

MASARYKOVA UNIVERZITA  
FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

**Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií**

**Mezinárodní vztahy**

**Ekonomická diplomacie České republiky  
vůči Spolkové republice Německo**

Magisterská práce

**Bc. Miroslava Tůmová**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Vít Hloušek, Ph.D.

UČO: 363918

Obor: Mezinárodní vztahy

Imatrikulační ročník: 2012

Brno, 2014



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci *Ekonomická diplomacie České republiky vůči Spolkové republice Německo* vypracovala sama a pouze na základě zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

V Brně, dne 14. prosince 2014

---

Bc. Miroslava Tůmová

Na tomto místě bych nejprve velice ráda poděkovala panu doc. PhDr. Vítu Hlouškovi, Ph.D., za jeho nedocenitelné akademické rady, vlídný přístup, trpělivé vedení a skvělou spolupráci po celou dobu studia. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za jejich podporu. Také bych chtěla poděkovat panu Mgr. Adamu Jarešovi za podnětné informace a vhled do problematiky, bez něhož by tato práce nevznikla. Nakonec bych ráda poděkovala svým přátelům, kteří při mně stáli v dobrém i zlém a s jejichž pomocí jsem vždycky všechno zvládla. Díky!

## Obsah

Úvod.....	6
1. Fenomén ekonomické diplomacie .....	9
1.1. Meta-teoretická východiska práce .....	10
1.2. Ekonomická diplomacie .....	12
1.2.1. Diplomacie jako výchozí rámec ekonomické diplomacie .....	12
1.2.2. Historická perspektiva a vymezení pojmu ekonomické diplomacie.....	14
1.2.3. Hlavní funkce a úkoly ekonomické diplomacie.....	20
1.2.4. Hlavní nositelé - aktéři ekonomické diplomacie.....	23
1.2.5. Evropská unie a ekonomická diplomacie České republiky .....	24
1.3. Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice .....	26
1.3.1. Institucionální uspořádání systému řízení české ekonomické diplomacie.	30
1.4. Ekonomická diplomacie v Německu.....	44
2. Analýza ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu.....	48
2.1. Stručná charakteristika zahraničního obchodu České republiky .....	49
2.1.1. Zahraniční obchod České republiky s Německem.....	51
2.2. Ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu .....	54
2.2.1. Role vládních – státních institucí.....	55
2.2.2. Role nevládních institucí.....	65
2.3. CzechTrade jako příklad aktéra ekonomické diplomacie České republiky v Německu 67	
2.3.1. Aktivity CzechTrade – agentury na podporu obchodu .....	67
2.3.2. CzechTrade - Zahraniční kancelář Düsseldorf.....	72
Závěr .....	77
3. Seznam použitých zdrojů .....	80
4. Přílohy.....	87
4.1. Příloha č. 1 .....	87
4.2. Příloha č. 2 .....	91

# Úvod

Ekonomická provázanost jednotlivých států je v současné době všeobecně akceptovaný jev. V globalizovaném světovém systému s intenzivními obchodními vztahy mezi zeměmi dochází k potřebě formulace speciálního druhu politiky – chování a definování prostředků – jakými budou hospodářské zájmy jednotlivých států realizovány. Ekonomická diplomacie je přesně takovým prostředkem, který je ve své nejobecnější formulaci považován jako prosazování hospodářských zájmů státu v zahraničí. Fenomén ekonomické diplomacie je na první pohled nový, ale ve skutečnosti jde jenom o zdůraznění role této dílčí sféry tradičního pojetí diplomacie a to zejména po skončení studené války. Obchodní vztahy jsou pro jednu zárukou mírových vztahů, pro druhé jen jinou formou konfliktu. Jak prohlásil Irvin M. Stelzer – *Trade is war but by other means*. Obchod je bezesporu formou mocenské dominance a s tímto faktem také přichází potřeba tento fenomén regulovat a ovlivňovat nejlépe ku prospěchu vlastního státu. Česká republika v tomto procesu netvoří výjimku. Snaha formulovat jasné cíle zahraniční hospodářské politiky vede v posledních letech k akcentaci ekonomické diplomacie, která však v českém pojetí není jednoznačně definována. Tato práce si klade za cíl zmapovat fenomén ekonomické diplomacie v podání České republiky vůči svému exportně nejdůležitějšímu partnerovi – Spolkové republice Německo.

Při snaze analyzovat ekonomickou diplomacii České republiky vyvstává několik problémů. Prvním z nich je absence všeobecně přijímané definice ekonomické diplomacie. Političtí zástupci hovoří o ekonomické diplomacii a zahrnují do ní aktivity podle vlastního uvážení. Faktem také je, že bývá často směřována s jinými pojmy a často spíše řečnickými obraty, které nemají s ekonomickou diplomacií vůbec nic společného. Handicapem při zkoumání české ekonomické diplomacie je také fakt, že neexistuje dostatek relevantní sekundární literatury, která by tvořila jasný teoretický základ a vymezila tento fenomén. Tento nedostatek je v této práci kompenzován čerpáním z primárních zdrojů a popř. i osobních rozhovorů s aktéry ekonomické diplomacie.

Ekonomická diplomacie České republiky ve vztahu k Spolkové republice Německo je zvolena právě z důvodu intenzivních obchodních vztahů mezi zeměmi a to zejména z pohledu České republiky. Na následujících stránkách bude zmapován jak fenomén ekonomické diplomacie v českém prostředí, tak především jeho působnost vůči Spolkové republice Německo. Vzhledem k faktu, že ekonomická diplomacie není snadno uchopitelný fenomén, bude jeho mapování prováděno zejména na základě analýzy činnosti jeho aktérů. Z tohoto

důvodu byla také vybrána agentura CzechTrade, jako de facto zástupce exekutivní složky české ekonomické diplomacie. Tato práce si klade za cíl odpovědět na následující výzkumné otázky:

- Jaký je charakter ekonomické diplomacie České republiky vůči Spolkové republice Německo?
- Jakou roli hraje v ekonomické diplomacii České republiky agentura CzechTrade?

Hledáním odpovědi na první výzkumnou otázku se rozumí zkoumání celkové struktury, mimo jiné jakým způsobem je ekonomická diplomacie České republiky vedena nebo také identifikování jejích relevantních aktérů. Druhá výzkumná otázka si klade za cíl analyzovat roli a pozici agentury CzechTrade na podporu obchodu v české ekonomické diplomacii, jelikož se jedná o jednoho z nejvýznamnějších aktérů v rámci této problematiky. Odpovědi na obě tyto výzkumné otázky budou zpracovávány především v oblasti ekonomické diplomacie České republiky vůči Spolkové republice Německo.

Co se týče struktury této práce, v první části bude po teoretickém úvodu představen obecně fenomén ekonomické diplomacie. Nejprve se budeme věnovat vymezení diplomacie a z ní vyplývající formy ekonomické diplomacie. Následně bude stručně představena historická perspektiva konceptu ekonomické diplomacie a také jeho vývoj v posledních dekádách v českém prostředí. Popis hlavní funkce ekonomické diplomacie a činností jednotlivých aktérů české ekonomické diplomacie bude následně zařazen v představení systému řízení v České republice. Vzhledem k tomu, že tato práce si dává za cíl zkoumat českou ekonomickou diplomacii vůči Německu, je nutné alespoň rámcově zmapovat charakter německé ekonomické diplomacie, přestože jeho podoba v procesu formování ekonomické diplomacie nehraje až tak zásadní roli. Nicméně alespoň povšechná znalost německé ekonomické diplomacie je pro porozumění vzájemným vztahům mezi oběma zeměmi důležitá. V další kapitole budou charakterizovány vzájemné vztahy mezi oběma zeměmi a to především z české perspektivy, neboť předmětem zkoumání je právě česká ekonomická diplomacie vůči Spolkové republice Německo. V rámci snahy o zhodnocení tohoto fenoménu bude analyzována činnost jeho aktérů – institucí a organizací, které mají za úkol provádět českou ekonomickou diplomacii. Následně bude analyzována role agentury na podporu obchodu CzechTrade, jako relevantního příkladu aktéra české ekonomické diplomacie v Německu.

Pakliže se zaměříme na další limity této práce, je jím jednoznačně nedostatek relevantní literatury. Dalším problémovým aspektem je časté směšování pojmů a de facto chybějící jednoznačná definice ekonomické diplomacie v českém prostředí. Absence jednotného pohledu

na tento fenomén má pak za následek i diverzifikaci pohledů jednotlivých aktérů. Ačkoliv je ekonomická diplomacie bezesporu historický fenomén, v prostředí České republiky se o něm dá uvažovat jako o svébytné formě diplomacie až od devadesátých let minulého století, což z něj společně s nejasně formulovanou definicí činí analyticky velmi těžko uchopitelný fenomén. Z tohoto důvodu není jednoduché hodnotit jeho efektivitu, vliv jiným způsobem, než pomocí analýzy činností jednotlivých aktérů činných v rámci české ekonomické diplomacie vůči Spolkové republice Německo. Posledním limitem této práce je fakt, že autorka práce byla v Zahraniční kanceláři v Düsseldorfu stážistkou a měla přístup k mnohým praktickým záležitostem a získala tak jedinečný vhled do exekutivní složky české ekonomické diplomacie v Německu. Nicméně je nutné podotknout, že mohlo vzniknout určité zaujetí dané charakterem prostředí, ve kterém se autorka pohybovala.



# 1. Fenomén ekonomické diplomacie

V této části budou rozpracována klíčová teoretická východiska této práce. První podkapitola se bude týkat teoretického rámce magisterské práce, kde budou uvedeny metody a konceptualizace zkoumaného fenoménu. Následně budou vymezena teoretická východiska a základní koncepty, přičemž hlavní pozornost bude věnována základním pojmům, definování diplomacie a ekonomické diplomacie s ohledem na její historickou perspektivu a její hlavní úkoly a funkce. Pro zachování logické posloupnosti budou zmíněni relevantní aktéři ekonomické diplomacie. Nedílnou součástí teoretické části je systém řízení ekonomické diplomacie v České republice – jeho institucionální charakter s vymezením kompetencí jednotlivých aktérů a jejich polí působnosti. Následně bude stručně představen systém řízení ekonomické diplomacie Spolkové republiky Německo (dále jen Německo), včetně výše uvedených náležitostí.

## 1.1. Meta-teoretická východiska práce

Z ontologického a epistemologického hlediska vychází tato práce ze sociálního konstruktivismu. Realita je zde chápána jako vytvářená mezi členy dané společnosti. Co se týče jejího poznání, věříme, že je částečně možné, ovšem ne jednoduše vysvětlitelné na základě jednoduchých kauzálních vztahů.

Z hlediska metodologického zařazení se jedná o jedinečnou případovou studii, která napomáhá porozumění danému případu, když zohledňuje kontext události a dotváří tak komplexní představu o daném fenoménu (Kořan 2008: 33). Jedná se tedy o studii, kdy za případ je vybrán fenomén, v tomto konkrétním případě se jedná o ekonomickou diplomacii, který je považován za hodný studia svou jedinečností či významem. Tato skutečnost vyplývá z nekomplexního zpracování problematiky týkající se ekonomické diplomacie jak v české, tak i v zahraniční odborné literatuře. Absence teoretického základu totiž neumožňuje volbu dříve vyzkoušené metody. Znalosti vyplývající z této práce pak mohou napomoci k hlubšímu porozumění komplexním tématům týkajících se ekonomické diplomacie; jejímu jak praktickému, tak teoretickému základu a to zejména v kontextu českého prostředí. V současné době, kdy dochází k častému zmiňování ekonomické diplomacie jako nedílné součásti zahraniční politiky, je empirická, politická a ekonomická analýza tohoto fenoménu více než relevantní.

Kvalitativní charakter výzkumu napomáhá porozumění danému případu v komplexnosti sociálního světa prostřednictvím detailní analýzy (Kořan 2008: 39). Ačkoliv má kvalitativní výzkum své limity, jeho hlavní předností je fakt, že nejsme omezeni případnými teoretickými rámci, které neodpovídají v tomto případě českému prostředí a nejsou tak vhodné pro porozumění specifickému charakteru ekonomické diplomacie v České republice. Následující postup bude spočívat v obsahové analýze zejména primárních zdrojů, které pocházejí přímo od aktérů, tvůrců, ekonomické diplomacie tak, jak budou v následujících kapitolách vymezeni. Tyto materiály jsou pak považovány za výchozí rámec stanovující základní priority, ale i například limity ekonomické diplomacie. V další části diplomové práce pak bude zhodnocena role aktérů české ekonomické diplomacie vůči Německu a detailně popsána agentura CzechTrade respektive činnost zahraniční kanceláře v Düsseldorfu, jako vybraného aktér ekonomické diplomacie České republiky prováděné vůči SRN.

Co se týče teorií mezinárodních vztahů, neexistuje jediná teorie ekonomické diplomacie, která by přinášela odpovědi na to, jakým způsobem budou v daných podmínkách státy vést

svou politiku. Teorie mezinárodních vztahů se zabývají zejména předvídáním výsledků takových politik a jejich predikce jsou následně verifikovány. Tento proces však probíhá v rámci značné simplifikace, když je třeba na stát nazíráno jako na unitárního aktéra se stabilními politickými preferencemi. Teorie mezinárodních vztahů tak nejsou příliš nápomocné v ekonomické diplomacii, která se zabývá mimo jiné i interakcemi na mezinárodní a národní úrovni nebo interakcemi mezi ekonomickými a politickými zájmy.<sup>1</sup> Alternativní využití teoretických konceptů je možné pomocí aplikace analytického souboru nástrojů, který napomůže jednoduššímu porozumění a interpretaci procesu ekonomické diplomacie s cílem identifikace hlavních explanatorních faktorů a jejich následné aplikace v případových studiích. Tento proces umožňuje alespoň nějaké generalizace o povaze ekonomické diplomacie. Analytické nástroje mohou být čerpány z literatury týkající se mezinárodních vztahů, mezinárodní politické ekonomie nebo teorie vyjednávání, na jejichž základě je možné identifikovat šest klíčových faktorů, které ovlivňují ekonomickou diplomacii – tři systémové prvky (relativní ekonomická síla, mezinárodní organizace a režimy, trhy), dva domácí faktory (zájmy a vyjednávání, instituce a dvou-úrovňová hra<sup>2</sup>) a jeden ideový prvek (ideje a přesvědčení) (Bayne, Woolcock 2011: 5-7). Z tohoto důvodu nebudou v této práci teorie mezinárodních vztahů používány k analýze ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu. Zkoumání fenoménu ekonomické diplomacie v českém prostředí tedy bude ryze analytické na základě aspektů vymezených v následující kapitole.

---

<sup>1</sup> Liberalismus a jeho různé neo-varianty s ekonomikou jako faktorem mezinárodní politiky počítají, ale fenoménu ekonomické diplomacie se dále podrobněji nevěnují.

<sup>2</sup>Two-level game metafora uvedená Bobem Putnamem v roce 1988.

## 1.2. Ekonomická diplomacie

### 1.2.1. Diplomacie jako výchozí rámec ekonomické diplomacie

Předtím, než se dostaneme k samotné definici ekonomické diplomacie, je nutné věnovat pozornost vymezení diplomacie, jakožto nadřazeného pojmu. Diplomacie je fenomén, jehož historie a formování sahá několik tisíc let zpátky. Je to tradiční nástroj pro vedení vztahů mezi jednotlivými aktéry v mezinárodním prostředí. Pro účely této práce je však směrodatný její vývoj zejména v posledních dekadách, kdy došlo k výrazné proměně mezinárodního prostředí a současně s tím tedy i k proměně definování fenoménu diplomacie jako takového. Klasický koncept diplomacie je definován jako řízení vztahů mezi státy a ostatními entitami ve světové politice za pomoci oficiálních aktérů a mírových prostředků (Bull 1995: 156). O diplomacii se tradičně hovoří jako o fenoménu zahraniční politiky státu, jako o prostředku její realizace v zahraničí. V této souvislosti je diplomacie chápána jako nástroj komunikace – vyjednávání v mezinárodním měřítku. Původní a tradiční postavení diplomacie, které bylo výsostné a až rigorózní, doznává v současné době v komplexu zahraničních služeb navázaných na dramatický vývoj mezinárodních vztahů, světové ekonomiky, světových a to zejména finančních trhů ale i jednotlivých aktérů, velmi výrazných změn (Šťouračová a kol. 2012: 15).

Pojem diplomacie je definován různými způsoby. Například V. Hubinger (Hubinger 2006) definuje diplomacii jako průběh a formy vyjednávání mezi osobami, skupinami či státy a národy, stejně jako souhrnné označení do jisté míry formalizovaných prostředků a činností státních institucí a jednotlivců s cílem realizovat cíle a úkoly, které tvoří celkový komplex zahraniční politiky státu. V užším slova smyslu je tedy podle Hubingera diplomacie definována jako výkon zahraniční politiky státu především nejvyššími státními reprezentanty a zahraniční službou státu; je to způsob komunikace s jinými státy, realizace zahraničně politické koncepce státu či jednání se zahraničními partnery (Hubinger 2006: 42).

Definice diplomacie pro účely této práce má za úkol zformovat výchozí rámec pro další vymezení pojmu ekonomické diplomacie. Z tohoto důvodu je v této práci diplomacie vymezena podle E. Šťouračové, která definuje diplomacii v nejobecnějším, v tradičním a de facto v nejrigoróznějším pojetí jako souhrn nástrojů, respektive prostředků naplňování a realizace jak strategických, tak operativních záměrů a cílů zahraniční politiky státu ve vztazích s jinými státy a subjekty (Šťouračová a kol. 2012: 19). Z této definice pak vyplývá, že jejími nositeli, respektive vykonavateli, jsou především diplomatičtí pracovníci všech příslušných kategorií (Šťouračová a kol. 2012: 19).

V posledních dekáдах však dochází k posunu vnímání diplomacie. Globalizační, demokratizační, technologické, informační a další změny světového rozměru se projevují i v oblasti mezinárodních vztahů. Dochází k multiplikaci aktérů, která v diplomacii přináší rozšíření tradiční skupiny diplomatů o nové aktéry z řad nestátních struktur nebo jiných ministerských resortů – to znamená dále fragmentaci tradiční diplomacie a diplomatických vztahů orientovaných především na vztahy mezi státy. Proces fragmentace zahrnuje nejen aktéry, ale také obsahovou stránku diplomacie. Zahraniční politika, která do jisté míry predeterminuje diplomacii, je multidimenzionální pojem, do jejíž obsahové náplně spadají zahraniční aktivity řady oblastí, sfér, subjektů a institucí národního prostoru. Specifické a relativně samostatné národní oblasti a sféry působení se pak koncentrují do partikulárních oblastí diplomacie a s nimi spojenými příslušnými zvláštnostmi diplomatických jednání. Tyto oblasti jsou dílčí, byť specifické prvky celého komplexu diplomacie, diplomatických aktivit a diplomatických služeb (Šťouračová a kol. 2012: 19-20).

V současné době tedy dochází k částečné fragmentaci ekonomické diplomacie a to zejména z důvodu naplňování a realizace partikulárních zahraničních programů, které se pak následně promítají do podoby diplomacie a mají za následek segmentaci diplomacie. Nejběžnější využití diplomacie je v politickém sektoru v rámci zahraniční politiky státu. Právě v této sféře se projevuje transformace počtu a podoby aktérů – objevují se noví aktéři, kterými jsou mezinárodní organizace nebo integrační seskupení. Integrační seskupení pak obsahují další nový trend, kterým je dvojdimenzionální diplomacie, kterou bychom mohli rozdělit na diplomacii uvnitř struktury a diplomacii prováděnou směrem k ostatním vnějším aktérům (Veselý 2011: 23). Tato probíhající transformace se nadále projevuje v narůstajícím počtu dílčích diplomacií. Pro ilustraci zde uvádíme několik příkladů takových skupin diplomacie, které jsou mezi sebou však zpravidla velice úzce provázány.

- Agrární diplomacie
- Bezpečnostní diplomacie
- Ekonomická diplomacie
- Energetická diplomacie
- Kulturní diplomacie
- Neformální diplomacie
- Paradiplomacie
- Parlamentní diplomacie
- Preventivní diplomacie
- Veřejná diplomacie
- Vědecko-výzkumná diplomacie
- Vojenská diplomacie aj.

Výčet těchto dílčích diplomacií není úplný a zcela jistě není konečný. V současné době se setkáváme s neustále novými pojmy, jako např. environmentální diplomacie. Proto lze v blízké budoucnosti očekávat vznik nových oblastí diplomacie v souvislosti s novými aspekty vývoje světového globálně propojeného prostředí. I když je na jednotlivé oblasti nazíráno jako na dílčí, a víceméně samostatné, přesto působí provázaně s ostatními oblastmi a jsou propojeny, zastřešovány, ovlivňovány i stále fungujícími prvky klasické zahraničně-politické diplomacie. Z tohoto důvodu se také naskytuje možnost dosažení výrazných synergických efektů (Šťouračová a kol. 2012: 27-28).

### **1.2.2. Historická perspektiva a vymezení pojmu ekonomické diplomacie**

Ačkoliv by se mohlo zdát, že fenomén ekonomické diplomacie je záležitostí posledních let, opak je pravdou. O ekonomické diplomacii můžeme hovořit již od časů prvotních obchodních aktivit přesahující rámec jednotlivých státních útvarů. Ekonomická diplomacie byla dlouhou dobu významnou součástí diplomatických aktivit všech zemí a již od časů renesance byla společně s bezpečnostní dimenzí nedílnou součástí diplomacie (Coolsaet 2000: 13).

Jako důkaz o historické přítomnosti ekonomické diplomacie je zde příklad teorie komparativní výhody, se kterou přišel významný ekonom Ricardo, když ji použil jako vysvětlení tendencí „přirozeného obchodu“, který například vedl Portugalsko k exportu vína nebo Anglii k exportu látky. Nicméně tato situace nebyla následkem mechanismů volného obchodu, ale cíleným výsledkem ekonomické diplomacie a dohodnutého kontextu v rámci *Methuen Treaty* – vojenské a komerční dohody mezi Portugalskem a Anglií, která byla podepsána v roce 1703 jako součást Válek o španělské dědictví. Díky této dohodě Portugalsko nerozvíjelo další zemědělské produkty ani zpracovatelský průmysl a následně také zmeškalo impulsy průmyslové revoluce. Z tohoto je jasné, že komparativní výhoda je jen částí komplexního obchodního systému, ve kterém aspekty ekonomické diplomacie nebo ekonomická bezpečnost mohou hrát určující roli při formování obchodních tendencí. (Bergeijk, Moons 2009: 3).

V literatuře je zdokumentována dlouhodobá postupně se rozvíjející ekonomická činnost diplomatů a diplomatických misí v obdobích novodobé historie – zdůrazňuje se zejména etapa post-vestfálského uspořádání mezinárodních vztahů, etapa formování světových ekonomických

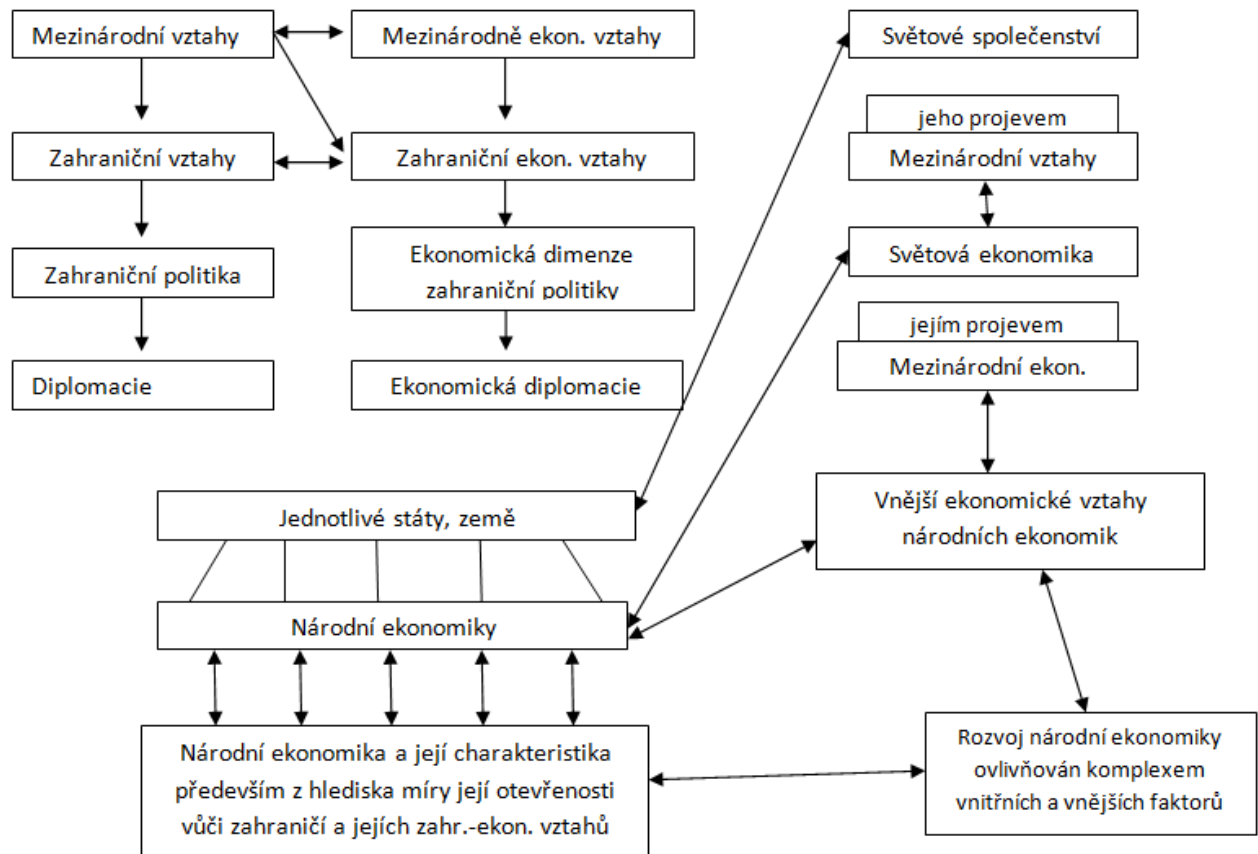
bloků a projevů jejich zájmů v předválečném, ale hlavně poválečném vývoji, nebo také etapa tzv. studené války, která ekonomickou stránku zahraničních a tím i diplomatických vztahů částečně odsunula do stínu preferencí národních zahraničních politik, kterým dominovaly bezpečnostní a vojensko-politické otázky. Další významnou etapou ve vývoji ekonomické diplomacie je vznik a evoluce evropských integračních bloků, která bezesporu přispěla k rozvoji ekonomické agendy evropské diplomacie v těsné provázanosti s procesy ekonomické globalizace. Multilaterální ekonomická diplomacie je zdůrazňována zejména v souvislosti se vznikem a rozvojem mezinárodních ekonomických institucí, které svou agendou zakládaly předpoklady pro mezinárodně přijímané a uznávané kodexy a pravidla pro realizaci mezinárodních ekonomických vztahů (Šťouračová a kol. 2012: 42-43).

Dominantní a bezprecedentní impulsy pro nárůst významu a pro rozvoj ekonomické dimenze zahraničních politik jednotlivých států a tím pádem i ekonomické diplomacie však přináší až vývoj v posledních dvou dekadách 20. století. Pád sovětského impéria společně s liberalizačními a demokratizujícími tendencemi i na úrovni světového obchodního trhu, zrychlil prosazování globalizačních procesů. Absence regulačních měnových mechanismů, změny v přerozdělení ekonomické síly a vztahů mezi USA a Evropskou Unií (dále jen EU) nebo objevení se nových položek agendy mezinárodního obchodu, jako jsou na příklad služby a produkty průmyslové revoluce založené na informacích, jsou průvodní jevy posledních dekad (Šťouračová a kol. 2012: 43). Ekonomická diplomacie získává na prominentnosti v závislosti na zrychlujících se procesech globalizace, které jsou doplněny absencí všeobecně přijímaných pravidel. Firmy se obrací na „svoje“ vlády, aby obhajovaly jejich zájmy na světovém trhu, a vlády pak nemají jinou možnost, než prosazovat zájmy jejich společností, jinak hrozí snížení profitability (Coolsaet 2000: 13).

Ekonomická diplomacie se však nadále proměňuje a čelí mnoha výzvám. Nárůst počtu aktérů na mezinárodním obchodním trhu komplikuje a zpomaluje budování společného konsenzu. Stejně tak vstup nových ekonomik na mezinárodní trh, které mají odlišné institucionální zřízení a kulturní pozadí, bude měnit normy a hodnoty a to se nutně bude projevovat ve změně pravidel mezinárodního obchodu (Bergeijk, Moons 2009: 9). Dochází ke změně mezinárodní politiky. Ekonomizace mezinárodního prostředí výrazně mění jeho charakter, prosazování ekonomických zájmů se dostává do popředí zahraničních politik jednotlivých států a dochází k nárůstu významu ekonomické dimenze diplomatických vztahů.

