



Diverzifikace českého exportu a srovnání s vybranými členskými státy EU

Kryštof Kruliš, Alice Rezková



§ 320a písm. a) – činnosti podporující vzájemná jednání sociálních partnerů na celostátní nebo krajské úrovni, která se týkají důležitých zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců v roce 2025



OBSAH

1	Úvod	1
2	Dánsko	12
3	Polsko	22
4	Rakousko	31
5	Jak to vidí české firmy?	42
6	Závěr	50
7	Doporučení	53

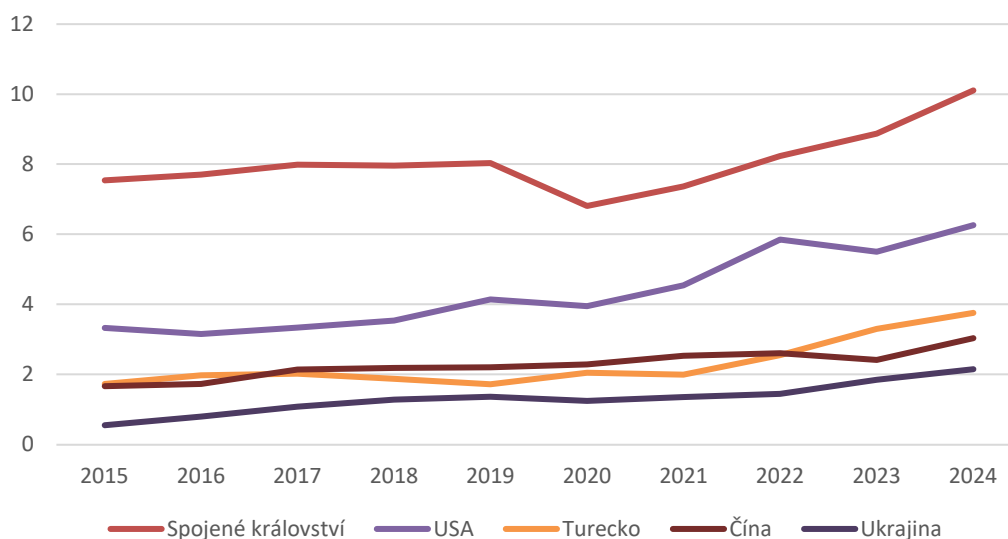


1 Úvod

V posledních letech se otázka diverzifikace českého exportu stává stále naléhavější. Česká ekonomika patří mezi nejotevřenější na světě – vývoz zboží a služeb dosahuje v posledních letech 70 až 75 % HDP – avšak přibližně čtvrtina tohoto exportu směřují na trhy Evropské unie (EU). Na konci roku 2024 byla ČR po Lucembursku dokonce druhou exportně nejvíce závislou zemí na vnitro unijním trhu, když na tento trh směřovala 80 % své produkce.¹ Následovaná Slovenskem (78 %), Maďarskem (76 %) a Polskem (74 %). Tato vysoká koncentrace, historicky daná geografickou blízkostí, provázaností s výrobními řetězci v Německu a institucionálními výhodami exportu v rámci vnitřního trhu EU, zároveň představuje strukturální zranitelnost.

Český export do hlavních destinací mimo EU v poslední dekádě postupně roste a diverzifikuje se. Nejvýznamnějším trhem v tomto ohledu zůstává Spojené království, které si i po odchodu z EU (brexitu) udrželo silnou pozici a v roce 2024 dosáhl export na tamní trh rekordní hodnoty přes 10 miliard eur (tj. 4 % celkového vývozu ČR). Spojené státy představují druhou největší destinaci s postupným růstem exportu až na 6,3 miliardy eur (3 %). Výrazný nárůst zaznamenává i Turecko, jehož podíl se zvýšil na 2 %, což souvisí s posilující průmyslovou a reexportní rolí země a propojením celní unie s EU. Naopak Čína zůstává stabilním, avšak relativně omezeným odbytištěm s pouhým 1% podílem na celkovém vývozu, přestože vývoz v posledních letech mírně vzrostl. Nejrychlejší růst pak vykazuje Ukrajina, kde se po roce 2022 export téměř zdvojnásobil v důsledku obnovy hospodářské spolupráce a posílené poptávky po průmyslovém zboží.

Graf 1: Vývoj českého exportu do 5 hlavních destinací mimo EU, mld. EUR, 2015 - 2024



Zdroj: International Trade Centre

Bublinový graf českých vývozu (osa Y = objem exportu v roce 2024; osa X = CAGR 2019–2024; velikost bubliny = rozdíl tříletých průměrů; mediány: Y = 1 100, X = 8 %)² ukazuje odlišné trajektorie jednotlivých trhů podle jejich současné váhy a dlouhodobé dynamiky. Největší exportní bázi představuje Spojené království (10,1

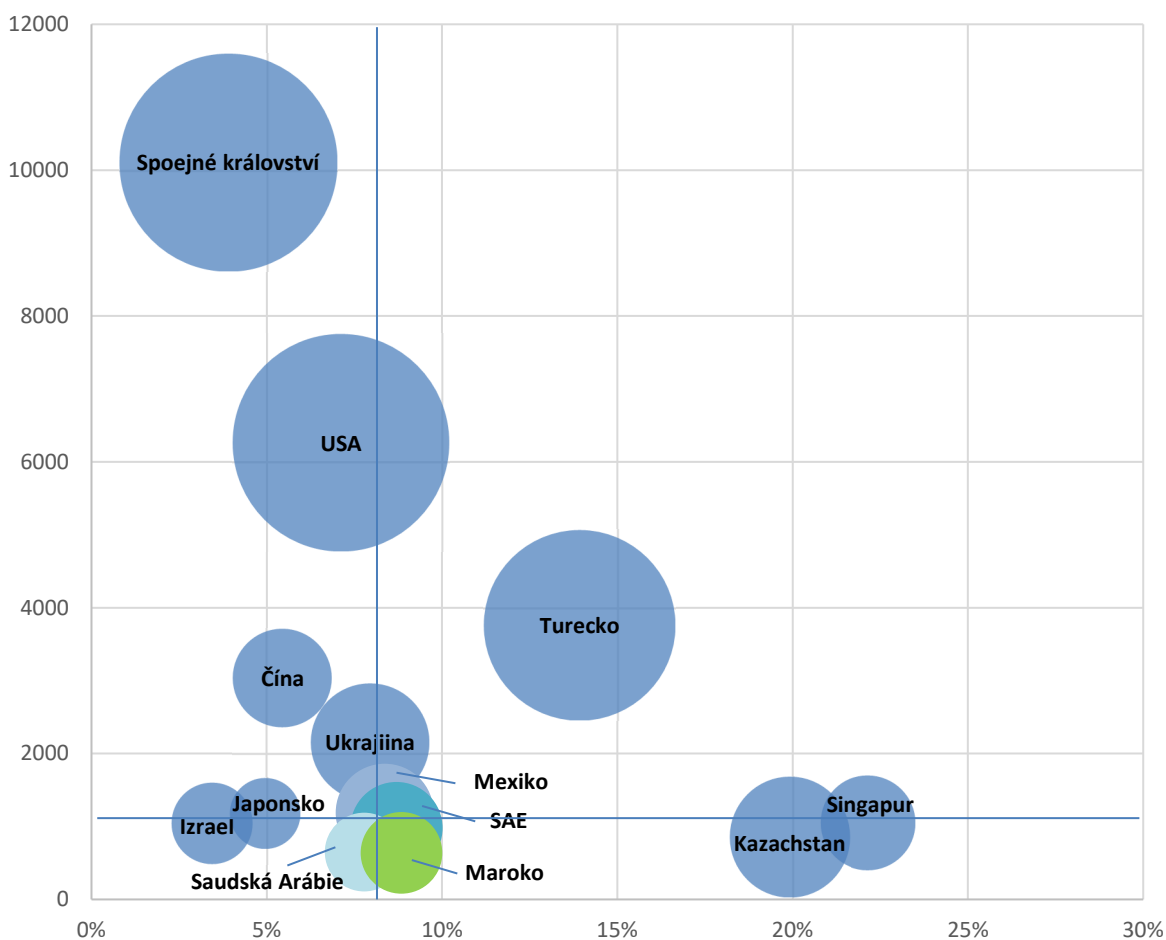
¹ „Trading Economics,“ <https://tradingeconomics.com/czech-republic/share-of-trade-with-the-eu-share-of-exports-to-eu-eurostat-data.html>.

² CAGR (Compound Annual Growth Rate) představuje ukazatel průměrného ročního tempa růstu.



mld.) a USA (6,3 mld.), které se nacházejí v pásmu nízkého až středního růstu (4 %, resp. 7 %). Přestože jejich tempo není nadprůměrné, tyto trhy generují vzhledem ke své velikosti nejvyšší absolutní přírůstky k růstu českého exportu mimo EU, což potvrzuje i velikost bublin. Specifickou pozici zaujímá Turecko, které kombinuje dvouciferný růst (CAGR 14 %) s již významnou exportní základnou (3,8 mld. Kč). Z portfoliového hlediska jde o trh s nevyšším potenciálem dalšího škálování. Současně je však vhodné upozornit, že u takto dynamicky rostoucího trhu je potřeba zohlednit i makroekonomická rizika, která mohou ovlivnit udržitelnost současného růstu. Do skupiny trhů se střední exportní základnou (obvykle v řádu stovek milionů až několika málo miliard korun) a mírně nadprůměrným růstem spadají Čína, Ukrajina, Japonsko a Mexiko (5–8 % CAGR). Tyto trhy kombinují stabilní poptávku s potenciálem postupné expanze. Jako vhodná strategie se zde jeví selektivní rozšiřování pozic a současně obrana stávajícího podílu. Nejrychlejší dynamiku z menší objemové báze vykazují Singapur (22 %) a Kazachstán (20 %), dále Indie, SAE a Maroko (cca 9 %). Růst u těchto trhů je zčásti dán efektem nízké výchozí základny, ale zároveň naznačuje možnost budoucího škálování. Z hlediska exportní strategie se proto nabízí budování distribučních a partnerských sítí, posilování místní přítomnosti a identifikace segmentů, které by mohly tyto trhy postupně posunout nad medián objemu. Naopak v případě Izraele (3 % CAGR) hraje větší roli struktura sektorového složení vývozu než samotná dynamika celkové poptávky. Velikosti bublin potvrzují, že největší absolutní příspěvky k růstu přicházejí ze Spojeného království, USA a Turecka.

Graf 2: Český export mimo EU 2019–2024: výkon a dynamika



Zdroj: International Trade Centre



Diverzifikace exportu úzce souvisí s otázkou zaměstnanosti. Podle odhadů Evropské komise platí, že už samotný export do zemí mimo EU v roce 2019 podporoval asi 1,2 milionu pracovních míst, z toho 804 tisíc přímo díky českému extra-unijnímu exportu a dalších 388 tisíc prostřednictvím zapojení českých firem do exportu ostatních členských států. Celkem tak přibližně 22 % pracovních míst v ČR záviselo pouze na exportu na trhy mimo EU.³ V praxi to znamená, že jakékoli zpomalení nebo strukturální změna poptávky v několika málo klíčových exportních destinacích se rychle promítá do situace stovek tisíc pracovníků v českém průmyslu a navázaných službách. Diverzifikace exportních trhů tak představuje jeden z klíčových předpokladů dlouhodobé stability zaměstnanosti v ČR.

Zkušenost posledních krizí – pandemie covid-19 a ruské agrese proti Ukrajině – zároveň ukázala, že otázka diverzifikace exportu je těsně spojená s odolností celé ekonomiky. Pandemie v roce 2020 vedla k bezprecedentnímu propadu českého vývozu. Ve 2. čtvrtletí 2020 se export meziročně snížil o více než 200 mld. Kč a v dubnu 2020 klesl vývoz do 50 klíčových destinací zhruba o 35 %, než se během roku 2021 postupně vrátil blízko předpandemickým úrovním.⁴ Ruská invaze v roce 2022 přinesla jiný typ šoku – kombinaci sankcí, energetické krize.⁵ Podle Evropské komise představoval obchod ČR s Ruskem před válkou zhruba 1,7 % HDP na straně exportu a 2,5 % HDP na straně dovozu, zatímco obchod s Ukrajinou činil kolem 0,7 % HDP.⁶ Po roce 2022 se však vzájemný obchod s Ruskem prakticky zastavil a podle ČNB klesl podíl ruského trhu na českém vývozu z mírně přes 2 % na zanedbatelnou úroveň, zatímco celkový podíl zemí mimo EU na českém exportu naopak začal výrazně růst (zhruba z 24,5 % před rokem 2022 na více než 26 % ve třetím čtvrtletí 2024).⁷ Výzkumy zároveň upozorňují, že část obchodních toků se přesměrovala přes země Eurasijské hospodářské unie – český případ ukazuje, že sankce mění nejen objem, ale i geografii exportu a vytvářejí motivaci pro obcházení omezení přes „transshipment“ destinace.⁸ Ze strany některých českých exportních firem je zároveň poukazováno na arbitrární přístup českých úřadů při vyřizování agendy související s exporty do zemí zatížených sankcemi EU či jinou formou omezení exportu a zejména na byrokratičnost a nepředvídatelnost zařazování exportního zboží do kategorií zboží tzv. dvojího užití.⁹ Některé české firmy tak

³ José M. Rueda-Cantuche, Pablo Piñero, Zornitsa Kutlina-Dimitrova. EU exports to the world“ effects on employment. Lucembursko: Evropská komise, 2021, https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/mujer/informes-y-estudios/EU_exports.pdf.

⁴ „Ve 2. čtvrtletí český export meziročně propadl o 215,1 mld. Kč,“ <https://www.fintag.cz/2020/09/14/ve-2-ctvrtleti-cesky-export-mezirocne-propadl-o-2151-mld-korun>.

⁵ Kryštof Kruliš a kol. „Internal Market and the EU-Russia Sanctions: Examination of Practice in Visegrád Countries One Year On“, AMO, 4liberty.eu, listopad 2015, https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2015/11/amocz_pp-2015-02.pdf, str. 5 a 6.

⁶ „2022 Country Report - Czechia Accompanying the document Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the 2022 National Reform Programme of Czechia and delivering a Council opinion on the 2022 Convergence Programme of Czechia,“ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52022SC0605>.

⁷ „Česká národní banka,“ <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-menove-politice/boxy-a-clanky/Teritorialni-zmeny-v-ceskem-vyvozu/>.

⁸ Lea Melnikovova, „Utilizing the EAEU Countries as Channels for Circumventing Sanctions Against Russia: Evidence from the Trade Patterns of the Czech Republic,“ Journal of International Commerce, Economics and Policy 16, č. 3 (říjen 2025): 1-18.

<https://ideas.repec.org/a/wsi/jicexp/v16y2025i03ns1793993325500206.html>

⁹ Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Ekonomická diplomacie a podpora exportu vybraných zemí EU (ČR, Německo, Polsko, Maďarsko, Litva) vůči Číně a Tchaj-wanu: dopady na bilaterální vztahy a investice“, AMO, pro Svaz průmyslu a dopravy ČR, listopad 2024, https://www.spcr.cz/images/AMO_Ekonomicka_diplomacie_a_podpora_exportu_vybranych_zemi_EU_vuci_Cine_a_Tchaj-wanu_2024.pdf, str. 43 a 63.



v reakci na to mohou volit cestu vývozu přes jiné členské státy EU, popřípadě přes Švýcarsko, které dle názoru těchto firem mají předvídatelnější přístup k této agendě.¹⁰

EU rozšířila nástroje na podporu firem působících na Ukrajině. Vedle makrofinanční pomoci v rámci Ukraine Facility (až 50 mld. eur na období 2024–2027) vznikl například nový Ukraine Export Credit Pilot v rámci programu InvestEU – exportně-úvěrová záruková kapacita ve výši 300 mil. eur, přes níž EIF a EIB Group kryjí rizika exportu evropských firem na ukrajinský trh.¹¹ V českém případě tuto evropskou vrstvu doplňují nástroje EGAP zaměřené na pojištění vývozních úvěrů a projektů v souvislosti s Ukrajinou.¹² V září 2025 vláda ČR schválila pokračování programu humanitární, stabilizační, rekonstrukční a ekonomické pomoci Ukrajině na roky 2026–2030 s návrhem ročního financování 1 miliardy Kč, z toho polovina prostředků připadá pro Národní rozvojovou banku a zbylé finance mají jednotlivá ministerstva na podporu programů za účasti českých firem, neziskového sektoru a univerzit.¹³ V průběhu roku 2025 je zároveň pro MPO zpracovávána Studie priorit pro česko-ukrajinskou ekonomickou spolupráci.¹⁴

Jak upozorňují OECD i Světová banka, příliš úzké zaměření vývozu zvyšuje citlivost malých otevřených ekonomik na cyklické výkyvy v jednom regionu a omezuje jejich schopnost reagovat na změny v globální poptávce.¹⁵ Diverzifikace exportu mimo prostor EU se proto stává strategickým předpokladem dlouhodobé stability a růstu českého hospodářství – nikoli jako alternativa k evropským trhům, ale jako jejich doplnění. Zkušenost posledních let tuto potřebu dále posílila. Pandemie, geopolitické napětí i energetická krize ukázaly, jak snadno mohou být dodavatelské řetězce narušeny a jak důležité je mít přístup k více odbytištím i zdrojům. Roste zároveň význam nových segmentů světového obchodu – zelených technologií, digitálních služeb a inovativních průmyslových řešení – v nichž se české firmy mohou prosadit díky technické zdatnosti, inženýrské tradici a schopnosti zapojit se do mezinárodních partnerství. Ekonomiky, které nejsou závislé na jediném produktu či trhu, prokazatelně lépe odolávají vnějším šokům a udržují stabilnější tempo růstu. Nedávné studie Mezinárodního měnového fondu potvrzují, že země s rozmanitější strukturou výroby a obchodu dokážou účinněji tlumit přenos cenových či dodavatelských otřesů a dlouhodobě dosahují lepších výsledků v oblasti růstu a zaměstnanosti.¹⁶ Z dlouhodobého hlediska přitom platí jednoduchý princip, který výstižně formuluje tým Growth Lab na Harvardu: úspěšné ekonomiky nerostou tím, že „dělají více téhož“, ale tím, že se posouvají k novým dovednostem

¹⁰ Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Ekonomická diplomacie a podpora exportu vybraných zemí EU (ČR, Německo, Polsko, Maďarsko, Litva) vůči Číně a Tchaj-wanu: dopady na bilaterální vztahy a investice“, AMO, pro Svaz průmyslu a dopravy ČR, listopad 2024,

https://www.spcr.cz/images/AMO_Ekonomicka_diplomacie_a_podpora_exportu_vybranych_zemi_EU_vuci_Cine_a_Tchaj-wanu_2024.pdf, str. 43 a 63.

¹¹ „European Commission and EIB Group pave the way for new €300 million export credit guarantee facility to support exports by European companies to Ukraine,“ <https://www.eib.org/en/press/all/2024-215-european-commission-and-eib-group-pave-the-way-for-new-eur300-million-export-credit-guarantee-facility-to-support-exports-by-european-companies-to-ukraine>.

¹² „Ukraine Donor Platform,“ <https://ukrainedonorplatform.com/support-for-private-sector/>.

¹³ „Czechia Continues the “Ukraine Program” and Will Support Ukraine in the Coming Years,“ https://mzv.gov.cz/jnp/en/issues_and_press/press_releases/czechia_continues_the_ukraine_program.html.

¹⁴ Součástí této studie je také navazující analýza priorit a potenciálu pro ekonomickou spolupráci se zeměmi regionů východní Evropy (Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Gruzie, Moldavsko, Rusko, Turecko, Ukrajina), západního Balkánu (Albánie, Bosna a Hercegovina, Černá hora, Kosovo, Severní Makedonie, Srbsko) a Střední Asie (Kazachstán, Kyrgyzstán, Tádžikistán, Uzbekistán, Turkmenistán), srov. „Studie priorit pro česko-ukrajinskou ekonomickou spolupráci,“ <https://nen.nipez.cz/verejne-zakazky/p:vestnik:page=1-4;vz:page=19-26/detail-zakazky/Noo6-25-Voooo3875>.

¹⁵ „Studie priorit pro česko-ukrajinskou ekonomickou spolupráci,“ <https://nen.nipez.cz/verejne-zakazky/p:vestnik:page=1-4;vz:page=19-26/detail-zakazky/Noo6-25-Voooo3875>.

¹⁶ „Economic Diversification in Developing Countries: Lessons from Country Experiences with Broad-Based and Industrial Policies,“ <https://www.imf.org/-/media/files/publications/dp/2024/english/eddpea.pdf>.



a komplexnějším odvětvím.¹⁷ Jinými slovy – rozšiřují svou schopnost vyrábět a exportovat sofistikovanější statky a služby. Právě tato schopnost inovovat a rozšiřovat exportní koš představuje jednu z nejúčinnějších cest, jak posílit odolnost i dlouhodobý růstový potenciál hospodářství.

Rozšiřování exportního portfolia však není pouze výsledkem tržních sil a technologických změn, ale také přispíváním cílené státní politiky. Zkušenosti řady vyspělých i menších otevřených ekonomik ukazují, že úspěšná diverzifikace vyžaduje aktivní zapojení ekonomické diplomacie, která pomáhá firmám vstupovat na nové trhy a reagovat na proměny globálního prostředí. Výzkum Národního úřadu pro ekonomický výzkum (NBER) ukazuje, že každý nově zřízený konzulát či obchodní úřad je spojen s růstem bilaterálního exportu zhruba o 6–10 %.¹⁸ Tento poznatek potvrzuje, že „fyzická“ přítomnost státu a jeho zahraniční sítě působí jako katalyzátor geografické diverzifikace a vytváří potřebný prostor pro rozvoj nových exportních příležitostí.

Klimatická politika a nové průmyslové strategie zásadně mění strukturu světového obchodu a tlačí firmy i vlády k diverzifikaci směrem k „zeleným“ hodnotovým řetězcům. Nástroje jako uhlíkové vyrovnávací mechanismy, systémy obchodování s emisemi nebo pobídky pro tzv. čisté technologie – příkladem může být americký *Inflation Reduction Act* či evropský *Green Deal* – vytvářejí nové tržní segmenty v oblasti obnovitelných zdrojů nebo akumulace energie. Tyto politiky nejenže prosazují dekarbonizaci průmyslu, ale zároveň otevírají prostor pro vznik nových exportních odvětví a přesměrování investic. WTO proto hovoří o „reglobalizaci“, která představuje regionální propojování, bezpečnější dodavatelské řetězce a vyšší požadavky na udržitelnost.¹⁹ Tento posun se projevuje ve snaze propojit klimatické cíle s obchodními pravidly a vytvořit podmínky, v nichž se ekonomický růst a mezinárodními organizacemi prosazovaná transformace vzájemně posilují. V praxi to znamená, že schopnost exportérů zapojit se do těchto hodnotových řetězců se stává dalším možným zdrojem růstu – a zároveň důležitým kanálem, jak diverzifikovat export směrem k odvětvím s vyšší technologickou a environmentální přidanou hodnotou.

Také rychlý růst přeshraničních digitálních služeb a e-commerce zásadně proměňuje geografii světového obchodu. Digitalizace snižuje vstupní bariéry pro malé a střední podniky, které díky online platformám a cloudovým technologiím mohou působit globálně i bez rozsáhlé infrastruktury. Zároveň umožňuje diverzifikovat export i v zemích, jejichž ekonomika dosud stála převážně na průmyslové výrobě – služby jako softwarový vývoj, datová analytika, design či vzdělávání se stávají novými exportními artikly s vysokou přidanou hodnotou. Tento trend přináší i potřebu nových pravidel a standardů, které by zajišťovaly interoperabilitu digitálních systémů a uspokojily požadavky regulátorů na ochranu dat při přeshraničních tocích. V reakci na to vznikají specializované dohody zaměřené výhradně na digitální ekonomiku. Průkopnický *Digital Economy Partnership Agreement* (DEPA), uzavřený mezi Chile, Novým Zélandem a Singapurem, představuje nový typ mezinárodní spolupráce, který se nezaměřuje na cla či tradiční obchodní toky, ale na společná pravidla pro datové toky, elektronickou identifikaci, umělou inteligenci či cloudové služby. Na tento rámec postupně navazují další státy, včetně členů EU, které hledají způsob, jak sladit svá digitální pravidla s globálními partnery. OECD i WTO v této souvislosti upozorňují, že digitální obchod se stal jedním z nejrychleji rostoucích segmentů světového hospodářství a že jeho podíl na celkovém exportu

¹⁷ „Economic Complexity Briefing,“ https://growthlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2015/07/economic_complexity_briefing.pdf.

¹⁸ „The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion,“ https://www.nber.org/system/files/working_papers/w11111/w11111.pdf?utm_source=PANTHEON_STRIPPED.

¹⁹ „Global trade in 2023: What's driving reglobalization?“

<https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2023-02/2023-01-30-global-trade-2023-schneider-petsinger.pdf>.



služeb se každoročně zvyšuje.²⁰ Zaměření se na trhy mimo EU přitom může být v této oblasti motivované také nižší administrativní a regulační zátěží. Ta umožňuje inovace a práci s daty v míře, které se EU brání či kterou EU zatěžuje sérií svých existujících či připravovaných nařízení, od GDPR až po AI Act. Pro české inovativní firmy pracující s pokročilými technologiemi založenými na strojovém učení a umělé inteligenci je tak často snazší pracovat na vývoji řešení pro zákazníka v Asii nebo v Africe, než pro trh v EU.

Namísto plošného přesunu výroby zpět do domovských zemí – tzv. *reshoringu* – se stále více prosazuje přístup založený na chytré geografické diverzifikaci a konceptu *near-shoringu* či *friend-shoringu*. Zkušenosti posledních let, včetně pandemií, geopolitických napětí a energetických otřesů, ukázaly, že snaha o úplnou relokační výroby často nevede k větší odolnosti, ale spíše k růstu nákladů a poklesu efektivity. Analýzy OECD potvrzují, že plošný *reshoring* by v globálním měřítku mohl snížit objem světového obchodu o desítky procent a současně neprokázal výrazné zlepšení stability dodavatelských řetězců.²¹ Místo toho se ukazuje efektivnější cestou diverzifikovat geografii výroby a obchodních partnerů – posilovat více regionálních výrobních uzlů, zkracovat dodavatelské řetězce a snižovat závislost na jednom klíčovém dodavateli nebo regionu.

Pro úspěšnou diverzifikaci exportu nestačí pracovat jen s odbytišti – stejně zásadní je řídit rizika na vstupní straně. Evropská komise již uskutečnila kvantitativní mapování dovozních závislostí a z více než 5 000 produktů identifikovala 137 položek, u nichž je EU vysoce závislá na dovozech z třetích zemí. Tyto produkty tvoří asi 6 % extra-unijního dovozu a přibližně 52 % jejich importu pochází z Číny. U některých vzácných zemin dosahuje závislost EU na čínských dodávkách 98 – 100 %.²² Pandemie covidu-19 a následná energetická krize zároveň obnažily zranitelnost české ekonomiky vůči globálním šokům. K post-covidové inflaci významně přispěl také nákladový charakter, vycházející z přetřhaných dodavatelských řetězců a růstu cen komodit a komponentů, které se velmi rychle propsaly do vysoce otevřené české ekonomiky. Strategický rámec ČR 2030 klade důraz na snižování „kritických závislostí“ ve strategických sektorech a na surovinovou diplomacii.²³ Importéři navíc v ČR opakovaně upozorňují na byrokratickou zátěž spojenou s kategorizací zboží v celním sazebníku a nedostatečnou podporu a předvídatelnost výkladové praxe ze strany úřadů.²⁴

Podle OECD dnes většina vyspělých států přehodnocuje své přístupy k podpoře exportu malých a středních podniků (SME).²⁵ Pandemie COVID-19 ukázala, že právě SME jsou nejzranitelnější vůči přerušením mezinárodních řetězců, a přitom představují dosud nevyužitý potenciál diverzifikace exportu. OECD proto

²⁰ „Revitalising services trade for global growth: Evidence from ten years of monitoring services trade policies through the OECD STRI,“ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/revitalising-services-trade-for-global-growth_a21d91c7/3cc371ac-en.pdf.

²¹ „OECD Supply Chain Resilience Review,“ https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256.

²² „Global value chains: Potential synergies between external trade policy and internal economic initiatives to address the strategic dependencies of the EU,“ https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702582/EXPO_STU%282023%29702582_EN.pdf.

²³ „Aktualizovaný strategický rámec Česká republika 2030 s výhledem do roku 2050,“ https://www.cr2030.cz/system/files/2024-12/CR-2030-s-vyhledem-do-2050_o.pdf.

