



Asociace  
pro mezinárodní  
otázky  
Association  
for International  
Affairs

# Research Paper 8/2015

Aktuální trendy ekonomické diplomacie ve vybraných zemích EU

—

Listopad 2015

## **Aktuální trendy ekonomické diplomacie ve vybraných zemích EU**

—

**Kryštof Kruliš a Alice Rezková**

*Listopad 2015*

Text byl vypracován jako operativní analýza pro Ministerstvo zahraničních věcí ČR.

© 2015 Asociace pro mezinárodní otázky (AMO). Všechna práva vyhrazena.  
Názory vyjádřené v textu nejsou oficiálním stanoviskem vydavatele.



## Úvod

Tato operativní analýza na základě porovnání národních modelů vybraných zemí Evropské unie identifikuje aktuální trendy v oblasti vývoje ekonomické diplomacie. S ohledem na zadání je předmětem zkoumání systém ekonomické diplomacie v devíti vybraných státech Evropské unie. Konkrétně se jedná o Spojené království Velké Británie a Severního Irsku, Irsko, Francii, Maďarsko, Švédské království, Nizozemské království, Dánské království, Belgické království a Finsko.

Hlavní pozornost je zaměřena na způsob podpory zahraničního obchodu (zejména exportu) a příliv zahraničních investic v každé zemi. V relevantních případech není předmětem zkoumání jen statický aktuální stav, ale je zachycena i dynamika vývoje institucionálního uspořádání v této oblasti s důrazem na roli ministerstev zahraničních věcí a jejich vztahy s dalšími zainteresovanými resorty. Časové období, ve kterém analýza zkoumá vývoj ekonomické diplomacie v dané zemi, až na výjimky (Dánsko) pokrývá dobu po finanční krizi v roce 2009.

Analýza sleduje také vládní agentury podpory exportu či přílivu investic a provázanost jejich postupu v institucionální i praktické rovině. Předmět zkoumání analýzy doplňuje také způsob zapojení soukromé sféry, zejména podnikatelů a jejich svazů, při vytváření strategií pro podporu exportu a v relevantních případech je také zkoumána role zahraničních zastoupení hospodářských komor a její provázanost s činností státu při podpoře exportu.

Oddíl věnovaný každé ze zemí uvádí podíl (význam) exportu pro danou ekonomiku a identifikuje, kde v dané zemi leží hlavní odpovědnost za agendu podpory exportu. Zkoumány jsou i praktické momenty výkonu ekonomické diplomacie, včetně způsobu fungování úseků zahraničních zastoupení pověřených jejím výkonem a spolupráce s kanceláři vládních agentur, rozsahu nabízených placených a neplacených služeb, počtu diplomatů pověřených ekonomickou agendou a míře zapojení místních sil oproti vyslaným diplomatům. Analyzován je rovněž přístup k prioritám podpory exportu z hlediska teritoriálního či sektorového přístupu.

Hlavním výzkumným cílem operativní analýzy je odpovědět na otázku: Jaké jsou trendy v posledních letech (zejména v období od finanční krize v roce 2009) ve vývoji v oblasti národních systémů podpory exportu a jaká je v rámci těchto trendů role resortů zahraničních věcí v ekonomické diplomacii?

Tato operativní analýza nejprve ve stručnosti shrnuje použité metody, které sloužily k jejímu vypracování. Následuje devět samostatných oddílů věnovaných každé zkoumané zemi. Závěry operativní analýzy identifikují hlavní trendy ekonomické diplomacie v dotyčných státech a odpovídají na výzkumnou otázku.



### Metodologický postup zpracování operativní analýzy

Jednotlivé kapitoly věnované zkoumaným zemím čerpají zejména ze série strukturovaných rozhovorů, které autoři studie uskutečnili s představiteli zastupitelských úřadů dotyčných států v Praze. Za každou zpracovávanou zemi proběhl alespoň jeden strukturovaný rozhovor v rozsahu přibližně dvou hodin. V případě Spojeného království, Švédského království a Irska byly rozhovory vedeny i s představiteli specializovaných agentur věnujících se podpoře exportu. Žádosti o poskytnutí rozhovoru se ve všech případech setkaly s pozitivní odezvou, snahou poskytnout úplný obraz fungování ekonomické diplomacie dané země a maximum potřebných informací. Autoři vždy dotazovaným zaslali dopředu seznam otázek. V řadě případů si dotazovaní iniciativně vyžádali doplnění informací k odpovědím i od svých ústředí. V řadě případů měl zahraniční diplomat zkušenost nejen se svým působením na zastupitelském úřadu v České republice, ale i na zastupitelských úřadech v jiných státech, kde v rámci své kariéry dříve působil. V případě Spojeného království, Dánského království a Francie se rozhovorů zúčastnil vedle vyslaného zahraničního diplomata i lokálně zaměstnaný pracovník zastupitelského úřadu, což umožnilo získat plastický pohled na činnost zastupitelského úřadu. Dotazovaní často projevovali zájem seznámit se s výsledky studie, nejen za svou zemi, což mělo pozitivní vliv na otevřenost jejich odpovědí. Některé ze zkoumaných zemí postupovaly v minulosti obdobným způsobem a nechaly si také zpracovat studii modelů ekonomické diplomacie v dalších státech s ohledem na posouzení nejlepších přístupů a zkušeností v této oblasti.

Závěrem k použité metodologii lze rovněž uvést, že vypracování studie by mohlo být dále nad rámec zadání rozšířeno například o zahrnutí některých dalších modelů ekonomické diplomacie i mimo Evropskou unii či o zohlednění fungování zastupitelských úřadů ve velkých ekonomikách, ve kterých má řada zemí k dispozici mnohem silnější zastoupení ekonomické diplomacie, včetně specializovaných vyslanců (například pro vědu či zemědělství) a úseky zaměřené na příliv investic, jako je Indie, Čína či USA. Jako případné rozšíření studie se jeví vhodné i zaměření se na centra ekonomické diplomacie, jako je Vídeň či Varšava, do kterých řada zemí umísťuje své specializované vyslance s působností pro širší region, například pro celou střední Evropu.

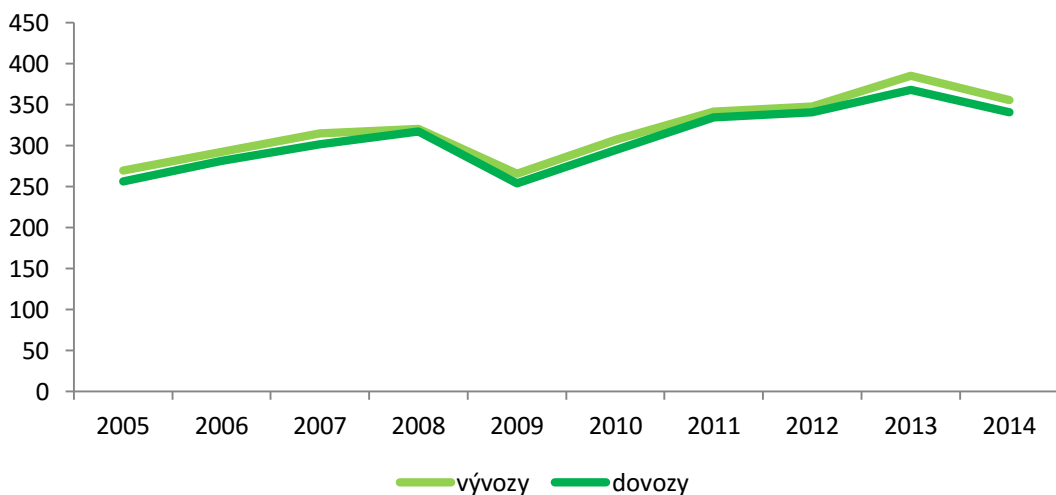


### Belgické království

Systém institucionálního zajištění ekonomické diplomacie v Belgickém království výrazně ovlivňuje federativní uspořádání státu. Proces federalizace započal v sedmdesátých letech minulého století a koordinovanou ústavou ze 17. 2. 1994 (dle data publikace v Úředním věstníku) byla Belgie formálně přetvořena ve federaci. Valonsko, Vlámsko a Bruselský region mají od roku 1994 výrazné autonomní funkce a přešla na ně i řada pravomocí v oblasti podpory zahraničního obchodu a investic. V kompetenci belgického (federálního) ministerstva zahraničních věcí zůstalo jmenování velvyslanců, správa systému federálních zahraničních zastoupení a organizace oficiálních zahraničních cest královské rodiny a představitelů federální vlády. Samotnou činnost při podpoře obchodu a přílivu investic však vykonávají především agentury jednotlivých regionů, které mají svá zastoupení v zahraničí. Federální ministerstvo zahraničních věcí pak v oblasti ekonomické diplomacie zastává roli zejména při vyjednávání obchodních a investičních smluv se třetími státy a jednáních v rámci Evropské unie a při multilaterálních organizacích.

Vlámsko se podílí na exportu Belgického království z více jak tří čtvrtin (přibližně 82 %), následuje Valonsko (přibližně 16%) a nepatrná část exportu pak připadá na Brusel (přibližně 2%). Celkové belgické vývozy zboží a služeb se v roce 2014 podílely na tvorbě HDP z 83,6 %. Výše tohoto podílu se shoduje například s Českou republikou, jejíž export se v roce 2014 podílel na HDP ve shodném rozsahu. Belgické vývozy se po finanční krizi rychle vzpamatovaly a v poměrně krátké době se nejen obnovily na původní předkrizovou úroveň, ale dále rostly v průměru 6 % ročně.

**Graf 1: Belgické vývozy a dovozy v poslední dekádě, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)



Největší síť zahraničních zastoupení má Vlámská agentura (*Flanders Investment & Trade*, FIT) s více než 70 zastoupeními.<sup>1</sup> Ostatní agentury uvádí počty zahraničních atašé, nikoliv počty zastoupení. Bruselská agentura (*Brussels Invest & Export*) má kolem 90 zahraničních ekonomických a obchodních atašé<sup>2</sup> a Valonská agentura (*Wallonia Export-Investment Agency*, AWEX) více než 100.<sup>3</sup> Zástupci regionálních agentur jsou většinou akreditováni pod velvyslanectvím Belgie jako obchodní zástupci regionů s diplomatickou hodností; způsob akreditace se ale může v jednotlivých hostitelských zemích lišit.

Regiony zároveň mají i síť zahraničních zastoupení mimo agentury. V případě zastoupení Vlámského ministerstva zahraničních věcí se jedná o síť zastoupení umístěnou zejména ve vybraných státech Evropské unie, v USA a Jihoafrické republice.<sup>4</sup> Pro Českou republiku je příslušné Vlámské zastoupení, které je zároveň příslušné i pro Rakousko a Maďarsko.

Regionální agentury všech tří regionů v sobě spojují agendu podpory obchodu a přílivu investic. Zaměřují se přitom na potřeby daného regionu a své služby poskytují primárně firmám pocházejícím z jejich regionu. Regionální agentury jsou zcela nezávislé na federálním rozpočtu Belgického království. V čele agentury stojí ředitel a představenstvo. Agentura podléhá vládě daného regionu.

V případě Vlámka na vedení agentury FIT dohlíží i dozorčí rada, jejíž jedna polovina je jmenována Vlámskou vládou a druhou polovinu tvoří představitelé vlámské podnikatelské sféry. Zastoupení podnikatelské sféry v dozorčí radě pomáhá udržet zaměření činnosti agentury na skutečné praktické potřeby podnikatelů z regionu a má za cíl předcházet vzniku administrativního stereotypu při fungování agentury.

Rozhodnutí o umístění zastoupení agentury v konkrétním zahraničním státě je plně závislé na daném regionu. Koordinace mezi regiony a Federálním ministerstvem zahraničních věcí má v zásadě neformální charakter. Například, pokud Federální ministerstvo zahraničních věcí zvažuje uzavřít velvyslanectví v určité destinaci, kde regiony nejsou zastoupeny, může se obrátit na některý z regionů s návrhem, zda nemá zájem otevřít zde své ekonomické a obchodní zastoupení.

<sup>1</sup> Flanders Investment & Trade. *Offices worldwide*. Dostupné na: <http://www.flandersinvestmentandtrade.com/en/contact> [28/11/2015].

<sup>2</sup> Brussels Invest & Export. *Export from Brussels*. Dostupné na: <http://www.invest-export.irisnet.be/en/notre-reseau> [28/11/2015].

<sup>3</sup> Wallonia Export-Investment Agency. *L'AWEX, l'Agence wallonne à l'exportation et aux Investissements étrangers*. Dostupné na: <http://www.awex.be/fr-BE/Qui%20sommous/Pages/default.aspx> [28/11/2015].

<sup>4</sup> Vlámské ministerstvo zahraničních věcí. *Search a Flemish representative*. Dostupné na: <http://www.vlaanderen.be/int/en/search-flemish-representative> [28/11/2015].