Znázornění vazeb a trendů ekonomizace v souvislostech mezinárodních vztahů je k vidění na následujícím Obrázku č. 1.

Obrázek č. 1.



Zdroj: Šťouračová a kol. 2012: 46, vlastní zpracování.

V současné době narůstá význam jak vnitropolitických, tak zahraničněpolitických ekonomických procesů a pro mnoho států, zejména rozvojových zemí, se ekonomická síla navíc stává nástrojem (mocenskou) politiky. Hledání nové politicko-ekonomické rovnováhy, která navazuje na doznívající fázi globalizace, lze nejuvýstižněji popsat jako fragmentaci dosavadního pořádku. Kořeny ekonomizace politiky můžeme spatřovat v hospodářské politice inspirované neoklasickou ekonomickou teorií, kdy se vlády mají omezit na správu státu a trhy se postarají o zbytek. Tržní ekonomika, která převládá v myšlení západních vlád již od dob Margaret Thatcher nebo Ronalda Reagana, se spoléhá na sílu liberalizace, privatizace a deregulace. Takto koncipovaná hospodářská politika v západních společnostech vede spíše k přerozdělování společného bohatství než k dynamickému hospodářskému růstu. Na mezinárodní trhy stále ofenzivněji vstupují noví hráči z tzv. Třetího světa, kteří svoji slabou pozici v mezinárodní



dělbě práce vyrovnávají zpočátku pomocí nízkých mezd. Prohloubení mezinárodní dělby práce významně posílilo procesy internacionalizace ekonomické spolupráce, která je často označována jako globalizace. Dokladem je rychlejší nárůst v oblasti mezinárodního obchodu než nárůst v oblasti světového hospodářského produktu, který doprovází mimo jiné i rostoucí internacionalizace kapitálu (Robejšek 2012: 47-49).

V odborné literatuře donedávna chyběla formulace komplexního pojetí ekonomické diplomacie; stejně tak jako v české odborné literatuře byla ekonomická diplomacie poprvé definována teprve nedávno v knize *Ekonomická diplomacie* od J. Šťouráčové.

Šťouráčová (2008) definuje ekonomickou diplomacii jako specifickou oblast, respektive součást diplomacie a diplomatických služeb, která se zaměřuje jednak na vytváření podmínek pro naplňování ekonomických zájmů státu v zahraničí, tak i na přispívání k vlastnímu naplňování ekonomického rozměru zahraniční politiky ve vazbě na zapojování národní ekonomiky do ekonomiky světové, do procesů internacionalizace, integrace a ekonomické globalizace. Autorka pracuje se dvěma náhledy na ekonomickou diplomacii – makropohled a mikropohled. První pojetí – makropohled - zahrnuje aktivity v rámci především multilaterální diplomacie, koncentrace na otázky obchodní politiky, mezinárodní smluvní ujednání. Druhé pojetí – mikropohled – pak reprezentují převažující aktivity v rámci bilaterální diplomacie, dominance ve prospěch aktivit podnikatelů. Cílem těchto aktivit je na jednu stranu podpora obchodních a investičních aktivit národních podnikatelských subjektů při jejich vstupu na zahraniční trhy, lobování za jejich zájmy (makropohled) a na druhou stranu podporování aktivit a zájmů zejména zahraničních investorů o podnikání na českém trhu apod. (mikropohled) (Šťouráčová 2008: 23-24). V návaznosti na výše uvedenou definici se očekává, že naplňování cílů ekonomické diplomacie závisí na takové činnosti diplomatických zástupců, která bude co nejefektivněji realizovat zahraniční aspekty hospodářské politiky státu. Od aktérů ekonomické diplomacie se následně požaduje aktivní, tvůrčí, inovativní a zaujatá podpora aktivit podnikatelských subjektů vlastní země na zahraničních trzích, koncentrujících se především na asistenci při vytváření podmínek a předpokladů pro uplatňování jejich výrobků na příslušném zahraničním trhu, respektive při jejich investičních akcích. Kromě poskytování relevantních a dostupných informací ekonomického a obchodního charakteru, se taktéž očekává prezentace vlastního státu jako ideálního cíle pro zahraniční investice (Exportní strategie ČR 2012:36). Ekonomická diplomacie je kromě prostředku naplnění záměrů a cílů ekonomické dimenze zahraniční politiky státu též prostředkem a do určité míry i předpokladem realizace záměrů zahraniční dimenze vnitřní hospodářské politiky státu, především jeho proexportní politiky,

politiky spjaté s přílivem zahraničních investic, s programy podpory investování domácích podnikatelů v zahraničí a v neposlední řadě s programy podpory exportních aktivit malých a středních podniků a dalších (Šťouračová a kol. 2012: 29).

V zahraniční literatuře je ekonomická diplomacie taktéž definována různými způsoby. Routledge Encyclopaedia of International Political Economy ekonomickou diplomacií definuje jako snahu vlád kompenzovat riziko vysokých nákladů přizpůsobení tuzemských firem mezinárodní konkurenci, potencionálního zhoršení podmínek obchodu či dopadů mezinárodní konkurence a důsledků možného úpadku strategicky významných tuzemských firem pro národní bezpečnost<sup>3</sup> (Shambaugh 2001: 349-350). Tato definice však opomíjí roli mezinárodních organizací a institucí, které v rámci ekonomické diplomacie hrají zásadní regulační roli. Bayne a Woolcock (2003) definují ekonomickou diplomacií jako soubor aktivit (jak metod rozhodování, tak především rozhodovacích procesů na mezinárodní úrovni), které se vztahují k příhraničním ekonomickým aktivitám (export, import, investice, půjčky, finanční pomoc, migrace), které jsou praktikovány státními i nestátními aktéry v reálném světě (Bayne, Woolcock 2003: 3).

Anglosaská tradice pojetí ekonomické diplomacie ji zpravidla vymezuje na základě tří základních elementů. Nejprve se jedná o používání politického vlivu a politických vztahů k podpoře nebo/i ovlivňování mezinárodního obchodu a toku investic za účelem zlepšování funkce trhů, snížení tržních selhání a za účelem snížení rizik příhraničních transakcí, které obsahují i majetková práva. Tato podoblast ekonomické diplomacie se zpravidla sestává z komerčních politik, ale také z mnoha aktivit prováděnými nestátními aktéry. Druhou skupinou elementů ekonomické diplomacie je používání ekonomických aktiv a vztahů k zvýšení nákladů konfliktů a k posílení vzájemných výhod plynoucích z kooperace a politicky stabilních vztahů. Do této oblasti jsou zahrnuty strukturální politiky, bilaterální obchod a investiční dohody nebo naopak politické zásahy do tržního mechanismu a investic, jako jsou například bojkot nebo embargo. Třetím elementem, ze kterého se sestává ekonomická diplomacie, jsou cesty realizování a konsolidace správného politického klimatu a mezinárodního politicko-ekonomického prostředí za účelem usnadnit a institucionalizovat tyto cíle. Do této oblasti spadá multilaterální vyjednávání, které je doménou nadnárodních organizací a institucí jako jsou Světová obchodní organizace (WTO), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Evropská unie (EU) (Bergeijk, Moons 2009: 2).

---

<sup>3</sup> Mezi nástroje, kterými státy takovéto situaci čelí, patří ekonomický management, strategická obchodní politika, protekcionismus, asertivní unilateralismus či imperialismus.

Bayne a Woolcock (2011) posléze v nejnovějším vydání své knihy *New Economic Diplomacy* ekonomickou diplomacii rozdělují na čtyři základní a zároveň formující oblasti. Nejprve se jedná o mezinárodní a domácí úroveň ekonomické diplomacie. Dělicí linie mezi těmito úrovněmi je však v poslední době stírána, neboť globalistické tendence činí ekonomickou diplomacii mnohem komplexnější a to zejména z důvodu většího počtu aktérů a záležitostí, kterými se zabývá. Další oblastí je charakter zainteresovaných aktérů. Zatímco dříve byli v rámci ekonomické diplomacie činní zejména státní aktéři, v současnosti se angažuje v této oblasti i široké spektrum nevládních aktérů. Třetí oblastí vymezení fenoménu ekonomické diplomacie je oblast týkající se nástrojů a předmětů zájmu tohoto oboru. Je zde patrný jasný posun od neformálního vyjednávání a dobrovolné spolupráce k využívání důraznějších prostředků při dosahování ekonomických cílů, jako jsou například sankce a pobídky (Bayne, Woolcock 2011: 3-4). Klíčovým aspektem určujícím charakter ekonomické diplomacie jsou právě politiky týkající se produkce a výměny zboží, služeb a investic, peněz, informací včetně regulačních tendencí (Odel 2000: 11). Poslední oblastí formující ekonomickou diplomacii je vývoj na mezinárodních trzích. Externí vlivy trhů a vývoj v rámci tržních mechanismů zásadním způsobem ovlivňují podobu ekonomické diplomacie státu (Bayne, Woolcock 2011: 5). Pakliže se pokusíme o stručné vystihnutí ekonomické diplomacie – jedná se o fenomén a aktivitu sledovanou a realizovanou státními i nestátními subjekty v dnešním reálném světě (Bayne, Woolcock 2011: 2).

V odborné literatuře se lze také setkat s termínem *obchodní diplomacie* (commercial diplomacy), který zdůrazňuje obchodní – respektive komerční obsah této politiky. Cílem obchodní (komerční) diplomacie je podpora tuzemských podnikatelů v jejich snaze o vývoz na zahraniční trhy či podpora jejich zahraničních investičních aktivit. Patří sem také podpora přílivu přímých zahraničních investic (Berridge, Lloyd 2012: 60). Charakter obchodní (komerční) diplomacie je však ve velké míře totožný s obsahem pojmu ekonomická diplomacie. I v praxi se tyto pojmy často zaměňují a proto pro potřeby této práce bude používáno jednotné označení pro obě tyto skupiny diplomacie – ekonomická diplomacie.

Dalším tématem současné ekonomické diplomacie je její nezanedbatelná role v rámci mezinárodní bezpečnosti, kde může být použita jako nástroj pro předcházení vzniku konfliktů a vyřešení kritických mezinárodních situací. Ekonomická diplomacie může ze své podstaty přispět a posílit bezpečnost v mezinárodním prostředí, včetně energetické bezpečnosti. K úspěšnému managementu konfliktů je pak potřeba následovat úspěšnou a efektivní ekonomickou diplomacii, která bude založena na silných a širších bilaterálních vztazích, na

pevných základech ve veřejném i soukromém sektoru a ukotvena ve vzájemných výhodách a zájmech. Jedině pak může ekonomická diplomacie spoluvytvářet ekonomickou bezpečnost v mezinárodním prostředí (Bergeijk, Moons 2009: 15).

Jak již bylo řečeno výše, ekonomická diplomacie hraje zásadní roli i v bezpečnostní dimenzi mezinárodních vztahů a to zejména energetické oblasti. Vzájemná surovinová závislost má nejen hospodářské, ale i politické důsledky. Stabilita západních demokracií založená na příslibu trvalého růstu je velice obtížně dosažitelná a konfliktní potenciál globalizace souvisí s nejistou budoucností blahobytu jak v západních konzumních společnostech, tak i v bohatnoucích rozvojových společnostech – snaha o splnění konzumního ideálu je samostatnou záležitostí státu a již se nejedná o hru s nenulovým součtem, neboť globalizace již není ve fázi „win-win“ (Robejšek 2012: 58).

Jak je patrné, fenomén ekonomické diplomacie je velice široký pojem, který zahrnuje mnoho proměnných. V současné době je však často desinterpretován, směřován s jinými pojmy a velmi často využíván v rámci politické propagace. Mnozí aktéři pak hovoří o konceptu ekonomické diplomacie ve značně zjednodušené verzi, která zpravidla vyhovuje jejich současnému politickému náhledu. Nejčastěji dochází k redukci mnoha kritérií a mnoha úrovní fenoménu ekonomické diplomacie na činnost, která má za úkol podporu exportu, nebo prostředku pro propagaci státu (*branding* aj.) či podpory zahraničních investic (Šťouračová a kol. 2012: 31). Ekonomická diplomacie však zahrnuje všechny aspekty mezinárodních vztahů, ekonomické, sociální, legitimní mechanismy řízení společnosti. Je jednotou ekonomiky a politiky na rozhodovací a realizační úrovni a obsahuje různé formy a typy (Šťouračová a kol. 2010: 9).

Nejednotnost v definování fenoménu ekonomické diplomacie je patrná z výše uvedeného množství jednotlivých náhledů na věc. Pro potřeby této práce bude tedy ekonomická diplomacie definována jako prostředek, nástroj k prosazování zájmů a cílů ekonomické dimenze zahraniční politiky v zahraničí, ve vnějším prostředí (Šťouračová a kol. 2010: 27).

### **1.2.3. Hlavní funkce a úkoly ekonomické diplomacie**

Charakteristika a specifikace funkcí a úkolů ekonomické diplomacie sice vyplývá z definice samotného pojmu, ale je potřeba pro větší přehlednost, upřednostnit systematické třídění – rozlišení z hlediska úrovně, na které působí (makro a mikro úroveň) a posléze i podle záběru působení (bilaterální nebo multilaterální vazby), (Šťouračová a kol. 2012: 38).

a) Makroúroveň – bilaterální ekonomická diplomacie

Ekonomická diplomacie se v rámci tohoto vymezení soustředí především na obchodně politické agendy, smluvní jednání, meziministerské aktivity, ale i prezentace vlastního státu, jeho ekonomiky a podnikatelského prostředí a vytváření příznivé image země jako atraktivní turistické destinace (Šťouračová a kol. 2012: 39). Propagace, v některých zdrojích označována i jako *branding*, je prostředek pro podporu obchodu a přílivu zahraničních investic. Snaha jednotlivých zemí dlouhodobě si budovat svou „značku“ (tzv. *brand*), která dodá emoce, zvýší důvěryhodnost produktu u zahraničních klientů a napomáhá k vytvoření kladného vztahu (Hořovský 2007: 45).

b) Makroúroveň – multilaterální ekonomická diplomacie

Hlavní požadavky na této úrovni jsou vytváření podmínek pro naplňování ekonomických zájmů státu a vlády v zahraničí, přispívání k realizaci ekonomických aspektů zahraniční politiky a zároveň je o úlohu k naplňování takových záměrů vnitřní hospodářské politiky, které se realizují ve vnějším zahraničním prostředí. V rámci multilaterální ekonomické diplomacie je dále úkolem přispívat ke zkvalitňování fungování světových trhů (zejména prosazováním optimálních obchodně-politických pravidel a podmínek s cílem liberalizace mezinárodního obchodu jako významné podmínky bezproblémového rozvíjení mezinárodních ekonomických vztahů). Třetím požadavkem je pak využívání účasti v orgánech mezinárodních ekonomických institucí k ovlivňování procesů mezinárodního ekonomického prostředí. Jedná se především o zlepšování podmínek fungování zahraničních trhů, snižování nákladů a rizik mezinárodních obchodních transakcí, dosahování mezinárodního konsensu při přijímání standardů mezinárodní ekonomické spolupráce a to vše s cílem přispívat k utváření příznivého prostředí v mezinárodním měřítku, které podporuje rozvoj obchodních, investičních a dalších ekonomických vztahů (Šťouračová a kol. 2012: 39).

c) Mikroúroveň – bilaterální ekonomická diplomacie

Tato úroveň ekonomické diplomacie obsahuje především podporu aktivit tuzemských podnikatelských subjektů na příslušných zahraničních trzích a to zejména s cílem podpory obchodu, zejména exportních aktivit národních exportérů, a podporu investičních aktivit tuzemských podnikatelů v zahraničí, stejně jako podporu přílivu investic ze zahraničí. Další oblastí je podpora účasti tuzemských podnikatelů v tendrových řízeních a veřejných zakázkách, podpora realizace programů zahraniční rozvojové spolupráce ČR s vybranými zeměmi nebo

zvýšení konkurenceschopnosti národních podnikatelů na zahraničních trzích včetně podpory a zabezpečení obchodně politických jednání atd. (Šťouračová a kol. 2012: 39-40).

Kromě výše uvedeného vymezení na mikro a makro úroveň, popř. bilaterální a multilaterální vztahy, jsou v ekonomické diplomacii zastoupeny také průřezové aktivity a služby, které se zpravidla dotýkají více z výše uvedených oblastí. Do této sféry jsou zpravidla řazeny analytické a informační služby a to jak na úrovni makroinformací, které jsou určeny zejména pro vládní orgány (orgány státní správy), nevládní instituce, zájmová sdružení podnikatelů, vládní agentury apod., i na úrovni mikroinformací – velmi konkrétních informací obchodním prostředím dané země, o obchodních příležitostech, které jsou užitečné zejména pro podnikatele, exportéry a investory, kteří se chystají vstoupit na zahraniční trhy. Další skupinou jsou organizačně-technické služby, které jsou realizované přímo v zahraničí a spočívají zpravidla v přípravě akcí subjektů podnikové sféry. Mezi tyto činnosti řadíme podnikatelské mise, účast na veletrzích a výstavách, podnikové prezentace nebo ekonomická fóra podnikatelů aj. Expertní služby pak doplňují tuto oblast průřezových aktivit a služeb, neboť jsou spojeny s odborným posouzením konkrétních specifických situací, ve kterých se nacházejí tuzemští podnikatelé při svých aktivitách na daném trhu (Šťouračová a kol. 2012: 40).

Moderní zahraniční politika je (převážně) nenásilným soupeřením o blahobyt a moc. Všeobecný prospěch díky mezinárodní výměně zboží je pak pouze učebnicový příklad. Ve skutečnosti z mezinárodního obchodu neprofitují všichni stejně a hlavně ne všichni současně. Z toho plyne konfliktní podstata mezinárodní ekonomiky a politiky. Ekonomická diplomacie pak vyžaduje schopnost vést jak profitabilní podnik, tak i hospodářskou válku. Ekonomická diplomacie je nejúspěšnější, je-li založena na alianci podnikatelů a politiků, která by měla být dotažena až do prolínání politických, hospodářských a diplomatických struktur – do cirkulace nejlepších mozků národa mezi oběma oblastmi (Robejšek 2011: 7).

Fungování světové ekonomiky ve světě bez hranic je chaotické a vyžaduje smysl pro význam mocenské politiky. Je paradoxem, že se většina západních vlád snaží zvyšovat svou konkurenceschopnost a generovat ekonomický růst pomocí snižování sociálních výdajů, privatizací, deregulací a liberalizací a současně se vyhýbá zvýšení daní a liberalizuje pracovní trh. Politika západních zemí je však až na velké výjimky ekonomizovaná a to i navzdory faktu, že minulé zkušenosti ukazují, že tržní mechanismy nefungují ani zdaleka tak dokonale, jak nám předkládá mnoho politiků a ekonomů stále zasažených principy neoklasické ekonomické teorie. V této souvislosti se dá hovořit o selhání západních elit z důvodu neochoty respektovat ekonomickou a politickou realitu a nedostatku odvahy utvářet a modernizovat rámec tržní

ekonomiky – realisticky analyzovat situaci a používat svou, demokraticky legitimizovanou, moc jako nástroj k formování skutečnosti a ovlivňování ekonomické, demokraticky nelegitimizované, moci (Robejšek 2012: 49-50). K dotvoření představy o současné podobě ekonomické diplomacie je nutné doplnit, že při praktickém provádění aktivit ekonomické diplomacie se lze setkat se třemi typy tenzí. Třecí plochy a napětí, které vznikají mezi politikou a ekonomikou, mezi internacionálními a národními tlaky (respektive zájmy) a konečně mezi vládními orgány a nevládními subjekty, zejména soukromými podnikateli a sdruženími, výrazně ovlivňují formování tak i podobu ekonomické diplomacie (Bayne, Woolcock 2011: 10).

Relevantních funkcí ekonomické diplomacie je několik, pro účely této práce, jako analýzy ekonomické diplomacie České republiky vůči Spolkové republice Německo, je důležitá zejména část týkající se bilaterálních vztahů na mikroúrovni ekonomické diplomacie, kdy dochází k praktické podpoře tuzemských podnikatelských subjektů na zahraničním německém trhu. Pro tyto účely je zde agentura CzechTrade, která zajišťuje tento bilaterální kontakt a tím pádem je i klíčovým aktérem v rámci ekonomické diplomacie České republiky vůči Spolkové republice Německo. Tato funkce ekonomické diplomacie prováděná agenturou CzechTrade úzce souvisí i s průřezovými aktivitami, jako jsou analytické a informační služby, nebo podpora účasti jednotlivých podnikatelských subjektů na mezinárodních veletrzích.

#### **1.2.4. Hlavní nositelé - aktéři ekonomické diplomacie**

V následující kapitole budou stručně představeni hlavní nositelé ekonomické diplomacie, aby zůstala zachována logická posloupnost textu. Detailní rozbor institucionální struktury společně s významnými aktéry v rámci ekonomické diplomacie České republiky bude proveden v další části práce.

Aktéři ekonomické diplomacie jsou zpravidla děleni na skupiny podle oblasti jejich působení - zahraničí nebo domácí země. Do první skupiny aktérů se zahraniční působností řadíme diplomatická zastoupení, diplomatické pracovníky, představitele vládních tuzemských agentur, představitele nevládních organizací (podnikatelské svazy, komory atd.), reprezentanty nadnárodních společností a při specifických příležitostech představitele politického, veřejného a společenského života s kapacitou přispívat k plnění, případně přímo plnit i úkoly spadající do oblasti ekonomické diplomacie. Do druhé skupiny – skupiny aktérů s působností v domácí zemi – pak zařazujeme ústřední orgány vlády (ti se angažují v tvorbě jednotlivých prvků ekonomické

dimenze zahraniční politiky státu atp.), zpravidla Ministerstvo zahraničních věcí ČR (dále jen MZV ČR) a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (dále jen MPO ČR), dále specializované vládní agentury (CzechTrade, CzechInvest aj.), podnikatelské svazy, komory, asociace a v neposlední řadě také subjekty podnikatelské sféry, které jsou zapojeny do mezinárodních ekonomických vztahů svými nadnárodními vazbami a aktivitami (Šťouračová a kol. 2012:41). Agentura CzechTrade, jejíž role bude rozebírána v praktické části této práce, a její případová studie v rámci ekonomické diplomacie České republiky se jeví jako ideální příklad na prozkoumání tohoto fenoménu, neboť se jedná o jednu z nedílných součástí výkonné složky jinak vysoce teoretického a mnohdy ne zrovna jasně definovaného konceptu ekonomické diplomacie. CzechTrade reprezentuje aktivní a významnou složku nejen prosazování tuzemských obchodních subjektů v zahraničí, navazování obchodních kontaktů nebo zprostředkování dodavatelských služeb pro zahraniční subjekty, ale hraje významnou roli i ve vytváření pozitivního obrazu České republiky v zahraničí. CzechTrade je tedy exekutivní složkou, která naplňuje hned několik funkcí teoretického konceptu ekonomické diplomacie.

V dnešní době již nestačí pouze státem podporovaný marketing pro vlastní průmysl, ale je nutná důsledně prováděná ofenzivní politika s cílem maximalizovat podíl země na globálním bohatství - ekonomická diplomacie tak má za úkol v současném světě uvést v syntézu ekonomické i politické myšlení, které často reflektuje vnitropolitické a mocensko-politické důsledky ekonomických aktivit. Ekonomická diplomacie by měla najít cesty, jak umožnit ekonomickou spolupráci, ale zároveň s tím zaručit pozitivní bilanci jejích důsledků pro blahobyt a bezpečnost vlastní země. Ekonomická diplomacie se pomalu ale jistě na škále od politiky volného obchodu posouvá směrem k militantnějším formám mezinárodních hospodářských vztahů – tzv. economic warfare (Robejšek 2012: 61-62).

### **1.2.5. Evropská unie a ekonomická diplomacie České republiky**

Vzhledem ke komplexitě EU, počtu členů a agend, kterým se zabývá, je i ekonomická diplomacie v podání této organizace rozsáhlým souborem činností. Pro potřeby této práce však není směrodatné, jak je formována ekonomická diplomacie, spíše je důležité zjistit, jakým způsobem ovlivňuje ekonomická diplomacie EU českou ekonomickou diplomacii.

Ekonomická diplomacie EU má dvě základní roviny – vnitřní a vnější. Vzhledem k rozsahu politik řešených EU se její role v rámci ekonomické diplomacie proměňuje, a to i z toho důvodu, že sjednocuje pozice 28 členských států, stejně jako rozsáhlou skupinu



sektorových zájmů a konfliktních cílů mezi jednotlivými politikami. Například v otázkách týkajících se obchodu je role EU spíše rolí jednotného aktéra, kterého reprezentuje Evropská komise, kdežto v oblasti financí je aktérů v rámci EU několik, může tedy spíše být pokládána za specifické fórum (Woolcock 2012: 3-5). Otázka kompatibility zásad a principů společné unijní obchodní politiky a modelů ekonomické diplomacie jednotlivých členských zemí je zásadní. Vstupem do EU se Česká republika ocitla na jednotném vnitřním trhu EU, kde se obchoduje bez cel, bez jakýchkoli množstevních omezení, bez regulací nebo technických kontrol. Mimo jiné se Česká republika formálně vzdala svého dosavadního práva uskutečňovat samostatnou obchodní politiku vůči tzv. třetím zemím. Společná obchodní politika stanoví zásady a pravidla jednak vzájemných obchodních vztahů členských zemí navzájem, ale také zásady a pravidla obchodních vztahů členských států s těmi nečlenskými a přikládá ekonomické diplomacii v rámci sílící ekonomizace mezinárodních vztahů mimořádný význam. Ekonomická diplomacie a její jednotlivé systémy jsou utvářeny plně v kompetenci jednotlivých členských států a jsou doménou rozhodování na úrovni příslušných orgánů. Ekonomická diplomacie tedy není přímým nástrojem společné obchodní politiky EU a je výlučnou politikou jednotlivých členských států, tím, že zastává národní ekonomické zájmy (Šťouračová a kol. 2010: 13-17).

### 1.3. Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice

Pro zachování komplexního obrazu ekonomické diplomacie v České republice je nutné zohlednit historický vývoj české ekonomické diplomacie. Z praktických důvodů zde nebudou reflektovány události před rokem 1989, kdy byly zahraniční obchodní aktivity a transakce realizovány skrze monopol zahraničního obchodu řízený státem, ale zaměříme se především na novodobou historii tohoto fenoménu začínající v devadesátých letech.

V první polovině devadesátých let došlo k zahájení transformačního procesu a řadě ekonomických reforem, které více či méně zapříčinily řadu makroekonomických problémů. Nicméně v této době nelze hovořit o ucelené zahraničně-obchodní politice. Ta se začala formovat až na konci první poloviny devadesátých let, kdy se začaly objevovat první problémy se zvyšujícím se deficitem obchodní bilance, které se v postupně rostoucí míře projevovaly v nárůstu deficitu běžného účtu platební bilance (Šťouračová a kol. 2012: 126-128). Tato nepříznivá situace donutila tehdejší vládu k přijetí opatření tzv. *vládních balíčků úsporných opatření*, v nichž byla zahrnuta i opatření směřující k podpoře exportu, mezi které patřilo i rozšíření služeb Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s. (dále jen EGAP), která fungovala v relativně skromném rozměru již od roku 1992, založení České exportní banky, a.s. (dále jen ČEB), transformaci příspěvkové organizace MPO ČR Centrum vnějších ekonomických vztahů na vládní agenturu pro podporu obchodu CzechTrade, rozšíření činnosti agentury CzechInvest aj. Avšak ani v těchto podmínkách nedošlo na možnost formulace ucelené a systematicky koncipované proexportní politiky (Šťouračová a kol. 2012: 129).

