

# EXPORTNÍ strategie ČR

2023 - 2033

Strategie  
podpory exportu  
a internacionalizace  
firem



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU





## Obsah

<b>1.</b>	<b>Úvod</b> .....	5
1.1.	Transformace české ekonomiky z hlediska českého exportu .....	5
1.2.	Česká republika jako otevřená ekonomika .....	6
1.3.	Změny a trendy ovlivňující podobu světového obchodu .....	6
<b>2.</b>	<b>Vize a mise exportní strategie</b> .....	10
2.1.	Vize exportní strategie .....	10
2.2.	Mise exportní strategie .....	10
<b>3.</b>	<b>Cíle exportní strategie</b> .....	12
3.1.	Globální ambice firem .....	12
3.2.	Lepší postavení v GVC .....	12
3.3.	Diverzifikace .....	13
<b>4.</b>	<b>Ekosystém a prostředí</b> .....	14
4.1.	Vnitřní ekosystém .....	14
4.2.	Aktéři vnitřního ekosystému .....	15
4.2.1.	..... Rezorty .....	15
4.2.2.	..... Instituce a rezortní organizace .....	17
4.2.3.	..... Podnikatelské reprezentace a oborové asociace .....	18
4.3.	Vnější prostředí .....	19
4.3.1.	..... Rozvoj vnitřního trhu EU .....	19
4.3.2.	..... Obchodní politika a zóny volného obchodu .....	19
4.3.3.	..... Dvoustranné obchodní vztahy .....	20
4.3.4.	..... Zahraniční rozvojová spolupráce .....	21
<b>5.</b>	<b>Služby a kapitál</b> .....	23
5.1.	Služby .....	23
5.1.1.	..... Informace .....	23
5.1.2.	..... Vzdělávání .....	23
5.1.3.	..... Marketing .....	24
5.1.4.	..... Asistenční a konzultační služby .....	25
5.2.	Kapitál .....	27
5.2.1.	..... Rozvoj firem .....	27
5.2.2.	..... Financování a pojišťování exportu .....	27
5.2.3.	..... Investice v zahraničí .....	28
<b>6.</b>	<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	30
<b>7.</b>	<b>Opatření a gesce</b> .....	32



Foto: 4x Shutterstock

# 1. ÚVOD

Exportní strategie ČR na roky 2023–2033 vzniká v době, která je ovlivněna dvěma zásadními světovými událostmi – pandemií SARS-CoV-2 a ruskou agresí na Ukrajině. Globální HDP poklesl v r. 2020 nejvíce od druhé světové války, stejně tak česká ekonomika zažila nejsilnější propad ekonomické aktivity od vzniku samostatné ČR. Následné celosvětové oživení v r. 2021 se promítlo do urychlení obchodních toků. Nové problémy však přinesl Ruskem vyvolaný válečný konflikt, který prohloubil nedostupnost některých komodit (např. energetických) a podílel se tak velkou měrou na dalším vývoji inflace a zadluženosti řady zemí. Světová ekonomika se tak musí vyrovnávat s řadou dalších rizik a turbulencí.

V exportní strategii je však třeba uvažovat v dlouhodobějším kontextu. Některé z procesů a trendů posledních dekád mění naše chápání a podobu „tradiční“ povahy mezinárodních ekonomických a obchodních vztahů. Mezi globální mega-trendy, které stále více budou ovlivňovat působení českých exportérů i investorů na světových trzích a budou přinášet i změny ve spotřebních zvyklostech, je možné zařadit rychlé demografické stárnutí řady významných ekonomik, expanzi střední třídy či extrémně rychlou urbanizaci v rozvojovém světě, klimatické změny a na ně reagující „Zelenou dohodu“ na úrovni EU, ale i další environmentální požadavky v ostatních vyspělých zemích světa a tlak na celkovou udržitelnost globálního rozvoje. Nové obchodní příležitosti a zároveň i rizika bude exportérům přinášet také urychlování technologického rozvoje spojeného s tzv. čtvrtou průmyslovou revolucí, který se projevuje mj. silným tlakem na pokročilou digitalizaci a automatizaci. Tyto změny mění tradiční obchodní modely a mohou zvýšit produktivitu, optimalizovat dodavatelské řetězce a zlepšit zkušenosti zákazníků, ale vyžadují také investice a zvyšování kvalifikace (upskilling) pracovní síly. Doznívající pandemie i válečný konflikt uvedené trendy dále modifikují, dají se proto očekávat např. i další změny v podobě globálních hodnotových řetězců, spojené s tlakem na relokaci a reshoring částí výroby zpět do Evropy a dalších regionů, či diverzifikaci zdrojů a hledání spolehlivých partnerů.

Podobně jako ostatní vyspělé země disponuje Česká republika rozvinutým systémem podpory podnikání firem, které svými aktivitami vytvářejí

prosperitu společnosti promítající se do zvyšující se životní úrovně občanů. Pro udržitelnost a efektivitu celého systému, sestávajícího se z mnoha více či méně propojených schémat dotýkajících se podpory regionálního rozvoje, malých a středních podniků, inovací či jednotlivých segmentů ekonomiky je zásadní komplexní přístup a návaznosti jednotlivých prvků.

Zvyšování konkurenceschopnosti českých firem a budování Česka jako znalostně-technologického centra přispívá silná orientace na podporu inovací a vývoje výrobků a služeb. Tímto je zajišťována podpora na začátku hodnotového řetězce, kde se vytváří vysoká přidaná hodnota. Významná přidaná hodnota se tvoří i na konci řetězce, v marketingu, v oblasti prodeje a prosazování výrobků a služeb na zahraničních trzích. K zajištění efektivity prostředků vynakládaných na podporu vědy, výzkumu a inovací a jejímu zvyšování přispívá orientace proexportní podpory stejným směrem, zároveň i provázání a vyvážení jednotlivých systémů podpory. Exportní strategie, vytvářející rámec proexportní politiky, je stanovena v tomto kontextu. Její ambicí je budování celého komplexního ekosystému, který přispívá ke zvyšování přidané hodnoty výrobků a služeb a tím i exportních příjmů českých firem uplatňujících se na zahraničních trzích a posouvajících se v celkové míře internacionalizace. Celý ekosystém je směřován a řízen dalšími koncepčními dokumenty, na které Exportní strategie navazuje. Mezi tyto hlavní koncepce patří nejen Inovační strategie, Národní RIS3 strategie, Strategie podpory malých a středních podniků v ČR pro období 2021–2027, ale i Koncepce zahraniční politiky či Strategie zahraniční rozvojové spolupráce a další. Exportní strategie doplňuje tento strategický rámec obchodní dimenzí. Určuje oblasti podpory pro strategické směřování, definuje opatření a nástroje pro naplňování stanovených záměrů a dosahování cílů.

## 1.1. Transformace české ekonomiky z hlediska českého exportu

Podíl exportu na HDP v roce 2022 dosahoval téměř 75 %. Na začátku druhé dekadě 21. století se však ještě více ukázala nutnost strukturální transformace české ekonomiky. Ta se

i díky porevolučnímu vývoji a potřebě zahraničních investic původně profitujících na levných vstupních nákladech (včetně pracovní síly) stala tzv. **závislou tržní ekonomikou**, významně integrovanou do globálních hodnotových řetězců a produkčních sítí s exportem především do zemí EU. Integrace však výrazněji probíhala na nižších stupních hodnotových řetězců, byla zaměřena především na výrobu meziproductů pro export a také do značné míry závislá na **zahraničních vstupech**. Česká republika je tak sice zaměřena na širokou škálu produktů s **vysokým podílem technologicky náročnějších výrobků** a figuruje v hodnocení Atlasu ekonomické komplexity v posledních letech na 6.-7. místě, ale ve svých exportech vykazuje nižší podíl přidané hodnoty oproti průměru vyspělých ekonomik.

Podíl české domácí přidané hodnoty v exportu se v r. 2018 pohyboval pouze kolem 58 %, zatímco u SRN to bylo až 77 % (OECD 2021). Obdobně nízkou domácí přidanou hodnotu v exportech mají i ostatní země Visegrádu, s výjimkou Polska, které má větší trh a částečně odlišnou strukturu exportů. Kromě postavení v dodavatelských řetězcích je jedním z hlavních důvodů také poměrně **nízký podíl služeb** zahrnutých v exportech zboží u těchto zemí, který souvisí s jejich nižší inovativností.

Pokračující diverzifikace ekonomiky je spojena s rozvojem produkce a exportu nových komplexních produktů (např. elektronika, letectví a vesmírné technologie, chytrá energetická řešení, zdravotnické prostředky, specializované strojírenství nebo silniční stroje), jejichž objem výroby je zatím poměrně malý, ale má potenciál růstu celkových příjmů (příp. HDP/obyv.) v ekonomice. Do budoucna je proto doporučováno další **zvyšování míry inovací** a systematický rozvoj zcela nových komplexních produktů. To je nutné i s ohledem na dlouhodobě se zvyšující **pracovní náklady**, vedoucí mj. k oslabení komparativní výhody ČR.

Při hodnocení exportu tak není vhodné se dívat pouze na jeho růst, či podíl na celosvětovém obchodu, ale vyhodnocovat růst přidané hodnoty v českých exportech a tvorbu kladné ekonomické přidané hodnoty (EVA) u nativních firem v ČR.

## 1.2. Česká republika jako otevřená ekonomika

Česká ekonomika dnes patří mezi **vysoko-příjmové** a zároveň nejvíce **otevřené exportně orientované ekonomiky světa**. Otevřenost

a exportní orientace české ekonomice přináší velké množství výhod, kterými jsou například rychlejší růst exportujících firem (podle kanadské studie společnosti Deloitte rostly exportující firmy po finanční krizi až dvakrát rychleji a jejich výnosy byly dokonce o 121% vyšší než u neexportujících firem), jejich vyšší inovativnost a ziskovost, či vyšší odolnost vůči výkyvům hospodářských cyklů. Vyšší konkurence také přináší výhody českému spotřebiteli v podobě většího výběru a tlaku na snižování cen.

Na druhou stranu je nutné zmínit i **rizika** spojená s vysokou otevřeností ekonomiky. Patří mezi ně vysoká **závislost exportu na jednom nebo několika málo teritoriích**, a tedy jejich ekonomickém vývoji. Česká republika v současnosti vyváží do EU zhruba 80 % celkového exportu, z toho pak více než 30 % do Německa. Z pohledu velikosti ekonomiky EU a Německa je to logické a je důležité, aby byl obchod v rámci EU a s Německem dále rozvíjen. Je však nutné prosazovat se na dalších trzích a riziko této závislosti snižovat. Avšak nemůže jít jen o zaměření na několik mimoevropských zemí, ale o vyhledávání sektorových příležitostí na jednotlivých trzích. Ohled pak musí být brán i na rozložení rizika z hlediska expozice státních rozpočtů ve smyslu jak hospodářských šoků a geopolitických změn, tak ve smyslu pojistné a úvěrové angažovanosti na těchto trzích. Dalším rizikem je **importní závislost** na jednom nebo několika málo dodavatelích. Nově je tedy ve strategii nutné zohlednit zvyšování odolnosti ČR z hlediska dodavatelských řetězců.

ČR jako otevřená ekonomika zapojená na nižších stupních dodavatelských řetězců často nemá kontrolu nad **cenotvorbu jednotlivých produktů**, či je nucena **k využívání technologií vyvíjených v zahraničí** s následkem nedostatečných zisků a nižšího příspěvku do státního rozpočtu. To opět indikuje nutnost zmíněné transformace české ekonomiky.

## 1.3. Změny a trendy ovlivňující podobu světového obchodu

Globální trendy byly od roku 2020 urychleny koronavirovou pandemií a ruskou agresí na Ukrajině. Tyto krize také kromě urychlení jednotlivých trendů zdůraznily jejich některá specifika. Prvním tímto specifíkem propisujícím se do všech oblastí, ať již jde o diverzifikaci dodavatelsko-odběratelských řetězců a přesun výrob, digitalizaci, zajištění energetických a surovinových zdrojů, je **strategická bezpečnost** (viz také například nová Bezpečnostní strategie

ČR). Druhým je pak zvyšování **odolnosti v klíčových strategických sektorech**, jakými například jsou zdravotnictví, obranný průmysl, energetika či zemědělství. Mezi trendy ovlivňující světový obchod a vytvářející prostředí pro exportní strategii řadíme **geopolitickou situaci, klimaticko-**

**-environmentální, technologické a demografické, populační a sociální trendy**. Tyto trendy jsou popisovány z hlediska exportních příležitostí či hrozeb a významné pak budou při přístupu a plánování dlouhodobého působení v jednotlivých teritoriích.

#### GEOPOLITICKÉ TRENDY

- Politicko-ekonomické vlivy promítající se do obchodních vztahů a hledání spolehlivých partnerů
- Kontrast mezi pokračující globalizací (prohlubováním výhod ze vzájemného obchodu) a restriktivními a ochrannými opatřeními v zájmu jednotlivých regionů
- Změny v odběratelsko-dodavatelských řetězcích a související relokace a reshoring části výroby do EU a intenzivní soupeření o nerostné zdroje
- Digitální, surovinová, energetická bezpečnost a potravinové zabezpečení
- Mění se úloha a postavení mezinárodních institucí (WTO, OSN, IMF, NATO aj.)

#### Příležitosti

- Vytváření nových odběratelsko-dodavatelských vztahů
- Změna světových ekonomických těžišť (Čína versus Indie versus USA a vztahy USA-EU a další)
- Využití výhod plynoucích z pokročilejších regionálních obchodních dohod a nové projednání stávajících obchodních dohod s cílem přizpůsobit je aktuálním potřebám
- Nastavení role mezinárodních institucí
- Využití potenciálu digitálního obchodování

#### Hrozby

- Zajištění vstupů do výroby (energetických, surovinových i jiných)
- Změna politické situace a přerušení odběratelsko-dodavatelských vztahů
- Závislost na nestabilních a nepřátelských režimech
- Ochranná a restriktivní opatření jednotlivých ekonomik. Nejednotná aplikace pravidel a regulace vnitřního trhu a její časté změny
- Politizace obchodu s třetími zeměmi a jeho zneužívání pro dosahování vlastních politických cílů
- Omezená vymahatelnost pravidel WTO

#### DEMOGRAFICKÉ, POPULAČNÍ A SOCIÁLNÍ TRENDY

- Pokračující růst populace i demografické stárnutí světové populace
- Silný růst urbanizace, snižující se míra chudoby a rozvoj střední třídy v rozvojovém světě, včetně dynamicky rostoucích nároků na surovinové a energetické zdroje
- Zvýšená migrace a geografická mobilita
- Změna spotřebitelských návyků (nákupní zvyky, online služby a bezpečnost)

#### Příležitosti

- Specializované produkty a služby pro seniory (silver markets)
- Modernizace a výstavby měst a návazných oblastí, doprava a infrastruktura
- Chytré technologie v expandujících městech
- Kvalitní vzdělání v zemích s posilující střední třídou –rozvoj exportu vzdělávacích služeb
- Služby a technologie pro expandující střední třídu
- E-commerce a bezpečnost dodávek zboží a služeb
- Sdílená ekonomika

#### Hrozby

- Odlišná struktura spotřeby
- Pomalá reakce výrobců na měnící se strukturu spotřeby u stárnoucí populace
- Nedostatek pracovní síly v ČR
- Klesající celková míra úspor a investic v ekonomice v důsledku demografického stárnutí
- Zdravotní rizika v rychle expandujících městech
- Sociální a politická nestabilita, polarizace společnosti
- Možné napětí a nepokoje v některých regionech a nutnost zajišťovat se proti těmto rizikům, tedy i zvýšené náklady exportérů
- Nedostatečná adaptace trhu práce na zaměstnávání starších pracovníků, problémy s up-skillingem a re-skillingem