²⁴ Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Ekonomická diplomacie a podpora exportu vybraných zemí EU (ČR, Německo, Polsko, Maďarsko, Litva) vůči Číně a Tchaj-wanu: dopady na bilaterální vztahy a investice“, AMO, pro Svaz průmyslu a dopravy ČR, listopad 2024, https://www.spcr.cz/images/AMO_Ekonomicka_diplomacie_a_podpora_exportu_vybranych_zemi_EU_vuci_Cine_a_Tchaj-wanu_2024.pdf, str. 45 a 63.

²⁵ „Managing Shocks and Transitions: Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies,“ <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/Ministerial-key-issues-paper-2023.pdf>.



mapuje opatření, která se zaměřují na internacionalizaci SME, jejich napojení na dodavatelské a znalostní sítě a rozvoj exportních schopností.

Internationalizace českých firem se tak také v nedávné době stala jedním z hlavních cílů aktuální Exportní strategie ČR 2023-2033 (bod 3.1), která zdůrazňuje větší odolnost internacionalizovaných firem vůči vnějším negativním vlivům.²⁶ Mezi významné cíle této strategie (bod 3.3) patří také diverzifikace exportu, v níž je spatřována větší odolnost firem vůči případným změnám na odběratelských trzích a také posun vzhůru v rámci hodnotových řetězců. Strategie zmiňuje teritoriálně sektorový přístup a vyzdvihuje příležitosti jak v rámci EU, tak na tzv. emerging markets, nebo i v nízkopříjmových zemích, kde lze v rámci internacionalizace a diverzifikace využít i zapojení do rozvojové spolupráce. Diverzifikace pak zahrnuje i oblast diverzifikace zdrojů – za účelem posílení odolnosti dodavatelských řetězců a zajištění dodávek surovin a energií. Na tuto strategickou výzvu reaguje i tato studie, která si klade za cíl analyzovat současné nastavení ekonomické diplomacie a podpory exportu vybraných členských států Evropské unie s ohledem na potřeby a zkušenost České republiky. Záměrem je identifikovat praktické zkušenosti a nástroje, které mohou přispět k efektivnější podpoře diverzifikace českého exportu mimo prostor EU a ke zvýšení jeho odolnosti vůči globálním výkyvům.

BOX 1: DIVERZIFIKACE EXPORTU A GLOBAL GATEWAY

EU také reaguje na proexportní a investiční iniciativy ostatních zemí, například na čínskou infrastrukturní strategii Pás a stezka. V podobě Global Gateway tak vzniká globální investiční strategie EU, jejímž cílem je do roku 2027 zmobilizovat stovky miliard eur na udržitelnou a kvalitní infrastrukturu v partnerských zemích a podpořit budování bezpečných a odolných hodnotových řetězců mimo EU.²⁷ Prakticky se zaměřuje především na projekty v oblasti čisté energie, dopravy, digitální konektivity a zdravotnictví – například rozvoj obnovitelných zdrojů a přenosových sítí v Africe, modernizaci přístavů a železnic na klíčových dopravních koridorech nebo rozšiřování vysokorychlostních datových sítí a zdravotnické infrastruktury. Pro EU jako celek tak Global Gateway vytváří institucionální rámec pro geografickou i sektorovou diverzifikaci a snižování jednostranných závislostí. Tato agenda má dvojí efekt: na straně EU podporuje de-risking a přesměrování části obchodních a investičních toků mimo Čínu, na straně partnerských zemí vytváří nové infrastrukturní a regulační prostředí pro vstup evropských firem a zároveň potenciálně může napomoci dodavatelům ze zemí mimo EU k dosažení standardů, které EU začíná skrze jednotlivé nástroje jako je uhlíkové vyrovnání na hranici (CBAM)²⁸ nebo široké nároky na reportování firem v oblasti ekologické a sociální udržitelnosti (ESG)²⁹ s extrateritoriálním účinkem prosazovat. Pro ČR představuje Global Gateway především rámec, v němž se artikuluje evropská snaha o diverzifikaci exportu a dodavatelských řetězců mimo EU. Pro české firmy však charakter projektů podporovaných v rámci Global Gateway většinou zatím neumožňuje sestavení samostatné přímé nabídky, která by dokázala konkurovat velkým hráčům z EU. V praxi tak většinou přichází v úvahu zejména účast českých firem na projektech prostřednictvím zapojení do konsorcií vedených velkými evropskými hráči s podporou mezinárodních

²⁶ „Exportní strategie ČR 2023 – 2033,“ <https://mpo.gov.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/exportni-strategie/exportni-strategie-cr-2023-2033--276506/>.

²⁷ „Global Gateway Business Opportunities,“ https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/global-gateway-business-opportunities_en.

²⁸ Nařízení (EU) 2023/956, kterým se zavádí mechanismus uhlíkového vyrovnání na hranicích, v platném znění, dostupné na:

<https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/summary/carbon-border-adjustment-mechanism.html>.

²⁹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1760 ze dne 13. června 2024 o náležité péči podniků v oblasti udržitelnosti, v platném znění, dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32024L1760>.



rozvojových bank, popřípadě participace formou subdodávek, zejména u projektů v oblasti zdravotnictví, infrastruktury či zemědělství. Program je vedle vyzdvihovalých příležitostí také často spojován s kritikou směřující na jeho nedostatečnou transparentnost a špatnou odlišitelnost od jiných iniciativ EU nebo na problematickou komunikační strategii vůči soukromému sektoru, která má za následek malého povědomí o programu.³⁰ V průběhu roku 2025 přišla se sérií praktických návrhů na zapojení soukromého sektoru, a zejména malých a středních firem, do iniciativy Global Gateway také organizace BusinessEurope, která navrhla mj. centralizovanější způsob poskytování informací o projektech, zavedení konzultačního mechanismu pro firmy či přiměřené krytí jejich rizik ve třetích zemích.¹ Na úrovni ČR je pak podle těchto návrhů zapotřebí dosáhnout užší koordinace ministerstev, agentur státu a firemního sektoru.³¹ Zapojení soukromého sektoru do iniciativy Global Gateway bylo v ČR v září 2025 diskutováno v rámci platformy Národního konventu o EU, podle kterého by ČR v této souvislosti „měla posílit kapacity Národní rozvojové banky a dalších institucí, vytvořit domácí ekosystém pro zapojení firem, zvýšit jejich informovanost, systematicky podporovat bilaterální investice a zapojovat podniky do konzultací, aby se mohly stát součástí mezinárodních projektů.“³²

³⁰ Dominika Urhová. Iniciativa Global Gateway jako nástroj pro prosazování strategických zájmů České republiky. Praha: Asociace pro mezinárodní otázky (AMO), 2025, https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2025/04/Leveraging-the-Global-Gateway_paper_CZ_final.pdf.

³¹ Svaz průmyslu a dopravy. Firmy EU neví, jak se zapojit do projektů Global Gateway. 24.5. 2025, <https://www.spcr.cz/firmy-eu-nevi-jak-se-zapojit-do-projektu-global-gateway>

³² Filip Křenek, Zuzana Krulichová. Doporučení Národního konventu o EU | Role Česka a konkurenceschopnost Evropské unie. Europeum, 10.11. 2025, <https://www.europeum.org/clanky-a-publikace/doporučení-narodního-konventu-o-eu-role-ceska-a-konkurenceschopnost-evropske-unie/>.



BOX 2: SWOT – ČESKÁ EXPORTNÍ DIVERZIFIKACE

S (Strengths / Silné stránky)

- Silná průmyslová báze a reputace v B2B segmentech: strojírenství, automotive subdodávky, letecké a zbrojní komponenty, energetika, přesné přístroje.
- Kvalita, certifikace a compliance dle EU norem → důvěryhodnost u prémiových odběratelů.
- Hustá síť dodavatelů v CEE (regionální „nearshoring“ ekosystém).
- Institucionální infrastruktura: EGAP/ČEB (pojištění a financování), CzechTrade, CzechInvest; zapojení do programů EU.
- Konkurenceschopné náklady vs. západní EU při dobré produktivitě.

W (Weaknesses / Slabé stránky)

- Vysoká koncentrace na EU a Německo → nízká znalost vzdálených trhů a slabší lokální partneři mimo EU.
- Omezené kapacity SME pro „go-to-market“ mimo EU (marketing, právní/daně, servis, aftermarket).
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a kapacit pro škálování výroby/servisu na více trzích najednou.
- Nízká rozpoznatelnost českých značek v B2C; v B2B často status „subdodavatel“ bez přístupu k finálním zákazníkům.
- Fragmentace podpůrných nástrojů, občas krátké projektové horizonty (diskontinuita programů typu PROPEA v některých destinacích).

O (Opportunities / Příležitosti)

- Geopolitické přenastavování řetězců: friend-shoring, China+1, nearshoring do CEE; poptávka po „non-China“ komponentech.
- Nové a rostoucí trhy/bloky: ASEAN, Indie, GCC/MENA, severní Amerika, vybrané trhy v Africe (AfCFTA), LatAm (Mexiko, Brazílie, Chile).
- Zelená transformace a bezpečnost: energetika (jaderné služby, teplárenství, ukládání energie, OZE), grid modernizace, vodík, kyberbezpečnost, obranný průmysl, UAV.
- Digitalizace exportu služeb: inženýring, SW/AI, průmyslové IoT, digitální twin, servis na dálku.
- EU nástroje (FTA, Global Gateway, rozvojové finance) + pojištění a financování s delší splatností.

T (Threats / Hrozby)

- Rostoucí protekcionismus, cla a „buy-national“ politiky; exportní kontroly a sankční režimy.
- Geopolitická rizika a nestabilita dodávek (lodní trasy, energie, suroviny); fragmentace standardů.
- Silná konkurence z Polska, Turecka, Koreje, Číny i domácích hráčů na cílových trzích.
- CBAM, drahé energie a další regulační náklady u uhlíkově náročných oborů.
- Riziko sázky na slepou technologickou cestu některých „zelených“ technologií a zkrácení poptávky dotační politikou na cílových trzích.
- Kurzová volatilita, dražší financování a pojistitelnost rizikových trhů.



Metodologie

Metodologický rámec a postup zpracování studie je následující. Studie v prvé řadě vychází ze zhodnocení stavu ekonomické diplomacie a podpory exportu, jak je vymezen v aktuální Exportní strategii ČR 2023–2033.³³ Autoři studie v roce 2025 vedli sérii semistrukturovaných rozhovorů s představiteli českých institucí odpovídajících za tuto oblast, včetně vedení CzechTrade, příslušných sekcí Ministerstva zahraničních věcí ČR a Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Celkem se do rozhovorů zapojilo devět dotazovaných zástupců institucí z ČR. Získané informace byly průběžně vyhodnocovány a ověřovány oproti oficiálním dokumentům (meziresortní dohody, výroční zprávy, katalogy nabídky služeb apod.), právním předpisům, odborné literatuře a dalším rozhovorům, které autoři vedli se zástupci exportních firem a podnikatelských svazů. Výsledný obraz přístupu ČR k dané agendě společně se statistickou analýzou o míře diverzifikace exportu členských států EU sloužil k následnému výběru zemí pro analýzu dobré praxe tak, aby se mohly stát zdrojem inspirace a různých přístupů se znalostí toho, jak by jejich jednotlivé prvky mohly být případně zakomponovány do přístupů ČR v této oblasti. Vybrány byly následující tři země: Dánsko, Rakousko a Polsko. Všechny tři vybrané státy mají významnou velikost exportu ve vztahu k velikosti svého HDP a exportní firmy také vytváří podstatnou část pracovních příležitostí v zemi. Všechny zkoumané země, stejně jako ČR, sousedí s Německem, které je zároveň dlouhodobě jejich nejvýznamnějším obchodním partnerem. V případě Rakouska a Polska je zřejmá snaha o diverzifikaci exportu do zemí mimo EU. Dánsko již tohoto cíle ve značném rozsahu dosáhlo, zejména silným exportem do USA a je proto také zajímavou zemí s ohledem na diskusi a strategii země, která již dosáhla stavu, ke kterému jiné země teprve směřují. Také z hlediska institucionálního rámce pro podporu diverzifikace exportu a ekonomickou diplomacii jde o vyvážený vzorek zemí, který zahrnuje různé institucionální přístupy.³⁴

Ve vztahu ke každé ze zkoumaných zemí vedli autoři studie minimálně dva semistrukturované rozhovory. Jeden se zástupci zastupitelského úřadu dané země v Praze a druhý se zástupci podnikatelského svazu, který v dané zemi působí. Podkladem rozhovorů byla vždy přípravná rešerše institucionálního rámce pro výkon ekonomické diplomacie a podporu exportu dané země z veřejně dostupných dokumentů a informací v anglickém nebo německém jazyce a případně s využitím strojového překladu. Rozhovory a v některých případech i následná doplňující komunikace sloužily k ověření výstupů rešerše a získání komplexního vhledu do fungování předmětné agendy v dané zemi, institucionálního rámce a využívaných programů, jakož i předností a slabých stránek. Následně byla pro zkoumané země zpracována analýza dobré praxe, přijatých strategií a opatření, kterými je na úrovni veřejné sféry, podnikatelských organizací a jednotlivých firem podporována diverzifikace exportu. Analýza je součástí následujících částí této studie.

Zároveň proběhlo online dotazníkové šetření mezi exportními firmami z ČR, pro získání podrobnějšího vhledu do praktických zkušeností podnikatelské komunity. Pozvánka k účasti v průzkumu byla rozeslána 18. září 2025 Svazem průmyslu a dopravy pod názvem „Diverzifikace českého exportu mimo EU: řekněte nám, jak to vidíte. Zapojte se do průzkumu“. Respondentům on-line dotazníkového šetření, kteří o to projeví zájem, byla dána možnost rozvést své odpovědi v otevřených otázkách nebo iniciovat následný semistrukturovaný rozhovor se zpracovateli. Výsledky průzkumu, včetně charakteristik zapojených firem

³³ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Exportní strategie ČR 2023 – 2033: Strategie podpory exportu a internacionalizace firem. Praha: MPO, www.mpo.gov.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/exportni-strategie/2023/9/Exportni-strategie-2023-2033.pdf.

³⁴ Autorský tým při volbě zemí vyšel také z širších analýz variant přístupu k výkonu ekonomické diplomacie a podpory exportu, blíže viz Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Aktuální trendy ekonomické diplomacie ve vybraných zemích EU“, AMO, Research Paper 8/2015 pro MZV ČR, listopad 2015, https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/07/amocz_RP_8_2015_web.pdf.



a související analýza a diskuse vznášených připomínek, jsou součástí další navazující části této studie. Otázky průzkumu jsou dostupné v příloze.

Na základě provedených kroků byl následně vytvořen přehled doporučení pro veřejnou sféru a pro podnikatelské organizace a firmy v ČR. Soubor doporučení tvoří závěry této studie.



2 Dánsko

Export zboží a služeb z Dánského království dosahuje velikosti přibližně 70 % HDP a přispívá k vytvoření zhruba 25 % celkové zaměstnanosti.³⁵ Tento profil odpovídá charakteru dánského vývozu, který je vysoce specializovaný a kapitálově náročný, v sektorech jako jsou zelené technologie, farmacie a služby. Nezaměstnává tudíž tak vysoký podíl populace, jako je tomu například v Polsku, kde exportní výrobní firmy spoléhají na vyšší míru intenzity zaměstnanosti ve vztahu ke kapitálové intenzitě. Zhruba 30 % celkové zaměstnanosti je navázáno na vývoz zboží a služeb, což činí 950 000 dánských pracovních míst.³⁶ S vývozem mimo EU je spojeno 410 000 pracovních míst.³⁷ Většina dánských vývozních společností se řadí mezi malé a střední podniky, ale co do objemu převládá export velkých podniků nad 250 zaměstnanců. Velké podniky zajišťují zhruba 73 % celkové hodnoty dánského exportu zboží.³⁸ Dánský export je orientovaný na trhy EU, na prvním místě se sousedním Německem. Míra závislosti je však o řád nižší, než je tomu v případě ČR nebo Polska a Rakouska. Přibližně 55 % zahraničního obchodu uskutečňuje Dánsko se zeměmi EU, podíl Německa tvoří přibližně 17 %. Spojené státy jsou druhou (případně střídavě třetí, po sousedním Švédsku) dlouhodobě nejvýznamnější exportní destinací. Velikost dánského exportu do USA dlouhodobě dosahuje přes 5 % celkového exportu Dánska. Graf ukazuje vývoj vývozu Dánska do deseti hlavních mimoevropských destinací mezi lety 2015 a 2024 a zároveň znázorňuje jejich podíl na celkovém dánském exportu v roce 2024.

Od roku 2001 má Dánsko integrovaný systém ekonomické diplomacie v rámci ministerstva zahraničí, který spojuje podporu obchodu, výzkumnou a inovační spolupráci i zahraniční rozvojovou pomoc.³⁹ Dánsko se ve své ekonomické diplomacii zaměřuje na sedm klíčových oblastí: energetiku (včetně obnovitelných zdrojů, kde zaujímá silnou globální pozici zejména v instalacích větrných elektráren), zdravotnictví, obranu, kybernetiku, robotiku a automobilový dodavatelský řetězec. Dánská ekonomická diplomacie dělí svět do 17 regionů a neřídí se přitom striktně logikou vývozu směřujících na vnitřní trh EU a mimo něj.⁴⁰ Dánské zastupitelské úřady v rámci těchto regionů jsou více propojené a mohou např. spolupracovat na poskytování společných regionálních služeb pro dánské firmy, které v širším regionu hledají lokální distributory nebo lokalitu pro svou investici. Pro jednotlivé regiony

³⁵ „OECD Economic Surveys Denmark,“ <https://fm.dk/media/qjpcuoj3/oecd-economic-surveys-denmark-2024.pdf#:~:text=Denmark%20is%20among%20the%20most,imports%20playing%20a%20key%20rol e.>

³⁶ Allan Sørensen, Clara Kirstine, Bagge Thorball. 950,000 Danish jobs depend on exports. Danish Industry <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2024/10/950.000-danske-jobs-afhanger-af-eksport#:~:text=Danske%20virksomheder%20har%20et%20stort,egen%20eller%20andre%20virksom heder%20eksport.>

³⁷ „European Commission: Trade and Jobs: Denmark,“ https://policy.trade.ec.europa.eu/analysis-and-assessment/statistics/trade-and-jobs/denmark_en.

³⁸ „Godt nyt for små og mellemstore virksomheder: Eksporten har aldrig været højere,“ <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13639604/godt-nyt-for-sma-og-mellemstore-virksomheder-eksporten-har-aldrig-vaeret-hojere?publisherId=2012662>.

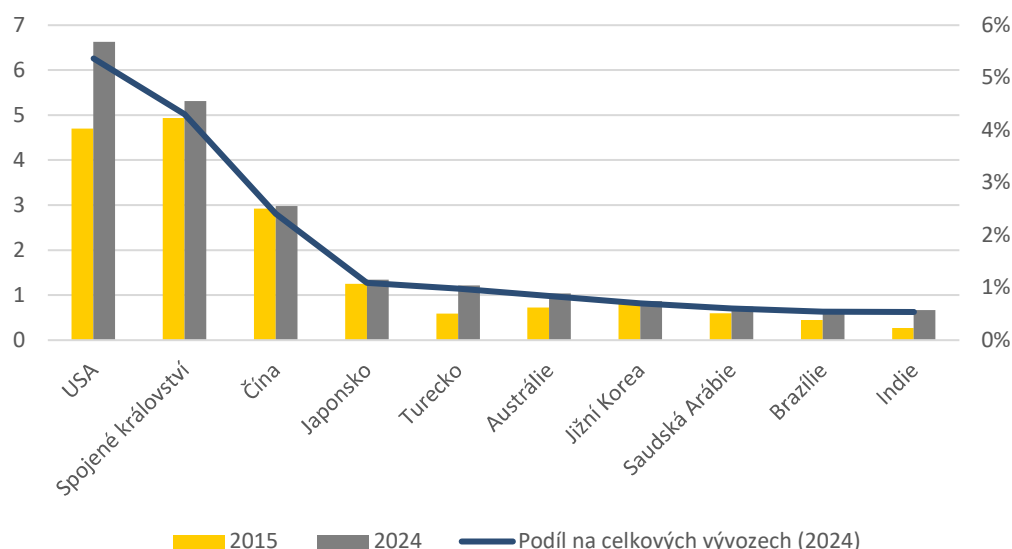
³⁹ Rozhovory s představiteli dánské ekonomické diplomacie, červenec 2025, blíže též Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Aktuální trendy ekonomické diplomacie ve vybraných zemích EU“, AMO, Research Paper 8/2015 pro MZV ČR, listopad 2015, https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/07/amocz_RP_8_2015_web.pdf.

⁴⁰ Například ČR je zařazena do regionu „CEE zemí“ (střední a východní Evropa), např. spolu s Ukrajinou či Srbskem, ačkoli nejde o členské státy EU. Zde však pravděpodobně sehrává roli také původní historické rozdělení světa na uvedené regiony, které sleduje stav, který byl v době institucionálních změn dánské ekonomické diplomacie v roce 2001, tedy před vstupem ČR a dalších zemí našeho regionu do EU.



světa působí sektorové poradní týmy (zejména pro oblast energetiky a zdravotnictví), které tvoří jak zaměstnanci ambasad, tak stážisté z univerzit nebo odborní poradci z oborových svazů, energetických asociací či regionálních komor.

Graf 3: Růst dánského exportu do zemí mimo EU (dle členství EU v roce 2025) a jejich podíl na celkovém vývozu (2015–2024. mld. EUR)



Zdroj: International Trade Centre

Ekonomickou diplomacii, včetně podpory exportu a investic, zastřešuje obchodní rada (Trade Council), která podléhá ministerstvu zahraničních věcí a působí jak v Dánsku, tak na dánských zastupitelských úřadech v 70 zemích světa.⁴¹ Vyslání diplomatů věnující se ekonomické diplomacii mají většinou kořeny v podnikatelském prostředí v Dánsku a jsou na zastupitelském úřadu umísťováni zpravidla na čtyři roky. Za dvě zahraniční umístění po sobě bývá zpravidla vkládáno angažmá u Trade Council v trvání dva až tři roky, čímž je zajištěno obnovení kontaktů a vazeb na dánské podnikatelské prostředí. Uplatňuje se tedy standardní systém rotace vyslaných diplomatů jako v jiných zemích. Vedle nich působí také místní odborníci s pracovním úvazkem na zastupitelském úřadu. Lokálně zaměstnaní pracovníci dánských zastupitelských úřadů při pravidelném střídání vyslaných diplomatů přispívají k zachování kontinuity a vazeb na místní podnikatelské prostředí. Rozšířený je také systém stáží, ve kterých mohou být na Trade Council umísťováni na dobu až jednoho roku zaměstnanci jiných ministerstev, kteří s sebou přinášejí znalosti preferovaných exportních oborů, jako například zdravotnictví, životní prostředí či energetiky, a po svém návratu na mateřská ministerstva zvyšují jejich proexportní orientaci a posilují institucionální propojenost s Trade Council. Obdobný systém stáží funguje i ve vztahu k obchodním komorám, sektorovým podnikatelským svazům a svazům exportérů, což dále přispívá k udržení orientace Trade Council na skutečné a aktuální potřeby podnikatelské sféry.

Každoročně je realizováno pět až šest velkých zahraničních obchodních misí členů královské rodiny či vrcholných představitelů vlády. Ministerstvo zahraničních věcí hraje proaktivní roli a pro každou misi vyhledává ve spolupráci se zahraničním zastoupením v dané zemi čtyři až pět prioritních sektorů, a zároveň ve spolupráci s podnikatelskými svazy vyhledává také představitele dánské podnikatelské sféry, pro které má účast na takové misi význam.

⁴¹ The Trade Council. 2025. „Gain Access to New Export Markets and Innovative Counselling.“ Ministry of Foreign Affairs of Denmark, citováno 22. září 2025, <https://thetradecouncil.dk/en/about-us>.



Zahraniční zastoupení poskytují řadu služeb v oblasti podpory exportu a investic, včetně individualizovaných průzkumů poptávky na trhu v cílové zemi, zjišťování distribučních kanálů či analýz konkurence a regulatorních podmínek na daném trhu. Do služeb patří i zprostředkování obchodních kontaktů pro exportéry z Dánska a v případě dodávek surovin i pomoc při zprostředkování zahraničních dodavatelů pro import do Dánska. V oblasti podpory investic se Trade Council zaměřuje zvláště na preferované obory.

Tabulka 1: Přehled vybraných dánských obchodních misí do zemí mimo EU, 2023–2025

Období	Destinace	Sektory	Vedoucí obchodní mise
II/III 2023	Indie (Nové Dillí, Čennaj)	Zelená transformace (voda a energie)	Král Frederik X.
V.23	USA (Washington)	Zelené technologie a investice	Ministr průmyslu a obchodu Morten Bødskov
V.23	Gruzie (Tbilisi)	Zelená transformace (energie, vodohospodářství)	Ministr zahraničí Lars Løkke Rasmussen
III.24	Jižní Korea (Soul, Jeonnam)	Offshore větrná energie (rozvoj větrných elektráren na moři)	Ministr energetiky Lars Aagaard
II.25	SAE & Saúdská Arábie (Dubaj, Rijád)	Potravinářský a zemědělský sektor	Ministr zemědělství Jacob Jensen
IV.25	Japonsko (Tokio, Ósaka)	Udržitelná produkce potravin, zelená energie, life science (biotechnologie a zdravotnictví)	Král Frederik X.
VIII.25	USA (Kalifornie)	Pokročilé technologie a inovace (AI, kvantové technologie) a klimatická odolnost	Ministr zahraničí Lars Løkke Rasmussen

Služby poskytované zastoupeními Trade Council jsou placené s drobnými výjimkami jako jsou například jednorázové rutinní služby nebo poskytování statistických informací, které lze poskytovat bezplatně. Podle rozhovorů autorského týmu se zástupci Trade Council jde v praxi většinou o bezplatné služby do jedné hodiny stráveného času. Hodinové sazby nejsou rozlišeny podle velikosti klienta a ve stejné výši platí pro velké i malé firmy. Malé a střední firmy však mají možnost na základě deklarace svého statusu a při splnění podmínek omezení veřejné podpory v rámci pravidel de minimis, získat na požadované služby Trade Council podporu ve výši 50 % účtované hodinové sazby.⁴² Z hlediska dánských firem je tak systém nastaven poměrně striktně a nutí např. firmy, aby si poskytnutou slevu z účtované hodinové sazby započítali do tříletého limitu 300.000 EUR pro veřejnou podporu de minimis.⁴³ Trade Council za své služby uplatňuje hodinovou sazbu ve třech kategoriích, podle výše příjmů v destinaci, ze které jsou služby poskytovány, čemuž v zásadě odpovídá i nákladovost takových služeb pro dánský stát, zejména s ohledem

⁴² Ustanovení § 9 odst. 1 prováděcího nařízení Ministerstva zahraničí Dánského království č. 1399, o platbách za služby v zahraniční službě, ze dne 4. prosince 2024, dostupné na: www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1399.

⁴³ Čl. 3 odst. 2 nařízení Komise (EU) 2023/2831 ze dne 13. prosince 2023 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu de minimis.



na náklady na práci lokálně zaměstnaných pracovníků Trade Council. Hodinová sazba pro nízkopříjmové země činí 780 dánských korun (zhruba 2.500 Kč), pro středněpříjmové destinace 880 dánských korun (zhruba 2.800 Kč) a 1250 dánských korun (zhruba 4.000 Kč) pro vysokopříjmové destinace, mezi které Dánsko řadí např. i ČR.⁴⁴ Striktním pravidlům na fakturaci podléhá dále také využití prostor dánských zastupitelských úřadů, jako jsou kanceláře nebo zasedací místnosti, ze strany dánských firem. Zastupitelské úřady musí podle nařízení Ministerstva zahraničí Dánského království za využití prostor účtovat ceny, které odpovídají převažujícím cenám pronájmu v dané lokalitě.⁴⁵ Výjimku představuje poskytnutí prostor v rámci zvláštního projektu tzv. inkubátorů pro dánské firmy na vybraných zastupitelských úřadech, v jejichž rámci lze účtovanou cenu za poskytnutí prostor odvodit jen od skutečných dlouhodobých nákladů, které zastupitelský úřad na dané prostory vynakládá.⁴⁶ Před zahájením poskytování placených služeb obdrží klient nabídku služeb s příslušným rozpisem prací. Po vystavení faktury je klientovi zaslán dotazník, včetně žádosti o vyjádření míry spokojenosti s přínosem poskytnutých služeb. Kvalitativním cílem pro každého ekonomického diplomata pak je stanovené procento spokojenosti s jím poskytovanými službami. Původní hodnota byla při zavedení tohoto systému stanovena na alespoň 70 % spokojenosti a postupem času docházelo k jejímu pozvolnému růstu. Služby Trade Council tak lze přirovnat k službám konzultační firmy, včetně proklientské orientace a nutnosti obhájit si opodstatněnost fakturovaných částek kvalitou poskytovaných služeb. Konzultace se zástupci dánského podnikatelského sektoru indikují, že dánské firmy považují cenovou politiku Trade Council za poměrně vysoko nastavenou, což firmy vede ke zvažování alternativ a otevírá také cestu k poskytování obdobných služeb v rámci zastoupení na zahraničních trzích, která mají dánské podnikatelské svazy. Přidanou hodnotou služeb Trade Council přitom zůstává specifická pozice diplomacie státu, která může být na třetích trzích významná, např. při jednání s místní veřejnou sférou.

