and Copper spolupracuje, se jmenuje IMI Systems nebo hebrejským názvem *Ta'as*.

Společnost METALIMEX vznikla v roce 1949 jako akciová společnost a také jako výsadní podnik pro dovoz a vývoz rud, kovů a pomocných hmot. Řízená byla v tu dobu státem. V 50.letech přidala do svého oboru činností pevná paliva, elektrické energie a drahé kovy. později byl přičleněn i obchod se zemním plynem. V roce 1989 došlo ke vzniku společnosti Metalimex a.s., která nahradila původní společnost bez výrazných změn, kromě přechodu na privátní vlastnictví. V následujících letech se několikrát změnila vlastnická struktura podniku, došlo k rozšíření podnikatelských aktivit do zemí jako např. Rusko, Polsko, aj. země EU, země Balkánského poloostrova apod.

Metalimex je obchodní společnost s působností jak na českém trhu, tak v zahraničí. Mezi jejich činnosti patří obchod se všemi barevnými kovy, tedy s mědí, cínem, zinkem, hliníkem, olovem, niklem, hořčíkem, přísadovými kovy jako mangan, křemík, chrom, antimon. Všechny zmíněné kovy jsou obchodovatelné na londýnské burze. Dále probíhá obchod s

měděnými a mosaznými polotovary, odpady barevných kovů a oceli, uhlím a koksem, hliníkovými plechy a pasy, hliníkovými fóliemi, obaly, ocelí, železnou rudou apod. Podnik se také zabývá dopravní činností. Řadí mezi nejvýznamnější obchodní společnosti v prostoru střední Evropy. Tržby společnosti za rok 2020 činily 20,356 mld. CZK se ziskem 279 mil. CZK před zdaněním. V porovnání s rokem 2019 ale došlo k poklesu tržeb o 12,7 %. Akciová společnost METALIMEX a. s. (dále „Společnost“) je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze. Společnosti disponuje ZK ve výši 300 mil. CZK. Ten je rozdělen na 10 kusů kmenových akcií. Momentálním jediným 100 % vlastníkem všech akcií je společnost MTX CZ, a.s., která vlastnictví přebrala v roce 2006 od firmy RPG. Metalimex si zvolil tzv. dualistický systém vnitřní struktury společnosti, tzn. s valnou hromadou a dozorčí radou. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Momentálním ředitelem společnosti a předsedou představenstva je pan Ing. Petr Otava. Společnost je výrazně zahraničně orientovaná, 65 % jejího obratu tvoří dovoz ze zahraničí, vývoz a obchodní operace mimo území ČR, kdežto tuzemské obchody tvoří zbývajících 35 %. Celkem 32 % obratu poté samostatně tvoří vývoz. Nejvyšší podíl na tržbách společnosti mají paliva, tedy koks apod., a to 40,6 %. Barevné kovy v porovnání s tím přinesly přibližně třetinové tržby, konkrétně 3,06 mld. CZK.

Divize Metalimexu, ve které jsem se tomuto tématu věnoval, spolupracuje v obchodní oblasti se společností Měď Povrly a.s., která je velice známá v oboru válcových polotovarů z mědi a mosazi. Její výrobní sortiment lze dělit do dvou segmentů, a to průmyslové aplikace a polotovary pro zbrojní průmysl. Ředitelem této pobočky je Ing. Dimitris Kristalas. Metalimex, a.s. má také v této pobočce zakomponovanou dceřinou firmu s názvem MEPO Trading, s.r.o., která se zabývá přeprodáváním produktů zbrojního průmyslu pro armádní účely, neboť narozdíl od Metalimexu k tomu má příslušné povolení.

## 3.2 Strukturovaný rozhovor s obchodníkem MTX

Následující otázky jsou zaměřené na specifika mezinárodního obchodu ze zkušenosti tázaného obchodníka, které buďto potvrdí, nebo vyvrátí informace z teoretické části o izraelských mezinárodně-obchodních specifikách.