## KLIMATICKO-ENVIRONMENTÁLNÍ TRENDY

- Vyšší poptávka po udržitelné a environmentálně šetrné produkci
- Růst ochoty zákazníků nakupovat dražší produkty a služby šetrnější k životnímu prostředí, zejména u spotřebitelů z evropských a dalších vysoko-příjmových zemí
- Nastavení výrobních a logistických procesů v podnicích a dalších principů s ohledem na dopad na životní prostředí
- Zpřísnující se limity a požadavky na výrobu/výrobky a nabídku služeb

### Příležitosti

- Vysoká/rostoucí poptávka po úsporných technologiích, po ekologických produktech na světových trzích apod.
- „Zelená dohoda“ a s ní spojené technologické požadavky
- Nové vládní a evropské programy a strategie na rozvoj tzv. zelené ekonomiky, úspor aj.
- Nová mobilita

### Hrozby

- Rostoucí náklady spojené s udržitelnou a šetrnou produkcí
- Koncentrace surovinových zdrojů pro nové technologie
- Jiný přístup k environmentálním otázkám v jednotlivých regionech a snížená atraktivita Evropy pro investory z důvodů přeregulovanosti
- Nutnost pojišťovat se proti dopadům extrémních klimatických jevů v Evropě i v zahraničí, dodatečné finanční náklady pro výrobce a exportéry
- Nové nemoci, nákazy, pandemie
- Klimatická migrace

## TECHNOLOGICKÉ TRENDY

- Zvýšení komplexity technologického rozvoje (zejména big data, umělá inteligence, blockchain, internet věcí, cloud computing aj.)
- Tlak na další digitalizaci, vyšší automatizaci či robotizaci
- Rozvoj AI a její využití v různých oblastech výroby i služeb
- Rostoucí důraz na zajištění bezpečnosti při využívání nových technologií

### Příležitosti

- Flexibilita produkce, úspory nákladů, rozvoj nových produktů aj.
- Automatizace a digitalizace výroby a dalších procesů
- Nové možnosti nabídky služeb, vzdálený přístup a obsluha, e-commerce
- Integrace mezisektorových řešení
- Nové vládní či evropské programy a strategie na rozvoj inovací, umělé inteligence apod.
- Born globals a možnost firem prosadit inovativní a neotřelé nápady
- Integrovaná prezentace inovativních odvětví ve spojení inovativních firem a univerzit, spin-offů
- Spolupráce v rámci EU na třetích trzích při podpoře partnerství v inovativních oblastech.

### Hrozby

- Rostoucí míra kyber-rizik
- Vysoké finanční náklady spojené se zaváděním inovací
- Možný zánik tradičních a neflexibilních výrobních kapacit
- Pomalá reakce na rychlý technologický rozvoj – nedostatek kvalitně vyškolených pracovníků
- Pomalý progres v digitalizaci české ekonomiky
- Omezené finanční zdroje českých MSP pro zavádění pokročilých technologií Průmyslu 4.0
- Rizikový transfer kritických technologií
- Protekcionismus třetích zemí v tzv. emerging technologies a snaha o budování domácích kapacit



## ZÁVĚRY

- » Vyhledávání a podpora nových národních šampionů v rámci internacionalizace (export i investice v zahraničí) schopných dodávat komplexní řešení a produkty/služby s vysokou přidanou hodnotou jako integrátor, či ve vyšších pozicích hodnotových řetězců.
- » Podpora start-upů, malých a středních podniků nabízejících jedinečné produkty a (niche) řešení, která jsou vysoce konkurenceschopná na náročných trzích s vysokou přidanou hodnotou i mimo integrovaná řešení.
- » Diverzifikace a vyhledávání spolehlivých partnerů jak na odběratelské, tak dodavatelské straně. Eliminace rizika vyplývající z možnosti zneužití obchodních závislostí k tlaku na změnu politických rozhodnutí.
- » Podpora trvalé přítomnosti českých firem na zahraničních trzích.
- » Facilitace spolupráce k nabídce komplexních řešení napříč sektory a vyhledávání nových inovátorů a zvyšování jejich globálních ambicí.
- » Snižování bariér pro vstup na zahraniční trhy zejména pro start-upy a MSP z pohledu informačních a finančních překážek (internationalizace).
- » Snaha o zlepšování fungování WTO a vymahatelnost pravidel mezinárodního obchodu.





## 2. VIZE A MISE

### 2.1. Vize exportní strategie

#### Od subdodavatele k nabídce komplexních řešení

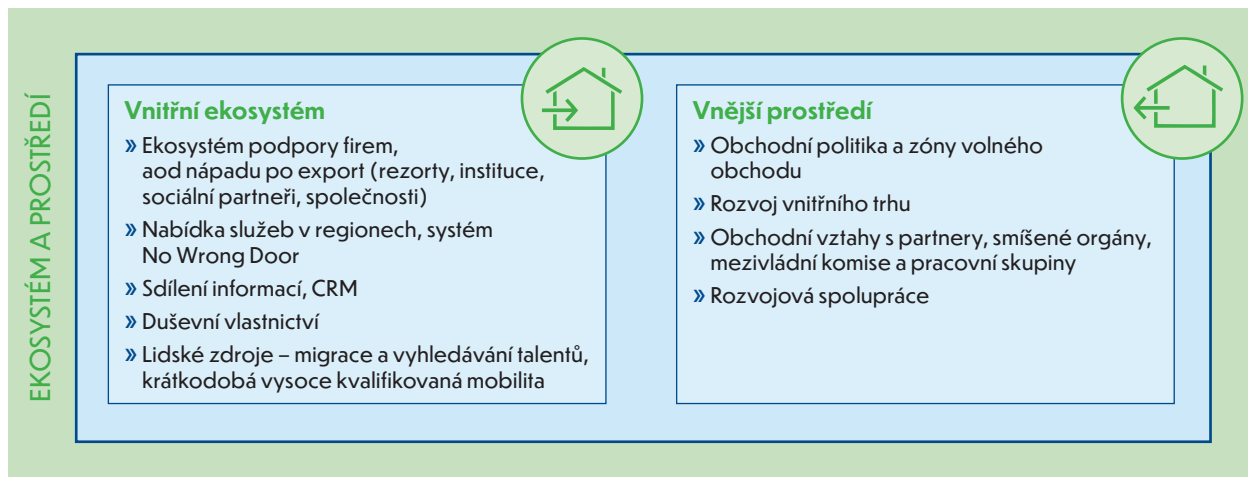
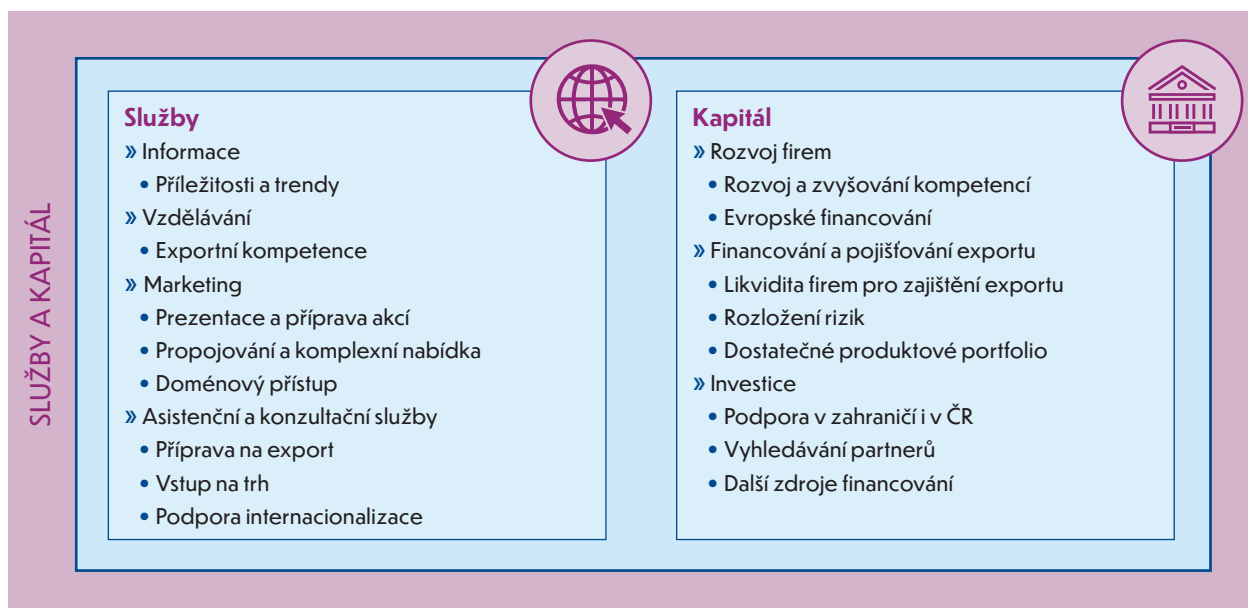
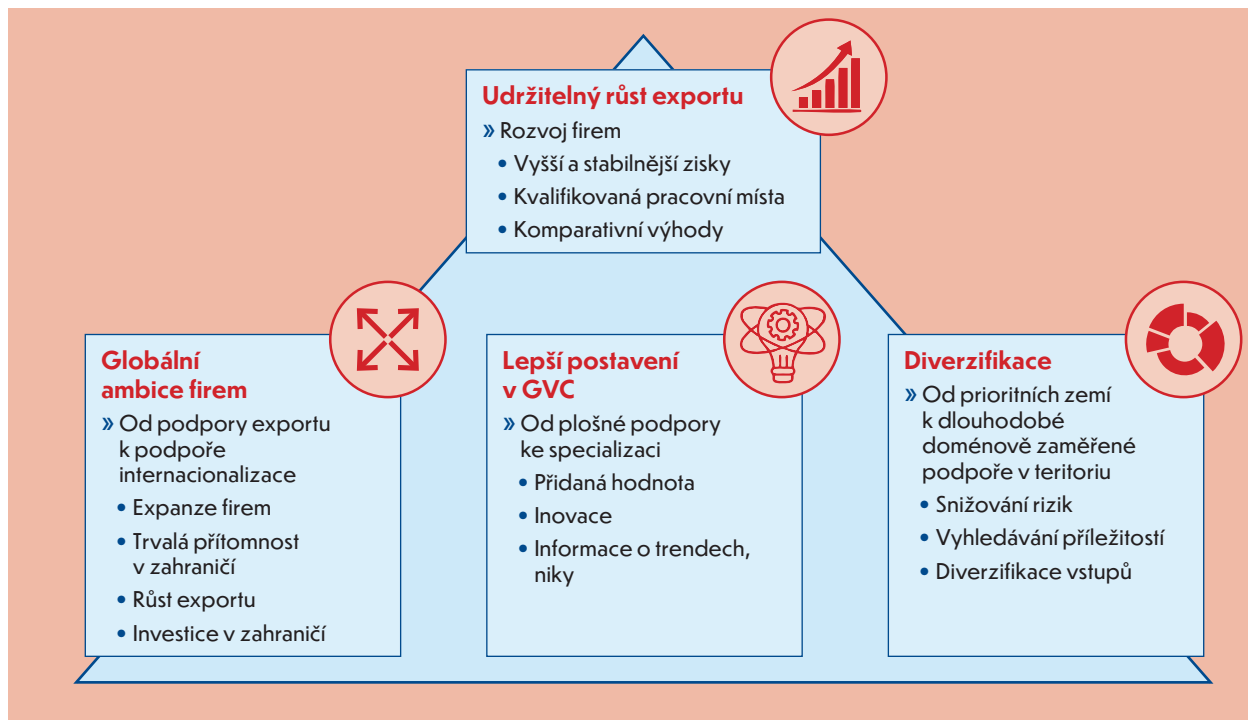
Nová koncepce státní podpory exportu představuje posun k zaměření se na kvalitu, která má předpoklad zajistit dlouhodobě udržitelný růst exportu. České společnosti nejsou jen nepostradatelným článkem globálních hodnotových řetězců, ale dostávají se do pozic integrujících jednotlivé články těchto řetězců. Kromě dodávky tradičních kvalitně zpracovaných výrobků a poskytovaných služeb české firmy nabízí a dodávají finální produkty, specializovaná komplexní řešení a funkční celky, případně posilují své schopnosti integrovat nabídku dalších subdodavatelů.

### 2.2. Mise exportní strategie

#### Od poskytování jednotlivých služeb podpory exportu ke komplexnímu přístupu k nabídce služeb státu

Misí exportní strategie je stimulovat české firmy v rozvíjení jejich inovačního a exportního potenciálu a s tím spojených kompetencí, konkurenceschopnosti a schopností prosadit se na zahraničních trzích, tzn. zvýšit přidanou hodnotu a ekonomický zisk českých firem a povzbuzovat jejich globální ambice. Klíčové je funkční a sektorově specifické nastavení ekosystému podpory exportu, který dokáže efektivně nabídnout českým společnostem podporu v jakékoliv fázi jejího rozvoje – od nápadu po uvedení produktu/služby na globální trh. S tím je spojena podpora transformace české ekonomiky ve znalostní ekonomiku. Exportní strategie přispívá ke snižování rizika externích geopolitických/geoekonomických hrozeb a zároveň k podpoře informovaného rozhodování společností.







# 3. CÍLE



## 3.1. Globální ambice firem



### CÍL: ZVÝŠIT INTERNACIONALIZACI ČESKÝCH FIREM

#### Od podpory exportu k podpoře internacionalizace

**S**tátní podpora exportu se zaměřuje nejen na exporty českých firem, ale na jejich **celkovou internacionalizaci**, která je výhodná pro českou ekonomiku. Krize vyvolané pandemií i válkou na Ukrajině potvrdily, že firmy v pokročilejší fázi internacionalizace mohou flexibilněji reagovat na změny, trendy a turbulence. Firmy působící přímo na zahraničních trzích jsou tedy **odolnější vůči vnějším negativním vlivům**.

Přes rychle se rozvíjející digitalizaci a postupující 4. průmyslovou revoluci firmy potřebují být blíže zákazníkovi. Ukazuje to například trend relokalizace výrob, či nabídka lokalizovaných produktů včetně služeb (tzv. servitizace). Dochází k optimalizaci logistiky produktů i subdodávek z hlediska snižování nákladů i uhlíkové stopy a využívání energeticky výhodných oblastí pro výrobu. Internacionalizace je žádoucí i v kontextu současného trendu stárnutí obyvatel ve vysoko-příjmových i dalších zemích, stejně tak s ohledem na rostoucí střední třídu v emerging markets (zejména Asii) a zvyšující se kupní sílu v rozvojovém světě. Bude stále důležitější na těchto trzích působit a pozice dále rozvíjet a upevňovat.

Z pohledu MSP jde především o **zakládání zastoupení na zahraničních trzích s potenciálem dalšího růstu**. U větších firem může jít o další, složitější formy internacionalizace od zakládání poboček, až po joint venture a další kapitálové vstupy. K větší internacionalizaci firem může přispět také **zapojování firem v různých mezinárodních aliancích**.

Důraz bude tedy kladen na rozvoj služeb k usnadnění trvalého působení českých firem na zahraničních trzích. V oblasti kapitálu jde o rozvoj finančních nástrojů v oblasti investičních vstupů na zahraniční trh v oblasti

služeb pak o inkubátory a specializované služby pomoci vstupu na trh. Tyto hlavní oblasti nástrojů budou doplňovat informace o příležitostech, podpora v oblasti marketingu a v neposlední řadě lidské zdroje – vzdělávání pracovníků, či hledání lokálních zdrojů.