Propracovaný systém působí také na efektivitu práce dánské ekonomické diplomacie. Každý ekonomický diplomat (vyslaný i lokální) má na rok přesně stanovený minimální pracovní cíl prostřednictvím minima tzv. exportních týdnů (export promotion weeks) v roce, který má být pokryt vystavenými fakturami s hodinovou sazbou. Tato měřitelně nastavená kritéria se blíží systému vykazování práce v konzultačních firmách a motivují k maximalizaci pracovních výkonů ve prospěch klientů. V případě místních pracovníků ekonomických sekcí zahraničních zastoupení se pak překročení stanoveného ročního minima promítá, coby motivační složka, do jejich konečného finančního ohodnocení, za podmínky, že jsou zároveň zachovány cíle vysoké kvality poskytovaných služeb. V systému se pracuje také s motivací vedoucího zastupitelského úřadu (velvyslance), od kterého se rovněž očekává přispění k ekonomické diplomacii. Dřívější audit efektivity dánského modelu ekonomické diplomacie od McKinsey & Company pak například navrhoval, aby byl i velvyslancům stanoven minimální počet fakturovaných exportních týdnů v roce, což by přispělo k intenzivnějšímu zaměření celého zastupitelského úřadu na úkoly ekonomické diplomacie, jakož i k posilování kapacit ekonomické diplomacie v rámci sboru kariérních diplomatů.⁴⁷

⁴⁴ Ustanovení § 9 odst. 1 prováděcího nařízení Ministerstva zahraničí Dánského království č. 1399, o platbách za služby v zahraniční službě, ze dne 4. prosince 2024, dostupné na: www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1399.

⁴⁵ Ustanovení § 12 odst. 1 prováděcího nařízení Ministerstva zahraničí Dánského království č. 1399, o platbách za služby v zahraniční službě, ze dne 4. prosince 2024, dostupné na: www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1399.

⁴⁶ Ustanovení § 12 odst. 3 prováděcího nařízení Ministerstva zahraničí Dánského království č. 1399, o platbách za služby v zahraniční službě, ze dne 4. prosince 2024, dostupné na: www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1399.

⁴⁷ Rozhovory s představiteli dánské ekonomické diplomacie, říjen 2015, blíže též Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Aktuální trendy ekonomické diplomacie ve vybraných zemích EU“, AMO, Research Paper 8/2015 pro MZV ČR, listopad 2015, https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/07/amocz_RP_8_2015_web.pdf.



Důsledným zpoplatněním služeb Trade Council je Dánsko poměrně specifické. Požadavek na placení poskytovaných služeb ovlivňuje poptávku po nich ze strany exportérů. Exportní firmy jsou tak nucené důkladně zvážit potřebnost takové služby a její přínos oproti vynaloženým nákladům. Mají tak ale bezprostřední postavení platících klientů a svou poptávkou vyjadřují, že ve službě spatřují dostatečný přínos pro své podnikání. To působí na celkovou efektivitu systému, brání „zahlcení“ Trade Council nedostatečně cílenými požadavky a zároveň vytváří tlak, aby služby Trade Council nabídly dánským firmám vždy dostatečnou přidanou hodnotu, aby měly důvod si je objednat a zaplatit. Jde zároveň o posílení financování Trade Council přímými platbami od jeho skutečných uživatelů. Mezi kritizované aspekty tohoto přístupu může naopak patřit, že firmy si tuto službu vlastně platí nadvakrát, tj. ze svých daní a následně i přímou platbou za služby. U firem může v zájmu úspor nákladů docházet k špatnému vyhodnocení potřebnosti služeb ekonomické diplomacie nebo vyhledávání alternativ u externích poradenských firem. Zejména malé firmy to může odradit od exportu s využitím takových služeb. Právním specifikem fakturace služeb ekonomické diplomacie pak je otázka souladu s Vídeňskou úmluvou o diplomatických stycích.⁴⁸ Ačkoli úmluva výslovně zakazuje jen provozování obchodní činnosti diplomatickým zástupcem v přijímajícím státě pro osobní prospěch, podstatná část jejich signatářských zemí ji vykládá tak, že výkon diplomacie a s tím spojené diplomatické imunity a výsady se podle tohoto přístupu vážou na veřejnoprávní charakter této služby, který je chápán jako nekomerční.⁴⁹ Obdobný výklad zastává dlouhodobě i ČR, která částečné zpoplatnění služeb CzechTrade řeší institucionálním oddělením CzechTrade a tím, že jeho zaměstnanci nemají diplomatický statut. Obdobný přístup zastávají i další zkoumané země.

BOX 3: INKUBÁTOR NA DÁNSKÝCH ZASTUPITELSKÝCH ÚŘADECH⁵⁰

Na 23 dánských zastupitelských úřadech v 15 zemích, včetně Jihoafrické republiky, Číny, Ghany, USA nebo Kanady, mají dánské firmy možnost pronajmout si prostory na zastupitelském úřadu za dostupných finančních podmínek. Dánským firmám začínajícím na daném zahraničním trhu je tak umožněno být přítomen v dané zemi, na prestižní adrese a nadto s kreditem adresy na diplomatické půdě. Do nabídky patří jak pronájem vybavených kanceláří, tak zasedacích místností a navazující podpora a poradenství zastupitelského úřadu „pod jednou střechou.“ Vedle fyzických prostor existuje i nabídka virtuální kanceláře, včetně služby přebírání korespondence a telefonátů. V Chicagu tak např. služby fyzické kanceláře na dánském zastupitelském úřadě využívají firmy HydraSpecma A/S (hydraulika, průmysl), NISSEN Energy (energetika, bioplyn) a LSM Pumper (čerpadla, vodohospodářství). V Ghaně dánská internetová společnost Bluetown, která usiluje o zpřístupnění cenově dostupného internetu v oblastech s nedostatečnou konektivitou, získala díky dvouletému působení na zastupitelském úřadě jednodušší přístup k jeho službám a tím i k orgánům státu. Po etablování se na místní trhu si pak firma našla vlastní zázemí v dané lokalitě. Omezení počtu zastupitelských úřadů, které tyto služby nabízí, vyplývá jak z přínosu a přidané hodnoty poskytování takové služby v dané lokalitě, tak z případných stavebně-technických omezení, které odpovídají potřebě zajistit, aby na půdě zastupitelského úřadu nedošlo k ohrožení např. utajovaných informací, se kterými tento úřad disponuje.

⁴⁸ V ČR vyhláška ministra zahraničních věcí č. 157/1964 Sb., o Vídeňské úmluvě o diplomatických stycích.

⁴⁹ V ČR vyhláška ministra zahraničních věcí č. 157/1964 Sb., o Vídeňské úmluvě o diplomatických stycích, čl. 42.

⁵⁰ The Trade Council, „Incubator | Get your own office abroad,“ Ministry of Foreign Affairs of Denmark, přístup 22. září 2025, <https://thetradecouncil.dk/en/services/export/incubator>.



System ekonomické diplomacie poskytovaný ze strany Trade Council je doplňován službami dánské obchodní komory, která rovněž má svá zahraniční zastoupení ve vybraných lokalitách (vč. např. zemí BRICS). Tato zahraniční zastoupení jsou plně financována z vlastních zdrojů svazu. V daných zemích koordinuje svou činnost se zastoupeními Trade Council, ale zastoupení svazu jsou ve svých aktivitách zcela nezávislá. Na řadě míst sdílí své kapacity více komor z jiných severských zemí. V některých případech (např. Vietnam, Indonésie) má tato spolupráce i institucionální formu v podobě samostatné organizace Nordic Chamber pro daný trh.

Mezi nejvýznamnější dánský podnikatelský svaz patří Danish Industry (DI), který se významně zapojuje do podpory exportu a to jak v rámci spolupráce s Trade Council, tak v rámci svých samostatných aktivit. DI má svá zahraniční zastoupení ve vybraných lokalitách. Jejich služby jsou většinou poskytovány výhradně členským firmám DI. Poradenství DI zahrnuje podnikatelské a právní otázky i široké spektrum problematiky specifické pro exportní firmy, včetně administrativních požadavků spojených s exportem na straně Dánska a EU (např. sankční režimy, kategorizace zboží dvojího užití) i na trzích v cílových destinacích a možnostech plynoucích z obchodních dohod EU. Poradenské služby DI zahrnují také otázky financování exportu a pobídek a dotací dostupných pro dánské exportéry. DI má v neposlední řadě také speciální tým poradců pro rozvoj na mezinárodních trzích (International Market Development Team), který poskytuje poradenství při analýze příležitostí na trzích ve třetích státech a následně také asistenci při kontaktování tamních obchodních partnerů.⁵¹

Naproti tomu, aktivity oddělení DI věnující se zahraničním eventům a veletrhům jsou otevřené členským firmám i firmám bez aktivního členství ve svazu. Oddělení veletrhů tak umožňuje navázat kontakt s firmou a ukázat jí i další výhody plynoucí z členství ve svazu. Třikrát ročně se otevírá možnost pro podnikatelské svazy a komory podat žádost o financování účasti dánských firem na exportních eventech a veletrzích. Svaz či komora získává financování od státu na konkrétní exportní eventy nebo veletrhy. Jednotlivým firmám může být proplaceno 50 % úhrady nákladů jejich účasti, při limitu 50.000 dánských korun (přibližně 162.500 Kč) na jednu firmu ročně. To může znamenat pro firmy účastníci se vícero výjezdů v jednom roce vyšší míru jejich spoluúčasti. Vyřizování administrativy spojené s podporou účasti konkrétních firem není na jednotlivých firmách ale na svazu, který dánskou účast na daném exportním eventu organizuje.⁵² Specifikem jsou exportní eventy za účasti člena vlády nebo královské rodiny, které jsou financovány a organizovány přímo státem a všechny podnikatelské svazy a komory se zapojují jen do koordinace či poskytují bezplatnou pomoc s organizací. DI například také disponuje oprávněním vydávat digitální nepreferenční osvědčení o původu zboží (tedy bez celních zvýhodnění, obdobně jako v ČR vydává HK ČR) a má autorizaci od dánských celních orgánů (Toldstyrelsen) k vystavení dalších vývozních dokladů.

⁵¹ „Danskindustri: Advisory,“ <https://www.danskindustri.dk/english/advisory/>.

⁵² Jde tedy o odlišný systém, než je podpora poskytovaná v ČR v rámci PROPED, kdy účast na jednotlivých eventech iniciují primární zastupitelské úřady a ve kterém se každý projekt posuzuje odděleně. V Dánsku iniciativu a organizaci přebírají svazy a komory a finanční prostředky získávají od státu třikrát do roka na sérii plánovaných exportních eventů. Zastupitelské úřady v Dánsku se do organizace exportních eventů zapojují spíše jako „sparring partneři“, kteří pomáhají a podporují, ale samotnou exekutivu a organizaci provádějí svazy.

**BOX 4: KDO JE POVAŽOVÁN ZA DÁNSKOU FIRMU?**

Za dánskou je považována firma, která má dánskou registraci k DPH a sídlo v Dánsku, aby jí bylo možné vystavit do Dánska fakturu. V praxi tak občas dochází v některých sektorech ke kontroverzím, kdy může nástroje dánské ekonomické diplomacie, např. v rámci podnikatelských misí, použít např. firma z Indonésie vyrábějící cukrovinky, přestože má v Dánsku jen symbolické výrobní kapacity (s minimálním počtem zaměstnanců v Dánsku), což její konkurenti s převážnou částí produkce v Dánsku mohou považovat za zneužití statusu.

V Dánsku je agenda rozvojové pomoci plně integrovaná do činnosti ministerstva zahraničních věcí. Na základě institucionální reorganizace v 90. letech minulého století byla původní samostatná agentura pro rozvojovou spolupráci DANIDA (Danish International Development Agency) plně integrovaná do ministerstva zahraničí a tento zavedený název se stal označením pro agendu (Danish International Development Assistance).⁵³

Významnou roli při zapojení dánských exportních firem do dánské rozvojové pomoci sehrává DI, která napojení na programy rozvojové pomoci zprostředkovává i prostřednictvím poradenství pro svou členskou základnu. DI má také vlastní rozvojovou agendu, ve které se mj. soustředí na přenášení dobré praxe dánského přístupu k zaměstnávání, včetně vztahů s dánskými odborovými organizacemi, i do zemí kde dánské firmy působí v rámci rozvojové spolupráce.⁵⁴

Klíčovou roli při financování exportu, zejména na rozvojové a rozvíjející se trhy, má Dánský exportní a investiční fond (Export and Investment Fund of Denmark, EIFO).⁵⁵ Fond je státní organizací, která pokrývá funkce pojištění exportu, úvěrových garancí, financování nákupu dánského zboží a služeb odběrateli z třetích zemí a poskytuje kapitál dánským firmám na jejich angažmá související s rozvojovou spoluprací. Jeho aktivity jsou výrazně spojeny s rozvojovou spoluprací a udržitelností. Zároveň jde také o strategické projekty důležité pro dánský průmysl, včetně podílu na financování velkých investičních projektů v zemích, kam směřuje dánský export. Tyto projekty pomáhají export udržet a dále ho rozvíjet.

⁵³ „History: Denmark has a long tradition of development cooperation and assistance,“ <https://um.dk/en/danida/about-danida/history>.

⁵⁴ „DI's global development cooperation,“ <https://www.danskindustri.dk/udviklingssamarbejde?lang=en>

⁵⁵ „EIFO,“ <https://www.eifo.dk/en/>.

**BOX 5: AKTIVITY DÁNSKÉHO EXPORTNÍHO A INVESTIČNÍHO FONDU**

Mezi nedávné aktivity fondu EIFO patří poskytnutí záruk za půjčky dánské banky (Danske Bank) na odkoupení a modernizaci továrny na zpracování vepřového masa v Rochdale u Manchesteru, což má být největší investice firmy Danish Crown ve Spojeném království. Po brexitu má tato investice zajistit pokračování exportu dánské vepřové na Britské ostrovy a kontrolu nad hodnotovým řetězcem této komodity ve Spojeném království, které je tradičním odběratelem dánské vepřové masa, klíčového a tradičního produktu dánské zemědělství. Po brexitu však tento export čelil zvýšeným administrativně-technickým procedurám, včetně kontrolám živočišné produkce při přechodu hranice, což přinášelo rizika pro rychlost a spolehlivost následné distribuce na britském trhu. Po dokončení investice je dánské vepřové maso v nasoleném stavu vyváženo do Spojeného království, kde je zpracováno v dánské továrně v Anglii, což umožňuje lépe řídit dodávky a logistiku k britským zákazníkům (supermarketům) již bez nutnosti následných administrativních procedur spojených s přechodem hranice a jde již o produkt se statutem britského potravinářství.

Investice do továrny na zpracování vepřového masa v Rochdale realizuje dánská firma Danish Crown, která dominantně pokrývá většinu exportu dánské vepřové masa - její podíl se může blížit až 90 % veškerého dánské exportu vepřového masa.⁵⁶ Přestože dánský export je tak v této komoditě významně koncentrovaný v rámci jedné exportní firmy, je nutné zdůraznit, že jde o záměrnou formu koncentrace produkce na export, která plně odpovídá dánské snaze o maximální zapojení malých a středních podniků do produkce a exportu velkých firem. Danish Crown má formu zemědělského družstva za účasti více jak 6000 dánských farmářů, kteří vepřové maso produkují a jsou zároveň spoluvlastníky této firmy, která exportuje dánské vepřové do celého světa.

Uvedená investice dále ukazuje, že podpora fondu se neomezuje jen na rozvojové a rozvíjející se trhy. Může jít i o významné strategické investice důležité pro dánský export, přičemž v daném případě fond zdůrazňuje i klimatické přínosy úspor spojené s vysokou automatizací a modernizací továrny. Dánská podpora exportu v praxi tak také realizuje kroky, které v rovině doporučení zaznívají například v dokumentech polské ekonomické diplomacie, tedy že pro posílení exportu na trhy mimo EU je důležité vyhodnotit vhodnou míru přítomnosti na tamním trhu, včetně zajištění distribuce a následných služeb, jako je servis či péče o klienta.

Komoditou, u které by mohla být v ČR, čistě integrací soukromých podnikatelských subjektů, zvažována koncentrace exportu do jednoho subjektu spoluvlastněného producenty může být (pro ilustraci) například český chmel. ČR tuto komoditu exportuje na třetí trhy, včetně řady zemí mimo EU, jako je Japonsko, Čína nebo Vietnam. Model exportních firem u nás má obdobné prvky jako v případě Danish Crown, ale v případě českého chmele existuje více exportních firem. Lze proto uvažovat, zda by koncentrace exportu do jedné kapitálově silné firmy, při zachování vlastnické struktury ze strany pěstitelů, nemohla být cestou k vyšší míře efektivity exportu, ale i k tlaku na export vyšší přidané hodnoty, například formou posílení specializace na chmelové extrakty, granule a oleje místo exportu komodity s nižší mírou přidané hodnoty. Koncentrace by mohla přinést i vyšší míru investic do marketingu, certifikací a brandingů směrem ke zvyšování ceny produktu a otevírání cest k širšímu spektru zákazníků z prémiového pivovarnictví či ke globálnímu farmaceutickému či kosmetickému průmyslu. Při zachování vlastnické struktury odvozené od pěstitelů by přitom zároveň nemusela vznikat v takové míře obava, že by koncentrace vykupujícího subjektu vedla k tlaku na nižší výkupní ceny, protože vedení firmy stále podléhá kontrole pěstitelů.

⁵⁶ „Danish Crown: Annual report 2024-2025,“ www.danishcrown.com/global/about-us/our-results/annual-reports/.



Dánsko již dosáhlo vysoké úrovně diverzifikace exportu mimo EU a k diskusi ohledně tématu diverzifikace přistupuje poněkud odlišně, než např. v ČR. Není zpochybňováno, že export koncových výrobků s vysokou přidanou hodnotou na trhy mimo EU je pro Dánsko ekonomicky prospěšný. Předmětem debaty ale je potřeba reagovat na rizika (geopolitická, logistická, obchodní války), která mohou s působením na různých trzích, zejména mimo EU, souviset a ovlivňovat tak dosažené úspěchy dánského exportu. Příkladem může být vysoká expozice clům zaváděným na některých třetích trzích, např. v USA za druhé administrativy Donalda Trumpa, nebo potřeba posilování odolnosti dodavatelského řetězce, např. aplikací modelu „China +1+1“. Část debaty se pak věnuje výhodnosti přiblížení dodavatelských řetězců (a částečně také cílové trhy) k EU (či přímo v EU) s ohledem na náklady na logistiku a kontrolní a compliance procesy či na geopolitická rizika, a vede k aplikaci modelů v rámci konceptu „nearshoring“ nebo „friendshoring“. Tato diskuse tak vychází z odlišné situace diverzifikace exportu a dodavatelských řetězců, přesto však může být pro českou debatu přínosná. Pomáhá totiž lépe porozumět výzvám, kterým čelí země, jež se strukturou svého exportu přibližuje cílům, o něž ČR v současnosti usiluje.

Diskuse ohledně podpory internacionalizace dánských firem a podpory exportu do zemí mimo EU je ovlivněna výraznou orientací na cíle udržitelnosti deklarované mezinárodními organizacemi jako OSN a také jinou dostupností financování z prostředků EU, vzhledem k tomu, že Dánsko má coby čistý plátců do rozpočtu EU pro čerpání evropských peněz jiná kritéria, než ČR nebo Polsko. Dánský Akční plán pro ekonomickou diplomacii 2022–2023⁵⁷ tak v tématu internacionalizace dominantně směřoval pozornost k rozvoji sektorů s vysokou přidanou hodnotou, které souvisí s tématy udržitelnosti, cirkularity či ochrany klimatu. V rámci internacionalizace se akční plán soustředil na uplatnění dánských řešení a přístupů ve vybraných sektorech a zde usiloval o široké zapojení malých a středních podniků do přípravy řešení v nabídce velkých dánských firem. V souvislosti s podporou hospodářské obnovy po pandemii COVID-19 bylo akčním plánem dále ohlášeno snížení hodinových sazeb uplatňovaných za poskytování služeb ekonomické diplomacie ze strany Trade Council, které se nyní vztahuje na možnost požádat o dotovanou sníženou sazbu ve výši 50 % ze strany malých a středních podniků v rámci pravidel de minimis. Dánsko tak může sloužit jako příklad země, která dokáže reflektovat své předchozí rozhodnutí v agendě podpory exportu a ekonomické diplomacie a usilovat o jejich úpravu, pokud je zpětně shledá být v určitém ohledu negativními. Uvedený akční plán pro dobu po pandemii COVID-19 také zvlášť zdůrazňoval export zelených řešení z Dánska do USA, kde bylo Dánsko významně angažováno zejména v souvislosti s výstavbou offshorových větrných elektráren na východním pobřeží USA.

Vypořádání se s vystoupením Spojeného království z EU bylo v určitých ohledech zásadní výzvou pro dánský export. Velká Británie byla v době brexitu sedmým nejdůležitějším obchodním partnerem Dánska a společný obchod tvořil přibližně 5,2 % celkových dánských vývozu.⁵⁸ Dánsko na ostrovní trh vyváží zejména zemědělské produkty, strojírenské výrobky, spotřebitelské zboží a transportní služby. V některých segmentech je britský trh pro dánské exportéry zcela klíčový, např. v kategorii maso a jedlé droby vyvezlo v roce 2022 z Dánska do Spojeného království 81 % z celkových vývozu této položky.⁵⁹ Řešení našlo Dánsko jak

⁵⁷ Ministerstvo zahraničních věcí Dánska „The Danish Government’s Action Plan for Economic Diplomacy 2022–2023“, 2022, dostupné na: thetradeCouncil.dk/en/about-us/strategy.

⁵⁸ Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Analýza dopadů vystoupení Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku z EU na zaměstnanost, export a dodavatelské řetězce českých firem“, AMO, pro Svaz průmyslu a dopravy ČR, listopad 2023, www.spcr.cz/images/media/AMO_Analyza_dopadu_vystoupeni_UK_z_EU_2023.pdf, str. 65.

⁵⁹ Alice Rezková a Kryštof Kruliš, „Analýza dopadů vystoupení Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku z EU na zaměstnanost, export a dodavatelské řetězce českých firem“, AMO, pro Svaz průmyslu a dopravy ČR, listopad 2023, www.spcr.cz/images/media/AMO_Analyza_dopadu_vystoupeni_UK_z_EU_2023.pdf, str. 65.



v uzavření široké zóny volného obchodu mezi EU a Spojeným královstvím, tak v následné investici dánské exportní firmy Danish Crown ve Spojeném království, jak je podrobně popsáno výše. Významným faktorem, který pomohl dánským podnikům vyrovnat se lépe než některé jiné členské země EU s novými administrativními požadavky po brexitu, je skutečnost, že mezi hlavní dlouhodobé obchodní partnery Dánska patří Norsko, které se sice skrze Evropský hospodářský prostor účastní vnitřního trhu, ale není součástí celní unie a proto má řada dánských firem zkušenosti s exportem zatíženým administrativními povinnostmi celního charakteru, jako je potřeba certifikátů a prokazování původu zboží. Dánské firmy, podobně jako firmy ze Švédska, tak jsou v tomto ohledu lépe připravené na export na trhy mimo EU, než podnikatelé z většiny jiných zemí EU.



3 Polsko

Polsko má vzhledem k počtu obyvatel větší národní trh než ČR a jeho hospodářství tak je exponované vývoji exportu v o něco menší míře, než je tomu v případě ČR. Polský export dosahuje velikosti přibližně 52 % HDP země a přispívá přímo nebo nepřímo k vytvoření přibližně 5,6 milionu pracovních míst, což představuje zhruba 34 % celkové zaměstnanosti v zemi.⁶⁰ Vývoz do zemí mimo EU je spojen s dvěma miliony pracovních míst.⁶¹ Většina polských vývozních společností se řadí mezi malé a střední podniky, ale co do objemu převládá export velkých podniků nad 250 zaměstnanců. Polský export je podobně jako v případě ČR orientovaný na trhy EU a zejména Německo. Přibližně 74 % zahraničního obchodu uskutečňuje Polsko se zeměmi EU, podíl Německa tvoří přibližně 26 %.⁶² Druhým nejdůležitějším partnerem je Česká republika, následuje Francie a na čtvrtém místě se střídají Spojené státy a Spojené království. Další nejvýznamnější destinací mimo EU je Ukrajina, následovaná Tureckem a Čínou. Aktuální trend roku 2025 zatím ukazuje na pokles polského vývozu do Německa způsobený stagnací německé ekonomiky, a naopak ukazuje pozvolný růst exportu do zemí mimo EU, zejména USA, Turecka a Jižní Koreje. K růstu investic a vzájemného obchodu Polska se zeměmi mimo EU, zejména s USA a Jižní Koreou, přispívají i zakázky na pořízení vojenského materiálu ve velkém rozsahu.⁶³ Pořízení jihokorejských tanků K2GF v hodnotě 6,7 miliardy USD (asi 144 miliard Kč) z letošního roku je doprovázena ofsetovými programy, včetně transferu technologií, dohodách o spolupráci průmyslových podniků obou zemí a jihokorejskými investicemi v Polsku. V Polsku má být zahájena výroba polonizované verze jihokorejských tanků K2PL spolu s podpurnými vozidly v polských Gliwicích v podniku zbrojařské skupiny PGZ.⁶⁴

Polsko usiluje o rozšíření svého exportu do regionů mimo EU – zejména do Asie, Afriky, na Střední východ, do Latinské a Severní Ameriky. Tento cíl je zakotven jak ve Strategii zahraniční politiky pro období 2017–2021, která zůstává relevantní i v roce 2025, tak v nové Politice hospodářské podpory Polska 2025–2030. Oba dokumenty zdůrazňují nutnost geografické diverzifikace exportu s cílem zvýšit ekonomickou odolnost a využít růstový potenciál rozvíjejících se trhů. Strategickým záměrem je zvýšit podíl vývozu mimo EU a doplnit tak silné vazby na vnitřní trh Unie, především podporou exportu zboží a služeb s vysokou přidanou hodnotou. Diverzifikace má snížit závislost na EU – zejména na Německu v době jeho ekonomického zpomalení – a posílit konkurenceschopnost polských firem díky jejich posunu na vyšší úroveň v globálních hodnotových řetězcích. Stejně jako v České

⁶⁰ „ICIO-TIVA HIGHLIGHTS: GVC INDICATORS FOR POLAND,“

<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/trade-in-value-added/tiva-2023-POL.pdf>.

⁶¹ „Trade and Jobs: Poland,“ https://policy.trade.ec.europa.eu/analysis-and-assessment/statistics/trade-and-jobs/poland_en.

⁶² „Trading Economics,“ <https://tradingeconomics.com/denmark/share-of-trade-with-the-eu-share-of-exports-to-eu-eurostat-data.html#:~:text=EU%20tradingeconomics.com%20%20Denmark%20,Trading%20Economics%20provides%20the>.

⁶³ „Rodí se nový polský obranný průmysl zdůrazňující ekonomický patriotismus, výdaje na zbrojení výrazně vzrostou a české zbrojařské firmy mohou v Polsku uspět,“ www.mzv.gov.cz/warsaw/cz/obchod_a_ekonomika/novinky_aktivita/rodi_se_novy_polsky_obranny_prumysl.html.