Otázky pro rozhovor byly předem zvoleny v závislosti na tématech z teoretické části, tedy jedna otázka na úvod, další na obchod obecně, další na logistiku, obchodní politiku, na to navazují otázky týkající se obchodního jednání, kulturních specifik izraelského obchodníka a kulturních vlivů obecně. Na závěr je položena otázka, která zodpovídá úvodní kapitolu rizik a zároveň se pokouší dát závěr celému rozhovoru. Otázky by se tedy opět daly rozdělit do dvou základních okruhů, a to do charakteristik obchodu a kultury Respondentovi byly otázky zaslány přibližně 2 týdny před uskutečněním rozhovoru, tudíž měl čas si na ně připravit odpovědi. Rozhovor se uskutečnil osobně v návštěvní místnosti Divize Brass and Copper v Povrlech a trval podle hlasového záznamníku přesně 22 minut a 36 vteřin čistého času. V průběhu rozhovoru byl respondent přerušen problémem, který potřeboval vyřešit pracovník Back Office, tudíž ve skutečnosti i s tímhle rozptýlením trval kolem 30 minut.

O tom, že v rámci praktické části bude uskutečněn rozhovor, jsem byl přesvědčen již v den pohovoru v rámci nástupu na řízenou praxi, neboť mi to již tam bylo navrženo. Dalším argumentem je fakt, že rozhovor mnohem lépe vystihne kulturní problematiku práce než anketa, v jejímž rámci bych ani neměl dostatek kvalifikovaných respondentů, a navíc bych nemohl pokládat detailní otázky. Z pozorování by také nebylo možné zjistit žádná kvalitativní data, neboť obchodní jednání a rozhovory se odehrávají mimo Divizi Brass and Copper, tedy na veletrzích nebo občas v Izraeli. Z obchodních faktur a jiných dat by navíc bylo možné vypočítat pouze část žádaných výsledků, navíc by zabralo příliš dlouho. Rozhovor navíc patří mezi nejvýhodnější metody pro získávání kvalitativních dat.<sup>115</sup> Mezi další výhody rozhovoru je možnost zasáhnout v tématu do hloubky, rozebrat věci do detailů a případně se doptávat na nejasnosti, popřípadě dovysvětlit otázky, pokud nejsou respondentovi na první pohled jasné. Pro dotazovaného je navíc těžší vynechat odpovědi na některé otázky. Nicméně rozhovor je limitován tím, že je veden pravidelně pouze s jednou osobou, což znemožňuje

---

<sup>115</sup> KNECHTOVÁ, Zdeňka, Adéla POKORNÁ a et al. *Kvalitativní výzkum* [online]. In: . [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika\\_zp/web/pages/06-kvalitativni.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/06-kvalitativni.html)

vícero úhlů pohledu. Je to také poměrně pracná a nákladná technika sběru dat, relativně časově náročná a vyžaduje dobrou spolupráci tázaného a dotazovatele.<sup>116</sup>

Rozhovor byl navíc veden jako polostrukturovaný, mezi jehož dodatečné výhody patří flexibilita a větší možnost reakce na dotazovaného, verbální komunikace je snadnější a přirozená při dodržování předepsaných osnov. Na druhou stranu ovšem takový rozhovor klade dodatečné požadavky na tazatele, především co se týká znalosti tématu a proaktivity při reagování na dotazovaného.<sup>117</sup>

Respondentem je osoba, která okupuje pozici obchodníka a Business Development Manager ve firmě Metalimex a.s. Ve firmě působí již 10 let a od začátku dostal přiděleného izraelského partnera IMI Systems, se kterým již v tu dobu firma obchodovala. I před nástupem do Metalimexu se respondent zabýval obchodováním a komunikací s Izraelem. IMI Systems ovšem není jedinou firmou, kterou má tázaný na starosti. Dále se věnuje komunikaci a dojednávání obchodů s britskou firmou BAE, s belgickou firmou Saltech a některými dalšími podniky, které se zabývají výrobou střeliva. Dotazovaný přišel na rozhovor oblečen relativně neformálně v džínách a ve svetrku bez košile, tedy pro něj běžným pracovním oblečením.