K předcházení případných kompetenčních konfliktů směřuje článek 143 odstavec 1 ústavy ze 17. 2. 1994, dle kterého „federální stát, komunity, regiony a Společná komise komunit zachovávají ve své činnosti federální loajalitu, aby zabránily vzniku konfliktů“. Institut federální loajality v Belgii je specifický zejména tím, že směřuje k politickému, nikoliv právnímu, řešení konfliktů.<sup>5</sup>

V konkrétní destinaci mohou být přítomny všechny tři regiony, pouze některý z nich nebo i žádný. Regiony s absentujícím zastoupením v určitém teritoriu mohou po dohodě využívat na základě koordinační smlouvy služby zastoupení toho regionu, které je v teritoriu přítomné. Umístění zastoupení agentur sleduje teritoriální přístup. V některých případech jedno zastoupení spravuje několik menších sousedních států (např. Vlámské zastoupení v Saudské Arábii je příslušné také pro Bahrajn, Omán či Spojené Arabské Emiráty). Naopak v některých zemích (Ruská federace, Spojené státy americké) může být v rámci jednoho státu tři až čtyři zastoupení dané agentury. Zastoupení regionálních agentur nebo jen některá z nich mohou sdílet budovu velvyslanectví Belgického království, ale není to pravidlem (např. v Praze zastoupení Vlámské agentury sídlí v budově velvyslanectví, ale zastoupení Valonské agentury, které je v České republice příslušné i pro region Brusel, sídlí od velvyslanectví odděleně). Spolupráce zastoupení regionálních agentur a federálního velvyslanectví nemá institucionální základ. V praxi dochází ke koordinaci na základě interpersonálních vztahů.

Personální složení regionálních zastoupení v České republice je u Valonského i Vlámského vždy jeden vyslaný atašé pro investice a ekonomiku a dvě asistenční pracovní pozice obsazované místními zaměstnanci zastoupení. Na federálním velvyslanectví Belgie vedle toho působí tři vyslaní diplomaté s podporou čtyř asistenčních pracovních pozic. Největší zastoupení regionálních agentur mají až pět pozic pro vyslané diplomaty. Atašé regionálních agentur bývá přidělen na dobu zpravidla v rozsahu čtyř až sedmi let. Může pracovat pouze na zahraničních zastoupeních bez nutnosti vkládat období v ústředí agentury v Belgii. Tím se rotace zahraničních atašé regionálních agentur liší od belgických federálních diplomatů, u kterých po dvou přiděleních v zahraničí následuje jedno na ministerstvu zahraničí v Belgii.

Zahraníční atašé regionálních agentur připravuje každoroční plán činnosti a s ohledem na něj se připravuje i rozpočet. V případě Vlámských zastoupení musí být z plánu činnosti uskutečněno alespoň 85 % plánovaných aktivit. V případě proexportních aktivit je vyžadován velmi vysoký standard služeb (sleduje se například ukazatel spokojenosti uživatelů služeb, který musí dosahovat úrovně kolem 95 %). Ve vztahu k podpoře přílivu investic jsou stanovovány kvantitativní cíle a každoročně se požaduje zprostředkovat alespoň stanovený minimální počet prohlídek možné investice na území Vlámška. Minimální počet prohlídek potencionálních investorů se liší v závislosti na destinaci daného zastoupení. V případě

<sup>5</sup> UYTENDAELE, Marc. *Précis de droit constitutionnel belge: regards sur un système institutionnel paradoxal*. 3. éd. Bruxelles: Bruylant, 2005, xiii, 1196 p. ISBN 28-027-2098-8, str. 990 a 1000.



Vlámského zastoupení v České republice to je zprostředkování jedné prohlídky potenciálního investora každý rok.

Veškeré služby regionálních agentur jsou poskytovány bezplatně. Je přitom brán ohled na to, aby zajištění služeb nemohlo být považováno za zakázanou veřejnou podporu konkrétním firmám. Mezi poskytované služby patří navržení seznamu možných obchodních partnerů a zprostředkování schůzek s nimi. Zastoupení však nezpracovává průzkumy trhu pro individuální firmy, pouze souhrnné zprávy. V rámci podpory přílivu investic do regionu zastoupení organizuje tematizované semináře (např. o možnostech investic v přístavu v Antverpách) pro potenciální investory.

Samostatnou síť zahraničních zastoupení má i na vládě nezávislá Federace obchodních komor z Belgie a Lucemburska (*Belgian-Luxembourg Chamber of Commerce*). Rovněž tato síť má za svůj cíl zastupovat ekonomické zájmy Belgie a Lucemburska v zahraničí a nabízí poradenství exportérům a investorům z těchto dvou zemí. Celkem 33 členských komor této federace pokrývá celkem 120 zemí po celém světě.<sup>6</sup>

**Systému ekonomické diplomacie Belgického království dominují agentury jednotlivých regionů (Vlámska, Valonska a Bruselu), které působí na podporu exportu a investic ve vztahu ke svému regionu. Koordinace je v zásadě otázkou politickou a je založena na interpersonálních vztazích více než na konkrétní institucionalizované formě. Federální belgické ministerstvo zahraničních věcí si ponechává jen úzkou roli ve vztahu k vedení zastupitelských úřadů a misí královské rodiny. Zastoupení agentur regionů však mohou být na federálním zastoupení zcela nezávislá. Zvláštností Vlámské regionální agentury je pak vtažení zástupců podnikatelské sféry do dozorčí rady v zájmu udržení praktického zaměření činnosti agentury na potřeby podnikatelů a možnost atašé střídát jen zahraniční mise bez nutnosti vložení pobytu na centrále regionální agentury v Belgii. Poskytované služby jsou výlučně neplacené.**

---

<sup>6</sup> BLCCA. *The network*. <http://www.blcca.org/the-network/> [28/11/2015].

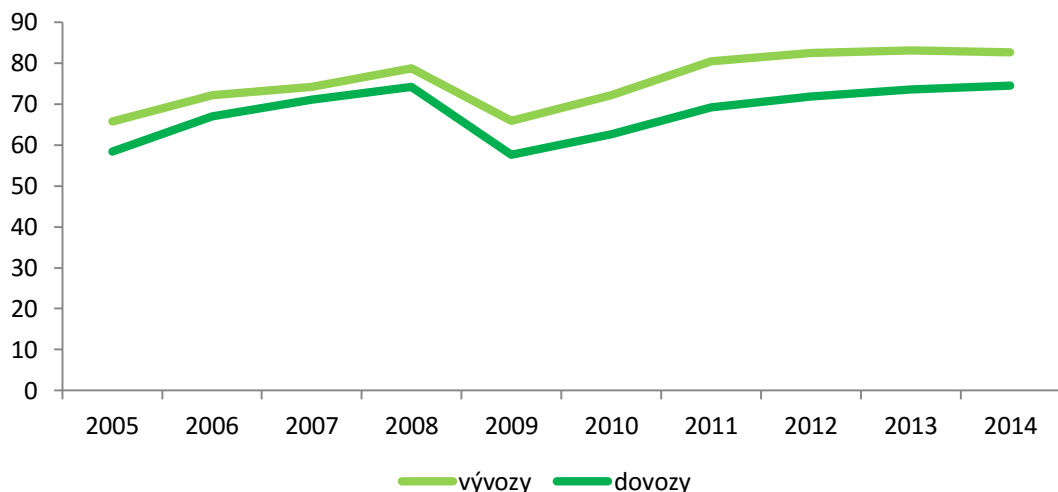


## Dánské království

Ekonomická diplomacie Dánského království do konce devadesátých let dvacátého století nepatřila výlučně do gesce Ministerstva zahraničních věcí, ale vedle ekonomických sekcí na velvyslanectvích působil na vybraných zahraničních trzích i sbor obchodních zmocněnců, který podléhal Ministerstvu pro podnikatelskou sféru a hospodářský růst. Dvojkolejnost ekonomické diplomacie byla s účinností od 1. 1. 2000 překonána reformou, která veškerá zahraniční zastoupení podřadila jednotnému vedení Ministerstva zahraničních věcí. Volba Ministerstva zahraničních věcí byla ovlivněna tím, že tento resort měl před reformou rozsáhlejší infrastrukturní zázemí.

Dánský export zboží a služeb dosahuje výše přibližně 1 miliardy dánských korun, což představuje přibližně 55 % HDP Dánska a okolo 725.000 pracovních míst závisí na exportu.<sup>7</sup> Dánské vývozy dlouhodobě převyšují dovozy. Po finanční krizi v roce 2009 se vývozy vrátily na svůj původní objem během dvou let. Od roku 2011 dánské vývozy spíše stagnují.

**Graf 2: Dánské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ICT)

Ekonomickou diplomaci, včetně podpory exportu a investic, zastřešuje obchodní rada (*Trade Council*), která podléhá ministerstvu zahraničních věcí. Trade Council má 100 zaměstnanců v Dánsku a 300 zaměstnanců umístěných na více než 100 zahraničních zastoupeních. Zahraniční zastoupení lze rozdělit do tří kategorií na velvyslanectví, generální konzuláty a obchodní zastoupení. Na velvyslanectvích patří do ekonomické sekce přibližně jedna třetina

<sup>7</sup> Dánské ministerstvo zahraničních věcí. *Strategy*. Dostupné na: <http://um.dk/en/tradecouncil/about/strategy/> [28/11/2015].





personálu. Na velvyslanectví v Praze to jsou čtyři osoby z celkem 13-ti zaměstnanců velvyslanectví. Do ekonomické sekce velvyslanectví v Praze lze řadit velvyslance (ve vztahu k ekonomické diplomacii jen částí úvazku), vedoucího ekonomické sekce a dva lokální pracovníky. Generální konzuláty dělí svou pozornost mezi konzulární otázky a ekonomickou diplomacii. Obchodní zastoupení se věnují výlučně ekonomické diplomacii a jde většinou o nástupce původní struktury obchodních zastoupení podléhajících před reformou v roce 2000 ministerstvu pro průmysl a obchod. Vyslaní diplomaté věnující se ekonomické diplomacii jsou umístováni zpravidla na čtyři roky (v závislosti na destinaci). Dvě zahraniční umístění po sobě bývají maximem, přičemž mezi zahraniční pobyty je vkládáno angažmá u Trade Council v trvání dva až tři roky.

Trade Council je vnitřně uspořádán s ohledem na preferované exportní obory a tato struktura se promítá i do zaměření zahraničních zastoupení. V zájmu zajištění provázanosti fungování Trade Council s dalšími sektory státní správy funguje v rámci Trade Council systém stáží. Zaměstnanci ostatních ministerstev jsou umístováni na Trade Council na dobu až jednoho roku. Přináší s sebou znalosti preferovaných exportních oborů, jako například zdravotnictví nebo životní prostředí, voda a energetika. Následně se vrací na svá mateřská ministerstva a zvyšují jejich proexportní angažovanost a průběžný dialog s Trade Council. Obdobný systém stáží na Trade Council funguje i ve vztahu k obchodním komorám, sektorovým podnikatelským svazům a svazům exportérů. Zajišťuje se tak i udržení orientace Trade Council na skutečné potřeby podnikatelské sféry. Provázanosti potřeby exportérů přispívá i aktivita ministerstva pro průmysl a obchod, které služby Trade Council proaktivně nabízí zejména malým a středním podnikům. Zároveň provozuje i softwarovou platformu s informacemi o exportních potřebách malých a středních podniků, kterou sdílí s Trade Council.

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

Zahraníční zastoupení poskytují řadu služeb v oblasti podpory exportu a investic, včetně individualizovaných průzkumů poptávky na trhu v cílové zemi, zjišťování distribučních kanálů či analýz konkurence na daném trhu. Do služeb patří i zprostředkování obchodních kontaktů pro exportéry z Dánska a v případě dodávek surovin i zahraničních dodavatelů pro import do Dánska. V oblasti podpory investic se Trade Council zaměřuje zvláště na preferované obory. Veškeré služby poskytované zastoupeními Trade Council jsou placené. Výjimkou jsou jednorázové služby do jedné hodiny stráveného času, které lze poskytovat bezplatně. Rozpočet Trade Council bývá z 25 % pokryt z plateb za služby, které poskytuje.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid.



Hodinová sazba je přibližně 1.000 dánských korun. Sazby nejsou rozlišeny podle velikosti klienta a ve stejné výši platí pro velké i malé firmy. Před zahájením poskytování placených služeb je klientovi vždy zaslána nabídka služeb s příslušným rozpisem prací.

U zaměstnance zahraničního zastoupení pověřeného ekonomickou diplomacií je standardním úvazkem ve vztahu k podpoře exportu a investic 44 tzv. exportních týdnů (*export promotion weeks*) v roce. Každému exportnímu týdnu odpovídají poskytnuté služby v hodnotě 10.000 dánských korun a každý ekonomický diplomat (vyslaný i lokální) tak má na rok přesně stanovený minimální pracovní cíl, který má být pokryt vystavenými fakturami. Vedle tohoto kvantitativního hlediska se sleduje i hledisko kvality poskytovaných služeb. Po vystavení faktury je klientovi zaslán dotazník, včetně žádosti o vyjádření míry spokojenosti s přínosem poskytnutých služeb na pětistupňové stupnici (od nejvyššího možného přínosu až po žádný přínos). Kvalitativním cílem pro každého ekonomického diplomata pak je stanovené procento spokojenosti s jím poskytovanými službami. Původní hodnota byla při zavedení tohoto systému stanovena na alespoň 70 % spokojenosti. Postupem času docházelo k pozvolnému růstu až na současných alespoň 78 % spokojenosti. Vyslaní ekonomičtí diplomaté nejsou motivováni s ohledem na míru případného překonání minimálních cílových hodnot, ale v případě místních pracovníků ekonomických sekcí zahraničních zastoupení existuje motivační složka ohodnocení dosahující 25 % z překonání cílové hladiny 44 exportních týdnů (tedy 440.000 dánských korun) za podmínky, že je zachován cíl kvality služeb.