Období konce devadesátých let a prvních let nového tisíciletí bylo obdobím docenění významu ekonomické diplomacie a systému proexportní politiky v České republice. Programové prohlášení vlády z roku 1998 a následná Koncepce zahraniční politiky pak deklaruje jako jednu z výrazných priorit v ekonomické oblasti záměr posílit pozice a postavení českých výrobců a jejich produkce na zahraničních trzích. Za jeden z nejdůležitějších prostředků naplňování tohoto cíle byla zvolena ekonomická dimenze zahraniční politiky – ekonomická diplomacie – s řadou navazujících aktivit ve vnitřní ekonomice a především v zahraničí (Šťouračová a kol. 2012: 131-132). Výše zmíněná Koncepce zahraniční politiky České republiky, která navazuje na programové prohlášení vlády z 12. srpna 1998, deklaruje, že vláda vypracuje koncepci teritoriální exportní politiky a v její souvislosti posílí význam obchodních zastoupení na zastupitelských úřadech a podpoří vznik a rozvoj zahraničních zastoupení agentury CzechTrade (Koncepce zahraniční politiky České republiky 1999). Tento

deklarativní výstup vládního prohlášení obsahoval zásadní opatření, které vytvořilo nové důležité prvky programu proexportní politiky a ekonomická dimenze diplomacie, respektive zahraniční politiky byla plně doceněna (Veselý 2013: 468). V Konceptu zahraniční politiky České republiky z roku 1999 bylo mimo jiné stanoveno, že péče o rozvoj vnějších ekonomických vztahů musí být prioritním úkolem českých zastupitelských úřadů v zahraničí a činnost ekonomicky zaměřených diplomatů bude cílena na vytváření podmínek pro rozvoj konkrétních obchodních kontaktů a k podněcování zájmu zahraničních investorů o přímé zahraniční investice v České republice (Koncept zahraniční politiky České republiky 1999). Nadále tak docházelo k rozvíjení a kultivaci ekonomické diplomacie.

Nedílnou součástí aklimatizace ekonomické diplomacie v českých podmínkách byly také problematické body, které se týkaly především kompetenčních sporů. Konkrétně se jednalo o problém vymezení pravomocí a odpovědností MZV ČR a MPO ČR při výběru vhodných kandidátů na místa obchodních radů či pracovníků obchodně-ekonomických úseků zastupitelských úřadů, při stanovení jejich úkolů, metodickém řízení jejich činnosti, stanovení podřízenosti a v neposlední řadě při hodnocení jejich činnosti. Řešení tohoto problému spočívalo v podpisu *Dohody o spolupráci Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu v otázkách spojených se zabezpečováním zahraničně obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu v činnosti zahraniční služby České republiky* (původní text z 8. 10. 1998 se změnami z října roku 2000) ministry z MZV ČR a MPO ČR. Tato Dohoda, v návaznosti na kompetenční zákon 2/1969 Sb. ve znění pozdějších předpisů, vymezila sféry „vlivu“ obou ministerstev a přinesla významnější posun v rámci dlouhodobého problému týkajícího se řešení kompetencí mezi ministerstvy (Šťouračová a kol. 2012: 134).

Období první dekády nového tisíciletí je označováno jako období uplatňování programů podpory exportu, investic a fungování ekonomické diplomacie. O této periodě je možné hovořit jako o v podstatě konsensuálním posilování exportního výkonu, přílivu zahraničních investic, posilujících exportních aktivit malých a středních podnikatelů a celkově aktivní ekonomické diplomacie. V tomto období byly také stále vedeny diskuse o rozdělení kompetencí a to zejména na úrovni ministerstev nebo i v rámci propojenosti jednotlivých specializovaných vládních agentur, které jsou podřízeny ministerstvům zahraničí, průmyslu a obchodu a rovněž Ministerstvu pro místní rozvoj (jedná se o agentury CzechTrade, CzechInvest, Česká centra a CzechTourism) aj. Základní parametry stávajícího modelu fungování ekonomické diplomacie však zůstávají v podstatě zachovány a ve sledovaném období první dekády nového tisíciletí byly na vládní úrovni přijaty základní a velice důležité dokumenty, které doceňují význam

ekonomické diplomacie nejen pro rozvoj zahraničně-ekonomických vztahů České republiky, ale zdůrazňují její nezastupitelnou roli jako jednoho z nosných faktorů rozvoje celé národní ekonomiky v kontextu světového hospodářského vývoje. Koncepce proexportní politiky pro období 2003-2006, Exportní strategie ČR pro období 2006-2010 nebo Usnesení vlády České republiky ze dne 17. března 2008 č. 256 k vybudování efektivního modelu ekonomické diplomacie jsou nejdůležitější dokumenty z tohoto období. Poslední jmenovaný dokument se zabývá všemi důležitými aspekty ekonomické diplomacie v souvislosti s uznáním jejího významu pro rozvoj národní ekonomiky a snaží se vytyčit cesty ke zvýšení její efektivity díky systému řízení, podpoře exportu, službám pro vývozce a investory, oblasti rozvoje lidských zdrojů a v neposlední řadě také spolupráci s podnikatelskou sférou (Šťouračová a kol. 2012: 134-136). Otázka úspěšné implementace těchto teoretických konceptů je však záležitostí druhou.

Ekonomická diplomacie České republiky nabývá v období postupující globalizace a zvyšující se mezinárodní konkurence na důležitosti. Vzhledem k vysoké míře otevřenosti české ekonomiky je prosperita země závislá i na schopnosti prosadit své hospodářské zájmy v mezinárodním prostředí a zajistit si tak odbyt pro své produkty i na vzdálenějších trzích. Účinné prosazování ekonomických zájmů patří mezi celosvětové trendy. Zejména vzhledem k povaze české ekonomiky, která se vyznačuje svou závislostí na exportu a dalších vnějších ekonomických vztazích, je role ekonomické diplomacie nezanedbatelná. Zhruba 80 % hrubého domácího produktu totiž vzniká v souvislosti se zahraničními operacemi (MZV ČR 2014a). Moderní zahraniční politika je pro malou exportně orientovanou zemi více či méně totožná s ekonomickou diplomacií a důležitým tématem je vkloubení ekonomické diplomacie do zahraniční politiky a posléze přirozené zapojení zahraniční politiky do celostátní politiky. V tomto ohledu je hlavním nedostatkem současné zahraniční politiky České republiky nejasná definice cílů a celková pasivní orientace, která se vztahuje i na ekonomickou diplomacii. (Robejšek 2012: 62-63).

Ekonomická diplomacie dle oficiálních informací uvedených na webových stránkách MZV ČR slouží k prosazování politik vlády v oblasti výroby, pohybu nebo výměny zboží, služeb, práce a investic směrem do a ze zahraničí a také přispívá k pozitivnímu obrazu země ve světě. Ekonomická diplomacie tak napomáhá ekonomickému růstu, vytváří nová pracovní místa, podporuje podnikatelské aktivity v zahraničí, otevírá přístup na zahraniční trhy, odstraňuje bariéry mezinárodního obchodu a propaguje ČR u potenciálních zahraničních investorů (MZV ČR 2014a). V návaznosti na tuto skutečnost je nutné poukázat na fakt, jakým

způsobem je koncipována tato oficiální definice ekonomické diplomacie. Vzhledem k tomu, že je uvedena na stránkách jednoho z nejvýznamnějších aktérů v oblasti ekonomické diplomacie - samotného MZV ČR – je zde ekonomická diplomacie stavěna do pozice samočinného aktéra, kdy ekonomická diplomacie „napomáhá, vytváří, podporuje, otevírá“ atd. Není však jasné, kdo přesně stojí za těmito činnostmi – chybí zde jakákoliv konkrétnější definice aktéra, který ekonomickou diplomacii de facto vykonává a umožňuje naplňování jejího potenciálu nebo je dokonce exekutivní složkou. MZV ČR sice potvrzuje, že sehrává při realizaci výše uvedených kroků významnou úlohu, stejně jako diplomaté, nicméně formulace jsou vágní a značně všeobecné. Ačkoliv nositelé, aktéři, ekonomické diplomacie dodávají všem jejím aspektům aktivní náplň, není jasné rozdělení kompetencí a jednotlivých úkolů jak v rámci formování strategií týkajících se ekonomické diplomacie, tak i v rámci samotné implementace.

Nejasná definice cílů a způsobů provádění ekonomické diplomacie v rámci zahraniční politiky je zásadním problémem pro její následnou realizaci. To, co dělá zahraniční politiku státu úspěšnou, není její soulad s právě ve světě panujícím myšlenkovým mainstreamem, nýbrž naopak, je to její specifická dovnitř i navenek. Ekonomická diplomacie by pak měla vycházet z konkrétní situace země, chování jejích partnerů a konkurentů a měla by být vysoce flexibilní strategií, která je „šitá na míru“ (Robejšek 2012: 63). V procesu naplňování ekonomické diplomacie se ne vždy daří dosáhnout požadované míry koordinace participujících subjektů, což se následně promítá i do jejich spolupráce a objevují se duplicity v činnostech či prvky resortismu, které snižují výkonnost systému a efektivnost vynakládaných prostředků (MZV ČR 2008: 324). Aby ekonomická diplomacie byla skutečně efektivní, musí mít jasnou vizi a orientaci, musí být účelně uspořádána, vybavena dostatečnými lidskými i finančními zdroji, pojmána jako aktivní součást zahraniční a hospodářské politiky státu, stejně tak realizována v partnerství s podnikatelskou sférou a měla by také být založena na reálné poptávce českých firem po jejích službách (MZV ČR 2008: 323). I Česká republika se snaží zajistit svůj optimální rozvoj a vedle kultivace domácího ekonomického prostředí je pro ekonomickou diplomacii důležité dlouhodobé politicko-ekonomické klima země a konkurenceschopnost podniků. Avšak k tomu, aby stát mohl prosazovat ekonomické zájmy daného státu v mezinárodním prostředí pomocí vládních zásahů, jinými slovy aby mohl praktikovat ekonomickou diplomacii, je zapotřebí výkon ekonomické diplomacie v rámci státní správy náležitě institucionalizovat (Špicar, Jonák 2008).

### **1.3.1. Institucionální uspořádání systému řízení české ekonomické diplomacie**

Dříve než se začneme zabývat institucionálnímu uspořádání ekonomické diplomacie v České republice, je nutné reflektovat současný trend v ekonomické diplomacii, což je multiplikace aktérů mezinárodních vztahů včetně aktérů diplomatické sféry, který je následkem celkového procesu strukturálního rozvolňování. Klasické dělení aktérů ekonomické diplomacie je tak obohacováno o nové aktéry z nestátních struktur (Šťouračová a kol. 2012: 139). Veselý (2011) uvádí kromě klasických diplomatických aktérů následující tři typy nových aktérů na poli ekonomické diplomacie. První skupinou jsou aktéři, kteří se pohybují na substátní úrovni a angažují se zejména v regionálním prostředí. Další skupinou jsou aktéři na nadstátní úrovni a poslední kategorií jsou nestátní aktéři, mezi které jsou řazeny především transnacionální firmy nebo mezinárodní nevládní organizace (Veselý 2011: 61).

Základní kategorizace aktérů ekonomické diplomacie bude s ohledem na výše uvedené skutečnosti dělena do dvou základních skupin – první skupinou jsou státní (resp. vládní) aktéři a druhou skupinou jsou aktéři nestátní (resp. nevládní). Státní aktéři ekonomické diplomacie jsou členěni do několika podskupin a to především podle obsahu, rozsahu agendy a úrovně prováděných aktivit. Vládní aktéři ekonomické diplomacie jsou rozlišováni a řazeni do skupin reprezentujících legislativní a výkonnou roli, vládní a subnacionální úroveň aktivit a mezinárodní a transnacionální agendu (Bayne, Woolcock 2011: 64). Nevládní aktéři ekonomické diplomacie jsou kategorizováni do skupin obchodních (komerčních) aktérů, producentů, zemědělské lobby, organizace spotřebitelů a nevládních organizací - tzv. NGO (Bayne, Woolcock 2011: 78).

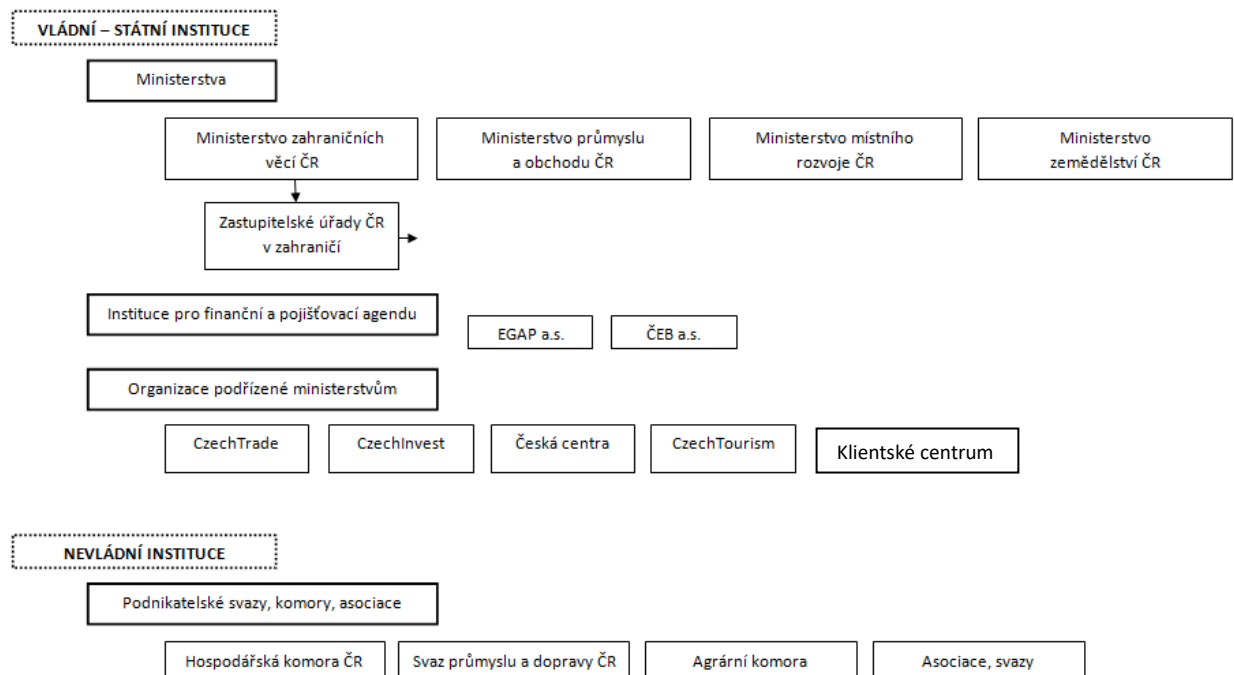
Na základě definice, která je směrodatná pro účely této práce (ekonomická diplomacie jako prostředek, nástroj k prosazování zájmů a cílů ekonomické dimenze zahraniční politiky v zahraničí, ve vnějším prostředí) je zřejmé, že v rámci aktérů a nositelů ekonomické diplomacie dochází k prolínání zahraničně-politických, respektive diplomatických, aspektů s aspekty čistě ekonomickými. Tato skutečnost se odráží ve struktuře institucí, které se angažují v provádění ekonomické diplomacie České republiky. Jedná se především o:

- Státní a vládní instituce: prezident, vláda, vládní instituce, ministerstva (i v rámci zahraničních misí), vládní instituce finanční, informační, asistenční podpory podnikání v zahraničí nebo vládní implementační agentury.

- Instituce typu nevládních organizací, které jsou velmi těsně propojené s podnikatelskou sférou a jednájí v rámci ekonomické diplomacie ve prospěch jejich zájmů, nebo také individuální aktéři z řad výrobců, podnikatelů, obchodníků apod.

Na obrázku č. 2 je přehledně znázorněna výše popsaná institucionální struktura ekonomické diplomacie České republiky.

Obrázek č. 2.



Zdroj: Šťouračová a kol. 2012: 145, vlastní zpracování.

Hlavní vládní instituce, které se výrazně zapojují do oblasti ekonomické diplomacie a hrají tak klíčovou roli a prioritní místo v naplňování ekonomické diplomacie jsou Ministerstvo zahraničních věcí České republiky a Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Vymezení jejich kompetencí je dáno tzv. *Kompetenčním zákonem* (Zákon č. 2/1969 Sb., O zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy, ve znění pozdějších předpisů), který určuje základní rámec jejich vzájemné spolupráce a součinnosti v rámci ekonomické diplomacie. Následně je zde několik dohod zabývajících se vymezením kompetencí, které již byly zmíněny v historické perspektivě české ekonomické diplomacie, a které nepřinesly zásadní řešení v rámci problematiky týkající se kompetenčního sporu a navíc již nejsou aktuální. Z tohoto důvodu nebudou v tomto textu nadále reflektovány. Dne 26. června 2014 došlo k podepsání *Rámcové dohody mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem zahraničních věcí o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické*

*diplomacie České republiky*<sup>4</sup>, kde obě ministerstva dospěla k rozdělení kompetencí v rámci spolupráce za účelem zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie a při využívání globálních příležitostí pro české podnikatele a ve prospěch české ekonomiky. Ministr zahraničních věcí Lubomír Zaorálek a ministr průmyslu a obchodu Jan Mládek podepsali výše uvedenou Dohodu a započali tak nový systém spolupráce mezi ministerstvy, který přináší několik novinek, jako například vznik jednotného Klientského centra, kde podnikatelé získají potřebné informace i zázemí pro své exportní a investiční plány, nebo fungující jednotnou síť ekonomické činnosti zastupitelských úřadů a zahraničních kanceláří CzechTrade (Rámcová dohoda mezi MZV a MPO ČR 2014a). V rámci tohoto dokumentu se rezorty dohodly na jednotné přípravě pracovníků, kteří jsou pověřeni ekonomickou diplomacií a to prostřednictvím společného programu organizovaného Diplomatickou akademií MZV ČR ve spolupráci s Exportní akademií CzechTrade. Tato dohoda nahrazuje předchozí dokument týkající se distribuce kompetencí v rámci zajišťování ekonomické diplomacie - Ujednání MVZ a MPO o zásadách spolupráce, která byla podepsána 25. 7. 2013 (Vláda ČR 2014).

Dalším důležitým dokumentem je *Dohoda mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem zahraničních věcí o zřízení a fungování společného Klientského centra pro podnikatele*, která vstoupila v platnost 1. září 2014 a upravuje náležitosti týkající se zřízení společného Klientského centra pro podnikatele, které tvoří spolu s jednotnou zahraniční sítí České republiky pro podporu exportu a nabídkou služeb pro české podnikatelské subjekty základní prvky systému podpory exportu a ekonomické diplomacie (Dohoda mezi MPO a MZV ČR 2014). Schválením těchto dokumentů dochází k překlenutí dlouhodobého kompetenčního sporu mezi ministerstvy a k nastolení jasnějších pravidel pro vykonávání ekonomické diplomacie. Nicméně pouze s odstupem doby bude možné zhodnotit tyto aktuální iniciativy a realizaci výše uvedených dohod. Nyní se ale zaměříme na konkrétní institucionální zajištění ekonomické diplomacie v České republice.

---

<sup>4</sup>Kompletní znění této dohody je k dispozici v Příloze č. 1.



### ***1.3.1.1. Vládní instituce - Ministerstva***

#### **Ministerstvo zahraničních věcí České republiky**

MZV ČR je odpovědným orgánem vlády za oblast zahraniční politiky státu, jejíž hlavní cíl spočívá v prosazování a obhajování národních zájmů a podílení se na vytváření mezinárodního prostředí, zaměřeného na rozvoj politické a hospodářské spolupráce. Ekonomická dimenze v podání MZV ČR je pak chápána jako komplex koordinovaných aktivit řady subjektů směřujících k vytváření vnějších podmínek pro ekonomický rozvoj a cílem aktivit ekonomické diplomacie, respektive ekonomické dimenze zahraniční politiky, je zajistit ekonomický růst a prosperitu státu (Šťouračová a kol 2010: 30). MZV ČR charakterizuje svou pozici v rámci institucionální struktury ekonomické diplomacie jako pozici ústředního orgánu, který plní koordinující funkci vůči dalším orgánům státní správy působícím v oblasti vnějších ekonomických vztahů. Svou úlohu v oblasti realizace ekonomické dimenze zahraniční politiky spatřuje ministerstvo především v posilování ekonomické dimenze zahraniční služby – přenáší problematiku ekonomické diplomacie především jako činnost a odpovědnost zastupitelských úřadů v zahraničí, zejména do úrovně ekonomických úseků těchto zahraničních misí. Ekonomičtí diplomaté, kteří působí na zahraničních misích, mají za úkol pečovat o bilaterální vztahy a o praktické provádění ekonomické diplomacie, které spočívá především ve vytváření podmínek pro rozvíjení obchodních kontaktů a posilování zájmů zahraničních investorů o směřování přímých zahraničních investic do České republiky (Šťouračová a kol. 2012: 147).

Je důležité upozornit na změnu náhledu na ekonomickou diplomacii, ke které došlo v posledních několika letech. Ačkoliv byly dlouhou dobu deklarovány záměry ministerstva o zvyšující se důležitosti ekonomické sféry zahraniční politiky v různých prohlášeních a koncepcích, nedocházelo k jejich následné implementaci a aktivnímu provádění ekonomické diplomacie. Tato situace se však v poslední době obrací a MZV ČR začíná přistupovat k aktivním opatřením v rámci přenášení deklarovaných cílů do praxe. To se například projevuje ve významné změně profilování osobností diplomatického sboru, kdy dochází ke vznášení požadavků, aby současní moderní diplomaté zvládali kromě znalostí principů klasické diplomatické činnosti též základní ekonomické poznatky zejména o charakteristikách národní i zahraniční ekonomiky, mezinárodních ekonomických vztahů, o charakteristikách národní i zahraniční ekonomiky místa jejich působení, aby ovládali alespoň základní okruhy potřeb a zájmů podnikatelů v souvislosti s jejich aktivitami na zahraničních trzích a aby měli alespoň základní znalosti z oblasti obchodování se zahraničím, z jednání se zahraničními investory,

z finančních operací atp. K naplnění těchto cílů je nutné mít efektivní model systému řízení ekonomické diplomacie (Šťouračová a kol. 2010: 32).

MZV ČR se snaží podporovat český export a budovat vnější ekonomické vztahy a k naplnění těchto cílů využívá následující nástroje:

- Obchodní mise
- Setkání s velvyslanci
- Individuální konzultace s diplomaty
- České technologické dny
- Obchodní příležitosti pro české dodavatele v mezinárodních organizacích
- Souhrnné teritoriální informace
- Program rozvojově-ekonomického partnerství (B2B – Business to business)
- Projekt žijeme v zahraničí
- Projekty ekonomické diplomacie
- Spolupráce se zastupitelskými úřady
- Spolupráce s honorárními konzuláty

Na svých webových stránkách MZV ČR uvádí a rozepisuje souhrn těchto činností. Pro potřeby této práce jsou směrodatné především aktivity týkající se projektů ekonomické diplomacie, což jsou cíleně zaměřené akce na podporu českého exportu a prezentace českých podnikatelských subjektů, které mohou být realizovány primárně zastupitelskými úřady v ČR a mohou mít různé podoby. Jedná se například o oborové prezentace, business fóra, semináře, účasti na výstavách, kulaté stoly, podnikatelské mise apod. Kromě podpory projektů v teritoriích a sektorech relevantních pro český export jsou podporovány i nové sektorové priority a to zejména v rámci aplikací moderních technologií s vysokou přidanou hodnotou. Adekvátní pozornost je také věnována posilování českých pozic ve službách a oborech s dlouhodobou českou tradicí, např. ve strojírenství, energetice, dopravních systémech, vodohospodářství, automobilovém a leteckém průmyslu nebo potravinářských technologiích atp. (MZV ČR 2014b).

Zahraniční ekonomická politika České republiky v praxi MZV ČR spočívá v zařazování nových forem spolupráce s podnikateli, jako konečnými uživateli služeb ekonomické diplomacie tak, aby diplomaté věděli, co české firmy potřebují. Kromě představení se manažerům exportních firem, bank a podnikatelských svazů, jsou také nově koncipovány podnikatelské mise, které doprovází ministra zahraničních věcí nebo jeho náměstka či jiné

ústavní a vládní činitele při zahraničních cestách. V některých případech pak spolupracuje MZV ČR s podnikatelskými platformami (Hospodářskou komorou či Svazem průmyslu a dopravy), v jiných případech zajišťuje podnikatelské mise samo MZV ČR. Dalším nástrojem ekonomické diplomacie prováděné v rámci MZV ČR jsou sektorové semináře, na nichž se čeští podnikatelé informují o globálních trendech v daném sektoru a seznamují se s obchodními příležitostmi. Kromě sítě zastupitelských úřadů spravovaných MZV ČR hraje při prosazování ekonomických zájmů v zahraničí důležitou roli síť zahraničních kanceláří státních agentur podřízených MPO ČR (MZV ČR 2014b).

Role MZV ČR v rámci ekonomické diplomacie dle poslední Rámcové dohody mezi MPO a MZV ČR z června 2014 spočívá v koordinaci vnějších ekonomických vztahů a řízení zastupitelských úřadů České republiky v zahraničí v otázkách týkajících se exportu a realizace ekonomické diplomacie. Dále v dohodě se společným Klientským centrem pro podnikatele a ve spolupráci s MPO ČR:

- Zajišťuje v zahraničí pro české podnikatele asistenci na úrovni B2B (Business to business) a B2G (business to government).
- Organizuje a zajišťuje výběr pracovníků zastupitelských úřadů pověřených ekonomickou agendou ve spolupráci s MPO ČR.
- Poskytuje součinnost při registraci zahraničních kanceláří CzechTrade a jejich zaměstnanců.
- Poskytuje případnou pomoc se zřízením sídla CzechTrade na příslušných zastupitelských úřadech dle konkrétních možností (Rámcová dohoda mezi MPO a MZV ČR 2014).

Současná Ekonomická diplomacie v podání MZV ČR se tedy soustředí na rozvoj lidských zdrojů, poněvadž efektivní ekonomickou diplomacii nelze vybudovat bez odborníků a vysoce vzdělaných, schopných, samostatných a aktivních zástupců státu. Dalším bodem zájmu je budování sítě diplomatů s ekonomickou agendou k podpoře a ochraně českých ekonomických zájmů po celém světě a v neposlední řadě je zde důraz na spolupráci a reflektování potřeb podnikatelské veřejnosti (MZV ČR 2014b).

## Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

Ministerstvo průmyslu a obchodu je dle kompetenčního zákona ústřední orgán státní správy pro obchodní politiku, zahraničně-ekonomickou politiku, pro zahraniční obchod a podporu exportu mimo jiné ministerstvo koordinuje zahraničně obchodní politiku České republiky ve vztahu k jednotlivým státům, zabezpečuje sjednávání bilaterálních a multilaterálních obchodních a ekonomických dohod včetně komoditních dohod a realizuje obchodní spolupráci s mezinárodními organizacemi a integračními seskupeními (zákon 2/1969 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Z hlediska ekonomické diplomacie je postavení tohoto ministerstva velice důležité, neboť je zodpovědné a provádění proexportní politiky vlády, za jejíž realizaci nese v konečných důsledcích plnou zodpovědnost.

Klíčovým dokumentem MPO ČR je Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020<sup>5</sup>, která se zaměřuje nejen na postupy a činnosti mající přímý a výhradní vztah k exportním procesům, ale i na související a navazující politiky státu, které mají být v rámci této Exportní strategie využity k uplatnění synergie vyplývající z různých činností realizovaných veřejnými institucemi k podpoře a rozvoji českého exportu (Exportní strategie ČR 2012: 5). Tato exportní strategie vychází ze současného stavu české ekonomiky a situace na evropských a světových trzích. Vymezuje strategický rámec proexportní politiky do roku 2020 a shrnuje celkovou vizi proexportních aktivit státu, jejich cíle a opatření, jejichž prostřednictvím by mělo dojít k jejich naplnění. Dále také zohledňuje a hlásí se k přístupu zvolenému v rámci *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012-2020* (schválené vládou v září 2011) a také dalších relevantních strategických konceptů. Exportní strategie ČR je postavena na třech pilířích: zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí a jedním z klíčových principů je také definování prioritních a zájmových trhů pro české exportéry ve spolupráci s podnikatelskou sférou (MPO ČR 2012). Stávající vysoká orientace českých exportních odvětví pouze na trhy EU je potenciální hrozbou pro českou ekonomiku, neboť ji činí náchylnějším k reakci na případné krize. Z tohoto důvodu je potřeba dosáhnout vyšší míry diverzifikace exportních teritorií (Exportní strategie ČR 2012: 6). Tento dokument bude také průběžně aktualizován a budou vydávány výroční zprávy o plnění Exportní strategie za jednotlivé následující roky.

---

<sup>5</sup> Kompletní znění je obsaženo v Příloze 2.

V rámci Rámcové dohody mezi MPO a MZV ČR o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie z června roku 2014, role MPO ČR v institucionálním rámci diplomatické ekonomie spočívá v následujících činnostech:

- Koordinace zahraniční politiky, garance obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu.
- Ve spolupráci s MZV ČR připravuje, aktualizuje a naplňuje Exportní strategii ČR a připravuje analýzy exportních příležitostí v zahraničí.
- Podpora odstraňování obchodních bariér jak na vnitřním trhu EU tak prostřednictvím liberalizace obchodu se třetími zeměmi.
- Aktivní příprava projektů v zahraničí na úrovni B2B a G2G, společně s MZV ČR.
- Řízení agentury CzechTrade (Rámcová dohoda mezi MPO a MZV ČR 2014).