---

<sup>116</sup> *Rozhovor jako evaluační nástroj* [online]. In: . 16.1.2019 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.adiktologie.cz/rozhovor-jako-evaluacni-nastroj>

<sup>117</sup> JEŘÁBEK, H. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-662-5.

**Dobrý den. Děkuji, že jste souhlasil s rozhovorem. Pro začátek bychom se pokusili uvést věci do kontextu. Kdo je obchodním partnerem Vaší firmy z Izraele?**

*Naším obchodním partnerem je firma ELBIT, resp. Spolupráce probíhá s jejich dceřinou společností IMI Systems Ltd., což je jeden z největších výrobců v rámci oboru Defense (vojenské technologie) v Izraeli. Řadí se mezi tradiční zákazníky společnosti. Konkrétně probíhá spolupráce s divizí na Severu Izraele mimo Jeruzalém, konkrétně ve městě Ramat Hasharon, kde se vyrábí munice.*

**Jakým způsobem obchodování s tímto partnerem probíhá? Jsou zde nějaké zvláštnosti?**

*Jedná se o naprosto běžný obchodní vztah, tedy na základě poptávky se vytvoří nabídka a na tu v případě pozitivního přijetí naváže závazná objednávka. Zakázky v průběhu času dostávala naše firma na všechny jimi vyráběné ráže. Momentálně dodáváme kališky střelové i nábojnicové především pro ráži 9 mm. S IMI Systems nemáme uzavřenou žádnou dlouhodobou smlouvu, nicméně je to jedna z možností do budoucna.*

**Jak se zboží dopravuje do Izraele?**

*Možné je to pouze jednou cestou. Po výrobě dojde k expedici, zboží je naloženo na kontejner a dovezen do konkrétního evropského přístavu, kde čeká na nakládku na loď, která poté odpluje do přístavu ve městě Haifa, kde již zodpovědnost za další manipulaci zboží přebírá izraelský obchodní partner. Dodací parita se zpravidla používá CPT nebo CFR Haifa.*

**Zasahuje izraelská vláda nějakým způsobem do vašeho obchodování?**

*V rámci činnosti, kterou naše firma vykonává ne. Jakožto vývozce polotovarů pro zbrojní průmysl potřebujeme vývozní licenci pro vývoz mimo EU, dále potřebujeme deklarovat, že zákazník má importní licenci, kterou máme také k dispozici. Daná licence se zpravidla vydává s platností na 1 rok a je na ní vázáno určité množství vývozu, které je dáno zpravidla objednávkou. Na místním úřadě se musí doložit exportní licence, dále objednávka a poté ještě EUC (End User Certificate), což znamená, že dovozce nebude výrobky přeprodávat nějaké třetí*

*straně, nežádoucí, například pod embargem. Zajímavostí možná je, že každý náš kontejner, který putuje do Izraele, musí být dezinfikován. Což třeba v případě kontejnerů do jiných zemí nemusí nutně být.*

*Kromě Izraele obchodujeme i dalšími státy Středního východu, konkrétně se jedná o SAE, Omán a dále mimo Střední východ Turecko, což jsou státy, se kterými Izrael také má určité obchodní vztahy. Důležité to je proto, že některé sousední státy jsou na tzv. blacklistu Izraele. Obchodování s takovými zeměmi by mohlo výrazně poškodit obchodní vztahy s Izraelci.*

**Dobře. Dále bych se posunul k téma obchodního jednání. Jak typicky probíhá obchodní jednání s Izraelci?**

*V podstatě normálně. Můžou probíhat po telefonu nebo online. Tradičně tomu bývalo tak, že byla vyžadována osobní setkání, jakožto typická Středovýchodní země na to dbala, nicméně v poslední době se hodně posunuli dopředu a spíš se řídí podle mezinárodních standardů.*