## 3.2. Lepší postavení v GVC



### CÍL: ZVÝŠIT KONKURENCESCHOPNOST A INOVATIVNOST ČESKÉHO EXPORTU

#### Od plošné podpory ke specializaci

**E**xtenzivní pohled na proexportní politiku, tedy podpora růstu počtu exportujících firem a zvyšování objemu exportu je i nadále relevantní, novou strategií je ale nutné **více zaměřit na kvalitativní aspekt exportu** a jeho celkovou udržitelnost. **Konkurenceschopnost založená na nápadu a kvalitě** je, na rozdíl od konkurenceschopnosti založené na nižších nákladech, dlouhodobě udržitelná. Inovativní firmy se dokáží lépe přizpůsobovat měnícím se globálním trendům a zároveň **flexibilně reagovat úpravou stávajícího produktového portfolia či nabídkou nového zboží a služeb**.

**Zvyšování konkurenceschopnosti českých firem**, jejich výrobků a služeb by mělo být především **důsledkem vyšší inovativnosti**, tj. schopností produkovat a exportovat sofistikovanější či unikátní výrobky (i služby). I přes vysokou komplexitu české ekonomiky je oblast inovativnosti klíčová ve dvou aspektech. První souvisí se **silným postavením českých firem v rámci dodavatelských řetězců**, kdy přesto, že nejsou integrátory, mají vysokou specializaci a je těžké je nahradit. Druhým aspektem je **potenciál firem stát se oním integrátorem**, k čemuž musí státní podpora přispívat.

Čeští **exportéři** by se tak stávali **dodavateři jedinečných finálních produktů a služeb** či **komplexních produktů vysoko v hodnotových řetězcích**. Právě v tomto směru je

potřeba podporou zvyšovat počet inovativních exportérů, mezi které řadíme i **start-upy a „Born Globals“ firmy**. Existuje také celá řada domácích firem, jež jsou na zahraničních trzích velmi úspěšné, a přitom nejsou příliš známé (tzv. hidden champions) a často využívají tržních nik (niche). Tyto firmy pak mohou sloužit i jako inspirace pro ostatní exportéry a jako zdroj **best practices**. Je nutné se zaměřit na **firmy, které dokáží nacházet průřezová řešení** a vytvářet takzvané funkční celky. Jedná se o firmy s ambicí stát se integrátorem například v oblastech nové mobility, energetických řešení, chytrých měst, potravinového zabezpečení, zdraví, obrany, zajištění surovin či dokáží tyto oblasti spojit do komplexních řešení.

Dochází tak k rozšíření a posunu od tradičního pohledu na sektory **k takzvanému doménovému přístupu**. Technologické domény představují průřezovou dimenzi, která prostupuje tradičními sektory a propojuje je. Příkladem těchto domén mohou být pokročilé výrobní postupy a materiály (3D tisk), umělá inteligence (autonomní řízení), cirkulární ekonomika či smart řešení (chytrá města). Tomu musí odpovídat i rozvoj a nastavení nástrojů. Například v oblasti služeb může jít o facilitaci spolupráce mezi jednotlivými firmami v rámci domény, či společný marketing daného řešení v zahraničí. Dále pak doplněním podpory úzce provázaných funkčních celků musí být marketing silných subsektorů, v nichž se ČR může prezentovat jako lídr a společnou propagací a brandingem snižovat bariéry pro vstup na třetí trhy.

### 3.3. Diverzifikace



#### CÍL: ZVÝŠIT DIVERZIFIKACI ČESKÉHO EXPORTU

Od necílené diverzifikace k dlouhodobé sektorově zaměřené podpoře v teritoriu

**P**ro minimalizaci rizik musí exportující firma portfolio svých cílových trhů rozšiřovat – diverzifikovat, což přispívá ke zvyšování odolnosti ekonomiky ČR. Diverzifikace také úzce navazuje na cíl posouvat české firmy v rámci hodnotových řetězců do lepších pozic. Českým firmám, v roli dodavatelů finálních či unikátních produktů, kom-

plexních řešení, či investičních celků se otevírají větší možnosti **diverzifikace exportu do třetích zemí**.

V případě nabídky **finálních produktů** jsou pro cílení exportní podpory zajímavé tzv. emerging markets, **jejichž kupní síla bude v čase narůstat**, nejen kvantitativně, ale i směrem k sofistikovanějším produktům a navazujícím službám. Zároveň by ale neměly **být opomíjeny nízkopříjmové země**, kde existuje řada obchodních příležitostí pro české firmy v oblasti rozvoje infrastruktury. Navíc lze tyto aktivity **kombinovat s rozvojovou pomocí**. Diverzifikace by však měla probíhat i v rámci EU, k čemuž by stejným způsobem měla pomoci schopnost českých firem integrovat jednotlivá řešení.

Úkolem podpory exportu je připravovat co možná nejlepší podmínky pro firmy právě ve třetích zemích, které často nabízejí zajímavé exportní příležitosti, obchodní potenciál. Zaměřena bude na příležitosti, které vyplývají z poptávky zahraničních partnerů a schopnosti českých firem nabídnout řešení na míru. V jednotlivých teritoriích a konkrétních sektorech je pak nutné kontinuálně působit a budovat pozice českých firem. To je možné realizovat díky **projektovému přístupu** v rámci proexportní podpory a plánování jednotlivých akcí, které na sebe logicky navazují a **sledují dlouhodobé cíle** – kombinaci teritoriálního a sektorového přístupu. Pro konkrétní zaměření a působení v daném teritoriu budou dle potřeby posíleny konzultace s podnikatelskými reprezentacemi a oborovými asociacemi. Tyto budou doplněny průběžným shromažďováním informací z firemního prostředí skrze regionální kontakty a skrze transparentní přímou komunikaci tak, aby byly podpořeny i nově se rozvíjející silné podobory.

Druhou oblastí diverzifikace, která vyplývá ze současné situace a je důležitým prvkem **ekonomické, surovinové a energetické bezpečnosti ČR i EU, stejně jako dodavatelských řetězců, je diverzifikace zdrojů**. Strategickým úkolem je i v této oblasti exportujícím firmám nabízet podporu a zajistit bezpečnost dodávek.



## 4. EKOSYSTÉM A PROSTŘEDÍ



**R**ozvoj vnitřního proexportního ekosystému umožní českým firmám zjednodušit orientaci v nabízených službách státu a usnadní mu naplňování jeho globálních ambicí. Musí vytvářet nabídku státu tak, aby na sebe **jednotlivé služby a nástroje navazovaly**, vhodně se doplňovaly a nevytvářely duplicitu. Ambicí exportní strategie je systémová identifikace a **oslovení potenciálních exportérů** s nabídkou podpory odpovídající fázi jejich rozvoje a připravenosti. Exportéři musí být pak především jasně a transparentně informováni v rámci jednoho přehledného zdroje o nástrojích podpory tak, aby v případě potřeby mohli bez větších bariér nástroje aktivně využít. Neméně důležité je **vytváření podmínek vnějšího prostředí**, tedy na zahraničních trzích. Jedná se například o snižování administrativní zátěže, odstraňování bariér, ochranu práv v mezinárodním prostředí, využívání zdrojů, či spolupráci v rámci EU i s mimomijnými partnery. y.

**lýzu potřeb a zprostředkovat mu nabídku služeb/podpory nejen své vlastní organizace, ale všech aktérů systému.** Pro zvýšení efektivity systému musí být tyto manažeři hodnoceni na základě skutečně poskytnutých služeb nejen v rámci vlastní organizace, ale v rámci celého portfolia zapojených institucí. Tím bude zajištěna úzká koordinace a spolupráce všech aktérů. Vzhledem k cílům exportní strategie je nutné, aby v systému byly zahrnuty nejen čistě proexportní instituce, které pomáhají firmám s expanzí na zahraniční trhy, ale i organizace zajišťující rozvoj firem v ČR, především pak rozvoj nových myšlenek, inovací a komplexních řešení. Tím vzniká **systém ucelené nabídky navazujících služeb ve všech fázích podnikání – od inovace (nápadu), přes rozvoj až po expanzi na globální trhy včetně řešení financování jednotlivých stádií.** Strategie tak reaguje na poptávku firem po snadné orientaci v systému a dostupnosti jednotlivých služeb. Na úrovni státu pak jde o efektivní využívání dostupných zdrojů.

### 4.1. Vnitřní ekosystém



**P**odpora exportu v širším pojetí znamená komplexní podporu státu při rozvoji společností **od nápadu po internacionalizaci.** **Vnitřní ekosystém** znamená **procesní a systémové propojení jednotlivých aktérů systému v rámci celého řetězce navazujících služeb státu.** Kontaktní body všech zapojených institucí musí fungovat na základě principu „No Wrong Door“. Firma/klient v jakémkoliv vstupním bodě získá analýzu svých potřeb a navržen bude individuální postup pro poskytování jednotlivých podpor/služeb státu.

**Princip „No Wrong Door“** je založen na **koordináčnících manažerech** v jednotlivých zapojených institucích (rezortech, zřízených organizacích apod.), kteří budou schopni se společností/klientem provést **základní ana-**

**lýzu potřeb a zprostředkovat mu nabídku služeb/podpory nejen své vlastní organizace, ale všech aktérů systému.** Pro zvýšení efektivity systému musí být tyto manažeři hodnoceni na základě skutečně poskytnutých služeb nejen v rámci vlastní organizace, ale v rámci celého portfolia zapojených institucí. Tím bude zajištěna úzká koordinace a spolupráce všech aktérů. Vzhledem k cílům exportní strategie je nutné, aby v systému byly zahrnuty nejen čistě proexportní instituce, které pomáhají firmám s expanzí na zahraniční trhy, ale i organizace zajišťující rozvoj firem v ČR, především pak rozvoj nových myšlenek, inovací a komplexních řešení. Tím vzniká **systém ucelené nabídky navazujících služeb ve všech fázích podnikání – od inovace (nápadu), přes rozvoj až po expanzi na globální trhy včetně řešení financování jednotlivých stádií.** Strategie tak reaguje na poptávku firem po snadné orientaci v systému a dostupnosti jednotlivých služeb. Na úrovni státu pak jde o efektivní využívání dostupných zdrojů.

<sup>1</sup>Takzvaný Tým Česko – neformální členové platformy jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu, Technologická agentura ČR, Agentura pro podporu podnikání a inovace, Agentura CzechInvest, Národní rozvojová banka, Agentura CzechTrade, Česká exportní banka, Exportní, garanční a pojišťovací společnost, Agentura CzechTourism.

<sup>2</sup>Viz Dohoda o spolupráci a společném postupu mezi MPO a MZV.

vstupní body) a úzká spolupráce s podnikatelskými reprezentacemi. Důležitý je kontakt a vyhledávání rostoucích regionálních firem s globálním potenciálem, ke kterým se tímto způsobem dostávají informace a nabídka podpory/služeb státu. Jednotná zahraniční síť pak využívá výstupů části proexportního ekosystému v ČR a pomáhá realizovat českým společnostem finální fázi podpory exportu – uplatnění na zahraničních trzích.

V rámci vytváření příznivých podmínek vnitřního prostředí dlouhodobě rezonují dvě důležitá témata, v nichž české společnosti požadují podporu státu. Jde o podporu v oblasti **ochrany duševního vlastnictví** a vytváření podmínek pro zajištění **dostupné pracovní síly v ČR**. Tyto oblasti dotváří vnitřní prostředí a ovlivňují konkurenceschopnost české ekonomiky. Mezinárodní ochrana průmyslového vlastnictví je finančně náročná a klade velké nároky i z hlediska expertízy zejména na rozvíjející se malé a střední podniky. **Z tohoto důvodu je velmi důležité uvažovat o možnosti finanční podpory ochrany průmyslového vlastnictví s exportním potenciálem.** Její základní principy vychází z Konceptu podpory ochrany průmyslového vlastnictví.

Český trh práce se potýká s **nedostatkem kvalifikovaných pracovníků**, kdy míra nezaměstnanosti v České republice se dlouhodobě pohybuje okolo 2% a predikce odhadují podobný stav i po roce 2030. Proto je nezbytné hledat další cesty, jejichž prostřednictvím budeme schopni potřebnou pracovní sílu zajistit. Vedle podpory dalšího vzdělávání či rekvalifikací představuje efektivní řešení také **ekonomická migrace**. Ta musí motivovat vyjma vybraných specifických sektorů k příchodu zejména vysoce kvalifikované pracovníky a specialisty s vysokou přidanou hodnotou pro naši ekonomiku v oblastech, které nenabízí samotný trh práce.

Dalším nástrojem pro zajištění dostatku pracovní síly je **vyhledávání talentů** prostřednictvím propagace České republiky mezi studenty a absolventy univerzit a mladými talenty. Může jít o projekty typu Work in the Czech Republic (Talent Attraction), národního absolventského programu Czechia Alumni (udržování kontaktu, sdílení nabídek spolupráce) či práce s digitálními nomády (agentury CzechInvest, CzechTrade, CzechTourism

a zastupitelské úřady ČR). Se zahraničními studenty na českých univerzitách lze také pracovat s ohledem na možnost nastavení jejich znalosti českých společností, produktů a služeb. Tyto znalosti a vztah k ČR mohou využít po návratu do zemí původu (cílové trhy) a spolupracovat s českými exportéry. K tomu je možné prozkoumat i možnost využití synergetického efektu exportu vzdělávacích služeb. Všechny tyto programy budou reflektovat současný stav nezaměstnanosti v ČR a modifikovat dle aktuální situace.

**Mechanismus koordinace** zapojených aktérů na úrovni policymakingu bude založen na orgánu využívaném v Exportní strategii 2012–2020, tj. Řídicím výboru pro implementaci Exportní strategie (Řídicí výbor). Orgán se bude scházet minimálně jednou ročně a jeho předsedou bude zástupce MPO. Kromě rezortů budou zváni rovněž zástupci podnikatelských reprezentací a dle potřeby i zástupci implementačních institucí státní správy. Na doporučení Řídicího výboru mohou vznikat mezirezortní pracovní skupiny, včetně sektorově zaměřených.

## 4.2. Aktéři vnitřního ekosystému

### 4.2.1. Rezorty

Při srovnání modelů podpory exportu fungujících v zahraničí lze konstatovat, že systém podpory exportu České republiky přináší mnohé výhody plynoucí z rozdílnosti přístupu zainteresovaných institucí (diplomatický, podnikatelský, agenturní, oborový, teritoriální, klientsky orientovaný, zahraničně-politický apod.).

Podle zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů (kompetenční zákon), je **garantem podpory exportu Ministerstvo průmyslu a obchodu**, specifické úkoly v oblasti implementace pak zastává jím zřízená agentura CzechTrade. Z hlediska Jednotné zahraniční sítě má svoji roli kromě MPO a agentury CzechTrade také **Ministerstvo zahraničních věcí v oblasti koordinace vnějších ekonomických vztahů především prostřednictvím zastupitelských úřadů ČR.**

**Ministerstvo průmyslu a obchodu** je integrujícím prvkem mezi vnitřním rozvojem českých firem a jejich expanzí na zahraniční trhy a využívá kompetence v oblastech znalosti českého průmyslového prostředí, dovedností a potenciálu českých firem a nastavení podpory rozvoje podnikání a poptávky zahraničních firem. Na základě těchto znalostí pak prosazuje obchodní zájmy České republiky a českých firem.