MPO ČR a MZV ČR tvoří hlavní páteř české ekonomické diplomacie, která určuje rámec a směřování celého sektoru. Po zpřesnění vymezení kompetenčních záležitostí a dohodě o koordinaci a vzájemné spolupráci se zdá, že stojíme na počátku nové éry ekonomické diplomacie České republiky, která byla po dlouhé době zbavena jednoho ze svých největších negativ – nejasné institucionální struktury a rozdělení pravomocí a aktivit. Je otázkou, zdali Rámcová dohoda mezi MPO a MZV ČR z června roku 2014 bude příkladně implementována a konečně povede k vyšší efektivitě ekonomické diplomacie, nebo zůstane pouze teoretickou deklarací na papíře o tom, jak by měla česká ekonomická diplomacie vypadat.

Do ekonomické diplomacie České republiky také zasahují další ministerstva, byť ne v takové míře, jako ta již výše zmíněná. **Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky** zabezpečuje vazby s regionálními a strukturálními politikami EU (zejména politiky hospodářské a politické soudržnosti) a má ve své gesci také rozvíjení cestovního ruchu, je organizačně nadřazeno organizaci činné i v rámci ekonomické diplomacie – CzechTourism. V neposlední řadě také toto ministerstvo sleduje zájmy územních samosprávních celků.

Dalším ministerstvem aktivním na poli ekonomické diplomacie je **Ministerstvo zemědělství České republiky**, které je považováno za rozhodujícího nositele agrární diplomacie, jehož příslušníci se pohybují v oblasti obtížně řešitelných problémů zejména na poli zemědělské politiky EU. V červnu tohoto roku došlo k dohodě o vytvoření pozice zemědělských diplomatů, kteří budou umístěni ve vybraných zemích v rámci struktury Zastupitelského úřadu a posílí tak daný ekonomický úsek (Beneš Špalková 2014).

V neposlední řadě se také ve sféře ekonomické diplomacie angažuje **Ministerstvo životního prostředí České republiky**, které zejména prostřednictvím dobře zajišťovaných programů zahraniční rozvojové spolupráce, využívá možnosti propagovat v cílových zemích této rozvojové spolupráce české technologie, české produkty a stejně tak i výsledky bádání českých technologických a technických pracovišť (Šťouračová a kol. 2012: 146).

Role výše uvedených institucí v české ekonomické diplomacii vůči Německu je předmětem dalších kapitol této práce. Nicméně všeobecně lze říci, že do jisté míry se ve vzájemných obchodních vztazích angažují všechny výše zmíněné instituce, přičemž hlavní roli hrají ministerstva MPO ČR a MZV ČR, která jsou i ze své podstaty hlavními státními nositeli ekonomické diplomacie vůči jakémukoliv státu a to nejen Německu. Faktem totiž zůstává, že česká ekonomická diplomacie není jasně diverzifikovaná vůči jednotlivým zemím. Zhodnotit roli aktérů české ekonomické diplomacie vůči Německu lze pouze pomocí analýzy činností jednotlivých činitelů tak, jak bude provedena v následujících kapitolách této práce.

### ***1.3.1.2. Vládní implementační agentury na podporu obchodu, přílivu zahraničních investic a na finanční podporu exportu***

Nedílnou součástí institucionální struktury ekonomické diplomacie České republiky jsou vládní agentury – společnosti, které svojí specifickou činností doplňují aktivity výše uvedených ministerstev. Lze je členit do základních kategorií podle charakteru jejich převládající činnosti ve sféře ekonomické diplomacie - tj. podpory exportních aktivit, aktivit podporujících příliv zahraničních investic i investic tuzemských podnikatelů v zahraničí (Šťouračová a kol. 2012: 152).

Jedná se o:

- Agentury s příslušností k MPO ČR, MZV ČR popř. Ministerstvu pro místní rozvoj ČR - **CzechTrade, CzechInvest, Česká centra a CzechTourism**. Dalším aktérem náležejícím do této skupiny je také nově vzniknuvší **Klientské centrum**.
- Instituce určené pro podporu exportu formou jeho zvýhodněného pojišťování a financování – **EGAP, ČEB**.

Na následujících stránkách bude popsána každá instituce zvlášť s ohledem na její roli v rámci ekonomické diplomacie.

## **CzechTrade**

Vzhledem k faktu, že případová studie CzechTrade je předmětem praktické části této práce, uvedeme zde základní charakteristiku pro zachování logické posloupnosti práce, která bude později detailněji rozpracována.

Agentura CzechTrade je vládní proexportní organizace, která byla založena jako příspěvková organizace MPO ČR v roce 1997, je významnou součástí státního systému podpory exportu a má největší kapacitu odborného a praktického provádění ekonomické diplomacie. Cílem agentury je podpora exportních aktivit tuzemských subjektů a usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na daný trh a podpořit aktivity směřující k dalšímu rozvoji firmy v zahraničí. Hlavním cílem agentury je poskytování informačního a poradenského servisu na podporu českých exportních subjektů (CzechTrade 2014a).

## **CzechInvest**

CzechInvest je česká agentura pro podporu podnikání a investic, která je rovněž příspěvkovou organizací MPO ČR a byla založena již v roce 1992 jako Agentura pro zahraniční investice. Jedná se o typ agentury IPA – Investment Promotion Agency – Promoční investiční agentura<sup>6</sup> (Partl 2014). Cílem CzechInvestu je posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. CzechInvest zprostředkovává celou škálu podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu. Dalším úkolem této agentury je propagace České republiky v zahraničí, jako vhodné lokality pro umístování mobilních investic. CzechInvest má pak výhradní právo na předkládání žádostí o investiční pobídky. Mimo jiné také podporuje české firmy, které mají zájem se zapojit do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí (CzechInvest 2014a).

---

<sup>6</sup> Charakter promoční investiční agentury může být dvojitý – buď se jedná o jedinou agenturu, která má na starosti jak příliv investic, tak podporu exportních subjektů (tento systém je například v SRN), nebo se jedná o dva rozdělené obory, které mají na starosti jiné subjekty. Tak je tomu v případě České republiky, kdy jsou promoční agentury rozděleny na CzechInvest a CzechTrade, přičemž mají každá odlišnou hlavní náplň své práce (Partl 2014).

Agentura CzechInvest je na rozdíl od agentury CzechTrade zřízena přímo zákonem a konkrétně se jedná o zákon č.1/2004 Sb. kterým se mění zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Základní služby CzechInvestu jsou následující (CzechInvest 2014a):

- Poskytování informací o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele.
- Implementace dotačních programů financovaných EU a státem.
- Formální poradenství k projektům.
- Správa databáze podnikatelských nemovitostí.
- Podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem.
- Pomoc při realizaci investičních projektů.
- Zprostředkování státní investiční podpory.
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích.

Základní struktura agentury CzechInvest spočívá ve třech divizích, které se zabývají strukturálními fondy, investicemi nebo regiony a projektovým řízením. Na začátku roku 2004 založila agentura CzechInvest síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech, které mají za úkol poskytovat informace o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU. Tyto kanceláře pomáhají jak firmám se zájmem o realizaci své investice, ale i zástupcům místní správy a samosprávy a dalšími regionálními institucemi při hledání příležitostí rozvoje podnikatelského prostředí (CzechInvest 2014a).

## **Česká centra**

Česká centra v zahraničí, respektive Správa českých center je příspěvkovou organizací MZV ČR a zaměření její činnosti se koncentruje do tří hlavních oblastí – kultura a vzdělávání, podpora cestovního ruchu a podpora vnějších ekonomických vztahů zejména formou propagace českých podnikatelů v zahraničí a to především v místech působení kanceláří Českých center, případně formou předávání získaných ekonomických informací (Šťouračová a kol. 2012: 154). V tomto případě je role 22 zahraničních českých center v rámci ekonomické diplomacie spíše formální, neboť ústředním bod zájmu českých center leží především v propagaci kultury České republiky v zahraničí. I přes tento fakt by se ale dalo říci, že česká centra hrají podpůrnou roli,



když napomáhají vytvoření pozitivního obrazu České republiky v zahraničí (v tomto případě lze tedy hovořit o *brandingu* (Tschechisches Zentrum 2014).

## **CzechTourism**

CzechTourism je agentura, která je státní příspěvkovou organizací podřízenou Ministerstvu pro místní rozvoj ČR. Základním cílem této agentury je propagace České republiky, jako destinace cestovního ruchu jak v zahraničí, tak i v České republice. Hlavní úlohy CzechTourismu jsou koordinace činností v oblasti cestovního ruchu, destinační marketing, mediální prezentace ČR a informační podpora cestovního ruchu (CzechTourism 2014). Z tohoto popisu je patrné, že agentura CzechTourism se na poli ekonomické diplomacie České republiky zasazuje o vytváření pozitivního obrazu České republiky, jako turistické destinace. Opět je tedy možné hovořit o *brandingu*.

## **EGAP**

Exportní garanční a pojišťovací společnost byla založena v roce 1992 jako akciová společnost plně vlastněná státem. Česká republika svá akcionářská práva vykonává prostřednictvím Ministerstva financí ČR, MPO ČR, MZV ČR a Ministerstva zemědělství ČR a ve své činnosti se řídí zákonem o pojišťovnictví a zákonem č. 58/1995 Sb. o pojišťování a financování exportu se státní podporou. EGAP je úvěrová pojišťovna se zaměřením na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky. EGAP pojišťuje zejména bankovní úvěry, které mají splatnost delší než dva roky, na financování vývozu velkých energetických, strojních a technologických zařízení, investičních celků, dopravních staveb a investic, a to především do zemí, kde politické, ekonomické a právní prostředí přináší větší míru nejistoty a vyšší riziko nezaplacení na straně kupujících (EGAP 2014). EGAP je nedílnou součástí systému státní podpory exportu České republiky a pomáhá tak českým exportérům a investorům. Činnost EGAP se řídí pravidly OECD a EU, podle nichž lze poskytovat státní podporu exportu formou zejména střednědobých a dlouhodobých exportních úvěrů jenom v teritoriích, které vykazují vyšší míru politických a komerčních rizik (Šťouráčová a kol. 2012: 155).

## ČEB

Česká exportní banka, a.s. je součástí systému podpory exportu a poskytuje vývozcům formou státní podpory exportu financování exportních úvěrů. Je to specializovaná bankovní instituce, která vznikla v roce 1995. Hlavním úkolem je podporovat český export a povědomí o České republice ve světě, což by mělo vést k podpoře celkové konkurenceschopnosti České republiky. Banka klade důraz na komplexnost nabídky produktů financování vývozu a v poslední době spatřuje svoji úlohu vedle financování exportu zboží a služeb také v nabídce financování inženýrských, především liniových staveb v zahraničí. ČEB zároveň realizuje řadu modelů strukturovaného a projektového financování. Českým investorům poskytuje ČEB výhodné financování jejich záměrů vybudovat nové výrobní kapacity v zahraničí nebo kapitálově vstoupit do zahraničních firem, stejně jako poskytuje služby financování malých a středních podniků, jejichž činnost je svázána s exportními aktivitami (ČEB 2014).

## Klientské centrum

Klientské centrum pro export je jednotným kontaktním místem pro stávající i potenciální exportéry v České republice a bylo založeno na základě *Dohody mezi MPO ČR a MZV ČR o zřízení a fungování společného Klientského centra pro podnikatele*<sup>7</sup>. Každý podnikatelský subjekt v případě zájmu zde může získat svého specialistu, který pro něj zajistí přístup ke službám dle Katalogu služeb<sup>8</sup>, který stanoví nabídku a rozsah poskytovaných služeb státu na podporu českých podnikatelských subjektů a je součástí zvláštní Dohody o společném katalogu služeb mezi MPO ČR/CzechTrade a MZV ČR (Dohoda mezi MPO ČR a MZV ČR o zřízení a fungování společného Klientského centra). Výhodou tohoto centra je fakt, že využívá jednotnou zahraniční síť České republiky pro podporu exportu spojující ekonomické činnosti zastupitelských úřadů České republiky a zahraničních kanceláří CzechTrade, která působí zhruba v 90 zemích světa. Jeho otevřením v říjnu roku 2014 tak došlo k výraznému zjednodušení přístupu exportérů na zahraniční trhy (Businessinfo 2014a).

---

<sup>7</sup> Úplné znění této dohody je k dispozici následujícím odkazu:

[http://www.mzv.cz/file/1199555/Dohoda\\_o\\_Klientskem\\_centru.pdf](http://www.mzv.cz/file/1199555/Dohoda_o_Klientskem_centru.pdf)

<sup>8</sup>[http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Katalog-Sluzeb\\_JZS\\_KC.pdf](http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Katalog-Sluzeb_JZS_KC.pdf)

### ***1.3.1.3. Nevládní instituce angažované v ekonomické diplomacii České republiky***

Mezi nezávislé organizace s dobrovolným členstvím, které sdružují a reprezentují podnikatelskou veřejnost, patří **Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora ČR, Agrární komora ČR a Profesní svazy a asociace**. Tato uskupení jsou zástupci zájmů podnikatelů v České republice a prosazují a podporují opatření, která přispívají k rozvoji podnikatelského prostředí a rozvoji podnikání v České republice, což celkově stimuluje ekonomický výkon. Tyto instituce zpravidla prosazují zájmy podnikatelské veřejnosti a vedou dialog s vládními a zákonodárnými orgány i v oblastech hospodářské politiky a angažují se v různých aktivitách zaměřených na podporu exportu. Systematická angažovanost v jejich činnosti je důvodem, proč jsou tyto organizace zařazeny mezi aktivní aktéry české ekonomické diplomacie (Šťouračová a kol. 2012: 155-156). V nejnovější úpravě kompetencí v oblasti ekonomické diplomacie – v Rámcové dohodě – je uvedeno, že tyto organizace je možné, jako podnikatelské reprezentanty, požádat o doporučující stanoviska při řešení problematiky spojené s implementací české ekonomické diplomacie (Rámcová dohoda mezi MZV a MPO ČR 2014a).

Na předchozích stranách byla přehledně nastíněna institucionální struktura ekonomické diplomacie České republiky. Komplexní přehled jednotlivých institucí, které jsou činné v rámci ekonomické diplomacie, je nezbytný k vytvoření představy o tom, jakým způsobem je ekonomická diplomacie realizována. Vzhledem k povaze této práce, jejímž cílem je zmapovat podobu české ekonomické diplomacie vůči Německu, byla vybrána agentura CzechTrade jako reprezentativní prvek. Činnost této agentury, která bude analyzována v praktické části této práce, pak napomůže porozumění charakteru ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu.

## 1.4. Ekonomická diplomacie v Německu

V této kapitole bude stručně představena struktura ekonomické diplomacie v Německu, neboť v další části této práce bude rozebírána ekonomická diplomacie České republiky právě vůči tomuto západnímu sousedovi. Německo ovlivňuje Českou republiku v mnoha ohledech, oblast politiky není výjimkou, stejně jako ekonomické vztahy mezi oběma zeměmi jsou zejména pro Českou republiku klíčové. Přestože je ekonomická diplomacie ze své podstaty cílena vně, je důležitá alespoň rámcová znalost německé ekonomické diplomacie, neboť to přináší také možnost zvýšení efektivity nebo samotného zacílení české ekonomické diplomacie. Z tohoto důvodu je důležité uvést alespoň krátké představení německé ekonomické diplomacie.

*Außenwirtschaftsförderung* je oficiální název označující zahraniční hospodářské aktivity Německa. Primárním cílem těchto aktivit, stejně jako aktivit ekonomické diplomacie, je podpora německých podnikatelských subjektů při vstupu a podnikání na zahraničních trzích (Schultes 2011: 354). Systém řízení ekonomické diplomacie v Německu je mírně řečeno nepřehledný, neboť se podporou zahraničního obchodu zabývá až 300 organizací, mezi které patří spolková ministerstva, zemská ministerstva, odborné svazy, komory, sdružení, finanční instituce a další. Toto byl i záměr federativního systému – decentralizované odborné struktury a dělení kompetencí mezi státem a hospodářským sektorem (Kubešová, Švihlíková 2010: 71). Mezi státní aktéry německé ekonomické diplomacie patří Ministerstvo hospodářství a technologie (*Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*), Ministerstvo zahraničních věcí (*Auswärtiges Amt*), Germany Trade and Invest – Německá agentura pro podporu obchodu a investic, Společnost pro zahraniční hospodářství a místní marketing (*Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH*) a dílčí organizace na úrovni spolkových států, které mají za úkol podporu exportních podnikatelských subjektů. Další součástí struktury ekonomické diplomacie jsou Hospodářské svazy (*Wirtschaftsverbände*) mezi kterými jsou nejvýraznější Německý průmyslový svaz (*Bundesverband der Deutschen Industrie*), Německá průmyslová a obchodní komora (*Deutsche Industrie- und Handelskammer*), která má pobočky ve všech zájmových oblastech německé ekonomické diplomacie, dále je to Výbor pro výstavy a veletrhy německého hospodářství (AUMA – *Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft*) a v neposlední řadě také zahraničně obchodní komory (*Auslandhandelskammern*), které jsou popisovány jako centrální element německé ekonomické diplomacie, a mnoho dalších (Schultes 2011: 357-361).

Německý systém ekonomické diplomacie je symptomatický svým rozdělením kompetencí mezi stát a samotné hospodářství. Aby byla zajištěna ta nejlepší možná podpora německých podnikatelských subjektů, jsou zde již výše zmíněné organizace, které se ekonomickou diplomacií přímo zabývají. Tyto organizace však mezi sebou úzce spolupracují a často jsou čistě podnikatelská exportní sdružení spolufinancována i ze státních prostředků – veškeré subjekty německé ekonomické diplomacie jsou tedy do velké míry vzájemně provázány (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014). V množství organizací, které se zabývají různými druhy německé ekonomické diplomacie, je důležité zdůraznit roli sítě Německých zahraničně obchodních komor (*Auslandhandelskammern*), které jsou společně se svými delegacemi a reprezentanty hlavní podporou prosazování německé hospodářské politiky v zahraničí. Zprostředkovávají také podporu vzájemných obchodních vztahů na 120 místech ve více než 80 zemích. Jejich členská základna obsahuje 40.000 podnikatelských subjektů po celém světě a poskytuje široké spektrum služeb na podporu hospodářských zájmů a to vše za podpory německé vlády, která aktivně podporuje činnost celé této sítě (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014).

Dalším výrazným aktérem ekonomické diplomacie jsou Německé průmyslové a obchodní komory (*Deutsche Industrie- und Handelskammer*), které vystupují jako veřejnoprávní instituce, které hájí zájmy svých členů vůči orgánům státní správy, politické sféry a veřejnosti. Jelikož je členství německých firem v těchto komorách ze zákona povinné, mají tyto komory významnou roli i v politické sféře. Německá agentura pro podporu obchodu a investic (Germany Trade and Investment) se zabývá podporou obchodu a přílivu investic ze zahraničí. Co se týče finanční stránky ekonomické diplomacie Německa, zmíníme dvě instituce – instituci Financování exportu a projektů (*KfW – Export und Projektfinanzierung*), která poskytuje dlouhodobé půjčky, Úvěry zajištěné prostřednictvím Hermes (*Hermesversicherte Kredite*), společnosti poskytující jištění vývozních aktivit německých exportérů směřujících do rozvojových a transformujících se zemí (Kubešová, Švihlíková, Šťouračová 2012: 113-117).

Německá vláda taktéž podporuje aktivní přístup k bilaterální hospodářské kooperaci mezi jednotlivými státy. Ačkoliv je tato podpora zacílena především na státy mimo EU, k výměně informací a podpoře spolupráce dochází také v rámci hospodářských grémií a kooperačních rad., které mají za cíl podporu výměny zboží, zintenzivnění investičních vztahů nebo posílení transferu technologií. K podpoře německé ekonomické diplomacie ze strany ministerstva pro hospodářství a energie dochází také prostřednictvím poskytování informačních služeb a odborných studií jednotlivých zemí, ale i odborného poradenství v otázkách týkajících se

exportních tendencí podnikatelských subjektů a mezinárodních organizací (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014).

Ačkoliv by se mohlo zdát, že německá ekonomická diplomacie je řízena vládou a příslušnými ministerstvy, není to zcela pravidlem. Vzhledem k federativnímu uspořádání Německa má na zemské úrovni má každá z 16 spolkových zemí Německa vlastní agenturu na podporu hospodářství (*Wirtschaftsförderungsgesellschaft*), které mají zpravidla za cíl prezentovat vlastní region jako vhodnou lokalitu pro usídlování podniků. Tyto organizace poskytují zájemcům všestrannou podporu při realizaci jejich záměrů včetně přístupu k podpůrným programům a celkový podnikatelský servis (Businessinfo 2014c).

Německo je důležitým aktérem v rámci společné obchodní politiky EU, kterou podporuje a vítá otevřenost evropských trhů, protože Německo je zemí orientovanou na export. Proto také zastupuje v rámci jednání o společné obchodní politice aktivní roli v otázkách týkajících se odbourávání hranic a zesílení multilaterálních principů ve světovém obchodu a stává se tak aktivním tvůrcem této společné politiky (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014b).

Co se týče bilaterálních obchodních vztahů v rámci EU, exportně orientovaná země, jakou Německo bezpochyby je, cílí na aktivní spolupráci se svými obchodními partnery. Vzhledem k velikosti České republiky, nezaujímá vzájemný obchod mezi zeměmi přední místa v německých statistikách exportů a importů. Německý vývoz do České republiky činil v roce 2013 2,8 % (hodnota 31 022 milionů EUR), což zařadilo Českou republiku na 13. místo v žebříčku exportních zemí Německa. Dovoz do Německa z České republiky měl podíl v roce 2013 3,2 % (hodnota 64 111 milionů EUR) a Česká republika se tak ocitla na 12. místě mezi dovozními zeměmi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c). I z těchto dat vyplývá, že Česká republika není pro Německo tak důležitým obchodním partnerem, jako je tomu v opačném případě. Podpora ekonomické diplomacie je tedy vůči České republice prováděna spíše na regionální úrovni a v kompetencích jednotlivých spolkových zemí a klíčových organizací podporujících německou ekonomickou diplomacii. Nedá se však hovořit o ucelené německé koncepci ekonomické diplomacie, kterou by vůči České republice prováděla.

Německý systém ekonomické je velice komplikovaný, nepřehledný a není jednoduché se v něm vyznat. Existují však efektivní platformy, které pomáhají jak při výměně informací mezi aktéry ekonomické diplomacie, tak i jako zdroj informací pro podnikatelské subjekty. Jedná se například o webovou platformu *ixpos.de* nebo webové stránky Německé agentury pro podporu

obchodu a investic *gtai.de*. Zdánlivá nepřehlednost systému ekonomické diplomacie a počet aktérů však nemění nic na skutečnosti, že je vysoce efektivní a také díky němu se Německo nachází na předních příčkách světových exportérů. Velký důraz je také kladen na oblast výstav a veletrhů, které jsou nesmírně důležitou součástí propagace německého hospodářství, a Německo je v oblasti pořádání mezinárodních veletrhů světovou špičkou. Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že německý systém ekonomické diplomacie je poněkud zmatečný, nic to nemění na faktu, že je velice výkonný a navzdory své roztržitosti či vysokému počtu jednotlivých aktérů je i velmi efektivní. Česká ekonomická diplomacie má z tohoto důvodu v Německu relevantní příklad řízení ekonomické diplomacie státu.

## **2. Analýza ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu**

Tato část diplomové práce se bude zabývat charakterem ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu. Teoretická část této práce nastínila rámec, který je nezbytný pro porozumění celé problematice a její praxi. K vytvoření komplexní představy o české ekonomické diplomacii bude v této části zpracována i stručná charakteristika české ekonomiky a jejího zahraničního obchodu s důrazem na roli Německa. Následně bude zpracována ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu a analyzována role jednotlivých aktérů ekonomické diplomacie, přičemž důraz bude kladen zejména na roli agentury CzechTrade, jako jednoho z klíčových nositelů agendy ekonomické diplomacie.

Jak již bylo uvedeno v úvodu, cílem této práce je zmapovat fenomén ekonomické diplomacie v podání České republiky vůči Spolkové republice Německo. K odpovědi na zvolené výzkumné otázky je tedy nejprve nutné analyzovat charakter této ekonomické diplomacie. Jelikož teoretický rámec byl zpracován v předchozí části, následující stránky budou věnovány analýze relevantních dat o české ekonomice. K odpovědi na dané výzkumné otázky je nutné, vzhledem k absenci jednoznačné teoretické definice konkrétně vymezující aktivity české ekonomické diplomacie vůči Německu, se uchýlit k analýze činností jednotlivých aktérů. Tato analýza pak poslouží jako základ pro zhodnocení české ekonomické diplomacie vůči Německu. Vzhledem k současné transformaci způsobu vedení ekonomické diplomacie a k přehodnocování celého konceptu, není jiné možnosti, jak tento fenomén zkoumat. Výzkumné otázky tudíž budou zodpovězeny na základě analýzy aktérů české ekonomické diplomacie tak, jak byli vymezeni v teoretické části této práce. Nedílnou součástí bude zmapování role agentury CzechTrade, jako jednoho z klíčových nositelů a aktérů ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu. Bude zpracována případová studie, která mimo jiné pramení z poznatků získaných během praktické stáže autorky této práce v zahraniční kanceláři CzechTrade v Düsseldorfu.

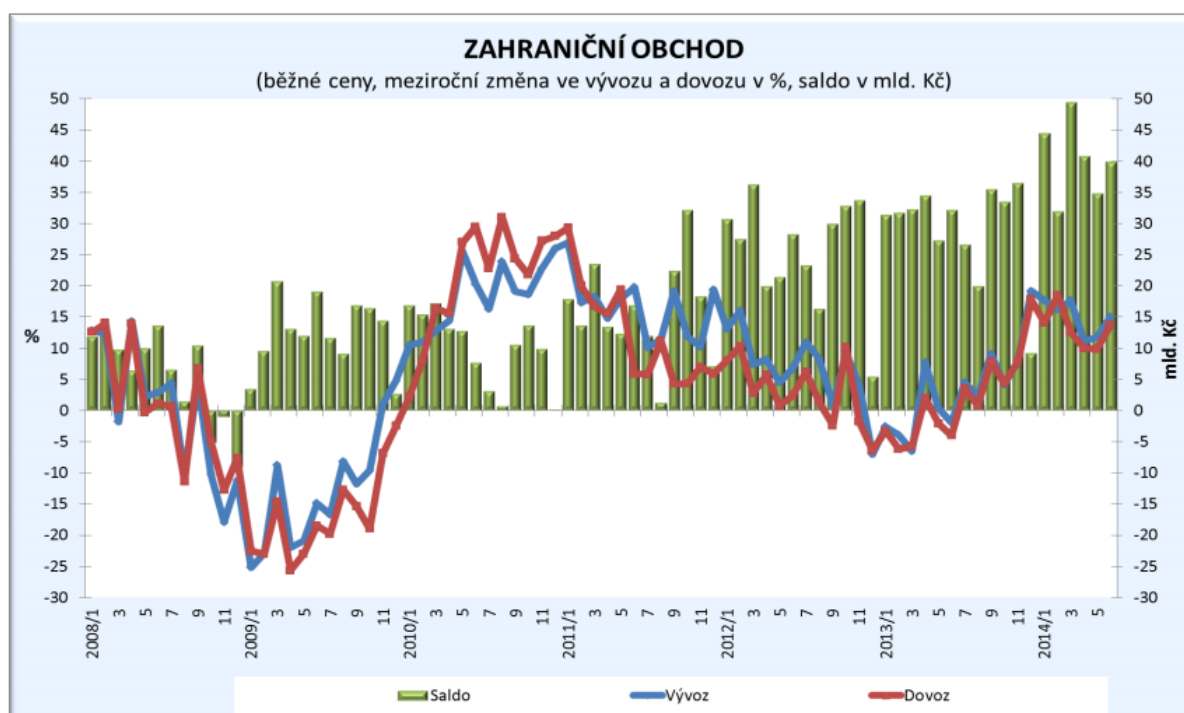


## **2.1. Stručná charakteristika zahraničního obchodu České republiky**

Ekonomická diplomacie je ve své podstatě ovlivňována a přímo vychází ze stavu české ekonomiky. Z tohoto důvodu je nutné věnovat pozornost stavu české ekonomiky, zejména zahraničnímu obchodu, který je výchozím indikátorem který ovlivňuje proces formování zájmů a cílů v rámci ekonomické diplomacie. Vzhledem k faktu, že do současné doby nebyla vytvořena jasná koncepce ekonomické diplomacie České republiky, není možné statistické údaje o zahraničním obchodu vyhodnocovat jako indikátory účelnosti ekonomické diplomacie a to směrem k jakékoli zemi. Níže uvedený stručný přehled slouží spíše k dotvoření obrazu o stavu české ekonomiky a jejího zahraničního obchodu. Tyto proměnné totiž reálně ovlivňují rozhovory o potřebě jednotné formulace strategie týkající se ekonomické diplomacie. Zahraniční obchod je pak z pohledu ekonomické diplomacie směrodatný k určení priorit a formulování zájmových oblastí. Pro potřeby této práce a analýzy ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu jsou tak rámcově důležitá především data týkající se vzájemného obchodu mezi oběma zeměmi.

Zahraniční obchod České republiky v roce 2013 měl z pohledu nelehké ekonomické situace v zóně EU dobré výsledky. Dle údajů exportních statistik vykazoval přebytek obchodní bilance rekordní výši – 350,7 miliard CZK, což bylo v meziročním srovnání o 45 miliard CZK více. Po nevýrazných výsledcích dovozu a vývozu v první polovině roku přišlo v druhé polovině oživení, které bylo natolik silné, že meziroční hodnoty exportu se zvýšily o 3,0 % a dovoz zaznamenal růst o 1,8 % (ČSÚ 2014). Na následujícím grafu je znázorněn vývoj zahraničního obchodu České republiky v letech 2005-2013.

Graf 1. Zahraniční obchod ČR v letech 2005- 1. pol. 2014



Zdroj: Data ČSÚ, graf MPO ČR 2014c.

Výsledky zahraničního obchodu v roce 2013 byly ovlivněny několika faktory, mezi které také patří zlepšování evropské a světové ekonomiky, které se projevilo pozitivním způsobem zejména ve druhé polovině roku 2013. Dalším faktorem ovlivňujícím výsledky zahraničního obchodu byl silný růst průmyslové produkce ve druhém pololetí roku 2013, který byl způsoben oživením v eurozóně – klíčovou roli hrála zejména zvýšená poptávka po osobních automobilech - a v neposlední řadě ceny vývozu i dovozu - exportní ceny se v roce 2013 v průměru zvýšily o 1,2 % a ceny importu poklesly o 0,2 %. Směnné relace dosáhly v úhrnu za celý rok kladné hodnoty 1,4 % (MPO ČR 2014a).

Majoritní část exportu České republiky byla v loňském roce uskutečněna v rámci EU, do jejichž členských států mířilo celkem 81 % českého exportu. Na import do České republiky byl z 65,1 % realizován z členských zemí EU. Obchodní bilance se státy EU skončila aktivem ve výši 733,2 miliard CZK, což bylo o 17,1 miliardy více než v roce 2012 (ČSÚ 2014).

Z tohoto vyplývá, že většina zahraničně-obchodních aktivit České republiky je prováděna v rámci EU. Výrazná orientace českého zahraničního obchodu na trhy eurozóny pak činí tento obchod velice náchylný na případné výkyvy ekonomik v rámci eurozóny. Německo, jako dlouhodobě nejsilnější exportní partner České republiky, a jeho ekonomická kondice z tohoto důvodu výrazně ovlivňují nejen český zahraniční obchod, ale také celou ekonomiku.

### 2.1.1. Zahraniční obchod České republiky s Německem

Ačkoliv do Německa dlouhodobě míří více než třetina českého exportu, a tímto je tedy Německo zdaleka nejvýznamnějším hospodářským partnerem České republiky, pomalu pokračuje pozvolné klesání tohoto podílu i navzdory silné provázanosti s německým subdodavatelským řetězcem (Handl 2013: 92). Obchodní vztahy s Německem jsou však dlouhodobě na velmi vysoké úrovni a Německo je s podílem standardně přesahujícím 30 % vedoucí exportní destinací. Nicméně vysoký podíl českého vývozu svědčí o vysoké míře provázanosti ekonomiky České republiky s německým trhem a jeho ekonomikou. Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v období 1993-2013 je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1. Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v období 1993-2013 v tis. €.

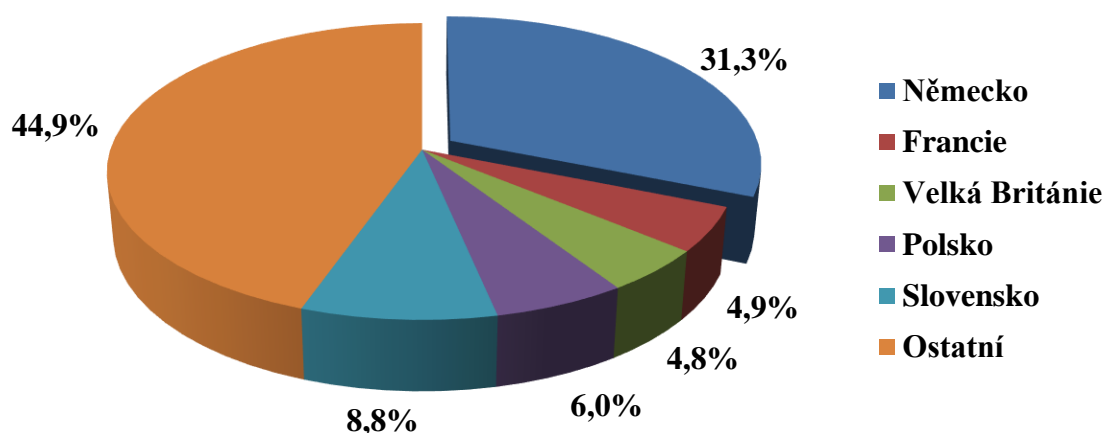
	Vývoz		Dovoz		Obrat		Saldo
	EUR	pořadí	EUR	pořadí	EUR	pořadí	EUR
1993	3 589 107	1.	3 638 833	1.	7 227 940	1.	-49 726
1994	4 592 915	1.	4 387 588	1.	8 980 503	1.	205 327
1995	6 109 118	1.	6 111 696	1.	12 220 814	1.	-2 578
1996	6 436 534	1.	7 102 658	1.	13 539 192	1.	-666 124
1997	7 150 792	1.	7 691 147	1.	14 841 939	1.	-540 355
1998	8 870 141	1.	8 693 776	1.	17 563 917	1.	176 365
1999	10 335 606	1.	8 998 668	1.	19 334 274	1.	1 336 938
2000	12 735 790	1.	11 247 913	1.	23 983 703	1.	1 487 877
2001	14 213 070	1.	13 393 501	1.	27 606 571	1.	819 569
2002	14 832 533	1.	13 972 157	1.	28 804 690	1.	860 376
2003	15 926 198	1.	14 738 070	1.	30 664 268	1.	1 188 128
2004	19 530 433	1.	17 375 132	1.	36 905 565	1.	2 155 301
2005	21 102 927	1.	18 482 919	1.	39 585 846	1.	2 620 008
2006	24 167 299	1.	20 988 832	1.	45 156 131	1.	3 178 467
2007	27 459 864	1.	24 140 390	1.	51 600 254	1.	3 319 474
2008	30 457 141	1.	25 792 950	1.	56 250 091	1.	4 664 191
2009	26 261 381	1.	19 990 519	1.	46 251 900	1.	6 270 862
2010	32 394 026	1.	24 266 429	1.	56 660 455	1.	8 127 597

2011	37 706 842	1.	28 048 091	1.	65 754 933	1.	9 658 751
2012	38 427 778	1.	27 825 610	1.	66 253 388	1.	10 602 168
2013	38 132 554	1.	27 704 245	1.	65 836 799	1.	10 428 309

Zdroj: Businessinfo 2014b, vlastní zpracování.

Německo již tradičně hraje důležitého partnera pro český export (viz graf uvedený níže). V roce 2013 dosáhla obchodní bilance České republiky nejvyššího přebytku právě s touto sousedskou zemí. Zatímco vývoz do tohoto teritoria vzrostl meziročně o 2,5 %, dovoz posílil o 2,8 %. Aktivum obchodní bilance činilo 270,9 miliard CZK a meziročně se tak zvýšilo o 4,3 miliardy CZK (MPO ČR 2014a).

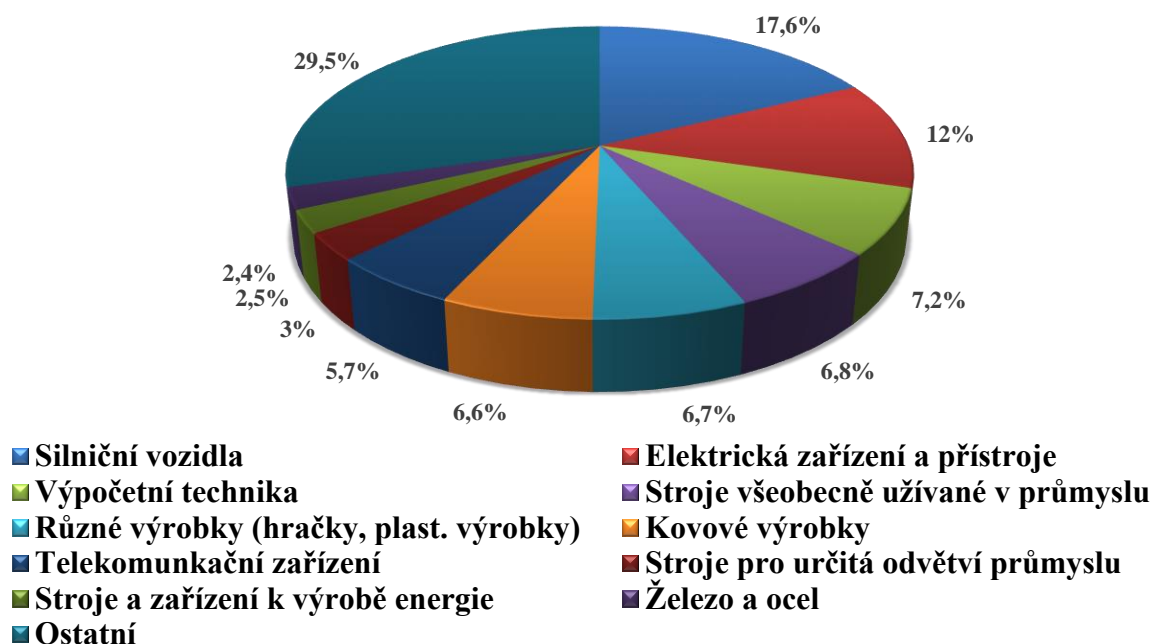
Graf 2. Struktura exportu České republiky za rok 2013 podle cílové destinace (v %).



Zdroj: ČSÚ 2014, vlastní zpracování.

Co se týče komoditní struktury českého exportu a importu, zůstává poměrně stejná jako v předešlých letech. Ve zbožové struktuře se nejvíce vyvázejí stroje a dopravní prostředky.

Graf 3. Komoditní struktura exportu České republiky do Německa v roce 2013 (v %)



Zdroj: Businessinfo 2014b, vlastní zpracování.

Význam Německa pro naše hospodářství spočívá taktéž v oblasti přílivu přímých zahraničních investic. Německo je spolu s Nizozemím naším největším zahraničním investorem. Začátkem roku 2011 činil stav německých investic v České republice 13,2 miliard EUR, což představuje 13,8 % z celkové sumy zahraničních investic přicházejících do České republiky. Za tentýž rok příliv investic z Německa činil 1 821,7 mil. EUR, což bylo s podílem 45,6 % nejvíce ze všech států. Celkem se odhaduje, že v České republice působí cca 3 500 - 4 000 německých společností. Z hlediska kapitálové angažovanosti se jedná jak o stoprocentně vlastněné pobočky, resp. dceřiné společnosti německých podnikatelských subjektů, tak i různé formy smíšených společností s různou kapitálovou účastí (Businessinfo 2014c).

Z výše uvedených dat je zřejmé, jak důležitým obchodním partnerem je Německo pro Českou republiku. Dlouhodobá obchodní spolupráce založená především v zatím neotřesitelné pozici Německa jako nejdůležitější exportní destinace pro exportéry z České republiky, má svůj význam i při dovážení zboží z Německa. Je to právě blízkost obou zemí, která nahrává vzájemné obchodní spolupráci. Čeští obchodní partneři jsou pro ty německé lákavé především tím, že jsou schopni vyrobit kvalitní produkty za relativně nízké ceny a proto Německo dlouhodobě spolupracuje s českými firmami jako dodavateli. Nicméně kvalita a cena nejsou jediným kritériem při navazování vzájemných obchodních kontaktů. Při vysoké konkurenci

jaká na německém trhu panuje, je také důležité věnovat pozornost tomu, jak se české výrobky a také čeští výrobci v Německu prezentují a jakým způsobem jsou obchodní vztahy vedeny. I k napomáhání rozvoje vzájemných obchodních vztahů by měla sloužit česká ekonomická diplomacie.

## 2.2. Ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu

Vzhledem k definici ekonomické diplomacie, která je uvedena v teoretické části této práce (vymezuje ji jako prostředek, nástroj k prosazování zájmů a cílů ekonomické dimenze zahraniční politiky v zahraničí, ve vnějším prostředí) je nutné upřesnit, že v následujících částech bude zohledňována pouze mikroúroveň tohoto fenoménu. Jedná se totiž o realizaci zahraničních aspektů hospodářské politiky na bilaterální úrovni – na úrovni vztahů mezi dvěma zeměmi – Českou republikou a Německem. Nicméně i tato analytická redukce je omezena faktem, že neexistuje oficiální vládní dokument nebo alespoň konkrétní definice toho, co to vlastně ekonomická diplomacie je, kdo a jakým způsobem jí má provádět a co je její konkrétní náplň atp. Z tohoto důvodu se při analýze ekonomické diplomacie a hledání odpovědi na výzkumnou o charakteru ekonomické diplomacie vůči Německu budeme uchýlovat k analýze činností jednotlivých aktérů ekonomické diplomacie.

Ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu se vyznačuje nejednoznačností, nicméně existuje jistá smluvní základna, která slouží jako základní legislativní opora vzájemných vztahů. Kromě bilaterálních smluv a dohod byly ekonomické vztahy České republiky a Německa upraveny celou řadou multilaterálních dohod. Mezi nejvýznamnější z nich patří Smlouva o přistoupení k Evropské unii, která byla podepsána dne 16. 4. 2003 v Aténách<sup>9</sup>. Po vstupu České republiky do EU nedošlo ke zrušení již dříve uzavřených bilaterálních smluv, nicméně některá jejich ustanovení se stala obsoletními nebo byla překryta legislativou EU (*acquis communautaire*) (Businessinfo 2014b). Jak již bylo řečeno výše, legislativa EU je pozadím, na kterém se odehrává formulace bilaterálních ekonomických vztahů mezi oběma zeměmi. Společná účast ve významných mezinárodních ekonomických organizacích také hraje svou nezastupitelnou roli, ale vzhledem k rozdílné velikosti obou ekonomik a mnohdy i odlišnému náhledu na jejich aspekty, je koordinace společných

---

<sup>9</sup> Seznam základních dohod a smluv ekonomického a pracovně-právního charakteru mezi oběma zeměmi je k dispozici zde: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19047.html#sec1>

ekonomických zájmů obou zemí v rámci platform mezinárodních ekonomických organizací a režimů, méně pravděpodobná.

Ekonomická diplomacie se tak v českém podání vůči Německu omezuje na realizaci zahraničních aspektů hospodářské politiky, z nichž hlavní součástí je podpora vzájemných obchodních styků mezi zeměmi – podpora přílivu investic a podpora exportních aktivit českých subjektů. Dále se také české aktivity zaměřují na vytváření pozitivního obrazu České republiky v Německu (*branding*), ale vzhledem k absenci jednotícího koordinačního principu a pouze rámcovým smlouvám mezi jednotlivými aktéry, nelze mluvit v žádném případě o ucelené ekonomické diplomacii České republiky a to nehledě na cílový stát. Pro zmapování podoby ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu, nebo lépe řečeno tendencí, které by svou povahou mohly spadat do širokého spektra aktivit prováděných v rámci ekonomické diplomacie, je nutné se zaměřit na činnost jednotlivých aktérů a jejich roli v česko-německých ekonomických vztazích.

Nejdříve se budeme zabývat aktéry, kteří se nacházejí na vládní úrovni – státní instituce. Zaměříme-li se na roli jednotlivých ministerstev rámci české ekonomické diplomacie vůči Německu, je nutné zdůraznit, že klíčovou roli hrají hlavně MZV ČR a MPO ČR.

### **2.2.1. Role vládních – státních institucí**

#### Ministerstvo zahraničních věcí ČR

MZV ČR má ve své struktuře ekonomickou sekci, která je specializovaným útvarům ministerstva pro agendu spojenou s vnějšími ekonomickými vztahy České republiky včetně rozvojové spolupráce. V případě Německa a ekonomické diplomacie prováděné MZV ČR k tomuto západnímu sousedovi, tento odbor prostřednictvím svých složek formuluje, vykonává a koordinuje zahraniční politiku České republiky v oblasti vnějších ekonomických vztahů a odborně řídí činnost zastupitelských úřadů při provádění české zahraniční politiky (MZV ČR 2014c).

Pro vykonávání ekonomické diplomacie, nebo činnosti, která by se mohly svým charakterem řadit do ekonomické diplomacie, je pro Německo zásadní aktivita MZV ČR v rámci Velvyslanectví České republiky v Berlíně, neboť také na tomto zastupitelském úřadě provozuje obchodně-ekonomický úsek, který je zodpovědný za vykonávání agendy týkající se ekonomické diplomacie vůči Německu. Úkolem obchodně-ekonomického úseku tohoto

velvyslanectví je podpora českého exportu do Německa a získávání německých investic do České republiky. Dlouhodobým cílem je uplatnění kvalitních a konkurenceschopných českých výrobků a služeb s vyšší přidanou hodnotou na německém vysoce konkurenčním trhu. Mezi priority také patří podpora spolupráce v oblasti vědy, výzkumu a inovací (MZV ČR 2014c). Aktivitu obchodně-ekonomického úseku spočívají v činnostech uvedených níže:

- **Zahraniční ekonomická politika České republiky a informační propojení**

Koordinace a provádění zahraniční ekonomické politiky České republiky a vytváření informačních propojení mezi institucemi a podniky v obou zemích. Podpora dialogu formou kulatých stolů, workshopů a odborných konferencí včetně pořádání akcí pro německé firmy a investory.

- **Analytická a zpravodajská činnost**

Zprostředkování informací o otázkách týkajících se ekonomického vývoje a bilaterálních obchodních vztahů.

- **Poradenství a zprostředkování informací**

Poskytování informací týkajících se především hospodářsko-politických otázek. Informování českých firem (popř. hospodářských svazů) o důležitých zakázkách, vypsaných tendrech a o změnách hospodářsko-politických rámcových podmínek.

- **Komplexní propagace České republiky**

Propagace České republiky jako významné a vhodné země pro zahraniční investice, pro usídlování podniků a spolupráci v oblasti vědy, výzkumu a inovací, stejně prezentace České republiky jako spolehlivého partnera v rámci vnitřního trhu EU a na trzích třetích zemí.

- **Pomoc českým podnikatelským subjektům při pronikání na německý trh**

Spolupráce v této oblasti s agenturami CzechTrade a CzechInvest v Düsseldorfu. Obchodně-ekonomický úsek zde funguje jako centrální kontaktní místo, kde firmy obdrží základní poradenství, informace a přehled kontaktních míst České republiky, které jim pak mohou poskytnout specifické služby.

Rozsah poskytovaných služeb českým podnikatelským subjektům je vždy závislý na kapacitních možnostech (Velvyslanectví České republiky v Berlíně 2014a).



Aktuální agenda obchodně-ekonomického úseku velvyslanectví České republiky v Berlíně souvisí s poradenstvím a poskytováním informací jednotlivým firmám, nebo poskytováním oficiální právních stanovisek k pracovním záležitostem a k obchodnímu právu. Cílené projekty ekonomické diplomacie stanovené podle prioritních oborů nebo i politická agenda – splavnost Labe, energetická politika jsou na první pohled body, které nijak s ekonomickou diplomacií nesouvisejí, ale přesah bilaterálních jednání a styků do sféry ekonomické diplomacie je zde přítomen ve formě podpory politicko-ekonomických zájmů České republiky (Velvyslanectví České republiky v Berlíně 2014b).

Pakliže se pokusíme zhodnotit aktivity MZV ČR v rámci ekonomické diplomacie České republiky, je nasnadě srovnání s ostatními evropskými zeměmi a jejich formami ekonomické diplomacie. Když se podíváme na Polsko nebo Rakousko zjistíme, že mají k dispozici mnohem více zdrojů a to jak finančních, tak lidských. Prostředky vydávané Českou republikou na agendu související s ekonomickou diplomacií jsou tak nesrovnatelně nižší a to vede mimo jiné i k problémům souvisejícím s převáděním často až příliš teoretických konceptů ekonomické diplomacie do praxe (anonym 2014)<sup>10</sup>.

V Německu je všeho všudy přítomno několik jedinců - aktérů, kteří jsou pověřeni MZV ČR, MPO ČR - agenturou CzechTrade nebo agenturou CzechInvest a dají se tak považovat za exekutivní složku ekonomické diplomacie v této zemi. Problematika absence/existence ekonomické diplomacie záleží na konkrétní definici této diplomacie, nicméně v rámci EU funguje většina firem bez pomoci jednotlivých států, protože právní rámec je nastavený pro firmy takovým způsobem, že státní podporu v ideálním případě nepotřebují (anonym 2014). Neexistence centrálního dokumentu – průvodního dokumentu – k ekonomické diplomacii ze strany MZV ČR ponechává na jednu stranu jednotlivým aktérům prostor k realizování vlastních iniciativ, ale na druhou stranu má za následek nejednotnost aktivit v rámci ekonomické diplomacie.

Seznam pracovníků českých zastupitelských úřadů, kteří jsou plně nebo částečně pověřeni ekonomickou agendou k září 2014, je k dispozici na webových stránkách MZV ČR<sup>11</sup>. V Německu jsou touto agendou pověřeny jmenovitě následující osoby:

---

<sup>10</sup> V rámci shromažďování materiálů pro tuto diplomovou práci bylo provedeno několik rozhovorů s kompetentními lidmi z oblasti aktérů na poli české ekonomické diplomacie v Německu. Nicméně někteří z nich si nechtěli být jmenováni, proto budou v této práci uvedeni anonymně.

<sup>11</sup> <http://download.mpo.cz/get/51451/58807/617402/priloha002.pdf>.

- Velvyslanectví Berlín – Mgr. Tomáš Ehler – vedoucí obchodně-ekonomického úseku
- Generální konzulát Mnichov – Mgr. Lýdie Holínková
- Generální konzulát Drážďany – PhDr. Jiří Kuděla
- Konzulát Düsseldorf – Mgr. Robert Otepka

V případě potřeby jsou výše uvedení aktéři k dispozici pro konzultace českým exportním subjektům. Nicméně výhradně ekonomickou agendou se zabývá pouze vedoucí obchodně-ekonomického úseku Tomáš Ehler, ostatní výše jmenovaní mají také na starosti jiné druhy agend související s charakterem zastupovaného úřadu. Zastupitelský úřad České republiky v Berlíně poskytuje na svých webových stránkách rozsáhlé spektrum všeobecných informací, které se týkají exportu do Německa. Příručka Export do Německa (manuál pro exportéry)<sup>12</sup> z roku 2012, je přehledným zdrojem všeobecných informací pro podnikatelské subjekty, které chtějí své exportní tendence směřovat do této země. Nicméně se jedná o všeobecné informace, které často nejsou aktuální.

Ekonomická diplomacie a její podpora patří k dlouhodobým prioritám MZV ČR. Každý rok se koná v Praze konference, která svolává jednotlivé ekonomické rady z celého světa a poskytuje tak platformu pro výměnu zkušeností a informací týkající se problematiky ekonomické diplomacie. Vzhledem k charakteristické závislosti české ekonomiky na exportu a dalších vnějších ekonomických vztazích, je význam prosazování českých hospodářských zájmů ve světě zcela zásadní, stejně jako zajišťování odbytu pro české výrobky (MZV ČR 2014b). Z tohoto důvodu je nutné se formováním ekonomické diplomacie aktivně zabývat a vytvořit tak konceptuální rámec pro prosazování hospodářských zájmů České republiky v zahraničí.

### Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Dalším zástupcem vybraným ze skupiny vládních aktérů české ekonomické diplomacie vůči Německu je MPO ČR. Dokumentem, který by měl určovat podobu české ekonomické diplomacie v podání MPO ČR, je Exportní strategie České republiky pro rok 2012-2020, která má za úkol určit strategický rámec proexportní politiky do roku 2020 a shrnout celkovou vizi proexportních aktivit státu, jejich cíle a rovněž opatření, jejichž prostřednictvím má dojít k naplnění těchto cílů (Exportní strategie ČR 2012: 5). Tato Exportní strategie byla již

<sup>12</sup> [http://www.mzv.cz/file/1216209/Manual\\_Nemecko.pdf](http://www.mzv.cz/file/1216209/Manual_Nemecko.pdf)

popisována v předchozích kapitolách, proto se zaměříme na *Zprávu o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020 za rok 2013*, respektive její exekutivní shrnutí, které obsahuje informace o přijatých opatřeních k realizaci Exportní strategie a konkrétních aktivit realizovaných na podporu exportu, investic a obchodní politiky (Zpráva o plnění Exportní strategie ČR 2014: 2). Jedná se totiž o nejnovější dokument, který reflektuje Exportní strategii, nicméně vzhledem k politické změně vedení MPO ČR a celkové proměně náhledu na způsob podpory exportu ani tento byť nejaktuálnější dokument nereflektuje aktuální stav způsobu podpory českého exportu.

Ve druhém pololetí roku 2014 byla zahájena revize Exportní strategie České republiky pro období let 2012 až 2020, a to při zapojení všech klíčových partnerů - Svazu průmyslu a dopravy ČR včetně jím ustavené Platformy exportérů, Hospodářské komory, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, Asociace malých a středních podniků, Českomoravské konfederace odborových svazů a dalších sociálních partnerů. Jedním z nejvýznamnějších momentů při zahájení revize Exportní strategie bylo vyřešení spolupráce mezi MPO a MZV při podpoře českého exportu s cílem překonat duplicitu činností a nastavit oblasti působnosti při této podpoře mezi oba resorty. Výsledkem tohoto procesu se tak stala smluvně zakotvená koordinace rozdělení kompetencí v rámci ekonomické diplomacie České republiky (MPO ČR 2014b). Mimo jiné bylo rozhodnuto o zastavení procesu slučování příspěvkových agentur MPO ČR CzechTrade a CzechInvest.

Rámcová dohoda mezi MZV a MPO ČR o zásadách spolupráce při zajišťování exportu a ekonomické diplomacie České republiky, o které byla řeč již v předchozích kapitolách, stojí na čtyřech základních pilířích - Jednotné zahraniční síti, Klientském centru, společném vzdělávání a Katalogu služeb státu. Cílem uvedených změn je efektivnější zacílení proexportních aktivit. Ty mají reagovat na aktuální mezinárodní situaci a potřeby českých firem a současně se opírat o plné pracovní nasazení jednotné sítě ekonomické diplomacie, sdružující ekonomické činnosti zastupitelských úřadů a aktivity zahraničních kanceláří CzechTrade (MPO ČR 2014b). MPO ČR vydalo přehledný seznam poskytovaných služeb na podporu exportu. Mezi ně se řadí:

- Zelená linka pro export – jejím úkolem je zprostředkovat informace a být prvním kontaktním místem pro podnikatele, kteří chtějí exportovat. Zelená linka pro export spolupracuje s dalšími aktéry činnými v oblasti exportu, jakými jsou například Generální ředitelství cel, Hospodářská komora ČR, Státní rostlinolékařská správa,

Státní veterinární správa, Státní zemědělský intervenční fond, SOLVIT<sup>13</sup>, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Enterprise Europe Network<sup>14</sup>, Agentura CzechInvest, Procop<sup>15</sup> atp.<sup>16</sup> (Export v kostce 2014: 4-5).

- Portál BusinessInfo.cz - základní součást informační sítě pro podnikatele a exportéry, jehož realizátorem je CzechTrade. Tento portál je hlavním komunikačním nástrojem pro integraci a následní poskytování informací z různých institucí veřejné správy podnikatelům a exportérům. Zpravodajství pro export, Zahraniční obchod, Exportní příležitosti, Teritoriální informace a interaktivní profily zemí, Státní podpora exportu nebo Vstup do podnikání /Jednotná kontaktní místa jsou názvy kategorií, ve kterých jsou k dispozici informace pro podnikatelské subjekty s exportními tendencemi (Export v kostce 2014: 6).
- Klientské centrum pro export – jednotné kontaktní místo MPO ČR a MZV ČR pro české podnikatele, kteří chtějí expandovat na zahraniční trhy.

Toto je jenom stručný výčet nejdůležitějších státních forem podpory exportu, vzhledem k jejich relevanci vůči Německu. Další formy služeb státu na podporu exportu a jsou uvedeny v publikaci Export v kostce<sup>17</sup>.

MPO ČR v rámci ekonomické diplomacie taktéž podporuje účast českých firem na výstavách a veletrzích po celém světě prostřednictvím České oficiální účasti, která je koordinována právě tímto ministerstvem. Nicméně tyto české oficiální účasti jsou zřídka cíleny na Německo, neboť aktivity agentury CzechTrade a Zahraniční kanceláře CzechTrade v Düsseldorfu ve velké míře pokrývají poptávku firem na společnou expozici za účelem sdílení fixních nákladů na účast na takových akcích. Zásadní role MPO ČR v rámci aktivit týkajících se ekonomické diplomacie tak zůstává zejména v podpoře financování jeho příspěvkových agentur CzechTrade a CzechInvest.

---

<sup>13</sup> Řešení problémů způsobených nesprávnou aplikací evropského práva ze strany správních orgánů vůči občanu či podnikateli.

<sup>14</sup> Celoevropská síť poskytující poradenství v oblasti vnitřního trhu EU, podnikání v rámci EU, evropské legislativy a národních předpisů.

<sup>15</sup> Poskytuje výrobcům a distributorům bezplatné informace o technických požadavcích, které kladou na neharmonizované zboží české předpisy.

<sup>16</sup> Detailní popis náplně práce těchto organizací není vzhledem k relevanci zařazen do obsahu práce, nicméně pro zájemce je k dispozici na následujícím odkazu: <http://download.mpo.cz/get/51450/58509/616532/priloha001.pdf>.

<sup>17</sup> K dispozici na <http://download.mpo.cz/get/51450/58509/616532/priloha001.pdf>

Co se týká analýzy role ministerstev<sup>18</sup> v rámci aktivit týkajících se ekonomické diplomacie, je nutné opět zdůraznit trend posledních měsíců, kdy dochází k zdůrazňování nutnosti společné koordinace mezi vládními orgány jako aktéry ekonomické diplomacie. Již několikrát zmíněná *Rámcová dohoda mezi MPO ČR a MZV ČR o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie České republiky* společně s *Dohodou mezi MPO ČR a MZV ČR o zřízení a fungování společného Klientského centra pro podnikatele* nastolili novou epizodu v koordinaci aktivit týkajících se ekonomické diplomacie. MZV ČR a MPO ČR také představili první ucelenou publikaci oborových příležitostí, která má za cíl pomáhat identifikovat perspektivní možnosti uplatnění českých podniků na zahraničních trzích a v Německu jsou identifikovány následující perspektivní obory pro export – viz obrázek č. 3.

Obrázek č. 3. Perspektivní obory pro export v Německu.

Perspektivní sektor	Konkrétní příležitosti
Spotřební zboží	4813 Cigaretový papír
Doprava	Automobily Infrastruktura 86 (HS 2) Železnice a tramvaje, a to zejm. 8602 - 8605
Energetika – OZE, přenosové sítě a služby	8544 Dráty a kabely Výrobky z železa oceli (konstrukce, skříně atd.) 85 (HS 2) Obnovitelné zdroje energie Ocelové konstrukce Služby v energetice Decommissioning jaderných elektráren
Zdravotnictví	2941 Antibiotika 3002 Krev, vakcíny, toxiny 3005 Vata, gáza, obvazy 9018 Zdravotnické přístroje 9021 Ortopedické pomůcky, protézy 9401 (apod.) Stavba a vybavení starobních/pečovatelských ústavů a nemocnic Poskytování zdravotnických a lázeňských služeb pro klienty z DE
ICT	8471 Stroje automat zprac dat jednotky snímače ap 8517 Přístroje telefonní,ost.přístroje pro vysílání,příjem hlasu,dat jn 8528 Monitory, projektory bez TV; přijímače televizní
Aplikovaný výzkum	

**Exportní riziko podle OECD: -**

Zdroj: Mapa globálních oborových příležitostí 2014.

<sup>18</sup> V této souvislosti hovoříme především o MZV ČR a MPO ČR, neboť ve vztahu české ekonomické diplomacie vůči Německu jsou role ostatních ministerstev jako aktérů ekonomické diplomacie spíše marginální.

Za účelem zlepšení kontaktu s exportéry a zároveň získání relevantní zpětné vazby bylo koncem září 2014 spuštěno ve spolupráci mezi oběma ministerstvy v organizační struktuře CzechTrade nové pracoviště – Klientské centrum, které v rámci Katalogu služeb jednotné zahraniční sítě a Klientského centra<sup>19</sup> poskytuje několik kategorií služeb (Export v kostce 2014: 10). Jeho součástí jsou společné služby zastupitelských úřadů České republiky a zahraničních kanceláří CzechTrade, které jsou dostupné ve více než 90 zemích světa prostřednictvím více než 150 odpovědných úřadů. Ačkoliv exekutivní složka ekonomické diplomacie v Německu je silně ovlivněna nedostatkem personálu, spolupráce mezi jednotlivými aktéry v Německu bez problémů funguje a to také zejména díky kvalitním osobním vztahům nebo i teritoriálnímu rozdělení (anonym 2014).

Při snaze zhodnotit celkovou českou zahraniční politiku vůči Německu a česko-německé vztahy vůbec, je nutné zdůraznit několik nedostatků. V rámci atraktivity České republiky jako cílové investiční destinace dochází ke snižování přitažlivosti České republiky pro zahraniční investory, které pramení zejména z nedostatku odborné pracovní síly. Souvisejícím problémem je nedostatečnost transparentních procesů při zadávání veřejných zakázek nebo i korupční jednání. Na druhé straně je slabinou pro české exportní subjekty jejich nedostatečná prezentace na německém trhu, která vede ke značné asymetrii počtu podnikatelských subjektů na obou trzích v roce 2013. Celkově je na německém trhu etablováno 140 českých podniků, na druhé straně je cca 3500 německých podniků činných v České republice. Česká zahraniční politika vůči Německu by tak měla spíše než k řešení již překonaných historických otázek vzájemných vztahů, směřovat k aktivní spolupráci. K tomu je ale nutná jistá míra adaptace české politiky na německý směr (Handl 2014).

Zde se opět dostáváme k třecím plochám, které vznikají při snaze formulovat principy ekonomické diplomacie. Obraz, pověst, popř. „značka“ České republiky ve vztahu k Německu dlouhodobě trpí na otevírání a opětovné, někdy zcela nelogické, řešení historických křivd a bezpráví. Proč jsou tématem v přímé prezidentské volbě v roce 2013 Benešovy dekrety? Česká republika se může snažit, jak chce, ale i tyto diskuse nad tématy, která patří dávné minulosti, poškozují vzájemné česko-německé vztahy a má neblahý vliv i na vzájemné obchodní aktivity. Česká republika je malá otevřená ekonomika, pro kterou je export nutnou podmínkou dlouhodobé a udržitelné prosperity a hospodářského růstu, exportní odvětví jsou v České republice hnací silou zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti ekonomiky (Exportní strategie ČR 2012: 9). Proto je i *branding* – vytváření pozitivního obrazu České republiky

---

<sup>19</sup> Tento katalog je k dispozici v příloze č. 2.

v očích německých investorů – nebo vzájemné budování pevných obchodních vztahů důležitou součástí prohlubování české ekonomické diplomacie vůči Německu. Nemůže se pak tedy stát, že v příručce německé organizace GTAI<sup>20</sup> bude mezi radami pro obchodní jednání s českými partnery mimo jiné uvedeno, že Češi trpí v obchodě se Západem komplexy méněcennosti, potřebují mít podklady vždy přeložené do češtiny nebo je nutné se vyhýbat historicky citlivým tématům, jako jsou Benešovy dekrety, a zvyknout si na to, že negativismus Čechů je pravidlem (GTAI 2013: 58-60).

Dlouhodobým problémem je také nedostatečné finanční a personální zdroje, které jsou v porovnání s ostatními zeměmi velice poddimenzované – v Německu je totiž aktivní výkonnou složkou ekonomické diplomacie v oblasti státních – vládních institucí a organizací pověřeno všehovšudy do 10 osob. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zvážit nutnost navýšení jak personálních, tak finančních kapacit a zvážit zapojení svazů i komor a to na jedné straně do tvorby české ekonomické diplomacie, ale na druhé straně i do jejího převádění do praxe a to i v rámci aktivní finanční spoluúčasti (anonym 2014).

#### Instituce pro finanční a pojišťovací agendu

EGAP a.s. je institucí, která pomáhá českému exportu již od roku 1992 a jejím vlastníkem je stát. Řídí se mezinárodními pravidly a má pojištěný export za více než 670 miliard CZK do téměř stovky zemí po celém světě (Procházka 2014). Německo má v pojistné angažovanosti EGAP podíl menší než 2 % a z tohoto důvodu nebude role EGAP jako aktéra české ekonomické diplomacie vůči Německu reflektována.

ČEB, a.s., jako specializovaná bankovní instituce ve vlastnictví českého státu zajišťuje zejména typy financování, které jsou pro komerční banky, především v současné době, obtížně realizovatelné z důvodu vývozu do zemí s vyšší mírou teritoriálního a komerčního rizika, dlouhé doby splatnosti, financování velkého objemu či složité struktury financování (Mráz 2014). Z této definice vyplývá, že role této banky je v česko-německých obchodních vztazích spíše marginální a z tohoto důvodu nebude jako aktér ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu zohledňována.

---

<sup>20</sup> GTAI – Germany Trade and Invest.

## Organizace podřízené ministerstvům

Mezi organizace činné v rámci české ekonomické diplomacie vůči Německu patří CzechTrade, CzechInvest a také nově vzniknuvší Klientské centrum pro export. Tyto tři organizace hrají nezastupitelnou roli v rámci aktivit spadající pod českou ekonomickou diplomacii a de facto velká většina reálné činnosti ministerstev je prováděna skrze tyto organizace. Do této skupiny patří také CzechTourism, jako příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj, ale vzhledem k marginální roli ve skutečných obchodních vztazích České republiky s Německem, role této agentury nebude zohledňována, byť přispívá k propagaci České republiky v Německu a jedná se tak o *branding*. Podobnou roli mají také Česká centra, kterých je v Německu hned několik, ale vzhledem k tomu, že jejich práce spočívá zejména v kulturní výměně mezi oběma státy, ani Česká centra nebudou zahrnuta do analýzy české ekonomické diplomacie vůči Německu, přestože vytváření pozitivního obrazu České republiky v Německu (*branding*) je důležitou součástí třeba pro zvyšování atraktivity přichozího německého kapitálu.

Vzhledem k faktu, že analýza role CzechTrade v rámci ekonomické diplomacie vůči Německu bude detailně zpracována v následující kapitole, stejně jako Klientské centrum pro export, jehož hlavním realizátorem je právě agentura CzechTrade, bude předmětem následující analýzy české ekonomické diplomacie vůči Německu činnost agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest.

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest přispívá ke zlepšování celkového podnikatelského prostředí v České republice a usiluje o zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky. Od svého založení v roce 1992 pomáhá CzechInvest přivádět a zprostředkovávat nové investiční projekty, které pomáhají vytvořit nejen tisíce dlouhodobých pracovních míst, ale jsou i zdrojem finančních zdrojů generovaných multiplikačním efektem (CzechInvest 2014b). Právě zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky je klíčovou funkcí této agentury při provádění aktivit v rámci české ekonomické diplomacie. Z tohoto důvodu bude na následujících řádcích řeč o aktivitách CzechInvestu zejména s důrazem na Německo. V roce 2013 bylo realizováno za aktivní asistence této agentury 23 německých projektů, které byly ve výši 8637,8 milionů CZK a investoři se v budoucnu zavázali vytvořit až 2749 nových pracovních míst, což je vůbec nejvyšší podíl na počtu projektů zahraniční sítě kanceláří agentury CzechInvest (CzechInvest2014b). Vedoucí zahraničního zastoupení v Německu je Martin Partl, Ph.D., který má na starosti region Německo, Rakousko a Švýcarsko. Náplň práce zahraničního zastoupení sídlícího v Düsseldorfu je poradenství a podpora investičních aktivit



směřujících do České republiky. Služby, které tato kancelář ve společnosti s centrálou německým investorům poskytuje, jsou zejména přístup k relevantním ekonomickým informacím, na míru šité investiční poradenství, vyřizování investičních pobídek (včetně přístupu k strukturálním fondům EU), identifikace vhodných průmyslových nemovitostí, rozvoj infrastruktury pro podnikání, vyhledávání potenciálních dodavatelů, joint ventures či akvizičních partnerů a v neposlední řadě také podpora stávajících investorů (Partl 2014).

K aktivitám kanceláře CzechInvestu v Düsseldorfu také patří aktivní oslovování potenciálních zahraničních firem na veletrzích, roadshow – smluvené schůzky s konkrétními potenciálními investičními partnery, nebo pořádání investičních seminářů. Vzhledem k tlaku na čas a produktivitu, který je v Německu všudypřítomný, se odvíjí pracovní náplň kanceláře podle předem stanovené strategie. Co se týče CzechInvestu a ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu, byla by potřeba více personálních kapacit, které by se mohly do procesu získávání nových investic zapojit. Určitým řešením by mohlo být zvýšení synergie a koordinace aktivit diplomatických pracovníků se zástupci ostatních českých hospodářských subjektů na území Německa. Avšak navýšení kapacit nenahrazuje absenci základních konceptualizačních materiálů české ekonomické diplomacie jako celku nejen v Německu, ale v celé EU (Part 2014).

Největší problémy při hodnocení podmínek pro podnikání v České republice zůstávají v oblasti daňových aspektů, politické stability, státní správy a právní jistoty, přičemž nejhůře jsou spatřovány korupce a problematika s transparentností veřejných zakázek (Sobišek 2013: 15). Celkové snížení spokojenosti s fungováním českého státu je hrozbou nejen pro příliv investic, ale i snah v rámci ekonomické diplomacie.

### **2.2.2. Role nevládních institucí**

Mezi aktéry nevládních institucí, které mají účast na aktivitách zahrnovaných v rámci ekonomické diplomacie, jsou zpravidla řazeny podnikatelské komory, svazy a asociace. V České republice jsou nejvýznamnějšími aktéry Hospodářská komora, agrární komora a Svaz průmyslu a dopravy ČR. Je to právě Hospodářská komora, která zastupuje podnikatelskou veřejnost a podporuje všechny podnikatelské oblasti mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví (ty jsou v gesci Agrární komory ČR) a jejím posláním je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v České republice a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu (Hospodářská komora ČR 2014).

Role výše uvedených aktérů v rámci ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu probíhá zejména na bilaterální úrovni. Jedná se o spolupráci jednotlivých hospodářských komor obou států, přičemž spolupráce s německými hospodářskými komorami však nedosahuje z pohledu české ekonomické diplomacie, kromě pořádání konferencí a seminářů a poskytování podpory jednotlivým podnikatelským subjektům, zvláštní důležitosti. Zaměření agendy Hospodářské komory České republiky se soustředí především na jiné země, než členské státy EU. Z tohoto důvodu není role těchto komor (a také z důvodu existence rámce určující společnou evropskou legislativu) jako aktérů české ekonomické diplomacie vůči Německu v této práci nadále reflektována.<sup>21</sup> Nicméně s novými tendencemi objevujícími se na poli české ekonomické diplomacie, je nutné podotknout, že tyto komory a asociace hrají roli jako poradní orgány státních aktérů – ministerstev a příslušných agentur – při formování rámců, ze kterých vychází česká ekonomická diplomacie.

Co se týče role Svazu průmyslu a dopravy České republiky, jako dalšího zástupce nevládních institucí v rámci aktivit české ekonomické diplomacie, lze zde pozorovat úzkou spolupráci s Česko-německou obchodní komorou, stejně jako v případě výše uvedených komor. Svaz průmyslu a dopravy České republiky nicméně hraje pouze roli poradního orgánu při tvorbě aktivit týkající se ekonomické diplomacie. Z tohoto důvodu nebude ani role Svazu v české ekonomické diplomacii vůči Německu v této práci nadále reflektována.

---

<sup>21</sup> Na tomto místě je ještě pro úplnost nutné uvést jako nevládního aktéra české ekonomické diplomacie také Mezinárodní obchodní komoru České republiky (ICC International Chamber of Commerce Czech Republic), která reprezentuje zájmy českých subjektů v této mezinárodní organizaci.

## **2.3. CzechTrade jako příklad aktéra ekonomické diplomacie České republiky v Německu**

Co se týče struktury následujících kapitol, nejdříve bude představena agentura CzechTrade ze své obecné perspektivy a z hlediska její role v ekonomické diplomacii. Podepsáním smluv ze září a října roku 2014 došlo také k faktickému začlenění nově vzniknuvšího Klientského centra pro export do struktur CzechTrade, neboť právě tato agentura je jeho hlavním provozovatelem. Klientské centrum pro export však nebude vzhledem k velice krátké době své existence součástí této analýzy, protože není dostatek relevantních podkladů k zhodnocení role tohoto centra v rámci ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu. Na závěr bude zhodnocena role zahraniční kanceláře v Düsseldorfu, jakožto reprezentanta exekutivní složky ekonomické diplomacie v případě podpory obchodu a exportních tendencí českých firem v Německu.

### **2.3.1. Aktivity CzechTrade – agentury na podporu obchodu**

Agentura CzechTrade byla založena 1. května 1997 z rozhodnutí ministra průmyslu a obchodu jako příspěvková organizace MPO ČR na podporu obchodu. Zanedlouho se stala národní proexportní organizací s cílem rozvíjet mezinárodní obchod a vzájemnou spolupráci mezi českými a zahraničními subjekty. Od doby svého založení se agentura vyprofilovala jako stabilní partner, který dnes může podnikatelům nabízet 17 let zkušeností ze zahraničních trhů. CzechTrade nabízí exportérům informační a asistenční služby, které zajišťují jak konzultanti v České republice na centrále v Praze, tak i profesionálové v zahraničních kancelářích. Tato jedinečná kooperace má za výsledek komplexní exportní podporu sloužící českým exportním subjektům CzechTrade (CzechTrade 2014b: 3).

Během své existence prošla agentura CzechTrade mnoha restrukturalizacemi, přičemž jako jeden z příkladů mnohých restrukturalizací uvedme ten nejaktuálnější, kdy v roce 2013 byl proveden pokus o sloučení agentury CzechTrade s agenturou CzechInvest. Je nesnadné se v těchto restrukturalizacích vyznat, nicméně v současné době dochází k nastolení nové periody v rámci spolupráce mezi ministerstvy zahraničí a průmyslu a obchodu, která se nese ve znamení zvýšení vzájemné kooperace a odstranění nesrovnalostí a kompetenčního soutěžení ve vedení české ekonomické diplomacie. Dohody, které byly uzavřeny na podzim roku 2014, je nesnadné hodnotit, neboť s další politickou změnou vedení ministerstev může dojít k dalším změnám ve

struktury podpory zahraničního obchodu a chodu agentury CzechTrade tak, jak k tomu již mnohokrát došlo v minulosti. Vliv těchto dohod tak bude možné posoudit až s odstupem času. Ačkoliv by měla agentura CzechTrade víceméně fungovat jako samostatná entita, fakt, že je příspěvkovou organizací MPO ČR, ji činí velice náchylnou k reakcím na případné změny politického prostředí. Základním posláním této agentury však nadále zůstává podpora obchodu a exportních tendencí českých podnikatelských subjektů.

Cílem agentury je usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodného cílového teritoria, zkrácení doby vstupu na daný trh a podpora aktivit směřující k dalšímu rozvoji firmy v zahraničí. Portfolio služeb CzechTrade se skládá ze čtyř hlavních kategorií, kterými jsou informační, poradenský a vzdělávací servis a služby zahraničních kanceláří (Jareš 2014).

V roce 2013 byly tyto služby poskytovány v rámci exportních balíčků, ale podpisem *Dohody mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem zahraničních věcí o zřízení a fungování společného Klientského centra pro podnikatele*, došlo k rozdělení služeb tak, jak jsou uvedeny v Katalogu služeb Jednotné zahraniční sítě a Klientského centra.<sup>22</sup> Nyní se ale podívejme na konkrétní aktivity agentury CzechTrade v rámci ekonomické diplomacie České republiky.

Informační servis agentury CzechTrade spočívá ve využívání jedinečných nástrojů a kontaktní sítě k získávání relevantních informací pro české podnikatelské subjekty vstupující např. na německý trh. Kvalitní a rychlé informace zvyšují šanci na úspěch při vstupu na zahraniční trh. Kromě konkrétních exportních příležitostí (poptávky, veřejné zakázky atp.), jsou analyzovány trendy ve vybraných oborech nebo u vybraných komodit. Dále do informačního servisu spadají analýzy, novinky a zajímavosti z příslušných trhů, nebo také data o českém průmyslu, ekonomice či nově vzniknuvší mapy oborových příležitostí, které identifikují klíčové obory v dané zemi atp. Tyto informace jsou zprostředkovávány zdarma prostřednictvím webového portálu [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) (Jareš 2014).

Další součástí portfolia agentury CzechTrade je Exportní poradenství, které spočívá v osobních jednáních s oborově specializovanými konzultanty, kteří jsou k dispozici českým podnikatelským subjektům a projednávají s nimi výběr vhodných exportních strategií. Jejich asistence poskytovaná firmám zkracuje dobu vstupu na daný trh a podporuje aktivity, které směřují k dalšímu rozvoji firmy v zahraničí. Konzultace s českými firmami se zaměřením na identifikaci jejich exportního potenciálu a volbu vhodného teritoria, spolupráce při přípravě

---

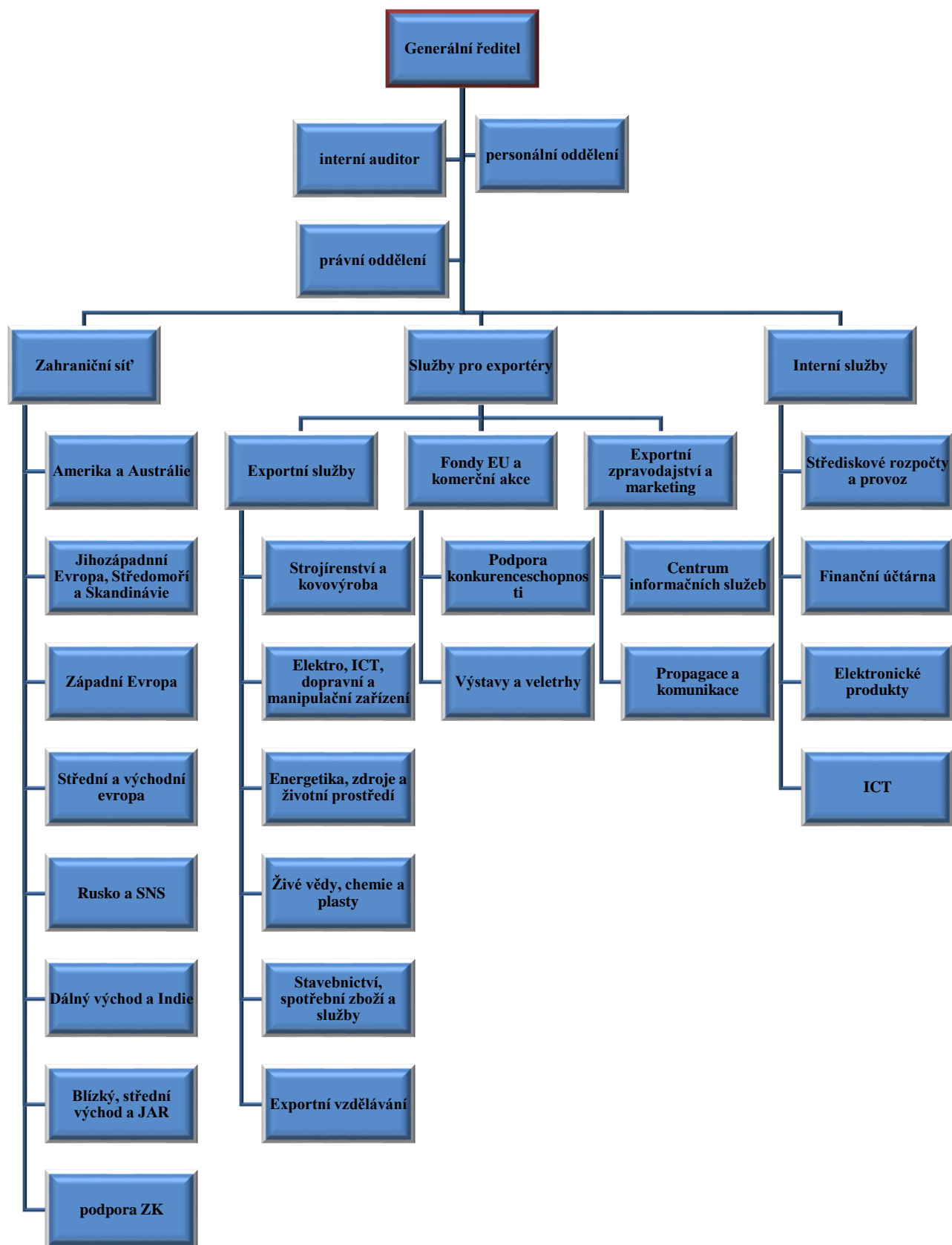
<sup>22</sup> Tento katalog je k dispozici v příloze č. 2.

exportní strategie klienta či doporučení následujícího vhodného postupu, včetně asistenční služby zahraniční kanceláře, jsou hlavními úkoly konzultantů při jednání s českými podnikatelskými subjekty. K výměně zkušeností a kontaktů mezi exportéry i ke snadnějšímu sdílení jedinečných informací o zahraničním obchodu byl vytvořen Exportní klub, který poskytuje nadstandardní služby pro své členy. Ty spočívají především v různých způsobech prezentace členů Exportního klubu v zahraničí například prostřednictvím oficiálního katalogu českých exportérů, který je prezentován na webových stránkách zastupitelských úřadů České republiky a zahraničních kanceláří CzechTrade. Tento klub také nabízí svým členům přístup k nadstandardním informacím v podobě plných verzí analýz cílových exportních trhů, které provádí CzechTrade a dalším relevantním informacím nebo také členové mají možnost zúčastnit se speciální formy exportního vzdělávání a poradenství (Export v kostce 2014: 15).

Exportní vzdělávání je další součástí aktivit na podporu obchodu agentury CzechTrade. Českým firmám jsou pravidelně nabízeny vzdělávací akce, odborné a teritoriální semináře, kurzy, exportní konference nebo firemní školení. Tyto akce slouží k podpoře know-how českých firem, které slouží k přípravě na realizaci exportních tendencí nebo také vytvářejí základ úspěšné realizace exportních tendencí.

Poslední kategorií portfolia agentury CzechTrade jsou asistenční služby poskytované zahraničními zastoupeními. Ta nabízejí profesionální služby zahraničních zástupců, kteří při realizaci individuálních služeb pro české exportní subjekty využívají znalostí místního trhu a prostředí i zkušeností z teritoria získaných dlouhodobým působením v cílové destinaci. Zahraniční zástupci nabízejí komplexní podporu exportérů při vstupu na zahraniční trh a firmy si mohou vybrat ze širokého spektra služeb od zajištění informací, navazování obchodních kontaktů, poskytování marketingové podpory, organizace propagačních akcí až po asistenci v teritoriu. 46 zahraničních kanceláří v 37 zemích světa tvoří solidní základ pro podporu obchodu českých subjektů při vstupu na zahraniční trhy (CzechTrade 2014b: 8-9). Obrázek č. 4 pak přehledně mapuje strukturu agentury CzechTrade.

Obrázek č. 4 Organizační schéma agentury CzechTrade.



Zdroj: CzechTrade 2014c, vlastní zpracování.

Součástí aktivit agentury CzechTrade je také podpora prezentace firem na zahraničních veletrzích. Pod projektem SVV (společná účast na výstavách a veletrzích), byla společně s projektem Společné účasti na specializovaných veletrzích a výstavách v zahraničí MPO ČR realizována účast firem na celkem 51 veletržních akcích ve 23 zemích světa. Tímto tak bylo podpořeno více než 550 českých vystavovatelů (MPO ČR 2014d). Prezentace pod hlavičkou CzechTrade, ať už osobní nebo katalogová, na společném stánku na zahraničním veletrhu je další možností pro české exportní subjekty. Společná účast snižuje náklady na prezentaci firmy na veletrzích v zájmových teritoriích a pracovníci zahraničních zastoupení poskytují vystavovatelům standardní i individuální služby před akcí, během i po skončení konání veletrhu (Jareš 2014).

Dalším projektem agentury CzechTrade je podpora designu výrobků mířící na zahraniční trhy. Vývoj nových produktů s kvalitním designem také zvyšuje šance na úspěch při vstupu na zahraniční trhy. Agentura CzechTrade podporuje malé a střední podnikatele formou uhrazení uznatelných nákladů do výše 56 tisíc CZK na individuální spolupráci s designerem a propagaci inovativních výrobků v zahraničí (Export v kostce 2014: 16).

Agentura CzechTrade také nadále podporuje vývozní aliance jako prostředek ke zvýšení konkurenceschopnosti a tím i zvyšuje šance českých exportérů uspět na zahraničních trzích. Tato podpora se vztahuje spíše na vzdálenější trhy a pro bilaterální vztahy s Německem není až tak relevantní (CzechTrade 2014b: 10).

Jak je z výše uvedeného popisu agendy agentury CzechTrade patrné je mnoho variant, jakými je podpora obchodu realizována. Téměř polovinu zakázek za rok 2013 tvořily asistenční služby zahraničních kanceláří. Stejně tak zprostředkoval CzechTrade 4132 exportních příležitostí a pod hlavičkou CzechTrade se v rámci marketingové podpory v zahraničí prezentovalo na 60 akcích v roce 2013 424 firem (Ráž 2014). Ze struktury zakázek vyplývá, že největší zájem byl o služby v zahraničním zastoupení v Německu – Düsseldorfu (podíl 25 % na všech zakázkách realizovaných zahraniční sítí kanceláří CzechTrade) (CzechTrade 2014b: 18). Tento fakt jenom zdůrazňuje, jak je Německo důležitou exportní destinací a agentura CzechTrade hraje důležitou roli ve zprostředkování a realizaci obchodních styků mezi oběma zeměmi. Z tohoto pohledu je nutné konstatovat, že ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu v provedení agentury CzechTrade sehrává klíčovou roli v prosazování a prohlubování vzájemných obchodních styků. Ať už se jedná o podporu exportních tendencí českých podnikatelských subjektů pomocí konkrétních asistenčních služeb, nebo je jim zprostředkována účast na výstavách nebo veletrzích. Aktivity prováděné agenturou CzechTrade

se dají hodnotit jako odpovídající rámci vymezení ekonomické diplomacie z teoretické části této práce. Nicméně absence základního konceptualizačního rámce neumožňuje efektivně hodnotit činnost ani agentury CzechTrade, ani agentury CzechInvest.

V rámci analýzy role agentury CzechTrade v české ekonomické diplomacii vůči Německu hrají klíčovou roli zahraniční zastoupení. Zahraniční kanceláře jsou de facto exekutivními složkami celé české ekonomické diplomacie, neboť v cílových lokalitách českých exportérů poskytují esenciální podporu exportních aktivit a to nejen v oblasti poskytování informací, ale i ve zprostředkování např. místa pro uskutečnění obchodní schůzky. Z hlediska cíle této práce je ve struktuře agentury CzechTrade důležitá zejména zahraniční kancelář v Düsseldorfu, která je de facto exekutivní složkou české ekonomické diplomacie vůči Německu, neboť agenda tohoto zahraničního zastoupení je činnost související s podporou českých podnikatelských subjektů na německém trhu. Z tohoto důvodu bude v následující kapitole věnována pozornost právě této zahraniční kanceláři ze sítě CzechTrade.

### **2.3.2. CzechTrade - Zahraniční kancelář Düsseldorf**

Jednou z hlavních součástí agentury CzechTrade na podporu obchodu je síť zahraničních kanceláří, které jsou umístěny po celém světě. V případě Německa se jedná o zahraniční kancelář umístěnou v Düsseldorfu ve spolkové zemi Severní Porýní – Vestfálsko. Na činnost této kanceláře v rámci ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu může být nahlíženo jako na konečnou část exekutivního řetězce ekonomické diplomacie. Z tohoto důvodu bude níže analyzovaná role zahraniční kanceláře CzechTrade v Düsseldorfu (dále jen ZK) relevantním indikátorem pro podobu české ekonomické diplomacie vůči Německu.

Agenda ZK plně odpovídá aktivitám jmenovaným v Katalogu služeb Jednotné zahraniční sítě a Klientského centra, který je uveden v Příloze č. 2 této práce, nicméně pro lepší představu o tom, jakou roli ZK hraje v rámci činností, které souvisejí s prosazováním hospodářské politiky státu a tím pádem i s ekonomickou diplomacií vůči Německu, budou tyto služby popsány a analyzovány na následujících stranách. Asistenční služby ZK se dají rozdělit do několika kategorií a zpravidla probíhají v úzké spolupráci s centrálou agentury CzechTrade. Tak je zajištěn i navzdory vzdálenosti individuální přístup a konzultace s jednotlivými podnikatelskými subjekty.

Asistenční služby ZK jsou zpravidla šité na míru jednotlivým klientům, kteří si o ně požádají. Po prvotní konzultaci na centrále CzechTrade s příslušným oborovým konzultantem



jsou požadavky klienta zpracovávány ZK a následně je po ukončení služby klientovi předána závěrečná zpráva. Existuje několik druhů asistenčních služeb – základním typem je vyhledání obchodních kontaktů, které spočívá ve vyhledání potenciálních relevantních obchodních partnerů na základě cílové skupiny určené klientem. Mezi ně patří i vyhledávání případných obchodních zástupců v Německu. Další variantou asistenční služby je vyhledání a ověření potenciálních německých obchodních kontaktů, přičemž je také často nabízena asistenční služba tzv. ověření zájmu o produkt. V rámci této služby ZK pro klienta vyhledává vhodné obchodní kontakty, které jsou mu následně předloženy k provedení prioritního výběru těch osob/firem, které mají být osloveny s nabídkou konkrétního produktu či služby. Toto oslovení je prováděno zasíláním marketingových materiálů a to jak emailem, tak i poštou, kdy jsou zpravidla přikládány i konkrétní produktové vzorky. Zájem o produkt je následně zjišťován telefonickým ověřením. Veškeré zjištěné výstupy německých oslovovaných kontaktů jsou pak následně uvedeny ve výstupní závěrečné zprávě každé asistenční služby. Mezi asistenční služby také patří zpracování informací o německém trhu dle specifikace klienta.

Jak již bylo řečeno výše, tyto služby se dají libovolně kombinovat a záleží na konkrétní domluvě klienta nejprve s konzultantem, posléze i s pracovníky zahraniční kanceláře, kteří disponují zkušenostmi z německého teritoria. Další aktivitou ZK je koordinace společných stánků na výstavách a veletrzích. Tato společná účast českých firem na veletržních akcích v Německu má za cíl redukovat fixní náklady na výstavbu stánku. Ačkoliv by se mohlo zdát, že doba veletrhů je minulostí, v Německu se veletrhy a výstavy těší velké oblibě a pro vážného zájemce o export na německý trh je důležité se adekvátně prezentovat i na těchto událostech. Administrativní zátěž během celého procesu spojeného se zařizováním účasti firem na veletrzích tvoří nemalou část aktivit ZK, ale je ze strany firem velice ceněnou záležitostí. Některé firmy se účastní společného stánku ZK pravidelně a jsou se službami poskytovanými ZK dlouhodobě spokojeny, přičemž potvrzují, že by pro ně účast na samostatném stánku nebyla například z finančních důvodů možná. Touto aktivitou tedy ZK přímo podporuje exportní tendence českých firem, které mají možnost na veletrzích jak prohlubovat stávající obchodní kontakty, ale i navazovat nové. Úspěšnost v Německu ale vždy závisí na konkrétní firmě a kvalitě produktu, neboť německý trh je sice velký, ale nesmírně konkurenční. K pronikání na něj je tedy třeba využít veškerých dostupných možností – třeba i účasti na společném stánku ZK Düsseldorf.

Kromě podpory českých podnikatelských subjektů a jejich exportních tendencí nabízí ZK Düsseldorf také možnost pro německé firmy najít si potenciální dodavatele a subdodavatele

z České republiky. Německé firmy mají k dispozici možnost zdarma zadat poptávku, na kterou mohou české firmy reagovat. Tyto poptávky jsou podle konkrétního typu zveřejňovány na portálu businessinfo.cz, kde jsou volně k dispozici pro české podnikatele. S tímto také úzce souvisí iniciativní aktivita, která probíhá několik posledních měsíců, kdy jsou aktivně oslovovány české firmy s nabídkou účasti na matchmakingových akcích<sup>23</sup>, kde je zprostředkováno setkání německých subjektů, ať už jsou to obchodní zástupci, distributoři nebo nákupčí s potenciálními českými dodavateli. Jedná se o B2B (business to business) aktivitu, která může probíhat třeba jako incomingová mise nebo Sourcing Day CzechTrade. V roce 2013 proběhly dva sourcingové dny, z aktivity ZK Düsseldorf. Kromě přestavení 22 českých firem představitelům německého řetězce OBI, byla také ve spolupráci s Centrem pro Supply Management uspořádána matchmakingová akce pro 13 německých a 83 českých firem. V současné době jsou rozjednány akviziční procesy pro německé nadnárodní potravinové řetězce – např. Kaufland nebo Aldi Süd.

Tato aktivita prováděná ZK Düsseldorf těží nejen ze silných obchodních vazeb mezi Českou republikou a Německem, ale také z iniciativního přístupu členů této kanceláře k pojímání podpory obchodu. Aktivity, které jsou zde prováděny, jsou přímou podporou exportních tendencí českých firem a prosazování na německý trh. Jedná se tedy o exekutivní příklad agendy zabývající se ekonomickou diplomacií. Ačkoliv nikde není napsáno, jakým způsobem má prosazování ekonomických zájmů probíhat, agentura CzechTrade za velkého a především angažovaného přispění ZK Düsseldorf je schopná reálným způsobem podporovat české podnikatelské subjekty na německém trhu.

Dalším iniciativním krokem ZK je také pořádání Stammtische - kulatého stolu – na vybraná témata. Při této neformální příležitosti se setkávají jak zástupci podnikatelských subjektů, tak například představitelé hospodářských komor. Toto neformální setkání reprezentantů ze soukromého i z veřejného sektoru obou zemí napomáhá prohlubování nejen obchodních kontaktů, ale i k výměně informací a zkušeností. Kromě těchto setkání jsou také pořádány informační semináře a konference, prostřednictvím kterých personál ZK předává cenné informace a zkušenosti pro úspěšné naplnění exportních aktivit českých podnikatelských subjektů směřujících do Německa.

V neposlední řadě je běžnou součástí agendy ZK emailové a telefonické konzultace v rámci poskytování informací o německém trhu. Pracovníci ZK Düsseldorf těží z dlouhodobé

---

<sup>23</sup> Matchmakingové akce slouží k přímému navazování kontaktů mezi jednotlivými firmami či představení produktů určitým konkrétním obchodním zástupcům.

znalosti německého prostředí a jsou proto schopni poskytnout informace i podnětné rady pro téměř jakýkoliv produkt či službu a to napříč všemi průmyslovými odvětvími. Exekutivní složka české ekonomické diplomacie tedy může fungovat a to navzdory absenci jasného vymezení toho, jakou má mít ekonomická diplomacie ČR podobu.

Zahraniční kancelář CzechTrade v Düsseldorfu v roce 2013 opakovaně patřila ze strany českých podnikatelů k těm nejpoptávanějším a nejvytíženějším kancelářím z celé zahraniční sítě CzechTrade. Během uplynulého roku ZK realizovala 225 zakázek při celkových tržbách 4.218.540,- CZK a dosáhla tak rekordně nejvyšších výsledků v celé historii zahraniční sítě. Počet písemně potvrzených úspěšných exportních případů činil 19 a hodnota zprostředkovaného exportu ZK činila 112.715.666,- CZK. Zprostředkované exportní příležitosti pak dosáhly čísla 166 (Zahraniční kancelář Düsseldorf 2014).

Z výše uvedených aktivit ZK je patrné, že ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu v oblasti podpory obchodu de facto funguje, aniž by byl vymezen teoretický koncept, který by měl těmto aktivitám určovat rámec. Ačkoliv absence reálného konceptu české ekonomické diplomacie vůči Německu hraje svou roli, v tomto případě by induktivní přístup k formulaci ekonomické diplomacie mohl být mnohem vhodnější, než mnohdy slepé následování politických nálad a aktuálních rozmarů.<sup>24</sup>

Německý trh je zcela liberalizován a otevřený té nejtvrdější konkurenci a mnozí čeští podnikatelé se naučili vyrábět takové výrobky, které jsou schopné na tomto trhu uspět. Německý trh totiž představuje v každém případě zkoušku podnikatelské vyspělosti, a to jak z hlediska kvality a atraktivnosti vlastní produkce a nabízených produktů (včetně schopnosti

---

<sup>24</sup> Nemohu si však odpustit malý osobní dodatek k celé této problematice, který začíná a končí na jednotlivých osobách. Aktéři ekonomické diplomacie v Německu, ale i všude jinde na světě se mohou snažit, co chtějí, ale v případě neexistence stejného náhledu na exportní příležitosti v Německu ze strany českých firem, není možné ekonomickou diplomacii úspěšně provádět. Za svého působení v ZK Düsseldorf jsem mnohokrát čelila mírně řečeno nekonvenčním přístupům ze strany českých podnikatelských subjektů. Dovolte mi zde uvést část emailové konverzace s kontaktní osobou pro export v interní databázi CzechTrade jedné české celonárodní firmy, která se přihlásila na exportní příležitost – poptávku jedné německé firmy. Obchodní zástupce této firmy kontaktoval ZK s tím, že se po prvotní výměně kontaktů nepodařilo navázat spojení s odpovědnou kontaktní osobou v české firmě. Následkem mé snahy o analyzování dané situace, jsem po telefonickém rozhovoru obdržela následující email:

*„Dobrý den paní Tůmová, pan XXXX mi opět poslal nějaký e-mail se stejnými přílohami.*

*Podotýkám, že jsme v České republice a obchoduje se tady v Českém jazyce.*

*Já němčinu, ani angličtinu neovládám*

*Obchodní partner by se měl přizpůsobit místu, ve kterém chce obchodovat.*

*My když budeme chtít obchodovat v cizí zemi, musíme ovládat jazyk země, ve které máme obchodní zájem, nebo musíme zajistit řádného překladatele.*

*Pokud tato skutečnost znamená, že k zahájení jednání o možné spolupráci nedojde, pak je mi líto.“* (interní emailová korespondence)

Z výše uvedeného je patrné, že česká ekonomická diplomacie vůči Německu může být jakákoliv, stejně jako snaha a angažovanost jejích aktérů, ale pokud bude narážet na fakt, že české firmy si myslí, že se firmy z cizích zemí budou učit česky při hledání dodavatelů na základě konkrétní poptávky, celý koncept ekonomické diplomacie je zbytečný. Je nutné podotknout, že se nejednalo o malou lokální firmu, ale jednu z největších ve svém oboru, která se sama přihlásila se zájmem o tuto poptávku německé firmy.

dodržovat sjednané termíny a jiné dohodnuté podmínky). Nicméně je nutné konstatovat, že české firmy, až na výjimky, vstupují na německý trh bez většího akvizičního úsilí nebo marketingové strategie. Nadále přežívá názor, že pro uzavření obchodu je důležitá pouze konkurenceschopná cena a kvalitní výrobek, ale je pomíjena skutečnost, že bez profesionálního marketingu a znalosti alespoň jednoho světového jazyka nelze německý trh systematicky zpracovávat (Businessinfo 2014c).

## Závěr

Cílem této práce bylo prozkoumat ekonomickou diplomacii České republiky vůči Spolkové republice Německo. Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, je několik limitů, které provedení této analýzy ztěžují. Kromě vágnosti definice ekonomické diplomacie v českém prostředí a z toho plynoucí nejasné rozdělení kompetencí a pravomocí jejich aktérů, je to také především nejednotný pohled na celý fenomén, který až příliš často podléhá politickým proměnám v českém prostředí. Pro zmapování české ekonomické diplomacie byla použita analýza činností jednotlivých aktérů, kteří se na poli ekonomické diplomacie pohybují. Nicméně z analýzy této činnosti není možné zhodnotit její efektivitu a to také z důvodu, že se jedná o poměrně, alespoň v českém prostředí, novodobý dílčí formát tradiční diplomacie, který není dostatečně etablován, nemá jasně formulovanou strategii, cíle natož aktéry a způsoby, jakým se má těchto cílů dosáhnout.

Na otázku, jaký je charakter ekonomické diplomacie České republiky vůči Spolkové republice Německo, je tedy možné odpovědět zmapováním struktury a výčtem aktérů a jejich činností, které jsou v rámci aktivit týkajících se ekonomické diplomacie prováděny. Není však z výše uvedených důvodů možné charakterizovat a zkoumat českou ekonomickou diplomacii vůči Německu na základě analýzy například ekonomických dat. Neexistuje totiž jasně formulovaný koncept ekonomické diplomacie České republiky obecně, natož zacílená verze vůči v této práci zkoumané zemi – Německu.

V současné době se často hovoří o ekonomické diplomacii, že je třeba mít ekonomickou diplomacii, pracovat na prosazování ekonomické diplomacie a tak podobně. Nicméně nikde není jasně formulováno, co to vlastně česká ekonomická diplomacie je, jaké jsou její cíle, kdo jsou její aktéři a jaké mají kompetence. Absence tohoto základního rámce tak předznamenává reálnou podobu celého konceptu. Jednotlivá ministerstva přijímají vlastní dokumenty, kde deklarují podporu ekonomické diplomacie, ale při převádění těchto deklarácí do praxe narážejí na fakt, že vlastně ani není jasné, co se má dělat, natož aby někdo definoval způsoby, jak se to má dělat. Česká ekonomická diplomacie tak navzdory své narůstající popularitě trpí především na nedostatečné vymezení sebe samotné. Kompetenční souboj mezi oběma ministerstvy (MZV a MPO), kteří by měli být hlavními nositeli, byl sice poslední vzájemnou deklarácí poněkud upozaděn, ale jen čas ukáže, zda je tato dohoda nějakým posunem k formulování jasného směru ekonomické diplomacie anebo jen další papírovou deklarácí. Je to právě velká propast mezi

teoretickou představou o české ekonomické diplomacii a její reálnou podobou, která je hlavní překážkou celého konceptu. Exekutivní složka ekonomické diplomacie funguje bez větších problémů, což je možné předjímat ze spokojenosti podnikatelských subjektů nebo také z finančních odměn plynoucích za poskytování služeb v rámci ekonomické diplomacie. Absence teoretické deklarace formy české ekonomické diplomacie tak není v reálné podpoře vzájemných obchodních vztahů mezi zeměmi příliš patrná. Případné aplikace dohod a smluv mají vliv především na strukturu ekonomické diplomacie, nikoliv však na její náplň či praktickou činnost, kterou exekutivní složky provádějí. Je tedy otázkou, jestli by místo deduktivního způsobu formování české ekonomické diplomacie nebylo příhodnější použít induktivní přístup ve smyslu využití získaných praktických znalostí a na ně adaptovat tvorbu celého rámce ekonomické diplomacie České republiky.

Co se týče ekonomické diplomacie České republiky vůči Německu, je nutné vzít v potaz výše zmíněnou skutečnost, která je lépe vyjádřena otázkou, jestli se vůbec dá hovořit o ekonomické diplomacii České republiky. Dle zjištěných skutečností je lépe hovořit o činnostech spadajících do rámce ekonomické diplomacie České republiky – to jsou totiž činnosti, které jsou reálně prováděny i vůči Německu. Ať už se jedná o činnost agentur CzechTrade, CzechInvest nebo také obchodně-ekonomického úseku velvyslanectví České republiky v Berlíně. Ekonomická diplomacie České republiky vůči Německu tedy spíše existuje v rámci praxe, nikoliv v rámci teoretickém například v podobě jasné definice – teoretického základu. Její reálná efektivita zůstává však nezodpovězenou otázkou. Jelikož neexistuje jasná definice činností, není ji možné hodnotit za pomoci klasických indikátorů jako je objem obchodu atp. Kdyby byla formulována jasná strategie české ekonomické diplomacie vůči Německu, kterou by se řídili všichni aktéři, kteří na tomto poli působí, teprve pak by bylo možné reálně hodnotit roli ekonomické diplomacie. Jelikož však žádný takový dokument na poli české ekonomické diplomacie neexistuje, není možné českou ekonomickou diplomacii vůči Německu hodnotit jinak, než pomocí analýzy činnosti jednotlivých tamějších aktérů. V tomto ohledu jsou zástupci české ekonomické diplomacie velice aktivní a entuziastičtí a role agentury CzechTrade je nezanedbatelná.

Při snaze najít odpověď na druhou výzkumnou otázku, která má za cíl zjistit roli agentury CzechTrade v české ekonomické diplomacii vůči Německu, je nutné podotknout, že je to právě CzechTrade, který je jedním z hlavních nositelů ne-li i hlavním nositelem aktivit v rámci české ekonomické diplomacie v Německu. CzechTrade – zejména zahraniční kancelář v Düsseldorfu je exekutivní složkou celé ekonomické diplomacie. Bez aktivit této agentury,

kteře byly popsány v předchozích kapitolách, by se o reálných aktivitách české ekonomické diplomacie vůči Německu dalo jen stěží hovořit. Obě příspěvkové agentury MPO ČR, jak CzechTrade tak i CzechInvest, hrají esenciální roli zejména při vykonávání reálných aktivit v rámci české ekonomické diplomacie. Hlavním přínosem agentury CzechTrade, kromě těch, které již byly v předchozí kapitole zmíněny, je agenda, kterou vykonává zahraniční kancelář v Düsseldorfu. Odváděná činnost tohoto zahraničního zastoupení je z dlouhodobého hlediska hodnocena pozitivně zejména od jejích klientů – podnikatelských subjektů z České republiky, kteří chtějí proniknout se svými produkty na německý trh – tedy cílové skupiny české ekonomické diplomacie v Německu. Vesměš pozitivní reakce a opakovaná spolupráce českých podnikatelských subjektů s touto zahraniční kanceláří jsou důkazy o tom, že činnost této kanceláře je reálná, má své výsledky a co víc, opravdu podporuje český obchod v praxi.

Německo bylo, je a bude pro Českou republiku významným obchodním partnerem. Podíl exportu, který k našemu západnímu sousedovi míří, je vysoký a proto by se Česká republika, respektive její představitelé, měli snažit o hladký průběh tohoto vzájemně výhodného obchodního partnerství a aktivně jej podporovat. Není k tomu potřeba mít jednoznačně formulovaný koncept ekonomické diplomacie, když v něm není jasně definováno rozdělení kompetencí a nástrojů k provádění. Takový neúplný dokument není nic jiného, než další teoretická deklarace, která má se skutečnou realitou podporování vzájemných ekonomických vztahů pramálo společného. Absence jasné definice české ekonomické diplomacie vůči Německu není až takový problém, jako spíše nedostatek jejích reálných exekutivních složek. Z tohoto důvodu by se při tvorbě ekonomické diplomacie mělo postupovat od praxe k teorii a nikoliv naopak. Pak by nedocházelo k politicky nařízeným změnám již fungujícího systému, který není ničím jiným než administrativní zátěží a v praxi nepřináší žádné reálné výsledky. Agentura CzechTrade a její role v rámci aktivit české ekonomické diplomacie vůči Německu je nezanedbatelná. Zejména zahraniční kancelář v Düsseldorfu a její personál, jsou důkazem toho, že podpora obchodu, provádění ekonomické diplomacie, je reálná činnost, která přináší své výsledky. Nic to ale nemění na tom, že business začíná a končí na jednotlivcích a ti nadále zůstávají těmi klíčovými hráči v obchodních vztazích mezi oběma zeměmi. Podporovat obchod v rámci zářné ekonomické diplomacie jakéhokoliv státu je ideální koncept, ale pakliže neustále naráží na bariéry v rámci „lidských zdrojů“, jazyka či kultury, je i ekonomická diplomacie byť sebelépe koncipovaná, jenom dalším nenaplněným teoretickým konceptem.

### 3. Seznam použitých zdrojů<sup>25</sup>

- BAYNE, Nicholas a Stephen WOOLCOCK. *The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations*. 3rd ed., rev. and updated. Burlington, VT: Ashgate, c2011, xxi, 426 p. Global finance series. ISBN 9781409425427.
- BENEŠ ŠPALKOVÁ, Jaroslava. Proexportní spolupráce MZe s MZV a MPO v oblasti zemědělství a potravinářství. 2014. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, [cit. 2014-10-07]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference\\_ekonomickych\\_diplomatu\\_2014/x2014\\_07\\_07\\_1.html](http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference_ekonomickych_diplomatu_2014/x2014_07_07_1.html)
- BERGEIJK, Peter A. G. van a Selwyn MOONS. Economic Diplomacy and Economic Security. *NEW FRONTIERS FOR ECONOMIC DIPLOMACY* [online]. 2009, č. 1 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1436584](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1436584)
- BERRIDGE, Geoff a Lorna LLOYD. *The Palgrave Macmillan dictionary of diplomacy*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012, xvi, 401 s. ISBN 978-023-0302-983.
- BULL, Hedley. *The anarchical society: a study of order in world politics*. 2nd ed. Houndmills: Macmillan Press, 1995, xviii, 329 s. ISBN 03-336-3822-0.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE. *Außenwirtschaftsförderung* [online]. 2014a [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/aussenwirtschaftsfoerderung.html>
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE. *Europäische Handelspolitik* [online]. 2014b [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Handelspolitik/europaeische-handelspolitik,did=193004.html>
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE. *Fakten zum deutschen Außenhandel 2013* [online]. 2014c [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/fakten-zum-deutschen-aussenhandel-2013,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
- BUSINESSINFO. Mezi ministerstvy roztály ledy, nový projekt pomůže exportérům. CZECHTRADE. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014a [cit. 2014-10-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mezi-ministerstvy-roztaly-ledy-novy-projekt-pomuze-exporterum-56790.html>
- BUSINESSINFO. Německo: Investiční klima. ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD BERLÍN. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014c [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-investicni-klima-19049.html>.

---

<sup>25</sup> Dostupnost zdrojů byla ověřena k 30. 11. 2014.



- BUSINESSINFO. Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD BERLÍN. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014b [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19047.html#sec1>.
- COOLSAET, Rik. Trade is War. Belgium's economic diplomacy in the age of globalisation. In: *Rik Coolsaet* [online]. 2000 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: [http://www.rikcoolsaet.be/files/ART\\_BF\\_WZ/6%20Trade%20is%20war\\_RikCoolsaet.pdf](http://www.rikcoolsaet.be/files/ART_BF_WZ/6%20Trade%20is%20war_RikCoolsaet.pdf)
- CZECHINVEST. O CzechInvestu. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2014a [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>
- CZECHINVEST. *Výroční zpráva CzechInvestu za rok 2013* [online]. 2014b [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://czechinvest.org/data/files/vyrocní-zprava-czechinvest-2013-4360.pdf>
- CZECHTOURISM. Základní informace. *CzechTourism* [online]. 2014 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/>
- CZECHTRADE. Organizační schéma CzechTrade. *CzechTrade* [online]. 2014c [cit. 2014-10-31]. Dostupné z: [http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/2-o-czechtrade/2-2-organizace/Org\\_schema\\_od\\_1\\_8\\_2014.pdf](http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/2-o-czechtrade/2-2-organizace/Org_schema_od_1_8_2014.pdf)
- CZECHTRADE. Představení CzechTrade. *CzechTrade* [online]. 2014a [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/>
- CZECHTRADE. Zpráva o činnosti 2013. *CzechTrade* [online]. 2014b [cit. 2014-10-31]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/2-o-czechtrade/2-1-predstaveni-czechtrade/2-1-3-vysledky-vyrocní-zpravy/VZ-2013-cj.pdf>
- ČEB. Profil banky. *Česká exportní banka* [online]. 2014 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>
- ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo-se-zbozim-podle-pohybu-zbozi-preshranici-i-statistika>.
- *Dohoda mezi MPO a MZV ČR o zřízení o zřízení a fungování společného Klientského centra pro podnikatele.* Praha, 2014. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150615.html>
- EGAP. Profil. *Exportní garanční a pojišťovací společnost* [online]. 2014 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/o-spolecnosti/profil/index.php>
- EXPORT V KOSTCE. *Nabídka služeb státu pro exportéry v roce 2014* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2014 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/51450/58509/616532/priloha001.pdf>.

