

**Ing. Jitka Hanzlíčková, generální ředitelka CzechTrade**  
**Vliv korupce na rozhodování podnikatelských subjektů z České republiky**

**Úvod do příspěvku**

Na úvod jedno smutné konstatování. Korupce tady byla, je a bude, záleží však na tom, v jaké míře a jak se k ní hodláme postavit. Jestliže v některých zemích je podobná praxe opovržením hodnou praktikou, jinde je uplácení a zásada „kdo maže ten jede“ součástí každodenního života. Přes různý přístup se odborníci v posledních letech shodují, že korupce má celkově negativní vliv na konkurenceschopnost i celkový růst ekonomiky. Dokazuje to i poslední žebříček Transparency International, kde několik let první pozice opanují ekonomicky vysoce vyspělé země.

**Korupce a konkurenceschopnost**

České republice se v letošním roce podařilo mírně zvýšit svou schopnost ekonomicky konkurovat ostatním zemím světa. Ve zprávě Světového ekonomického fóra se české hospodářství umístilo na 38. příčce mezi 117 hodnocenými státy, tedy o dvě místa výše než loni. Tato pozice také svědčí o tom, jakou mají české podniky pozici při exportování vlastních výrobků a služeb a jakou má naše země image v zahraničí. Z nových zemí EU dosáhly lepší umístění pouze Estonsko (20), Slovinsko (32), Kypr (34) a Malta (35). Slovensko zpráva umístila na 41. příčku. Nejhorší je Polsko, které skončilo až na 51. místě. Loni však bylo šedesáté.

Zpráva o konkurenceschopnosti, kterou Světové ekonomické fórum vydává už dvacet let, je mezi investory považována za nejkvalitnější svého druhu. Investoři ji používají jako orientační pomůcku rozhodování o svých aktivitách, i když v České republice to není prozatím nikterak časté. Zpráva hodnotí na čtyřicet různých faktorů.

Letošní výsledky mají pro nás dvě dimenze – dobrou a špatnou. Ta dobrá je, že jsme se na žebříčku posunuli opět trochu vzhůru (a to zejména díky komunikaci, technické "gramotnosti", schopnosti přenosu technologií, kvalifikaci pracovní síly či infrastruktury), na druhou stranu bohužel v některých oblastech se nám stále nedaří držet krok s vyspělými státy. Teď mluvím právě o míře zdanění, korupci, výkonnosti státní správy, regulaci pracovního trhu či byrokracií. Zajímavé je přitom zjištění Daniela Kaufmanna, který připravoval tento výzkum v České republice, jenž řekl: "Citlivost investorů vůči korupci v posledních letech pozoruhodně roste."

**Situace v zahraničí**

Já zde dnes zastupuji CzechTrade, agenturu jejímž hlavním cílem je pomoci českým firmám s exportem do zahraničí. V dnešní době disponujeme 31 kancelářemi po celém světě, které, troufám si tvrdit, mají maximálně fundované informace o daných teritoriích. Pokud se zde bavíme o korupci, pak já bych nejprve chtěla pro Vaši představu udělat takovou malou sondu do chápání a naplňování korupce v zemích, kde působí některé naše pobočky.

Někde slovo korupce nahání hrůzu, jinde jde naopak o běžnou součást života. Důvodů proč tomu tak je, může být několik, ať už souvisí s mentalitou a morálními hodnotami národa či historií dané země.

## **Od koho se můžem učit**

Nejprve se podívejme na země, kde se zdá, že je vše v naprostém pořádku. Šedá ekonomika v těchto státech neexistuje a státní a municipální úřady fungují poměrně transparentně. Tj. naši exportéři s korupcí při průniku do těchto teritorií vůbec nikterak nepočítají a rozhodně si nepřipravují peníze v obálkách. Daleko většími překážkami pro úspěšný export jsou dostatečná kvalita produktu, termíny plnění zakázek, jazykové bariéry, náročná logistika či drsné požadavky na minimalizaci ceny.