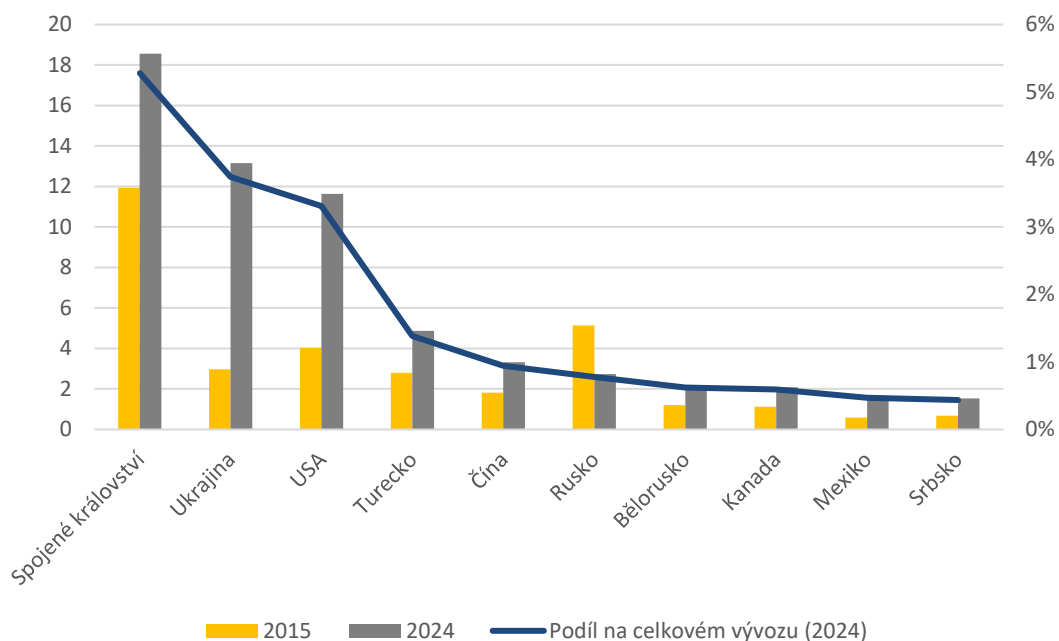
⁶⁴ „Kontrakt století. Polsko s Koreou stvrdily dodávku tanků za miliardy dolarů,“

<https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/kontrakt-stoleti-polsko-s-koreou-stvrdily-dodavku-tanku-za-miliardy-dolaru-363587>.



republiky je i v Polsku vnímána jako prostředek k přechodu od ekonomiky založené na nízkých nákladech k ekonomice orientované na inovace.

Graf 4: Růst polského exportu do zemí mimo EU (dle členství EU v roce 2025) a jejich podíl na celkovém vývozu (2015–2024, mld. EUR)



Zdroj: International Trade Centre

Polsko formulovalo ucelený a datově podložený systém pro identifikaci prioritních exportních sektorů a trhů mimo Evropskou unii. Základní rámec definuje výše zmíněný vládní dokument *Politika hospodářské podpory 2025–2030*. Strategie vychází z předchozích programů *Značka polské ekonomiky* a *programy podpory průmyslu (Marka Polskiej Gospodarki a Branżowe Programy Promocji)* a navazuje na koncepci *Strategie odpovědného rozvoje (SOR)*, která již v roce 2016 stanovila prvních 12 odvětví státní podpory internacionalizace. Nová politika však tento rámec rozšiřuje na 15 prioritních sektorů, zahrnujících například stavebnictví, zdravotnický a farmaceutický průmysl, ICT, zelené technologie, letectví, kreativní průmysl či potravinářství. Každý z těchto sektorů je propojen s regionálními směry exportu do roku 2029, které vycházejí z růstového potenciálu mimoevropských trhů, predikce HDP, importní dynamiky a z analýz obchodních příležitostí Agentury pro investice a obchod (Polska Agencja Inwestycji i Handlu, PAIH). Polská vláda zde jasně artikuluje posun od tradiční orientace na trhy EU k diverzifikaci směrem k Asii (včetně ASEAN), Blízkému východu, Africe a Severní Americe. Tato „makroregionální mapa“ je založena na předpokladu, že mimoevropské trhy vykazují vyšší dynamiku růstu HDP, obchodu i poptávky než vnitřní trh EU a zároveň představují příležitost ke snížení závislosti polského exportu na hospodářské konjunktuře na vnitřním trhu unie. Specifikem polského modelu je, že vedle sektorové klasifikace vytváří také kvantifikovanou tabulku 54 odvětví s přiřazením konkrétních cílových zemí a vah (v rozmezí 1–6). Tyto váhy určují míru priority daného trhu pro jednotlivé výrobní skupiny. Vyšší hodnota značí strategický význam trhu z hlediska exportního potenciálu, růstu obchodní výměny či konkurenčních výhod polských firem. Váhy byly stanoveny na základě dostupných statistických dat a ekonomických modelů a mohou být aktualizovány podle nových údajů a makroekonomického vývoje. Dokument neuvádí přesný algoritmus, na základě kterého jsou tyto váhy stanoveny. Tento mechanismus však odráží princip evidence-based politiky, kdy jsou exportní priority určovány kombinací dat o vývozu, dovozní



poptávce, růstu HDP, přítomnosti obchodních bariér a analýz podnikatelských svazů. V praxi tak strategie vytváří vícerozměrnou matici „sektor – země – váha.“ Například v odvětví strojírenství mají nejvyšší prioritu Turecko a Mexiko, v oblasti farmacie Španělsko, Itálie a Brazílie, u kosmetického průmyslu Nizozemsko a Česká republika, zatímco stavebnictví cílí zejména na Nizozemsko, Itálii a Turecko.⁶⁵

Polsko má pro jednotlivé geografické oblasti zvláštní zacílené programy a iniciativy, jako je Go Africa a Go China, a aktuálně také pro země ASEAN, Írán a Indii. Program Go Africa odstartoval v roce 2013 a soustředí se na 6 klíčových zemí – Nigérii, Angolu, Jižní Afriku, Alžírsko, Keňu a Mosambik. V období 2012–2014 vzrostl objem zahraničního obchodu mezi Polskem a Afrikou o 26 %.⁶⁶ V posledních letech Polsko významně posílilo financování exportu do Afriky. V roce 2025 spustila státní rozvojová banka (Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK) nový program o objemu 1,1 miliardy USD na podporu expanze polských firem v Africe.⁶⁷ Kromě zmíněného programu BGK využívá Polsko i vázané úvěry v rámci rozvojové pomoci. V roce 2018 byl v reakci na dynamický růst států jihovýchodní Asie spuštěn program Go ASEAN. V prosinci 2015 proběhl historicky první Summit Polsko–ASEAN v Polsku, kde tehdejší vicepremiér Morawiecki prohlásil, že „Polsko se chce stát hubem pro obchod mezi střední Evropou a zeměmi ASEAN.“⁶⁸ Následně Polsko otevřelo nové zastupitelské úřady a kanceláře PAIH v Jakartě a po desetiletích byla obnovena ambasáda na Filipínách. Tyto kroky jasně signalizovaly firmám i cílovým zemím zájem o spolupráci s tímto regionem. Přesto polský obchodní podíl v jihovýchodní Asii zatím zůstává malý. Polsko by mohlo těžit z budoucí meziregionální dohody o volném obchodu EU–ASEAN. Například na vietnamském trhu se polští exportéři začali více prosazovat díky dohodě o volném obchodu EVFTA. Už v prvním roce po jejím uzavření (2020–2021) stoupl polský vývoz do Vietnamu o 21,5 %.⁶⁹ Indie patří mezi několik vybraných prioritních zemí podle Strategie odpovědného rozvoje. Polsko má zájem navýšit obchod s Indií (už v roce 2017 překonal vzájemný obchod hranici tří miliard USD) a zvažuje Indii i jako alternativní zdroj např. farmaceutik či IT služeb. V roce 2018 oznámil polský velvyslanec v Dillí, že Polsko zřídí první zahraniční kancelář PAIH v Indii (v Mumbai) na podporu obchodní a investiční spolupráce.⁷⁰ V roce 2018 navštívila Írán polská obchodní delegace a Polsko si udrželo v Teheránu svou zahraniční kancelář PAIH i během obnovení sankcí. Do poloviny roku 2018 využilo služeb této kanceláře přes 150 íránských firem a 400 polských firem. Obchodní výměna se v tomto období zvýšila o 20 %.⁷¹ Od roku 2019 však byla

⁶⁵ „Polityka Promocji Gospodarczej Polski ” przyjęta przez Radę Ministrów,“ <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/polityka-promocji-gospodarczej-polski--przyjeta-przez-rade-ministrow>.

⁶⁶ Oskar Chmiel. The Engagement of Visegrad Countries in EU-Africa Relations. German Development Institute. Bonn: 2018, https://www.idos-research.de/uploads/media/DP_24.2018.pdf#:~:text=,priority%20markets%3A%20Nigeria%2C%20Angola.

⁶⁷ „Ecofin Agency: Poland Expands Economic Footprint in Africa with \$1.1 B Export-Support Program,“ <https://www.ecofinagency.com/news/3010-49990-poland-expands-economic-footprint-in-africa-with-1-1-b-export-support-program#:~:text=,markets%20are%20on%20the%20continent>.

⁶⁸ Wojciech Adamczyk. ASEAN's Relations with the EU and Poland: An Analysis. Warsaw Institute. Varšava: 2022, <https://warsawinstitute.org/aseans-relations-eu-poland-analysis/#:~:text=between%20the%20two%20sides%2C%20after,Rzeczpospolita%2C%202015>.

⁶⁹ <https://vietnamnews.vn/economy/1277194/viet-nam-poland-to-expand-trade-and-investment-ties.html#:~:text=Vi%E1%BB%87t%20Nam%2C%20Poland%20to%20expand,year>

⁷⁰ „Việt Nam News: Việt Nam, Poland to expand trade and investment ties,“ <https://aiaindia.com/poland-investment-agency-to-open-an-office-in-poland-investment-agency-to-open-an-office-in-mumbai/#:~:text=Piyush%20Goyal%2C%20India%E2%80%99s%20Minister%20of,Polish%20Chamber%20of%20Commerce>.

⁷¹ „Tehran Times: Iran-Poland-take-strides-towards-better-economic-cooperation,“ <https://www.tehrantimes.com/news/429257/Iran-Poland-take-strides-towards-better-economic>.



činnost této kanceláře v souvislosti s mezinárodními sankcemi utlumována a v současnosti již Irán nefiguruje mezi zeměmi, kde je zahraniční kancelář PAIH aktivní.⁷²

Polský systém ekonomické diplomacie je podobný institucionálnímu nastavení v ČR. Výkon ekonomické diplomacie v zahraničí je rozdělen mezi ekonomické sekce polských zastupitelských úřadů (primární orientace na ekonomické vztahy G2G, případně B2G) a zahraniční kanceláře PAIH, které se soustředí na pomoc polským firmám na zahraničních trzích (vztah B2B). Aktuálně však dochází k modifikacím tohoto systému, když v místech se zahraniční kanceláři PAIH bývá omezována ekonomická sekce zastupitelského úřadu, či dochází k jejímu úplnému zrušení. PAIH má formu akciové společnosti s polským státem coby jediným akcionářem. To jí dává flexibilitu jako klasickým kapitálovým obchodním společnostem. Práva akcionáře vykonává Ministerstvo rozvoje a technologií (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, MRT). Kanceláře PAIH v Polsku a její síť zahraničních kanceláří pokrývají agendu odpovídající českému CzechTrade a CzechInvest. Pracovníci zahraničních kanceláří PAIH nemají postavení polských diplomatů s diplomatickým pasem. Jejich postavení se řídí případnou dohodou s hostující zemí a může se v některých zemích blížit postavení konzulárních úředníků. Zahraniční kanceláře PAIH v hostující zemi koordinují svou činnost s ekonomickou sekcí zastupitelského úřadu. Případně přímo s jeho vedením, pokud již ekonomická sekce v dané zemi zanikla. I v takových případech však zastupitelský úřad sehrává roli v jednáních s veřejnou sférou hostující země, pokud je to zapotřebí v souvislosti s polskými obchodními nebo investičními zájmy. Polské firmy mohou od PAIH získat na zahraničních trzích podporu při analýze trhu, hledání obchodních partnerů nebo v rámci zahraničních obchodních misí.

Do podpory exportu jsou dále zapojeny další instituce a orgány. MRT spravuje informační portál trade.gov.pl, který je oficiální platformou určenou pro polské exportéry, investory a podnikatele, kteří chtějí expandovat na zahraniční trhy. Portál ve spolupráci s PAIH nabízí například kalendář mezinárodních akcí, informace o zahraničních trzích nebo katalog tzv. firemních vizitek se základní informací o polských exportních firmách s kontakty. Zde jsou polské firmy informovány o výhodách plynoucích z obchodních dohod EU s třetími státy. Instituce zapojené do ekonomické diplomacie také propagují značku „Polish Economy Brand“, která sjednocuje komunikaci o polské ekonomice, exportu a investičních příležitostech pod jedním vizuálním a obsahovým rámcem. Značka po 10 letech používání prošla nedávným rebrandingem s důrazem na vizuální prezentaci sloganu „Polsko. Business Forward“, modularitu pro využití v různých sektorech a je využívána coby zastřešující vizuální prvek sjednocující projekty jak ústředních, tak místních, orgánů, který zároveň mohou využívat i podnikatelé, zejména při realizaci projektů ve spolupráci s veřejnou sférou.⁷³

Také institucionální uspořádání finanční podpory exportu je v Polsku obdobné jako v ČR. Polská rozvojová banka BGK poskytuje mj. exportní úvěrování, úvěry pro zahraniční kupce (až do výše 85 % hodnoty transakce) a exportní záruky. Na rozdíl od České exportní banky má BGK výrazně širší mandát a vedle oblasti exportu se věnuje financování infrastruktury nebo obnovy po živelných pohromách jako povodně.⁷⁴ Polská státní exportní pojišťovna (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A., KUKE) poskytuje pojištění a záruky na podporu exportu garantované státem. Oproti ČR je polským specifikem existence specializovaného investičního fondu (Polish International Development Fund, PIDF), který

cooperation#:~:text=and%20Technology%20of%20Poland%2C%20the,exports%20from%20Iran%20o%20Poland.

⁷² „PAIH: Mapa,“ www.paih.gov.pl/rynki-zagraniczne/#mapa.

⁷³ „Rebranding Marki Polskiej Gospodarki,“ www.trade.gov.pl/marka-polskiej-gospodarki/.

⁷⁴ „BGK,“ www.bgk.pl.

**BOX 6: INVESTIČNÍ AKTIVITY PIDF V ZAHRANIČÍ**

Na Ukrajině se spolu s polskou IT investiční skupinou Euvic Group fond PIDF zapojil do akvizice 5 IT firem ze Lvova, Kyjeva, Charkova a Vinnytsia. Pojištění transakce zajišťuje Polská státní exportní pojišťovna KUKE. V USA se pak fond zapojil například částkou 10 milionů USD do vývoje technologie a rozšíření výrobní kapacity dceřiné společnosti SECO/WARWICK Group v Buffalu ve státě New York. SECO/WARWICK Group je mezinárodní společnost, která vznikla v 90. letech minulého století coby společný podnik stejnojmenné firmy z USA a polské firmy Trans-VAC a věnuje se zejména vakuové metalurgii a metalurgii práškových kovů pro 3D tisk. Investice je příkladem toho, že fond se zapojuje i do investic partnerů, kteří mají nadnárodní vlastnickou strukturu s polskou účastí a mezi podporované akviziční cíle patří také investice, které zprostředkovávají rozvoj nové technologie, ze které následně mohou benefitovat i polské výrobní podniky. Dalším příkladem byla půjčka v objemu dvou milionů USD polskému výrobcí zemědělské techniky SaMASZ na rozvoj jeho dceřiné společnosti v USA. Trh se zemědělskou technikou je významně sezónní, s největšími prodeji mezi květnem a zářím. Expanze a udržení prodejů na vzdáleném zahraničním trhu v USA a Kanadě proto vyžaduje stálou přítomnost s ohledem na skladovací kapacity na celou prodejní sezónu a servis zákazníkům, včetně nabídky údržby a náhradních dílů.

spolufinancuje zahraniční investice polských podniků a v regionech s vyššími riziky nebo nižší dostupností kapitálu usnadňuje polským firmám vstup na nové trhy. PIDF funguje jako minoritní investor (do podílu výše 50 %), který vstupuje do společných podniků nebo poboček polských firem v zahraničí. Fond spolupracuje s PAIH, která identifikuje vhodné příležitosti pro jeho zapojení. Dotváří tak systém financování polského exportu, kdy BGK poskytuje polským státem podporované úvěrování exportu, KUKE státem garantované pojištění a záruky a PIDF může expanzi polských firem podpořit formou investiční spoluúčasti kapitálu fondu. Cílem je podělit se s polskými investory částečně o riziko spojené s investicí v zahraničí. Investice v zahraničí mají pomoci polským firmám posílit a stabilizovat export na zahraniční trh a otevřít možnost dodávat přímo zahraničním koncovým klientům. Dlouhodobé investice fondu jsou alternativou k dluhovému financování investičních projektů polských firem. Fond přitom drží vždy jen menšinový podíl a nepodílí se na přímém řízení investice. Zároveň zpravidla umožňuje následné odkoupení podílu polskou firmou za cenu tržního ocenění hodnoty zahraniční investice nebo za předem dohodnutých podmínek. Předmětem společné investice může být akvizice existující zahraniční firmy, založení nové nebo expanze stávající firmy, kterou již polská firma na zahraničním trhu má. Fond nemá sektorová či teritoriální omezení a standardní rozsah investiční účasti fondu je mezi 5 a 12,5 miliony EUR. Aktuálně fond uvádí, že uzavřel za své působení 20 dohod v 10 zemích s celkově investovanou částkou 110 milionů EUR.⁷⁵ Většina investic směřovala do zemí EU, zejména Německa. Mimo EU se fond angažuje v USA a na Ukrajině.

Koordinace podpory exportu probíhá v rámci mezíresortního týmu pod vedením MRT za účasti Ministerstva zahraničních věcí, PAIH, BGK, KUKE a agentury pro rozvoj podnikání (PARP), která poskytuje tréninkové programy pro internacionalizaci polských firem. Spolupráce se svazy a komorami podnikatelů se uskutečňuje na základě konzultací, sběru zpětné vazby a organizace společných eventů. Ministerstvo zahraničních věcí má s některými zájmovými organizacemi uzavřeno zvláštní dohodu o jejich zapojení do ekonomické diplomacie. Jde například o rámcovou dohodu z roku 2021 s Polskou hospodářskou komorou (Krajowa Izba Gospodarcza – KIG), která pokrývá společné organizování výjezdních misí, veletrhů a dalších setkání se zahraničními podnikateli.

⁷⁵ „PFRTFI: Our investments,“ pfrtfi www.pfrtfi.pl/en/our-investments.

**BOX 7: EXPORTNÍ PODPORA PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY**

Polské malé a střední podniky přispívají k celkovému polskému zahraničnímu obchodu 34 %. Mají v určitém rozsahu preferenční přístup ke službám podpory exportu, které Polsko, částečně s využitím financování z programů EU, poskytuje. Agentura PARP například vede zvláštní program Internacionalizace malých a středních podniků, který je zaměřen na potřeby začínajících exportérů z východopolských vojvodství: Warmińsko-Mazurskie, Podlaskie, Świętokrzyskie, Lubelskie, Podkarpackie.⁷⁶ Lze se ucházet o spolufinancování až do výše 85 % nákladů například na poradenské služby související s vývojem a přípravou na implementaci nového obchodního modelu, jeho implementace prostřednictvím reklamních materiálů, školení, překladů či testy. Lze financovat také náklady na pořízení dlouhodobého majetku, s výjimkou nemovitostí nebo nehmotného majetku, v souvislosti s přípravou na internacionalizaci podnikání. Pro malé a střední podniky z vybraných patnácti sektorů, které jsou propagované pod značkou Polish Economy (stavebnictví, ICT, zelené technologie, kosmetika, letecký průmysl, potravinářství, biotechnologie, farmacie, nábytek a automobilový průmysl) jsou dále vypisovány příležitosti požádat o financování v rámci budování značky v zahraničí prostřednictvím účasti na veletrzích a výstavách uvedených v seznamu akcí MRT, kde se budou nacházet polské národní stánky pro daný obor. Míra spolufinancování činí až 85 % u nákladů na pracovní cesty a až 50 % u ostatních způsobilých výdajů.⁷⁷ Maximální podpora na jeden projekt je 900 000 PLN, tedy více jak 5.000.000 Kč.

Z polských podnikatelských asociací má stálou zahraniční kancelář pouze Konfederace Lewiatan.⁷⁸ Jde o stálou kancelář v Bruselu, která od roku 2001 zastupuje zájmy členů konfederace u institucí EU. Lewiatan je také členem BusinessEurope a svou činnost soustředí na reprezentování zájmů své členské základny vůči veřejné sféře v Polsku a u institucí EU, včetně problematiky exportu. Za tím účelem sestavuje expertní stanoviska a účastní se připomínkování veřejných programů na jeho podporu. Podílí se také spolu s dalšími polskými podnikatelskými asociacemi na poskytování zpětné vazby a vyhodnocování programů veřejné sféry. Na rozdíl od Dánska však činnost polských podnikatelských asociací nezahrnuje přímé poradenství exportérům jako je analýza cílových trhů a navazování kontaktu se zahraničními obchodními partnery.

Polská rozvojová pomoc, v souladu s polským Víceletým programem rozvojové spolupráce 2021 až 2030 (Wieloletni program współpracy rozwojowej), se snaží o zapojení soukromého sektoru do projektů, které stabilizují partnerské země (např. východní Evropa, Afrika). To zahrnuje i vázané úvěry na pomoc prostřednictvím BGK, které financují vývoz polského zboží a služeb u příjemců pomoci, což přispívá ke zvyšování vývozu do zemí mimo EU. Poskytovaná pomoc se zaměřuje na podnikání v rozvojových zemích s cílem podpořit obchodní vazby. Fondy EU podporují společné iniciativy, jako je technická pomoc v Africe, kde se polské firmy účastní projektů Světové banky a EBRD.

Polsko má, zejména s ohledem na defenzivní zájmy svého potravinářského průmyslu, ve srovnání s ČR více ambivalentní přístup k pokročilým obchodním dohodám EU. Polské exportní firmy ve velké míře využívají dohody o volném obchodu EU, např. s Vietnamem, Spojeným královstvím či Japonskem, což přispívá k růstu exportu, ačkoli malé a střední podniky i nadále čelí administrativním překážkám, jako jsou pravidla původu. Využití obchodních dohod je vysoké

⁷⁶ „PARP: Internacionalizacja MŚP,“ www.parp.gov.pl/component/grants/grants/internacionalizacja-msp.

⁷⁷ „PARP: promocja marki innowacyjnych msp,“ www.feng.parp.gov.pl/component/grants/grants/promocja-marki-innowacyjnych-msp.

⁷⁸ „What is the Polish Confederation Lewiatan?,“ <https://lewiatan.org/en/about-us/> a rozhovor autorského týmu se zástupcem Konfederace Lewiatan ze 14.11. 2025.



i v zemědělsko-potravinářském a zpracovatelském průmyslu. S ohledem na rizika pro polské zemědělství však Polsko oponuje ratifikaci dohod, jako je EU-Mercosur v současné podobě. Navzdory tomu Polsko přiznává s ohledem na zajištění přístupu na trh potřebu nových nebo rozšířených dohod EU o volném obchodu v Asii (např. s Indií či zeměmi ASEAN) nebo se zeměmi v Latinské Americe (mimo Mercosur) a Africe. Prostřednictvím portálu trade.gov.pl jsou šířeny průvodce o možnostech pro polské podnikatele plynoucích z dohod EU o volném obchodu. Využívají se také webináře s podnikateli, za účasti ministerstev, PAIH a podnikatelských komor a svazů. Školení o příležitostech spojených s těmito dohodami jsou organizována ze strany PARP, případně na nezávislé akademické půdě.

Zpětná vazba od podnikatelské sféry o programech a činnosti institucí zapojených do podpory exportu je sbírána prostřednictvím konzultací na portálu trade.gov.pl, případně v anketách a dotaznících PAIH a v hodnocení po skončení podnikatelských misí. Meziresortní koordinační tým pro exportní politiku vede pravidelný dialog s exportéry a podnikatelskými svazy a komorami. PARP, která má vedle aktivit v oblasti školení také výzkumné kapacity, zpracovává ex-post hodnocení jednotlivých programů na podporu exportu, včetně analýz jejich efektivity, přínosy pro malé a střední podniky a doporučení pro nastavení programů do budoucna. Získání zpětné vazby má velký význam a v kombinaci s politickým zadáním přispívá k průběžnému vylepšování jednotlivých programů či k případnému ukončení programů, které se neukázaly být efektivní. Zástupci Polska proto v rozhovorech s autorským týmem zdůraznili, že součástí tohoto přístupu je také potřeba včasného ukončení či modifikace aktivit a programů, které dostatečně nenaplní očekávání. Jde tedy o institucionalizovanou cestu přehodnocování negativních rozhodnutí v rámci této agendy z minulé doby. Mezi takové lekce z minula byly zmíněny například přílišná fragmentace podpory napříč vícero malými programy bez jasné „klientské cesty“ pro firmy, nebo nedostatečná pozornost dostupných programů věnovaná podpoře vytváření služeb polských firem pro zahraniční odběratele pro dobu po prodeji (např. údržba, reklamace, prodej náhradních dílů).

Polsko nezavedlo model placené služby ekonomických diplomatů a také služby poskytované ze strany PAIH, včetně poradenství při vstupu na zahraniční trhy, vyhledávání zahraničních obchodních partnerů či organizace obchodních misí, jsou pro polské firmy zcela zdarma. Tím se liší od modelů zemí jako je Dánsko, které mají tyto služby plně zpoplatněné, ale i ČR, která uplatňuje dotovanou sazbu na některé služby CzechTrade. Polsko nemá ani žádný maximální práh na počet hodin služeb PAIH na jednu firmu a jeden projekt, jako uplatňuje například Rakousko. Polsko se tak snaží zajistit co nejširší přístup k těmto službám pro malé a střední podniky. Nejsou však hrazeny právní nebo překladatelské služby třetích stran, pokud je firma nemá kryty v rámci nějakého existujícího programu, např. Internacionalizace malých a středních podniků. Stejně tak účast na některých veletrzích nebo obdobných akcích může vyžadovat úhradu nákladů na dopravu, ubytování nebo výstavní plochu.

PAIH provozuje zahraniční kanceláře (Zagraniczne Biura Handlowe – ZBH) přibližně v 50 zemích světa,⁷⁹ které poskytují polským exportérům širokou škálu služeb – od zprostředkování obchodních kontaktů a průzkumu trhů až po organizační podporu na veletrzích či poradenství při vstupu na nové trhy. V každé kanceláři obvykle působí dva až čtyři pracovníci, v závislosti na velikosti trhu, strategickém významu trhu a aktuálních rozpočtových limitech. Celkový počet zaměstnanců v zahraničních kancelářích PAIH se pohybuje kolem 150 osob, vyslaných pracovníků i lokálně zaměstnaných. Vyslaný pracovník má většinou funkci koordinátora nebo vedoucího kanceláře a zajišťuje propojení s centrálou v Polsku. V některých strategických zemích jako je USA nebo Čína může být vyšší podíl vyslaných expertů. Celkově ale spíše převládá lokálně zaměstnávaná pracovní síla s ohledem na znalosti trhu a jazykové vybavení těchto osob a v některých místech také s ohledem na

⁷⁹ „PAIH: rynki-zagraniczne,“ www.paih.gov.pl/rynki-zagraniczne/.



náklady a nižší formální náročnost zaměstnání místní pracovní síly. Lokálně zaměstnaní pracovníci zahraničních kanceláří PAIH také přispívají k zachování kontinuity v případě střídání vyslaných polských pracovníků. Pravidla pro rotaci vyslaných pracovníků PAIH nezveřejňuje. Pokud to je možné, Polsko se při náboru lokálně zaměstnávané pracovní síly zaměřuje na polskou diasporu a díky této praxi kombinuje jazykovou a kulturní blízkost pracovníka s jeho kontakty a znalostí místního prostředí. Na přípravě mise spolupracuje PAIH s Ministerstvem zahraničních věcí, podnikatelskými svazy a případně dalšími institucemi, jako je prezidentská kancelář v případě podnikatelských misí při zahraničních cestách prezidenta. Každou misi následuje sběr zpětné vazby od účastníků a vypracování závěrečné zprávy. Vedle uvedeného přehledu podnikatelé doprovází představitele státu i při dalších zahraničních cestách, v posledních letech často na Ukrajinu, nebo při účasti na mezinárodních fórech a událostech jako Expo 2025 v Japonsku.