V nedávné době byl na systém fungování Trade Council zpracován společností *McKinsey* audit, který navrhnul možnosti zlepšení a je v současné době implementován. Součástí změn je například zavedení povinného částečného úvazku v oblasti podpory exportu a investic pro velvyslance v rozsahu pěti až deseti exportních týdnů v roce, tedy včetně odpovídajícího cíle pro poskytování účtovaných služeb.

Systém ekonomické diplomacie poskytovaný ze strany Trade Council je doplňován službami dánské obchodní komory, která rovněž má svá zahraničních zastoupení ve vybraných lokalitách (zejména zemích BRICS). Tato zahraniční zastoupení jsou plně financována z vlastních zdrojů svazu. V daných zemích dochází ke koordinaci se zastoupeními Trade Council, ale zastoupení svazu jsou ve svých aktivitách zcela nezávislá. V posledních pěti až sedmi letech pak Ministerstvo pro vědu a vzdělání ve spolupráci s Ministerstvem zahraničních věcí rovněž vysílá na pět až šest míst na světě (např. Mnichov, Silicon Valley) specialisty pro inovativní obory, tzv. *Growth Counsellors* (tedy radové pro podporu růstu), kteří se věnují podpoře exportu v úzce profilovaných technologických sektorech.

**Ekonomická diplomacie dánského království představuje příklad systému, který po provedení reformy od 1. 1. 2000 centralizoval výkon ekonomické diplomacie, včetně podpory exportu a investic pod ministerstvo zahraničních věcí. Ekonomické sekce zastupitelských úřadů poskytují převážně placené služby dánským firmám a jejich**



činnost podléhá propracovanému systému stanovování cílů v podobě ročních částek, které mají být za služby utrženy, v kombinaci s vysokým požadavkem na kladné hodnocení kvality služeb ze strany platících klientů. Výrazným specifickým fungování ekonomické sekce dánského ministerstva zahraničních věcí (Trade Council) je systém až jednoletých stáží, v jejichž rámci u Trade Council působí jak pracovníci dalších ministerstev s významem pro dánský export, tak pracovníci podnikatelských svazů. Posiluje se tak institucionální provázanost Trade Council se zbytkem státní správy i soukromou sférou. O sílící proexportní podpoře svědčí i zadání auditu Trade Council u soukromé poradenské firmy a například zavedení povinného částečného úvazku velvyslanců při podpoře exportu a investic, včetně cílové hodnoty služeb, které mají vyúčtovat klientům.

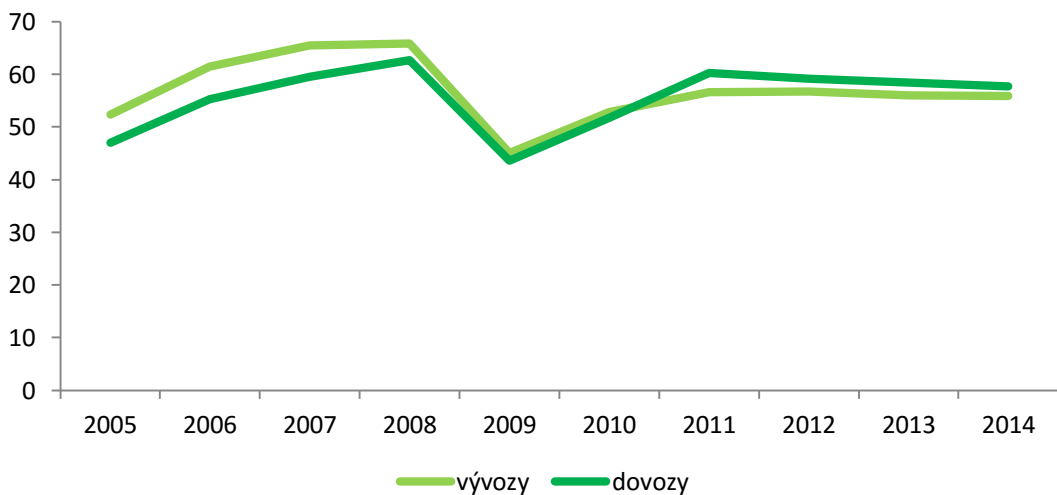


### Finsko

Ve Finsku si podporu exportu dělí ministerstvo zahraničních věcí spolu s ministerstvem pro zaměstnanost a ekonomiku, pod které spadá agentura na podporu exportu FINPRO. Pod instituci, která se původně specializovala na aktivity spojené s podporou vývozu, byla zařazena agentura Invest Finland na podporu přílivu investic do Finska, Visit Finland na podporu turismu a zahraniční kulturní centra. Vznikla tak jedna platforma na internacionalizaci aktivit finských společností, kultury a značky Finska, která se prezentuje pod jednotnou ideovou a grafickou identitou jako Team Finland.

Podíl vývozu na finském HDP podle dat ze Světové banky postupně klesá. V roce 2014 se vývozy zboží a služeb podílely na HDP 37,3 %. Po odeznění finanční krize se již nepodařilo obnovit vývozy na původní předkrizovou úroveň. Stejně jako v případě ostatních zemí, se finské vývozy podařilo po krizi nově nastartovat, ale od roku 2011 již stagnují.

**Graf 3: Finské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Ministerstvo zahraničních věcí vysílá specializované ekonomické diplomaty pouze do zemí, které nabízejí příležitosti velkých trhů nebo sousední trhy severní Evropy, baltských zemí a Ruska. Specializované ekonomické sekce v ostatních zemích Evropské unie byly uzavřeny. Na velvyslanectvích pracují „univerzální“ diplomaté. V případě potřeby spolupracují se soukromými konzultanty, kteří pro ně zajišťují požadavky finských společností.

FINPRO disponuje sítí regionálních poboček, které pomáhají finským firmám s internacionalizací jejich zboží a služeb. Regionální pobočky tak sehrávají důležitou úlohu, protože celá řada finských firem o vývozu neuvažuje, případně se soustředí pouze na nejbližší



trhy. Regionální pobočky jsou v úzkém kontaktu se zahraničními zástupci FINPRO, které zdarma pomáhají podnikům s prvotními kontakty na nových trzích. Základní služby poskytuje FINPRO bez poplatků, rozsáhlejší poradenství je již zpoplatněno, případně se ho ujme některý z doporučených konzultantů v dané zemi. FINPRO této síti využívá stejně jako ekonomické sekce, protože zástupci FINPRO působí pouze na některých evropských trzích jako například Itálie, Francie, Německo, Španělsko nebo Rumunsko.

Strategie a hlavní cíle pro podporu obchodu, turismu a přílivu investic jsou stanovovány na úrovni vlády. Každý rok v říjnu musí jednotlivá zahraniční zastoupení zpracovat plán, který by měl zpracovat tyto cíle. Plán je dále konzultován se zástupci FINPRO, Ministerstvem zahraničních věcí a dalšími institucemi, kterých se aktivity v plánech mohou týkat. Vzhledem k tomu, že *Team Finland* funguje jako hlavní brána pro zájemce o zahraniční aktivity, je koordinace plánů klíčová. Právě vytvoření platformy k takovým konzultacím nejen zavazuje, ale také je usnadňuje. Samotný *Team Finland* připravuje tříleté plány, které definují sektory, které jsou pro finské podniky důležité jako například biotechnologie, ICT nebo design a umění. Tato odvětví jsou pak přizpůsobena jednotlivým zemím, protože je není možné aplikovat plošně. Splnění plánů a cílů zahraničních zastoupení je hodnoceno primárně na základě kvalitativních kritérií. Vzhledem k chybějící pobočce FINPRO v ČR byla analýza fungování poboček FINPRO nad rámec této studie.

V České republice není k dispozici zástupce FINPRO ani specializovaný ekonomický diplomat. Velvyslanectví se skládá z velvyslance, jeho zástupce a jednoho zaměstnance, který se věnuje konzulárním záležitostem. Reporty pro Evropskou unii zajišťuje jeden lokální zaměstnanec. V zemích s většími trhy je k dispozici nejen větší počet zaměstnanců FINPRO a ekonomických diplomatů, ale také rozsah služeb poskytovaných finským společenstvem je rozsáhlejší. Mezi důležité členy týmu patří také externí konzultanti, kteří pracují na základě 3-5 letých rámcových smluv s FINPRO. Tito konzultanti dostávají úhradu základních služeb, které poskytují finským společenstvem zdarma. V případě rozsáhlejší asistence již cena služeb závisí na dohodě konzultanta v dané zemi s konkrétní finskou společností.

Zástupci FINPRO a ekonomičtí diplomaté se scházejí na pravidelných schůzkách ve Finsku, na kterých se setkávají se zástupci regionálních poboček FINPRO a získávají další vzdělání, seznamují se se strategiemi *Team Finland* apod. Reforma, na základě které vznikla platforma *Team Finland*, cílila zejména na vytvoření síť na podporu internacionalizace finských společností. V současné době se reforma stále ještě vyvíjí. Stále ještě se definují služby, které poskytuje FINPRO, aby byly na uspokojivé úrovni ve všech regionech. Dále jsou některé regiony s potenciálem finskými společnostmi opomíjeny, například střední a východní Evropa.

**Finsko ze zkoumaných zemí dosáhlo nejvyššího stupně sloučení aktivit na podporu exportu, přílivu zahraničních investic, podporu turismu a prezentaci dobrého jména**



země pod jednu platformu, tzv. Team Finland. Tato platforma je stále ve stádiu vývoje a funguje pod vedením ministerstva pro zaměstnanost a ekonomiku. Ministerstvo zahraničních věcí vysílá specializované ekonomické diplomaty pouze do zemí, které nabízejí příležitosti velkých trhů nebo sousední trhy severní Evropy, baltských zemí a Ruska. Vedle zastupitelských úřadů funguje v některých zemích i síť zahraničních zástupců FINPRO, které pomáhají finským podnikům s prvotními kontakty na nových trzích a spolupracují s regionálními pobočkami FINPRO ve Finsku. Základní služby poskytuje FINPRO bez poplatků, rozsáhlejší poradenství je již zpoplatněno, případně se ho ujme některý z doporučených konzultantů v dané zemi. Doporučení na externí konzultanty je využíváno i v zemích, které nemají ekonomickou sekci zastupitelského úřadu ani zahraničního zástupce FINPRO, jak je tomu v případě České republiky.



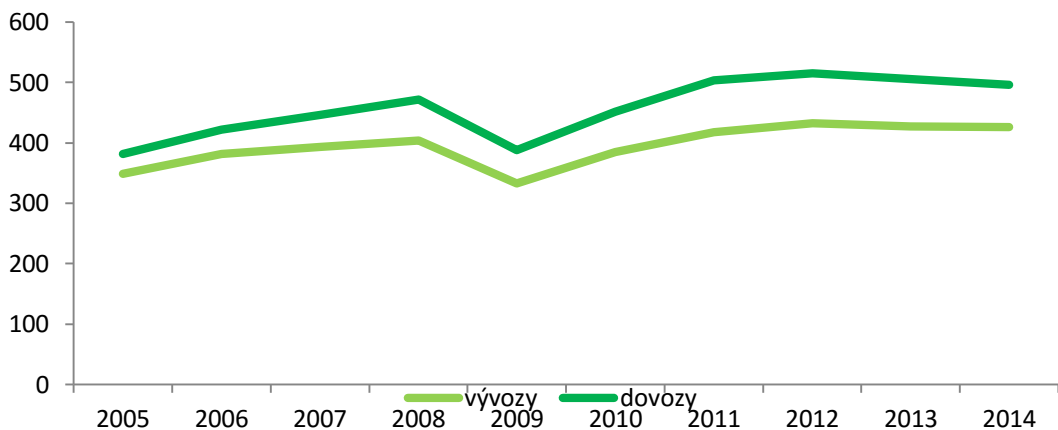
### Francie

V roce 2009 se ve Francii uskutečnila reforma (devoluce) s cílem vytvořit ekonomické sekce na zahraničních zastoupeních. Ekonomickou agendu si po této reformě mezi sebe rozdělují ekonomická oddělení zahraničních zastoupení spolu s agenturou na podporu vývozu *Business France*. Ministerstvo zahraničních věcí jmenuje pouze velvyslance a dále se mu zodpovídá *Secretary of State* pro zahraniční obchod, jehož úřad je poměrně izolovaný od dění v ostatních institucích. Jeho oddělení se skládá pouze z přibližně pěti zaměstnanců. Ekonomické diplomaty vysílá a financuje Ministerstvo obchodu, financí a průmyslu *Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie* (Ministerstvo obchodu). Navíc Ministerstvo obchodu vytvořilo v nedávné době speciální sekci „*Direction d'entreprise Internationale*“ s 20-30 zaměstnanci, která se má věnovat zejména podpoře malých a středně velkých podniků. Jeho role v celkové struktuře je zatím nejasná a pravděpodobně bude pozornost tohoto oddělení věnována podpoře podniků v nových technologiích apod. Malým a středním podnikům se však věnuje zejména agentura *Business France*, která jim poskytuje základní služby spojené s expanzí na zahraniční trhy a také podporu přílivu investic. Kontrolu nad aktivitami *Business France* vykonávají společně Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo obchodu. Dále iniciuje aktivity na podporu vývozu také banka na podporu vývozu a inovací (*Bpifrance*), která primárně cílí na malé a střední podniky a také disponuje regionálními pobočkami spolu s nástroji na podporu ekonomické diplomacie. Věnuje se zejména rizikovým a inovativním projektům.

