

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Specifika obchodu a podnikání v Afghanistanu

(bakalářská práce)

Autor: Michal Bém

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne 5. května 2009

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat následujícím lidem, díky nimž jsem mohl tuto práci vytvořit v existujícím rozsahu.

Panu prof. Hedayatullahu Alefimu za jeho čas, který mi věnoval, a akademický vhled do současné situace v Afghánistánu.

Jeho Excellenci Jiřímu Nekvasilovi, velvyslanci České republiky v Afghánistánu, za jeho ochotu se se mnou setkat a za veškerou pomoc a podporu ze strany velvyslanectví.

Sulemanu Fatimiemu, výkonnému řediteli Export Promotion Agency of Afghanistan, za poskytnutí materiálů a kontaktů.

Sameeru Ahmad Tahseenovi a Mahmoodu Nissarovi za řadu nanejvýš zajímavých diskuzí a možnost nahlédnout do každodenního života řadových Afghánců.

A v neposlední řadě paní doc. Ing. Miroslavě Zamykalové, CSc. za její vstřícný přístup, ochotu a podporu při psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	5
1 Základní informace o zemi.....	7
1.1 Geografická charakteristika.....	7
1.2 Demografické údaje.....	7
2 Historický vývoj.....	12
2.1 Prehistorická doba a starověk.....	12
2.2 Islámská a mongolská expanze do regionu	12
2.3 Velká hra.....	13
2.4 Osud pokusů o modernizaci a reformy	14
2.5 Válka v Afghánistánu a islámský fundamentalismus	14
3 Ekonomická situace	16
3.1 Celkový přehled	16
3.2 Zemědělství	17
3.3 Průmysl a suroviny	18
3.4 Obchod.....	19
4 Politická a bezpečnostní situace.....	21
4.1 Státní zřízení.....	21
4.2 Politická situace	22
4.3 Bezpečnostní situace.....	24
4.3.1 Kábul a velká města na severu země.....	25
4.3.2 Venkovské oblasti středního a severního Afghánistánu	26
4.3.3 Jih a východ země při hranicích s Pákistánem	26
5 Charakteristika afghánské kultury	28

6	Afghánská obchodní kultura	32
6.1	Osobnost a hierarchie	32
6.2	Interpersonální vzdálenost.....	33
6.3	Verbální a neverbální komunikace	33
6.4	Oblékání a vzhled.....	34
6.5	Jídlo a stolování.....	35
6.6	Vnímání času.....	35
6.7	Dodržování dohod a smluv.....	36
6.8	Pracovní zvyklosti.....	36
7	Konkrétní popis obchodní schůzky	37
7.1	Příprava.....	37
7.2	Průběh schůzky	37
7.3	Realizace obchodu	39
	Závěr	40
	Zdroje informací.....	43
	Literatura a publikace	43
	Data a publikace online, internetové zdroje	43
	Rozhovory	44
	Seznam tabulek.....	45
	Seznam příloh	46

Úvod

V této své bakalářské práci zabývající se Afghánistánem, zemí opředenou řadou mýtů a předsudků pramenících z jejího současného mediálního vyobrazení, bych rád podal souhrnnou představu o místním podnikatelském prostředí. Hlavním důvodem, proč jsem si vybral Afghánistán, je má 14týdenní odborná stáž v afghánské firmě zabývající se poskytováním služeb v oblasti informačních systémů. Pracoval jsem v oblasti lidských zdrojů a projektového managementu a věřím, že jsem za tu dobu získal vhled do afghánské mentality. Dalším důvodem je, že přinejmenším do konce roku 2008 neexistovala žádná česká publikace zabývající se podrobněji tímto tématem pro Afghánistán.

Afghánistán je od pádu Talibanu před více než sedmi lety výrazným příjemcem zahraniční pomoci a postupem času také cílovou oblastí zahraničních investic. Penetrace tohoto trhu je minimální, a i přes jisté bezpečnostní riziko nabízí zahraničním podnikatelům velmi slibné možnosti spolupráce, jak co se exportu, importu či obchodních expanzí týče.

Cílem této bakalářské práce je tedy podat souhrnné informace o podnikatelském prostředí v Afghánistánu s ohledem na socioekonomickou situaci, historický vývoj, kulturu a zapojení mezinárodní komunity. Nicméně, důraz bude kladen spíše na konkrétní informace využitelné při obchodní schůzce, nežli na teoretické analýzy. Ekonomické vazby mezi Afghánistánem a Českou Republikou jsou až na rozvojovou pomoc minimální, přesto věřím, že pro české firmy se může jednat o velmi zajímavou oblast. Z tohoto důvodu budu také používat pro referenční srovnání obchodních zvyků zvyky české.

Po přečtení práce by měl čtenář získat konkrétnější obraz tamního prostředí a s pomocí případných dalších materiálů být schopen absolvovat obchodní schůzku bez faux pas. Na druhou stranu tento text nemůže (a zdaleka se ani nesnaží) být vyčerpávajícím průvodcem a návodem, a je jej tak i potřeba brát. V Afghánistánu, stejně jako při každé interkulturní obchodní schůzce, platí zásada být kulturně citlivým, dodržovat obecné zásady obchodního protokolu a respektovat specifika partnera. Věřím, že takovéto chování a přečtení této práce pomohou případnému českému podnikateli v úspěšném navázání obchodních styků.

Bohužel, vzhledem k turbulentnímu a neradostnému vývoji v posledních 30 letech, bylo velmi obtížné sehnat materiály zabývající se aktuálním podnikatelským a kulturním prostředím v Afghánistánu. Řada materiálů pochází z období před sovětskou invazí (1979) a následnými občanskými válkami a naprosto neodpovídají současné realitě. Nalezená relevantní data jsou v naprosté většině v anglickém jazyce. Jako velmi výrazný zdroj této bakalářské práce jsou použity materiály získané skrze rozhovory s lidmi znalými místní reality, ať už se jednalo o afghánské či zahraniční podnikatele, představitele akademické obce či diplomaty. V neposlední řadě jsem čerpal z vlastních zkušeností nabytých v průběhu mé stáže.

Struktura mé práce je následující. V první části se nachází základní informace o zemi a stručný historický vývoj. Následuje ekonomická situace a politická a bezpečnostní situace včetně možného výhledu. Domnívám se, že tyto údaje mohou čtenáři výrazně pomoci k pochopení afghánské kultury a ulehčí proniknutí do obchodních specifik. Navíc, vzhled do možného vývoje jak už politického či ekonomického je zásadním pro plánování jakékoliv obchodní spolupráce v zahraničí. V rozvojových zemích vzpamatovávajících se z občanské války, jako v našem případě, prakticky zásadním. V další části postoupím k charakteristice afghánské kultury a specifikům obchodní kultury. Pokusím se ukázat tato specifika na konkrétních příkladech z praxe.

1 Základní informace o zemi

Afghánistán, oficiální dlouhá forma je Islámská republika Afghánistán, v perštině جمهوری اسلامی افغانستان, je vnitrozemský stát ležící v Jižní¹ Asii, hraničící na jihu a východě s Pákistánem, na západě s Íránem, na severu s Turkmenistánem, Uzbekistánem a Tádžikistánem a na severovýchodě krátce s Čínou (viz Příloha 1 a 2 – mapa Afghánistánu a vlajka). Hlavním a největším městem je Kábul.

1.1 Geografická charakteristika

Geograficky je Afghánistán velmi členitý, od plání na severu a jihozápadě, po velehory v pohoří Hindúkuš táhnoucí se středem státu dosahující téměř 7500 m. Na západě při hranicích s Íránem se nacházejí rozsáhlé pouštní oblasti, severovýchod pokrývají travnatá údolí. Celková rozloha činí 647 500 čtverečních kilometrů, což jej řadí na 41. pozici² v žebříčku největších států světa.

Podnebí je silně kontinentální s horkými suchými léty a chladnými zimami. Výraznou roli hraje také nadmořská výška konkrétního místa. Celkově je podnebí suché s mnoha oblastmi trpícími častými nedostatky vody.

1.2 Demografické údaje

Zcela přesné demografické údaje o Afghánistánu neexistují, poslední sčítání lidu proběhlo na počátku 80. let. Veškeré v současnosti udávané čísla vychází z odhadů. Od pádu Talibanu

¹ Zde se liší zařazení do geografických celků dle autorů. Afghánistán bývá některými řazen do Střední Asie, jinými do Jižní či na Blízký Východ. Pro účely této práce přebírám zařazení do Jižní Asie v souladu s The World Factbook

² UN Demographic Yearbook

v roce 2001 se uskutečnily 2 výraznější pokusy o demografické průzkumy³, nicméně, vždy se jednalo pouze o šetření na vzorku obyvatelstva, nikoli o šetření vyčerpávající. Faktorem výrazně komplikujícím přesné odhady je návrat řady Afghánců z okolních států, hlavně Pákistánu a Íránu, do vlasti, aniž by to tito jakkoliv hlásili⁴.

Odhadovaná populace Afghánistánu činí 33 609 937⁵ s hlavním městem Kábul se zhruba 3 miliony obyvatel⁶. Další velká města můžete nalézt v příloze 3. Hustota zalidnění činí 51,9 obyvatele na km² s mírou urbanizace 24 % a roční změnou 5,4 %.

Správní členění je na 34 provincií.

Další demografické údaje naleznete v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Demografické údaje

Věková struktura: (odhad 2009)	0-14 let	44.5 %	(muži 7 664 670/ženy 7 300 446)
	15-64 let	53 %	(muži 9 147 846/ženy 8 679 800)
	65+	2.4 %	(muži 394, 572/ženy 422 603)
Věkový medián: (odhad 2008)	<i>celkový:</i>	17.6 let	
	<i>muži:</i>	17.6 let	
	<i>ženy:</i>	17.6 let	

³ *A survey of the Afghan people - Afghanistan in 2006*, kombinovaný projekt *The Asia Foundation*, indického *Centre for the Study of Developing Societies* a *Afghan Center for Socio-economic and Opinion Research*

Afghanistan: Where Things Stand, vzniklý také kombinovaným úsilím, v tomto případě americké zpravodajské stanice *ABC News*, britské *BBC*, a německé *ARD*

⁴ Respektive se jedná hlavně o určení počtu obyvatel měst, jelikož řada těchto lidí žije u příbuzných ve velkých městech. To je také důvod, proč se počet obyvatel Kábulu liší mezi jednotlivými zdroji o stovky tisíc.