- Exportní strategie ČR 2012 - 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2012 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument103015.html>
- GTAI. *Tschechische Republik im Fokus 2013*. Bonn: Germany Trade and Invest, 2013.
- HANDL, Vladimír. Česko-německé vztahy v roce 2013 [přednáška]. Praha: IIR, 1. 9. 2014. Záznam dostupný z: [https://www.youtube.com/watch?v=Ezu5IU0MWZo&list=UUbI93\\_EMRYBIFnOAc86Jn9Q](https://www.youtube.com/watch?v=Ezu5IU0MWZo&list=UUbI93_EMRYBIFnOAc86Jn9Q)
- HANDL, Vladimír. Spolková republika Německo v české zahraniční politice. In: KOŘAN, Michal a Ondřej DYTRICH. *Česká zahraniční politika v roce 2012*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2013, s. 85-102. ISBN 978-80-87558-12-6.
- HOŘOVSKÝ, Vladimír. *Ekonomická diplomacie České republiky a její institucionální zajištění*. Praha, 2007. Disertační práce. Univerzita Karlova, Institut politologických studií. Katedra mezinárodních vztahů.
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR [online]. 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/hospodarska-komora-ceske-republiky/hospodarska-komora-ceske-republiky-hk-cr/hospodarska-komora-ceske-republiky.aspx>
- HUBINGER, Václav. *Encyklopedie diplomacie*. 1. vyd. Praha: Libri, 2006, 191 s. ISBN 80-727-7296-1.
- Koncepce zahraniční politiky České republiky: 1999. In: *Vláda České republiky: historie minulých vlád* [online]. 1999 [cit. 2014-10-03]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/!-koncepce-zahranicni-politiky-ceske-republiky-2156/>
- KOŘAN, Michal. Jednopřípadová studie. In: DRULÁK, Petr. *Jak zkoumat politiku: kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích*. Praha: Portál, 2008, s. 29-61. DOI: 9788073673857.
- KUBEŠOVÁ, Ilona a ŠVIHLÍKOVÁ, Barbara. Systémy řízení ekonomické diplomacie ve vybraných evropských zemích. In: ŠŤOURAČOVÁ, Judita a kol. *Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice* [online]. Praha 2010, s. 70-136. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/spcr\\_analyza\\_rizeni\\_ek\\_diplomacie.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/spcr_analyza_rizeni_ek_diplomacie.pdf)
- KUBEŠOVÁ, Ilona, ŠVIHLÍKOVÁ, Barbara a ŠŤOURAČOVÁ, Judita. Modely řízení ekonomické diplomacie v zahraničí (zkušenosti vybraných evropských zemí). In: ŠŤOURAČOVÁ, Judita. *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 99-118. Diplomacie. ISBN 978-80-7431-081-2.

- Mapa oborových příležitostí. In: BUSINESSINFO. *Mapa oborových příležitostí* [online]. 2014 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/1263904/Mapa\\_globalnich\\_oborovych\\_prilezitosti.pdf](http://www.mzv.cz/file/1263904/Mapa_globalnich_oborovych_prilezitosti.pdf)
- MPO ČR. Aktualizované vydání exportu v kostce 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2014b [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument153660.html>
- MPO ČR. Česká ekonomika v roce 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2014c [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/51492/58561/616708/priloha001.pdf>
- MPO ČR. Exportní strategie ČR 2012 - 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2012 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument103015.html>
- MPO ČR. Hlavní vývojové tendence české ekonomiky v roce 2013 a výhled na rok 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2014a [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/51492/58561/616707/priloha002.pdf>
- MPO ČR. Hodnotící zpráva proexportních programů za rok 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2014d [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150969.html>
- MRÁZ, Pavel. Česká exportní banka. 2014. Praha. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference\\_ekonomickych\\_diplomatu\\_2014/x2014\\_07\\_07\\_1.html](http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference_ekonomickych_diplomatu_2014/x2014_07_07_1.html)
- MZV ČR, Kolektiv pracovníků. *Zpráva o zahraniční politice České republiky za období roku 2007* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2008 [cit. 2014-10-03]. ISBN 978-808-6345-673. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/vyrocní\\_zpravy\\_a\\_dokumenty/zprava2007.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/vyrocní_zpravy_a_dokumenty/zprava2007.html)
- MZV ČR. Ekonomická diplomacie. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014b [cit. 2014-09-29]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/udalosti\\_a\\_media/fakta\\_a\\_data\\_k\\_aktualitam/ekonomicka\\_diplomacie.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/udalosti_a_media/fakta_a_data_k_aktualitam/ekonomicka_diplomacie.html)
- MZV ČR. O ekonomické sekci. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014c [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/o\\_ekonomicke\\_sekci/index.html](http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/o_ekonomicke_sekci/index.html)
- MZV ČR. Služby MZV pro exportéry. *Export.cz: Služby ekonomické diplomacie podnikatelům* [online]. 2014a [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.export.cz/sluzby-mzv-pro-exportery>
- ODELL, John S. *Negotiating the world economy* [online]. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000, xiii, 250 p. [cit. 2014-10-05]. ISBN 08-014-3743-1. Dostupné

z: [http://books.google.de/books?id=UmlroySxC\\_UC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=UmlroySxC_UC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false)

- PROCHÁZKA, Jan. EGAP a podpora exportu. 2014. Praha. [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference\\_ekonomickych\\_diplomatu\\_2014/x2014\\_07\\_07\\_1.html](http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference_ekonomickych_diplomatu_2014/x2014_07_07_1.html)
- *Rámcová dohoda mezi MZV a MPO ČR o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie České republiky*. Praha, 2014. Dostupné z: [http://www.export.cz/media/k2/attachments/Ramcova\\_dohoda\\_MZV\\_MPO.pdf](http://www.export.cz/media/k2/attachments/Ramcova_dohoda_MZV_MPO.pdf)
- RÁŽ, Milan. CzechTrade. 2014. Praha. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference\\_ekonomickych\\_diplomatu\\_2014/x2014\\_07\\_07\\_1.html](http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/konference_ekonomickych_diplomatu_2014/x2014_07_07_1.html)
- ROBEJŠEK, Petr. Postavení ekonomické diplomacie v současných mezinárodních vztazích. In: ŠTOURAOVÁ, Judita. *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 47-64. Diplomacie. ISBN 978-80-7431-081-2.
- ROBEJŠEK, Petr: Má-li být ekonomická diplomacie úspěšná, musí ji průmysl výrazně finančně podporovat. *Trade Review: Časopis pro zahraniční obchod agentury CzechTrade* [online]. 2011, roč. 2011, č. 1, s. 2 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: [http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/7-infoservis/Trade\\_Review\\_2011\\_1.pdf](http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/7-infoservis/Trade_Review_2011_1.pdf)
- SHAMBAUGH, George: Economic Diplomacy. in: JONES, R. J. Barry (ed.): *Routledge Encyclopedia of International Political Economy*. Volume I., London: Routledge, 2001, s. 349–350.
- SCHULTES, Norbert. Deutsche Aussenwirtschaftsförderung. In: *Deutsche Außenpolitik: Sicherheit, Wohlfahrt, Institutionen und Normen*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, s. 349-367. ISBN 9783531178943.
- SOBÍŠEK, Pavel. Výzva pro tvůrce ekonomické politiky [online]. Praha 2013. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: [http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk\\_tschechien/Plus-Ausgaben/ausgaben\\_pdf/2013/plus\\_022013.pdf](http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk_tschechien/Plus-Ausgaben/ausgaben_pdf/2013/plus_022013.pdf)
- ŠPICAR, Radek a Petr JONÁK. Ekonomická diplomacie a její naplňování v České republice. *Mezinárodní politika*. Ústav mezinárodních vztahů, 2008, č. 2.
- ŠTOURAOVÁ, Judita a kol. Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice [online]. Praha 2010. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/sprc\\_analyza\\_rizeni\\_ek\\_diplomacie.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/sprc_analyza_rizeni_ek_diplomacie.pdf)
- ŠTOURAOVÁ, Judita a kol. *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 254 s. Diplomacie. ISBN 978-80-7431-081-2.

- ŠTOURAČOVÁ, Judita. *Ekonomická diplomacie České republiky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 249 s. ISBN 978-80-86946-71-9.
- TSCHECHISCHES ZENTRUM. Über uns. CZECH CENTERS. *Tschechisches Zentrum* [online]. 2014 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://berlin.czechcentres.cz/uber-uns/>
- Velvyslanectví České republiky v Berlíně: Cíle a poslání Obchodně-ekonomického úseku. MZV ČR. *Velvyslanectví České republiky v Berlíně* [online]. 2014a [cit. 2014-10-17]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/cile\\_a\\_poslani\\_oeu.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/cile_a_poslani_oeu.html)
- Velvyslanectví České republiky v Berlíně. MZV ČR. [online]. 2014b [cit. 2014-10-18]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/berlin/cz/index.html>
- VESELÝ, Zdeněk. *Dějiny české zahraniční politiky*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2013, 535 s. Vysokoškolská učebnice (Oeconomica). ISBN 978-802-4519-456.
- VESELÝ, Zdeněk. *Diplomacie: (teorie - praxe - dějiny)*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 493 s. ISBN 978-807-3803-322.
- Vláda ČR: Ministři zahraničí a průmyslu a obchodu podepsali dohodu o spolupráci na podporu ekonomické diplomacie. *Vláda České republiky* [online]. Praha, 2014 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/ministri-zahranici-a-prumyslu-a-obchodu-podepsali-dohodu-o-spolupraci-na-podporu-ekonomicke-diplomacie->.
- WOOLCOCK, Stephen. *European Union economic diplomacy: the role of the EU in external economic relations* [online]. Burlington, VT: Ashgate, c2012, xi, 205 p. [cit. 2014-10-05]. ISBN 978-075-4698-357. Dostupné z: <http://www.ashgate.com/isbn/9780754679318>.
- ZAHRANIČNÍ KANCELÁŘ CZECHTRADE DÜSSELDORF. *Výsledky zahraniční kanceláře MPO v Německu v Düsseldorfu za rok 2013*. [interní nepublikovaný dokument] Düsseldorf, 2014.
- Zákon č. 2/1969 Sb. ve znění pozdějších předpisů o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky: Kompetenční zákon. Praha, 1969. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=31338&nr=2~2F1969&rpp=15#local-content>
- Zpráva o plnění Exportní strategie ČR pro období 2012 – 2020 za rok 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.download.mpo.cz/get/48299/54438/600162/priloha001.pdf>

### **Rozhovory:**

- Martin Partl, Ph.D. – Osobní rozhovor byl uskutečněn dne 30. 10. 2014 v Düsseldorfu.
- Anonym - Osobní rozhovor byl uskutečněn dne 7. 11. 2014 v Düsseldorfu.
- Adam Jareš - Osobní rozhovor byl uskutečněn dne 14. 11. 2014 v Düsseldorfu.

## 4. Přílohy

### 4.1. Příloha č. 1

Rámcová dohoda mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem zahraničních věcí o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie České republiky.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (dále jen „MPO“), se sídlem Na Františku 32, 110 15, Praha 1, zastoupené ministrem Ing. Janem Mládkem, CSc., a Ministerstvo zahraničních věcí ČR (dále jen „MZV“), se sídlem Loretánské náměstí 5, 118 00, Praha 1 – Hradčany, zastoupené ministrem PhDr. Lubomírem Zaorálkem, (společně dále „strany“)

dospěly k následující dohodě:

#### 1. Základní ustanovení

1.1. Obě strany plně spolupracují za účelem zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie a při využívání globálních příležitostí pro české podnikatele a ve prospěch české ekonomiky.

1.2. Základem systému podpory exportu a ekonomické diplomacie pro podnikatele jsou:

Společné Klientské centrum pro podnikatele (dále „Klientské centrum“). Klientské centrum bude jednotným kontaktním bodem pro stávající i potenciální vývozce v České republice. Na řízení Klientského centra, které bude umístěno v prostorách agentury CzechTrade, se budou obě strany podílet společně. Činnost Klientského centra bude upravena zvláštní dohodou MPO a MZV.

Jednotná zahraniční síť České republiky pro podporu exportu (dále „jednotná zahraniční síť“) spojující ekonomické činnosti zastupitelských úřadů ČR (dále „ZÚ“) a zahraničních kanceláří agentury CzechTrade (dále „CT“).

Nabídka služeb pro české podnikatelské subjekty. Služby pro české podnikatelské subjekty pokrývají přímé podnikatelské vztahy (business-to-business, „B2B“), vztahy, v nichž participuje zahraniční státní nebo obecně veřejnoprávní subjekt (business-to-government, „B2G“), a projekty mezistátní ekonomické spolupráce (government-to-government, „G2G“). Nabídka a rozsah poskytovaných služeb státu na podporu českých podnikatelských subjektů jsou stanoveny v Katalogu služeb, který bude součástí zvláštní společné dohody MPO/ CzechTrade a MZV.

1.3. Obě strany společně:

pravidelně připravují a schvalují koncepce aktivit a plány činností jednotné zahraniční sítě a Klientského centra;

stanoví kritéria pro hodnocení jednotné zahraniční sítě;

hodnotí výsledky podpory exportu, ekonomické diplomacie a jejich prvků (tzn. ZÚ, CT, Klientského centra) a tyto výsledky pravidelně, minimálně jednou ročně, prezentují;

využívají pro činnosti a aktivity v rámci této dohody sdílený informační systém (SINPRO) jako hlavní komunikační nástroj zúčastněných stran, ZÚ a zahraničních kanceláří CT;

stanoví pravidla pro sdílení a užívání SINPRO;

dle potřeby, ale zpravidla 1x měsíčně, organizují porady, na kterých pověření zástupci obou stran řeší koncepční i provozní záležitosti jednotné zahraniční sítě a Klientského centra, jakož i konkrétní projekty B2G a G2G;

do jednotné zahraniční sítě a Klientského centra komunikují úkoly, na nichž se dohodnou.

1.4. Obě strany se dohodly na jednotné přípravě pracovníků pověřených ekonomickou agendou prostřednictvím společného programu organizovaného Diplomatickou akademií MZV ve spolupráci s Exportní akademií CT.

## 2. Role stran

### 2.1. MZV:

2.1.1. Koordinuje vnější ekonomické vztahy a řídí ZÚ v zahraničí.

2.1.2. Podporuje export a realizuje ekonomickou diplomacii prostřednictvím zapojení ZÚ, jejich vedoucích a zaměstnanců ZÚ pověřených ekonomickou agendou.

2.1.3. V dohodě s Klientským centrem a ve spolupráci s MPO zajišťuje v zahraničí pro české podnikatele prostřednictvím ZÚ asistenci na úrovni B2G a G2G.

2.1.4. Organizuje a zajišťuje výběr pracovníků ZÚ pověřených ekonomickou agendou ve spolupráci s MPO. Příslušná výběrová řízení jsou otevřena i pro zaměstnance MPO a CT. Výběrová komise je složena paritně ze zástupců MZV a MPO a může si vyžádat doporučující stanovisko podnikatelských reprezentací (SPD, HK, AMSP).

2.1.5. Poskytuje součinnost při registraci zahraničních kanceláří CzechTrade a jejich zaměstnanců.

2.1.6. V zemích, kde je to kapacitně a technicky možné a účelné, umožní ZÚ zřídit sídlo zahraniční kanceláře CT v prostorách ZÚ, případně umožní i další využití prostor ZÚ.

Konkrétní podmínky jsou stanoveny v Dohodě mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu o způsobu financování nájmu, servisních služeb, údržby a oprav bytových a nebytových prostorů pronajatých v budovách zastupitelských úřadů.

### 2.2. MPO:

2.2.1. Koordinuje zahraničně obchodní politiku, je garantem obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu.

2.2.2. Ve spolupráci s MZV připravuje, aktualizuje a naplňuje Exportní strategii ČR.



2.2.3. Ve spolupráci s MZV připravuje analýzy exportních příležitostí v zahraničí.

2.2.4. Podporuje odstraňování obchodních bariér jak na vnitřním trhu EU, včetně poskytování služeb s ním souvisejících (Solvit, ProCoP a Jednotná kontaktní místa), tak prostřednictvím liberalizace obchodu se třetími zeměmi.

2.2.5. Aktivně, ve spolupráci s MZV, připravuje v ČR témata pro projekty v zahraničí na úrovni B2G a G2G.

2.2.6. Při plnění těchto činností využívá pracovníků jednotné zahraniční sítě, zejména prostřednictvím sdíleného informačního systému pro standardní pracovní kontakty a evidenci úkolů.

2.2.7. Řídí činnost agentury CzechTrade, jež:

odpovídá za fungování a rozvoj jednotného informačního portálu pro vývozce a za aktivní cílenou distribuci informací o exportních příležitostech;

zajišťuje především služby B2B pro malé a střední podniky (MSP) v zahraničí a další služby dle potřeby prostřednictvím sítě svých zahraničních kanceláří;

poskytuje prostory a vytváří zázemí pro činnost Klientského centra;

řídí zahraniční kanceláře CT, jejichž zaměstnanci jsou součástí ekonomického týmu příslušných vedoucích ZÚ;

zajišťuje regionální síť kontaktů pro vývozce v regionech ČR;

zajišťuje služby exportního vzdělávání pro podnikatele;

zajišťuje provoz sdíleného informačního systému jako hlavního komunikačního nástroje a dále přístup všech zúčastněných k SINPRO, včetně uživatelské podpory.

### 3. Služby Klientského centra pro podnikatele

3.1. Klientské centrum slouží jako základní kontaktní místo pro služby a informace pro vývozce v České republice.

3.2. Každý podnikatelský subjekt v případě zájmu získá v Klientském centru svého specialistu, který pro něj zajistí přístup k službám poskytovaným dle Katalogu služeb.

3.3. Služby pro malé a střední podniky v zahraničí poskytují zpravidla zahraniční kanceláře CT na základě kontaktu s Klientským centrem.

3.4. Služby pro velké společnosti a zakázky většího rozsahu (typicky B2G, příp. B2B) se poskytují po dohodě projektového týmu MPO a MZV v rámci Klientského centra.

3.5. Zahraniční kanceláře CT poskytují podle potřeby podporu při realizaci služeb a aktivit zastřešovaných ZÚ na úrovni B2G a G2G v zahraničí.

3.6. Základní exportní služby jsou v celé jednotné zahraniční síti poskytovány zdarma, další exportní služby mohou být zpoplatněny ve smyslu přiměřené participace a sdílení části nákladů. Obojí tvoří součást Katalogu služeb pro podnikatelské subjekty.

3.7. Výše uvedené služby mohou dle konkrétní situace vyžadovat řešení i jiným způsobem než popsáním v 3.3 - 3.5; v takovém případě rozhodne Klientské centrum.

#### 4. Další rozšiřování jednotné zahraniční sítě

4.1. Po dohodě stran může MZV zřídit nové pozice diplomatických pracovníků s působností pro oblast podpory exportu a ekonomické diplomacie na ZÚ ve vybraných zemích.

4.2. Na takto zřízená pracovní místa jsou po dobu jejich fungování převedeny potřebné finanční prostředky/tabulková místa z MPO na MZV.

#### 5. Závěrečná ustanovení

5.1. Koordinací spolupráce v rámci této dohody a jejím prováděním je za MPO pověřen náměstek pro zahraniční obchod a Evropskou unii a za MZV náměstek pro mimoevropské země a ekonomickou diplomacii.

5.2. Tato dohoda vstupuje v platnost dnem podpisu a nahrazuje Ujednání Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu o zásadách spolupráce při budování, provozování a řízení sítě zahraničních zastoupení organizace zřízené

Ministerstvem průmyslu a obchodu ze dne 25. července 2013. Dohoda mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu o způsobu financování nájmu, servisních služeb, údržby a oprav bytových a nebytových prostorů pronajatých v budovách zastupitelských úřadů zůstává nadále v platnosti.

V Praze dne 26. června 2014

Jan Mládek  
Za Ministerstvo průmyslu a obchodu

Lubomír Zaorálek  
Za Ministerstvo zahraničních věcí

## 4.2. Příloha č. 2

Katalog služeb Jednotné zahraniční sítě (v tabulce jako JZS) Klientského centra (v tabulce jako KC).

### Katalog služeb Jednotné zahraniční sítě (JZS) a Klientského centra (KC)

Bezplatné služby:			
ID	Název služby	Popis/rozsah služby	Poskytovatel služby
1	<b>Vstupní exportní konzultace</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Úvodní konzultace s Klientským centrem</li><li>• Informace o systému státní podpory exportu českým podnikatelům</li><li>• Zhodnocení exportní připravenosti klienta</li></ul>	KC
2	<b>Příprava na obchodní jednání</b>	Doporučení ke vstupu na trh zahrnující: <ul style="list-style-type: none"><li>• poskytnutí základních informací o podmínkách vstupu na trh (MAD)</li><li>• vyhledání, event. oslovení vhodných partnerů podle domluvy s klientem</li><li>• zprostředkování seznamu tlumočnicků a překladatelů a další logistiky podle možností</li><li>• doporučení, jak vést obchodní jednání na daném trhu s ohledem na místní specifika</li><li>• poskytnutí podpory a asistence pro obchodní jednání podle potřeby a možností</li></ul>	KC + JZS
3	<b>Identifikace obchodních příležitostí</b>	Bezplatná informační služba s výstupem na portálu BusinessInfo.cz a v newsletteru CzechTrade denně: <ul style="list-style-type: none"><li>• Zahraniční poptávky</li><li>• Projekty a tendry</li><li>• Investiční příležitosti</li><li>• Nabídky zahraničních firem</li></ul>	KC + JZS

<b>Další bezplatné služby v gesci MZV (úřady v zahraničí)</b>				
<b>ID</b>	<b>Název služby</b>	<b>Popis/rozsah služby</b>	<b>Poskytovatel služby</b>	<b>Cena služby</b>
4	<b>Asistence a podpora při jednání s oficiálními institucemi a státními podniky (business-to-government, B2G; government-to-government, G2G)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc při vytipování partnerů</li> <li>• Zajištění schůzek včetně případné účasti</li> <li>• Poskytnutí logistické podpory dle možností a dohody (kupř. tlumočení)</li> <li>• Setkání s velvyslanci a ekonomickými diplomaty</li> <li>• Podnikatelská fóra se zahraničními obchodními delegacemi v ČR, která usnadňují navazování kontaktů mezi českými a zahraničními firmami</li> </ul>	Zastupitelské úřady MZV + KC	zdarma
5	<b>Podpora u veřejných zakázek a využívání rozvojových a dalších fondů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování a sdílení informací o chystaných veřejných zakázkách a možném zapojení do projektů financovaných rozvojovými a dalšími fondy (kupř. z EU, EBRD, ADB apod.)</li> <li>• Politický vhled, obchodní znalosti a přístup k lidem a orgánům s rozhodovacími pravomocemi.</li> <li>• Tlak na odstraňování bariér. Identifikace a cílený tlak na usnadňování podmínek pro podnikání v dané zemi či regionu.</li> </ul>	Zastupitelské úřady MZV + KC	zdarma

<b>Zpoplatněné služby:</b>				
<b>ID</b>	<b>Název služby</b>	<b>Popis/rozsah služby</b>	<b>Poskytovatel služby</b>	<b>Cena služby</b>
6	<b>Detailní cílený průzkum trhu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění informací o konkurenci (konkurenční skupiny, pozice značek na trhu)</li> <li>Základní cenový průzkum (s ohledem na dostupnost informací u konkrétního výrobku či služby)</li> <li>Identifikace distribučních kanálů</li> <li>Doporučení vhodné formy vstupu na trh, možnosti založení společnosti, právní formy</li> <li>Další informace dle individuálního zadání klienta</li> </ul>	KC + CT	Viz Cenotvorba
7	<b>Průzkum veletrhu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění prezentačních materiálů, katalogů a kontaktů u firem ve sledovaném oboru dle zadaných kritérií</li> </ul>	KC + CT	<b>Cenotvorba:</b> doba trvání asistenční služby (zohledňující specifickou teritoria a dostupnost požadovaných informací) x hodinová sazba ZK CT (700,- CZK bez DPH)
8	<b>Zjištění bonity zahraničních obchodních partnerů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zprostředkování relevantní informace od renomovaných, specializovaných agentur</li> <li>Přidanou hodnotou je překlad a interpretace zjištěných informací dle sledovaných parametrů</li> </ul>	KC + CT	
9	<b>Organizace obchodních jednání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zprostředkování a organizace obchodních schůzek klienta se zainteresovanými zahraničními firmami</li> <li>Itinerář schůzek</li> <li>Zajištění logistiky včetně případné asistence a tlumočení při jednáních dle požadavku klienta</li> </ul>	KC + CT	
10	<b>Oslovení potenciálního obchodního partnera a ověření jejich zájmu o výrobek/službu (OZV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění obchodních kontaktů dle zadaných kritérií (specifikace cílových skupin) a rozsahu z místních databází a dalších informačních zdrojů</li> <li>Aktualizace kontaktních údajů a zjištění kompetentních osob</li> <li>Oslovení vyhledaných firem a prezentace nabídky produktů klienta</li> <li>Distribuce propagačních materiálů klienta (emilem i poštou) potenciálním zájemcům</li> <li>Opětovné oslovení a následné zjištění zájmu o produkt</li> <li>Zjištění důvodů nezájmu o nabídku, pokud je to možné</li> <li>Doporučení dalšího postupu</li> <li>Zpracování závěrečné zprávy</li> </ul>	KC + CT	

11	<b>Dlouhodobá exportní asistence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průběžné poskytování informací z oboru, doplněných o závěry a doporučení</li> <li>• Zasílání aktuálních oborových poptávek s komentářem</li> <li>• Monitoring konkurence, přístup k informačním zdrojům zahraniční sítě CzechTrade v teritoriu</li> <li>• Příprava jednání se zainteresovanými subjekty, asistence na jednáních a další podpora při cestách do teritoria</li> <li>• Průzkum veletrhů a výstav, podpora při organizaci prezentací nebo účasti na veletrzích a výstavách</li> <li>• Využívání zázemí kanceláří zahraniční sítě CzechTrade</li> <li>• Asistence při výběru místního zástupce</li> <li>• Podpora při jednání s úřady či registraci/certifikaci výrobků</li> <li>• Další aktivity na základě dohody a dle možností dané kanceláře</li> </ul>	KC + CT	
12	<b>Zahraníční prezentační a kontaktní mise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cílené akce pro exportní aliance, oborové asociace, sdružení a klastry v daném teritoriu</li> <li>• Sourcing Days (zprostředkování a organizace a B2B setkání se zahraničními nákupčími)</li> </ul>	KC+CT	aliquótní podíl firmy na nákladech akce v teritoriu, cestu a ubytování si hradí klient
13	<b>Analýza teritoria</b>	<p>Analýza nabízí komplexní pohled na vybrané teritorium, obor a podmínky pro podnikání a je nabízená v této struktuře:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakteristika trhu a ekonomická situace</li> <li>• Základní ekonomické a statistické údaje, struktura výkonnosti ekonomiky</li> <li>• Zahraniční obchod</li> <li>• Informace o postavení ČR na trhu</li> <li>• Analýza může být doplněna o další informace dle individuálních požadavků klienta</li> </ul>	KC + CT	základní cena: 1 obor + 1 teritorium 15 000 CZK bez DPH
14	<b>Analýza trendů a obchodních příležitostí</b>	<p>Analýza zaměřená na potenciál vybraných komodit na určitém trhu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuální informace a data o vývoji trhu</li> <li>• Identifikace hrozeb a příležitostí</li> <li>• Oborové trendové ukazatele, potenciální možnosti, budoucí příležitosti</li> <li>• Analýza může být doplněna o další informace dle individuálních požadavků klienta</li> </ul>	KC + CT	základní cena: 1 HS kód + 1 teritorium 10 000 CZK bez DPH

Další služby v gesci CzechTrade				
ID	Název služby	Popis/rozsah služby	Poskytovatel služby	Cena služby
15	<b>Businessinfo.cz a jeho subportál Zpravodajství pro export</b>	Informace důležité pro podnikání a export přehledně a na jednom místě na portále Businessinfo.cz a jeho subportálu Zpravodajství pro export.	Partnerské organizace projektu Businessinfo.cz & Zpravodajství pro export	x
16	<b>Exportní klub CzechTrade</b>	Prezentace v zahraničí formou zápisu v Adresáři exportérů, nadstandardní informační servis, specializované akce exportního vzdělávání a návazné individuální poradenství. Další přidanou hodnotou je možnost vzájemného sdílení zkušeností a informací mezi členy díky kontaktním a diskuzním setkáním Exportního klubu CzechTrade.	CT	5 000,- bez DPH
17	<b>Exportní vzdělávání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělávací akce s tematikou mezinárodního obchodu</li> <li>• Jednodenní i dvoudenní semináře; ucelené kurzy</li> <li>• Firemní školení na zakázku a další praktické vzdělávání</li> <li>• Odborné a teritoriální semináře</li> <li>• Exportní konference</li> </ul>	CT	ceny dle aktuální nabídky
18	<b>Konzultační dny se zahraničními zástupci</b>	Teritoriálně zaměřené konzultace zástupců firem s pracovníkem zahraničního zastoupení probíhající v regionech celé ČR	CT	700,- CZK bez DPH