Tabulka 2: Výběr zahraničních cest představitelů polské ekonomické diplomacie, 2023-2025

Datum	Místo / Země	Vedoucí delegace	Hlavní zaměření mise
07.03.2023	Rijád, Saúdská Arábie	Premiér M. Morawiecki	Obchod, energetika, investice – první premiérova návštěva Saúdské Arábie za 11 let
11.–13. 4. 2023	Washington, USA	Premiér M. Morawiecki	Hospodářská spolupráce, obrana, technologie
24.–26. 4. 2023	Ulánbátar, Mongolsko	Prezident A. Duda	Rozvoj obchodní spolupráce, export (zejména zemědělství), investiční jednání
02.06.2023	Ottawa, Kanada	Premiér M. Morawiecki	Bilaterální spolupráce – obchod, investice, bezpečnost
5.–7. 6. 2023	Soul, Jižní Korea	Ministr obrany M. Błaszczyk	Obranný průmysl, dodávky zbraní (K2, K9, FA-50)
17.–19. 10. 2023	Soul, Jižní Korea	Ministr obrany M. Błaszczyk	Návazné rozhovory o obranné spolupráci
4.–9. 2. 2024	Nairobi (Kenya), Kigali (Rwanda), Dodoma (Tanzanie)	Prezident A. Duda	Ekonomická diplomacie – zemědělství, zelená energie, ICT, zdravotnictví
11.–12. 3. 2024	Washington, USA	Prezident A. Duda + Premiér D. Tusk	25 let Polska v NATO; bezpečnost, energetika, ekonomická spolupráce
03.09.2024	Kuala Lumpur, Malajsie	Ministr zahraničí R. Sikorski	Posílení obchodních vztahů, hospodářská spolupráce
21.–22. 8. 2024	Varšava (setkání s premiérem Indie)	Premiér D. Tusk	Spolupráce v obranném průmyslu, průmyslové a investiční projekty
24.–26. 6. 2024	Peking – Ta-lien – Šanghaj, Čína	Prezident A. Duda	Politicko-ekonomické vztahy, vyváženější obchod, spolupráce v průmyslu a dopravě
9.–13. 6. 2025	Kuala Lumpur a Singapur	Prezident A. Duda	Kyberbezpečnost, obranná spolupráce, přilákání investic ze Singapuru
15.09.2025	Peking, Čína	Ministr zahraničí R. Sikorski	Zasedání čínsko-polského mezivládního výboru pro hospodářskou spolupráci



BOX 8: DIVERZIFIKACE ZEMĚDĚLSKÉHO EXPORTU V REAKCI NA RUSKÉ SANKCE NA DOVOZ POTRAVIN Z EU⁸⁰

Problematika diverzifikace exportu získala v Polsku pozornost již v roce 2014, kdy v souvislosti se zaváděním sankcí EU proti Ruské federaci byl pro vývozce z EU uzavřen ruský potravinářský sektor. Polské potravinářství se významnou měrou podílí na polském exportu a je důležité pro polské zemědělství, které zároveň má v rámci regionu komparativní výhody umožňující export i na třetí trhy. Polsko bylo po Litvě druhou nejvíce zasaženou zemí ruským zákazem dovozu potravin z EU. Přebytky na trhu zemědělské produkce vedly např. ke kolapsu ceny jablek na polském trhu, protože na ruský trh v roce 2013 směřovalo 40 % polských exportů jablek. Reakcí Polska bylo hledání odbytiště pro přebytky zemědělské produkce jak v EU (domácí trh a Slovensko) tak také na nových trzích mimo EU jako Japonsko, Severní Amerika, Kazachstán, Nový Zéland, Bělorusko, Čína, Jihovýchodní Asie a Afrika. Polsko za tím účelem nabídlo exportérům zvýhodněné podmínky pojištění exportu na třetí trhy a široce využilo také financování EU na propagaci polské potravinářské produkce na cílových trzích.

⁸⁰ Kryštof Kruliš a kol. „Internal Market and the EU-Russia Sanctions: Examination of Practice in Visegrád Countries One Year On“, AMO, 4liberty.eu, listopad 2015, https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2015/11/amocz_pp-2015-02.pdf, str. 14 až 16.

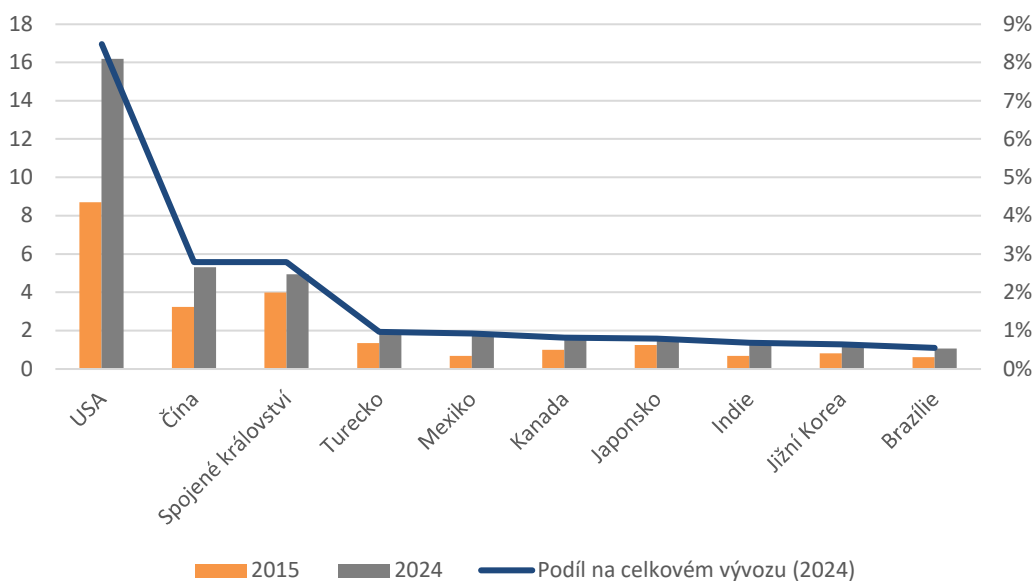


4 Rakousko

Rakousko jako malá a silně proexportně orientovaná ekonomika klade na účinnou ekonomickou diplomacii velký důraz. Export dosahuje velikosti přibližně 50 % HDP země a více než třetina rakouské produkce směřuje na zahraniční trhy. Úspěch exportérů tak přímo ovlivňuje zaměstnanost. Přibližně 1,2 milionu pracovních míst závisí na výkonu vývozního sektoru. Velká většina rakouských exportérů se řadí mezi malé a střední podniky.⁸¹

Rakousko je stejně jako ČR významně závislé na trzích EU a na vývozech do Německa. Přibližně 70 % zahraničního obchodu uskutečňuje Rakousko se zeměmi EU, podíl Německa tvoří přibližně 30 %. Graf ukazuje vývoz Rakouska do deseti hlavních mimoevropských destinací mezi lety 2015 a 2024 a zároveň znázorňuje jejich podíl na celkovém rakouském exportu v roce 2024. Druhým nejdůležitějším partnerem jsou Spojené státy, jejich podíl na celkovém rakouském exportu přesahuje 8 %, přičemž ve srovnání s rokem 2015 objem exportu do USA výrazně narostl. Meziroční nárůst z roku 2023 do roku 2024 je o 10 %. Další nejvýznamnější destinací mimo EU je Čína a dále následují státy jako Turecko, Mexiko či Japonsko. Pro srovnání Rakousko vyváží 3,5 % svého vývozu do ČR a 2,8 % na geograficky vzdálenější čínský trh.

Graf 5: Růst rakouského exportu do zemí mimo EU (dle členství EU v roce 2025) a jejich podíl na celkovém vývozu (2015–2024. mld. EUR)



Zdroj: International Trade Centre

Rakouský systém ekonomické diplomacie je unikátní svým decentralizovaným uspořádáním s mimořádnou rolí Hospodářské komory (Wirtschaftskammer Österreich, WKO). Podpora mezinárodního obchodu, průmyslové spolupráce a investic je v Rakousku ze zákona svěřena právě WKO, která funguje na základě kombinace soukromoprávního a veřejnoprávního principu.⁸² Byla

⁸¹ „Federal Ministry European and International Affairs Republic of Austria,“ Foreign Trade,“ <https://www.bmeia.gv.at/en/european-foreign-policy/foreign-trade#:~:text=Key%20points%20of%20Austrian%20foreign,trade>

⁸² „Advantage Austria,“ <https://www.wko.at/aussenwirtschaft-austria-advantage-austria#:~:text=In%20Austria%2C%20the%20role%20of,the%20needs%20of%20individual%20companies>



zřízena zákonem a na základě povinného členství sdružuje přes 700 tisíc rakouských firem, což ji dává silný mandát a zdroje pro zastupování podnikatelské sféry. Díky tomu je komora nejen vlivným hlasem byznysu vůči státu, ale i poskytovatelem expertních služeb a poradenství na zahraničních trzích.

Klíčovým pilířem rakouské ekonomické diplomacie je zahraniční síť obchodních zastoupení spravovaná WKO pod značkou Advantage Austria. WKO provozuje zhruba 100 kanceláří ve více než 70 zemích světa, které poskytují rakouským exportérům širokou škálu služeb – od zprostředkování obchodních kontaktů a průzkumu trhů až po organizační podporu na veletrzích či poradenství při vstupu na nové trhy. Zahraniční kanceláře Advantage Austria (tzv. AussenWirtschaftsCenter) jsou integrovány do struktury rakouských zastupitelských úřadů a plní roli obchodně-ekonomických úseků na velvyslanectvích a konzulátech. Jejich reprezentanti, obchodní radové, jsou nominováni, jmenováni a placeni WKO, ale vystupují jako oficiální zástupci rakouského průmyslu v zahraničí se statusem vyslaného zástupce s diplomatickým pasem. Působí v úzké součinnosti s diplomatickými misemi stejně jako ekonomičtí diplomaté v ČR. Rakouské velvyslanectví a kancelář WKO v dané zemi často sídlí v tomtéž městě/budově a koordinují své aktivity. Rakouská velvyslanectví nad tento rámec již pozici ekonomického diplomata nedisponují. Zástupce WKO tedy pokrývá nejen propojování firem, ale také zastoupení zájmů rakouských firem vůči státním institucím. Díky úzké provázanosti s diplomatickou službou tak rakouský model zajišťuje komplexní pokrytí agendy ekonomické diplomacie v terénu.

Role státních institucí spočívá především v koordinaci a vytváření strategického rámce. Ministerstvo pro evropské a mezinárodní záležitosti (BMEIA) a Ministerstvo hospodářství, energetiky a turismu (BMWET) spolu s WKO společně odpovídají za realizaci rakouské zahraničně-obchodní strategie. Tyto resorty poskytují finanční (BMWET) a politickou (BMEIA) podporu aktivitám ekonomické diplomacie. BMEIA zodpovídá za celkovou koordinaci zahraniční politiky včetně ekonomické dimenze. BMWET formuluje obchodní a investiční politiku a společně s dalšími partnery připravuje programy na podporu exportu. Samotný každodenní servis exportérům, organizace obchodních misí, informační služby apod. jsou ovšem v rukou odborného aparátu WKO. V důsledku toho je rakouský model často označován jako model „třetí agentury“, v němž významnou část agendy místo státních úředníků zajišťuje privátní sektor prostřednictvím nevládní instituce. V evropském kontextu jde o specifický a ojedinělý přístup, kdy podpora exportu je do velké míry vykonávána mimo přímé struktury státní správy.

Vedle WKO působí v Rakousku i další podnikatelské asociace, jako Svaz rakouského průmyslu (Industriellenvereinigung, IV).⁸³ Obdobně jako v případě polské Konfederace Lewiatan má IV stálou zahraniční kancelář pouze v Bruselu a jejím hlavním cílem je reprezentovat zájmy svých členů vůči veřejné sféře v Rakousku a u institucí EU. Členství v IV je dobrovolné a členská základna IV tak ze zákona zároveň platí také povinné příspěvky WKO. Role IV ve vztahu k agendě podpory exportu tak má strategický charakter a zaměřuje se na vytváření podmínek příznivých pro exportní firmy. IV tak nevytváří alternativu k ekonomické diplomacii Rakouska a WKO, jako je tomu v případě podnikatelských asociací v Dánsku, a nenabízí svým členům ani analýzu zahraničních trhů nebo propojování s obchodními partnery v zahraničí, protože na to nedisponuje vlastní sítí zahraničních kanceláří. Svou roli v tom sehrává také skutečnost, že WKO nabízí své služby převážně bezplatně a všichni členové IV mají zároveň z titulu členství ve WKO nárok na služby ekonomické diplomacie.

Charakteristickým prvkem rakouské ekonomické diplomacie je dlouhodobá iniciativa na podporu exportu a internacionalizace podniků prostřednictvím programu *go international*. Jedná se o společný program BMWET a WKO zahájený již

⁸³ „IV,“ <https://www.iv.at/> a rozhovor autorského týmu se zástupcem IV z 23.10. 2025.



v roce 2003. Cílem iniciativy je systematicky posilovat schopnost rakouských firem prosadit se na zahraničních trzích, a tím dlouhodobě zajistit prosperitu a konkurenceschopnost rakouské ekonomiky. Program *go-international* nabízí široké spektrum nástrojů od poradenských služeb, školení a marketingové podpory až po přímé spolufinancování exportních aktivit či účasti na mezinárodních projektech. Financování je zajištěno kombinací veřejných prostředků a zdrojů WKO. Na aktuální osmé fázi programu (období 2023–2027) vláda vyčlenila 51,2 milionu EUR z federálního rozpočtu.⁸⁴

Účast v programu *go-international* je primárně určena malým a středním podnikům, nicméně některé podpory jsou přístupné i větším subjektům, zejména při expanzi na mimoevropské trhy. Jednotlivé dotace (vouchery) v rámci programu obvykle kryjí 50 % nákladů projektu, avšak s pevně stanoveným maximálním příspěvkem. Maximální výše podpory závisí na typu nástroje a geografickém zaměření projektu. Program nabízí různé typy voucherů a tím nejdůležitějším je ten, který poskytuje finanční prostředky firmám, které dosud na vybraném zahraničním trhu nepůsobily. Pro evropské destinace je stanovena maximální výše podpory 5 000 EUR na projekt, zatímco pro trhy mimo Evropu může podpora dosáhnout až 10 000 EUR. Tyto limity lze zvýšit jednorázovým bonusem 2 500 EUR pro projekty s technologickým nebo environmentálním zaměřením. Každý podnik může v rámci jedné programové fáze žádat o podporu opakovaně, obvykle maximálně třikrát. Rakouská firma může také získat voucher na podporu digitálních a marketingových aktivit v zahraničí (online reklama, lokalizovaný obsah, SEO apod.) s limitem 7 500 EUR na projekt. Program rovněž nabízí voucher na podporu účasti firem na mezinárodních projektech, tendrech či tvorbě studií proveditelnosti. Tento typ podpory může také činit až 7 500 EUR. V případě projektů souvisejících s poválečnou rekonstrukcí Ukrajiny se částka zvyšuje až na 15 000 EUR.⁸⁵ Firmy mohou rovněž využít nástroj na podporu vzdělávání pracovníků v zahraničí. Podmínkou však je, že školení musí být organizováno rakouským poskytovatelem nebo jeho oficiálním partnerem. Maximální výše dotace také činí 7 500 EUR. Výrobní podniky, které hledají nové dodavatelské partnery, mohou využít podpory na externí poradenské služby spojené s identifikací vhodných zahraničních dodavatelů. Z programu je možné hradit široké spektrum nákladů spojených s internacionalizací. Mezi uznatelné náklady patří zejména cestovní výdaje do cílových zemí, účast na zahraničních veletrzích a konferencích, tvorba lokalizovaných marketingových materiálů, poradenství v oblasti exportu či analýzy zahraničních trhů. V některých případech lze rovněž hradit náklady na certifikace, právní služby a další odborné konzultace. Za více než dvě dekády existence přinesl program *go-international* prokazatelné výsledky. V letech 2003 až 2023 využilo podpory z tohoto programu více než 41 000 rakouských podniků. Nezávislá evaluace provedená průmyslovým institutem IWI vyčíslila, že aktivity podpořené z *go-international* přispěly přímo či nepřímo k HDP ve výši okolo 107,7 mld. EUR a pomohly zachovat 1 426 milionů pracovních míst (asi 30 % celkové zaměstnanosti). Rovněž fiskální přínos ve formě dodatečných daňových výnosů byl odhadnut na 16,5 mld. EUR.⁸⁶

Během pandemie Rakousko navázalo na program *go-international* iniciativou *ReFocus Austria*. Jednalo se o komplexní kampaň jako součást vládního plánu obnovy ekonomiky po pandemii. Zastupitelské úřady ve spolupráci s BMWET a WKO organizují obchodní semináře, networkingová setkání a soustředí se na strategické či aktuálně módní obory jako obnovitelné zdroje energie, elektromobilitu, digitalizaci, udržitelnou městskou infrastrukturu, s cílem posílit značku *Made in Austria* a posílit

⁸⁴ „Go International,“ <https://www.go-international.at/ueber-uns.html#:~:text=8.%20Ausgabe%20von%20go,2027>.

⁸⁵ „Internationalisierungsscheck,“ <https://www.go-international.at/foerderungen/internationalisierungsscheck.html#:~:text=,und%20endet%20nach%2018%20Monaten>.

⁸⁶ „Go International,“ <https://www.go-international.at/ueber-uns.html#:~:text=,vom%20Juni%202022%20analysierte>.



tak pověst Rakouska jako dodavatele kvalitních a inovativních řešení. Vláda se rozhodla program prodloužit jako nástroj na diverzifikaci exportních teritorií v měnících se geopolitických podmínkách.

V souladu s iniciativou ReFocus bylo v roce 2025 definováno osm perspektivních regionů a pět prioritních sektorů pro ekonomickou diplomacii. Tyto regiony zahrnují geografické oblasti s vysokým růstovým potenciálem pro potenciální rakouský vývoz. Konkrétně se jedná o tyto regiony: Severní Amerika, Jižní Amerika, jihovýchodní Asie a Oceánie, Indie, oblast Perského zálivu, západní Balkán, Střední Asie, Japonsko. Zároveň strategie vymezuje pět prioritních sektorů, na něž se má Rakousko v rámci podpory exportu soustředit: mobilita a infrastruktura, zelené technologie a dřevozpracující průmysl, přírodní vědy a biotechnologie, elektronika, průmyslové subdodávky.⁸⁷

WKO v rámci své sítě zahraničních kanceláří zaměstnává kolem 800 pracovníků po celém světě. Jedná se po Spojených státech o druhou největší síť ekonomických zástupců. Kanceláře Advantage Austria mají zpravidla dva vyslané zaměstnance – obchodního radu a jeho zástupce (oba s diplomatickým statutem). Ostatní pozice tvoří převážně lokálně najatí zaměstnanci hostitelské země, kteří zajišťují každodenní agendu – od obchodního poradenství pro rakouské firmy po organizaci akcí a administrativu. Pro rakouský systém budování zahraniční sítě je charakteristický důraz na znalosti a podporu lokálně zaměstnaných pracovníků. Tento přístup umožňuje zachování kontinuity v případě střídání vyslaných rakouských obchodních radů a jejich zástupců. Poměr vyslaných diplomatů k lokálně zaměstnaným pracovníkům místním se liší podle velikosti kanceláře. Ve významných centrech (USA, Indie, Brazílie apod.) běžně pracují jeden až tři vyslaní diplomaté a často pět až deset místních zaměstnanců. V menších zastoupeních je většinou jeden diplomat a jeden až dva lokální asistenti. Následující tabulka prezentuje rozložení diplomatů a místních zaměstnanců ve vybraných destinacích.

WKO financuje služby svých obchodních radů z povinných členských příspěvků firem. Členské firmy WKO mají nárok na bezplatné poradenství v rozsahu osmi hodin ročně pro každý exportní trh a každý jednotlivý projekt. Do této podpory spadají běžné úvodní služby, jako například základní průzkum trhu, doporučení vhodných obchodních partnerů apod. Pokud firma potřebuje rozsáhlejší asistenci nad rámec bezplatných osmi hodin, hradí ji prostřednictvím základní hodinové sazby, která se pohybuje okolo 100 EUR za hodinu. Fakturu v takovém případě vystavuje domovská organizace WKO v Rakousku. Podmínky jsou jednotné pro všechny rakouské firmy bez ohledu na spolkovou zemi či velikost podniku. Tento přístup také funguje jako jakýsi nástroj na předcházející omezení přehlcení obchodních radů časově náročnými projekty. Daný podnik má tak prostor se na daném trhu bezplatně základním způsobem zorientovat, ale při potřebě většího rozsahu práce kanceláře Advantage Austria s jedním projektem se již požaduje, aby se na další práci finančně spolupodílel.

⁸⁷ „Exportnation Österreich: Neue Chancenmärkte als Kompass in unsicheren Zeiten,” <https://www.wko.at/oe/news/medienservice-exportnation-oesterreich-neue-chancenmaerkte#:~:text=Acht%20Chancenm%C3%A4rkte%20mit%20gro%C3%9Fem%20Potenzial.>

**Tabulka 3: Přehled personálního obsazení vybraných kanceláří Advantage Austria⁸⁸**

	Diplomaté	Místní síla
USA		
Washington, D.C.	2	
New York	2	6
Los Angeles	1	5
San Francisco	1	1
Chicago		1
Atlanta		1
Indie		
Nové Dillí	2	7
Bombaj		3
Bangalore		1
Brazílie		
Sao Paulo	2	7
Rio de Janeiro		1

Podle přehledu vybraných obchodní misí (níže) je možné usoudit, že vzhledem k omezeným lidským a finančním kapacitám staví Rakousko svou ekonomickou diplomacii na strategickém výběru prioritních trhů. Obchodní mise se koncentrují do relativně malého počtu zemí, ale s opakovanými výjezdy na nejvyšší úrovni a poměrně širokým sektorovým záběrem. Ostatní obchodní mise, které jsou vedené představiteli WKO (tedy bez zastoupení Rakouska na ministerské úrovni), se orientují na širší okruh zemí.

Tabulka 4: Přehled vybraných obchodních misí rakouských zástupců do zahraničí

Rok	Destinace	Vedoucí delegace	Zaměření
leden 2022	Omán	Margarete Schrambock, Ministerstvo hospodářství	zelené technologie, energetika
březen 2022	Saúdská Arábie	Margarete Schrambock, Ministerstvo hospodářství	automobilový průmysl, turistika, infrastruktura, energetika
březen 2022	Pákistán	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	vodní elektrárny, enviromentální technologie, strojírenství, komunikace
březen 2022	Indie	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	infrastruktura, chytré technologie, životní prostředí

⁸⁸ „IV,“ <https://www.iv.at/> a rozhovor autorského týmu se zástupcem IV z 23.10. 2025.



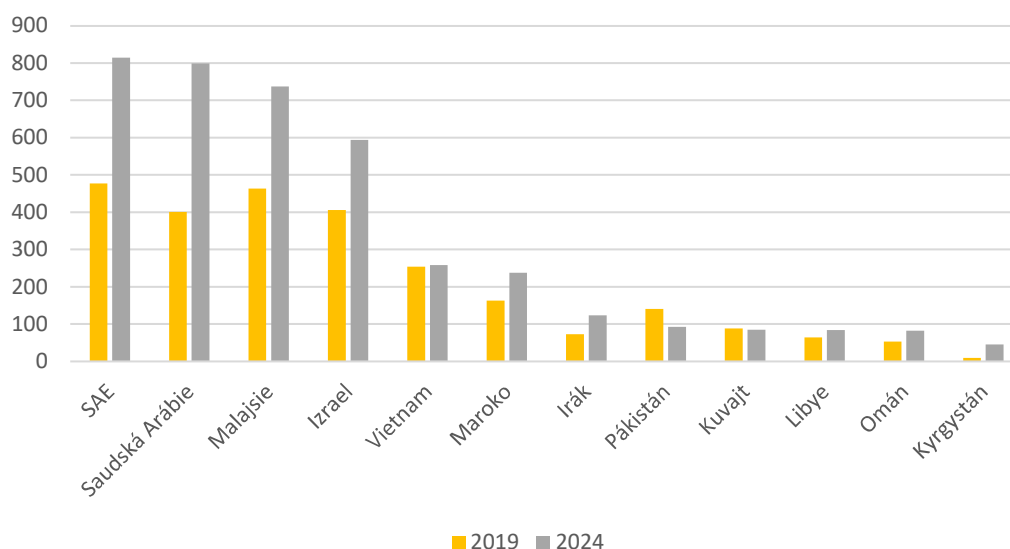
duben 2022	USA	Margarete Schrambock, Ministerstvo hospodářství	cestovní ruch, farmaceutický průmysl
říjen 2022	Jižní Korea	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	technologie, inovace, kulturní spolupráce
říjen 2022	Japonsko	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	EXPO 2025, zelené technologie, biotechnologie
leden 2023	Izrael	Florian Tursky, státní tajemník pro digitalizaci	kybernetická bezpečnost, AI
březen 2023	Saúdská Arábie	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	infrastruktura, zelené technologie
duben 2023	Vietnam	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	komunikační technologie, rozvoj infrastruktury, mobilita
duben 2023	Egypt	Karl Nehammer, spolkový kancléř	železniční infrastruktura
prosinec 2023	Senegal	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	průmyslové projekty a investice
prosinec 2023	Jihoafrická republika	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	zelené energie, zemědělství, vodní hospodářství
prosinec 2023	Omán, Spojené arabské emiráty	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	energetika
leden 2024	Maroko	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	obnovitelné energie
únor 2024	Indie	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	modernizace průmyslu, automobilový průmysl, dopravní infrastruktura, energetika, chytrá města
září 2024	Ghana	Alexander Schallenberg, Ministerstvo zahraničních věcí	infrastrukturní projekty
říjen 2024	Čína	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	
říjen 2024	Jižní Korea	Martin Kocher, Ministerstvo hospodářství	polovodiče, obnovitelné zdroje, automobilový průmysl
leden 2025	Omán	Andreas Reichhardt, Ministerstvo financí	těžební průmysl, energetika, cestovní ruch, telekomunikace, doprava



duben 2025	Spojené arabské emiráty	Wolfgang Hattmannsdorf, Ministerstvo hospodářství	zelená energetika (vodíkové technologie), umělá inteligence
květen 2025	Japonsko	Alexander Van der Bellen, prezident, Wolfgang Hattmannsdorf, Ministerstvo hospodářství	zelené technologie, digitalizace, biotech, strojírenství, cirkulární ekonomika
květen 2025	Mongolsko	Alexander Van der Bellen, prezident	infrastruktura, energetika, zdravotnictví, zemědělství
červenec 2025	Jihoafrická republika	Alexander Van der Bellen, prezident	infrastruktura, těžební průmysl, obnovitelné zdroje
září 2025	Omán	Andreas Reichhardt, Ministerstvo financí	těžební průmysl, digitalizace, doprava, cestovní ruch

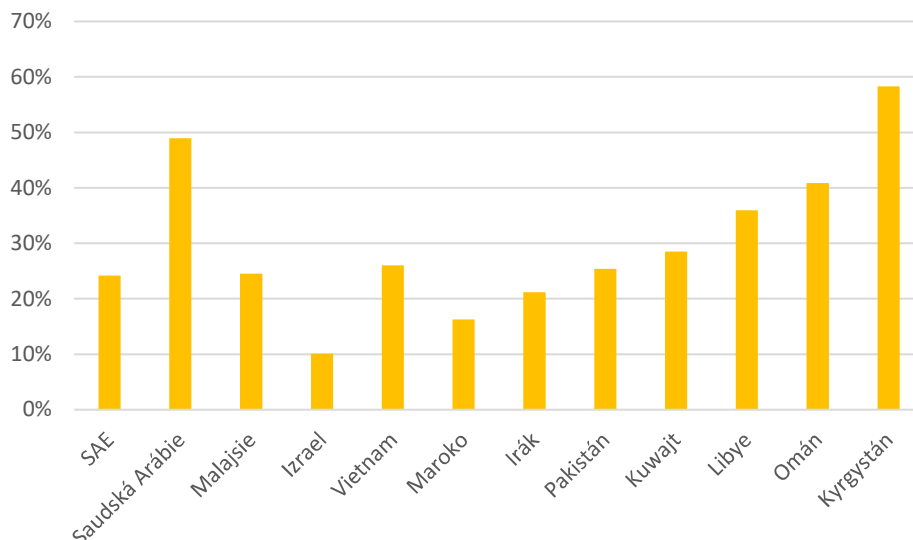
Z dostupných dat vyplývá, že geografické zaměření a opakování obchodních misí se v některých případech promítá do výkonnosti zahraničního obchodu. Spojené arabské emiráty a Saúdská Arábie – destinace, do nichž od roku 2022 směřovaly opakované cesty se důrazem na energetiku, infrastrukturu a průmyslovou spolupráci – patří v posledních letech k nejrychleji rostoucím trhům. Oproti roku 2019 výrazně posílily a v roce 2024 dále zrychlily, přičemž jejich meziroční tempa růstu patří k nadprůměrným. Podobný, objemově skromnější trend je patrný u Ománu. Po misi v prosinci 2023 a následných návštěvách v roce 2025 dochází k výraznějšímu zrychlení exportů. Rok 2024 přinesl skokové navýšení. Rychlejší dynamiku po oficiálních návštěvách lze pozorovat také u Vietnamu (mise 4/2023) a Maroka (mise 1/2024), a to i přes jejich nižší výchozí základnu. Izrael po misi zaměřené na digitalizaci a kybernetickou bezpečnost (1/2023) dlouhodobě vykazuje růstový trend, i když meziroční dynamika v roce 2024 byla pouze mírná. Exporty do Pákistánu po misi v roce 2022 zaznamenaly meziroční růst, jejich celková úroveň však zůstává pod hodnotami z roku 2019. Jedná se o trh s vyšším rizikem, kde bývá nutné projektové financování a pečlivé vyhodnocení obchodních příležitostí. Nejvyšší meziroční tempa růstu vykazuje Kyrgyzstán, však jedná se spíše o jednorázový efekt než strukturální trend.