Podle statistik Světové banky se francouzské vývozy zboží a služeb podílí na celkovém francouzském HDP z 28,7 %. Francouzské dovozy od roku 2000 převyšují vývozy a saldo obchodní bilance se za poslední dekádu drželo na víceméně shodné úrovni. Po finanční krizi se rychle podařilo v rámci jednoho roku obnovit objem vývozu na původní předkrizovou úroveň, ale od roku 2011 již vývozy nerostou, ale spíše stagnují.



**Graf 4: Francouzské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Ekonomické sekce zastupitelských úřadů poskytují své služby bezplatně a věnují se zejména státním firmám a top 40 největším společnostem zapsaných na francouzské burze. Před rozdělením ekonomických sekcí a Business France byly služby těchto ekonomických sekcí na velvyslanectvích placené. Naopak služby Business France cílí na malé a střední podniky. Služby Business France lze využít na 75 pobočkách po světě a jsou zpoplatněné. Za tímto rozdělením stojí filozofie potřeby odlišného přístupu k podnikům podle velikosti. V důsledku tohoto systému si malé a středně velké podniky musí za služby platit, ale pro velké hráče jsou zástupci velvyslanectví zdarma k dispozici.

Francie přistupuje k ekonomické diplomacii z pohledu prioritních sektorů. Na každém zahraničním zastoupení a v rámci Business France jsou tyto sektory rozděleny mezi jednotlivé zaměstnance. Expertní pohled na některé oblasti zajišťují také odborníci v centrech zodpovědných za celé regiony. V případě střední Evropy se takové regionální centrum nachází v Polsku. Disponuje odborníky na zemědělství, strojírenství, životní prostředí, cla apod. V regionálním centru je přítomen také hlavní ekonom. Tito odborníci v případě potřeby vyjíždějí do regionů. Jejich plat jim zajišťuje vysílající ministerstvo.

Služby podpory obchodu nabízejí ještě francouzské obchodní komory, jejichž zaměstnanci působí na síti vlastních zahraničních zastoupení a nabízejí placené služby (levnější než v případě Business France). Obchodní komory jsou nezávislé instituce, které jsou financované z členských poplatků. Historicky měly obchodní komory lokální zastoupení v každém regionu a dále departmentu ve Francii. Pobočky obchodních komor v jednotlivých departmentech měly pravomoc podpory exportu, která byla realizována prostřednictvím vlastního mezinárodního oddělení, jež bylo velmi efektivně propojené s místními podniky a znalo jejich potřeby. V případě zájmu o vlastní projekty pro zahraniční mise příslušná lokální pobočka





požádala o finance regionální ústředí, které rozhodlo o jejich schválení. Postupně je celá síť reformována a centralizována pouze do regionálních poboček s vlastními mezinárodními týmy. Tendence k centralizaci vychází z celostátního trendu, který směřuje k samotné centralizaci některých regionů.

Na francouzském velvyslanectví v ČR v současné době v ekonomické sekci pracuje pět zaměstnanců, z toho tři vyslaní diplomaté a dva místní pracovní síly. V případě *Business France* je na velvyslanectví deset zaměstnanců, z toho dva vyslaní diplomaté a osm pozic pro místní pracovní síly. Na celém velvyslanectví v současné době působí 50 zaměstnanců. Poměr vyslaných a místních zaměstnanců je 1/3 vyslaných diplomatů ku 2/3 lokálně zaměstnaných pracovníků. Ekonomický diplomat je na své pozici čtyři roky s možností prodloužení na pět let. Po odsloužení dvou destinací se vrací zpět do Francie na pozici na Ministerstvu obchodu. Přechody zaměstnanců mezi ekonomickými sekcemi zastupitelských úřadů a *Business France* jsou velmi limitované. Z praktického pohledu, pokud ekonomické zastoupení a *Business France* sídlí v jedné budově, dělí si provozní náklady podle speciální dohody sjednávané každoročně mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem obchodu. K dělbě nákladů dochází i ve vztahu k odebíraným službám souvisejícím s provozem kanceláře.

Obě entity si vytvářejí vlastní plány, které konzultují, ale ekonomická sekce nemá právo na prosazování změn v plánech *Business France*. Ekonomické sekce přispívají do plánů *Business France* prostřednictvím odhadů vývoje trhů a makroekonomických analýz. Naplnění plánů je v případě ekonomických sekcí hodnoceno z pohledu kvalitativních kritérií. Dále jsou ekonomické sekce pravidelně kontrolovány, zaznamenává se počet uzavřených kontraktů, u kterých oddělení asistovalo, a sbírá se také zpětná vazba od společností. V případě *Business France* jsou hodnotící indikátory nastaveny kvantitativně, také vzhledem k tomu, že služby jsou placené. Měří se mimo jiné například celkové tržby. Z pohledu investic se aktivita hodnotí podle počtu vytvořených kontaktů.

Stejně jako v případě dalších analyzovaných zemí prochází také francouzský systém ekonomické diplomacie reformou, jejíž konečný výsledek však není prozatím známý. Do budoucna existuje plán na vytvoření vedoucího ekonomické diplomacie v dané destinaci, který by spravoval nejen ekonomickou sekci na zastupitelském úřadu, ale také *Business France*. Vysílalo by ho Ministerstvo obchodu.

**Ve Francii se na ekonomické diplomacii výrazně podílí Ministerstvo obchodu, financí a průmyslu, které vysílá na zastupitelské úřady své ekonomické diplomaty, kteří jsou jím i financováni a dělí se s Ministerstvem zahraničních věcí i o náklady na chod velvyslanectví. Ekonomičtí diplomaté jsou na 75 pobočkách doplněni ještě pobočkami agentury *Business France*, kterou zřídila obě ministerstva společně, a která se věnuje podpoře exportu a investic ve vztahu k malým a středním podnikům.**



### Irsko

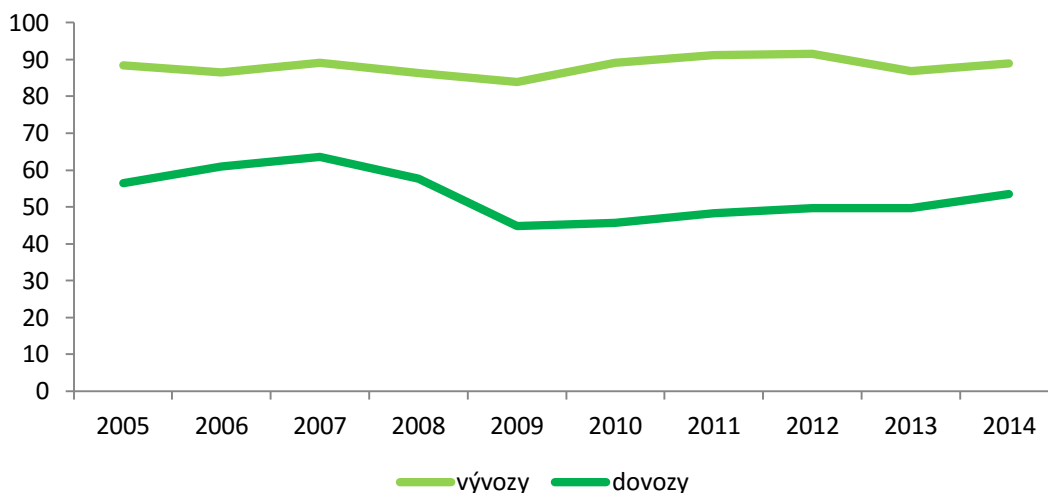
V Irsku se důsledně rozlišuje mezi ekonomickou diplomacií zaměřenou na tvorbu ekonomických politik a komerční diplomacií, která se věnuje podpoře vývozu a práci s podniky. Tento přístup se odráží také v institucionálním nastavení klíčových organizací a agentur, které se věnují podpoře zájmů irských podniků v zahraničí.

V Irsku je ministerstvo zahraničních věcí spojené s ministerstvem obchodu v jednu instituci, která zodpovídá za vysílání ekonomických diplomatů na zastupitelské úřady. Ekonomičtí diplomaté nejsou přítomni teritoriálně na každém velvyslanectví, ale věnují se konkrétním sektorům. Podle potřeby věnovat se těmto odvětvím a prosazovat v nich irské zájmy, se přidělují ekonomičtí diplomaté na jednotlivé zastupitelské úřady. Jsou tedy například v Bruselu nebo ve Washingtonu, kde se soustředí na témata jako například TTIP, zemědělství a rybolov, nebo potravinářský průmysl. Ekonomičtí diplomaté se také věnují regulaci potenciálně ohrožující zájmy irských firem nebo řešení sporů firem v hostitelských zemích. Vzhledem k tomu, že z Irska nepochází velký počet státních firem nebo firem ve strategických sektorech, nelze hovořit o tom, že by se jako v případě jiných zemí, ekonomické sekce věnovaly spíše větším subjektům. Podpoře podniků v zahraničí se dále věnují *Science Foundation Ireland* a *Industry and Development Agency*, které cílí na podporu přílivu investic do Irska.

Ze všech sledovaných zemí představuje Irsko zemi s nejvyšší závislostí na exportu zboží a služeb, jehož podíl na tvorbě irského HDP dosahuje od roku 2011 až 100 %. Vývozy dlouhodobě převyšují dovozy. Tento přebytek obchodní bilance je nevýraznější ze všech sledovaných zemí. Za poslední dekádu vývozy mírně poklesly během finanční krize, ale velmi rychle se vrátily na původní hodnoty. Posledních deset let oscilují okolo hodnoty 90 mld. EUR.



**Graf 5: Irské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Komerční diplomacii zaměřené na podporu vývozu konkrétních podniků se věnuje instituce *Enterprise Ireland* (EI), která má na starosti praktickou implementaci konkrétních cílů. Cíle jsou v Irsku stanovovány na úrovni vlády. Pokud se tedy například dostalo Irsko do problémů po začátku finanční krize, přijala vláda tzv. *Action plan for jobs*, který obsahoval také úkoly pro EI. EI funguje jako společnost s představenstvem se zástupci podniků a zástupci Ministerstva pro práci a podnikání (*Ministry of jobs/enterprise*), které EI zřizuje a zároveň mu poskytuje část finančních prostředků. Představenstvo dohlíží na strategický chod EI a schvaluje tříleté plány aktivit.

EI disponuje rozsáhlými kompetencemi, v rámci kterých realizuje podporu irských firem v zahraničí. Velká většina iniciativ probíhá na projektovém principu, v rámci kterého se propojují zástupci EI, ekonomičtí diplomaté nebo externí konzultanti z několika zemí, pokud to daný projekt vyžaduje. Také například obchodní mise iniciuje a koordinuje EI. V případě, že je k dispozici ekonomický diplomat, může být zapojen, ale hlavní zodpovědnost spočívá na EI. EI zdůrazňuje klientský způsob řízení, který je postaven na měřitelných indikátorech. Za dva hlavní indikátory lze považovat objem dodatečného exportu, který pro danou společnost vytvoří podpůrné aktivity EI, a alespoň 30 společností, se kterými daná pobočka EI aktivně pracovala. Z těchto 30 společností musí být alespoň 4 start-upy. Přičemž je možné započítat tu samou společnost nebo start-up vícekrát, v závislosti na tom, do kolika zemí v rámci teritoria dané pobočky EI bylo zboží vyvezeno. Dodatečný export není měřen podle výstupů statistického úřadu, ale v úzké spolupráci externích certifikovaných konzultantů a záznamů, které má ze své činnosti EI.



Do nedávné doby obsahoval plat zaměstnanců motivační složku navázanou na výsledky měřené indikátory. Tato složka byla zrušena po začátku finanční krize, kdy státní instituce nemohly dle podmínek záchranného plánu pro Irsko najímat nové zaměstnance. Počet zaměstnanců klesl o 30 % a bylo zamezeno používání variabilních platových složek. Není však vyloučeno, že tento odměňovací systém bude znovu zaveden.

EI disponuje také regionální sítí v Irsku, jejíž velikost a aktivity se odvíjí od počtu firem v daném regionu, případně naopak od potřeby rozvíjet chudší region. Zaměstnanci se vždy věnují určitému počtu svých vlastních firem, které většinou pocházejí ze stejného sektoru nebo regionu. Jeden zaměstnanec má na starosti cca 60 firem, z nichž přibližně 15 firem je aktivních. Tito tzv. rozvojoví poradci (*development advisors*) jsou poté v kontaktu se sítí mezinárodních poboček, které pomáhají zprostředkovat kontakty s potenciálními partnery v daném odvětví. V rámci tohoto procesu projednají oba zástupci postup s danou firmou a její další kroky. Rozvojový poradce má také přehled o aktivitách dané firmy v dalších zemích/regionech a může tak regulovat/usměřňovat pozornost, která jí je věnována jednotlivými zahraničními pobočkami EI. Zahraniční pobočky EI neúčtují za své služby poplatky, ty jsou účtovány na úrovni rozvojových poradců po dohodě se zástupci zahraniční pobočky. Ceník se odvíjí individuálně od požadavků firem. Poplatky fungují také jako určitá kontrola přílivu požadavků od firem a jejich racionalizace.

EI pomáhá firmám v přístupu k financím, vzdělávání, vládním grantům, komercializuje výzkum a vývoj, a zejména vyhledává vhodné partnery a kontakty. EI spravuje databázi společností, se kterými pracuje. Jsou v ní evidovány kontakty s danou firmou, její aktivity a vše je vedeno v softwarové databázi, která je dostupná v rámci celé sítě EI. Tato databáze je také propojena s hodnotícími kritérii nebo například s databázemi studií odvětví apod., které EI outsourcuje od velkých zprostředkovatelů těchto analýz.