Takové Dánsko je z pohledu korupce všeobecně vnímáno jako příklad a model pro ostatní země. Vše ukazuje na to, že dánský státní aparát je poctivý a čestný a že dánské občany nejsou ochotni dávat úplatky. Je to dáno také tím, že například v severských zemích je téměř nemožné představit si korupční aféru bez následného potrestání a společenského opovržení. Opuštění funkce je pak v takovém případě nevyhnutelné. U politiků je odsouzení ještě daleko horší, neboť se jedná o osoby, které jsou do funkcí voleny obyčejnými lidmi. Z tohoto důvodu je zejména mezi veřejnými činiteli slovo „korupce“ rovno „politické sebevraždě“.

Ve Švédsku je pak korupce brána jako něco, co je naprosto neslýchané a neslučuje se zejména s činnostmi ve státní správě. Většina švédských občanů, jsou-li postaveni před problém korupce (setkají se s ní či je jim úplatek nabídnut), ji ve své podstatě nedokážou pochopit, protože se neslučuje s jejich morálními principy. Švédové mají také daleko transparentnější systém, mimo jiné i v tom, že zde existuje nařízení o povinném zveřejňování platů manažerů velkých soukromých firem, politiků a státních představitelů.

I v Británii nemá korupce ustláno na růžích. Za dobu působení naší kanceláře v Londýně jsme se nesečkali ani v jednom případě se stížnostmi ze strany českých podnikatelů na obchodní překážky způsobené korupcí. Neznamena to, že by obchodování v Británii bylo pro naše podniky jednoduché. Narážejí na bariéru, která je podobně nepříjemná a tou jsou předsudky o zaostalosti střední a východní Evropy, které jsou v Británii silně zakořeněné. Sama korupce však je v Británii okrajovou záležitostí a v oblasti legitimního obchodního podnikání se vyskytuje velice zřídka. To je také dáno obecným respektem anglosaských Britů k zákonům.

Nizozemsko je rovněž v první desítce čistých firem, které neznají korupci. Právně i neprávem. Od února 2001 zde platí anti-korupční úmluva OECD – Convention on Combatting Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transaction. Na základě této úmluvy se Nizozemsko zavázalo stíhat své občany či firmy, které nařízení z ní plynoucí nedodržují. Porušení může mít za následek i vězení až 4 roky. Policie – Rijksrecherche – založila projektový tým, který má na starosti potírání korupce nizozemských občanů v cizině a uplácení cizích úředníků. Zde se jedná o rozsáhlé úplatky. Tento tým se však nezabývá tzv. facilitating payments – což znamená úplatky nižší. Tato menší korupce je přenechána místním úřadům v zemích, ve kterých korupce probíhá. S touto tzv. malou korupcí místních úřadů – např. v Rumunsku a dalších východoevropských zemích, Latinské Americe, Nigerii aj. nizozemští podnikatelé dokonce počítají. Ale ne všichni ji akceptují, čímž často zpomalí rychlost činnosti místních úřadů nebo si je proti sobě popudí. V Belgii dále např. není nic neobvyklého, když zástupce firmy obědvá s daňovým inspektorem. V Nizozemsku je tato praktika zcela nemožná.

Míra korupce je velmi důležitá informace pro potencionální investory, protože ztráta důvěry v místní úřady může mít za následek, že investoři odmítnou investovat do dlouhodobého ekonomického vývoje. Korupce, jak ji znají ve východní Evropě – podplácení úředníků, v Nizozemsku rozhodně neexistuje. Není třeba podplácet úřady, aby urychlily pracovní postupy. Při registraci firem aj. se nepodplácí a ani se nedává žádné všimné.

Je ovšem pravda, že byznys má mnoho podob a ne všechny jsou zcela košer. Nizozemci jsou například velicí mistři v balancování na tenké hraně mezi korupcí a lobbyingem, který je zde velmi dobře zavedený. Mít přátele na správném místě, kteří si neustále pomáhají, je výhodné a pro cizí subjekty je pak velice obtížné se mezi ně dostat.