Graf 6: Rakouský vývoz do vybraných mimoevropských trhů v letech 2019 a 2024 (v mil. EUR)





Graf 7: Meziroční změna rakouského vývozu do vybraných trhů (2023–2024, v %)



Zdroj: International Trade Centre

V širším rámci je součástí rakouského modelu ekonomické diplomacie také soustava specializovaných finančních a rozvojových institucí. Klíčovou roli hraje Oesterreichische KontrollBank (OeKB), která funguje jako oficiální exportní a investiční pojišťovna a finanční agentura s pověřením rakouské vlády. Na základě zákona o podpoře exportu spravuje OeKB systém státních záruk a úvěrových programů – stát může ručit za exportní úvěry až do objemu cca 50 miliard EUR a poskytovat další garance do výše 45 miliard EUR prostřednictvím federálního rozpočtu. OeKB je sice privátně vlastněná (ve vlastnictví konsorcia komerčních bank), avšak na základě zákonného mandátu úzce spolupracuje s rakouským Ministerstvem financí a plní funkci národní exportní úvěrové agentury. Vedle toho rakouská rozvojová banka Austria Wirtschaftsservice (aws) poskytuje měkké úvěry, záruky a granty zejména malým a středním podnikům pro usnadnění jejich vzniku, růstu, inovací a expanze na zahraniční trhy.

Hlavním nástrojem pro podporu přílivu zahraničních investic je státní agentura Austrian Business Agency (ABA), která funguje jako národní konzultační centrum pro investory a je dceřinou organizací Ministerstva hospodářství. Činnost centra lze rozdělit do tří pilířů, (i) Invest in Austria, (ii) Work in Austria a (iii) Film in Austria. Centrum tak propaguje Rakousko nejen jako místo pro podnikání, práci, ale také například filmovou produkci, včetně odborného poradenství zahraničním firmám a talentovaným pracovníkům, kteří uvažují o působení v Rakousku.

Rakousko se také pokouší systematicky podporovat internacionalizaci vědy prostřednictvím vládních strategií a programů. Hlavním koordinačním orgánem je Spolkové ministerstvo pro vzdělávání a výzkum, které spolupracuje s dalšími resorty. Z geografického hlediska jsou tradiční prioritou země západního Balkánu a širšího východního sousedství Evropy, od roku 2019 je akcent nově kladen i na Afriku v kontextu vědecké diplomacie a rozvojového výzkumu. Vznikly tak dvě platformy: síť Africa-UniNet sdružující rakouské a africké univerzity a přepracovaný program Cooperation Development Research na podporu rozvojově zaměřených výzkumů. Rakousko využívá specializované vědecké diplomaty ve dvou zemích – ve Spojených státech a v Číně. Při rakouských velvyslanectvích ve Washingtonu, D.C. a v Pekingu byly zřízeny zvláštní kanceláře (Office of Science and Technology Austria, OSTA). Tyto kanceláře pokrývají širší regiony, OSTA ve Washingtonu zajišťuje agendu pro celou Severní Ameriku (včetně Kanady a Mexika) a OSTA v Pekingu pro Čínu a Mongolsko. Kromě těchto dvou hlavních působišť Rakousko nově posiluje také technologickou diplomacii v Silicon Valley. Od roku 2016 funguje iniciativa Open



Austria v San Francisku, která propojuje Rakousko se startupovou a vědeckou scénou v Kalifornii a zaměřuje se na technologickou a digitální diplomacii. Ačkoliv se v Rakousku diskutuje o rozšíření této sítě do Indie, Jižní Koreje, Izraele nebo Brazílie, zůstává OSTA pouze ve výše zmíněných dvou zemích.

Již před dvěma dekádami vytvořil OSTA Washington v reakci na rostoucí počet rakouských odborníků odcházejících za výzkumem do USA Research and Innovation Network Austria (RINA), síť sdružující rakouské vědce, výzkumníky, inovátory a studenty působící v zahraničí. Jejím hlavním cílem je podpora rakouských vědců v zahraničí a udržení jejich propojení s domovským prostředím. V současnosti má RINA přes 2 700 členů, kteří zahrnují vědce a studenty působící v zahraničí. RINA poskytuje svým členům informace, asistenci a networking. Informuje je o aktuálním dění ve vědě v Rakousku a EU, o grantových možnostech či iniciativách ke spolupráci. Propojuje je také s relevantními partnery v rakouském výzkumném ekosystému. Pro členy RINA to znamená možnost zůstat v kontaktu s Rakouskem i při dlouhodobém pobytu v zahraničí a zapojovat se do bilaterálních aktivit. Rakousko díky této síti dokáže lépe oslovit svou diasporu ve vědě. Namísto trvalé ztráty talentů získává hodnotné kontakty, zkušenosti a spolupráci na projektech, což posiluje mezinárodní postavení rakouského výzkumu.

Nepřímo podporuje export pokročilých technologií do třetích zemí také Platforma průmyslu 4.0 (Platform Industrie 4.0 Österreich). Tato veřejně-soukromá iniciativa sdružuje klíčové aktéry z průmyslu, výzkumu, vlády i odborů a společně usiluje o zvýšení konkurenceschopnosti Rakouska v éře Průmyslu 4.0. Důraz na standardizaci a interoperabilitu je klíčovým aspektem, jímž platforma podporuje exportní potenciál. Usiluje o zamezení izolovaných řešení a prosazuje zapojení Rakouska do evropské i celosvětové standardizace v oblasti Průmyslu 4.0. Například se aktivně podílí na mezinárodní radě International Manufacturing-X Council, která koordinuje budování digitálních výrobních datových ekosystémů na globální úrovni za účasti zemí jako Japonsko, Jižní Korea či USA.⁸⁹ Platforma také přímo napomáhá exportu tím, že propaguje rakouská řešení Průmyslu 4.0 na mezinárodní scéně a zprostředkovává zahraniční kontakty. Úzce spolupracuje s Advantage Austria a rovněž navazuje strategická partnerství s mimoevropskými subjekty – například aliance v Austrálii, Japonsku nebo USA. Za zmínku stojí i konkrétní příklady exportu technologií pod patronací platformy. Například ve spolupráci s hornorakouským mechatronickým klastrem vyvinutý nástroj „Digital Check“ pro hodnocení digitální zralosti firem byl s podporou platformy nasazen nejen v Rakousku, ale platforma aktivně zajišťuje i jeho marketing v zahraničí. Tento model pomáhá firmám identifikovat příležitosti k digitalizaci a vytvářet vlastní produkty.

Brexit představoval pro Rakousko výzvu, byť Spojené království netvořilo zásadní podíl na rakouském exportu. Export do UK činil jen několik málo procent celkových vývozu. Rakouská vláda a WKO se zaměřily zejména na informování a podporu exportérů při přechodu na nové podmínky obchodu s UK. Byla zřízena specializovaná informační centra a kontaktní místa, organizovány webináře a publikovány podrobné příručky k celním, daňovým změnám.⁹⁰ Tato koordinovaná informační kampaň měla zajistit, že rakouské firmy dostanou včasné a cílené instrukce, jak po 1. lednu 2021, kdy UK opustilo jednotný trh a celní unii, pokračovat v exportu. Přestože brexit sám o sobě nevyvolal vznik zcela nových exportních subvencí, upozornil na riziko nadměrné orientace na trhy EU. V reakci se v Rakousku začalo více hovořit o diverzifikaci exportních trhů mimo EU. Brexit ukázal, že i tradiční trh může náhle změnit status. Rakouské firmy tak byly motivovány hledat

⁸⁹ „Industrial Value Chains in Global Competition,“

<https://plattformindustrie40.at/en/blog/2024/10/04/industrial-value-chains-in-global-competition/#:~:text=European%20and%20global%20cooperation%2C%20especially,%E2%80%9C.>

⁹⁰ „Außenwirtschaftsstrategie: Enbericht zum Monitoring der Außenwirtschaftsstrategie,“

https://www.bmwet.gv.at/dam/jcr:aco5fa77-30a1-4d40-9f72-b9be6d1f639c/AW-Strategie_Monitoring_ENDBERICHT_WIFO_EWC_v8_web_bf.pdf#:~:text=be%02vorstehenden%20EU,ist%20das%20Zusammenspiel%20der%20Akteur%3Ainnen.



nové příležitosti globálně, zejména na trzích, kde mohly nahradit případný úbytek exportů do UK.

Pandemie covidu-19 způsobila v roce 2020 historický propad mezinárodního obchodu a rakouské exportně orientované ekonomice hrozila ztráta tržeb i pracovních míst. Rakousko reagovalo kombinací obecných ekonomických podpor a specifických opatření pro exportéry. Již v březnu 2020 vláda zavedla mimořádnou úvěrovou linku dvě miliardy EUR přes OeKB určenou výhradně exportním firmám.⁹¹ Exportéři mohli získat provozní úvěr až do výše 10–15 % ročního exportního obrátu, max. 60 milionů EUR na firmu, se státní zárukou 50–70 %. Tyto „Covid-19-Kredite“ pomohly zajistit likviditu exportérů v době výpadku zakázek a zabránit krachům, což stabilizovalo zaměstnanost. Strategicky Rakousko pojalo pokrizové období jako šanci posílit diverzifikaci a odolnost exportu. V roce 2021 vláda představila „Comeback-Plan“ pro ekonomiku, jehož součástí byla největší ekonomicko-diplomatická kampaň v historii země – již zmíněná iniciativa ReFocus Austria. Cílem bylo pomoci firmám dohnat ztracené exporty a strategicky vstoupit na nové trhy mimo Evropu. Pandemie totiž ukázala, že spoléhání na několik tradičních odběratelů (např. sousední Německo) či na jedno odvětví (turismus) představuje riziko, a proto byl kladen důraz na geografické i sektorové rozložení rizika do budoucna. Výzkumný institut WIFO ve svém doporučení pro vládu v září 2020 konstatoval, že k posílení odolnosti je nutná „chytrá kombinace technologické politiky a podpory exportu s cílem technologicky i geograficky diverzifikovat exportní portfolio“.⁹² Pandemická krize také vedla k opatřením pro zajištění dodavatelských řetězců. Go-international nově začal podporovat i otevírání alternativních dovozních trhů (např. hledání nových dodavatelů mimo Čínu), aby rakouské firmy nebyly paralyzovány výpadkem jednoho zdroje. Nepřímo taková diverzifikace dodávek zvyšuje stabilitu výroby pro export.

Ruská invaze na Ukrajinu v roce 2022 měla bezprostřední dopad na rakouský zahraniční obchod a přinutila Rakousko přehodnotit závislosti na některých trzích. Rakouské firmy čelily ztrátě odbytu v Rusku i narušení obchodů na Ukrajině a v Bělorusku. Okamžitou reakcí bylo spuštění speciálního podpůrného balíčku v rámci programu go-international: od března 2022 začal fungovat „Ukraine/Russia/Belarus Servicepaket“ zaměřený na firmy zasažené konfliktem.⁹³ Tento balíček poskytoval mimořádné poradenství, informace a networking pro postižené exportéry, a hlavně dodatečné finanční pobídky k hledání náhradních trhů. Výrazně se navýšily dotace na náklady spojené se vstupem na nový trh a na online marketing v zahraničí pro firmy, které musely opustit ruský či ukrajinský trh. Zavedl se také mimořádný veletržní bonus, aby se exportéři mohli prezentovat na trzích v jiných zemích. Tyto zásahy měly pomoci rychle přesměrovat export do jiných zemí, aby se výpadek ruského trhu co nejvíce vyrovnal. Balíček byl spuštěn pouhé dva týdny po invazi (12. 3. 2022) a realizován ve spolupráci s WKO, což ukazuje na rychlou koordinaci ekonomické diplomacie.

Kromě okamžité pomoci firmám Rakousko přijalo i strategičtější opatření pro snížení závislosti na problematických trzích. Ministerstvo financí ve spolupráci s OeKB uvolnilo dodatečné záruky a pojištění exportu do perspektivních trhů. Například zvýšilo objem státních exportních garancí pro projekty v rozvojových

⁹¹ „Gemeinsam mit dem BMF reagieren wir auf die COVID-19-Auswirkungen und stellen Unternehmen zusätzliche Kreditmittel in der Höhe von 2 Milliarden Euro zur Verfügung. Anträge hierfür können über die jeweilige Hausbank des Exporteurs eingereicht werden.“ <https://www.oekb.at/oekb-gruppe/news-und-wissen/news/2020/covid-19-hilfe.html#:~:text=Gemeinsam%20mit%20dem%20BMF%20reagieren,Hausbank%20des%20Exporteurs%20eingereicht%20werden.>

⁹² „Strengthening Austria's Export Industry During the COVID-19 pandemic,” <https://www.wifo.ac.at/en/publication/55099/#:~:text=industry%20in%20the%20aftermath%20of,tade%20in%20services%20in%20manufacturing.>

⁹³ „Sonderbonus,” https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/AB/9822/imfname_1443280.pdf#:~:text=2022,Sonderbonus.



zemích, Asii, Africe či Jižní Americe. V roce 2022 tak nově garantované úvěry do těchto vzdálenějších trhů dosáhly 1,16 miliardy EUR, což bylo výrazně nad plán (způsobeno i velkými projekty např. v Senegal).⁹⁴ Tyto exportní záruky motivují firmy obchodovat mimo tradiční region, jelikož stát pokrývá větší část rizika. Zvláštní kapitolou je zapojení Rakouska do poválečné obnovy Ukrajiny, která je vnímána jako příležitost i pro exportéry. Malé a střední podniky mohou získat dotaci až 30 000 EUR na projekt spojený s obnovou Ukrajiny, nad rámec běžných podpor go-international.⁹⁵ Zároveň byly zmírněny podmínky exportních garancí do Ukrajiny: stát nově kryje 95 % rizika komerčních exportních případů (dříve 90 %) a usnadnil financování projektů ve veřejném sektoru Ukrajiny tím, že akceptuje garance ukrajinských státních bank namísto vlády. Tyto kroky mají motivovat rakouské firmy účastnit se obnovy, například v stavebnictví, energetice, dopravě, čímž si diverzifikují odbyty a zároveň přispějí solidaritě.

BOX 9: PODPORA DIVERZIFIKACE PROSTŘEDNICTVÍM E-COMMERCE

Specifickou oblastí, na kterou se Rakousko zaměřuje, je online prodej v zahraničí. V posledních letech vznikly iniciativy na podporu rakouských značek na globálních e-commerce platformách, což je zvláště důležité pro spotřební zboží. Například v Číně rakouská obchodní mise organizovala živé nákupní vysílání na platformě Tmall Global před svátkem Singles Day plně věnované rakouským produktům. Výsledkem bylo přes 50 000 sledujících a hojné nákupy prezentovaného zboží během jediného večera.⁹⁶ Již v roce 2002 vznikl ve spolupráci s Amazonem projekt Quickstart Online pro podporu SMEs a startu jejich prodeje na této platformě. Amazon také zavedl ve svém e-shopu filter „Made in Austria“, který zákazníkům umožňuje snadno vyhledat produkty vyrobené v Rakousku. WKO se aktivně zapojila do školení firem, jak prodávat přes Amazon, a společně s platformou radí, jak oslovit nové zahraniční zákazníky. Podle SME Impact Report, přibližně 2 500 rakouských SMEs prodává své produkty přes Amazon, 95 % z nich na zahraniční trhy, což generuje 600 milionů EUR v exportních tržbách.⁹⁷ Rakousko zatím nemá k dispozici vlastní B2B tržiště, které by umožňovalo zahraničním firmám vyhledat rakouského dodavatele. WKO Firmen A-Z umožňuje vyhledávat ve více než 593 000 rakouských firmách napříč obory, ale databáze je bohužel jen v němčině.

⁹⁴ „Haftungsübernahmen für Exporte in aufstrebende Märkte,“

[https://wirkungsmonitoring.gv.at/kennzahl-detail/haftungsuebernahmen-fuer-exporte-in-aufstrebende-maerkte-16623-](https://wirkungsmonitoring.gv.at/kennzahl-detail/haftungsuebernahmen-fuer-exporte-in-aufstrebende-maerkte-16623-337/#:~:text=Die%20Haftungsneu%C3%BCbernahmen%20of%C3%BCr%20Exporte%20in,einzelnen%20Haftungs%C3%BCbernahmen%20of%C3%BCr%20Gro%C3%9Fprojekte%20ab%20C3%A4ngt.)

[337/#:~:text=Die%20Haftungsneu%C3%BCbernahmen%20of%C3%BCr%20Exporte%20in,einzelnen%20Haftungs%C3%BCbernahmen%20of%C3%BCr%20Gro%C3%9Fprojekte%20ab%20C3%A4ngt.](https://wirkungsmonitoring.gv.at/kennzahl-detail/haftungsuebernahmen-fuer-exporte-in-aufstrebende-maerkte-16623-337/#:~:text=Die%20Haftungsneu%C3%BCbernahmen%20of%C3%BCr%20Exporte%20in,einzelnen%20Haftungs%C3%BCbernahmen%20of%C3%BCr%20Gro%C3%9Fprojekte%20ab%20C3%A4ngt.)

⁹⁵ „Hattmannsdorfer/Marterbauer: Erleichterte Exportgarantien und Chancenpaket stärken Österreichs Rolle beim Wiederaufbau der Ukraine,“

<https://www.bmwet.gv.at/Presse/AktuellePressemeldungen/Exportgarantien.html#:~:text=%2A%20Ukraine,international.>

⁹⁶ „Quickstart Online Academy: A day for the future of retail in Austria,“

[https://www.aboutamazon.eu/news/empowering-small-business/quickstart-online-academy-a-day-for-the-future-of-retail-in-austria#:~:text=E,commerce%20experts%2C%20from%20traditionalhttps://www.advantageaustria.org/cn/news/Live-](https://www.aboutamazon.eu/news/empowering-small-business/quickstart-online-academy-a-day-for-the-future-of-retail-in-austria#:~:text=E,commerce%20experts%2C%20from%20traditionalhttps://www.advantageaustria.org/cn/news/Live-Stream_auf_Tmall.en.html#:~:text=The%20KOL%20shopping%20carts%20on%20this%20evening.)

[Stream_auf_Tmall.en.html#:~:text=The%20KOL%20shopping%20carts%20on%20this%20evening.](https://www.aboutamazon.eu/news/empowering-small-business/quickstart-online-academy-a-day-for-the-future-of-retail-in-austria#:~:text=E,commerce%20experts%2C%20from%20traditionalhttps://www.advantageaustria.org/cn/news/Live-Stream_auf_Tmall.en.html#:~:text=The%20KOL%20shopping%20carts%20on%20this%20evening.)

⁹⁷ „International Council for Small Business (ICSB),“ <https://icsb.org/ayman-tarabishy/austrianmsmes/>.



5 Jak to vidí české firmy?

Na základě dotazníkového šetření, které probíhalo ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR v září 2025, bylo celkem sesbíráno 35 odpovědí od českých exportních firem působících v různých odvětvích. Cílem šetření bylo zmapovat zkušenosti podniků s expanzí na trhy mimo Evropskou unii, zhodnotit úroveň diverzifikace českého exportu a identifikovat hlavní překážky i příležitosti, se kterými se firmy při vstupu na třetí trhy setkávají. Získané odpovědi poskytují cenný vhled do současných trendů a potřeb exportérů, které mohou přispět k formulaci účinnějších nástrojů podpory ze strany státu i podnikatelských organizací.

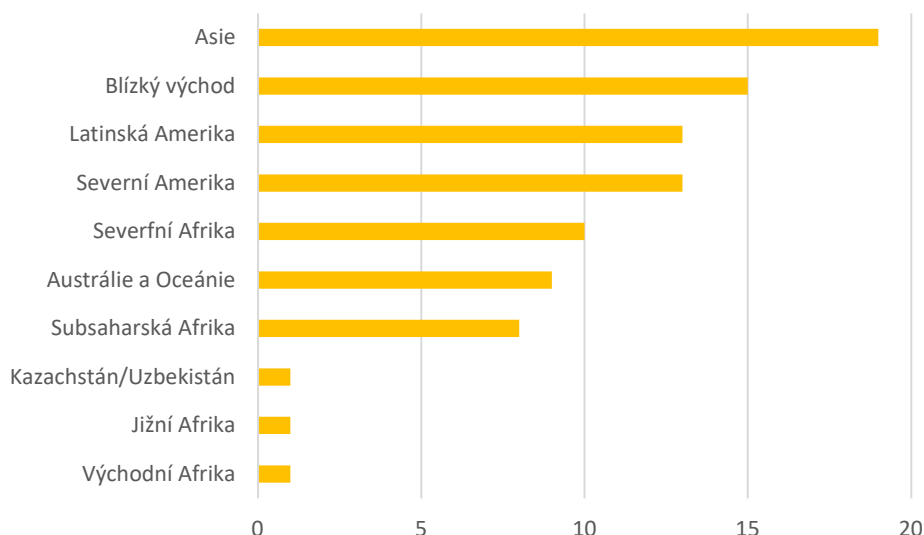
Z hlediska velikosti podniků tvořily největší skupinu mezi respondenty střední firmy (50–249 zaměstnanců), které představovaly téměř polovinu všech odpovědí (48,6 %). Malé podniky (10–49 zaměstnanců) se podílely přibližně čtvrtinou (22,9 %) a mikropodniky (do 10 zaměstnanců) 17,1 %. Velké podniky s více než 250 zaměstnanci tvořily nejmenší skupinu (11,4 %). Struktura vzorku tak poměrně dobře odráží složení české exportní základny, kde dominují malé a střední podniky, které zároveň často čelí největším překážkám při vstupu na vzdálenější trhy mimo EU.

Zastoupení firem podle hlavního sektoru podnikání ukazuje výraznou převahu výrobních podniků, které tvořily téměř polovinu všech respondentů (48,6 %). Sektor služeb byl zastoupen 28,6 % firem a ICT oblast 17,1 %. Ostatní odvětví, jako energetika, zdravotnictví, zemědělství či výzkum a vývoj, se vyskytla pouze ojediněle. Převažující podíl výrobních firem potvrzuje, že český export mimo EU je stále silně založen na zpracovatelském průmyslu, zatímco služby a znalostně intenzivní odvětví mají na trzích třetích zemí zatím menší zastoupení.

Z odpovědí vyplývá, že u respondentů je Asie (55,9 %) nejčastějším cílovým regionem českého exportu mimo EU, následovaná Blízkým východem (44,1 %), Severní Amerikou (38,2 %) a Latinskou Amerikou (35,3 %). Tyto výsledky ukazují, že české firmy, které se zúčastnily dotazníkového šetření, se při expanzi mimo EU nejčastěji orientují na asijské a blízkovýchodní trhy, které kombinují vysoký růstový potenciál s relativně stabilním obchodním prostředím. Zajímavým zjištěním je poměrně silné zastoupení také u afrických trhů – dohromady téměř polovina respondentů uvedla export do některé z afrických oblastí (nejčastěji do severní Afriky, 29,4 %, či subsaharské Afriky, 23,5 %). Ačkoli vzorek 35 firem nelze považovat za reprezentativní pro celou českou exportní základnu, výsledky naznačují, že podniky aktivní mimo EU se často orientují i na méně tradiční destinace. To může odrážet jejich snahu hledat nové příležitosti v regionech s rostoucí poptávkou, i přes vyšší rizika či obtížnější podmínky vstupu.



Graf 8: Do kterých mimoevropských regionů aktuálně exportujete?

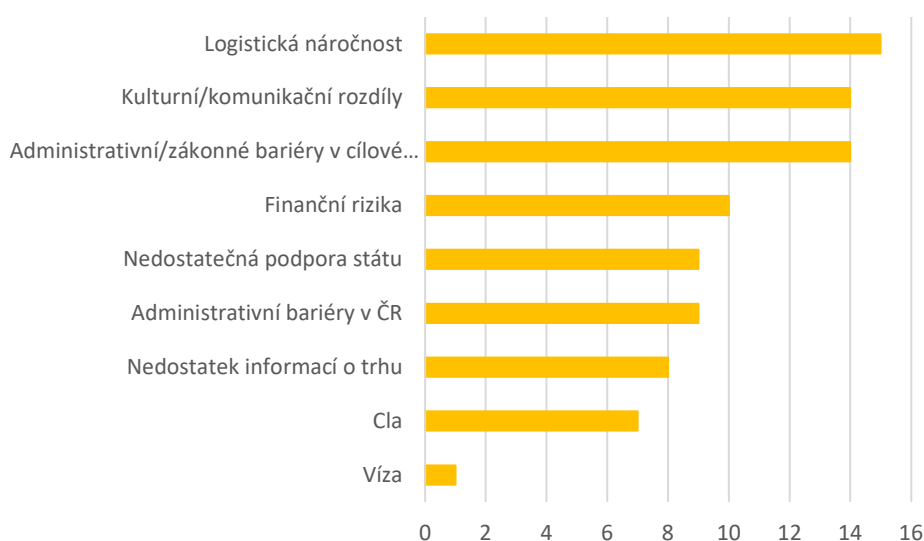


Hlavním motivem, který české firmy vedl k expanzi mimo EU, byl strategický růst – tuto možnost uvedlo 42,9 % respondentů. Na druhém místě se umístila iniciativa obchodního partnera (34,3 %), což ukazuje, že impulsem k rozšíření exportu často bývá již existující mezinárodní spolupráce či přímé partnerství. Dalšími významnými důvody byly nasycení evropského trhu a vyšší poptávka mimo Evropu (shodně 25,7 %). Menší část firem (14,3 %) vnímala jako motiv nižší konkurenci na trzích mimo EU. Výsledky naznačují, že české podniky nevnímají expanzi mimo EU primárně jako reakci na omezení domácího nebo evropského trhu, ale spíše jako součást dlouhodobé růstové strategie a rozšiřování obchodních sítí. V kontextu současné geopolitické situace, kdy se evropské firmy potýkají s rostoucí ekonomickou nejistotou, přerušováními dodavatelskými řetězci a snahou o diverzifikaci rizik, lze tento důraz na strategický růst mimo EU chápat jako projev aktivního hledání nových trhů a snižování závislosti na tradičních exportních destinacích. Data tak naznačují, že české podniky se nesnaží pouze reagovat na tlak okolností, ale vnímají expanzi mimo Evropu jako součást širší strategie odolnosti a adaptace na proměnlivé globální podmínky. Výsledky naznačují, že české podniky se k mimoevropské expanzi staví pragmaticky. Zároveň hraje významnou roli i partnerský faktor – export mimo EU často vzniká na základě konkrétní příležitosti nebo již existující a ověřené spolupráce. Taková vazba snižuje vnímanou míru rizika a zjednodušuje vstup na méně známé a vzdálené trhy.

Mezi hlavní překážky, které české firmy zaznamenaly při vstupu na trhy mimo Evropskou unii, patřily především administrativní a zákonné bariéry (40 %), kulturní a komunikační rozdíly (40 %) a logistická náročnost (40 %). Tyto tři faktory se objevují nejčastěji a ukazují, že obtíže exportérů pramení jak z institucionálních omezení, tak z praktických problémů spojených s realizací obchodních operací. Poměrně významná byla i finanční rizika (28,6 %) a nedostatečná podpora státu (25,7 %), což část podniků vnímá jako omezení při rozvoji aktivit mimo EU.