⁵ The World Factbook

⁶ Centrální statistický úřad Afghánistánu, červenec 2008

Očekávaná délka dožití: (odhad 2009)	<i>celková populace:</i> 44.64 let <i>muži:</i> 44.47 let <i>ženy:</i> 44.81 let
Míra porodnosti:	6.53 dítěte/ženu (odhad 2009)
Roční přírůstek obyvatelstva:	2.629 % (odhad 2009)
Gramotnost: (odhad 2000)	<i>celková populace:</i> 28.1 % <i>muži:</i> 43.1 % <i>ženy:</i> 12.6 %

Zdroj: The World Factbook

Jak můžete vidět z délky dožití při narození, životní situace v Afghánistánu je značně obtížná. Přes polovinu obyvatel žije pod hranicí chudoby⁷, přístup k lékařské péči je velmi omezen (jak co se počtu lékařů na obyvatele týče, tak vzhledem k neexistenci pojištění a tudíž nutnosti veškeré lékařské zákroky platit v hotovosti na místě). Pro značnou část chudých obyvatel z mimoměstských oblastí tak zbývají 2 možnosti – dlouze cestovat za bezplatnou lékařskou péčí poskytovanou mezinárodními neziskovými organizacemi⁸, nebo se spolehnout na služby místních ranhojičů, mnohdy naprosto nevybavených a s pouze základními znalostmi.

Gramotnost se (v porovnání s předchozími obdobími) výrazně zvyšuje v souvislosti se zrušením zákazu studia pro dívky a ženy a se stavbou nových škol. Přesto zdaleka ještě nepřesáhla 50 % a bude to ještě nějakou dobu trvat. Současně s rozvojem základního

⁷ The World Factbook

⁸ Lékaři bez hranic či například český Člověk v tísni.

vzdělávání probíhá rozvoj vysokého školství, Kábulská univerzita je opětovně otevřena jak pro muže, tak pro ženy, v zemi vznikají nové univerzity (American University in Kabul). Bohužel úroveň výuky nedosáhla ještě ani předválečné (rozuměj počátek 80. let⁹), je patrný naprostý nedostatek kvalifikovaných pedagogů a akademických pracovníků, o úrovni studijních pomůcek ani nemluvě.

Afghánistán je značně multietnický. Souvisí to s jeho polohou mezi západem (tehdejší Perská říše, dále Středomoří a Evropa) a východem (Čína), severem (Ruské impérium) a jihem (Indie, později britská Indie). Docházelo zde tedy ke značnému mísení etnik, kultur a náboženství. Naleznete zde potomky Peršanů, původní paštunské kmeny, potomky mongolských nájezdníků, kteří území dnešního Afghánistánu vyplnili pod velením Čingischána, i občany tehdejších sovětských republik Tádžikistánu, Uzbekistánu a dalších.

Tabulka č. 2: Přehled etnik a jejich procentuelní zastoupení v populaci

41 %	Paštūni
38 %	Tádžikové
10 %	Hazara
6 %	Uzbeki
2 %	Turkmeni
1 %	Nuristánci
1 %	Baloch
1 %	ostatní

Zdroj: Afghanistan: Where Things Stay

Tato multietnicita byla ovšem i příčinou řady konfliktů a dodnes hraje výraznou roli v každodenním životě. Hlavně ze strany Paštūnů je dodnes možno zachytit dlouho zakořeněný pocit nadřazenosti nad Hazary¹⁰.

⁹ V této době byla Kábulská univerzita jednou z nejvyhlášenějších v regionu jižní a střední Asie s řadou zahraničních studentů a pedagogů.

¹⁰ Potomci mongolských nájezdníků, v minulosti (až do poloviny 20. století) velmi často sloužili jako sluhové v domech bohatších Paštūnů.

S multietnicitou souvisí i velké množství jazyků a dialektů, kterými se na území dnešního Afghánistánu hovoří. Jako oficiální jazyky slouží dari – afghánská perština, kterou hovoří jakožto mateřským jazykem přibližně 50 % populace; a pašto – zhruba 35 % obyvatel. Oba jazyky pocházejí z indoevropské jazykové skupiny, z podskupiny íránských jazyků. Dalšími používanými jazyky jsou turkické – především uzbečtina a turkmenština, Hazaragi a přes 30 dalších dialektů. Velmi rozšířený je bilingvismus.

Nábožensky je Afghánistán striktně muslimský, s 80 % sunnitů a 19 % šiitů pouhé necelé procento je jiného náboženství¹¹. Obecně celý Afghánistán je konzervativní muslimskou zemí, nicméně venkovské oblasti na jihu a při hranicích s Pákistánem patří k nejkonzervativnějším muslimským územím na světě. Jsou zde striktně prosazovány formy islámského práva šaría¹² a rozhodující slovo v občanském životě mají klerici, zvaní mullové.

¹¹ Jedná se o malé komunity hinduistů a zahraniční pracovníky.

¹² Šaría vychází z Koránu, trestné činy a tresty za ně nejsou přesně stanoveny a tak je v moci každého klerika si je vyložit dle své libosti. Mnozí z nich se odvolávají na značně rozporuplné pasáže, či „vytrhávají z kontextu“. Jeden z hlavních důvodů, které toto do značné míry umožňují je negramotnost obyvatelstva a tudíž jeho nemožnost si Korán sami přečíst a nemuset se spoléhat pouze na jeho výklad od mullů. Na filosofické úrovni je řada vášnivých diskuzí mezi liberálnější smýšlejícími mysliteli a tvrdým ultrakonzervativním jádrem.

2 Historický vývoj

Jak již bylo řečeno v úvodu, Afghánistán se nachází na křižovatce velmi důležitých historických obchodních stezek, a hrál tudíž výraznou roli v dějinách tohoto regionu.

Pro pochopení současné politické a kulturní situace se spolu podívejme na stručný historický exkurz do jeho historie.

2.1 Prehistorická doba a starověk

První dochované známky o osídlení člověkem pochází z období před 50 000 lety a první městská centra se začala objevovat kolem 3000 let př. n. l. na jihu země, v oblasti dnešního Kandaháru, což řadí tuto oblast k jedné z prvních civilizačních center na světě. Jednalo se s největší pravděpodobností o kulturu údolí řeky Indus. S postupujícími staletími se význam této oblasti značně zvyšoval hlavně z hlediska křižovatky obchodních stezek, jak dokládají například smaragdově modré polodrahokamy lápisý pocházející z této oblasti identifikované v pohřební masce faraona Tutanchamona.

V období 2000 let př. n. l. se v severní části Afghánistánu usídlil indoevropský kmen Árijců, který následně pronikl přes Kavkaz do Evropy a v první polovině 20. století byl zneužit nacistickou ideologií coby vzor nadřazené rasy. V následujících staletích se ve vládě nad tímto důležitým územím vystřídali Peršané, Řekové (Alexandr Veliký dobyl Afghánistán na svém tažení do Indie v roce 330 př. n. l.), řeko-baktrijské kmeny, Parthská říše a řada dalších. V období 2. století př. n. l. byl na východě rozšířen buddhismus.

2.2 Islámská a mongolská expanze do regionu

Nedlouho po sjednocení arabských kmenů Mohammedem na Arabském poloostrově směřoval jeden z expanzních směrů přes dnešní Írán až do Afghánistánu. V této době došlo k rozšíření a zakořenění islámu v této oblasti. Po řadě slabých muslimských dynastií se ujal

v 11. století vlády Mahmud z Ghazni, který ovládl území sahající z dnešního Íránu až na Indický subkontinent, a stal se tak jedním z největších Afghánských vládců.

Velmi krutě si počínajícím dobyvatelem byl roku 1220 Čingischán. Ten přiřadil Afghánistán do jednoho ze 4 chanátů pod nadvládou svou a svých potomků. Dalším velkým vojevůdcem, jenž na konci 14. století kontroloval tento region, byl Timur.

Potomkem Timura, a dle legend i Čingischána, byl Babur. Tento muslimský vládce si vybral za sídlo své Mughalské říše Kábul a podnikal odsud výpady do Indie. Byl nejen velmi schopným válečníkem, ale i milovníkem umění a architektury a nechal vybudovat řadu paláců a zahrad nejen v Kábulu, ale i v dalších městech. Patrně nejznámější stavbou vybudovanou touto dynastií je palác Taj Mahal v dnešním indickém městě Agře¹³.

V 18. století rozšířil vládu na sever od Hindúkuše perský Nadir Shah.

2.3 Velká hra

Na počátku 19. století se dostal Afghánistán do hledáčku světových velmocí, konkrétně carského Ruska a Britského impéria. Obě mocnosti soupeřily o přístup do Centrální Asie a zajištění hranic svých dominií, v případě Británie se jednalo o perlu Jejího Veličenstva Indii, u Ruska po jeho expanzi na jihovýchod o přímo hraničící oblast.

Britové se snažili výrazně zasahovat do politického dění a dosadit svého člověka na post vládce, což vyústilo v několik britsko-afghánských válek (1838-42, 1878 a 1919). V mezidobí mezi 2. a 3. válkou se Britům podařilo dosáhnout dohody s Rusy a Afghánistán tak získal roli nezávislého státu v britské sféře vlivu určující tak jeho zahraniční politiku. Mírovou smlouvou z Rávalpindí po 3. válce získal Afghánistán plnou kontrolu nad svými zahraničními styky.

¹³ Jen velmi málo turistů tuší, že nápisy na něm jsou ve skutečnosti v perštině.