**Mohla tuto situaci ovlivnit i pandemie COVID-19?**

*Věřím, že ano.*

**Jednání se domlouvá přes telefon nebo stačí email? Dorazí včas na obchodní jednání?**

*Domlouvání s exekutivou probíhá zpravidla přes email, konkrétní náš nákupčí z IMI používá pro kontakt často WhatsApp anebo email. Na jednání dorazili z mé osobní zkušenosti vždycky včas, ať už se jednání o online meeting nebo osobní setkání. Nikdy jsem nezažil, že by se zpozdili.*

**Jak byste tzv. „typického izraelského obchodníka“ popsal?**

*Izraelec jako obchodník z mé zkušenosti zpravidla chodil více ležerně oblečený, hodně akceptují americké standardy oblékání, které příliš formální nejsou. Výjimkou by mohli být dva generální manažeři, kteří právě naopak byli v obleku s kravatou, nicméně i tak nebývají upravení jako Němci nebo Angličané. Co se týče vlastností, Izraelec vždycky ví, co chce a je připravený s nějakou strategií. Ta strategie je většinou stejná. Izraelci se snaží barvit věci o něco lépe, než ve skutečnosti jsou a snaží se dát najevo, že vy jakožto partner nejste jejich jediné řešení. Tudiž*



*jako jejich dodavatel musíte naprosto splnit jejich podmínky. Nejčastěji se jednání s Izraelci stáčí k jednání o ceně, kterou na oko staví větší roli než ostatním kritériím, jako například kvalitě, rychlosti a přesnost dodání, zákaznické podpoře, spolehlivosti a podobně. Nejdůležitější faktor je u nich vždy cena, a to dávají najevo právě skrz poznatky o těch různých řešeních nebo právě jiných partnerech. Snaží se prezentovat jako silní hráči na daném trhu a jako dobrý partner pro Vás. Pokud s nimi chce někdo uzavřít obchod, je potřeba se potkat na správné ceně.*

### **Dokážou se Izraelci kvůli ceně pohádat? A pokud se nakonec dohodnete?**

*Ano, to zrovna umí dobře. Když jsem dříve pracoval u jiných firem, tak naši izraelští partneři přijížděli každý rok na tzv. „vyúčtování“, které měli perfektně zmapované, a pokud jsme nebyli připraveni, byli schopni proti nám použít rok staré věci, na jejichž základě vyžadovali dodatečné slevy a snažili si něco navíc získat pro sebe. Vsázeli v podstatě na to, že tyhle věci druhá strana nehlídá. V podstatě finty. Nelžou vám, to ne, nicméně příkládají určitým věcem důležitost podle toho, jak se jim to hodí. Pokud se ale na ceně dohodnete a přežijete i vyúčtování, tak od partnera můžete peníze očekávat, možná o něco později, ale peníze přijdou. Platební podmínky tedy spolehlivě plní. Nestalo se mi nikdy, že by na rozdíl od některých jiných států snažili skrz platební podmínky vydírat.*

### **Projevuje se na obchodních vztazích nějakým způsobem náboženství nebo izraelská kultura?**

*Střet s náboženstvím jsem vyloženě nezažil, neboť lidé, se kterými jsem normálně jednal, nebyli ortodoxního citění. Naopak by se dalo říct, že byli do jisté míry sekularizovaní. Tradice sice dodržují, stejně tak svátky, ale náboženství do obchodních jednání nebo do diskuzí nepletou. Izraelská společnost je podle mě docela rozdělená. Na jedné straně je právě to ortodoxní křídlo, kde jsou právě spíš lidé, kteří ani tolik neobchodují, nebo když už, tak spíše v diamantech a podobných věcech, ale víceméně studují tóru. Na druhé straně jsou poté normální přistěhovalci, ať už z Ruska, USA nebo Německa, kteří jsou v Izraeli jednu až tři generace, což jsou ti praví businessmani. Náboženství samozřejmě všeobecně zasahuje do obchodu v období svátků, kdy Izraelec telefon nezvedne, velice těžko se mu dovoláte a bude se věnovat rodině. To je zásadní rozdíl proti Američanům, kteří by byli ochotni podstoupit obchod i při svém volnu. Dále samozřejmě Izraelec nepozře vepřové, ale to jsou věci, které se víceméně všeobecně v obchodní*