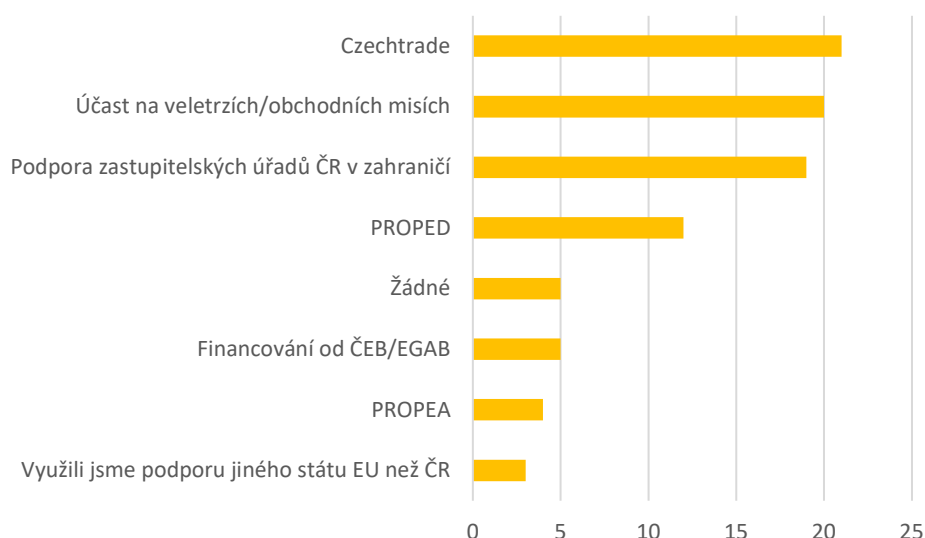


Graf 9: Jaké hlavní překážky jste zaznamenali při vstupu na mimoevropské trhy?



Téměř polovina respondentů (48,6 %) uvedla, že využila podporu státu při exportu mimo EU opakovaně, což naznačuje, že existující nástroje – jako služby CzechTrade, programy PROPED nebo pojištění EGAP – mají pro exportéry konkrétní přínos. Dalších 17,1 % firem využilo podporu alespoň jednorázově, zatímco pětina (20 %) o zapojení do podpůrných programů teprve uvažuje. Zajímavým zjištěním je, že 14,3 % podniků neplánuje o státní podporu žádat a 17,1 % uvedlo, že o podporu sice usilovalo, ale nezískalo ji, což může odrážet administrativní, procesní nebo kapacitní překážky při žádostech. Celkově výsledky ukazují, že české exportní firmy vnímají státní podporu jako užitečný, ale ne vždy snadno dostupný nástroj. Poměrně vysoký podíl těch, kteří ji opakovaně využívají, svědčí o její efektivitě v určité skupině podniků – pravděpodobně těch, které mají s exportem mimo EU delší zkušenost. Ve hře je však také řada dalších proměnných, jako jsou specifika přístupu a míra iniciativnosti pracovníků zastoupení ČR na konkrétním zahraničním trhu.

Graf 10: Které nástroje jste využili?

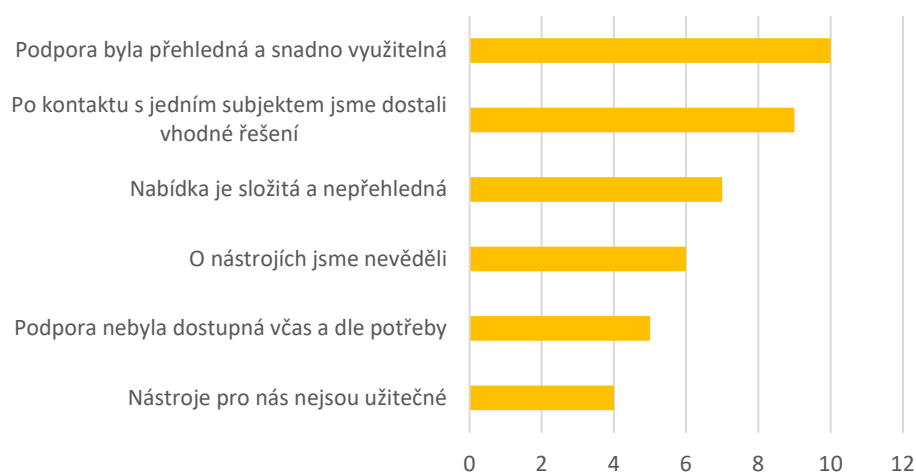




Z nástrojů státní podpory využily české exportní firmy nejčastěji služby agentury CzechTrade (61,8 %), především v oblasti zahraničních zastoupení a poradenství při vstupu na nové trhy. Velmi časté bylo také využití podpory při účasti na veletrzích a obchodních misích (58,8 %) a spolupráce se zastupitelskými úřady ČR (55,9 %). Významnější část respondentů čerpala také z programů PROPED (35,3 %) či financování od ČEB nebo EGAP (14,7 %). Naopak relativně málo firem uvedlo zkušenost s programem PROPEA (11,8 %), který je zaměřen na podporu vstupu firem na některé mimoevropské trhy prostřednictvím ověřených místních odborníků. Struktura odpovědí potvrzuje, že české exportní podniky nejčastěji využívají tradiční formy podpory, spojené s prezentací na zahraničních trzích a službami veřejných agentur.

Zkušenosti českých firem s nabídkou proexportních nástrojů ČR jsou smíšené. Třetina respondentů (28,6 %) uvedla, že podpora byla přehledná a snadno dostupná. Čtvrtina (25,7 %) ocenila možnost získat vhodné řešení jednodušší komunikace po kontaktu s jedním subjektem. Naopak pětina firem (20 %) označila nabídku podpory za složitou a nepřehlednou a 14,3 % uvedlo, že podpora nebyla dostupná včas. Šest respondentů (17,1 %) o dostupných nástrojích vůbec nevědělo a 11,4 % je označilo za neužitečné pro své potřeby. Tyto výsledky ukazují, že kvalita uživatelské zkušenosti s exportní podporou se mezi firmami výrazně liší. Zatímco část exportérů systém vnímá jako přehledný a funkční, jiní narážejí na problémy s orientací v nabídce a administrativními procesy. Otevřené komentáře respondentů ukazují, že zkušenost se státní podporou je často závislá na konkrétních lidech a institucích. Jak uvedl jeden z účastníků, „nejvíce záleží na lidech, jak z CzechTrade, tak ze zastupitelského úřadu, se kterými jednáte“. Poskytnuté služby se „diametrálně liší podle osoby, která stát v dané zemi zastupuje“. Několik respondentů zároveň upozornilo, že koordinace mezi jednotlivými institucemi není dostatečná a že úroveň podpory se diametrálně liší podle osoby, která stát v dané zemi zastupuje. Tyto poznámky naznačují, že ačkoli systém exportní podpory nabízí řadu užitečných nástrojů, jeho efektivita závisí nejen na programech samotných, ale i na lidském faktoru a institucionální spolupráci. Z pohledu menších exportérů může nedostatečná koordinace a rozdílná kvalita služeb snižovat důvěru ve státní podporu exportu a omezovat její využívání. Čtvrtina respondentů, která ocenila, že instituce a orgány zapojené do podpory exportu se dokáží dobře koordinovat a nabídnout vhodné řešení potvrzuje, že princip tzv. no wrong door zakotvený v Exportní strategii ČR 2023–2033 (bod 4.1) začal být v praxi skutečně uplatňován. Zároveň je zde stále značný prostor pro zlepšení koordinace nebo posílení systematického propojení nabídky proexportních služeb, aby tuto charakteristiku do budoucna uvedlo ještě více exportních firem.

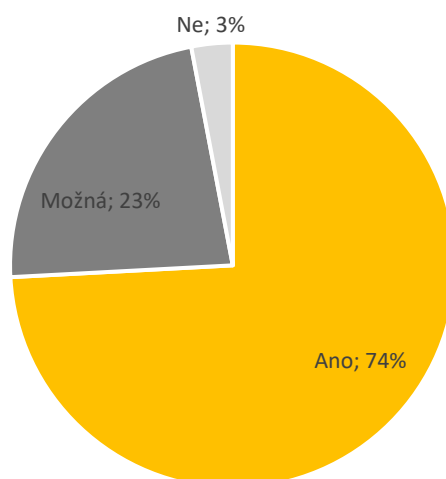
Graf 11: Jaká je Vaše zkušenost s nabídkou nástrojů ekonomické diplomacie?





Přes existující překážky zvažuje většina respondentů (74,3 %) v následujících pěti letech další rozšíření exportu mimo Evropskou unii. Další 22,9 % tuto možnost nevyklučuje a pouze jedna dotázaná společnost uvedla, že o expanzi mimo EU neuvažuje. Tento výsledek ukazuje na vysokou exportní ambici českých podniků zúčastněných na výzkumu a jejich ochotu dále diverzifikovat trhy, i přes administrativní, kulturní a logistické bariéry, které byly zmíněny v předchozích otázkách. V praxi to znamená, že většina firem, které již export mimo EU realizují, chce v této aktivitě pokračovat či ji rozšířit – tedy že export mimo Evropu není vnímán jako jednorázový experiment, ale jako dlouhodobá součást podnikové strategie.

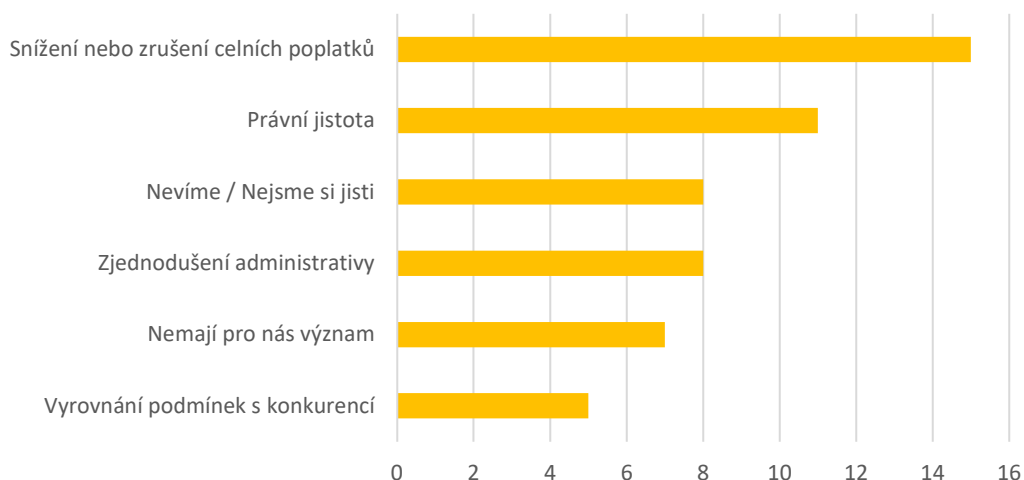
Graf 12: Zvažujete v příštích pěti letech rozšíření exportu mimo EU?



Většina respondentů považuje obchodní dohody Evropské unie za faktor, který usnadňuje vstup na mimoevropské trhy, ale nikoli za podmínku expanze. Čtyři z deseti firem (40 %) uvedly, že dohody představují výhodu, avšak exportují i na trhy, kde takové dohody neexistují. Pouze 11,4 % firem se při expanzi zaměřuje především na trhy, s nimiž má EU uzavřenou dohodu o volném obchodu (FTA). Pro třetinu respondentů (34,3 %) obchodní dohody nejsou rozhodující a 14,3 % se k otázce nedokázalo vyjádřit. Když firmy využívají výhod plynoucích z těchto dohod, nejčastěji jde o snížení nebo zrušení celních poplatků (42,9 %) a získání právní jistoty v oblasti investic a duševního vlastnictví (31,4 %). Přibližně čtvrtina respondentů (22,9 %) oceňuje i zjednodušení administrativních postupů, například při vydávání certifikací, zatímco pětina uvedla, že pro jejich podnikání dohody nemají zásadní význam. Tento výsledek ukazuje, že české firmy oceňují přínos dohod o volném obchodu, především ve formě snížených cel a zjednodušených celních postupů, avšak většina z nich se dokáže prosadit i tam, kde tyto dohody uzavřeny nejsou a v méně institucionálně formálně ošetřených obchodních vztazích. To svědčí o určité exportní flexibilitě českých podniků, ale zároveň potvrzuje význam těchto dohod pro zvyšování právní jistoty a snižování obchodních nákladů mezinárodního obchodu. Vzhledem k tomu, že Česká republika nemá možnost o FTA jednat samostatně, lze tyto postoje chápat i jako výzvu k aktivnějšímu zapojení českých institucí do formování unijní společné obchodní politiky EU a k silnějšímu prosazování českých priorit při přípravě nových dohod.



Graf 13: Jaké výhody těchto dohod v praxi využíváte?



Na otázku, na kterých trzích firmy nejvíce pociťují absenci dohody o volném obchodu, odpověděla téměř čtvrtina respondentů (21,9 %), že největší dopad má neexistence dohody mezi EU a Spojenými státy. Dalších 18,8 % uvedlo Indii, která představuje rychle rostoucí, ale složitý trh z hlediska celních a regulačních překážek. Několik respondentů rovněž upozornilo na absenci dohod s Čínou, se státy střední Asie, Tureckem či Irákem. Zajímavé je, že více než třetina firem (37,5 %) uvedla, že absenci obchodní dohody na žádném konkrétním trhu nepociťuje. Tento výsledek potvrzuje, že české podniky jsou do určité míry schopné přizpůsobit se různým obchodním režimům a bariérám, i když absence FTA může jejich konkurenceschopnost snižovat – zejména vůči firmám ze zemí, které podobné dohody se zemí cílového trhu uzavřené mají.

Většina respondentů uvádí, že rozvojová pomoc České republiky nebo Evropské unie nehraje v jejich exportních aktivitách významnou roli. Pouze 11,4 % firem uvedlo, že využívá programy navázané na rozvojovou spolupráci, a dalších 25,7 % s ní přichází do kontaktu spíše okrajově. Naopak 31,4 % respondentů uvedlo, že při svých obchodních aktivitách nerozlišuje, zda daný trh spadá mezi cílové země rozvojové pomoci, a 14,3 % sice o těchto programech ví, ale nepovažuje je za významné pro své podnikání. Přibližně pětina firem (17,1 %) uvedla, že se jich tato oblast vůbec netýká. Tyto výsledky naznačují, že propojení mezi nástroji rozvojové spolupráce a exportní politikou je v českém prostředí zatím spíše omezené.

Další podněty respondentů

Z odpovědí firem je patrné, že české exportéry trápí především nedostatečná koordinace státních institucí a roztržitost podpůrného systému. Opakovaně zaznívá požadavek na lepší spolupráci mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu či na centralizaci služeb, aby exportéři nemuseli jednat s více subjekty s překrývajícími se kompetencemi.

Respondenti rovněž volají po zlepšení vízové politiky a aktivnějším sdílení informací o exportních příležitostech, včetně přehledu dostupných grantů a finančních nástrojů. Některé firmy upozorňují na potřebu časově předvídatelnějšího vypisování podpůrných programů, například v rámci MZe, kde je podpora někdy dostupná „až půl roku zpětně“. Dále se objevují návrhy na rozšíření pojištění do rizikovějších zemí a rovné podmínky pro veřejné a soukromé instituce, například v oblasti univerzitní spolupráce.

Volání po zlepšení vízové politiky je u exportně orientovaných firem pochopitelné. Vízová politika představuje administrativní bariéru, která může komplikovat jak obchodní jednání v cílové zemi, tak následné vysílání pracovníků



v souvislosti s exportem zboží či služeb, nebo v souvislosti s následnými službami, jako je záruční a pozáruční servis apod. Přestože víza nejsou nepřekonatelnou bariérou, mohou být dodatečným faktorem, který odradí exportéra od konkrétní destinace s vízovou povinností či od další expanze na daný trh. To platí tím více, pokud pro ČR platí v dané zemi přísnější vízová pravidla než pro jiné státy, ze kterých pochází konkurenční exportní firmy. ČR v tomto ohledu nabízí svým občanům poměrně výhodné postavení. Pas ČR se dlouhodobě řadí na přední místa ve výhodách bezvízového vstupu do třetích států. Výjimku však představuje Čína, ve které občané ČR potřebují v roce 2025 víza ke vstupu do země, zatímco většina občanů ostatních států EU má pro krátkodobé cesty do Číny vstup bez vízových povinností.

Významná část komentářů zdůrazňuje i strategickou rovinu exportní politiky. Podle některých respondentů chybí jasné určení prioritních regionů a nástrojů podpory, které by dávaly podnikům dlouhodobější orientaci. Kritika se často týká i nekonzistence aktivit ekonomické diplomacie, kdy jednotlivé obchodní mise či zahraniční cesty politických představitelů nejsou dostatečně navázány na potřeby firem nebo nenásleduje systematická práce s vytvořenými kontakty. Jeden z účastníků shrnul frustraci podniků slovy: *„Pokud kromě obecných blábolů a výletů nekompetentních politiků nebude jasno, kam má prioritní zájem stát směřovat svoji exportní politiku včetně konkrétního instrumentária, pak je všechno od A do Z pouze na podnikatelských subjektech.“* Tento výrok, ač formulovaný emotivně, odráží dojem části exportérů z nedostatku strategického vedení a praktického využití diplomatických nástrojů. Z komentářů vyplývá, že podniky by uvítaly, kdyby se zahraniční mise, návštěvy a podnikatelská fóra více propojovaly s dlouhodobými ekonomickými cíli ČR a aby jejich výstupy měly následnou kontinuitu – například formou navazujících B2B aktivit, follow-up akcí nebo sektorových projektů.

Další komentáře vyzdvihují potřebu většího zapojení podnikatelských subjektů do tvorby politik a do projektů zahraniční rozvojové spolupráce. Firmy upozorňují, že jejich praktické zkušenosti ze zahraničních trhů by mohly pomoci lépe zacílit státní programy podpory. *„Domníváme se, že státní úředníci mohou těžko podpořit export. Dobrá podpora u velkých projektů je ČEB a EGAP, ale u menších to musí odpracovat obchodní manažeři firem,“* uvedl jeden z respondentů.

Dalším opakovaně zmiňovaným tématem je potřeba stabilnějšího a finančně silnějšího rámce pro podporu prezentace českých firem v zahraničí. Několik respondentů upozornilo, že současné rozpočty na exportní propagaci jsou nedostatečné a neumožňují dlouhodobé budování pozice českých podniků na klíčových trzích. Z komentářů vyplývá, že firmy nepožadují plošné dotace, ale spíše cílené investice do nástrojů, které zvyšují jejich mezinárodní viditelnost a usnadňují přístup k novým partnerům.

Opakovaně se objevuje i apel na silnější zastoupení České republiky v mezinárodních jednáních o volném obchodu a tlak na uzavírání těchto dohod s klíčovými partnery mimo EU – například s Indonésií, Thajskem či Spojenými státy. Podle respondentů by větší počet uzavřených dohod mohl snížit celní a administrativní bariéry a zlepšit konkurenceschopnost českých výrobků na trzích mimo Evropu.

Několik firem zároveň upozornilo na praktické problémy spojené s dokazováním původu zboží. V této souvislosti navrhuji sjednotit pravidla pro označování původu s pravidly pro vydávání certifikátů EUR.1. Certifikát EUR.1, vydávaný celní správou, umožňuje exportérům do zemí s uzavřenou dohodou o volném obchodu prokázat, že jejich zboží pochází z EU, a tím získat preferenční celní sazbu. Označení původu však vychází z jiných, často národních nebo sektorových pravidel, což může vést k nesouladu mezi formálním označením zboží a jeho celním statutem.

Exportéři upozorňují, že tato nepřehlednost pravidel původu způsobuje komplikace při vyřizování celních formalit a může zvyšovat náklady i riziko chyb při exportu do mimoevropských zemí. Z jejich pohledu by sjednocení pravidel



a zjednodušení procesu prokazování původu zboží výrazně zefektivnilo obchodní operace a posílilo pozici českých exportérů v globální konkurenci.

Souhrnně lze říci, že firmy volají po méně byrokratickém, lépe koordinovaném a předvídatelném systému podpory exportu, který by reagoval na reálné potřeby podniků a zohlednil rozdílné možnosti malých, středních i velkých exportérů.



6 Závěr

Z analýz přístupu k ekonomické diplomacii a podpoře exportu v Dánsku, Rakousku a Polsku může vyplývat inspirace pro případné úvahy o úpravách přístupu k této agendě v ČR. Vybrané země mají v řadě ohledů různé přístupy a lze je tak považovat za určité modely, na kterých se ukazují i výhody a nevýhody jednotlivých přístupů. Jde např. o institucionální dualismus, kdy tuto agendu vykonávají dvě soustavy zahraničních kanceláří (jako v případě CzechTrade a ekonomických úseků zastupitelských úřadů v ČR) a oproti tomu institucionální integrace, kdy je daná agenda plně integrována v rámci jediné sítě. Odlišuje se dále také např. míra zpoplatnění služeb ekonomické diplomacie, nebo role podnikatelských asociací. Základní rozdíly ve stručnosti shrnuje následující tabulka.

Tabulka 5: Shrnutí hlavních charakteristik podpory diverzifikace exportu v Dánsku, Polsku, Rakousku a ČR

	Dánsko	Polsko	Rakousko	ČR
Export zboží a služeb [% HDP]	70%	52%	50%	70%
Podíl exportu do EU na celkovém exportu	55%	74%	70%	80%
Podíl Německa na exportu	17%	26%	30%	32%
Podíl exportu top 5 destinací mimo EU	14%	15%	16%	2%
Exportní strategie s cílem diverzifikace mimo EU	částečně opačný směr (friendshoring)	ano	ano	ano
Definované prioritní trhy mimo EU	ano	programy pro regiony (Go Africa, Go Asia)	ano	Ne, částečně v teritoriálně-sektorových analýzách (MZV 2019–2023)
Definované prioritní sektory pro expanzi mimo EU	ano	ano	Ano	Ne, doménový (mezioborový přístup)
Duální v. integrovaný systém výkonu ekon. diplomacie v zahraničí	integrovaný	duální	integrovaný	duální
Zapojení podnikatelských organizací do ekon. diplomacie	koordinace, významné paralelní služby	koordinace	komora vysílá diplomaty na ZÚ	koordinace
Zapojení lokálně zaměstnaných pracovníků v ekon diplomacii	ano	ano (+využití diasporu)	ano	omezeně
Specifické programy na podporu diverzifikace	ano	ano	ano	ano
Placené služby ekonomické diplomacie	vysoká míra zpoplatnění	zcela zdarma	zpoplatnění jen nad limit	zpoplatnění jen nad limit (jen CzechTrade)

Dánsko uplatňuje integrovaný systém ekonomické diplomacie řízený Ministerstvem zahraničních věcí. Je pro něj charakteristická poměrně vysoká hodinová sazba účtovaná dánským firmám za práci ekonomických diplomatů, která



je však vyvážená širokou a kvalitní nabídkou služeb. Rakousko do výkonu ekonomické diplomacie zapojuje veřejnoprávní subjekt, hospodářskou komoru s povinným členstvím rakouských firem. Ta provozuje po USA druhou největší síť zahraničních kanceláří podpory exportu. Její zástupci v zahraničí vystupují v roli diplomatů a většinu služeb poskytují rakouským firmám zdarma. Opačný institucionální přístup (dualismus) pak volí Polsko. Kombinuje síť ekonomických diplomatů na zastupitelských úřadech s kanceláři agentury pro podporu exportu, která se primárně věnuje B2B segmentu a v některých zemích diplomatickou síť doplňuje nebo nahrazuje. Polsko poskytuje služby ekonomické diplomacie bezúplatně a neuplatňuje žádné limity na rozsah práce pro jednotlivé firmy, po jejichž překročení by se začala účtovat hodinová sazba – na rozdíl od Rakouska. Bezplatný režim se vztahuje i na individuální B2B služby, což odlišuje polský přístup od českého modelu.

Míra zpoplatnění služeb ekonomické diplomacie představuje jeden z významných faktorů ovlivňujících jejich využívání. V modelech, kde jsou služby účtovány poměrně vysokou hodinovou sazbou – jako je tomu v případě Dánska – jsou exportéři motivováni pečlivě zvažovat jejich potřebnost a očekávaný přínos vůči vynaloženým nákladům. Zpoplatnění zároveň posiluje jejich roli klientů s konkrétní poptávkou, což vede k lepšímu cílení služeb a omezuje riziko zahlcení systému málo využitelnými a nízké prioritními požadavky. Systém je tak více orientován na přidanou hodnotu, protože poskytovatelé služeb jsou pod trvalým tlakem nabízet takové výstupy, které si firmy skutečně vyhodnotí jako hodné úhrady. Přímé platby uživatelé současně představují dodatečný zdroj financování, který může přispět k vyššímu odměňování pracovníků a stabilitě jejich výkonu při zachování vysokých nároků na efektivitu. Tento přístup však má i své limity. Firmy si služby de facto „plátí dvakrát“ – jednou prostřednictvím daní a podruhé přímo v podobě fakturace. U části podniků může vznikat motivace náklady minimalizovat, což vede buď k nedostatečnému využití služeb ekonomické diplomacie, nebo k hledání alternativ u externích poradenských firem. Zejména malé firmy může cena odradit od využívání těchto nástrojů podpory exportu. Dánsko proto během pandemie covid-19 zavedlo pro malé firmy možnost získat slevu 50 % z úplaty za služby ekonomické diplomacie. Další významnou otázkou je právní rámec zpoplatňování služeb ekonomické diplomacie v kontextu Vídeňské úmluvy o diplomatických stycích. ČR její výklad aplikuje striktněji než státy jako Dánsko a nepřipouští fakturaci za služby ekonomické diplomacie přímo prostřednictvím zastupitelských úřadů. Zpoplatněné služby poskytuje výhradně agentura CzechTrade, jejíž zaměstnanci nemají diplomatický statut. Obdobný model využívají i další zkoumané země. V Rakousku jsou zahraniční kanceláře hospodářské komory WKO sice provozně integrovány do struktur zastupitelských úřadů, avšak právně zůstávají oddělené. Zpoplatněné služby jsou proto fakturovány přímo z Rakouska, nikoli prostřednictvím ambasad. Formálně tak nejde o výkon zastupitelského úřadu, ačkoliv zaměstnanci WKO v zahraničí působí na zastupitelském úřadu a disponují diplomatickým pasem. Naproti tomu Polsko poskytuje veškeré služby ekonomické diplomacie, včetně individuálních B2B služeb své exportní agentury, zcela bezplatně. Otázka souladu s Vídeňskou úmluvou při fakturaci služeb vůbec nevzniká.

Institucionální uspořádání ekonomické diplomacie, ať již ve formě dualismu (ČR, Polsko) nebo integrovaného přístupu (Dánsko, Rakousko), přináší odlišné výhody i omezení, které je třeba správně chápat. V integrovaném modelu je pro všechny uživatele jednoznačné, kdo služby ekonomické diplomacie vykonává, a není proto nutné zakotvovat princip „no wrong door“, kterým se dualistické systémy snaží zajistit koordinaci mezi jednotlivými složkami systému. Integrovaný přístup také nevyžaduje rozlišení mezi podporou typu B2B a B2G, protože veškeré aktivity jsou vykonávány jedním týmem. To je výhodné zejména u velkých infrastrukturních, energetických, obranných, zdravotnických či digitálních projektů, které často mají smíšený charakter a překračují hranici mezi čistě obchodním a institucionálním jednáním. V Dánsku jsou pak zastupitelské úřady také technicky uzpůsobeny tak, aby



část jejich prostor mohla být využívána k podpoře B2B aktivit, včetně nabídky startovacího sídla pro dánské firmy jakou součástí inkubačních služeb. V ČR nabízí tyto služby některé kanceláře CzechTrade, ale nikoli zastupitelské úřady. Dualistický model má však také své přednosti. Agenturní část systému si může udržovat pragmatictější a praktičtější zaměření blíže potřebám domácí exportní základny a není do takové míry ovlivněna širší zahraničně-politickou agendou ministerstva zahraničních věcí. V českém případě se Ministerstvo průmyslu a obchodu nachází v bližším kontaktu s firemním sektorem a zaměřuje se primárně na hospodářskou dimenzi zahraničních vztahů, zatímco Ministerstvo zahraničních věcí musí při svém rozhodování zohledňovat i další rezortní priority – od bezpečnosti a agendy lidských práv až po multilaterální agendu v oblasti životního prostředí. Dualismus tak přispívá k tomu, aby aspekty praktického a pragmatického přístupu k exportu a aspekty více zahraničně-politické, byly vždy přítomné a jeden aspekt nemohl zcela převážet nad tím druhým. Efektivní fungování takového systému navenek vyžaduje skutečnou koordinaci mezi institucemi, vzájemné informování a spolupráci v dobré víře, aby se předešlo nechtěným konfliktům priorit. Vůči uživatelům systému je pak důležitý vysoký stupeň internalizace proklientského přístupu „no wrong door“. K případným konfliktům priorit v dualistickém modelu by tak nemělo docházet nahodile, kdy jedna instituce nevědomky podkopává snahu instituce jiné, ale mělo by jít o vědomý proces používaný v odůvodněných případech a s plným vědomím zúčastněných institucí.