2.4 Osud pokusů o modernizaci a reformy

Od svého nástupu v roce 1919 se král Amanulláh snažil prosadit řadu reforem a ukončit tradiční izolacionismus své země. Navázal kontakty s většinou významných světových států, a pod dojmy ze svých cest do Evropy a Turecka rušil tradiční náboženské restriktce a snažil se modernizovat celou společnost. V roce 1929 byl ovšem pod tíhou ozbrojeného odporu kmenových vůdců nucen rezignovat. V řádu několika měsíců ovšem toto povstání a okupaci Kábulu, za vydatné podpory pašunských kmenů, potlačil králův bratranec a nový král Nadir Shah. Ten řadu sporných reforem zrušil a vydal se cestou postupné modernizace. Po jeho zavraždění v roce 1933 pokračoval v politice pozvolných reforem jeho syn, král Zahir Shah. Toto období bývá řadou Afghánců označováno za období největšího rozkvětu a blahobytu. Ač modernizace postupovala pomalu a mnohá králova rozhodnutí hlavně v ekonomické oblasti nebyla nejšťastnější, vyznačovala se tato etapa historie stabilitou a rostoucí životní úrovní většiny populace. Afghánistán si uchovával neutralitu a byl příjemcem zahraniční pomoci jak ze strany Sovětského Svazu, tak i USA.

Období království bylo ukončeno nenásilným pučem ze strany armádních velitelů v roce 1973 a vyhlášením Republiky. Prvním prezidentem se stal Sardar Muhammad Daud Khan¹⁴. Ten byl svržen o pět let později a země získala levicovou orientaci na SSSR.

Následuje turbulentní období, jež vyústilo v sovětskou invazi a dosazení Babraka Karmala za prezidenta v roce 1979. Tím začíná neradostná etapa tří desetiletí invazí a občanských válek.

2.5 Válka v Afghánistánu a islámský fundamentalismus

Proti sovětským invazním silám se formuje silná opozice podporovaná finančně a materiálně Spojenými Státy. Tito bojovníci jsou souhrnně nazýváni mudžáhedíny. Přes obrovské lidské a materiální nasazení se afghánské socialistické vládě a sovětské armádě nepodařilo odpor zlomit. Po deseti letech, 15 000 mrtvých vojácích a 1,4 milionu civilistů, se Sověti stahují.

¹⁴ Daud byl královým bratrancem.

Vláda permanentně ztrácela vliv nad jednotlivými oblastmi země, až byl nakonec roku 1992 dobyt Kábul a vyhlášena nová vláda.

Jednotlivé frakce polních velitelů se ovšem bez společného vnějšího zdroje nebezpečí nedokázaly dohodnout a tak brzy vypukl boj o moc. Záhy se Afghánistán rozpadl na několik samostatných částí, každá kontrolovaná polním velitelem, s vlastními ozbrojenci, zákony a často i platidly. Mezitím se na konci roku 1994 začalo formovat hnutí fundamentalistických paštunských studentů islámu, Taliban. Záhy začalo získávat na vlivu a v září 1996 dobylo Kábul a prohlásilo se za oficiální vládu Afghánistánu. Do poloviny roku 1998 kontroloval Taliban většinu území a zavedl na něm velmi striktní a konzervativní výklad šarií. Afghánistán je vyhlášen Islámským Emirátem. Jedinou oblastí mimo kontrolu Talibanu byl severovýchod kontrolovaný bývalým mudžáhidem generálem Masoudem a Severní Aliancí.

Taliban poskytuje zázemí a podporu teroristické síti Al-Kajda, která zde za podpory pákistánské tajné služby cvičí teroristy z celého světa pro útoky na západní cíle¹⁵. Pro odmítnutí vydat hlavu této sítě, ze Saúdské Arábie pocházejícího Usámu bin Ladina, čelí Taliban sankcím OSN a výcvikové tábory raketovým útokům USA. Současně s tím Spojené Státy výrazně podporují Severní Alianci v jejím boji proti Talibanu. Za celou dobu válek zahynul přibližně jeden milion lidí a více než 4 miliony uprchly do zahraničí, hlavně Pákistánu a Íránu.

Vše se mění s útoky z 11. září 2001 a následnou invazí USA a jejich spojenců. Na mezinárodní konferenci o Afghánistánu v německém Bonnu v prosinci 2001 byl jakožto prozatímní prezident vybrán Hamíd Karzái a řada států se zavázala k finanční a materiální pomoci. Situace se po několika měsících začíná uklidňovat, Taliban před spojenci ustupuje na všech frontách. Významného vlivu v jednotlivých oblastech opět nabývají polní velitelé, od nichž se centrální vláda snaží získat podporu a uznání.

¹⁵ Například bombové útoky na americké ambasády v Keni a Tanzanii v roce 1998, či série sebevražedných útoků na New York a Pentagon v září 2001.

3 Ekonomická situace

3.1 Celkový přehled

Afghánská ekonomika se zotavuje z desetiletí konfliktů. Její stav se značně zlepšil od pádu Talibanu na konci roku 2001, především díky obrovskému přílivu zahraniční pomoci, obnově zemědělského sektoru, a rozvoji služeb. Reálný růst HDP přesáhl v roce 2008 7 %¹⁶. Nicméně navzdory veškerému pokroku zůstává Afghánistán jednou z nejchudších světových zemí, s HDP na hlavu dle parity kupní síly ve výši 800 USD. Bude trvat ještě řadu let, než se podaří více využívat bohatého potenciálu, jak surovinového, tak lidského, tohoto hornatého státu. V současné době tak zůstává závislým na zahraniční pomoci, primitivním zemědělství a obchodu se sousedními státy.

Tabulka č. 3: HDP dle parity kupní síly

HDP (parita kupní síly)	\$23.03 miliardy	(odhad 2008)
	\$21.43 miliardy	(2007)
	\$19.22 miliardy	(2006)

Zdroj: The World Factbook

Podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP je přibližně stejný, třetinový. Tomu nicméně zdaleka neodpovídá rozdělení pracovní síly, kde 80 % lidí pracuje v zemědělství (ve venkovských oblastech funguje systém samozásobitelství a prodeje přebytků výměnou za ostatní základní statky), a po 10 % v průmyslu a službách. S tím také souvisí velmi nízké mzdy za nekvalifikovanou pracovní sílu a nepřímá i špatná mechanizace.

Oficiální měnou v Afghánistánu je nový Afghání, měnový kód AFN, volně směnitelný za hlavní světové měny a měny okolních států. Vznikl devalvací starého Afghání (AFA) v poměru 1 AFN = 1000 AFA. Kurs se pohybuje zhruba na úrovni 50 AFA za jeden americký dolar (49,86 AFN / 1 USD k 25. 4. 2009¹⁷).

¹⁶ The World Factbook

¹⁷ <http://www.centralbank.gov.af/foreignexchange.htm>

Částí ekonomiky, která není započítávána do žádných oficiálních statistik, nicméně dle odhadů dosahuje zhruba 1/3 oficiálních čísel, je pěstování máku a výroba a pašování opia a heroinu. Roční nárůst produkce dosahuje v mnoha oblastech desítek procent. Dle odhadů OSN je Afghánistán producentem 93 % veškerého heroinu ve světě. Na produkci drog je navázána následná kriminální činnost – pašování, korupce, obchod se zbraněmi, únosy a vydírání. Je smutným faktem, že z obchodu s drogami profitují všechny strany konfliktu – místní vojenští velitelé, Taliban¹⁸, zkorumpovaná oficiální administrativa a špičky policie a armády (objevila se i důvodná podezření na přímé zapojení vysoce postavených členů parlamentu a ministrů do obchodu s drogami). Objevují se taktéž neověřené zprávy o účasti tajných služeb Pákistánu a dalších států na obchodu se zbraněmi za drogové peníze. Nicméně zde již není možné rozlišit mezi trýznivou skutečností a konspiračními teoriemi.

Dalším velkým ekonomickým problémem Afghánistánu je vysoká nezaměstnanost ve městech dosahující přes 40 %. Jak již bylo řečeno, sociální zajištění prakticky neexistuje, je nahrazeno výpomocí v rodině. Je běžnou situací, že domácnost čítající přes 20 členů¹⁹ je vyživována 3 pracujícími. Alternativou pro nejchudší vrstvy jsou dary bohatších muslimů v souvislosti s islámskými svátky, především ramadánem.

3.2 Zemědělství

Afghánistán je převážně agrárním státem, kde většina obyvatel čerpá ze zemědělství obživu. Majorita zemědělců nevyužívá prakticky žádnou mechanizaci, hnojiva či pesticidy a značná část půdy nemá vybudované zavlažovací systémy a je závislá na vodě z tajícího sněhu a jarních dešťů. Z těchto důvodů směřuje významná část zahraniční pomoci právě do tohoto sektoru. Naproti tomu, z celkového objemu investic zahraničních firem bylo pouhé jedno procento směřováno do zemědělství či zpracování potravin²⁰.

¹⁸ Ač do svého pádu striktně, a poměrně velmi úspěšně, pěstování máku a produkci drog zakazoval a přísně trestal.

¹⁹ Několik rodin vzájemně příbuzných. Typická afghánská domácnost je 3generační – prarodiče, sourozenci jak s vlastními rodinami či svobodní a vnoučata.

²⁰ Export Promotion Agency of Afghanistan, údaj za rok 2004

Díky své poloze a klimatu je možno v Afghánistánu pěstovat plodiny jak mírného, tak subtropického pásma. Na tržištích tak lze zakoupit různé druhy jablek a hrušek, broskve, granátová jablka, hroznové víno, banány, manga a různé druhy ořechů. Z dalších plodin to jsou obiloviny, hlavně pšenice, brambory, různé druhy luštěnin a zelenina.

Z živočišné produkce je dominantním chov ovcí na vlnu a maso, dále chov skotu a drůbeže.