*komunitě ví. Nicméně hostit kosher izraelského partnera, který není ortodoxní, se vysloveně nevyžaduje.*

### **A co kultura?**

*Izraelci často a rádi mluví o sobě, o své kultuře a zvycích, na to je potřeba si zvyknout. Dost často mluví o situaci u nich, zajímají se o Židovské dějiny na cizích územích, včetně třeba u nás a rádi si o tom popovídají. Je to dobré téma pro konverzaci a je vhodné o tom něco vědět.*

### **A co naopak tabu témata pro konverzaci?**

*Jednoznačně nemluvit o tom, pokud máte byznys v arabském světě, a nesmíte je kritizovat, myšleno v některých politických ohledech. Neexistuje, abyste kritizoval jejich checkpointy, vojenské hlídky, kontrolu území apod. Naopak od vás do jisté míry očekávají podporu na jejich chování, zahraniční politiku a na to, jak si svůj stát řídí. Třeba dobré je pochválit za to, jak každodenně přežívají v nehostinném světě kolem nich a že to co dělají pro svoji obranu je vlastně správně. Samozřejmě, ne všichni Izraelci podporují například nelegální osady na Západním břehu, to je ovšem už spíše detailní politika, jejíž přílišnou znalost od vás nikdo neočekává. Stačí se slušně zeptat, vyjádřit podporu a poměrně dost to vztahům napomůže. Pokud s jejich politikou nesouhlasíte, je lepší se nevyjadřovat.*

### **Na závěr. Vnímáte obchod s Izraelem jako perspektivní? Jaká jsou jeho rizika?**

*Vidím ho jako hodně perspektivní, pro ČR obzvlášť. Izrael má velmi silný obranný průmysl a Češi tam mají velice dobré jméno. Izraelci si velice dobře pamatují, že jim ČSR za tehdejší války za nezávislost (1948) pomohlo, dodávalo jim zbraně a letadla, aby invazní arabské země mohli odrazit. Také vědí, že následný odklon byl způsoben sovětským nátlakem. Jsou si vědomi toho, že v Česku bývala silná Židovská komunita a že se o místní památky dobře staráme. Chtějí tedy s námi obchodovat, jsme spolehlivý partner se silným obranným průmyslem. Co ovšem mají Izraelci špičkové, jsou jejich technologie. Pokud nechceme jít ani Americkou, ani Ruskou cestou, Izrael představuje perfektní střední možnost.*

*Rizikovitost? Doprava, lze dopravovat pouze jednou cestou, a to právě přes moře do přístavu. Ostatní cesty jsou zablokované nebo příliš drahé.*

### 3.3 Zhodnocení strukturovaného rozhovoru

Cílem rozhovoru bylo ověřit, tedy potvrdit nebo vyvrátit poznatky o izraelských obchodních a kulturních specifikách z teoretické části. Respondentovi byly otázky k tématu zaslány dva týdny předem, přestože si sice zasláné otázky nepřečetl, i tak prokázal dostatečnou úroveň odbornosti při odpovědích, které jenom potvrzují jeho praktické znalosti tématu. Položeny byly otázky ze všech důležitých probíraných oblastí teoretické části, které se Izraele dotýkají. Na závěr byla položena otázka o perspektivnosti obchodování s Izraelem, která byla zodpovězena kladně.

V odpovědích byly potvrzeny některé domněnky z teoretické části, například co se týče relativní neformálnosti v oblékání Izraelců nebo některých vlastností, které průměrný izraelský obchodník má. Tzn. například že je cílevědomý, ambiciózní, podnikavý, hlasitý nebo také vítězný typ. Potvrzeny byly také tabu témata pro small talk, důraz byl kladen především na to, že není vhodné kritizovat Izraelce nebo jejich zemi v jejich politických postupech. Respondent také v rozhovoru ukázal znalost některých historických souvislostí, které věřím, že jsou pro pochopení Izraele a Izraelců naprosto zásadní.