Velvyslanectví Irska v ČR nemá k dispozici ekonomického diplomata. Na ambasádě pracuje 7-6 zaměstnanců, včetně tří lokálních konzulárních zaměstnanců. EI zaměstnává celkem tři místní zaměstnance v ČR a dva v Budapešti. Ve svých aktivitách zodpovídá za ČR, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko a balkánské země. Zaměstnanec EI má většinou kontrakt na 2-3 roky, po kterých může být znovu obnoven. Obecně v malých zemích Irsko směřuje k tzv. jednočlenným zastoupením (naopak například Švédsko zavřelo svá zastoupení v zemích pod 5 mil. obyvatel) – trim zastoupení – které většinou zajišťují juniorní diplomaté.

Z pohledu reformy není plánována žádná institucionální reforma. Ale uvažuje se o konkrétnějším zacílení práce EI například na středně velké firmy (50-70 zaměstnanců), což by se promítlo nejen do práce zaměstnanců EI, ale i do hodnotících indikátorů. Tento krok by pomohl k lepší organizaci firem v rámci jejich spolupráce s EI a lepšímu zacílení na konkrétní potřeby daných firem, které se mohou lišit nejen podle zaměření, ale také podle velikosti.



Možným cílem reformem je také vytvoření intenzivnějšího vztahu k menšímu počtu firem, na které EI soustředí svou pozornost.

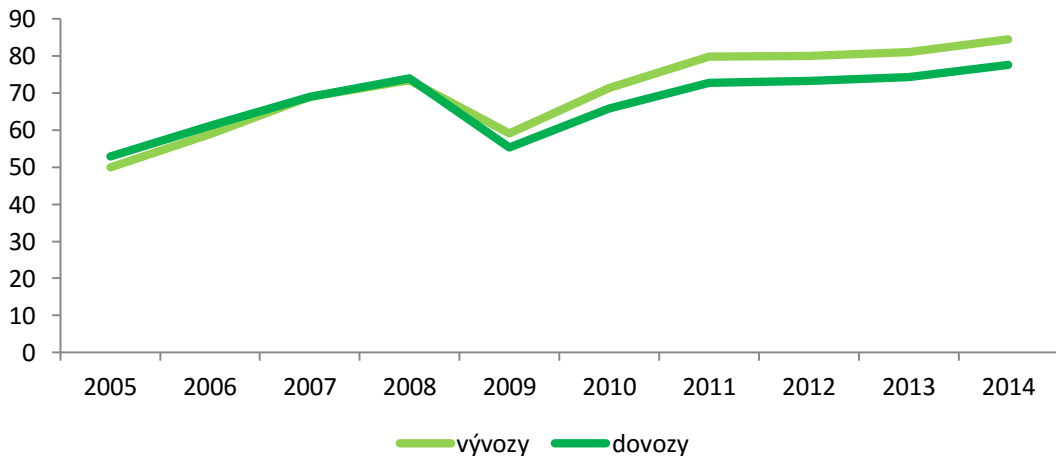
**Irsko odlišuje ekonomickou diplomacii, kterou zajišťují diplomaté vysílání MZV a experty, které vysílají jednotlivé resorty, od aktivit komerční diplomacie, které se zaměřují na podporu exportních aktivit konkrétních firem. Za komerční diplomacii odpovídá samostatná společnost Enterprise Ireland, jejíž představenstvo se skládá ze zástupců podniků a Ministerstva pro práci, podnikání a inovace. Aktivity zaměstnanců Enterprise Ireland jsou velmi detailně monitorovány a hodnoceny. Ke spolupráci s ekonomickými diplomaty dochází na projektovém základě. Strategické cíle Irsko stanovuje na úrovni vlády.**



### Maďarsko

Maďarská diplomacie prošla v roce 2014 velkými změnami, které spočívaly zejména v propojení ministerstva zahraničních věcí a ministerstva pro obchod. Dále vzniklo ministerstvo pro národní ekonomii (ministry for national economy), které se nyní věnuje interním ekonomickým otázkám a zároveň má ve své kompetenci otázku financí. Jedná se tedy o propojení ministerstva financí a části kompetencí ministerstva průmyslu a obchodu. Ministerstvo zahraničních věcí se tak rozšířilo také o ekonomické diplomaty. Dále se většina diplomatů musí nyní více věnovat ekonomickému aspektu diplomacie, přestože to v minulosti nebylo součástí jejich náplně práce. Na ministerstvu zahraničních věcí existuje nyní také sekce, která se věnuje čistě ekonomické diplomacii – investicím a podpoře obchodu. Toto oddělení udává strategický směr ekonomické diplomacie. Přestože je nyní kladen na tento aspekt velký důraz, je toto oddělení poměrně malé. Z hlediska celkového počtu zaměstnanců představuje méně jak pětinu. Bilaterální oddělení však byla posílena o další zaměstnance se zaměřením na ekonomickou diplomacii a také vzrostl jejich počet.

**Graf 6: Maďarské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Je otázkou, zda se tyto změny projeví i v posílení maďarských vývozu, na kterých je od roku 2013 patrný mírně rostoucí trend. Od finanční krize v roce 2009 vývozy překonaly v objemech dovozy a podařilo se je obnovit nejen na předkrizovou úroveň, ale dosáhnout i jejich dalšího růstu. Podíl vývozu zboží a služeb na maďarském HDP tvořil v roce 2014 89,3 %.

Maďarské ministerstvo zahraničních věcí se řídí teritoriálním přístupem k ekonomické diplomacii. Od roku 2010 se soustředí na tzv. otevření východu – tedy Rusko, Perský záliv a Asie. V tomto směru má i specializovaná oddělení například na Čínu nebo Rusko, protože



vzájemná intenzita vztahů si tento přístup vyžaduje. V posledních letech se také připojilo tzv. jižní otevření, v rámci kterého bude kladen větší důraz na Afriku a Latinskou Ameriku. Kromě těchto specializovaných oddělení se ještě někteří náměstci věnují horizontálním tématům.

Kromě ministerstva zahraničních věcí se podpoře vývozu věnuje Trade House, který organizuje semináře, networkingové akce a vyhledává nové obchodní příležitosti pro maďarské firmy na světových trzích. Tato agentura má také pravomoc prodávat maďarské produkty a zajišťovat jejich prezentaci například na mezinárodních veletrzích. Za tyto služby si účtuje provize, případně poplatky. Z pohledu financování tedy agentura funguje na bázi public-private partnership, kdy je její rozpočet částečně zajišťován ze státních zdrojů a částečně z provizí a poplatků za služby, prodej zboží. Za příliv investic zodpovídá Investment Agency. Dále se do podpory vývozu zapojují také obchodní komory, které mají svou vlastní síť regionálních komor. Všechny instituce kromě obchodních komor reportují své výsledky na ministerstvo zahraničních věcí.

Na maďarském velvyslanectví v České republice jsou v současné době k dispozici dva ekonomičtí diplomaté, kteří se věnují pouze otázkám souvisejícím s podporou obchodu. Tvoří přibližně třetinu z celkového počtu zaměstnanců velvyslanectví. Ekonomičtí diplomaté jsou vysíláni v průměru na čtyřletá období, která mohou být v některých případech o rok kratší nebo o rok delší. Poté následují dva roky na ministerstvu zahraničních věcí v Maďarsku.

Při vstupu do diplomatických služeb skládá diplomat zkoušku a poté již nepodstupuje žádný speciální vzdělávací program, který by pomohl vybudovat ekonomické znalosti. Po dvou letech v zaměstnání následuje další zkouška z praktických znalostí. Ani v souvislosti s reformou, která klade velký důraz na ekonomické vzdělání, neexistuje žádný formální program, který by pomohl tyto znalosti doplnit, a zaměstnanci si vše doplňují na individuální bázi. Jednou za rok se diplomaté vrací na ministerstvo zahraničí na koordinační schůzku, v rámci které absolvují různé přednášky, setkání s podniky v regionech apod.

Každé zahraniční zastoupení připravuje plán na nadcházející rok, který přezkoumá a schvaluje horizontální oddělení. Většinou ale přichází minimální zpětná vazba na tyto plány. Horizontální oddělení mají potom za úkol sdílet informace z plánů s ostatními subjekty, které se zabývají podporou exportu. Tyto plány již následně nejsou zvláštním způsobem hodnoceny ani na institucionální bázi koordinovány s ostatními aktéry, kteří se podílejí na podpoře vývozu.

Spolupráce mezi Trade House a ekonomickými sekcemi probíhá, ale není žádným způsobem institucionalizovaná. V zásadě se jedná o další diplomaty, kteří se věnují podpoře obchodu a rozšiřují tak personální kapacity věnované této agendě. Ekonomická sekce většinou sídlí ve velvyslanectví v hlavním městě a Trade House v dalším velkém městě daného státu.



V současné době mají posílenou pozici také generální konzulové, do jejichž kompetencí nyní spadá podpora exportu. V budoucnosti by jich mělo být například posláno devět do Afriky a dva do Latinské Ameriky. Role ekonomického rady by měla být koordinační. Dle konceptu, který je k dispozici, se všechny instituce v dané zemi zodpovídají velvyslanci, který funguje jako tzv. „mini prime minister“ a zodpovídá za všechny uskutečněné aktivity od ekonomických až po kulturní. V některých klíčových centrech jsou k dispozici také diplomaté specializovaní na konkrétní obory jako například zemědělství nebo inovace (Washington, Paříž). V tomto případě na ně jejich domovská instituce přispívá do rozpočtu ministerstva zahraničních věcí, které je vysílá.

**Maďarská diplomacie reformovala svůj systém ekonomické diplomacie v roce 2014, kdy se propojilo ministerstvo zahraničních věcí s ministerstvem pro obchod. Nově vzniklé ministerstvo pro národní ekonomii se věnuje interním ekonomickým otázkám. Ministerstvo zahraničních věcí se tak rozšířilo o ekonomické diplomaty. Souběžně s tím došlo k posílení agendy ekonomické diplomacie u všech diplomatů. Činnost sítě zastupitelských úřadů je doplňována několika agenturami a organizacemi. Samostatně fungující Investment Agency má na starosti příliv zahraničních investic do Maďarska. Podpoře exportu pak napomáhá i agentura Trade House, která poskytuje placené zprostředkovatelské služby či obchodní semináře. I tyto instituce však reportují svou činnost na ministerstvo zahraničních věcí. Autonomní roli má jen podpora exportu poskytovaná v rámci obchodních komor. Výkon ekonomické diplomacie je centralizovaný nejen na úrovni ministerstva, ale obdobným způsobem velvyslanec v každé zemi působí v roli tzv. „mini prime minister“, který odpovídá a koordinuje všechny aktivity od ekonomických až po kulturní.**



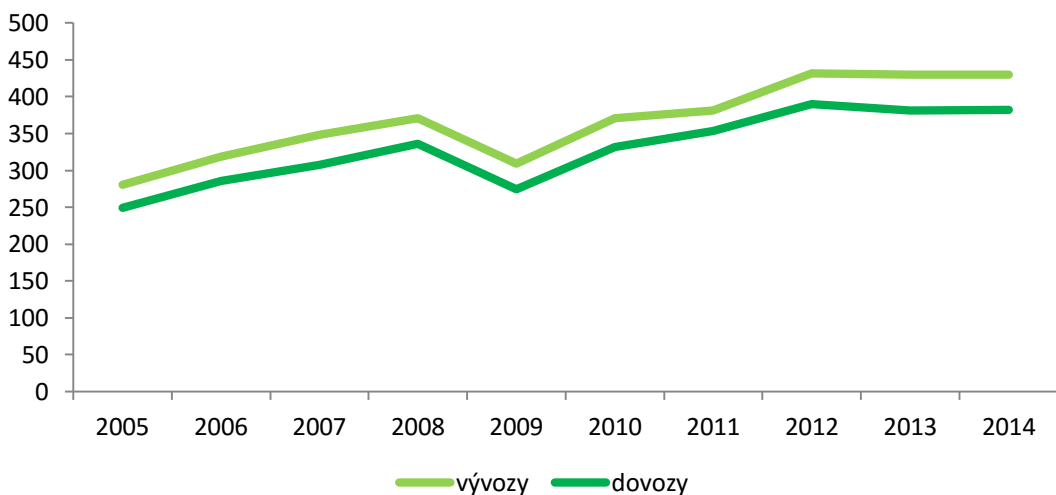


### Nizozemské království

V rámci celkového zaměření diplomacie Nizozemského království nabývá oblast ekonomické diplomacie od roku 2010 na důležitosti. Strategie ekonomické diplomacie Nizozemského království má výraznou sektorovou orientaci. Vláda schválila devět prioritních sektorů ekonomiky, přičemž pro každý ze sektorů byla zřízena zvláštní sektorová rada složená ze zástupců akademické sféry, státní sféry i asociací podnikatelských subjektů. Sektorová rada má v kompetenci vytváření strategií pro daný sektor na každý rok. V rámci každého sektoru jsou pak identifikovány prioritní státy, které jsou významné z hlediska rozvoje obchodu či investic.

Podíl exportů na nizozemském HDP se za posledních pět let výrazně zvýšil. V roce 2014 tvořily vývozy zboží a služeb 83,1 % HDP. Vývozy dlouhodobě převyšují dovozy a od krize v roce 2009 jejich objemy výrazně vzrostly nad předkrizovou úroveň a ještě ji dále překonaly. Od roku 2012 však spíše stagnují.

**Graf 7: Nizozemské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Pravomoci v oblasti ekonomické diplomacie jsou v Nizozemském království rozděleny mezi Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo pro ekonomické záležitosti. V čele Ministerstva zahraničních věcí stojí dva ministři – ministr zahraničních věcí a ministryně pro mezinárodní obchod a rozvojem spolupráci.

Nizozemské království disponuje sítí 114 velvyslanectví, 24 generálních konzulátů a 345 úřadů v čele s neplacenými honorárními konzuly. Tato síť je doplněna 22 obchodními zastoupeními (*Netherlands Business Support Offices*) umístěnými v důležitých městech



s významem pro obchod, která však nejsou hlavními městy, jako Houston, Manchester, Lyon, či Barcelona. Celkem šest takovýchto zastoupení se nachází v Číně a tři v Indii a tři v Německu. Uvnitř Nizozemského království působí ještě agentura ministerstva pro ekonomiku *Netherlands Enterprise Agency* (RVO.nl), která poskytuje služby podpory exportu, včetně pomoci s hledáním zahraničního obchodního partnera, získáváním grantů a poradenstvím ohledně zahraniční právní úpravy a regulatorních podmínek. Poradenský činnost RVO se přednostně zaměřuje na exportéry směřující na rozvojové a rozvíjející se trhy.

Vedle ministerstva zahraničních věcí vysílá ministerstvo pro ekonomiku na vybraná velvyslanectví své ataše či poradce pro vědu a technologie nebo pro zemědělství. Jejich působnost často přesahuje území státu, kde se velvyslanectví nachází. Například kancelář zemědělského poradce v New Delhi je určena pro Indii a Srí Lanku. Českou republiku má ve své působnosti ataše ve Vídni. Při vybraných velvyslanectvích působí rovněž nizozemská agentura pro zahraniční investice, která je organizační jednotkou ministerstva pro ekonomiku a má za cíl poskytovat bezplatné služby potencionálním investorům směřujících do Nizozemského království.

Způsob fungování zastupitelských úřadů Nizozemského království prošel v letech 2012 až 2013 podstatnou reformou. Klíčovými prvky této reformy bylo posílení lokálně zaměstnávaných pracovníků zastupitelských úřadů na úkor vyslaných diplomatů. Výsledkem je, že 60 % zastupitelských úřadů Nizozemského království má jen dva vyslané diplomaty. Celkový počet pracovníků v diplomatických službách Nizozemského království se měl v roce 2015 snížit z 2.800 na 2.500, přičemž zastupitelské úřady a konzuláty by měly mít o 200 pracovních sil méně a ministerstvo v Haagu by se mělo uskrovnit o 100 pracovních míst.<sup>9</sup> Z ušetřených finančních prostředků (74 milionů EUR) by suma 8 milionů EUR měla být investována do posílení aktivit v oblasti ekonomické diplomacie.<sup>10</sup> Zároveň byly zavedeny nové metody práce, včetně zřizování *open space* kanceláří na zastupitelských úřadech v zájmu posílení vzájemné komunikace jednotlivých pracovníků. Oznámeno bylo také zřízení institutu tzv. putujících ambasadorů s domovskou kanceláří v Haagu.

Ekonomické sekce jsou zřízeny jen na vybraných větších zastupitelských úřadech. Příkladem může být ekonomická sekce velvyslanectví v Novém Dillí, která uvádí šest diplomatů v čele s vedoucím ekonomické sekce. Tato ekonomická sekce spolu s třemi obchodními zastoupeními mimo hlavní město a generálním konzulátem v Bombaji tvoří obchodní síť v Indii.<sup>11</sup> Ekonomická sekce velvyslanectví úzce spolupracuje s poradcem pro zemědělství,

<sup>9</sup> Ministerstvo zahraničních věcí. *Reforming diplomacy: clear choices, new emphases*. Dostupné na: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-foreign-affairs/contents/about-the-ministry/missions-abroad/reforming-diplomacy-clear-choices-new-emphases> [28/11/2015].

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ministerstvo zahraničních věcí. Embassy, Consulate-General, Consulates and NBSO's, India. Dostupné na: <http://india.nlembassy.org/organization/the-embassy-in-new-delhi/organisation-structure/economic-affairs.html> [28/11/2015].



poradcem pro vědu a technologie a Nizozemskou agenturou pro zahraniční investice, kteří rovněž působí při velvyslanectví v Novém Dillí.<sup>12</sup> Na větších velvyslanectvích se tak vytváří složitá struktura specializovaných kanceláří, které spolupracují na různých projektech a jsou koordinovány v rámci vedení velvyslanectví. Část pracovníků velvyslanectví tak vysílá Ministerstvo zahraničních věcí a část Ministerstvo pro ekonomiku.

Zastupitelský úřad Nizozemského království v Praze má jako celek dohromady 12 pracovníků, z toho dva vyslané diplomaty a deset lokálně zaměstnaných pracovníků. Diplomaty jsou vysíláni na čtyři roky s možností ročního prodloužení. Lokální pracovníci přijímaní po reformě z předchozích let mají také časově omezené smlouvy (v zásadě na tři roky) s možností třech po sobě jdoucích smluv. Z minulé doby však přetrvávají i pracovní úvazky na dobu neurčitou. Formálně není zastupitelský úřad vnitřně dělen na jednotlivé sekce či oddělení a je vybudován na základě myšlenky, že celý zastupitelský úřad je jedním týmem. V praxi se ekonomické diplomacii, včetně podpory exportu a investic, věnuje jeden lokálně zaměstnaný pracovník zcela a dva další částečně v rámci svého příslušného úvazku. Koordinaci této činnosti se věnuje vyslaný diplomat – zástupce velvyslance.

Zastupitelský úřad v Praze poskytuje placené i neplacené služby v oblasti podpory exportu a investic. Mezi neplacené služby patří zejména základní vyhledání obchodních partnerů. Placené služby zahrnují zejména tzv. *business partner sken*, tedy cílené vyhledávání obchodních partnerů a zprostředkování kontaktu, se sazbou 500 EUR. Fakturaci zajišťuje přímo zastupitelský úřad v Praze. Úplatnost služeb není odvislá od velikosti firmy klienta.

Zastupitelský úřad v Praze sestavuje roční plán činnosti, který je společný pro celý tým. V plánu si zastupitelský úřad v koordinaci s Ministerstvem zahraničních věcí stanovuje hlavní priority. Ve vztahu k ekonomické diplomacii zatím nebyly plošně stanovené žádné kvantifikovatelné cíle, které by byly pravidelně sledovány a následně vyhodnocovány.

**Strategie ekonomické diplomacie a podpory exportu a investic Nizozemského království má výraznou sektorovou orientaci. Každý z devíti prioritních sektorů schválených vládou má zřízenou zvláštní sektorovou radu, která se podílí na přípravě ročních strategií a výběru prioritních zemí pro daný sektor. Sektorové rady spojují představitele akademické sféry, státní sféry i asociací podnikatelských subjektů. Z důvodu úspor došlo k zeštíhlení zastupitelských úřadů. Celkem 60% je tvořeno jen dvěma vyslanými diplomaty. Takováto menší velvyslanectví fungují jako jeden tým, ve kterém nejsou zřizovány zvláštní ekonomické sekce. Ty se ustavují jen při větších velvyslanectvích a vedle nich často působí i zemědělství či vědečtí atašé, které vysílá Ministerstvo pro ekonomiku.**



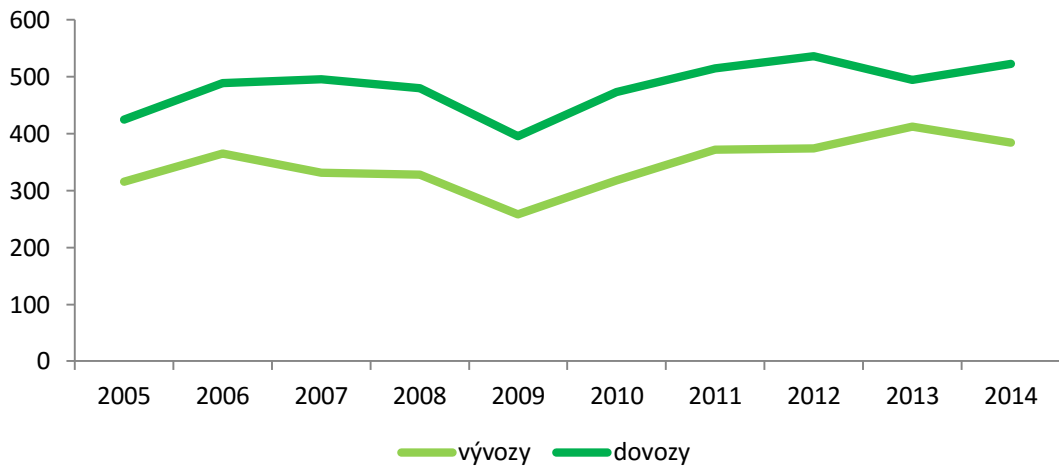
## Spojené království Velké Británie a Severního Irska

Podporu exportu a investic zajišťuje ve Spojeném království organizace UK Trade & Investment (UKTI), která podléhá dvěma mateřským ministerstvům - ministerstvu zahraničních věcí (*the Foreign and Commonwealth Office*, FCO) a ministerstvu pro podnikání (*the Department for Business, Innovation & Skills*, BIS). Personál UKTI se skládá z bývalých zaměstnanců FCO a BIS, ale je otevřen i nově příchozím, kteří předtím působili v rámci soukromé sféry. Britská státní správa umožňuje střídání pozic a není nijak výjimečné, aby ekonomický diplomat byl vyslán z FCO na zastupitelství a po uplynutí doby vyslání nastoupil v jiné zemi v rámci UKTI. Polovina personálu UKTI pracuje v rámci Velké Británie, zatímco druhá polovina coby přidělenci k velvyslanectvím a *High Commissioners* v zahraničí. Domácí působení UKTI zahrnuje i činnost 320 poradců pro mezinárodní obchod, kteří působí jako přímá podpora zejména malých a středních podniků v rámci devíti anglických regionů a nabízí služby UKTI. Na domácí scéně UKTI rovněž obdobným způsobem spolupracuje s devolučními administrativami Skotska, Walesu a Severního Irska. Mezi klienty UKTI patří ze 72 % firmy s méně jak 50-ti zaměstnanci. V roce 2009 měla UKTI 27.000 klientů. Za rok 2013 tento počet narostl na 48.000.

Cílem vlády je dosáhnout do roku 2020 hodnoty exportu ve výši 1 bilionu liber. Připouští se však, že cíl nebude v termínu naplněn s ohledem na sílu britské měny a stagnující ekonomiky Eurozóny, Japonska i USA. Přestože se po finanční krizi v Británii obnovil růst vývozu v původním objemu, nedaří se vývozy výrazně zvýšit nad předkrizovou úroveň. Ze sledovaných zemí Británie také vykazuje nejvyšší schodek obchodní bilance, který se dlouhodobě pohybuje na shodné úrovni. Podíl vývozu na celkovém britském HDP od roku 2011 klesá a v roce 2014 se podle dat Světové banky podílel 28,4 %.



**Graf 8: Britské dovozy a vývozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Strategie na podporu exportu je výrazně orientována podle prioritních sektorů. Vláda jejího veličenstva usiluje o podporu exportu napříč resorty (tzv. *cross-Whitehall* přístup). V rámci každého prioritního sektoru se může lišit okruh organizací a úřadů, které odpovídají za přípravu strategického dokumentu i následnou podporu exportu. Například pro sektor zdravotnictví to je UKTI, ministerstvo zdravotnictví a NHS v Anglii; pro sektor potravin UKTI a úřad pro potraviny (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*, Defra). V zásadě však platí, že každý resort by měl mít vlastní strategii, jak v rámci své působnosti přispět k podpoře exportu, včetně návrhu konkrétních aktivit a vytipování národních exportních šampiónů působících v daném sektoru. Zastřešující proexportní strategie *Export Drive 2020* je založena na vizích UKTI a FCO a je prosazována pod vedením FCO a BIS. V případě kompetenčních sporů by danou věc rozhodovala vláda jako celek. Za koordinaci postupu jednotlivých resortů v rámci strategie *Export Drive 2020* společně odpovídají ředitel UKTI, *permanent secretary* BIS a *permanent undersecretary* FCO.

V rámci 260 zastoupení FCO po celém světě se ekonomické diplomacii věnují ekonomičtí diplomaté příslušní k FCO, kteří mají na starost především ekonomicko-politické otázky jako je přístup na trh v daných zemích, boj s korupcí, podpora obchodních dohod či dokončení vnitřního trhu EU. Svou činností se řadí do politicko-ekonomických sekcí a politickou a ekonomickou náplň jejich práce nelze striktně rozlišovat. Nevykonávají přitom přímo podporu exportu a investic ve vztahu ke konkrétním firmám. Tato agenda náleží pracovníkům zastupitelských úřadů v rámci oddělených sekcí UKTI. Zaměstnanci zastupitelských úřadů bývají celkem z 10 % vyslaní diplomaté a z 90 % místní zaměstnanci. V případě velvyslanectví v Praze jde celkem o 42 zaměstnanců. Politicko-ekonomická sekce má sedm zaměstnanců a z toho jednoho vyslaného diplomata. Sekce UKTI zaměstnává osm osob a všichni jsou místní



zaměstnanci. Míra zaměstnávání lokálních zaměstnanců v sektorech UKTI však závisí na podmínkách v každé zemi a na rozvíjejících se trzích může být vyšší zastoupení vyslaných pracovníků.

Sekce UKTI při zastupitelském úřadu se věnuje podpoře exportu a investic ve vztahu ke konkrétním firmám ze Spojeného království. Jejich služby jsou placené. Agentura poskytuje služby jako propagace produktu, podpora při vstupu na daný trh, podpora rozvoje trhu a expanze na další trhy v regionu. Sekce UKTI reportuje ústředí UKTI do Londýna v souvislosti s poskytnutými službami, významnými asistencemi a obchodními příležitostmi. Výsledky sekce UKTI v dané zemi se sledují zejména v závislosti na kritériu tzv. *business wins*. V návaznosti na získání zakázky s významnou pomocí UKTI je klient (tedy firma, která zprostředkovanou zakázku skutečně získala) požádán o vyčíslení hodnoty, kterou díky spolupráci s UKTI získal. Vyčíslené hodnoty se sčítají za sekci UKTI v každé zemi a výsledek se každoročně srovnává se závazkem, který si daná sekce stanovila a který byl přijat ústředím UKTI.

UKTI se věnuje klientům výlučně z prioritních oborů jako je energetika, infrastruktura, maloobchod, finanční služby a přírodní vědy. Mimo stanovené obory UKTI nepůsobí a případné zájemce o služby z jiných oborů předává Britské obchodní komoře působící v dané zemi. Britské obchodní komory fungovaly původně coby neziskové organizace hospodařící s prostředky svých členů a nabízely platformu pro networking a společenské a vzdělávací aktivity. Od roku 2014 se status Britské obchodní komory změnil, když se stala součástí iniciativy *Overseas Business Network Initiative*, díky které získala významnou finanční pomoc z veřejných rozpočtů a zároveň i roli v britské obchodní diplomacii. Služby Britské obchodní komory jsou obdobné jako v případě UKTI. Mezi UKTI a Britskou obchodní komorou dochází k vzájemnému předávání klientů tak, aby UKTI poskytovala služby klientům ve svých prioritních oborech a Britská obchodní komora v ostatních oborech.

V České republice, jako jedné z dvanácti zemí, dále působí také Britské obchodní centrum (*British Business Centre*). Česká republika byla pro tento pilotní projekt vybrána s ohledem na velký potenciál pro růst britského exportu. Mezi sektory pokrytými Britským obchodním centrem patří ICT, tisk a obalové materiály, chemikálie, zemědělství, profesionální služby, vzdělávání, potraviny a nápoje, kreativní průmysl a turistika. Centrum při svém hodnocení využívá stejná měřítka jako UKTI. Původní předpoklad, aby se činnost centra financovala výlučně z poplatků klientů, nebyl v prvním roce jeho fungování naplněn.

Pro vyhledávání firem s potenciálem investovat ve Velké Británii UKTI v České republice využívá rovněž služeb mezinárodní konzultantské společnosti *AT Kearney*.

S nástupem jednobarevné konzervativní vlády v roce 2015 se začala připravovat reforma systému ekonomické diplomacie. Rámec možných změn byl představen lordem Maudem



(náměstkem ministra obchodu a zároveň náměstkem ministra zahraničí v jedné osobě), který nastínil nejnovější pohledy britské administrativy ohledně podpory exportu během vystoupení v britském parlamentu v lednu 2016. Lze předpokládat, že se dokument, který byl v této souvislosti zveřejněn, stane základem pro přípravu detailnější strategie a očekává se, že posílí trend privatizace britské ekonomické diplomacie. Ekonomická diplomacie coby služba veřejného sektoru by se nadále měla soustředit zejména na teritoria, kde veřejný sektor může znamenat pro podporu exportu přidanou hodnotu, což je především na rozvíjejících se trzích. Na rozvinutých trzích naopak lze očekávat útlum činnosti a její postupné vykonávání ve stále větší míře na základě partnerství se soukromým sektorem.

**FCO na poli ekonomické diplomacie spolupůsobí s agenturou UKTI, která je sice považována za dceřinou agenturu FCO a BIS, ale má do značné míry autonomní postavení. Koordinace je zajišťována na vládní úrovni a na úrovni týmů pověřených pracovníků UKTI, FCO a BIS. Ke spolupráci na interpersonální úrovni pak přispívá i možnost flexibilního přechodu v rámci kariéry mezi jednotlivými posty. Diplomaté z FCO tak mohou mít zkušenost s působením u UKTI a naopak. Silným trendem je také *cross-Whitehall* přístup, který vyžaduje, aby se do posilování exportu Spojeného království iniciativně zapojila prakticky všechna ministerstva. Poskytované služby jsou převážně placené a dochází i k silicímu trendu privatizace činnosti ekonomické diplomacie na rozvinutých trzích směrem k zastoupení obchodních komor či využívání služeb soukromých poradenských firem například na vyhledávání potenciálních investorů.**

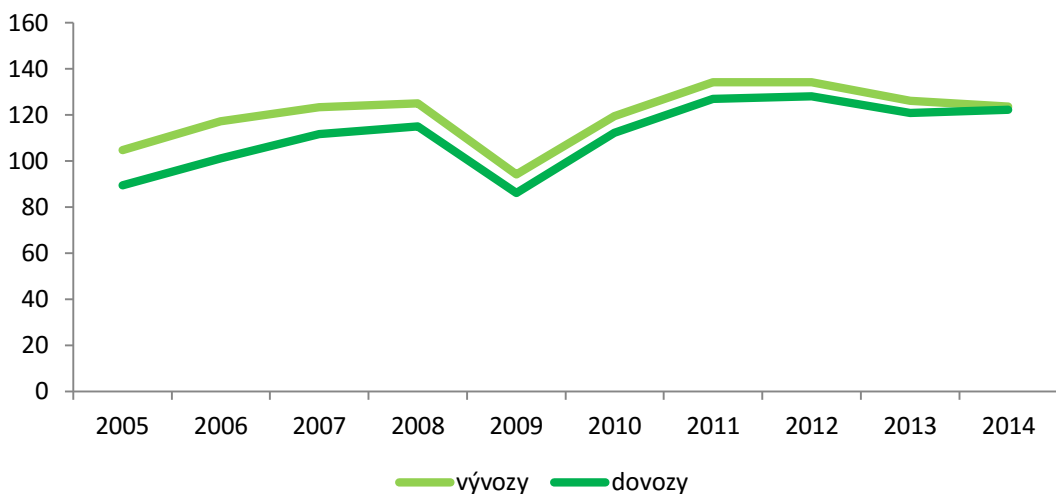


## Švédsko

Agendu spojenou s ekonomickými tématy si rozdělují ekonomické sekce na velvyslanectvích a agentury *Business Sweden*. Obě entity usilují o podpoření švédských obchodních aktivit v zahraničí, které by se mělo primárně promítnout do ekonomického růstu a tvorby pracovních míst ve Švédsku.

Vývozy zboží a služeb se podílí na švédském HDP ze 44,6 %. Vývozy dlouhodobě převažují dovozy, ale přebytek obchodní bilance se zejména v posledních letech výrazně snížil. Přestože se vývozy po roce 2009 podařilo rychle obnovit na předkrizovou úroveň a vývozy v dalších letech dále rostly, v posledních dvou letech stagnují.

**Graf 9: Švédské vývozy a dovozy za poslední dekádu, mld. EUR**



Zdroj: Trademap (ITC)

Ekonomická oddělení velvyslanectví se věnují zejména politickým otázkám, udávají strategický směr pro rozvoj ekonomických témat, směřování pozornosti na konkrétní průmyslová odvětví. Ekonomické diplomaty jmenuje Ministerstvo zahraničních věcí. Přístup k ekonomické diplomacii je sektorální – v současné době se soustředí zejména na sektory potravin a nápojů, tzv. clean tech a tzv. smart cities.

Otázky spojené s konkrétními potřebami podnikatelů řeší agentura *Business Sweden*, která vznikla v roce 2013 spojením agentury *Invest Sweden* a agentury na podporu exportu. V současné době má 60 poboček v 55 zemích. Agentury nejsou přítomné ve všech zemích, ve kterých má Švédsko velvyslanectví. *Business Sweden* je částečně financována švédským ministerstvem zahraničních věcí a částečně z poplatků. Na strategii a stanovení cílů se podílí jak Ministerstvo zahraničních věcí, tak zástupci švédského průmyslu. Kompetence





nad vedením Business Sweden je v rámci předsednictva rozdělena mezi zástupce vlády (ministerstva zahraničních věcí) – pět členů a zástupce průmyslu – čtyři členové, kteří jsou voleni na dobu jednoho roku. Toto představenstvo je v kontaktu s Ministerstvem zahraničních věcí a vládou, a podílí se spolu s nimi na tvorbě strategie a cílů.

Business Sweden klade důraz zejména na potřeby malých a středních podniků, které ze švédského pohledu potřebují největší podporu ze strany státu. Business Sweden k většině podniků přistupuje na individuální bázi a podle jejich potřeb i oceňuje služby. Věnuje se celému okruhu služeb od založení zahraniční pobočky až po organizaci obchodních misí nebo služeb na míru. Klade se důraz na odlišení potřeb velkých podniků a SMEs. Organizuje vzdělávací semináře, networkingové akce a poskytuje poradenství podnikům. Vzhledem k tomu, že jsou všechny služby zpoplatněné, Business Sweden je výdělečnou organizací, která funguje na modelu udržitelného finančního rozvoje, přestože je částečně financovaná také státem. Business Sweden také disponuje regionální sítí poboček, které se soustředí primárně na pomoc malým a středním podnikům.

Každý zahraniční zaměstnanec Business Sweden komunikuje se svým regionálním zástupcem, který má přehled o všech aktivitách v rámci daného regionu a je přítomen na ústředí Business Sweden ve Švédsku. Přestože tento regionální koordinátor pracuje ze Stockholmu, pravidelně po regionu cestuje. Je to hlavní komunikační partner pro zahraniční zástupce Business Sweden. Pro sladění komunikace mezi ekonomickou sekcí na velvyslanectví a Business Sweden se používá koncept „team Sweden“, který má za úkol zkoordinovat aktivity obou entit, tak aby se vzájemně doplňovaly a nekonkurovaly si. Team Sweden je konceptem, který je k dispozici všem velvyslanectvím a byl zaveden ve snaze o snížení rivality mezi oběma entitami. Švédská velvyslanectví nemají k dispozici informační systém, který by umožňoval sdílení informací nebo systematické reportování na ministerstvo zahraničních věcí, případně sdílení informací s dalšími agenturami. Každý velvyslanec se jednou za rok zúčastní koordinační schůzky ve Švédsku. Toto setkání trvá čtyři dny a probíhají během něj různá odborná školení. První dva dny jsou většinou věnovány obchodní politice (WTO, TTIP, vyjednávání), a další dva dny školení v podpoře obchodu.

V České republice má v současné době ekonomické oddělení dva zaměstnance z celkových 12 zaměstnanců velvyslanectví. Jeden je zodpovědný za ekonomickou agendu a druhý za další podporu obchodu společně s další agendou z oblasti kultury a PR. Z pohledu místních zaměstnanců nejsou jasně definované osoby se zodpovědností za ekonomickou agendu. Naopak se aplikuje systém tzv. pooling, v rámci kterého diplomaté využívají flexibilně kapacit místních zaměstnanců pro různé úkoly. Business Sweden má v Praze k dispozici šest zaměstnanců, z nichž jeden je zahraničním zástupcem Business Sweden se smlouvou na dobu dvou let, kterou je možné prodloužit. Ostatních pět zaměstnanců je místních s českou, slovenskou a ukrajinskou národností. Švédské velvyslanectví v České republice si pro tento a následující rok stanovilo téma udržitelného rozvoje, podle kterého se organizují všechny aktivity celého velvyslanectví: ekonomické, kulturní apod. V případě veletrhů a obchodních



misí se obě entity snaží spolupracovat a společně si dělí úkoly. Business Sweden v České republice sídlí v budově velvyslanectví, což není vždy pravidlem. Pracovníci obou entit spolu pravidelně komunikují a zástupci Business Sweden se zúčastňují týdenních porad a konzultací vedení velvyslanectví. Personální přechody mezi Business Sweden a ekonomickými sekcemi velvyslanectví nejsou časté. Běžnou dobou působení ekonomického diplomata jsou tři roky s možností prodloužení na další dva roky.

Každá ekonomická sekce si připravuje na začátku roku plán aktivit, který poté prostřednictvím videohovoru konzultuje s ministerstvem zahraničních věcí. Naplnění plánu není hodnoceno pomocí kvantitativních kritérií, ale spíše pouze podle měkkých kvalitativních faktorů. Business Sweden si plánuje své vlastní aktivity, které konzultuje s ekonomickými sekcemi, obchodními komorami a ministerstvy, například ministerstvo pro inovace a podniky. Aktivity Business Sweden jsou měřeny například podle naplnění stanoveného plánu, počtu oslovených společností apod. Zahraniční pobočky Business Sweden pracují na projektové bázi a jejich výsledky jsou také hodnoceny po ukončení jednotlivých projektů. Součástí hodnocení je také Zákaznický index spokojenosti (Customer Satisfaction Index), který vyplňují firmy využívající služby Business Sweden. Stanovují v nich například, jak se dodané služby projeví na zvýšení exportu, tržeb apod. Obecně se Business Sweden snaží, aby kvalita dodávaných služeb byla shodná od New Yorku až po Prahu, protože celá řada firem oslovuje jejich pobočky v různých regionech a očekává shodnou úroveň služeb. Pozitivní výsledky hodnocení se nijak neprojevují do platu zaměstnanců Business Sweden. Propojení funkce podpory exportu a přílivu investic přispívá k efektivnímu propojování švédských firem se zahraničními partnery vzhledem k personální propojenosti obou činností. Ve větších zemích však jsou k dispozici větší týmy a tyto dvě zaměření bývají od sebe oddělena personální kapacitou.