3.3 Průmysl a suroviny

Surovinová základna Afghánistánu je velmi bohatá. Na jeho území se nachází ložiska ropy, zemního plynu, řady kovů – zlata, mědi, železné rudy, a dalších zdrojů jako například uhlí a drahých kamenů. Toto je příslibem nových pracovních sil pro afghánské obyvatelstvo, příjmů pro státní kasu a zajímavých příležitostí pro zahraniční investory. V současné době se realizuje velká zakázka na těžbu mědi ve spolupráci s čínskými podnikateli. Bohužel hlavní překážkou ve větším rozvoji těžby a zpracování surovin je stále ještě bezpečnostní situace, která odrazuje další investory od vysokých investic do těžebních a zpracovatelských zařízení s dlouhou návratností. V současné době je státem silně podporována těžba a zpracování mramoru. Afghánský mramor je vysoce kvalitní a je po něm poptávka v zahraničí.

Lepší situace je u lehkého a potravinářského průmyslu, kde investice mají rychlejší návratnost a firmy se snaží využít příležitostí, které nový trh nabízí. Příkladem může být výroba a stáčírna na nealkoholické nápoje formy Coca Cola Beverages postavená severně od hlavního města Kábulu. Nicméně i zde jsou ještě obrovské nevyužité příležitosti, například v potravinářství. Jako nejperspektivnější se v současnosti dle vládní agentury na podporu exportu (EPAA²¹) jeví zpracování ovoce, jeho sušení a vývoz do zahraničí.

Většina průmyslové výroby je uskutečňována v malých manufakturách, automatizovaná průmyslová produkce v našem chápání prakticky neexistuje.

²¹ Export Promotion Agency of Afghanistan

3.4 Obchod

Za vlády Talibanu byl Afghánistán izolovaným státem s mezinárodními sankcemi pro porušování lidských práv. Zahraniční obchod byl v této době minimální a pouze se sousedními státy (Pákistán, částečně Írán a Indie). Výjimkou byl černý obchod se zbraněmi a drahými kameny, který vzkvétal už od počátku sovětské invaze, a který po odchodu sovětů a ztrátě zájmu Američanů finančně zajišťoval polní velitele v jejich bojích o moc. Většina lidí byli samozásobitelé, kteří prodávali své přebytky na místních trzích, případně řemeslníci či malí obchodníci.

Po svržení Talibanu Američany do země přitéká obrovská finanční a materiální pomoc, postupně se otevírají hranice a začíná se oživovat zahraniční obchod. Na svých počátcích se jednalo hlavně o import za peníze dodané mezinárodní komunitou. Se zvyšující se životní úrovní rostla také privátní poptávka po zahraničním zboží, takže se opětovně začaly rozvíjet obchodní vztahy s příhraničními oblastmi sousedních států. Postupem času se z přeshraničního obchodu stává doopravdy obchod zahraniční.

Hlavním obchodním partnerem je Pákistán, následovaný Spojenými Státy a Indií. V následující tabulce můžete vidět přehled exportu a importu.

Tabulka č. 4: Statistika zahraničního obchodu za rok 2007

Stát	Export	Import
Pákistán	21,8 %	36,8 %
Indie	22,8 %	5,0 %
USA	20,5 %	11,0 %
Tádžikistán	7,2 %	údaj není znám
Německo	údaj není znám	4,2 %
Celková hodnota	237 milionů USD	4,85 miliardy USD

Zdroj: The World Factbook

Chybějící údaje není možno bohužel doplnit, jelikož ani ministerstvo obchodu a průmyslu, ani vládní agentury na podporu obchodu nezveřejňují tyto informace souborně a dostupně (na internetu v našem případě).

Hlavními exportními komoditami jsou ovoce a ořechy, ručně tkané koberce, vlna, bavlna, kůže a kožešiny, drahé kameny a polodrahokamy. V posledních 2 letech běží akční program EPAA zaměřený právě na podporu vývozu koberců, mramoru a čerstvého a sušeného ovoce. Objevují se snahy o zapojení do programů Fair Trade a organického zemědělství a využití jejich stále rostoucí popularity v Evropě a Severní Americe. Bohužel ale většina těchto snah naráží na nepochopení místních úřadů a zůstává tak prozatím spíše vizí zahraničních odborníků.

Co se importu týče, jedná se o kapitál, potraviny, oblečení a ropné produkty. Dováženo je kompletní spektrum spotřebního zboží a elektroniky.

4 Politická a bezpečnostní situace

Jak již bylo výše nastíněno, Afghánistán prošel za posledních několik desetiletí řadou výrazných změn a na ty poslední se stále ještě adaptuje. Politická situace je poněkud nepřehledná a bezpečnostní vyhlídka nejsou, přes zvyšující se počet zahraničních vojáků, příliš optimistické.

Znalost aktuální politické a bezpečnostní situace a možného vývoje je pro každého obchodníka či podnikatele nezbytností, nechce-li ohrozit své investice, nebo dokonce sám sebe. V následující části tedy může čtenář najít charakteristiku státního zřízení, současnou politickou situaci s nástinem možného vývoje a na závěr zhodnocení bezpečnostní situace. Toto hodnocení bylo vypracováno na základě získaných podkladů a v případě Kábulu i na základě vlastních zkušeností.

4.1 Státní zřízení

Politicky je Afghánistán islámskou republikou s novou ústavou z ledna 2004. Definice tohoto termínu je obtížná, jelikož se stát od státu liší. V současné době existují 4 islámské republiky – Íránská, Afghánská, Pákistánská a Mauretánská. Obecně je islámská republika chápána jakožto kompromis mezi čistě islámským chalífátem a sekulární republikou. Jedná se o státní zřízení, které vychází z pravidel Koránu a jehož trestní systém odpovídá zásadám šarií. Zde se již ovšem dostávají rozdíly. Pro srovnání, v Íránu podléhají všechna rozhodnutí voleného prezidenta rozhodnutí muslimské rady nejváženějších kleriků v čele s ajatolláhem, která má pravomoc ovlivnit dané rozhodnutí, pokud se jí zdá bát v rozporu s vírou. Naproti tomu v Pákistánu je občanské právo v mnoha případech nadřazeno zásadám šarií a volený prezident a parlament jsou nejvyšší mocí ve státě.

Afghánistán se po pádu Talibanu ubírá spíše sekulární cestou a dalo by se tedy říci, že pojem Islámská republika v jeho názvu je tak spíše přihlášením se ke kulturnímu dědictví, nežli charakterizací státního zřízení.

V čele státu stojí prezident Hamíd Karzái a dva viceprezidenti. Všichni 3 jsou voleni přímou volbou na pětileté období s možností jednoho znovuzvolení. Prezident je jak hlavou státu, tak stojí v čele vlády, čímž se tato forma islámské republiky nejvíce blíží politologické definici prezidentského systému²². Vláda má v současnosti 25 členů, kteří jsou jmenováni prezidentem a schvalování Národním Shromážděním²³.

Legislativním tělem je dvoukomorový Parlament (Národní shromáždění) sestávající z dolní komory „Wolesi Jirga“ (doslovně něco jako Sněmovna lidu), mající 249 křesel, kde jsou zástupci voleni přímo s pětiletým mandátem. Horní komoru představuje „Meshrano Jirga“ (možný překlad by byl Sněmovna starších), se 102 křesly. Zde je systém získání mandátů složitější. Jedna třetina starších je volena na čtyři roky z provinčních rad, druhá třetina má tříletý mandát a pochází z rad místních distriktů, poslední třetina je jmenována na 5 let prezidentem.

Ve výjimečných případech může vláda svolat „Loya Jirgu“ (Velký sněm), řešící otázky nezávislosti, národní suverenity a teritoriální integrity. Má právo měnit ústavu a stíhat prezidenta. Sestává z Národního shromáždění a předsedajících provinčních rad a rad distriktů.

Soudní systém dle ústavy sestává z devítičlenného Nejvyššího soudu, kde jednotliví soudci jsou jmenováni prezidentem a schválení Dolní komorou, a jemu podřízených vrchních soudů a odvolacích soudů. Na základě Bonnské dohody byla ustavena Afghánská nezávislá komise pro lidská práva, jež se má zabývat vyšetřováním porušování lidských práv a válečnými zločiny.

4.2 Politická situace

Politická kultura Afghánistánu není příliš vyspělá a silně se na ní podepisuje historický vývoj. Hlavním cílem kandidátů na nejvyšší funkce jsou převážně personální důvody, ať už

²² Prezidentská republika. Sartori str. 94 - 106

²³ Neoficiální překlad názvu pro Parlament.

zisk další moci, či deklarace moci současné. Přes řadu iniciativ nebyli v počátcích nového státu vojenští polní velitelé odstaveni od centrální moci a nebylo jim striktně zabráněno v možnosti se na ní účastnit. Důsledkem toho je jejich postupné pronikání do parlamentních a vládních funkcí. Řada z nich je podezírána z braní úplatků, zneužívání pravomocí či přímé účasti na obchodu s drogami či zbraněmi.

Přes tyto vnitřní problémy je však patrná snaha posunovat zemi k fungujícímu samostatnému právnímu státu ctícímu lidská a občanská práva.

Afghánská politická kultura je individualistická, koncept politických stran či hnutí je taktéž vždy postaven kolem jedné centrální postavy. To se projevuje v přípravách na nadcházející prezidentské volby, které by se měly konat v srpnu tohoto roku, ale zejména ve volbách do Dolní komory Parlamentu, kam kandiduje nespočet politických hnutí s jednou, maximálně několika, politickými figurami ve svém čele. Tomu také odpovídá systém jednání a hlasování, kde pro každý návrh je třeba najít podporu mezi všemi poslanci, nikoli pouze mezi zástupci politických stran. V parlamentu mají zastoupení jak liberálně smýšlející představitelé střední třídy, tak konzervativní představitelé venkova.

Na lokální úrovni řídí chod komunity „místní starší“. Jedná se většinou o uznávaného člena komunity, který řeší drobné sousedské spory a případně zastupuje komunitu při větších záležitostech.