#### **Hlavní funkce Ministerstva průmyslu a obchodu v rámci proexportního ekosystému:**

- Zodpovídá za obchodní politiku, zahraničně ekonomickou politiku, zahraniční obchod.
- Nastavuje systém podpory exportu a využívá přitom kompetencí v oblasti státní průmyslové politiky, státní surovinové a energetické politiky, průmyslového výzkumu, rozvoje techniky a technologií, inovací, stejně jako koordinuje podporu exportu.
- Nastavuje strategické směřování a portfolio nástrojů a služeb exportního financování a pojišťování.
- Nabízí služby jak v oblasti B2B tak B2G, či G2G českým společnostem.
- Metodicky řídí hlavní implementační agenturu CzechTrade, která poskytuje služby v oblasti B2B (a poskytuje součinnost dle potřeby při asistenci ZÚ podnikatelům na úrovni B2G a G2G) prostřednictvím svých zahraničních kanceláří, a agenturu CzechInvest, která poskytuje mj. služby v oblasti podpory investic, inovací a start-upů.

**Ministerstvo zahraničních věcí** koordinuje vnější ekonomické vztahy a řídí zastupitelské úřady ČR (ZÚ) v zahraničí. Využívá kompetence v oblastech znalosti diplomatického prostředí v zahraničí, poptávky po českých řešeních, zohledňuje zahraničně politický pohled. K prosazování zájmů České republiky a českých společností využívá nástroj ekonomické diplomacie.

#### **Hlavní funkce Ministerstva zahraničních věcí v rámci proexportního ekosystému:**

- Realizuje nástroje ekonomické diplomacie prostřednictvím ZÚ zejména v oblasti B2G a G2G v zahraničí (např. Projekty na podporu ekonomické diplomacie).
- Řídí síť ZÚ, provádí její hodnocení.
- Realizuje zahraniční rozvojovou spolupráci skrze Českou rozvojovou agenturu.

- Poskytuje součinnost při vysílání a vytváření podmínek pracovníků agentur v zahraničí.

MPO koordinuje aktivity podpory exportu nejen s MZV, ale i s dalšími rezorty, které mají specifické úkoly. Jsou jimi například Ministerstvo financí, Ministerstvo obrany, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo pro místní rozvoj a další rezorty se sektorovou kompetencí mnohdy strategické povahy.

**Ministerstvo financí** je klíčovým partnerem v rámci hospodářské a rozpočtové politiky a výkonu akcionářských práv ve společnostech Česká exportní banka a.s. a Exportní, garanční a pojišťovací společnost a.s. Aktivně se tak účastní formování systému podpory exportu, a to jako spolupracující rezort nebo předkladatel při přípravě legislativních aktů souvisejících se zákonem č. 58/1995 Sb., Zákon o pojišťování a financování vývozu se státní podporou. Dále zaštiťuje spolupráci s mezinárodními rozvojovými bankami, v rámci nichž existuje potenciál pro zapojení českých subjektů do rozvojových projektů ve třetích zemích.

**Ministerstvo obrany** se podílí na institucionální podpoře obranného průmyslu primárně v oblastech G2G a B2G. Realizace exportu obranného a bezpečnostního průmyslu spadajícího do kategorie podstatných bezpečnostních zájmů ČR může záviset na státní podpoře i v případech, kdy je exportérem soukromý subjekt. Za účelem podpory kontraktů na mezivládní úrovni byla zřízena Agentura pro mezivládní obrannou spolupráci (AMOS), jejímž úkolem je podpora exportu vojenského materiálu na úrovni G2G. Ministerstvo obrany dále podporuje začleňování průmyslu do dodavatelských řetězců nadnárodních firem skrze programy průmyslové spolupráce při realizaci dodávky vojenského materiálu ze zahraničí nebo skrze iniciativy společného výzkumu a vývoje NATO a EU. Takto je podpořena diverzifikace dodávek a zvyšování technologické úrovně, inovativnosti a konkurenceschopnosti českého průmyslu, zejména s důrazem na oblasti s vyšší přidanou hodnotou.

**Ministerstvo zemědělství** hraje s ohledem na existenci Společné zemědělské politiky významnou roli při nastavování pravidel zahraničního obchodu se zemědělskými a potravinářskými výrobky. K podpoře exportu



těchto produktů je využívána síť zemědělských diplomatů, kteří svoje činnosti koordinují v rámci Jednotné sítě s ekonomickými diplomaty jednotlivých velvyslanectví a pracovníky agentur CzechTrade, CzechInvest a CzechTourism a s ohledem na specifickou zemědělství v mezinárodním obchodu fungují ve všech dimenzích podpory.

**Ministerstvo pro místní rozvoj** je gestorem agendy cestovního ruchu. Prezencí ČR v zahraničí a agendu cestovního ruchu rozvíjí především agentura CzechTourism a její síť zahraničních kancelářů. Tato činnost je zaměřena na podporu odbytu poskytovaných služeb v ČR, ale zároveň má dlouhodobý marketingový význam, protože ovlivňuje povědomí o ČR ve světě a vnímání národní značky.

**Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy** se prostřednictvím Domu zahraniční spolupráce (DZS) zaměřuje na prezentaci České republiky v zahraničí v oblasti vzdělávání a výzkumu. V rámci strategie internacionalizace vysokého školství se DZS zaměřuje mimo jiné na navazování partnerství a spolupráci ve vědecké a vzdělávací oblasti na mezinárodní úrovni a lákání zahraničních studentů do České republiky. Se studenty pracuje i po ukončení studia v ČR i zahraničí pod hlavičkou národního programu Czechia Alumni.

**Ministerstvo životního prostředí** aktivně podporuje projekty v oblasti ochrany životního prostředí a klimatu a prosazuje nové environmentální technologie, po kterých je v posledních letech velká poptávka. Řada projektů a aktivit je realizována také rezortními organizacemi MŽP (zejména Českou geologickou službou, Výzkumným ústavem vodohospodářským TGM, Agenturou ochrany přírody a krajiny a Českým hydrometeorologickým ústavem), které svou expertizou a zapojením do bilaterálních i mnohostranných projektů otevírají dveře pro následné působení českých komerčních subjektů v zahraničí.

V rámci podpory exportu je často vhodné zapojení i ostatních, především sektorově zaměřených ministerstev, která mají vlastní zkušenosti a znalosti českých firem ze specifických oborů. V rámci zahraničních aktivit, především na úrovni B2G, tak mohou podpořit zájmy českých firem například aktivním zastřešením oborů a domén specializace.

#### 4.2.2. Instituce a rezortní organizace

**K**líčovou roli při implementaci exportní strategie a dosažení jejích jednotlivých cílů hrají další státní instituce a ministerstva zřizované organizace. Jednotlivé instituce participující na sdílené podpoře podnikání můžeme primárně rozdělit dle jednotlivých fází rozvoje daného podniku.

- 1) Realizace vývoje, inovací a nápadů.** Jde o fázi, ve které je nutné záměr překloupat do reálného prototypu služby, výrobku, řešení. Stěžejními institucemi zde jsou TAČR, API, CzechInvest (především podporou start-upů a inovací/inovačních firem), Technologické centrum, CzechTrade (především skrze Design Centrum), síť Enterprise Europe Network. Souvisí s tím i mapování silných stránek a vytváření vstupů pro efektivní marketing domén v zahraničí.
- 2) Rozvoj společnosti, zvyšování její konkurenceschopnosti, rozšiřování výroby a získávání úspor z rozsahu.** V této fázi přípravy na internacionalizaci může své kompetence nabízet především NRB, API, nebo CzechInvest. Je důležité podchytit nové firmy s exportním potenciálem, které mohou být novými Born Globals, a předávat je do poslední fáze exportu a internacionalizace.
- 3) Podpora exportu a internacionalizace firem.** V oblastech exportního poradenství, konzultací, informací o příležitostech, vzdělávání a marketingu je hlavní implementační agenturou CzechTrade. V oblasti exportního financování a pojišťování jde o ČEB a EGAP. CzechTourism se podílí na utváření vnímání ČR v zahraničí. ČRA skrze rozvojové projekty umožňuje prezentovat ČR jako technologicky vyspělou zemi schopnou nabízet řešení na míru a otevírá dveře pro další komerční návaznost.

Pro plnou efektivitu fungování vnitřního ekosystému se předpokládá rozšíření a zapojení dalších relevantních aktérů.

### 4.2.3. Podnikatelské reprezentace a oborové asociace

**P**odnikatelské reprezentace zajišťují hned několik funkcí v rámci proexportního ekosystému:

- **Přenos zájmů členů** konkrétní podnikatelské/ oborové reprezentace na gestory podpory exportu. Podnikatelské reprezentace zjišťují potřeby a problémy svých členů a jejich požadavky tlumočí gestorovi, podílí se tedy na vytváření podmínek a vylepšení systému podpory exportu.
- **Zpětná vazba a hodnocení.** Poskytují zpětnou vazbu ohledně účinnosti stávajících programů na podporu exportu a navrhuji způsoby zlepšení v jednotlivých oblastech a sdílí své zkušenosti získané na základě praxe (lessons learnt).
- **Znalost schopností a možností nabídky firem,** které sdružují. S tím související schopnost definice možných komplexních řešení v rámci svého uskupení. V rámci strategie je důležité dlouhodobé zaměření v daném teritoriu na konkrétní sektorové příležitosti. Toto zaměření je definováno společně

s oborovou asociací, kdy díky její znalosti zájmů svých členů lze definovat možnosti a oblasti zájmu zahraničí. Kromě dlouhodobých zájmů mohou oborové asociace přicházet s ad hoc podněty, které mají vysoký exportní potenciál.

- **Vyhledávání mezioborových řešení.** Nutné je také využít možnosti mezioborového provazování jednotlivých asociací. K takovému účelu mohou sloužit tematické (sektorové/ doménové) dny, jejichž úkolem je přivést k jednomu tématu asociace z mnoha oborů a společně hledat návaznosti a komplexní řešení, které mohou být základem pro společný marketing a společnou nabídku v zahraničí.
- **Vyhledávání nových firem** s inovačním potenciálem a globálními ambicemi. Zájemem také je, aby ČR diverzifikovala portfolio firem schopných dodávat výsledná řešení do zahraničí, ne v roli subdodavatele, ale v roli integrátora. Jednou z cest je vyhledávání nových firem a možných tzv. „Born Globals“ s potenciálem rychlého růstu v zahraničí (přímá řešení i na třetích trzích a s tím spojená diverzifikace exportu).
- **Podpora při definici sektorového/doménového působení** v jednotlivých teritoriích.

#### OPATŘENÍ

- 1) Revize a úprava statutu Řídícího výboru pro implementaci exportní strategie
- 2) Posílení koordinační platformy sdílené podpory podnikání
- 3) Nastavení procesu vyhledávání a předávání společností/klientů včetně využívání společného CRM systému pro předávání společností/ klientů
- 4) Aktivní spolupráce, včetně modernizace komunikačních nástrojů, s podnikatelským prostředím skrze podnikatelské reprezentace i mimo ně pro identifikaci dílčího exportního potenciálu a nových komparativních výhod, spolupráce s inovačním ekosystémem i výzkumnými organizacemi
- 5) Průběžný rozvoj a optimalizace Jednotné zahraniční sítě
- 6) Rozvoj nástrojů finanční podpory v rámci ochrany duševního vlastnictví s exportním potenciálem
- 7) Jednoduchá orientace ve službách vnitřního ekosystému díky přehledné sjednocené prezentaci nástrojů
- 8) Talent Attraction a možné nastavení systému spolupráce se zahraničními studenty a absolventy (nabídka proexportní spolupráce) a posílení exportu vzdělávacích služeb
- 9) Zatraktivňovat podmínky pro příchod kvalifikovaných zahraničních pracovníků, včetně přípravy nových vládních programů reagujících na potřeby zaměstnavatelů a české ekonomiky
- 10) Zavádět do praxe další opatření zefektivňující migrační proces jako je vytvoření seznamu nedostatkových profesí, úprava testu trhu práce a zejména digitalizace

### 4.3. Vnější prostředí



V návaznosti na vnitřní ekosystém je nutné vytvářet pro exportéry co nejlepší podmínky také v „okolním prostředí“, to znamená na vnitřním trhu EU, ale i v rámci vztahů s mimounijními zeměmi. Stát může nabízet asistenční služby na velmi vysoké úrovni, ale bez odbourání obchodních bariér, ať již tarifní či netarifní povahy, může být vstup českých firem na zahraniční trh ekonomicky nevýhodný. Z tohoto důvodu jsou prioritami exportní strategie prohlubování vnitřního trhu, posilování ekonomických bilaterálních vztahů a liberální obchodní politika propsaná do dohod o volném obchodu a odstraňování bariér na trzích mimounijních zemí.

#### 4.3.1. Rozvoj vnitřního trhu EU

Z pohledu exportní strategie je i nadále prioritou prohlubování všech čtyř základních svobod EU a volného toku dat s důrazem zejména na rozvoj **přeshraničního poskytování služeb** (i s ohledem na trend servitizace), **zjednodušení vysílání pracovníků, volný přístup k informacím a oslabování protekcionistických tendencí**. V otázce **volného pohybu zboží** je pro české firmy významné vytváření jednotných evropských standardů. Prioritou v oblasti **volného pohybu osob** je zjednodušení vysílání pracovníků zejména v rámci poskytování služeb. Dalším úkolem je **utváření Unie kapitálových trhů a funkčního jednotného digitálního trhu (DSM)**. Hlavním nástrojem pro vymáhání již existujících pravidel je **SMET<sup>3</sup> (Single Market Enforcement Task-Force)**. Pro české firmy je stěžejní získávat informace o možnostech a výhodách hlavních nástrojů na vnitřním trhu:

- **Jednotná kontaktní místa (JKM)** poskytují informace pro zahájení podnikání v oblasti služeb
- **Služba SOLVIT** nabízí rychlé a efektivní řešení sporů (volný pohyb zboží, služeb i osob) s úřady

- **Kontaktní místo pro výrobky (ProCoP)** informuje podnikatele o technických požadavcích na výrobky v neharmonizované sféře zboží národními a evropskými předpisy při jejich uvádění na trh v jiném státě EU. Obdobně lze využít také Kontaktní místo pro stavební výrobky s označením CE (CPR).
- **Portál Your Europe** je celoevropský internetový rozcestník, kde mohou občané a podnikatelé nalézt dostupné a kvalitní informace, elektronické postupy nebo asistenci při přeshraničních aktivitách v EU<sup>4</sup>.

Spolupráce na vnitřním trhu EU stojí na posílení odolnosti jednotného trhu, otevřené strategické autonomie a zelené a digitální transformaci. K jejímu naplňování přispívají **projekty společného evropského zájmu (IPCEI)**, které vytváří nové průmyslové aliance. Tyto aliance **musí být otevřené** pro české firmy, především **MSP a začínající podniky**. Velké podniky potřebují podporu v oblasti digitální a zelené transformace, která klade vysoké nároky na aplikaci nových norem.

K budování kompetencí a vyspělosti českých firem je nutné zajistit přístup i k dalším podporám, které EU nabízí či umožňuje. Jde například o realokaci evropských zdrojů do nových finančních nástrojů, využití kohezních fondů, či přímo řízených fondů EU, jakými jsou program Horizont Evropa, InvestEU, Program pro jednotný trh a další.

ČR také musí na úrovni EU aktivně prosazovat zájmy českých firem při vytváření a přijímání nové legislativy (např. regulace na vnitřním trhu, CRMA, Chips Act, atp.), které mají přímý dopad na vytváření příznivých podmínek pro podnikatelské prostředí.

#### 4.3.2. Obchodní politika a zóny volného obchodu

Při formování obchodní politiky musí být zohledněny aspekty vyplývající z trendů, potřeb a geopolitické situace: **otevřená strategická autonomie** – zajiště-

<sup>3</sup>SMET je fórum na vysoké úrovni, na němž Komise a členské státy společně hledají řešení, jak odstranit překážky na jednotném trhu, které pramení z nedostatků v prosazování nebo provádění.