V dosud zmíněných zemích tedy korupce jako taková příliš nefunguje a naši klienti s ní nepřicházejí v kontakt. Nebo o tom alespoň nemáme informace. To ovšem neznamená, že se zde sporadicky nějaké skandály neobjeví: K největším korupčním skandálům v Dánsku patřila v roce 2000 kartelová dohoda elektroinstalačních firem, ve které dánská společnost ABB rozkryla skupinu firem, které se vzájemně podporovaly ve výběrových řízeních a znemožnily přístup ostatních firem mezi sebe. Ve Švédsku je pak asi nejznámějším velkým případem korupce (neoprávněného osobního obohacení) ve společnosti Skandia ([www.skandia.se](http://www.skandia.se)). Před rokem se v Nizozemí zase rozvířil skandál kolem stavebních firem, které tvořily kartely a zakázky si výhodně rozdělovaly. Dělají to podle našich informací i nadále, ovšem v jiné, legálnější podobě, což je jednou z možných překážek pro české firmy při získávání napřímo velké stavební projekty. Proto radíme tuzemským firmám využít místního partnera. Korupce se dále s jistou pravděpodobností může odehrávat na vyšších místech, kde jde o velmi vysoké částky, a proto je velmi těžko prokazatelná.

### **Kde není situace úplně v pořádku**

Nyní se podíváme, na země kde situace není nejideálnější a naši exportéři s ní musí počítat. Každá země a obor má svá specifika, přesto některé poznatky jsou naprosto identické.

Zprvu je třeba říci, proč je korupce tak škodlivá. Korupce působí jako dodatečná daň, tedy náklad navíc, její velkou nevýhodou je neprostá nejasnost výše a nečitelnost. Vytvořit kvalitní plán je pro potenciálního investora s touto nutnou extra položkou velmi komplikované. Málokdo dopředu ví, jestli bude muset vysázet na stůl několik desítek procent či „kaprů“ navíc. Korupce podle učebnic z hlediska investorů snižuje míru výnosu a zvyšuje míru rizika, což je jistě pravda. Její vliv může nabývat ale i jiných než ekonomických dopadů. Početné jsou například tragické nehody ve stavebnictví, kdy zkorumpovaní úředníci podcení za několik stříbrných bezpečností omezení a vydají povolení ke stavbě. Taková korupce má tedy i přímý vliv na zdraví a bezpečnost občanů. Závěrem - korupce jako taková škodí podnikání, zdraví i samotnému člověku, neboť křiví jeho charakter.

### **Jak to tedy vypadá v těch zkorumpovanějších teritoriích.**

Začneme v Egyptě. Pokud jde o projevy korupce v obchodním styku zahraničních firem, pak lze konstatovat, že není vnímám jako rozhodující nebo hlavní problém, který by závažným způsobem omezoval např. zahraniční investice. Nejde tedy o chování, které porušuje povinnosti vyplývající z postavení konkrétních činovníků a směřuje k získání nepatřičných výhod jakéhokoli druhu. Na druhou stranu, občas lze zaregistrovat zmínky o poskytnutí nebo přijímání úplatků na úrovni nižších státních úředníků. V Egyptě jde především o korupci jako kulturní problém, kdy je dodnes uplatňován na všech úrovních institut daru, přičemž se může diskutovat resp. hledat hranice legality, jež dar odlišuje od neetického úplatku. V každodenním životě se člověk, a zdaleka nejen v obchodním styku, setkává s poskytováním resp. i požadováním spropitného, které má v arabském světě známý název „bakšiš.“ Pro obchodníky zmíněná skutečnost znamená, že mimo předem dohodnutou konečnou cenu za produkt vyvstanou dodatečné náklady, které zaplatí drobným poskytovatelům služeb, jež využívají např. složitou místní administrativu/byrokracii. Problémy mohou pramenit také z jazykové bariéry, pokud je potřeba vyplnit dotazníky formuláře či jiné dokumenty v úředním styku v arabštině. Jiní mohou argumentovat tím, že např. v příštím tendrovém zadání prosadí do tendrového zadání alternativně technologii, kterou nabízí daný zahraniční dodavatel ke konkrétnímu projektu a jež mu tedy umožní zúčastnit se příštího nabídkového řízení atp.