Výhledově se politická struktura a byrokracie na většině území stabilizuje. Mnohem komplikovanější je situace na jihu a východě, podél hranic s Pákistánem, kde Taliban a ultrakonzervativní mullové opět nabírají na vlivu a síle a vytlačují vliv centrální vlády, nebo jej výrazně oslabují. Tento trend pokračuje i přes stále se zvyšující počet nasazených domácích i cizích vojáků a ukazuje, že vojenské silové řešení dosahuje svých hraničních možností. Bude potřeba zvolit nový přístup vůči této situaci, jinak hrozí opětovná možnost rozštěpení státu²⁴. Prezident Karzái již vyhlásil snahu o dialog s kmenovými vůdci a kleriky, pokud se tito vzdají ozbrojeného odporu.

²⁴ Jako je to například možno pozorovat v současné době v Pákistánském údolí Svát, kde centrální vláda prakticky ztratila kontrolu nad chodem této oblasti ve prospěch Talibanu.

Nezbývá tedy než doufat, že tyto snahy dosáhnou svých cílů a bude nalezena rovnováha mezi liberálním a pokrokovým Kábulem a konzervativními venkovskými oblastmi. Ostatně z přílišných kulturních rozdílů mezi těmito 2 entitami vznikla v minulosti řada občanských nepokojů.

4.3 Bezpečnostní situace

Hodnocení bezpečnostní situace je nutno rozdělit na několik oblastí – hlavní město Kábul a další velká města na severu, venkovské oblasti středního a severního Afghánistánu, jih a východ země při hranicích s Pákistánem. Rovněž by se mohlo použít hodnocení dle subjektů – místní obyvatelé vs. zahraniční pracovníci. Bude použito první členění se zmínkou o druhém v případě, že není na daném území stejná bezpečnostní situace pro obě skupiny.

Tento popis bezpečnostní situace a možných rizik je nutno brát spíše jako obecně informační a před případnou cestou do Afghánistánu se informovat na Velvyslanectví České republiky v Afghánistánu²⁵ a případně dalších zdrojích zabývajících se touto tematikou. Situace se může velmi rychle změnit.

V souvislosti s nadcházejícími prezidentskými volbami v létě tohoto roku je možno očekávat rostoucí počet incidentů ze strany protivládních sil s cílem ať už zasáhnout do voleb či demonstrovat svou přítomnost.

V dřívějších letech platil trend stupňování útoků v průběhu léta a výrazné uklidnění situace v zimním období. Toto bylo dáno hlavně klimatickými podmínkami – kvůli velkému množství sněhu zapadly stezky skrze hory, které protivládní síly využívaly k transportu osob a materiálu a následným útokům.

²⁵ St. No. 10, House No. 337, Wazir Akbar Khan, Kabul, tel. 0093/798417418, vedoucí úřadu Jeho excelence Ing. Jiří Nekvasil

4.3.1 Kábul a velká města na severu země

Bezpečnostní situace v Kábulu se konstantně zlepšuje od jeho obsazení Severní Aliancí za podpory USA a NATO na konci roku 2001. Od léta 2008 je pak plně pod správou afghánských bezpečnostních složek.

Pouliční kriminalita je velmi nízká ve srovnání s podobně velkými metropolemi, což je dáno především dodržováním islámských zásad. Nežije-li člověk na ulici, znamenalo by přichycení při krádeži či jiném trestném činu zostuzení celé rodiny, jedna z nejhorších věcí, která se může ve společenském životě Afghánců stát, a toto by mohlo dosti pravděpodobně vést k vypovězení a zřeknutí se této osoby. Což při neexistenci jakéhokoliv sociálního zajištění se rovná zásadním existenčním problémům.

Rozdílná situace pro místní a pro cizince²⁶ je, co se týče únosů. V Kábulu se vyskytují organizované bandy získávající prostředky únosy či vydíráním bohatých Afghánců – lékařů, inženýrů, zaměstnanců zahraničních firem; je smutným veřejným tajemstvím, že tyto skupiny jsou napojeny na bezpečnostní složky, které za vysoké úplatky či dokonce podíly „na zisku“ nad těmito praktikami zavírají oči, zdržují či maří vyšetřování, nebo se na něm údajně i sami podílí.

Pro cizince je toto nebezpečí, vyhne-li se určitým oblastem Kábulu, naproti tomu velmi nízké. Ze strany únosců se jedná o jednoduchý kalkul. Unesou-li Afghánci a jeho rodina to ohlásí, bude se případem zabývat místní složka policie, jejíž velitel je s největší pravděpodobností na výplatní pásce bandy, která únos provedla. Pokud by ovšem došlo k únosu cizince, zapojí se do případu ambasáda, přes ni Ministerstvo vnitra, tajná policie a dost možná i jednotky NATO. Rizika s tím spojená naprosto nedosahují možných výnosů

V Kábulu dochází, bohužel, k výjimečným útokům na významné vládní instituce (Ministerstvo vnitra, Velitelství policie, Velitelství NATO), jež mají podobu sebevražedných bombových atentátů. Jednoduchou možností, jak minimalizovat toto riziko, je nezdržovat se v blízkosti vládních institucí v dopoledních hodinách, kdy lidé přicházejí do práce.

²⁶ Pod cizinci se rozumí zahraniční pracovníci z Evropy, Severní Ameriky a vyspělých asijských zemí.

Z vlastní zkušenosti ovšem mohu potvrdit, že pohyb po Kábulu je při dodržování základních bezpečnostních opatření a kulturní citlivosti bezproblémový.

4.3.2 Venkovské oblasti středního a severního Afghánistánu

V těchto oblastech jsou lidé odkázáni do značné míry sami na sebe a komunitu, v níž žijí. Panuje zde větší opatrnost vůči cizincům (za ty jsou považováni i Afghánci pocházející z jiných oblastí).

Pro tuzemského i zahraničního obchodníka se může jednat o nehostinné, liduprázdné oblasti, s malým investičním a obchodním potenciálem. Z možných bezpečnostních rizik jmenujme výjimečná loupežná přepadení. Specifické riziko představují maková pole v severovýchodním cípu země určená k získávání opia. Senzace- (a fotky) chtivý cizinec může být ozbrojenou stráží zaměněn za komisaře OSN dohlížející na likvidování opiové produkce.

Opět tedy platí, zdravý rozum, kulturní citlivost a v tomto případě i zkušený místní průvodce zabrání možným nepříjemnostem.

4.3.3 Jih a východ země při hranicích s Pákistánem

Oblast jihu a východu země při hranicích s Pákistánem je jednou z nejkonzervativnějších muslimských oblastí ve světě. Jedná se o oblast pašunských kmenů, z jejichž řad vzešlo fundamentalistické hnutí Taliban. Dominantní roli v životě komunity zde hrají klerikové a starší, všichni většinou zastánci tvrdého tradicionalistického přístupu, moc centrální vlády je zde velmi slabá. Přes horskou hranici nelegálně přecházejí protivládní bojovníci, je pašováno zboží, zbraně či transportovány drogy a drahé kameny, to vše za tichého dohledu pákistánské tajné služby ISI.

V této oblasti dochází k pravidelným vojenským střetům mezi Talibanci a provládními silami a spojeneckými jednotkami. Jedná se o doopravdy nebezpečnou oblast, které se snaží vyhýbat i Afghánci žijící v Kábulu či na severu země.

Pro zahraničního obchodníka můžou být zajímavými destinacemi města Kandahár či Jalalabád, je však třeba dbát nejvyšší opatrnosti, cestu plánovat dopředu a bezpodmínečně cestovat s místním průvodcem. Pro cesty do Kandaháru, nacházejícího se na jihozápadě země je prakticky všemi institucemi doporučováno využít leteckého spojení a vyhnout se cestě po zemi.

5 Charakteristika afghánské kultury

Nežli se začneme zabývat srovnáním afghánské obchodní kultury a jejích specifik, pojďme se nejprve podívat na charakteristiku afghánské kultury jako takové. Popíšeme si mentalitu, hodnotový systém a rozdělení společnosti. Na závěr se zmíním o všudypřítomném jevu, kterému se prakticky nelze vyhnout – korupci.

Jak již bylo několikrát zmíněno, afghánská společnost je značně multietnická, každé etnikum má svá kulturní specifika, přesto však lze vyzorovat řadu společných vlastností a znaků.

Pro každého Afghánce platí dvě základní hodnoty: víra a rodina. Jsou středobodem veškerého dění po většinu jejich života. Většina Afghánců je silně nábožensky založena, striktně dodržují muslimské zvyky a tradice, modlí se pětkrát denně, pátek je dnem volna a modliteb (páteční polední modlitba je nejvýznamnější a většina komunity, nebo alespoň mužské části, se schází v mešitě ke společné modlitbě), dodržují postní měsíc Ramadán, a odevzdávají náboženskou daň zakát (každý muslim, jenž má více statků, nežli nezbytně potřebuje pro sebe a svou rodinu, by měl rozdat část jejich přebytku, desetinu, dvacetinu, čtyřicetinu, záleží na statku, svým méně šťastným bratřím; hlavně v období Ramadánu jsou běžnou praxí milodary pro chudé, lidi na ulici, sirotky atd.).

Druhou hlavní hodnotou je rodina. Nejedná se o úzké chápání rodiny v našem slova smyslu, ale o širokou rodinu – sourozence a jejich děti, rodiče, prarodiče, tety a strýce, bratrance a sestřenice. Tímto počet členů rodiny lehce dosahuje několika desítek, což souvisí i s vysokým počtem narozených dětí, průměrná rodina má přes pět. V čele celé rodiny (či rodinného klanu) stojí nejstarší muž. Platí zde kombinace věku, dosažených životních úspěchů a respektu. Tato hlava rodiny řeší spory mezi jednotlivými členy a vystupuje jejím jménem v rámci komunity. Jedná-li se o velkou a ekonomicky silnou rodinu, požívá tato osoba velkého respektu i mimo rodinný kruh. Podobným stylem, nejstarší žena je hlavou domácnosti. Ač, na rozdíl od muže, její „moc“ končí za dveřmi domu, je to právě ona, kdo má na starosti běžný chod celé domácnosti.

Vztahy mezi vzdálenějšími členy rodiny jsou mnohem silnější nežli u nás, je běžnou praxí, že vzdálení příbuzní, pobývají i několik týdnů v domě hostitele potřebují-li. Navíc, rodina funguje jako systém sociálního zajištění (viz 3.1 Celkový přehled strana 17).

Mentalita Afghánců opět vychází hodně z islámu, ale je také silně poznamenána historickým vývojem. Obecně pro většinu muslimských kultur je společná víra v osud a Boží vůli, které jsou rozhodujícími činiteli v životě každého člověka. Ostatně i jedno z nejznámějších a nejpoužívanějších úsloví toto jen potvrzuje – inšalláh (إن شاء الله), lze volně přeložit jako dá-li Bůh a muslimové jím vyjadřují přání, aby se určitá událost stala. V souvislosti s vírou v osud a řadou válek v poslední době lze ovšem vyzorovat u řady lidí jistou rezignaci. Reakcí, kterou může cizinec získat při otázce týkající se bezpečnosti, je odpověď ve smyslu „člověk nemůže stále žít ve strachu vyjít z vlastního domu, a beztak, je-li to vůle boží, nic proti svému osudu nezmůže“.

Dalším dominantním rysem afghánské mentality je odpor vůči nadvládě a vnucování nových pravidel. Toto je možné vyzorovat již od počátků kmenového osídlení. V Afghánistánu se vystřídala řada dobyvatelů a cizích národů, pokud se ale nesmísili s místní populací a nepřijali částečně jejich hodnoty a zvyky, při nejbližší příležitosti byli svrženi, nebo byl podpořen jejich protivník slibující výhody. Tomu také napomáhalo afghánské prostředí – vysoké hory, zapadlá údolí, nehostinné pustiny; přes řadu komunit se tak přelévaly změny panovníků bez výrazného zásahu do jejich života. Za poslední století si na Afghánistánu vylámaly zuby 2 velmoci, které jej chtěly kontrolovat – Británie a Sovětský svaz; a pokud Američané nepřehodnotí svou taktiku, hrozí jim, že se stanou dalším afghánským skalpem. Bohužel, tato vlastnost ale brání i přijmutí vlastní afghánské vlády.

Afghánská společnost je značně rozdělená. První silné dělení nastává u národností. V běžném pracovním nasazení se toto až tak neprojevuje, ale co se osobního života týče, situace je mnohem komplikovanější. Například sňatky mezi 2 lidmi pocházejícími z různých etnik nejsou příliš časté, důvodem pro toto může být také výrazná role rodičů a příbuzných při výběru životního partnera. Nemusí se jednat ani o předem domluvené sňatky, ale rodina má většinou alespoň „schvalovací právo“.

Další rozvrstvení populace je dle ekonomické síly. Rozdíly mezi nejbohatší a nejchudší vrstvou jsou závratné. V bohatých rodinách je běžné mít služebnictvo na veškeré domácí práce, a toto vede až k takovým názorům, jako odpor a pohrdání manuální prací bohatými Afghánci. Bohužel tento jev není zdaleka vzácný.

Posledním kritériem, kterým se budeme zabývat, je dělba dle pohlaví. Existuje řada představ o Afghánistánu a postavení žen zde, vytvořených jak médii, tak vlastními předsudky cizinců, některé z nich mají reálný základ, některé nejsou na pravdě postaveny ani zdaleka.

Jako východisko je třeba konstatovat, že postavení mužů a žen není stejné. Postavení mužů se v rámci Afghánistánu příliš neliší. Situace u žen je ovšem velmi rozdílná – záleží, ve které oblasti a v nakolik konzervativní rodině žena žije. Obecně je její role rozdělena dle 2 oblastí: doma a mimo prostor domova. Doma se ženy starají o chod domácnosti, výchovu dětí a hrají velmi důležitou roli v rodinném životě. Jejich role mimo domov je však jiná. Na venkově jsou brány, že patří svému manželovi, případně rodině, a dle toho se musí chovat. Kábul je z tohoto hlediska mnohem liberálnější, takže hlavně mladší ženy se snaží mít výraznější roli i mimo prostor domova. V Afghánistánu neexistují zákony bránící ženám podnikat či zastávat významné funkce, je tedy možné, a stále častější, mít za obchodního partnera ženu. Přesněji řečeno ženy, jelikož pořád ještě platí jisté zásady bránící ženám jít samy na schůzku s cizím mužem, ať se jedná o obchodní schůzku, či pracovní pohovor. O oblečení žen se bude mluvit v následujících kapitolách.

Téma korupce je v Afghánistánu přítomno na každém kroku. V mnoha případech drobné podplácení není ani vnímáno jako něco špatného, jedná se o dárek, příspěvek pro danou osobu, všimné. Prakticky za každou činnost může být člověk požádán o bakšiš (někdy překládáno jako spropitné). Ať už se jedná o odbavení zavazadla, vyřízení formalit, až po policejní kontrolu. Odmítnutí zaplatit může vést až k neposkytnutí služby, což v případě státních úředníků znamená značné problémy a další výdaje. Na druhou stranu, mnohdy je bakšiš žádán i za věci, které byly dodány ve značně pochybném stavu a kvalitě. V podstatě se lidé často řídí zásadou, za zeptání nic nedám a třeba to vyjde.

Korupce ve zdaleka jiných částkách se týká přidělování státních zakázek, registrací společností, daňového úřadu (pro velké firmy je finančně výhodnější podplatit řadu úředníků na ministerstvu financí a platit minimální daně, nežli nepodplácet a platit dle zákona), následuje korupce v bezpečnostních složkách, na hranicích, až se dostáváme do politiky a řízení státu.

6 Afghánská obchodní kultura

Pro popis afghánské obchodní kultury použijí kritéria uvedené v publikaci Zamykalová: *Mezinárodní obchodní jednání*²⁷.

6.1 Osobnost a hierarchie

Ač je jednou z hlavních hodnot Afghánců rodina, a tudíž kolektiv, při vyjednávání se spíše uplatňuje princip individuality. Obchodník jedná za sebe a svou firmu a tak také přijímá rozhodnutí (platí pro osoby s rozhodující pravomocí, u osob bez ní se jedná prakticky pouze o informativní schůzky). Jak afghánská společnost, tak také firemní prostředí, je velmi hierarchizované s absolutní koncentrací moci a separací jejích držitelů od ostatních. Platí jasná pravidla, že šéf firmy jedné jedná se šéfem firmy druhé, obchodní ředitel s obchodním ředitelem atd. Toto jednání zachází až tak daleko, že ač potřebuje ředitel banky změnit nastavení firemního softwaru, nezavolá člověku zodpovědnému za tento problém v dodavatelské firmě, ale volá jejímu řediteli a dožaduje se řešení od něj. Je tedy nezbytně nutné při jednání dodržovat hierarchii a má-li česká firma volnější strukturu, například projektovou, zvážit jak se prezentovat před obchodním partnerem, abychom získali patřičný dojem postavení ve vlastní organizaci a dostali se tak k osobám s pravomocemi rozhodovat a neuvízli v systému zástupců a poradců.

Styl vyjednávání je spíše kompetitivní, s cílem získat osobní prospěch, vždy je ale kladen důraz na osobní poznání obchodního partnera.

Velký důraz je kladen na osobní vztah mezi jednajícími. Znat svého partnera je pro Afghánce velmi důležité, vybudovaná důvěra je základem pro řadu dalších obchodů. Ještě více to platí o referencích a známostech. Bez nich je nesmírně obtížné proniknout do odvětví a začít úspěšně podnikat. Toto zachází až tak daleko, že například v životopisech jsou jako reference uváděni vzdálení příbuzní zastávající významné posty.

²⁷ Miroslava Zamykalová: *Mezinárodní obchodní jednání*, str. 45-60

6.2 Interpersonální vzdálenost

Zde se velmi odlišuje vzdálenost mezi lidmi stejného pohlaví a opačného. Stejně tak se liší pozdravy.

V případě navázání nového kontaktu je typickým pozdravem mezi muži podání ruky, jsou-li na přibližně stejné úrovni, nebo pokynutí hlavou ze strany nadřazeného a lehká úklona s pravou rukou na srdci ze strany níže postaveného. Mezi ženami se toto dá taktéž aplikovat. Vzdálenost je pak na úrovni dolní hranice obvyklé pro střední Evropu. Jedná-li se o první setkání mezi obchodníky mužem a ženou, obvykle se uskuteční bez tělesného kontaktu, pouze s úklonou hlavy a slovním představením. V takovém případě je pak vzdálenost při vyšší hranici našich zvyklostí. Možnou výjimkou je první jednání se zahraničním partnerem, kde si bude možná afghánský podnikatel chtít vytvořit dojem moci a autority a bude udržovat větší vzdálenost s dominantní řečí těla.

V případě, že se obchodní partneři již delší dobu znají a mají spolu dobré vztahy, je typickým pozdravem lehké políbení na obě tváře, případně objetí. Toto samozřejmě platí pro stejné pohlaví, jedná-li se o muže a ženu, pak je tímto familiérnějším pozdravem podání ruky. Afghánci jsou velmi kontaktní a tak různé poklepání, či položení ruky na partnera je během schůzky velmi obvyklé. Mezi stejným pohlavím je mezilidská vzdálenost kolem 30 cm, u rozdílného pohlaví jednajících je zhruba na úrovni průměrné české.

V soukromém životě jde tato kontaktnost ještě dále a je zcela normální potkat na ulici skupiny mladíků držících se za ruce.

6.3 Verbální a neverbální komunikace

Perština je velmi květnatý a opisný jazyk a stejně tak afghánské vyjadřování je opisné, nepřímé. Dříve bylo prestiží každého obchodníka dokázat pracovat s jazykem, téměř až mluvit básnicky. Toto neznamena, že Afghánci nejsou schopni tvrdě vyjednávat, pro Čecha ovšem zdánlivě často odbíhají od tématu, nesměřují přímo k cíli či se vyhýbají přímé konkrétní odpovědi.

Mimika a neverbální komunikace hrají tudíž pochopitelnou roli při celkovém pochopení obsahu sdělení.

Pro Afghánce je nezdvořilé odmítnout, říci ne. Proto tedy, i když ví, že požadavek partnera nesplní, či s ním nesouhlasí, toto neřeknou přímo, ale pomocí narážek, různých možná, uvidíme atd. Je velmi vhodné a nanejvýš doporučeníhodné, aby si český obchodník důležité body projednávaného tématu různě křížově ověřoval, a dal své protistraně možnost daný bod objasnit, či odmítnout, jinak nežli nutností explicitního odmítnutí (kterého se beztak nemusí dočkat).

6.4 Oblékání a vzhled

Na obchodní schůzku je nutno dojít v obleku, na vzhled je kladen veliký důraz, prakticky zásadní. Dalo by se říci, že vše je o dojmu, jaký ve svém obchodním partnerovi vyvoláte. Pokud nabude dojmu, že jste váženým obchodníkem, řídícím velkou firmu, bude tak o vás referovat i svým obchodním partnerům, a vy se můžete dočkat řady dalších lukrativních zakázek. Naopak, zapadnete-li do škatulky středního managementu menší firmy, nemusí s vámi příště už ředitel vůbec jednat a pošle za sebe někoho ze svých podřízených bez rozhodovací pravomoci.

Pro ženy platí doporučení velmi decentních kostýmků s minimálním dekoltem. Dlouhá sukně není na obchodní schůzce obvyklá. Zároveň se doporučuje zakrýt si vlasy šátkem.

Zahalování vlasů a případně obličeje, ač médiu připisováno islámu, je záležitostí tradice regionu, případně překrucování výkladu Koránu ortodoxními kleriky. V Koránu samotném stojí pouze, že *muž i žena se mají oblékat decentně a cudně*. Nechvalně známá burka pochází z královského dvora 19. století, kde ji nosily urozené ženy, aby se na cestách vyhnuli prachu a díky svojí nepraktičnosti pro většinu činností ukázaly, že ony nemusí manuálně pracovat.

6.5 Jídlo a stolování

Afghánci si velmi zakládají na své pohostinnosti, a nechcete-li hostitele urazit, je nutno pozvání přijmout, či alespoň velmi taktně odložit na příště, odvolávajíc se například na jiné pozvání.

Prakticky žádné obchodní jednání se neobejde bez sklenky čaje. Pro Afghánce by bylo poněkud nezvyklé, pokud byste je požádali o sklenici vody. Tuto nabídku naleznete v západních firmách a organizacích. Jedním z možných důvodů je také nejistá kvalita vody, která se převařením odstraňuje, k velkému povděku cizinců. Na rozdíl od arabských států není káva příliš rozšířeným nápojem.

Tradiční stolování probíhá na zemi, usazení na kobercích, s jídlem umístěným ve středu na tradičním voskovaném plátně, či na moderní obdobě, umělých ubrusech. Jídlo je společenskou záležitostí spojenou s rozhovory a socializací. Záleží pak na rodině, jestli v přítomnosti cizích mužů jí všichni pohromadě, nebo ženy jedí v oddělené místnosti.

Hlavními body jídelníčku je zelenina, skopové, rýže a na závěr ovoce. Tradiční afghánský nápoj *doh*, sestávající z vody, bílého jogurtu, soli a máty je obzvláště v létě osvěžující, i přes svou pro středoevropana nezvyklou chuť.

6.6 Vnímání času

Čas nehraje zdaleka tak významnou roli, jako v Evropě. Jak co se týče domluvených začátků, tak délky trvání jednání, jsou Afghánci značně flexibilní. Totéž se týká domluvených termínů. Nicméně, od svých evropských a severoamerických obchodních partnerů očekávají, že budou dochvilní a budou dodržovat stanovené data. Bylo by bráno za urážku, pokud by tomu bylo jinak.

6.7 Dodržování dohod a smluv

Vzhledem k implicitnímu stylu komunikace je dodržování ústně smluvených dohod silně variabilní. Pokud s nimi partner souhlasí a vidí je jako příznivé, přesně je dodrží, pokud si jimi ovšem není zcela jist, či je nepokládá za příliš významné, jejich naplnění nedojde, či dojde se značným zpožděním. Totéž lze v menší míře říci i o psaných smlouvách. Opět je významným hlediskem osobní vztah obchodních partnerů. Znájí-li se a důvěřují si, obchody, i ve velkých objemech, mohou být uzavírány pouze ústní dohodou. Naopak, částečně také kvůli poměrně dřavému legislativnímu systému a pomalosti soudů, i sebenepřístupnější smlouva může naprosto selhat.

Výsledným doporučením je tedy budování důvěry s obchodním partnerem, zjišťování jeho stanovisek k projednávaným bodům a zdravý rozum.

6.8 Pracovní zvyklosti

Pracovní týden začíná sobotou a končí čtvrtkem, pátek je muslimský den volna (označován také jako víkend). Dle zákoníku práce má mít čtvrtek zkrácenou pracovní dobu na pět hodin denně z normálních osmi. Řada soukromých firem ale toto nedodrжуje a bere čtvrtek jako běžný pracovní den. Firmy se zahraničními pracovníky, neziskové organizace a ambasády mají často jako dny volna pátek a sobotu.

Začátek pracovní doby je variabilní, nejčastěji se pohybuje od osmi hodin ráno do čtyř hodin odpoledne.

7 Konkrétní popis obchodní schůzky

V následující části bych chtěl poskytnout popis jedné obchodní schůzky. Rád bych na ní ilustroval jednotlivé fáze a konkrétní specifika, se kterými se může český podnikatel v Afghánistánu setkat. Zkušenost z jednání s jinými lidmi může být dosti jiná, takže je třeba tento popis brát spíše jako ilustrativní.

Jedná se o schůzku na půdě místního podnikatele ohledně vytvoření reprezentačních materiálů pro naši firmu.²⁸

7.1 Příprava

Z naší strany je učiněn výběr dodavatele reprezentačních materiálů pro naši firmu. Proběhne telefonické domluvení schůzky, oznámení jejího tématu a stanovení angličtiny jako pracovní řeči.

7.2 Průběh schůzky

Na schůzku se vydáváme ve 2 lidech, oba cizinci, jeden se střední znalostí perštiny. Oba máme obleky.

Na místo dorážíme v pětiminutovém předstihu. Osoba, s níž se máme sejít, má jiné jednání. Jsme usazeni do kanceláře a je nám nabídnut čaj.

Úvodní fáze

Po přibližně 10 minutách přichází pan ředitel, vítá nás, nabízí další čaj a dochází k výměně vizitek. Náš partner je oblečen v tradiční afghánské dlouhé košili *pejrohan*, širokých kalhotách *tonbon* a ozdobné vestě. Prvních zhruba 20 minut je stráveno otázkami a odpověďmi na téma důvodů naší přítomnosti v Afghánistánu, jak se nám zde líbí,

²⁸ Do doby tisku bakalářské práce se mi nepodařilo sehnat souhlas tohoto podnikatele se zveřejněním jeho údajů, takže z tohoto důvodu záměrně vynechávám jeho jméno, název firmy i konkrétní produkt, o který se jednalo.

současného stavu podnikání a výhledů ekonomické a politicko-bezpečnostní situace. U většiny otázek je snaha najít spojitost s obchodním partnerem z obou stran.

V průběhu vstoupil do místnosti jeden z podřízených, náš partner se nám přestal věnovat a asi po dobu jedné minuty řešil tuto záležitost. Poté, bez jakéhokoliv vysvětlení se vrátil ke komunikaci s námi.

Představovací fáze

Následujících 15 minut nám náš partner představuje produkty své firmy, zdůrazňuje jejich kladné vlastnosti a zmiňuje reference a spokojené zákazníky. V průběhu toho vyřídil, za našeho čekání, další telefonát.

Vyjednávání

Představujeme naše představy a požadavky, začíná smlouvání o produktu, ceně a termínu dodávky. Několikrát se vracíme k bodům, které jsme považovali za uzavřené. Při psaní objednávky zjišťujeme, že partner uvedl jím navrhovaný formát, nikoli ten, který jsme požadovali my.

Během více než půl hodiny této fáze byl za našeho poněkud již netrpělivého přihlížení vyřízen další telefonát a další záležitost, tentokrát s jiným podřízeným.

Uzavření obchodu

Těsně před uzavřením obchodu přichází jiný obchodní partner, vstupuje do jednání, představuje se a začíná neformální rozhovor ne nepodobný úvodní fázi. Po několika minutách odchází stranou vyřídit si telefonát. Mezitím si další telefonát vyřídil náš téměř-dodavatel.

Po opětovném návratu k tématu je obchod uzavřen, platba je domluvena po dodání.

Závěr

Schůzka trvala téměř hodinu a půl, byl na ní uzavřen obchod v hodnotě do tisíce USD. Náš partner během ní stihl vyřídit tři telefonáty, dvě věci se svými podřízenými a představit nám dalšího podnikatele.

7.3 Realizace obchodu

Ve stanoveném termínu nebylo zboží dodáno, zavolali jsme tedy na firmu zjistit, v čem je problém. Bylo nám řečeno, že formát, v jakém jsme dodali zadání před 10 dny, nedokážou zpracovat. Po chvíli vyjasňování jsme elektronicky poslali firmou několikrát potvrzený nový formát.

Po dalším týdnu, uplynutí termínu dodávky, a našem telefonátu, nám bylo oznámeno, že neobdrželi mail s novým formátem (ač jsme si toto po odeslání telefonicky sami ověřili).

Zásilka se zbožím nám byla doručena hned následující den poté, co náš kolega osobně doručil externí disk s požadovaným formátem. Toto jen potvrdilo význam osobního jednání. Ač se může zdát zpočátku zdlouhavým a téměř ztrátou času, v konečném hledisku vám ona půlhodina spojená s vypitím šálku čaje ušetří mnoho dní čekání na dodávku.