<sup>4</sup>Na portálu Your Europe se zobrazují informace a postupy vyžadované Nařízením Evropského parlamentu a Rady 2018/1724, kterým se zřizuje Jednotná digitální brána (Single Digital Gateway – SDG).

ní ekonomické odolnosti skrze diverzifikaci zdrojů a posílení spolupráce se spolehlivými partnery; nové technologie – spolupráce na mezinárodních standardech pro nově se rozvíjející obory; **digitální obchod** – zajištění volného pohybu dat a ochrany technologického know-how, udržení bezcelního režimu pro elektronické transakce; **udržitelnost** – prosazování environmentálních a pracovněprávních standardů spolu s liberalizací obchodu.

Pro ČR je stěžejní uzavírat dohody o volném obchodu, aktuálně především s partnery v oblasti **Indo-Pacifiku, Latinské Ameriky a Severní Ameriky** (dokončení/znovuotevření transatlantické dohody), které odstraňují cla, zajišťují levnější vstupy do výroby, zásadně snižují náklady firmám, či často pokrývají i oblasti obchodu jako jsou investice, ochrana práv duševního vlastnictví, digitální obchod, obchod službami a jiné. Další formy spolupráce jako např. Rada pro obchod a technologie (TTC) s USA či Indií či takzvaná Digitální partnerství v oblasti Indo-Pacifiku jsou vhodnou platformou pro prohlubování vzájemných vztahů, nicméně preferována jsou závazná ujednání, která poskytují firmám právní jistotu. Současně je třeba usilovat o maximální vymahatelnost dohodami dojednaných podmínek ze strany třetích zemí tak, aby skutečně vedly ke zjednodušení obchodu.

V mnohostranných vztazích je nutné usilovat o reformu Světové obchodní organizace, včetně prosazování jednoznačných pravidel a nastavení systému řešení sporů. Mezi prioritní témata patří: vyjednání **pravidel k e-commerce, a to včetně nastavení pravidel pro tok dat, odpouštění cla z elektronických přenosů či sjednání pravidel k usnadňování investic pro rozvoj**. Specifické postavení má **digitální obchod**. K tomu je třeba nastavovat pravidla umožňující přeshraniční volný tok dat, snadnější využívání elektronických formulářů a procesů nutných pro digitální obchodování a zajistit bezcelní elektronické transakce.

Úkolem je lépe **informovat české firmy** o výhodách dohod o volném obchodu, **aktivovat jejich zájem, využít zpětné vazby** z implementace dohod o volném obchodu a na základě potřeb českých firem vytvářet pozice ČR při vyjednávání. Na všech úrovních je nutné posilovat vzájemnou spolupráci a informovanost mezi veřejným a soukromým

sektorem a k tomu využívat dostupných prostředků, včetně agentur CzechTrade, CzechInvest a podnikatelských reprezentací. Díky tomu bude možné lépe využít i platformy MAAC (Poradní výbor pro přístup na trh) v EU pro odstraňování překážek obchodu na mimounijních trzích.

V rámci větší informovanosti je důležitá osvěta firem o nástrojích a jejich rozvoj, které mohou ve vztahu k obchodování na třetích trzích využívat:

- **Webová stránka Evropské komise Access2Markets (A2M)** – Portál poskytující informace potřebné při obchodování s třetími zeměmi, např. informace o clech, daních, procedurách, formalitách a požadavcích, pravidlech původu, obchodních bariérách, u vybraných zemí podmínkách obchodu se službami, investicích, či veřejných zakázkách. Portál dále obsahuje nástroj na **sebehodnocení pravidel původu a zjištění možnosti využití preferenčních celních sazeb** (ROSA – Rules of Origin Self-Assessment tool)
- **Single Entry Point (SEP)** – Portál pro oznamování problémů s přístupem na trh ve třetích zemích, porušování či nesoulad s pravidly udržitelosti, či všeobecného systému celních preferencí. V souvislosti s vytvořením **nástroje pro mezinárodní zadávání veřejných zakázek** (International Procurement Instrument, IPI) lze prostřednictvím SEP rovněž **podat stížnost**, pokud firmy čelí na trzích třetích zemí s veřejnými zakázkami restriktivním opatřením.

Zároveň je důležité zohledňovat trendy z oblasti ekonomické bezpečnosti, které přispívají ke kvalitnějšímu a předvídatelnějšímu mezinárodně-obchodnímu prostředí, a ke snižování rizika ztrát internacionalizovaných firem. Fungování mechanismů musí být motivováno výhradně eliminací bezpečnostních hrozeb, které mohou pramenit z hybridního působení rizikových ekonomických operátorů.

### 4.3.3. Dvoustranné obchodní vztahy

Zahraniční obchodně-politické vztahy s partnery na bilaterální úrovni vyžadují především **kontinuitu a efektivní využití**

**zdrojů.** Důležitá je proto **koordinace aktivit jednotlivých aktérů v daném teritoriu včetně společného plánování podnikatelských misí,** kdy zástupci MPO ve spolupráci s MZV, dalšími ministerstvy a úřady, ZÚ a ZK CzechTrade doporučují nejvhodnější mix proexportních nástrojů ve vztahu k danému teritoriu. Dále se pravidelně účastní misí ústavních činitelů s podnikatelským doprovodem, podílejí se na přípravě business fór v rámci návštěv oficiálních zahraničních představitelů a v neposlední řadě připravují obchodně-politickou část podkladů pro jednání ústavních činitelů se zahraničními partnery, tyto aktivity vyhodnocují a stanovují návazné kroky. Z těchto důvodů a vzhledem k cílům internacionalizace a diverzifikace zahraničního obchodu ČR je vhodné **obchodně-politické priority promítat do teritoriálních obchodních strategií a plánů působení v daném regionu** sestavovaných v koordinaci MPO, MZV a dalších resortů, státních institucí a ve spolupráci s podnikatelskými reprezentacemi.

**Základní nástroje, skrze které jsou zahraniční obchodně-politické vztahy** rozvíjeny a udržovány s mimounijními zeměmi, představují Smíšené orgány, mezivládní komise a pracovní skupiny. Ty jsou ustavovány v rámci mezivládních a mezirezortních dohod o hospodářské spolupráci v gesci MPO, pomáhají při prosazování exportních zájmů ČR ve vztahu k rostoucím trhům se značným potenciálem a zpravidla s významnou rolí státu v ekonomice země. Význam smíšených orgánů spočívá v **prosazování obchodně politických zájmů ČR** včetně obchodní politiky v mantinelech daných členstvím v EU a v souladu se zahraniční politikou ČR vůči danému teritoriu. Kromě toho také umožňují **podporu individuálních projektů** konkrétních českých firem. Působení komisí propojuje oblasti G2G, B2G, ale může ovlivňovat i prostředí pro B2B odstraňováním překážek obchodu a vytvářením vhodného prostředí pro vzájemný obchod.

Pro posouzení proexportního přínosu jednotlivých zasedání smíšených orgánů je hodnocena část zaměřená **na podporu individuálních projektů zúčastněných českých firem.** Smíšené orgány umožňují **řešení dvoustranných problémů,** pokud takové nastanou, přípravu ekonomické dimenze státních návštěv či podnikatelský dialog nad rámec řádných zasedání. Plánování zasedání

smíšených orgánů je navázáno na konkrétní problémy a reálné potřeby firem v daném teritoriu. Konání jednotlivých zasedání je nutné **koordinovat s dalšími aktivitami v daném teritoriu na vrcholové úrovni,** jako jsou oficiální návštěvy představitelů ČR, podnikatelské mise, oborově zaměřené mise ale mohou navazovat i na další aktivity typu Českých oficiálních účastí. Do mechanismu Smíšených orgánů jsou zapojeny všechny resorty a další státní instituce, které se podílejí na podpoře českých obchodně-ekonomických zájmů v zahraničí nebo se jich projednávají problematika jinak věcně týká.

**V některých zemích** a některých typech obchodů je výhodná **silnější role státu,** v některých případech to může být pro druhou stranu preferovaná varianta. Příkladem je obranný průmysl a AMOS jako proexportní nástroj pro tento sektor. Nicméně i v dalších odvětvích je možné ve vybraných zemích využívat potenciálních výhod, které nabízí silnější **G2G spolupráce či kontraktace přímo při realizaci obchodu** – pro tyto účely je možné zvážit možnosti vytvoření proexportního nástroje v podobě „státního obchodníka“. Ten by se mohl soustředit zvláště na integrovaná a doménová řešení, ve spolupráci s českými asociacemi a klastry.

#### 4.3.4. Zahraniční rozvojová spolupráce

**T**rendem posledních let je snaha o větší **zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce,** zejména pokud jde o naplňování Agendy 2030. Jedním z důvodů jsou omezené veřejné rozpočty a druhým důvodem je vytvoření podmínek pro soukromý sektor jak přijímající země, tak dárcovské. Dochází tak ke spolupráci, která vede k udržitelnosti projektů, rozvoj podnikatelského prostředí, zapojení místních dodavatelů do hodnotových řetězců, přenos technologií a know-how, tvorba pracovních míst, environmentálně přijatelné technologie, respektování pracovních standardů nebo férové odměňování.

Zásadní je **zapojení do evropských iniciativ** jako jsou Iniciativy Team Europe (TEI) a vlajkové projekty Global Gateway (GG). GG má za cíl na celém světě mobilizovat investice až

do výše 300 miliard EUR mezi lety 2021-2027, s kombinací grantů, zvýhodněných půjček a záruk na diverzifikaci investic soukromého sektoru. Zde je klíčový dialog mezi veřejným sektorem, rozvojovými či záručními institucemi a soukromým sektorem. V českých podmínkách by roli finančních institucí měla zastávat Národní rozvojová banka, Česká exportní banka a Exportní garanční a pojišťovací společnost. Jejich správné fungování a nastavení může pomoci jak při čerpání evropských prostředků nejen v rámci TEI a GG, ale i katalyzovat soukromý sektor (zejména MSP) při jeho expanzi na nové trhy.

Koordinátorem zahraniční rozvojové spolupráce v ČR je Ministerstvo zahraničních věcí (zejména Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci) a hlavní implementační institucí je Česká rozvojová agentura (ČRA). Hlavním programem ČRA, který lze pro výše zmíněné účely využít, je **Program B2B**. Na podporu mezinárodního obchodu v rozvojových zemích pak cílí program **Aid for Trade** v gesci Ministerstva průmyslu

a obchodu. Na podporu komerčních aktivit NRB ve spolupráci s MZV realizuje program **Finanční nástroje zahraniční rozvojové spolupráce** (dosud Záruka ZRS, v přípravě zvýhodněné úvěry pro subjekty v cílových zemích). Pro rozvoj komerční návaznosti projektů lze z hlediska finančních nástrojů využívat i produkty pojišťovny EGAP.

V porovnání se zahraničím Česká republika zaostává ve využívání ve světě běžných nástrojů typu „soft loans“ i ve **schopnosti zapojovat se do rozvojových projektů financovaných mezinárodními organizacemi**. Proto je nutné usilovat o podporu zapojení českých subjektů do projektů mezinárodních rozvojových bank (např. EBRD, IFC). Využití těchto nástrojů může mít potenciál zvýšit efektivitu vynakládání prostředků státu na rozvojovou spolupráci, a vytvořit řetězec služeb státu od rozvojové spolupráce k podpoře exportu a investic. Výsledkem pak je diverzifikace českého exportu a internacionalizace firem ve formě přímých dodavatelů do třetích zemí.

## OPATŘENÍ

- 1) Informování exportérů o praktických nástrojích EU usnadňujících fungování na vnitřním trhu a přístup na trhy třetích zemí a o dohodách o volném obchodu EU
- 2) Využití agentur a dalších institucí pro pravidelný sběr informací v regionech a pravidelná koordinace s podnikatelskými reprezentacemi
- 3) Prosazování pravidel digitálního obchodu do obchodních dohod EU na základě konkrétních potřeb českých (a evropských) exportérů
- 4) Usilovat o zlepšení fungování vnitřního trhu prostřednictvím existujících nástrojů a skrze nová opatření na úrovni EU
- 5) Využít nástroje EU k posilování odolnosti ČR a evropského hospodářství včetně iniciace stanovování standardů udržitelnosti založených na měřitelných, transparentních a dobře zavedených mezinárodních úmluvách.
- 6) Plánování a realizace aktivit na podporu exportu pro dlouhodobé doménově zaměřené působení v daném regionu, tvorba teritoriálních exportních strategií, vyhodnocování krátkodobých příležitostí s vysokým potenciálem, uplatňování dalších nástrojů proexportní podpory
- 7) Podpora internacionalizace start-upů a malých a středních firem s vysokou přidanou hodnotou skrze akcelerační nástroje na klíčové trhy
- 8) Projednat s podnikatelskými asociacemi požadavky na řešení a facilitaci realizace exportních příležitostí skrze G2G nástroj v podobě státní záštity obchodů
- 9) S ohledem na Strategii zahraniční rozvojové spolupráce prozkoumat možnost zavedení nástrojů umožňující realizaci komerčních návazností rozvojových projektů
- 10) Komplexní podpora inovační spolupráce s třetími zeměmi včetně propojování ekosystému inovativních společností a univerzit a rozvoj nástrojů na jejich zapojení do mezinárodních projektů



## 5. SLUŽBY A KAPITÁL



**K**romě vytváření příznivého prostředí/ ekosystému a efektivní spolupráce zapojených aktérů je z hlediska exportérů klíčové **poskytnout konkrétním společnostem vhodné zdroje, které akcelerují jejich expanzi na zahraniční trh**. Jde o individuálně využívané nástroje podpory exportu, které v danou chvíli a pro konkrétní specifickou situaci potřebuje, a zároveň tyto nástroje na sebe navazují a mají multiplikační efekt. Důležitý je rozvoj těchto nástrojů tak, aby odpovídaly potřebám firem.

### 5.1. Služby



#### 5.1.1. Informace

**P**ráce s informacemi má dva klíčové aspekty – jeden je **interní, výměna a sdílení informací mezi stakeholdery** a klíčovými aktéry, a to především o českých společnostech, uživateli. Druhý je **externí – sběr informací o příležitostech a trendech, nabídkách, zahraničních partnerech** atd., jejichž cílovou skupinou jsou opět uživateli proexportní podpory, české společnosti.

V rámci sektorového/doménového přístupu by měl být **sběr informací v teritoriích zaměřován na sektor**, v kterém byly identifikovány významné příležitosti i v kontextu nabídky českých firem. Důležitá je **působnost i v regionech České republiky**, kde dochází k vyhledávání a podpoře **nově vznikajících kompetencí českých firem**. Znalost české inovativní nabídky a příležitosti v zahraničí pak umožňuje dlouhodobé plánování strategického působení v jednotlivých teritoriích.

Efektivní předávání relevantních informací mezi aktéry i uživateli systému podpory exportu je předpokladem pro úspěšné rozhodování jak podnikatelských subjektů, tak proexportních institucí a celkově pro dosahování všech tří cílů stanovených exportní strategií. **Interní sdílení dat** o firmách na základě již proběhlé interakce umožní identifikovat potřeby firmy a navrhnout další postup asistence státu. Současné informační systémy také umožňují **personalizovaný přístup a interakci exportéra**, který nejen získává přehled o čerpaných službách, dalších obchodních příležitostech

a nabídce služeb, ale může **administraci skrze systém přímo vyřizovat**.