Zajímavým byl poznatek, že se dotazovaný obchodník neseťkal nikdy s tím, že by se jeho partner někdy na obchodní schůzku/jednání zpozdil. Tento fakt kontrastuje s informacemi uvedenými v teoretické části, které tvrdí, že se poměrně často stává, že se izraelský partner může v průměru o 10-15 minut zpozdit, v extrémním případě až o 30 minut. Dále také fakt, že více nábožensky založení, tedy ultraortodoxní Izraelci se buďto vůbec neangažují v obchodě, nebo působí v tradičních odvětvích jako broušení diamantů apod. Tudiž se s nimi aktuálně u jednacího stolu neseťkal. Respondent ochotně zodpověděl dotaz na proces obchodování firmy Metalimex a.s. s jejich izraelským partnerem, přičemž se prokázalo, že se jedná o relativně běžný obchodovací proces, obdobný, jaký by firma podstoupit i s jiným partnerem z jiné země.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a pochopit vybraná specifika mezinárodního obchodu se Státem Izrael, spojit objevené informace dohromady a vytvořit ucelený dokument, který by v omezené míře mohl posloužit jako návod pro obchodování s Izraelem. Návod, který by napomohl pochopit odlišné kulturní a obchodní zvyklosti, které Izrael má a které nezřídka aplikuje při obchodování s jinými státy, včetně ČR. Tento cíl byl v této práci splněn, neboť práce shrnuje četné množství jak literárních, tak zároveň internetových sekundárních zdrojů, které zaprvé jsou relevantní a zadruhé souvisí s tématem práce. Došlo k propojení obchodní a kulturních specifik Izraele, které normálně bývají vykládány rozděleně. Navíc jsou podpořeny kvalifikovaným rozhovorem s člověkem, který v obchodování s Izraelem má praktické zkušenosti a který dále rozebral témata zmíněná v teoretické části ze svého vlastního úhlu pohledu.

Na základě výsledků práce se průměrný izraelský obchodník jeví jako osoba, která je relativně asertivní, hlasitá, po americkém vzoru příliš nedbá na formality, je podnikavá a má kladný vztah k riziku. Nedbá příliš na dlouhodobé plánování a jedná spíše impulzivně a improvizčně, což například českému obchodníkovi může imponovat. Vzájemně by si rozuměli i co se týká nedůvěry ve formálnost a univerzální pravidla. Společnost v Česku ani v Izraeli není příliš hierarchizovaná. Nicméně narozdíl od Izraelců se Češi raději vyhnou možného konfliktu nebo slovní přestrelce. Z obchodní části došlo k zjištění, že obchod s Izraelem není pro Evropany, s výjimkou dopravy, nijak zvlášť složitý. Izrael navíc ani přes některé jejich kroky (viz. nelegální osady) není díky dobrým vztahům s USA pod okamžitou hrozbou sankcí. Je důležité uvědomit si, že přestože se jedná o vyspělou zemi technologicky velmi podobnou vyspělým evropským státům, Izrael se stejně od těchto zemí liší. V Izraeli má poměrně velký vliv na každodenní život náboženství, konkrétně judaismus, který se sice nepromítne do obchodního jednání přímo, nicméně zasahuje například ve formě jiných časů svátků nebo stravovacích a právních návyků.

Do první kapitoly práce byla zahrnuta obecná teorie mezinárodního obchodu a vysvětlení některých pojmů důležitých pro mezinárodní obchod, z nichž některé jsou dále zmíněny a použity v následující kapitole týkající se izraelských mezinárodně-obchodních specifik.

Ve třetí kapitole jsem se poté zaměřil na více praktické pojetí práce, které zahrnuje představení vybrané společnosti Metalimex a.s. která se v obchodování s Izraelem angažuje a

dále v uskutečnění strukturovaného rozhovoru s obchodníkem a Business Development Manager firmy Metalimex, který má letité zkušenosti v jednání s Izraelci.

Na závěr je nutno dodat, že obchodování s Izraelem je žádoucí, pro českého obchodníka též, který navíc může těžit z relativně příznivé diplomatické a obecně lidské náklonnosti Izraele k Čechům, která se váže právě již k roku 1948. Fakt, že Izrael je relativně malý stát spíše napomáhá v tom ohledu, že na dobré skutky svých partnerů vůči svému státu nezapomene. Z obchodního hlediska je poté dále nutné zmínit vysokou technologickou vyspělost Izraele, která z něj dále dělá lákavého partnera. Jako riziko obchodování je samozřejmě politická situace v Izraele, která má do standardní evropské stability poměrně daleko, nicméně i v jejich státě je dostatek bezpečných míst pro pohodlné obchodování a pokud jsou firma nebo její obchodník seznámeni i s poměrně odlišnou izraelskou kulturou, neměla by být na cestě k budoucímu obchodování žádná větší překážka. I tato bakalářská práce tomu může napomoci.

# Seznam použité literatury

## Literatura

LAUTMAN, Osnat. *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationships with Israelis*. Tel Aviv: Margo Eyon, 2018. ISBN 978-80-86149-88-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

ČEJKA, Marek. *Izrael a Palestina: Minulost, současnost a směřování blízkovýchodního konfliktu*. 2. Brno: Barrister & Principal, 2010. ISBN 978-80-87029-16-9.

DANIELS, John D, Lee H. RADEBAUGH, Daniel P. SULLIVAN. *International Business: Environments and Operations*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2015. ISBN 978-1-292-01679-5.

ŠŤASTNÝ, Dan. *Mezinárodní obchod: Teorie a politika*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0805-2.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní Komunikace: Češi a Němci*. 2. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-6951-6.

KALÍNSKÁ, Emílie a Ludmila ŠTĚRBOVÁ, et al. *Mezinárodní obchod: pro 2 MD 301*. Vysoká škola ekonomická v Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1299-0.

ANDRLE, Pavel. *Dokumentární akreditiv v praxi*. 6. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8937-8.

SOUKUP, Alexander, 2009. *Mezinárodní ekonomie*. Plzeň: Nakladatelství a vykladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-197-7.

SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS, 2007. *Ekonomie: 18. vydání*. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.

NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ, 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3276-3.

## Internetové zdroje

Izrael: Jak úspěšně vstoupit na izraelský trh? Přinášíme ověřené informace exkluzivně přímo z Izraele od pracovníků ministerstev a agentury CzechTrade. In: *Businessinfo.cz* [online]. Czechtrade, 01.07.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/izrael-souhrnna-teritorialni-informace/>

Israeli Culture: Cultural Atlas, 2022. In: *Cultural Atlas* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://culturalatlas.sbs.com.au/israeli-culture>

Výroční zpráva 2020. In: *Metalimex.cz* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <http://www.metalimex.cz/docs/soubory/vyrocní-zprava-2020.pdf>

Rizika v mezinárodním obchodě. In: *Businessinfo.cz* [online]. 01.01.2009 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizika-v-mezinarodnim-obchode/>

Israel - Country Commercial Guide: Trade Agreements. In: *International Trade Administration* [online]. 9.9.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/israel-trade-agreements>

Israel: Cultural life. In: *Encyclopedia Britannica* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Israel/Cultural-life>

In: Česko-izraelská smíšená obchodní komora [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.cisok.cz/>

Dodací podmínka (parita) v mezinárodním obchodu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 29.11.2010 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/parita-v-mezinarodnim-obchodu/>

ČESKO-IZRAELSKÁ SPOLUPRÁCE: MŠMT. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj-2/cesko-izraelska-spoluprace-ve-vavai>

BRÁDLEOVÁ, Nela. Izrael schválil po dlouhém období rozpočtového provizoria státní rozpočet. In: *Velvyslanectví České republiky v Tel Avivu* [online]. 09.11.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z:



[https://www.mzv.cz/telaviv/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/izrael\\_schvalil\\_po\\_dlouhem\\_obdobi.html](https://www.mzv.cz/telaviv/cz/obchod_a_ekonomika/izrael_schvalil_po_dlouhem_obdobi.html)

Izrael: Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. databáze Evidence mezinárodních smluv mezinárodněprávního odboru MZV [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/blizky\\_vychod/izrael/smlouvy/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/izrael/smlouvy/index.html)

Israel Trade: Latest trade data available from various sources. In: *WITS: World Integrated Trade Solution* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/ISR>

Logistika v mezinárodním obchodu. In: *Businessinfo.cz* [online]. 05.03.2007 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/logistika-mezinarodni-obchod/>

Trade and Tariffs: Trade grows as tariffs decline. In: *World Trade Organization* [online]. 2015 [cit. 2022-01-21].

Dostupné z: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/20y\\_e/wto\\_20\\_brochure\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/thewto_e/20y_e/wto_20_brochure_e.pdf)

MULLEN, Andrew. US-China trade war timeline: key dates and events since July 2018. In: *South China Morning Post* [online]. 29.8.2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3146489/us-china-trade-war-timeline-key-dates-and-events-july-2018>

Incoterms® 2020: ICC's world-renowned Incoterms® rules facilitate trillions of dollars in global trade each year. In: *International Chamber of Commerce* [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

Hladké platby: bankovní převod. In: *Škola textilu* [online]. [cit. 2022-01-21].

Dostupné z: <http://www.skolatextilu.cz/elearning/399/obchodni-dovednosti/platebni-styk/Hladke-platby-bankovni-prevod.htm>

Česko-izraelská smíšená obchodní komora [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.cisok.cz/>

*Zahraniční obchod* [online]. In: . [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/external\\_trade.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED%3D07&locale=cs](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/external_trade.html?root_default=SUM_1_CODED%3D07&locale=cs)

*Firemní kultura: iPodnikatel* [online]. In: . 10.8.2020 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/firemni-kultura/>

*Jewish population of the World* [online]. In: . 1.1.2021 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jewish-population-of-the-world>

ČTK. *Světový obchod letos zpomalí kvůli rusko-ukrajinské válce, předvidá Světová obchodní organizace* [online]. In: . 12.4.2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4967914/svetovy-obchod-letos-zpomali-kvuli-rusko-ukrajinske-valce-predvida-svetova-obchodni-organizace.html>

*KONCEPCE MANAGEMENTU RIZIK* [online]. 2020 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/Koncepce+managementu+rizik.pdf/c0ffb58c-b541-13b5-b7e3-450de027088b>

LOGUE, Ann. *What is Trade Policy: Trade Policy Explained in Less Than 4 Minutes* [online]. In: . 25.1.2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-trade-policy-5217002#:~:text=Trade%20policy%20is%20the%20set,tariffs%2C%20subsidies%2C%20and%20regulations.>

*Making trade policy* [online]. In: . [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/making-trade-policy\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/making-trade-policy_en)

*Barriers to trade: Introduction to Business* [online]. In: . [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/barriers-to-trade/#:~:text=The%20three%20major%20barriers%20to,national%20regulations%2C%20and%20exchange%20controls.>

KENTON, Will. *Logistics Definition* [online]. In: . 22.3.2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp>

ANON. *Country risk of Israel: International trade* [online]. In: . Březen 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: [https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/israel/trade-country-risk?accepter\\_cookies=oui&](https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/israel/trade-country-risk?accepter_cookies=oui&)

KNECHTOVÁ, Zdeňka, Adéla POKORNÁ et al. *Kvalitativní výzkum* [online]. In: . [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika\\_zp/web/pages/06-kvalitativni.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/06-kvalitativni.html)

LUKÁŠOVÁ, Miriam. *Jaký je rozdíl mezi obchodním a kontokorentním úvěrem?* [online]. In: . 9.8.2012 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jaky-je-rozdil-mezi-obchodnim-a-kontokorentnim-uverem-ctete-na-prikladech/>

REDAKCE FINANCE.CZ. *Každá 10. faktura v Česku je zaplacená až po splatnosti* [online]. In: . 03.08.2019 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525903-faktury-po-splatnosti/>

*Understanding international delivery terms: A guide to International Commercial Terms (Incoterms 2010) rules* [online]. In: . [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/en/guide/international-delivery-rules/>