Závěr

Afghánistán za posledních 7 let učinil řadu kroků směrem k ekonomickému růstu a zapojení se do mezinárodní komunity i jinak, nežli jako synonymum pro režim utlačující vlastní obyvatele a poskytující zázemí teroristům a fundamentalistům. Konstantní zájem mezinárodního společenství o vývoj tohoto vnitrozemského státu, společně s přísunem zahraniční pomoci a kapitálu, jsou příslibem, že Afghánistán konečně opustí kolotoč strádání a válečných konfliktů. Nicméně, k dosažení tohoto stavu vede ještě velmi dlouhá a náročná cesta. Jedním z kroků pro stabilizaci celého regionu je nepochybně ekonomický rozvoj a zapojení se do mezinárodního obchodu.

Afghánistán byl již od starověku důležitou křižovatkou obchodních cest nejen v rámci Jižní Asie. Procházela přes něj slavná hedvábná stezka spojující Čínu s Blízkým východem a Evropou, a rovněž spojnice Indického subkontinentu se současným Ruskem. Proto se také stal terčem pozornosti řady dobyvatel a vládců, ať už se jednalo o Alexandra Velikého, Čingischána, či Brity a Sověty v minulém století. Také z tohoto důvodu mu může být věnováno tolik pozornosti i dnes.

Dnešní Afghánistán patří k jedněm z nejchudších zemí světa, s hrubým domácím produktem na hlavu ve výši zhruba 800 USD, ovšem s ročním nárůstem kolem 8 %. Ač naprostá většina obyvatelstva pracuje v zemědělství, výrazně roste vliv sektoru služeb, podílejícího se více než 1/3 na celkovém HDP. Současně se rozvíjí také průmysl, drobné manufaktury se začínají přeměňovat na zárodky průmyslových podniků, objevují se investice do těžebního průmyslu a zpracování surovin, zpracování potravin se taktéž posunuje k moderním technologiím. Afghánistán je cílem zahraniční rozvojové pomoci dosahující mnoha miliard dolarů, nicméně, cestu sem si začínají nacházet i soukromí investoři.

Jsou tři základní faktory, které umožní celkový pokrok Afghánistánu – bezpečnostní situace, vzdělanost obyvatelstva a ekonomický rozvoj. Nicméně, tyto tři faktory jsou navzájem velmi úzce provázány a není možno se soustředit pouze na některé z nich a doufat, že bude dosaženo výrazných výsledků. Jako příklad uvedu vzdělanost. S rostoucí vzdělaností (resp. gramotností) obyvatelstva klesá podpora ortodoxních a radikálních kleriků, jelikož si lidé

mohou sami přečíst Korán, a tím se zlepšuje bezpečnostní situace. Zároveň více vzdělaných lidí umožňuje zaměstnávání Afghánců na vyšších postech, růst příjmů, spotřeby a tudíž rozvoj národního hospodářství.

Politicky je Afghánistán islámskou republikou, pro Evropana nejbližším podobným státním zřízením je prezidentská republika. Politická kultura je nepříliš vyspělá, postavená na individualitách a jejich vlivu a moci. Politické strany a hnutí prakticky neexistují v našem způsobu chápání. Nicméně, jako výrazný posun lze chápat volby, které je možno, za dohledu zahraničních pozorovatelů, nazvat rovnými, všeobecnými a spravedlivými.

Bezpečnostní situace je značně volatilní a liší se oblast od oblasti. Území Kábulu a severní a střední Afghánistán je při dodržení základních bezpečnostních opatření a dbání doporučení místních pro cizince relativně bezpečná. Totéž bohužel nelze říci o oblasti na jihu a východě, při hranicích s Pákistánem. V těchto místech se nachází ohniska ozbrojeného odporu vůči centrální vládě a armádám NATO a ISAF (International Security Assistance Force).

Afghánská kultura vychází z místních tradic a islámu. Do značné míry je podobná kultuře Íránské a lze ji hodně generalizovaně přirovnat i ke kultuře arabské. Základními hodnotami určujícími chod života Afghánců jsou islám a rodina. Toto, v určitých mírných obměnách, platí pro celou populaci, ať už konzervativně založenou či liberálně smýšlející. Dalším typickým rysem je přísná separace pohlaví. Z právního hlediska jsou si muži a ženy rovni, nicméně toto je výrazně podrobeno místnímu prostředí, ve kterém se žena nachází.

Podnikatelská kultura je postavena na přísné hierarchii v rámci firmy s velmi omezenou delegací pravomocí. Afghánský podnikatel je typicky kontaktní osobou, udržující bližší mezilidskou vzdálenost, nežli je typické ve střední Evropě. Toto platí, jedná-li se o jednání mezi stejným pohlavím. V případě opačného pohlaví je tato vzdálenost přibližně o 50 % větší. Způsob vyjadřování je výrazně implicitní, s velkým důrazem na nepřímé náznaky a signály. Je pokládáno za nezdvořilé přímo někoho odmítnout. Dojem a zachování si tváře je zásadní pro úspěšné jednání. Pro afghánského podnikatele je rozhodujícím osobní vztah s obchodním partnerem, je mu věnována značná pozornost a přikládán velký význam. Písemné dokumenty jsou obvyklé, nicméně mezi dlouhodobými partnery nejsou nezvyklé ústní dohody i o větších zakázkách. Na druhou stranu, vymahatelnost smluvních závazků je

dosti obtížná a spíše nežli na soudech, závisí na postavení podnikatele. Časové hledisko není příliš určujícím, dohodnuté termíny nejsou běžně dodržovány a stížnosti na jejich nedodržování mohou být pokládány za projev nedůvěry a zhoršení vztahů. S tím také souvisí jisté specifikum afghánských podnikatelů, kterým je běžné odbíhání od tématu schůzky a řešení záležitostí s ní nijak nesouvisející, například vyřizování telefonátů či konverzace s dalšími lidmi neúčastnícími se jednání v jeho průběhu.

Cílem této bakalářské práce bylo podat souhrnné informace o specifiích podnikání a obchodu v Afghánistánu s důrazem na kulturní prvky. Takováto publikace v českém jazyce přinejmenším do konce roku 2008 neexistovala. Pokusil jsem se tedy vytvořit materiál kombinující statistické údaje, vlastní zkušenosti a poznatky dalších lidí. Věřím, že jednak kvůli masivnímu přísunu zahraniční pomoci, tak také kvůli postupnému rozvoji, je Afghánistán příležitostí pro české podnikatele s odhodláním využít potenciál nových trhů v rozvojových zemích. Doufám tak, že tato práce pomůže případně českým obchodníkům či investorům s jejich orientací v afghánském podnikatelském a obchodním prostředí.

Zdroje informací

Literatura a publikace

1. ZAMYKALOVÁ, Miroslava: *Mezinárodní obchodní jednání*, Professional Publishing, Praha 2003, ISBN: 80-86419-28-2
2. CLAMMER, Paul, et al.: *Afghanistan*, Lonely Planet Publications, Melbourne 2007, ISBN: 9781740596428
3. SARTORI, Giovanni: *Srovnávací ústavní inženýrství*, SLON, Praha 2001, ISBN: 808585094X
4. Ministry of Commerce and Industry, Private Sector Development Directorate: *The Investors' Guide to Afghanistan*, Ministry of Commerce and Industry, Kabul 2008
5. Central Statistics Office of Afghanistan: *Interní demografické údaje Kabul municipality*, Kabul 2008
6. SYNEK, M. a kol.: *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, VŠE, Praha 2002. ISBN 80-7079-131-4

Data a publikace online, internetové zdroje

7. Central Intelligence Agency [on-line], *The World Factbook*, [on-line]. [cit. 2009-4-15], <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/af.html>
8. Ministerstvo zahraničních věcí [on-line], *Encyklopedie států*, [on-line]. [cit. 2009-4-15], http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/afghanistan/cestovani/other.html
9. United Nations Statistics Division [on-line], *Demographic Yearbook—Table 3: Population by sex, rate of population increase, surface area and density*, 2006, [on-line]. [cit. 2009-4-15], <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2006/Table03.pdf>, retrieved on 2008-08-13

10. BBC [on-line], *Afghanistan: Where Things Stand* [on-line]. [cit. 2009-4-15],
http://news.bbc.co.uk/2/shared/bsp/hi/pdfs/07_12_06AfghanistanWhereThingsStand.pdf
11. The Free Dictionary [on-line], *Columbia Electronic Encyclopedia* [on-line]. [cit. 2009-4-15], <http://encyclopedia2.tfd.com/>

Rozhovory

prof. Hedayatullah Alefi, děkan ekonomické fakulty Kábulské univerzity, předseda Afghan Economists Association

Jeho Excellence Jiří Nekvasil, velvyslanec České republiky v Afghánistánu

Suleman Fatimie, CEO Export Promotion Agency of Afghanistan

Ing. Světlana Senajová, Technical Implementation Manager, One Laptop Per Child Project

Sameer Ahmad Tahseen, IT director, PAIWASTOON Networking Services

Mahmood Nisar, konzultant

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Demografické údaje	8
Tabulka č. 2: Přehled etnik a jejich procentuelní zastoupení v populaci	10
Tabulka č. 3: HDP dle parity kupní síly	16
Tabulka č. 4: Statistika zahraničního obchodu za rok 2007	19

Seznam příloh

Příloha 1: Mapa Afghánistánu



zdroj: The World Factbook

Příloha 2: Vlajka Islámské republiky Afghánistán



zdroj: The World Factbook

Příloha 3: Největší afghánská města

<i>Město</i>	<i>Počet obyvatel</i>
Kábul	3 000 000
Herat	349 000
Kandahár	324 800
Mazáre Šarif	300 600
Kunduz	264 100
Taluqan	196 400
Puli Khumri	180 800
Džalalabád	168 600
Charikar	153 500
Sheberghan	143 900
Ghazni	141 000
Sari Pul	136 000

zdroj: Central Statistics Office of Afghanistan