V tomto smyslu lze vycházet z existujících nástrojů. Pokud jde o sdílení informací mezi aktéry vnitřního ekosystému, je hlavním interním **informačním systémem IS SINPRO**. S pomocí tohoto informačního systému jsou sdílena data o firmách a interakci s nimi. Jde o CRM spravovaný agenturou CzechTrade zahrnující procesní podporu pro poskytování služeb firmám včetně sběru zpětné vazby a zajišťující interní toky informací. Pomocí systému se zpracovávají také informace z teritorií zobrazované na informačních webech agentury CzechTrade a agenturou provozovaném **portálu BusinessInfo.cz**. Tento portál by měl sloužit jako One Stop Shop pro české podnikatele a měl by obsahovat i transakční část veřejných služeb státu (Portál podnikatele). Z pohledu podpory exportu je vhodným místem, které soustředí a zprostředkovává informace z více zdrojů proexportního ekosystému. Mezi významné informační služby o exportních a investičních příležitostech na zahraničních trzích patří **Souhrnná teritoriální informace, Mapa globálních oborových příležitostí a databáze zahraničních poptávek a tendrů**.

#### 5.1.2. Vzdělávání

**E**xportní vzdělávání a budování exportních kompetencí je tradiční součástí nabídky proexportních nástrojů státu. Úkolem je usnadnit firmám vstup na trhy, se kterými nemají zkušenosti, či začínajícím firmám vůbec pomoci připravit se na export a začít exportovat. Portfolio služeb státu je široké a nabízí různé oblasti informací důležitých pro potenciálního exportéra. Exportní vzdělávání zahrnuje oblasti **soft skills** (např. interkulturních specifík dané země, prezentační dovednosti v češtině i cizích jazycích, techniky obchodních vyjednávání a prodejních dovedností, business etiketa a networking), **technické dovednosti** (např. finanční analýza podniku v praxi, INCOTERMS a clo, kontrola zboží dvojího použití), **marketingové dovednosti** (např. strategie, produktový mix apod.), **možnosti financování exportu** či seznámení s podmínkami a **právními předpisy** (obchodní operace v mezinárodním obchodě, ochrana duševního vlastnictví), či **řízení obchodu a rizik**.

Větší důraz v tomto proexportním nástroji by však do budoucna měl být také kladen na osvětu firem a **zvyšování jejich kompetencí v oblasti možností diverzifikace a dlouhodobého působení na daném trhu nejen ve formě přímého exportu**, ale také v možnostech jiných např. kapitálových forem vstupu na zahraniční trhy. Z hlediska nových trendů je důležitý také rozvoj digitálních dovedností českých firem a vzdělávání v oblasti nových marketingových přístupů včetně nástrojů.

Programy exportního **vzdělávání** musí být pro jednotlivé firmy **konkrétně cílené**, aby braly v potaz konkrétní **potřeby daného sektoru či daného trhu** a exportní firmy tak dále mohly využít maximálního potenciálu navazujících služeb státu, ať již v oblasti marketingu (účinné využití digitálních nástrojů) nebo poradenských či konzultačních služeb (firma je připravena nejen na počáteční informace o teritoriu, ale je **schopna připravit komplexní business plán pro vstup na daný trh**). Samostatným úkolem je pak propojování českých firem se zahraničními partnery a lektory, zejména s cílem získávání know-how, ať již v oblasti byznysové, či za účelem zvyšování technologických a inovačních dovedností českých firem.

Inspirací ze zahraničí by však mohly být programy vychovávající experty na vývozní problematiku již z řad studentů, případně umožňují rozšiřování znalostí a zkušeností pro zástupce byznysu prostřednictvím stáží (např. VIE International Internship Program ve Francii, nebo program ICEXu ve Španělsku). S rozvojem exportního vzdělávání souvisí i snahy o prohlubování spolupráce s předními odborníky, zahraničními specialisty/poradci i představiteli předních univerzit na vzdělávacích programech. Tyto země rovněž cílí na přilákání zahraničních talentů, přičemž této praxi se v ČR přibližují např. absolventi vysokých škol, kteří absolvují semestrální stáže v tuzemsku či v zahraničních kancelářích CzechTrade, na zastupitelských úřadech ČR nebo v konkrétních firmách doma i v zahraničí. Inspirací by mohlo být i poskytování takových zahraničních zkušeností pro začínající manažery v exportních firmách.

Vzhledem k rostoucí intenzitě geopolitického soupeření a jednostranných kroků některých zemí je žádoucí, aby se prvkem systému exportního vzdělávání stala i doména bezpečnosti. Je potřebné posílit schopnost firem reagovat na hrozby v oblastech ekonomické,

kybernetické, informační, fyzické a osobní bezpečnosti a čelit rizikům spojeným s nežádoucím transferem duševního vlastnictví.

### 5.1.3. Marketing

**Č**eský proexportní marketing se jeví jako konkurenceschopný z hlediska robustnosti, ale rezervy lze sledovat ve vynalézavosti a systémové efektivitě. Dobře to lze demonstrovat na příkladu **národního branding-u**, který dlouhodobě nenabízí stabilní rámec, včetně rozříštěné identity státních institucí. Naproti tomu inovační lídři a exportně úspěšné země jako Německo, Nizozemsko, Finsko, Švýcarsko nebo USA pracují s jednotným vizuálním stylem institucí a nadčasovou, konzervativní podobou národní značky opřenou o státní vlajku, symboly a národní barvy. O to více vynikne **prezentace samotného obsahu**, na který se **příprava akcí** včetně **ekonomické diplomacie** mohou soustředit.

Plánování a příprava akcí by měla **upřednostňovat kvalitu před kvantitou** ve smyslu intenzivního využití prezentačního potenciálu dané akce. S tím opět souvisí nutnost úzké vzájemné koordinace mezi institucemi a jejich nástroji, **dlouhodobé plánování** zahraniční **expanze pro jednotlivé obory či domény specializace**, které by **nástroje vhodně kombinovaly**. Pandemie COVID 19 odhalila slabiny marketingových aktivit založených na osobní účasti a fyzické prezentaci, jakkoliv jsou pro část aktivit nezbytné. Urychlila také trend ústupu od klasických marketingových materiálů a zdůraznila nutnost modernizace a digitalizace marketingového jazyka, která se týká jak exportních firem, tak aktérů podpory exportu. S tímto souvisí i vyšší potřeba marketingové připravenosti na úrovni jednotlivých společností, stejně jako oborových asociací, pokud jde o dostupnost moderních prezentačních materiálů a marketingových sdělení.

**Digitalizace a prezentace komplexních oborových nebo doménových řešení** mají předpoklad zásadně ovlivnit úspěšnost proexportního marketingu. Digitální nástroje v podobě virtuální a rozšířené reality, interaktivních showroomů nebo tematických videoprezentací mohou upoutat pozornost díky wow-efektu a zároveň otevírají cestu k prezentaci dostupné 365 dní v roce. Nejedná se přitom o konkurenci tradičních nástrojů ale jejich synergický doplněk. V rámci tradičních nástrojů je pak zapotřebí vybudovat jednotnou a jednoduchou



prezentaci silných domén/odvětví ekonomiky s důrazem na inovace k budování brandingů. Disponibilita materiálů a jejich moderní vzhled napříč jednotnou zahraniční sítí může výrazně napomoci brandingů i při každodenní komunikaci se zahraničními partnery.

**Komplexní propojení jednotlivých produktů a služeb více firem** je klíčem k získávání konkurenční výhody. Tvorba komplexních řešení představuje promítnutí potřeb zákazníka, jehož motivací k uzavření kontraktu ve výsledku není samostatný produkt, ale celkové uspokojení více souvisejících potřeb. **Společný oborový či doménový marketing** pro takto spolupracující firmy výrazně snižuje nároky na kapacity a zdroje oproti postupu po vlastní ose. ČR v uplatňování těchto trendů nepatří mezi lídry, ale má za sebou dílčí pilotní projekty jako City For The Future nebo Virtuální nemocnici a rozpracovaný koncept Digitální knihovny českého průmyslu. Cíleným stavěním na těchto projektech se ČR může na světovou špičku dotáhnout.

Jako jednoznačně přínosné se ukazuje synergické propojování marketingu s dalšími nástroji podpory exportu a jejich koordinace v rámci dlouhodobého plánu expanze pro daný obor či doménu v konkrétním teritoriu. K fungování systému by napomohlo zavedení sektorových koordinátorů. **Je žádoucí vytvářet scénáře, kdy například:**

- proběhne česká oficiální účast na veletrhu, která může být doplněna projektem ekonomické diplomacie a časově se protne s oficiální návštěvou představitele ČR či prezentací se zástupci rezortů;
- bezprostředně na ni naváže práce s firmami prostřednictvím projektu ekonomické diplomacie či individuálních služeb CzechTrade za podpory zastupitelského úřadu započatá již jako příprava na veletrh;
- s časovým odstupem dojde k incomingové misi nejperspektivnějších partnerů do ČR a
- aktivity vyvrcholí při další misi do zahraničí, kde dojde k uzavření kontraktů za patřičné mediální pozornosti.

V oblasti marketingových služeb je podpora účastí na výstavách a veletrzích i vzhledem k jejímu multiplikačnímu efektu významnou součástí podpory exportu a je nutné ji rozvíjet tak, aby odpovídala moderním trendům proexportně vyspělých systémů včetně výše zmíněného propojování na další služby státu.

Pro zlepšení pozice českých subjektů v GVC je na úrovni marketingu důležitý **přechod na prezentaci komplexní nabídky a vytváření tematických proexportních platform, což odráží ambici posunu ČR z úrovně prostého dodavatele na úroveň integrátora**. V daném ohledu se musí transformovat i marketingová sdělení tak, aby akcentovala české oborové/doménové vize, unikátní schopnosti a přidanou hodnotu pro partnery i svět jako celek. Nikoliv jen fakt, že se jedná o česká řešení, protože takové sdělení má relevanci spíše při komunikaci směrem dovnitř. Nesmí docházet ani k podcenění formy a efektu samotné prezentace. Právě chytrý marketing postavený na digitalizaci, inovativním designu a stabilní národní značce může významně ovlivnit vnímání věrohodnosti nabízených řešení.

#### 5.1.4. Asistenční a konzultační služby

**A**sistenční a konzultační služby pokrývající různé potřeby firem od **přípravy na export**, přes **vstup na trh** až po **podporu internacionalizace**, by měly využívat jedinečné pozice, kompetencí a přidané hodnoty zástupců státu, včetně vyslaných pracovníků působících v zahraničí. Přidávání nových služeb, modifikace již poskytovaných služeb, individuální nastavení, zaměření na cílové skupiny by mělo reflektovat jak poptávku podniků, zároveň však i strategické zaměření sledující naplňování cílů exportní strategie, případně i další strategické záměry, řešení krizových situací, např. v době pandemie koronaviru.

Individuální služby poskytované zahraničními kanceláři agentury CzechTrade a zastupitelskými úřady (ekonomickými diplomaty) byly dlouhodobě zaměřeny zejména na podporu přímých vývozu. Postupem času jsou však do portfolia služeb více zařazovány i služby podporující **trvalé působení v teritoriu**, ať již jde o exportní inkubátory agentury CzechTrade při zahraničních kancelářích či podpora v administrativních procesech a zprostředkování odborných služeb místních subjektů např. při zřizování sídla společnosti či dalších právních úkonů směřujících k založení pobočky. Pro podporu investic do zahraničí se nabízí při poskytování specializovaných služeb využití know-how v oblasti práce s investory v ČR s cílem zajistit českým firmám co nejlepší znalosti, podmínky a asistenci při investičním vstupu a dlouhodo-

bém působení na zahraničním trhu. K dispozici je rovněž expertní a poradenská činnost MPO, zejména v souvislosti s agendou smíšených orgánů a dalších G2G stykových činností. Nastavení služeb a vyhledávání obchodních příležitostí musí reflektovat také doménově sektorový přístup, v kterém je žádoucí zaměření a poskytování kapacit především firmám s komplexními průřezovými řešeními.

Základní konzultační a asistenční služby jsou poskytovány v celé Jednotné zahraniční síti zdarma (vstupní exportní konzultace, příprava na obchodní jednání). Bezplatně jsou poskytovány také služby ekonomických diplomatů či služby sektorově zaměřených specialistů (např. zemědělských diplomatů). Další asistenční služby zahraničních kanceláří agentury CzechTrade jsou poskytovány se spoluúčastí firem, tzn. jsou zpoplatněny dotovanou cenou. Spoluúčast firem, tedy zpoplatnění některých služeb zajišťuje větší angažovanost firem v průběhu poskytování služby, zvyšuje tlak na kvalitu, relevanci zpětné vazby a je také dobrým vstupem pro řízení kapacit. I dále by měla být zachována mož-

**nost preferenčního přístupu ke start-upům a inovativním firmám například skrze akcelerační služby agentury CzechInvest a služby zaměřené na působení firmy na daném trhu agentury CzechTrade.**

Služby Jednotné zahraniční sítě jsou definovány v Katalogu služeb, který je zakotven v Dohodě mezi MPO a MZV o společném postupu v oblasti podpory exportu a ekonomické diplomacie z roku 2014, přičemž část týkající se Katalogu služeb byla přejata i do aktualizované podoby dohody z roku 2018. Přestože fungování systému aktuálně poskytovaných služeb vykazuje dlouhodobě pozitivní zpětnou vazbu od firem, je nutný jejich rozvoj, který nesmí být limitován možnými překryvy v působení jednotlivých aktérů proexportního ekosystému (např. poskytované služby ekonomických či oborově specializovaných diplomatů a agentur). Při nastavování a rozvoji služeb je nutností vždy jednoznačně určit role, rozsah a míru spoluúčasti. Nové a inovované služby je třeba promítnout do Katalogu služeb v kontextu zmíněných dohod mezi MPO a MZV.

## OPATŘENÍ

- 1) Implementace nových služeb zaměřených na trvalé působení v teritoriu – odborné služby pro zakládání zastoupení, poboček, rozvoj služeb exportních inkubátorů, hledání strategických partnerů v teritoriu
- 2) Rozvoj služeb při vyhledávání dodavatelů
- 3) Posílení služeb pro investice českých firem v zahraničí
- 4) Rozvoj služeb podpory exportu v rámci Katalogu služeb
- 5) Nastavení služeb pro start-upy a inovativní MSP, rozvoj nástroje na internacionalizaci a akceleraci skrze zahraniční inkubátory
- 6) Posílit sdílení informací CRM mezi všemi aktéry proexportního ekosystému pro přenášení znalosti o společnostech, interakci s nimi, poskytovaných službách, modernizace stávajících systémů
- 7) Rozvoj jednotného online místa pro exportéry s možností profilovaného/personalizovaného nastavení výběru předávaných informací o příležitostech v teritoriích (napříč informacemi sdílenými MZV, CzechTrade, MPO a dalšími)
- 8) Rozvoj podpory účasti českých firem na zahraničních výstavách a veletrzích, propojení služeb státu, prezentace komplexní nabídky
- 9) Zajištění zkušeností českých firem ze zahraničních trhů, např. formou stáží či krátkodobého působení
- 10) Rozvoj programů pro výměnu „best practices“ se zahraničními partnery jak v oblasti byznysu, tak v inovační oblasti
- 11) Adaptovat existující i budoucí marketingové nástroje ve prospěch rozšíření prezentace ke komplexní nabídce řešení v jednotlivých oborech/doménách
- 12) Posílit digitální proexportní marketing cestou speciálních projektů i podporou digitální prezentace firem na programové bázi
- 13) Napojit činnosti proexportních institucí na marketingové nástroje
- 14) Vytvořit a aplikovat v proexportním marketingu nadčasový branding ČR a jednotný vizuální styl státních institucí
- 15) Zřídít pozice centrálních oborových specialistů–koordinátorů pro vybrané obory/domény a zavést systém dlouhodobého oborového/doménového plánování zahraniční expanze

## 5.2. Kapitál



### 5.2.1. Rozvoj firem

Důležitou součástí proexportního ekosystému je zajištění financování rozvoje firem. Exportní strategie si však primárně neklade za cíl řešit otázky zvyšování konkurenceschopnosti firem skrze jejich modernizaci, snižování energetické náročnosti a zvyšování produktivity. Na druhou stranu je přístup k těmto možnostem nedílnou součástí systému a umožňuje českým společnostem lépe obstát v mezinárodním prostředí. Aby firma mohla exportovat, musí být na tento krok připravená a k tomu pomáhá dostatečný přístup ke kapitálu. V současnosti v ČR tuto roli z pohledu státu zajišťuje NRB. Na portfolio těchto služeb musí být navázáno **předexportní financování i bez vazby na konkrétní vývozní kontrakt** – to již v současné době umožňuje zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou v platném znění. Z hlediska konkurenceschopnosti je pro firmy důležité tyto produkty financované z národních zdrojů zachovat bez ohledu na institucionální nastavení systému.