**Švédský model ekonomické diplomacie je dvojkolejný. Strategické politické otázky ekonomické diplomacie náleží ekonomickým sekcím zastupitelských úřadů, zatímco pomoc konkrétním švédským firmám při pronikání na zahraniční trhy a agendu přílivu zahraničních investic zajišťuje agentura Business Sweden podléhající představenstvu složenému ze zástupců švédské vlády a švédského průmyslu. Její služby jsou placené. K překonání dvojkolejnosti a zajištění vzájemné koordinace přispívá koncept Team Sweden.**



## Závěry

Tato operativní analýza porovnává modely ekonomické diplomacie ve vybraných devíti zemích Evropské unie. Na základě série strukturovaných rozhovorů s představiteli zastupitelských úřadů vybraných zemí v Praze lze identifikovat následující trendy ekonomické diplomacie.

- 1) Významným trendem sjednocujícím většinu zkoumaných států je výrazné navýšení pozornosti věnované ekonomické diplomacii. Zejména v období od finanční krize v roce 2009 sice narůstá tlak na nákladovou efektivitu diplomacie jako celku, ekonomická diplomacie přesto byla v některých zemích posílena. Příkladem může být Nizozemské království, které sice v roce 2015 plánovalo úspory v personální kapacitě své diplomatické služby, ale zároveň deklarovalo, že část z ušetřených peněz bude cíleně investována právě do rozvoje ekonomické diplomacie. Všeobecně však posiluje tendence výsledky ekonomické diplomacie hodnotit na základě konkrétních kritérií, včetně zavádění kvantitativních faktorů hodnocení jako je objem zprostředkovaného exportu (Irsko, Spojené království) ale i přímo cílová výše tržby za poskytnuté služby klientům ze soukromé sféry (Dánsko). Sledována je však i kvalita poskytovaných služeb, mnohdy s velmi vysokým požadavkem na spokojenost klientů. Například v případě Dánska je kvantitativní kritérium doplněno požadavkem na alespoň 78 % spokojenosti s poskytovanými službami a v případě zastoupení Vlámského regionu musí spokojenost uživatelů služeb dosahovat úrovně až kolem 95 %.
- 2) Přestože řadě modelů zkoumaných zemí stále dominuje systém ekonomické diplomacie, kdy se kompetence dělí mezi ministerstvo zahraničních věcí a další ekonomické ministerstvo a jeho zvláštní agentury, v současné době převládá trend v soustředění kompetencí nad ekonomickou diplomacií pod střechou ministerstva pro zahraniční věci. Ekonomičtí diplomaté v některých zemích samostatně zajišťují konkrétní služby pro podniky (Dánsko, Maďarsko) a v jiných v tomto segmentu činnosti úzce spolupracují se specializovanými agenturami působícími v dané zemi (např. Business Sweden), které v závislosti na konkrétním systému spadají buď pod ministerstvo zahraničních věcí, nebo pod ministerstvo průmyslu a obchodu.
- 3) Výrazným prvkem výkonu ekonomické diplomacie u řady zkoumaných států je spojení agendy podpory exportu ve vztahu ke konkrétním firmám a vyhledávání investorů. Ke spojení této agendy došlo například u agentur belgických regionů, ve švédském Business Sweden, či na ekonomických sekcích dánských zastupitelských úřadů. Institucionální oddělení vyhledávání zahraničních investic přetrvává v zemích jako Maďarsko, kde je vyšší potřeba přílivu zahraničního kapitálu. Tato agenda tak má prioritu i z hlediska přidělení personální kapacity, což umožňuje existenci samostatné institucionální struktury příslušné agentury.



- 4) Silícím prvkem je i snaha přizvat do dozorčích orgánů agentur zajišťujících ekonomickou diplomacii zástupce podnikatelské sféry. Například Vlámská regionální agentura na podporu exportu a investic má dozorčí radu, která se skládá i ze zástupců podnikatelské sféry. Obdobně švédská agentura Business Sweden má představenstvo složené ze čtyř zástupců podnikatelské sféry a pěti zástupců vlády. Cílem je zachovat orientaci agentury na skutečné potřeby podnikatelů a bránit vytvoření administrativního stereotypu, který by se vzdaloval od reálných potřeb praxe.
- 5) Jednotlivé zkoumané modely využívají řadu nástrojů, jak v praxi dosáhnout koordinovanosti činnosti ministerstev zahraničních věcí a dalších státních úřadů. Lze poukázat zejména na přístup ve Spojeném království, kde se klade důraz na podporu exportu napříč celou vládou jejího veličenstva, tzv. *cross-Whitehall* přístup. Každé ministerstvo připravuje pro svůj resort vlastní strategický plán rozvoje exportu a toto úsilí je koordinováno vedením agentury UKTI ve spolupráci s příslušnými představiteli ministerstev zahraničních věcí a obchodu. V případě Dánska zase v zájmu koordinace a přenosu know-how mezi resorty do popředí vystupuje systém stáží vyslanců jednotlivých sektorových ministerstev, a dokonce i zástupců podnikatelských svazů, k sekci Ministerstva zahraničních věcí (*Trade Council*), která má ekonomickou diplomacii na starosti.
- 6) Lze vysledovat i trend posilování koordinace zastupitelských úřadů s pobočkami agentur v jednotlivých hostujících státech. Velmi propracovaný systém v tomto ohledu zavedlo Finsko, jehož *Team Finland* zastřešuje aktivity na podporu exportu, přílivu investic, podporu turismu i budování dobrého jména země. Obdobný koncept na úrovni jednotlivých zastupitelských úřadů má i švédská diplomacie v podobě *Team Sweden*, který institucionalizuje pravidelné koordinování činnosti ekonomické sekce zastupitelských úřadů a agentury Business Sweden.
- 7) U některých zemí lze identifikovat i postupný trend navazování PPP projektů či dílčího outsourcingu dílčích úkonů ekonomické diplomacie, zejména činnosti na podporu exportu a přílivu investic. Příkladem může být Finsko, které v zemích bez přítomnosti agentury FINPRO, jako je i případ České republiky, deleguje žadatele o zprostředkování obchodních kontaktů na konzultační společnost, se kterou má finský zastupitelský úřad uzavřenu pro tyto případy rámcovou smlouvu. Zde jde o outsourcing služeb zejména z důvodu efektivního nakládání s personálními kapacitami. Služby profesionálních soukromých společností k vyhledávání investorů využívá i velvyslanectví Spojeného království v Praze. Rovněž tak v oblasti podpory exportu Spojené království využívá spojení s Britskou obchodní komorou, která se stala součástí iniciativy *Overseas Business Network Initiative*, díky které získala významnou finanční pomoc z veřejných rozpočtů a zároveň i roli v britské obchodní diplomacii. Lze předpokládat, že s koncepcí nové



konzervativní vlády může být tento trend spolupráce se soukromým sektorem dále posilován a ekonomická diplomacie coby veřejná služba se bude soustředit zejména na rozvojové a rozvíjející se trhy, kde lze předpokládat vyšší přidanou hodnotu aktivity jak zastupitelských úřadů, tak misí představitelů států.

- 8) Ve většině zkoumaných zemí také ekonomické sekce nebo agentury na podporu vývozu za své služby účtují poplatky. Ceník služeb byl zaveden nejen z důvodů vytvoření udržitelného financování pro tyto agentury, ale v některých případech také pro velký počet požadavků, které zavedením ceníku přirozeně odstranily pouze nezávazné poptávky. Kupříkladu hodinová sazba za služby dánského ekonomického úseku zastupitelského úřadu je 1000 dánských korun (přibližně 3.600 Kč). Naopak zastoupení Vlámského regionu poskytuje své služby bezplatně; je přitom ale kladen důraz na to, aby zajištění služeb nemohlo být dle svého charakteru považováno za zakázanou veřejnou podporu konkrétním firmám.
- 9) Výrazným trendem při výkonu ekonomické diplomacie u řady zkoumaných zemí je také silné zastoupení místně zaměstnané pracovní síly na ekonomických sekcích zastupitelských úřadů či v rámci specializovaných agentur. V některých zemích funguje model jednoho vyslaného diplomata spolupracujícího s více místně zaměstnanými pracovníky (např. Dánsko). Existují však i případy, kdy pobočky specializovaných agentur (např. Business Ireland) jsou včetně svého vedení obsazeny výlučně místně zaměstnanými pracovníky. Nebrání to přitom tomu, aby pobočka Business Ireland v Praze fungovala coby zastřešující struktura agentury i pro Slovensko, Maďarsko, Rumunsko a balkánské země.
- 10) V ekonomické diplomacii se řada zemí soustředí na konkrétní sektory, ve kterých jejich společnosti mohou nabídnout přidanou hodnotu. V těchto oblastech se snaží profilovat svou ekonomickou diplomacii a věnovat do těchto oblastí finanční prostředky na podporu vývozu i personální kapacitu. Například britská agentura UKTI se věnuje klientům výlučně z prioritních oborů, jako je energetika, infrastruktura, maloobchod, finanční služby a přírodní vědy. Mimo stanovené obory UKTI nepůsobí a případné zájemce o služby z jiných oborů předává Britské obchodní komoře působící v dané zemi. To umožňuje specializaci personálních kapacit a hlubší proniknutí do daných oborů.



**Graf 10: Přehled hlavních trendů ve zkoumaných zemích**

Trend	Belgie	Dánsko	Finsko	Francie	Irsko	Maďarsko	Nizozemí	Británie	Švédsko
Podíl vývozu na HDP 2014 %	83,6	53,7	37,3	28,7	100	88,8	83,1		
Vývozy 2014, mld. EUR	355	83	56	426	89	85	430	385	124
Schodek obchod. bilance			X	X				X	
Exkluzivní pravomoc MZV nad ekon. diplomaty	X	X	X			X	X	X	X
MPO spravuje agenturu pro komerční diplomacii <sup>13</sup>			X	X	X		X	X	
Spojení agentury na podporu investic a vývozu	X	X	X	X				X	X
Zapojení podnikatelské sféry do kontroly fungování ekon. diplomacie <sup>14</sup>	X	X		X	X			X	X
Outsourcing služeb			X		X			X	
Placené služby <sup>15</sup>		X	X	X	X		X	X	X
Kvantitativní a/nebo kvalitativní kritéria hodnocení poskytovaných služeb	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Výrazný sektorální přístup		X	X	X	X		X	X	X

<sup>13</sup> V některých případech jsou agentury pro podporu vývozu pod společnou správou MZV a MPO.

<sup>14</sup> Podnikatelé jsou zapojeni také například v předsednictvech agentur pro podporu vývozu.

<sup>15</sup> Země poskytující bezplatné služby svých zastupitelských úřadů deklarují, že poskytují jen služby obecnějšího charakteru.



### ASOCIACE PRO MEZINÁRODNÍ OTÁZKY (AMO)

AMO je nevládní nezisková organizace založená v roce 1997 za účelem výzkumu a vzdělávání v oblasti mezinárodních vztahů. Základním posláním AMO je přispívat k hlubšímu porozumění mezinárodnímu dění. Díky svým aktivitám doma i v zahraničí a dlouholeté historii je AMO vnímána jako čelní nezávislá instituce svého druhu v České republice.

#### K dosažení svých cílů AMO:

- formuluje a vydává studie a analýzy;
- pořádá mezinárodní konference, expertní semináře, kulaté stoly, veřejné diskuse;
- organizuje vzdělávací projekty;
- prezentuje kritické názory a komentáře k aktuálnímu dění pro domácí a zahraniční média;
- vytváří příznivější podmínky pro růst nové generace expertů;
- podporuje zájem o disciplínu mezinárodních vztahů mezi širokou veřejností;
- spolupracuje s řadou dalších domácích i zahraničních institucí.

#### VÝZKUMNÉ CENTRUM AMO

Výzkumné centrum AMO je předním českým think-tankem, který není spjat s žádnou politickou stranou ani ideologií. Svou činností podporuje aktivní přístup k zahraniční politice, poskytuje nestrannou analýzu mezinárodního dění a otevírá prostor k fundované diskuzi. Hlavním cílem Výzkumného centra je systematické sledování, analýza a komentování mezinárodního dění se zvláštním zaměřením na českou zahraniční politiku.

Výzkumné centrum bylo založeno v říjnu 2003 jako analytický útvar AMO se zaměřením na mezinárodní vztahy a zahraniční, bezpečnostní a obrannou politiku. Jeho jádrem je [tým analytiků](#), jejichž prostřednictvím nabízí odbornou expertízu v hlavních problémech světových regionů a klíčových otázkách současné mezinárodní politiky. Výzkumné centrum zpracovává [vlastní odborné studie](#), analytici poskytují [komentáře](#) k aktuálnímu dění prostřednictvím médií. Dedikovanou platformou pro hodnocení mezinárodní politiky je [blog AMO](#).

[www.amo.cz](http://www.amo.cz)