Spropitné je fenomén, proti kterému se vlastně ani bránit nelze, jen je třeba zakalkulovat jej do finální ceny za produkt. Pokud se podaří dohodnout konečnou cenu za produkt natolik zajímavou, aby dodatečné náklady ve výši 1 % (i více) mohly být pro tento účel dodatečně uvolněny, pak egyptský protějšek považuje takovou kompenzaci za akt, jenž se plně vrátí v těsnějším a slibnějším dalším obchodování.

V Egyptě je jinak korumpování považováno podle místní legislativy za kriminální akt. Vládní kabinet zřídil dvě agentury, které mají dohlížet na prosazení protikorupčních zákonů ve státním sektoru (ACA-Administrative Control Authority a IGO- Illicit Gain Office). Tyto agentury mohou intervenovat u případů korupce privátních subjektů, pokud došlo o zneužití či zpronevěru peněz ze státního rozpočtu. Egypt ovšem není signatářem konvence OECD o boji proti úplatkářství.

Korupce v Asii vypadá poněkud jinak. Například v druhé nejlidnatější zemi, Indii, je všeobecným jevem a zcela přirozeným způsobem projevu, jenž se prolíná všemi sférami společnosti. Nepostihuje pouze obchodní oblast, ale i politické a vládní struktury. Účastní se nejen života úředníků státních institucí, ale zahrnuje i soudce, učitele, lékaře, sportovce. Je naprosto samozřejmou součástí indického života, ať už se jedná o žádost o vydání řidičského průkazu či jen řádnou prohlídku u lékaře ve státní nemocnici.

Indové korupci nikterak neřeší a je jim v zásadě jedno, co si o nich v zahraničí myslí. To platí pouze do té míry, pokud jim tento systém a dosavadní praktiky dovolí přijít si k penězům nebo dosáhnout svých cílů. V obchodní sféře je zřejmá přítomnost korupce především u veřejných, státních zakázek. Výzkumy uvádějí, že soukromí kontraktori zaplatili na úplatcích vládním úředníkům v Indii za loňský rok více než 32 000 crores rupií (více než 7,3 miliardy USD!), což je ekvivalentní 1,25 % indického

HDP. Občasné, spíše vlažné snahy omezit korupci se v minulosti nezdařily, živnou půdou je stále rozsáhlá a nepřehledná byrokracie v zemi.

Korupce je také důvodem, proč nevycházejí některé marketingové výzkumy a tradiční marketingové nástroje. Vyhodnocování nabídky ve výběrových řízeních se nemusí nutně odehrávat ve sféře nejlepší kvality, nejkratších dodacích lhůt, nejlepších garančních, dodacích a finančních podmínek. Stále platí, že v Indii je nutná fyzická přítomnost pro vyjednávání, proto je nutné stále přesvědčovat české exportéry o prioritní nutnosti rozsáhlejší spolupráce s kanceláří CzechTrade, posléze vedoucí k nalezení zástupců nebo spolupracujících subjektů, kteří umí náležitě využít kontakty, až k zakládání joint ventures, poboček a přímých zastoupení českých subjektů.

Pro český subjekt s vhodným produktem pro Indii, by však bylo chybné vyhodnotit tuto informaci o korupci v zemi jako negativní pro vstup na indický trh. Naopak. Pro získání obchodního úspěchu v zemi je nutné přijmout tato pravidla, přizpůsobit se jim a využít je. Právě takové komplexní informace pro české subjekty jsou nezastupitelným přínosem kanceláří CzechTrade ve vzdálenějších a netypických oblastech světa.

Zpátky do Evropy. Korupce má vedle všech dosud uvedených průvodních jevů na svědomí dokonce nejen i množství životů. Tyto symptomy jsou typické zejména pro Balkán a pro současný velice komplikovaný politickoeconomický vývoj ve státním společenství Srbska a Černé Hory. Na jeho složitosti se podepisuje politická nestabilita, nejasný status soustátí Srbska a Černé Hory a provincie Kosova, největší počet uprchlíků v Evropě (550.000 osob), nezaměstnanost (34 %) alarmující zejména u mladých lidí, zpomalený průběh ekonomických reforem (privatizace, účinná právní ochrana zahraničních investic), pomalý příliv zahraničních investic, podkapitalizovaná ekonomika a pád průmyslové výroby. Tyto faktory nejistoty a nejasné perspektivy pak zakládají korupční prostředí a v Srbsku a Černé Hoře tolik typický nepotismus a klientelismus. Tento stav souvisí i s vysokou mírou státního přerozdělování.

Nízká flexibilita veřejné spotřeby se v Srbsku podílí na HDP ze 57 % a tím podporuje korupční prostředí. Východiskem je urychlená restrukturalizace státních podniků, která má předcházet jejich privatizaci. V praxi to znamená propuštění nadbytečných zaměstnanců, vyhledání strategického partnera a lepší organizační řízení. Srbský stát musí také zajistit zejména efektivitu soudního systému České firmy se často potýkají s vleklými soudními spory souvisejícími s inkasem pohledávek, jejichž konečný výsledek je zcela nepředvídatelný a korupce v něm hraje hlavní roli. Jejich výše pak zpětně omezuje srbského partnera při žádosti o poskytnutí úvěru pro nákup českého zařízení. S touto kauzalitou se potýkají zejména čeští výrobci potravinářského zařízení pro mlýny (Šenovka), průmyslové pekárny (J-4, Mopos, Topos), pivovary (Pacovské strojírný), cukrovary (ZVU), masokombináty (Mauting).

Problém korupce v Srbsku a Černé Hoře je na veřejnosti hojně omílaným tématem. Dokonce natolik frekventovaným, že se jen málokterý Srb nad korupcí pozastavuje a bere jí spíše jako součást každodenního koloritu. Všudypřítomná korupce prostupuje mnohými oblastmi veřejného života. Její kořeny v srbských podmínkách spočívají v historické mentalitě zanesené na Balkán Turky a nejpřiléhavěji tuto skutečnost vystihuje i v českém slovníku více než zdomácnělý turcismus – bakšiš. Dalším

zdrojem korupce v místních podmínkách je neutěšený stav státních institucí. Státní správa a samospráva je totiž v Srbsku a Černé Hoře významným zaměstnavatelem. S ohledem na minulé desetiletí provázené válkami a sankcemi znamená pozice ve státní správě mnohem jistější sociální zázemí než být zaměstnancem ve fabrice s nejasnou perspektivou.

V samotném Srbsku je tak v současnosti pro budoucí směřování této jinak geostrategicky a obchodně významné země rozhodující výstavba institucí – capacity building. Během 40 let samosprávného socialismu a více než desetiletí režimu Slobodana Miloševiče byli do čela všech významných státních institucí dosazováni stoupenci vybraných politických stran. Politické hledisko a správné rodinné až klanové vazby však doposud hrají při vyžádání požadovaného rozhodnutí či povolení významnou roli. Tato tvrzení jsou o to alarmující, že platí i pro soudní systém včetně v Srbsku neregulovaných otázek vlastnictví stavebních pozemků. Právě jeho neefektivita je problémem pro české podnikatele

Příklad za všechny ZK CT Bělehrad prosazovala zájmy jedné významné české advokátní kanceláře (Peterka & partners), která se rozhodla spustit v Srbsku právní poradenství pro české a francouzské firmy ucházející se o privatizaci srbských firem. Avšak na rozdíl od ostatních zahraničních renomovaných advokátních kanceláří se poctivě vydala labyrintem často protichůdných srbských předpisů s cílem maximálně formálně naplnit místní legislativní normy a dobrat se tak kýžené registrace u Bělehradské advokátní komory. Po dvou letech předkládání a doplňování žádostí včetně důkazů o reciprocitě a zejména trpělivosti se srbskou stranou celý předmět se zápisem do seznamu srbských advokátů skončil u Vrchního soudu. A ten nakonec žádost o zápis zamítl. Ostatní zahraniční právní kanceláře, které v rozporu s místními zákony začaly nabízet své služby zahraničním zájemcům bez ohledu na adekvátní registraci vystupují nyní jako privatizační poradci a to i státních institucí. Dalším příkladem může být rozvojová pomoc vlády ČR. Srbsko a Černá Hora je jejím příjemcem. Při jejím přidělování si srbsští činovníci neváhali říci o úplatek, aby vůbec bezplatnou pomoc z ČR byli ochotni přijmout (Projekt - Plynofikace). Ale i problémy související s prosazením poválečné obnovy vybombardované bělehradské fakultní nemocnice Dr. Dragiše Mišoviće.

Závěrem bych se chtěla zmínit o zkušenosti našich exportérů na Ukrajině.

Významným specifickým faktorem nejen Ukrajiny, ale všech zemí bývalého Sovětského svazu, je vysoká míra korupce a značný podíl šedé ekonomiky, navíc spojené s obrovskou byrokracií na všech stupních rozhodování. Pro cizince je překvapivý zejména postup mnoha státních orgánů a institucí, které místo aby zahraničnímu podnikateli či investorovi usnadňovaly jeho činnost na Ukrajině, vymáhají na něm striktně plnění spousty předpisů a neodůvodněných nařízení s cílem získání určitého úplatku či pozornosti. Nejedná se ovšem pouze o úplatkářství, ale nezřídka i o nezákonné využívání státních orgánů (prokuratura, daňová policie apod.) a služeb podsvětí. Zvláště znepokojivá je obecně nízká vymahatelnost práva, kde řada ukrajinských soudů různých stupňů rozhoduje dle zásady „kdo dá více“. Výrazným příkladem korupce a kmotrovství se stala loňská privatizace obrovského hutnického závodu „Krivorožstal“, který byl prodán za 10% své tržní hodnoty konsorciu, jehož členy byly společnosti, patřící zeti prezidenta Kučmy a tehdejšího premiéra Janukoviče.

Boj s korupcí byl vyhlášen po oranžové revoluci jako nejvyšší priorita prezidenta i vlády. Události posledních týdnů však demonstrují, že to bude boj velmi obtížný a zdoluhavý, neboť čerstvé politické skandály zřejmě svědčí o přítomnosti korupce v nejvyšších ukrajinských politických kruzích.

V r. 2005 vynaložila americká administrativa přes 60 mil. USD na projekty usilující o zvýšení úrovně demokracie a celkové situace na Ukrajině. Skutečnost ale ukazuje, že se ukrajinská ekonomická politika dostala během posledních měsíců do vážných potíží, což bylo zapříčiněno zejména těmito důvody: ve vládních kruzích neexistuje přesná koncepce rozvoje ekonomiky; chybí mechanismus schvalování rozhodnutí v ekonomické sféře; nedokonalý soudní systém a korupce ve státní správě; stále porušování vlastnického práva a komplikovaný daňový systém, který se navíc aplikuje výběrově (ne plošně, individuální výhody).

Lze očekávat, že ve světle budoucího vstupu Ukrajiny do WTO bude vyvíjen na stát mezinárodní tlak, vedoucí ke zlepšení situace i v této sféře. V současnosti však schválil ukrajinský parlament pouze 5 zákonů z celkového počtu 15, které jsou požadovány pro vstup do této organizace.

Podle údajů nevládní organizace Transparency International dosahuje na Ukrajině index vnímání korupce nejvyšších hodnot v Evropě (2,2) a nemá tendenci se zlepšovat. Proto je nutno vysokou míru korupce na Ukrajině brát jako objektivní faktor, se kterým je nutno počítat při investování na Ukrajině a zakalkulovat jej do míry rizika i dodatečných nákladů na jednotlivé investiční projekty.

Při vstupu na nestandardní ukrajinský trh je třeba mít vyjasněno, pro jaký typ a formu investování je investor rozhodnut. Je rozumné investovat zejména do odvětví, která nejsou předmětem zájmů různých ukrajinských zájmových skupin či mocenských skupin přímo spojených se státními orgány či institucemi. Zájmové skupiny např. v těžebním průmyslu, energetice a plynárenství jsou tak silné, že prakticky znemožňují významnější účast zahraničních investorů.

Je třeba počítat s tím, že po zahájení činnosti zahraničního investora v novém podniku či po převzetí stávajícího podniku novým zahraničním investorem, se tento podnik stane předmětem zájmu různých státních, místních a jiných orgánů a institucí, zájmu mocenských skupin, nebo místních mafií, neboť zahraniční investice jsou na Ukrajině stále ještě považovány spíše za „nenávratnou humanitární podporu“ než za podnikání, které má přinést zahraničnímu investorovi příslušný zisk. Na tento druh korupce je nutno reagovat vytvořením operativní finanční rezervy, která pokryje krizové situace. Zároveň je nutno konkrétní investiční projekt zpracovávat tak, aby se vytvořilo protikorupční prostředí. Např. je nutno pro ochranu daného objektu zajistit speciální útvar policie, který eliminuje vliv různých mafiánských struktur, vybudovat systém požární ochrany vyhovující nejpřísnějším ukrajinským předpisům a tvrdě dodržovat velmi náročné, v normální praxi však nedodržované parametry ochrany životního prostředí. I když vytvoření protikorupčního prostředí vyžaduje dodatečné finanční náklady prodražující konkrétní investiční projekt, z dlouhodobého hlediska je toto řešení nezbytné, neboť eliminuje systémové zdroje korupce.

Zkušenosti předešlých let potvrdily skutečnost, že bez využití místních zástupců se na Ukrajinu dá proniknout jen velmi těžce. Proto lze doporučit českým exportérům

vytvářet síť dealerů po celém území Ukrajiny a mít v čele této prodejní struktury českého manažera, který bude řídit celý proces distribuce na Ukrajině. Této praxi se již dříve přizpůsobily větší nadnárodní společnosti, které začaly na Ukrajině systematicky budovat odpovídající distribuční síť. Za všeobecně problematickou z hlediska stability dodávek zboží na Ukrajinu je zatím považována poměrně malá koupěschopnost obyvatelstva a podniků. Mezi další problémy lze zahrnout prozatím nízkou dostupnost bankovních úvěrů, netransparentnost a nedostupnost hospodářských informací o podnicích, nedodržování a obcházení zákonů, pomalost soudů a krajně nízkou vynutitelnost soudních rozhodnutí.

V případech, kdy se zahraniční investor nedostatečně seznámí se všemi skutečnostmi souvisejícími s finančním a majetkovým stavem podniku, do kterého má záměr investovat, se může stát, že se jeho investice rozplyne v pokrytí výdajů, které nesouvisí se záměrem rozvoje výroby (např. řešení staré zadluženosti, udržování nepotřebné infrastruktury apod.). K uvedeným nedorozuměním dochází hlavně v případě vytváření společných podniků vstupem zahraničního investora do již existujícího ukrajinského podniku. Špatné zkušenosti učinili čeští investoři také s úrovní ochrany minoritních akcionářů. Nejdůležitější roli v každém investičním procesu hraje lidský faktor a dokonalá obeznámenost investora se všemi okolnostmi případu.

Děkuji vám za pozornost.