Doplňkem pro financování z národních zdrojů mohou být **zdroje EU**. Evropské zdroje jsou velmi dobře použitelné **pro nepřímou podporu exportu**, zejména **pro zvyšování konkurenceschopnosti** v závislosti na konkrétním projektu (EIB, TEN-T, ESI, specifické fondy), na což mohou navazovat nástroje této Strategie. ČR musí hrát aktivní roli v debatě o vytváření evropských nástrojů financování exportu, popř. propojování s jinými fondy a zdroji zvyšujícími odolnost a konkurenceschopnost evropského exportu. Alternativou je **využití soukromého kapitálu** pro přímé financování exportních nástrojů - např. využití **rozvojového fondu, financovaného komerčními bankami**. Zvážit lze i cestu **vlastního financování státních institucí** například formou vydávání dluhopisů.

**Nedostatek financování** proexportních aktivit je často zmiňován jako jedna z překážek především u technologických a **inovativních malých a středních podniků, potažmo start-upů**, které mají konkurenceschopný produkt, ale nedisponují dostatečnými zdroji na zahraniční expanzi. Existující možnosti podpory ze strany komerčních bank, potažmo kapitálových nástrojů podpory exportu, neumožňují např. řešit problémy kapitálové vybavenosti těchto firem

při expanzi na zahraniční trhy. Řešením by mohla být například **časově omezená podpora ze strany státu v podobě kapitálového vstupu** jako ekvivalent venture kapitálu. S obdobnými problémy se setkáváme také u některých specifických sektorů, kde je například nutné přizpůsobit se přechodu na zelenou ekonomiku, či u obranného průmyslu. V případě obranného průmyslu by pak poptávku kupujících mohlo uspokojit přímé zapojení státu do financování či zajištění obchodu.

### 5.2.2. Financování a pojišťování exportu

**Základními formami** státní podpory exportu **jsou pojištění vývozních úvěrů** proti teritoriálním a dlouhodobým komerčním rizikům spočívajícím v nezaplacení ze strany zahraničního kupujícího, **financování vývozních úvěrů** za zvýhodněných podmínek ve srovnání s tržními podmínkami, zejména z hlediska délky splatnosti úvěru a úrovně úrokových sazeb, a **dorovnávání úrokových rozdílů**. Tato trojice nástrojů je obvyklá na úrovni evropských ECAs (Export Credit Agencies) v různé kombinaci v zemích OECD. V řadě exportně orientovaných států zahrnuje státní podpora proexportní orientace domácí ekonomiky vedle uvedené trojice nástrojů také **koncept podpory vývozně orientovaných podniků jako integrální součást systému** státní podpory vývozu.

Realizace projektů s využitím produktů exportního financování a pojišťování je důležitá pro vytváření a udržení pozice českých firem zejména v teritoriích s náročnějším podnikatelským prostředím a rozvojových zemích. V současné době je financující větví systému ČEB, pojišťující EGAP. Obě instituce poskytují exportní financování a pojišťování v souladu s mezinárodními pravidly, zejména Konsensem OECD a podléhají dohledu ČNB. Z hlediska zachování konkurenceschopnosti českých společností je nutné **rozvíjet portfolio** výše uvedených nástrojů **bez ohledu na výsledné institucionální nastavení systému**.

Financování exportu je běžně zajišťováno komerčním sektorem ve spolupráci s EGAP. Nabídka produktů **exportního financování a pojišťování se státní podporou** pak musí být zaměřena na segmenty, které jsou **z pohledu státu strategické** (definované např. RIS3 strate-

gií či strategického a bezpečnostního charakteru jako např. obranný průmysl, zdravotnictví, kyberbezpečnost) a **těžko uchopitelné pro komerční sektor**, který může být méně ochotný financovat vývoz **nesplňující standardy ESG investování/taxonomie**. Ta vychází ze Zelené dohody a reaguje na klimatickou změnu, kdy jsou podporovány projekty s nízkou uhlíkovou stopou, či rozvojem obnovitelných zdrojů energie. Další takovou oblastí může být **digitální transformace** a nové technologie jako umělá inteligence a strojové učení, kdy se mění charakter produktu jako takového a vzrůstá podíl nehmotných vývozních artiklů (software, patenty, licence aj.). Řada strategicky významných podnikatelských subjektů působících v české ekonomice prochází transformačním obdobím a je nezbytné, aby měly přístup k exportnímu financování, např. v segmentech zbrojního průmyslu, energetiky aj.

V oblasti **malých a středních podniků** je jednou z klíčových výzev systému nalezení rovnováhy v přístupu ke klientům v závislosti na jejich velikosti, resp. připravenosti k exportu. Jakkoli se ČR daří na tuto výzvu alespoň částečně reagovat, a to zejména v posledních letech, zůstává celá řada rezerv, jako např. **hledání synergií mezi státem zřízenými institucemi** a zajištění informovanosti MSP o jejich dostupné nabídce služeb.

Nastavení produktů exportního financování a pojišťování musí odpovídat i **institucionální systém**. Úkolem nejbližších let musí být nalezení moderního pojetí exportního financování a pojišťování ať již na úrovni ČEB a EGAP, nebo v rámci hlubšího zásahu do struktury systému, která bude odpovídat potřebám a trendům uvedeným ve strategii. Po dosažení celospolečenské shody na podobě systému se předpokládá možnost legislativního uchopení celé problematiky formou nového **moderního pro-exportního zákona** namísto mnohokrát novelizovaného zákona č. 58/1995 Sb. v gesci MPO. Takový zákon by měl více akcentovat **synergie mezi jednotlivými nástroji státní exportní politiky**, resp. hospodářské politiky jako celku.

**Likvidita firem pro zajištění potenciálu exportu** se stává jedním z klíčových témat exportního financování. Ke krizi likvidity exportně orientovaných podniků přispěla jak změna obchodních modelů v souvislosti s pandemií COVID-19, tak energetická, surovinová a odbytová krize vyvolaná ruskou agresí na Ukrajině. Již nyní

novela zákona č. 58/1995 Sb. z roku 2022 umožňuje, aby i do budoucna bylo možné poskytovat za přesně vymezených podmínek **záruky EGAP za úvěry komerčních bank exportně orientovaným podnikům**. Tento nástroj lze flexibilně využívat v krizových situacích i do budoucna (ačkoli každý z takových programů podléhá s ohledem na pravidla v oblasti veřejné podpory schválení ze strany Evropské komise). Celý systém exportního financování a pojišťování by tak měl brát v úvahu následující prvky a komplexně je řešit:

- **Rozložení rizik** je specifickou charakteristikou exportního financování a pojišťování. Zatímco komerční trh je schopen pokrýt zejména obchodní rizika, ECAs slouží ke krytí komerčně neobchodovatelných rizik (politických, teritoriálních aj.). **Cílem do budoucna je lépe vymezit, jakou část rizika by měl při exportních příležitostech v krizových situacích přebírat stát.**
- **Dostatečné produktové portfolio** je pro exportéry zcela klíčové. Cílem je **zdokonalit produktovou nabídku na úroveň, kterou získávají národní exportéři v rámci produktové nabídky vyspělých ECAs** a zvýšit tak její schopnost pružně reagovat na vyvíjející se potřeby českých exportérů a exportních dodavatelů v ČR.
- **Rozvoj firem** je sekundárním cílem exportního financování a pojišťování. Cílem je udržet exportní potenciál stávajících podniků i získání exportních příležitostí pro firmy usilující o vstup na nové trhy.
- **Rozvoj a zvyšování kompetencí** znamená navyšovat schopnost reagovat na významné změny v globální ekonomice, posun v aktivitách konkurenčních ECAs a v přechodu české ekonomiky z převážně subdodavatelské na ekonomiku finálních produktů a služeb s vysokou přidanou hodnotou.

### 5.2.3. Investice v zahraničí

**F**inanční produkty musí přispívat nejen k podpoře exportu, ale také ke kapitálovému vstupu na daný trh. Státní instituce proto musí nabízet **produkty a služby pro české investory v zahraničí** (např. úvěr na investice v zahraničí, či pojištění investice), které jim umožňují internacionalizaci jejich podnikání a přímé působení na zahraničních trzích. **Tento trend přechodu od odběratelského financování k posilování pozic českých investorů**

**v zahraničí bude rozhodující i v budoucnosti.** Je třeba **podpořit investice** domácích investorů **do inovativních firem a výrobců finálních produktů a služeb s vysokou přidanou hodnotou** (a s vysokým poměrem digitalizace). Klíčové bude důsledné uplatňování principů ESG investování.

Vhodné je využívat i **další inovativní nástroje a zdroje financování.** Jeden projekt může být financován zčásti na zcela komerční bázi, zčásti sdružením komerčních a veřejných zdrojů, částečně z dotace či grantu; potkávat se mohou finance z evropských, národních a regionálních/municipálních zdrojů se soukromými zdroji s různými podmínkami financování, délkou splatnosti apod. Roste tak význam **mezinárodních PPP projektů a blendingového financování.** Se vzrůstající komplexitou mezinárodních transakcí je mnohdy obchodní spolupráce (zejména pokud jde o G2G transakce) **doplněna o prvky rozvojové spolupráce.** Vzrůstá rovněž význam **syndikovaných úvěrů,** spolupráce

ECAs a komerčních bank, prolíná se komerční pojištění a zajištění transakcí se státem podpořenými nástroji.

Z tohoto pohledu bude třeba, aby byl **systém vhodně připraven na mimořádně komplikovanou strukturu financování** některých projektů a zajišťující instituce dokázaly být plnohodnotným a věrohodným partnerem dalších hráčů.

Vysokou měrou k úspěchu internacionalizace českých firem také může přispět podpora při **vyhledávání zahraničních partnerů.** V tomto směru je vhodná spolupráce s agenturami CzechTrade (zahraniční síť) a CzechInvest (know-how s prací se zahraničními investory). Na místě je také revize možností spolupráce se zahraničními ECAs (zejména při společných dodávkách/subdodávkách), intenzivnější spolupráce s bankovním sektorem, role při propojování exportně orientovaných podniků se světem výzkumu, vývoje a inovací.

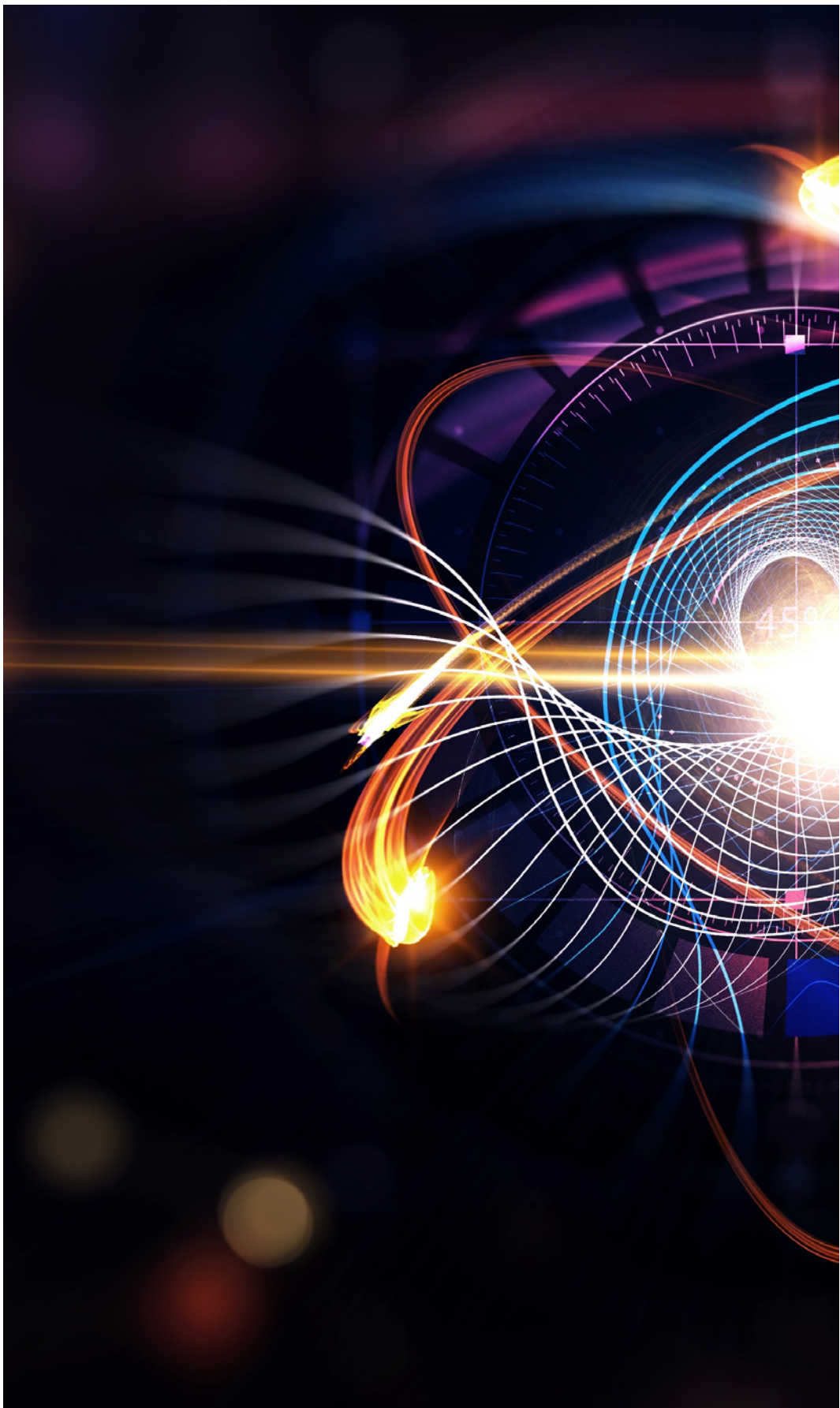
## OPATŘENÍ

- 1) Analýza institucionálního uspořádání a jeho následná optimalizace včetně přípravy legislativy
- 2) Revize produktového portfolia exportního financování a pojišťování a posílení jeho návaznosti na ostatní proexportní služby státu
- 3) Efektivní nastavení podmínek pro využití systému jako flexibilního nástroje státu pro řešení mimořádných situací a krizí
- 4) Prohloubení a institucionalizace spolupráce s NRB, zejména ve vztahu k malým a středním podnikům
- 5) Prozkoumat možnosti využití různých zdrojů likvidity pro zajištění rozvoje firem a exportního financování
- 6) Projednat s příslušnými stakeholders možnost zřízení státního či kvazistátního fondu rizikového kapitálu, který by investoval do exportně zaměřených společností s perspektivou dobrovolného exitu v případě zajištění dostatečné kapitálové síly na export