Diverzifikace exportu do zemí mimo EU patří mezi významné prvky přístupu k podpoře exportu a ekonomické diplomacie ve všech zkoumaných zemích. Cílem je zajistit včas přítomnost na dynamicky se rozvíjejících trzích a domácí ekonomice tak přinést zdroj růstu, který nebude odvozený jen od ekonomické situace na trzích států EU. U všech států je významným aspektem diverzifikace také hledání alternativ k významnému postavení vzájemného obchodu s Německem. Vždy však jde o hledání alternativ, ne o opouštění pozic vůči Německu, které zůstává nejvýznamnějším obchodním partnerem pro všechny zkoumané země. Vyšší míra diverzifikace mezi jednotlivé trhy zemí mimo EU je dále vnímána coby způsob posílení celkové ekonomické stability a odolnosti pro případ ekonomické stagnace v EU. Významné přínosy jsou spatřovány také pro zaměstnanost coby impuls pro vytváření vysoce kvalifikovaných pracovních míst spojených zejména s exportem finálních produktů na globální trhy. Důvodem je, že takový export je zpravidla spojený s vyšší přidanou hodnotou prostřednictvím designu a marketingu finálního produktu či například souvisejícími pracovními místy v obchodních odděleních či konzultačních službách. Posílení diverzifikace exportu do zemí mimo EU by tak i pro ČR mohla být významným příspěvkem pro vytváření kvalifikovaných pracovních míst a udržení stability poptávky po českém exportu, a tudíž i pro stabilizaci úrovně zaměstnanosti v českých výrobních podnicích. Jistým specifikem v tomto ohledu je přístup Dánska, které již ve srovnání s ostatními zkoumanými zeměmi dosáhlo vysokého stupně diverzifikace (45 % dánského exportu směřuje do zemí mimo EU). Dánsko si je i nadále vědomo přínosů diverzifikace exportu, ale v diskusi se více začínají v souvislosti s nárůstem geopolitických rizik a posilováním celních překážek globálního obchodu objevovat i aspekty tzv. firendshoringu či nearshoringu, které upozorňují na výhody dodavatelských a odběratelských vztahů se zeměmi EU či se státy blízkými geograficky či hodnotově.



7 Doporučení

Doporučení a možná inspirace zahraniční praxí pro veřejnou sféru

Posílit roli ekonomické diplomacie v prioritních trzích mimo EU

Zkušenosti studovaných modelů ekonomické diplomacie a výzkumné studie ukazují, že úspěšná diverzifikace vyžaduje aktivní zapojení ekonomické diplomacie, která firmám pomáhá vstupovat na nové trhy. Empirické studie (NBER) potvrzují, že každý nově zřízený konzulát či obchodní úřad je spojen s růstem bilaterálního exportu v řádu jednotek procent, což podtrhuje význam diplomatické přítomnosti státu v zahraničí. ČR by proto měla při nastavování své exportní strategie systematicky vyhodnocovat, kde může vznik nebo posílení ekonomických úseků ambasad, kanceláří CzechTrade či jiných forem zahraniční přítomnosti, přinést největší efekt pro diverzifikaci exportu. To zahrnuje nejen otevírání nových zastoupení, ale také případné přeskupení kapacit v rámci stávající sítě, důraz na kvalitní personální obsazení a užší koordinaci s podnikatelskými svazy a komorami. Je možné uvažovat jak o větší otevřenosti zahraniční služby pro dočasné přidělení odborníků po vzoru stáží v Dánsku, tak o společné participaci státu a podnikatelských reprezentací na zřízení nové pozice na konkrétním zahraničním trhu.

Zajistit efektivní fungování dualistického modelu ekonomické diplomacie

Česká ekonomická diplomacie by měla v rámci svého dualistického modelu (zastupitelské úřady a zahraniční pobočky CzechTrade a CzechInvest) zajistit vzájemné informování a spolupráci, aby se předcházelo nechtěným konfliktům priorit. Případné konflikty mezi pragmatickými potřebami exportu a jinými zahraničně-politickými prioritami by měly být vědomé a odůvodněné. MPO a CzechTrade by si měly udržet pragmatický hospodářský přístup, který doplní politické priority dalších institucí bez narušení důvěryhodnosti navenek. Vůči uživatelům služeb ekonomické diplomacie musí být striktně dodržován přístup „no wrong door“.

Posílení zapojení lokálně najatých odborníků v zahraniční síti

Zahraniční zkušenosti, zejména z Rakouska nebo Dánska, potvrzují, že strategické zapojení lokálně najatých pracovníků do zahraniční sítě přináší významné výhody v kontinuitě, znalosti místního trhu a efektivitě služeb pro exportéry. Tento přístup umožňuje udržet plynulý přenos know-how i v případě rotace vyslaných pracovníků diplomatů a zároveň zajišťuje pružnější reakce na potřeby podniků. Vytváří tak stabilní a dlouhodobě udržitelnou síť s velmi dobrou znalostí místního prostředí. Polsko je pak specifické angažováním polské diaspory coby lokálně zaměstnaných pracovníků zahraničních kanceláří agentury PAIH či zastupitelských úřadů, čímž spojují jazykovou a kulturní blízkost pracovníka s jeho znalostí místního prostředí. Pro ČR by bylo přínosné posílit ve vhodných lokalitách roli lokálních zaměstnanců na zahraničních kancelářích CzechTrade a zastupitelských úřadech, systematicky je vést, vzdělávat a poté, co se osvědčí (budou vykazovat požadovanou úroveň efektivit a výsledků práce), je také více zapojovat do plánování i projektového řízení chodu zastoupení ČR v zahraničí.



Strategický výběr prioritních trhů a sektorů

Rakousko, Dánsko i Polsko posilují účinnost svých aktivit zavedením strategického rámce pro výběr prioritních teritorií a odvětví s vysokým potenciálem. Definování menšího počtu cílových regionů mimo EU a klíčových oborů, kde má země špičkové technologie nebo firmy, by umožnilo lépe koncentrovat podporu a zdroje. Na základě tohoto výběru by bylo možné cíleně plánovat oborové obchodní mise do vybraných teritorií, jejichž příprava by probíhala v úzké koordinaci s podnikatelskými asociacemi, resorty a zahraničními kancelářemi. Díky tomu by mise lépe odpovídaly konkrétním potřebám firem a strategickým cílům ČR v oblasti diverzifikace exportu.

Podpora exportu systémových řešení a znalostních balíčků

Vedle tradiční podpory produktového exportu by ČR mohla cíleně rozvíjet export tzv. systémových balíčků – komplexních řešení kombinujících technologie, služby a know-how v oblasti infrastruktury, zdravotnictví, energetiky či dalších odvětví. Rakouská a dánská zkušenosti ukazují, že o balíčky je na trzích mimo EU vysoký zájem. Pro český export by to znamenalo zvýšení přidané hodnoty, silnější pozici v mezinárodních zakázkách a přirozené zapojení SMEs jako subdodavatelů.

Posílení vědecké a technologické diplomacie

Vědecká a technologická diplomacie se v globální ekonomice stává klíčovým nástrojem pro budování dlouhodobých partnerství, přístupu ke špičkovému výzkumu a prosazování národních inovačních zájmů. Česká republika by mohla posílit svou přítomnost v této oblasti systematičtějším zapojením vědeckých a technologických expertů do zahraniční sítě, a to zejména ve strategicky významných regionech mimo EU.

Větší zapojení oborových asociací

Česká ekonomická diplomacie by mohla těžit z užšího zapojení Svazu průmyslu a dopravy, případně dalších oborových asociací, do podpory exportu na partnerské bázi se státem. Rakouský příklad ukazuje výhody smluvního vztahu mezi ministerstvy a oborovými asociacemi při realizaci proexportních programů. Přestože rakouská situace je specifická, širší zapojení podnikatelských asociací do tvorby realizace exportních strategií lze považovat za přínosné. Alternativou je otevřít pro ně samostatné programy financování, jako je tomu v případě Dánska, které několikrát do roka vypisuje možnost požádat o státní financování na organizaci událostí na podporu exportu a na komory a svazy přenáší jak organizaci, tak za jasně nastavených podmínek a limitů i administrativu spojenou s vyřízením státní finanční podpory a zajištěním spoluúčasti jednotlivých firem.

Efektivnější využití prostor zastupitelských úřadů pro podporu B2B ekonomické diplomacie

Institucionální oddělenost jednotlivých složek systému ekonomické diplomacie by sama o sobě neměla být překážkou užší koordinace a efektivnějšího využívání kapacit zahraniční sítě. Je vhodné prověřit možnosti stavebně-technických úprav vybraných zastupitelských úřadů ČR v zahraničí tak, aby v případech, kde to místní podmínky dovolují, bylo možné využít prostor zastupitelského úřadu i pro ekonomickou diplomacii B2B či služby inkubátoru nebo startovacího sídla pro exportéry a investory z ČR. Inspirací může být dánská praxe, která propojuje diplomatickou infrastrukturu s praktickou podporou firem přímo v teritoriu.

Rozšíření podpory malých a středních podniků

Rakouský voucherový systém představuje zajímavý způsob cílené podpory SMEs při vstupu na zahraniční trhy. Umožňuje firmám čerpat finanční příspěvek na konkrétní



služby. V ČR na tento princip částečně navazuje program PROPEA, který je však určený pouze na některá teritoria a omezený okruh služeb od lokálních firem. Zkušenost programu go-international v Rakousku nebo programů internacionalizace firem v Polsku také ukazuje význam kombinace finanční podpory a poradenských služeb – nejde jen o dotaci, ale i o vedení firmy procesem internacionalizace. Při případném přenosu do ČR by bylo vhodné navázat na existující nástroje a služby CzechTrade a rozvíjet integrovaný systém podpory pro exportéry.

Zlepšení přehlednosti nástrojů pro exportéry

Pro lepší orientaci firem v existujících pro-exportních programech a službách by pomohlo vytvoření jednoho komplexního zastřešujícího programu, podobně jako například rakouský go-international, který spojuje exportní poradenství, vzdělávání i financování pod jednotnou strukturou a značkou. Tento přístup by zefektivnil využívání zdrojů, zlepšil koordinaci mezi institucemi a umožnil firmám snazší přístup ke službám v různých fázích jejich expanze.

Budování pozitivní značky českého exportu

Rakousko prezentuje své aktivity ekonomické diplomacie pod jednotnou značkou – Advantage Austria, která sdružuje všechny aktéry do jednoho přehledného systému pro domácí firmy i zahraniční partnery. Obdobný přístup má také Polsko, které sjednocuje komunikaci o polské ekonomice, exportu a investičních příležitostech pod jedním vizuálním a obsahovým rámcem „Polish Economy Brand.“ Podobný zastřešující rámec by mohl sjednotit české exportní služby a také příchozí turismus, investice a celou komunikaci státu směrem k podnikatelskému sektoru i mezinárodním partnerům. Jednotná značka by pomohla zvýšit přehlednost proexportních nástrojů, posílila jejich marketingový dopad a zlepšila mezinárodní vnímání České republiky jako moderního a spolehlivého obchodního partnera. Stejně tak by ČR mohla podobně jako Rakousko nebo Dánsko definovat vlastní claim – výstižné sdělení, které vystihuje hodnoty a charakter českého exportu.

Princip „dobré správy“ při jednání s exportéry a importéry

Státní správa by měla důsledně dodržovat principy „dobré správy“ při jednání s exportéry a importéry, včetně importu důležitých vstupů pro průmysl ČR. To zahrnuje proaktivní informování o jejich povinnostech a vstřícnost a srozumitelnost při poskytování informační podpory. Na žádost exportéra nebo importéra by měly státní orgány poskytovat jasná a konstruktivní předběžná právní posouzení, například v případech spojených s kategorizací zboží dvojího užití nebo zařazením zboží do celního sazebníku, aby se předešlo nejasnostem a sporům.

Usilovat o zajištění výhodné vízové politiky pro občany ČR

Občanství ČR zakládá poměrně široká práva bezvízového cestování do třetích zemí. Jde o faktor, který je důležitý pro české exportní firmy, které do třetích zemí vysílají své zástupce na obchodní jednání nebo pracovníky v souvislosti s plněním exportní zakázky. Výjimkou z jinak poměrně široké možnosti bezvízového styku českých občanů představuje Čína, která na konci roku 2025 uplatňuje vízové povinnosti pro krátkodobé cesty ze zemí EU již jen vůči občanům ČR a Litvy. Je nutné dodat, že ČR vůči Číně uplatňuje jednotné podmínky Schengenského prostoru a má proto omezené možnosti pro reciproční jednání s Čínou. Představitelé ČR by tak primárně měli systematicky a neodbytně požadovat, aby instituce EU zajistily rovné zacházení s občany všech států účastnících se Schengenského prostoru.



Lepší využití vědecké diaspory

Rakouský model Research and Innovation Network Austria (RINA) představuje inspirativní příklad, jak lze systematicky pracovat s vědeckou diasporou a zapojovat ji do mezinárodních výzkumných projektů, přenosu znalostí či podpory technologických firem při vstupu na nové trhy. V českém prostředí by bylo možné navázat na již existující iniciativu Czexpats in Science, která vznikla z iniciativy samotných vědců v roce 2019.

Rozšířit podporu exportu a jeho diverzifikaci coby téma napříč resorty

V Dánsku je zaveden systém stáží či dočasného přidělení zaměstnanců resortů (až na jeden rok) na dánský Trade Council při Ministerstvu zahraničních věcí. Účastníci přinášejí znalosti z preferovaných exportních oborů, jako jsou zdravotnictví, životní prostředí či energetika, a po návratu posilují proexportní orientaci svých ministerstev i jejich propojení s Trade Council. Podobné stáže fungují i mezi obchodními komorami, sektorovými svazy a svazy exportérů, což udržuje orientaci Trade Council na aktuální potřeby podniků. V Česku je pozitivně hodnoceno zapojení exportních firem při zahraničních cestách Ministerstva zdravotnictví; obdobná praxe by mohla být rozšířena i na další resorty. Zahraniční cesty ministrů – například při podpisu mezinárodních dohod – mohou otevřít dveře pro české firmy mimo EU.

Zefektivnění zapojení firem do rozvojové spolupráce

Systematické propojení programů rozvojové spolupráce s podporou českých podniků – a to nejen formou krátkodobých grantů, ale také dlouhodobých partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) může pomoci podnikům se vstupem na nové trhy. Inspirací mohou být modely z Německa, Nizozemska nebo Dánska, kde je rozvojová pomoc cíleně využívána k budování infrastruktury, transferu technologií a podpoře lokálních projektů s účastí domácích firem. Pro českou státní správu by takové propojení znamenalo efektivnější využití prostředků na rozvojovou spolupráci, zatímco pro firmy by představovalo vstupní platformu na perspektivní, ale rizikovější trhy, kde by jinak samostatně působily obtížně. Propojení rozvojové spolupráce a exportní politiky by se nabízelo například soustředěním rozvojové spolupráce do sektorů, kde české exportní firmy dokáží nabídnout komplexní řešení, například v oblasti zdravotnictví nebo hromadné dopravy, a kde je možné české řešení ideově propojit s cíli rozvojové spolupráce mezinárodních organizací, které se na financování projektů podílejí. Myšlenkové nakročení k potřebě většího zapojení firemního sektoru ČR do rozvojové spolupráce ČR učinila již v aktuální Exportní strategii ČR 2023-2033 (bod 4.3.4.). Důležité tak je, aby tento princip našel co nejširší skutečné uplatnění v praxi. Ministerstvo zahraničních věcí a jeho Česká rozvojová agentura by jej měly plně prosazovat ve svých projektech a usilovat o jeho přijetí i ze strany organizací neziskového sektoru, se kterými spolupracují či koordinují své projekty.

Připravit instituce na potenciální lepší zapojení českých firem do projektů Global Gateway

Iniciativa Global Gateway je předmětem kritiky pro řadu nedostatků, včetně nedostatečné transparentnosti a srozumitelnosti pro firemní sektor. Také z rozhovorů s představiteli zkoumaných zemí vyplývají obavy o to, že iniciativa má zatím jen málo konkrétních praktických projevů, do kterých by se firmy dokázaly skutečně zapojit. Iniciativa je primární odpovědností EU. Přesto na straně ČR lze udělat kroky, které mohou využitelnost této iniciativy ze strany firemního sektoru podpořit. V tomto ohledu se autorský tým ztotožňuje zejména s doporučeními formulovanými ze strany BusinessEurope. Pro specifické podmínky ČR jsou pak použitelné závěry Národního konventu o EU k tématu Global Gateway z roku 2025. Je tedy vhodné zejména v této oblasti podpořit užší koordinaci ministerstev, agentur



státu a firemního sektoru, posílit kapacity Národní rozvojové banky a vytvořit systém pro zapojení firem zvýšením jejich informovanosti, systematickým podporováním bilaterálních investic a dostupností konzultací pro firemní sektor.

Posílení vlivu ČR v obchodní politice EU a informování exportérů

Z dotazníkového šetření mezi exportními firmami vyplývá, že polovina z nich uznává přínosy dohod EU o volném obchodě pro expanzi na trhy mimo EU. Nejčastěji zmiňují snížení či zrušení cel, vyšší právní jistotu v oblasti investic a duševního vlastnictví a zjednodušení administrativních postupů, například při vydávání certifikací. Nejvíce firem vnímá absenci zóny volného obchodu EU na trzích USA (21,9 %) a Indie (18,8 %). Aktivní zapojení do tvorby společné obchodní politiky EU a následné informování exportérů o výhodách dohod je běžnou součástí exportní podpory v Dánsku, Rakousku i Polsku. Polsko sice kvůli ochraně svého zemědělství přistupuje k některým jednáním zdrženlivě, zároveň však uznává přínosy volného obchodu pro své exportéry. Informace o možnostech vyplývajících z dohod EU o volném obchodě jsou zde šířeny prostřednictvím portálu trade.gov.pl, webinářů a odborných školení.

Vybudovat národní systém mapování kritických dovozních závislostí pro klíčová exportní odvětví

Zahraniční zkušenosti i post-covidová debata v EU ukazují, že diverzifikace exportu musí být provázána se systematickým řízením dovozních závislostí. ČR by měla vybudovat ucelený národní systém mapování kritických dovozních závislostí napříč klíčovými exportními sektory a sektory strategickými pro českou ekonomiku. Tento nástroj by identifikoval úzká hrdla u vybraných surovin, komponentů a logistických tras. U dovozních závislostí by mapování mělo zvláště zohlednit specifika ČR s ohledem např. na relativní velikost jednotlivých průmyslových sektorů či míru senzitivity na cenu dodávek. Na této bázi by pak bylo možné cíleně podporovat diverzifikaci dodavatelů nebo reshoring/nearshoring/firendshoring vybraných článků řetězce. Mapování by zároveň umožnilo ČR na základě dat a včas poukázat na možné národně senzitivní negativní dopady nástrojů EU zasahujících do dovozů, jako například v případě uhlíkového vyrovnání na hranici (CBAM) nebo širokých požadavků na reportování firem v oblasti ekologické a sociální udržitelnosti (ESG) s významnými dopady například na dodávky energetických surovin z některých zemí mimo EU. Zároveň by taková datová základna mohla být i zdrojem pro identifikaci priorit ČR v rámci programů EU, jako např. Global Gateway, s jejichž pomocí se lze případně alespoň pokusit o cílené limitování extrateritoriálních účinků nástrojů EU na dovozy, které jsou klíčové pro ČR.

Propojit exportní diverzifikaci s regionální zaměstnaností a zapojit CzechTrade, oborové asociace a komory

Protože významná část pracovních míst v ČR je přímo či nepřímo navázána na export, měla by se zaměstnanost a vytváření vysoce kvalifikovaných pracovních příležitostí stát jedním z důležitých filtrů pro nastavování politiky na podporu diverzifikace exportu. Je důležité sledovat nejen objem vývozu a teritoria, ale také to, kde a v jakých odvětvích jsou pracovní místa nejvíce závislá na několika málo odběratelských trzích. CzechTrade by pak na základě těchto dat mohl lépe zacílit své regionální služby. V krajích, kde je exportní závislost a koncentrace zvláště vysoká, by mohly vznikat společné plány státu, zaměstnavatelů a odborů, které by kombinovaly podporu diverzifikace exportních trhů a zároveň nástroje regionální a pracovní politiky. Diverzifikace exportu by se tak stala nejen obchodní, ale i regionálně rozvojovou agendou.



Doporučení a možná inspirace praxe ze zahraničí pro komory a firmy

Zvážit výhody koncentrování exportu společným exportním podnikem – model Danish Crown

Nástrojem firemního sektoru na posílení exportu, zejména na trhy mimo EU, které vyžadují specifické odborné znalosti, logistiku, marketing a s tím spojenou potřebu kapitálu, může být založení společného exportního podniku zaměřeného na globální trhy. V Dánsku lze jako příklad využití tohoto konceptu uvést dánskou exportně orientovanou firmu Danish Crown, která dominantně pokrývá většinu exportu dánského vepřového masa a má formu zemědělského družstva s účastí více jak 6000 dánských farmářů, kteří vepřové maso produkují a jsou zároveň spoluvlastníky této firmy. Exportní firma využívá know-how, znalost globálních trhů, investic do budování značky a sítě dceřiných společností po celém světě, aby zajistila spolehlivou logistiku, distribuci a odběr pro produkci dánského zemědělství, kterou by si jednotliví farmáři nemohli samostatně dovolit. Zároveň může také usilovat o posun směrem k co největší přidané hodnotě, a to i prostřednictvím investic do technologie zpracování. Spoluvlastnická struktura takové firmy odvozená od producentů dané komodity je zároveň garancí férových výkupních cen. Uvedený model by mohl být zvážen pro některé komodity z ČR, kde by mohl přispět k posílení diverzifikace exportu i k posunu směrem k vyšší přidané hodnotě.

Zhodnotit vhodnou míru přítomnosti na třetím trhu mimo EU

Ve sledovaných zemích, Polsko nebo Dánsko, lze identifikovat zvláštní důraz, který je kladen na správné vyhodnocení toho, jakou přítomnost má exportní firma na cílovém trhu, zejména v zemích mimo EU. Zdůrazňuje se zvážit, v jaké míře může být pro stabilitu a rozvoj exportu prospěšné založení dceřiné společnosti nebo společného podniku se zahraničním partnerem na cílovém trhu. Motivace a analýza nákladů a přínosů se bude lišit v závislosti na produktu i charakteristice cílové země a možnostech spolehnout se na služby třetích stran. Přítomnost na zahraničním trhu a spolehlivé zajištění distribuce, logistiky či péče o zákazníka v podobě záručního a pozáručního servisu, mohou být tím faktorem, který umožní export na daném trhu udržet nebo dále rozvinout.

Zvážit možnost využití služeb ekonomické diplomacie jiného státu

Státy se při poskytování služeb ekonomické diplomacie většinou soustředí na sídlo a registrační číslo firmy na svém území. V praxi tak dochází k tomu, že firmy zkouší využít služeb ekonomické diplomacie, účastnit se obchodních misí a někdy se zapojit i do dotovaných programů prostřednictvím svých dceřiných společností fungujících na území jiného státu. Důvody pro tento postup mohou být různé, ať již jde např. o využití velmi rozsáhlé sítě poboček ekonomické diplomacie rakouského WKO při rakouských zastupitelských úřadech, nebo o specifika ekonomické diplomacie daného státu ve vztahu k cílovému trhu, jako v případě Španělska ve vztahu k zemím Latinské Ameriky, nebo Francie vůči frankofonním zemím v Africe. V případě, že česká exportní firma má část své výrobní kapacity v jiném členském státě EU, je takový postup zcela obhajitelný. Tento postup může být problematictější v případě služeb či čerpání dotací v souvislosti s podporou exportu nebo internacionalizací firem, u kterých je nezbytný vyšší stupeň interakce a jde o poradenství zaměřené na firmu samotnou a její produkt.

Zvážit zapojení českých firem do obchodních komor na vzdálených trzích na regionálním základu V4 nebo CEE

Přestože severské země a jejich exportní firmy jsou vůči sobě v řadě sektorů v konkurenčním postavení, dokáží tam, kde je to vzájemně výhodné, sdílet své



kapacity pod společnou organizací Nordic Chamber a zprostředkovat tak svým členským firmám nabídku služeb, kterou by organizace působící pouze pro jeden severský stát, Dánsko, Švédsko, Norsko, Finsko nebo Island, nedokázala z kapacitních důvodů nabídnout. Zřizovatelem takových společných severských komor většinou nejsou jednotlivé podnikatelské organizace ze severských států, ale přímo jednotlivé firmy, které působí na trhu třetího státu. Obdobou takové organizace pro náš region je například Obchodní komora střední a východní Evropy ve Vietnamu (Central and Eastern European Chamber of Commerce in Vietnam), jejímiž firemními členy jsou např. Škoda Auto nebo Swarovski, a ve které působí jako člen také CzechTrade.⁹⁸

Využít příležitostí iniciativy EU Global Gateway prostřednictvím evropských konsorcií

Iniciativa EU Global Gateway otevírá nový prostor pro zapojení evropských firem do infrastrukturních a rozvojových projektů, zejména v Africe a dalších rozvíjejících se regionech. Podniky by proto měly systematicky vyhledávat partnerství s velkými inženýrskými a EPC firmami z jiných členských států EU, které mají zkušenosti s projekty financovanými z evropských nástrojů a rozvojových fondů, a zároveň mapovat možnosti subdodávek v oblastech, kde mají české firmy komparativní výhodu. Oborové svazy a komory by v tomto směru mohly sehrát roli „mostu“ mezi českými firmami a evropskými konsorcií – například prostřednictvím cílených matchmakingových akcí, sdílení informací o připravovaných projektech Global Gateway a navazování vztahů s institucemi typu EIB, EBRD.

⁹⁸ „Central and Eastern European Chamber of Commerce in Vietnam,“ <https://ceecvn.org/>.



Asociace pro mezinárodní otázky (AMO)

AMO je nevládní nezisková organizace založená v roce 1997 za účelem výzkumu a vzdělávání v oblasti mezinárodních vztahů. Tento přední český zahraničně politický think-tank není spjat s žádnou politickou stranou ani ideologií. Svou činností podporuje aktivní přístup k zahraniční politice, poskytuje nestrannou analýzu mezinárodního dění a otevírá prostor k fundované diskusi.



+420 224 813 460



www.amo.cz



info@amo.cz



Žitná 608/27, 110 00 Praha 1



www.facebook.com/AMO.cz



www.twitter.com/amo_cz



www.linkedin.com/company/amocz



www.youtube.com/AMOcz

Alice Rezková

Alice Rezková je analytičkou AMO se specializací na ekonomické politiky zemí jižní, jihovýchodní a východní Asie. Vystudovala mezinárodní evropská studia a diplomacii na Vysoké škole ekonomické v Praze s hlavní specializací na evropskou ekonomickou integraci. Dále na VŠE úspěšně zakončila Honors Academia, navazující program magisterského studia s ekonomickým zaměřením pro vynikající studenty a profesionály. Uskutečnila stipendijní studijní pobyt na Hong Kong University of Science and Technology se zaměřením na mezinárodní obchod a politicko-ekonomické strategie jihovýchodních asijských států. V letech 2007–2010 pracovala jako ředitelka AMO. Byla řešitelkou a koordinátorkou řady výzkumných projektů věnujících se primárně problematice ekonomických a politických vztahů asijských zemí s EU. Věnuje se poradenství v oblasti vstupu na asijské trhy.



alice.rezkova@amo.cz



[@AliceRezkova](https://twitter.com/AliceRezkova)

Kryštof Kruliš

Kryštof Kruliš je analytikem AMO se zaměřením na vnitřní trh a právo EU a vztah EU a anglofonních zemí. V roce 2017 získal titul Ph.D. v oboru evropské právo na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, kde předtím také absolvoval summa cum laude magisterské studium v oboru právo a právní věda. V rámci programu Socrates-Erasmus absolvoval studium ve Švédsku na Jönköping International Business School. Své druhé magisterské studium absolvoval s vyznamenáním v oboru anglofonní studia na Metropolitní univerzitě Praha, kde následně začal přednášet. Po ukončení právnické fakulty pracoval čtyři roky v pražské pobočce přední mezinárodní advokátní kanceláře, kde poskytoval poradenství v oboru českého práva a práva EU významným českým i zahraničním klientům ze soukromého a veřejného sektoru. Ve své právní praxi se věnuje zejména otázkám práva EU a mezinárodního práva veřejného. S AMO spolupracuje od roku 2014. V roce 2016 založil zapsaný ústav Spotřebitelské fórum a stal se předsedou jeho správní rady. Poradenskou činnost vykonává v rámci společnosti KK Merits s.r.o.



krystof.krulis@amo.cz



[@krystof.krulis](https://twitter.com/@krystof.krulis)