# 6. PŘÍLOHY

## Seznam použitých zkratek

3D	Trojrozměrný
A2M	Access2Markets (portál EU poskytující informace k obchodování s třetími zeměmi)
AI	Umělá inteligence
AMOS	Agentura pro mezivládní obrannou spolupráci
API	Agentura pro podnikání a inovace
B2B	Business-to-Business (podnikání, obchod v rámci podnikatelského sektoru)
B2G	Business-to-Government (podnikání pro veřejný sektor)
CE	Conformité Européenne (označení shody s požadavky EU na výrobky)
COVID 19	Coronavirus Disease 2019 (onemocnění koronavirem SARS-CoV-2, výskyt od 2019)
CPR	Construction Products Regulation (nařízení EU pro uvádění stavebních výrobků na trh)
CRM	Customer Relationship Management (systém řízení vztahů se zákazníky)
ČEB	Česká exportní banka
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČRA	Česká rozvojová agentura
DSM	Digital Single Market (jednotný digitální trh EU)
DZS	Dům zahraniční spolupráce
ECAs	Export Credit Agencies
E-commerce	Obchodní činnosti prováděné na internetu a pomocí dalších elektronických prostředků
EGAP	Exportní Garanční a Pojišťovací Společnost a.s.
EIB	European Investment Bank
ESG	Environmental, social, and corporate governance (ekologicky a sociálně odpovědné řízení)
ESI	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská Unie
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
G2G	Government-to-Government (mezistátní vztahy)
GVC	Global value chain (globální hodnotový řetězec)
HDP	Hrubý domácí produkt
ICEX	Vládní agentura na podporu internacionalizace španělského hospodářství
IMF	International Monetary Fund (Mezinárodní měnový fond)
INCOTERMS	International Commercial Terms (mezinárodní pravidla pro výklad obchodních doložek)
IPCEI	Important Projects of Common European Interest
IPI	International Procurement Instrument (nástroj zadávání mezinárodních veřejných zakázek)
IS (SINPRO)	Informační systém pro Českou agenturu na podporu obchodu/CzechTrade
JKM	Jednotná kontaktní místa (poskytují informace na podporu zahájení podnikání v ČR i EU)
know-how	Technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost
MAAC	Market Access Advisory Committee (komise k implementaci strategie přístupu na trh EU)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Organizace Severoatlantické smlouvy)
NRB	Národní rozvojová banka, a.s.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PPP	Public Private Partnership (partnerství veřejného a soukromého sektoru)
ProCoP	Kontaktní místo pro výrobky (bezplatné poradenství k uvádění výrobků na vnitřní trh EU)
PZI	Přímá zahraniční investice
RIS3	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021–2027)
ROSA	Rules of Origin Self-Assessment tool (nástroj EU k určení původu zboží)
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome-related Coronavirus (virus způsobující COVID 19)
SDG	Single Digital Gateway (Jednotná digitální brána)
SEP	Single Entry Point (portál pro oznamování problémů s přístupem na trh ve třetích zemích)
SMET	Single Market Enforcement Task-Force (pracovní skupina EU k prosazování vnitřního trhu)
SOLVIT	Služba řešení sporů občanů i podnikatelů s úřady v rámci celé EU a vybraných třetích zemí
spin-off	Podnikatelský subjekt založený za účelem komercializace duševního vlastnictví
SRN	Spolková republika Německo
start-up	Začínající společnost, která se rychle vyvíjí na inovativním základě
TACR	Technologická agentura České republiky
TEN-T	Trans-European Transport Network (síť dopravních cest v Evropské unii)
TTC	Technology Transfer Center (centrum pro využití výzkumu a vývoje v praxi)
USA	United States of America (Spojené státy americké)
VIE	Francouzský program organizace mezinárodních stáží
wow-efekt	Stav, kdy pouhé seznámení s výrobkem stačí k tomu, aby byl zákazník výrobkem unesen
WTO	World Trade Organization (Světová obchodní organizace)
ZK	Zahraněční kancelář
ZRS	Zahraněční rozvojová spolupráce
ZÚ	astupitelský úřad



# 7. OPATŘENÍ A GESCE

Kapitola	Oblast	Zaměření	Opatření	Gestor	Spolupráce	Ukazatel
4. Ekosystém a prostředí	Vnitřní prostředí	Řízení	Revize a úprava statutu Řídícího výboru pro implementaci exportní strategie	MPO		Zřízení řídicího výboru
		Koordinace	Posílení koordinační platformy sdílené podpory podnikání	MPO	Všichni aktéři systému	Počet zapojených institucí, počet firem předaných a služeb poskytnutých v rámci platformy
		Informace	Nastavení procesu vyhledávání a předávání společností/klientů včetně využívání společného CRM systému pro předávání společností/ klientů	MPO	Všichni aktéři systému	Rozvoj CRM systému
		Koordinace	Aktivní spolupráce, včetně modernizace komunikačních nástrojů, s podnikatelským prostředím skrze podnikatelské reprezentace i mimo ně pro identifikaci dílčího exportního potenciálu a nových komparativních výhod, spolupráce s inovačním ekosystémem i výzkumnými organizacemi	MPO	Všichni aktéři systému	Nastavení procesu/ systému
		Řízení	Průběžný rozvoj Jednotné zahraniční sítě	MZV, MPO	CzechTrade, CzechInvest	Vyhodnocování činnosti a další rozvoj sítě
		Duševní vlastnictví	Rozvoj nástrojů finanční podpory v rámci ochrany duševního vlastnictví s exportním potenciálem	ÚPV	MPO	Počet registrací/ patentů
		Informace	Jednoduchá orientace ve službách vnitřního ekosystému díky přehledné sjednocené prezentaci nástrojů	MPO	MZV	Jednotná prezentace a Jatalog služeb
		Lidské zdroje	Talent Attraction a možné nastavení systému spolupráce se zahraničními studenty a absolventy (nabídka proexportní spolupráce) a posílení exportu vzdělávacích služeb, práce s digitálními nomády	MPO	CzechInvest, CzechTrade, Dům zahraniční spolupráce	Nastavení procesu/ systému
		Lidské zdroje	Zatraktivňovat podmínky pro příchod kvalifikovaných zahraničních pracovníků, včetně přípravy nových vládních programů reagujících na potřeby zaměstnavatelů a české ekonomiky	MPO	MV, MZV, MŠMT	Počet zahraničních pracovníků
Lidské zdroje	Zavádět do praxe další opatření zefektivňující migrační proces jako je vytvoření seznamu nedostatkových profesí, úprava testu trhu práce a zejména digitalizace	MPO	MV, MZV	Zavedení opatření		



Kapitola	Oblast	Zaměření	Opatření	Gestor	Spolupráce	Ukazatel
4. Ekosystém a prostředí	Vnější prostředí	Rozvoj vnitřního trhu EU; Obchodní politika a zóny volného obchodu	Informování exportérů o praktických nástrojích EU usnadňujících fungování na vnitřním trhu a přístup na trhy třetích zemí a o dohodách o volném obchodu EU	MPO	CzechTrade, CzechInvest	Nastavení procesu/systemu
		Rozvoj vnitřního trhu EU; Obchodní politika a zóny volného obchodu	Využití agentur a dalších institucí pro pravidelný sběr informací v regionech a pravidelná koordinace s podnikatelskými reprezentacemi	MPO	CzechTrade, CzechInvest	Nastavení procesu/systemu
		Obchodní politika a zóny volného obchodu	Prosazování pravidel digitálního obchodu do obchodních dohod EU na základě konkrétních potřeb českých (a evropských) exportérů	MPO		Kvalitativní hodnocení
		Rozvoj vnitřního trhu EU	Usilovat o zlepšení fungování vnitřního trhu prostřednictvím existujících nástrojů a skrze nová opatření na úrovni EU	MPO		Kvalitativní hodnocení
		Rozvoj vnitřního trhu EU	Využití nástroje EU k posilování odolnosti ČR a evropského hospodářství včetně iniciace stanovování standardů udržitelnosti založených na měřitelných, transparentních a dobře zavedených mezinárodních úmlouvách.	MPO		Kvalitativní hodnocení
		Dvoustranné obchodní vztahy	Plánování a realizace aktivit na podporu exportu pro dlouhodobé doménově zaměřené působení v daném regionu, tvorba teritoriálních exportních strategií, vyhodnocování krátkodobých příležitostí s vysokým potenciálem, uplatňování dalších nástrojů pro exportní podpory	MPO, MZV	CzechTrade, CzechInvest, podnikatelské reprezentace	Počet služeb, potenciální kontraktace
		Dvoustranné obchodní vztahy	Podpora internacionalizace start-upů a malých a středních firem s vysokou přidanou hodnotou skrze akcelerační nástroje na klíčové trhy	CzechTrade, CzechInvest	MPO	Počet služeb, růst podpořených firem
		Dvoustranné obchodní vztahy	Projednat s podnikatelskými asociacemi poptávku po řešení a facilitaci realizace exportních příležitostí skrze G2G nástroj v podobě státní záštity obchodů	MPO		Nastavení procesu/systemu
		Zahraniční rozvojová spolupráce	S ohledem na Strategii zahraniční rozvojové spolupráce prozkoumat možnost zavedení nástrojů umožňující realizaci komerčních návazností rozvojových projektů	MZV	MPO	Nastavení procesu/systemu a počet služeb
		Dvoustranné obchodní vztahy	Komplexní podpora inovační spolupráce s třetími zeměmi včetně propojování ekosystému inovativních společností a univerzit a rozvoj nástrojů na jejich zapojení do mezinárodních projektů	MPO	MŠMT, CzechTrade, CzechInvest	Nastavení procesu/systemu a počet služeb

Kapitola	Oblast	Zaměření	Opatření	Gestor	Spolupráce	Ukazatel
5. Služby a kapitál	Služby	Asistenční a konzultační služby	Implementace nových služeb zaměřených na trvalé působení v teritoriu – odborné služby pro zakládání zastoupení, poboček, rozvoj služeb exportních inkubátorů, hledání strategických partnerů v teritoriu,	CzechTrade	MPO, MZV	Rozvoj služeb a počet služeb
		Asistenční a konzultační služby	Posílení služeb pro investice českých firem v zahraničí	CzechTrade	MPO	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Asistenční a konzultační služby	Rozvoj služeb podpory exportu v rámci Katalogu služeb	MPO	MZV, CzechTrade	Aktualizace Katalogu služeb
		Asistenční a konzultační služby	Nastavení služeb pro start-upy a inovativní MSP, rozvoj nástroje na internacionalizaci a akceleraci skrze zahraniční inkubátory	CzechInvest, CzechTrade	MPO	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Asistenční a konzultační služby	Rozvoj služeb při vyhledávání dodavatelů	CzechTrade	MPO, MZV	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Informace	Posílit sdílení informací CRM mezi všemi aktéry proexportního ekosystému pro přenášení znalosti o společnostech, interakci s nimi, poskytovaných službách, modernizace stávajících systémů	MPO	Všichni aktéři systému	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Informace	Rozvoj jednotného online místa pro exportéry s možností profilovaného/ personalizovaného nastavení výběru předávaných informací o příležitostech v teritoriích (napříč informacemi sdílenými MZV, CzechTrade, MPO a dalšími)	CzechTrade	MPO, MZV	Nastavení procesu/ systému
		Vzdělávání	Zajištění zkušeností českých firem ze zahraničních trhů, např. formou stáží či krátkodobého působení	CzechTrade	MPO	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Vzdělávání	Rozvoj programů pro výměnu „best practices“ se zahraničními partnery jak v oblasti byznysu, tak v inovační oblasti	CzechTrade	MPO	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Marketing	Adaptovat existující i budoucí marketingové nástroje ve prospěch rozšíření prezentace ke komplexní nabídce řešení v jednotlivých oborech/ doménách	MPO	CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism, MZV	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Marketing	Rozvoj podpory účasti českých firem na zahraničních výstavách a veletrzích, propojení služeb státu, prezentace komplexní nabídky a vytváření tematických proexportních platforem	MPO	CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism, MZV, MZe, MO	Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Marketing	Posílit digitální proexportní marketing cestou speciálních projektů i podporou digitální prezentace firem na programové bázi	MPO		Nastavení procesu/ systému a počet služeb
		Marketing	Napojit činnosti proexportních institucí na marketingové nástroje	MPO	Všichni aktéři systému	Nastavení procesu/ systému
		Marketing	Vytvořit a aplikovat v proexportním marketingu nadčasový branding ČR a jednotný vizuální styl státních institucí	MZV, CzechTourism	MPO	Tvorba jednotného vizuálního stylu
Asistenční a konzultační služby	Zřídít pozice centrálních oborových specialistů–koordinátorů pro vybrané obory/domény a zavést systém dlouhodobého oborového/ doménového plánování zahraniční expanze	MPO, CzechTrade		Nastavení procesu/ systému		

Kapitola	Oblast	Zaměření	Opatření	Gestor	Spolupráce	Ukazatel
5. Služby a kapitál	Kapitál	Rozvoj vnitřního trhu EU; Obchodní politika a zóny volného obchodu	Informování exportérů o praktických nástrojích EU usnadňujících fungování na vnitřním trhu a přístup na trhy třetích zemí a o dohodách o volném obchodu EU	MPO	CzechTrade, CzechInvest	Nastavení procesu/systému
		Rozvoj vnitřního trhu EU; Obchodní politika a zóny volného obchodu	Využití agentur a dalších institucí pro pravidelný sběr informací v regionech a pravidelná koordinace s podnikatelskými reprezentacemi	MPO	CzechTrade, CzechInvest	Nastavení procesu/systému
		Obchodní politika a zóny volného obchodu	Prosazování pravidel digitálního obchodu do obchodních dohod EU na základě konkrétních potřeb českých (a evropských) exportérů	MPO		Kvalitativní hodnocení
		Rozvoj vnitřního trhu EU	Usilovat o zlepšení fungování vnitřního trhu prostřednictvím existujících nástrojů a skrze nová opatření na úrovni EU	MPO		Kvalitativní hodnocení
		Rozvoj vnitřního trhu EU	Využití nástroje EU k posilování odolnosti ČR a evropského hospodářství včetně iniciace stanovování standardů udržitelnosti založených na měřitelných, transparentních a dobře zavedených mezinárodních úmlouvách.	MPO		Kvalitativní hodnocení
		Dvoustranné obchodní vztahy	Plánování a realizace aktivit na podporu exportu pro dlouhodobé doménově zaměřené působení v daném regionu, tvorba teritoriálních exportních strategií, vyhodnocování krátkodobých příležitostí s vysokým potenciálem, uplatňování dalších nástrojů proexportní podpory	MPO, MZV	CzechTrade, CzechInvest, podnikatelské reprezentace	Počet služeb, potenciální kontraktace
		Dvoustranné obchodní vztahy	Podpora internacionalizace start-upů a malých a středních firem s vysokou přidanou hodnotou skrze akcelerační nástroje na klíčové trhy	CzechTrade, CzechInvest	MPO	Počet služeb, růst podpořených firem
		Dvoustranné obchodní vztahy	Projednat s podnikatelskými asociacemi poptávku po řešení a facilitaci realizace exportních příležitostí skrze G2G nástroj v podobě státní záštity obchodů	MPO		Nastavení procesu/systému
		Zahraniční rozvojová spolupráce	S ohledem na Strategii zahraniční rozvojové spolupráce prozkoumat možnost zavedení nástrojů umožňující realizaci komerčních návazností rozvojových projektů	MZV	MPO	Nastavení procesu/systému a počet služeb
		Dvoustranné obchodní vztahy	Komplexní podpora inovační spolupráce s třetími zeměmi včetně propojování ekosystému inovativních společností a univerzit a rozvoj nástrojů na jejich zapojení do mezinárodních projektů	MPO	MŠMT, CzechTrade, CzechInvest	Nastavení procesu/systému a počet služeb



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU