

TANDEM POLSKA-CZECHY

NOWY SOJUSZ GOSPODARCZY W EUROPIE



RAPORT
PAŹDZIERNIK 2026

39
mld EUR

wartość obrotu handlowego
Polski z Czechami
w 2025 roku według danych Eurostatu



Instytut Sobieskiego
ul. Lipowa 1a lok. 20
00-316 Warszawa

sobieski@sobieski.org.pl
www.sobieski.org.pl

**TANDEM POLSKA-CZECHY.
NOWY SOJUSZ GOSPODARCZY W EUROPIE**

Mateusz Stańczyk (redakcja)
Michał Beim
Vít Dostál
Martin Ehl
Jadwiga Emilewicz
Mateusz Gniazdowski
Przemysław Humięcki
Matyáš Holub
Jan Jireš
Jakub Landovský
Jan Rafael Lupoměský
Maciej Romanów
Maciej Ruczaj
Jan Růžicka
Hanna Uhl
Arkadiusz Żarowski

Redakcja językowa, korekta
Agata Sawicka-Korgol

© Copyright by Instytut Sobieskiego 2026
ISBN 978-83-68374-29-2

Przy opracowywaniu niniejszego raportu wykorzystano narzędzia sztucznej inteligencji, m.in. do redagowania i udoskonalania językowego tekstów, tłumaczenia tekstów napisanych w językach obcych oraz porządkowania materiałów źródłowych. Hipotezy, tezy, wnioski analityczne i zalecenia wynikają z wiedzy i doświadczenia autorów; autorzy ponoszą również odpowiedzialność za weryfikację przytoczonych danych.

Projekt i produkcja: Piotr Perzyna



TANDEM POLSKA-CZECHY

NOWY SOJUSZ GOSPODARCZY W EUROPIE

Mateusz Stańczyk (redakcja)

Michał Beim

Vít Dostál

Martin Ehl

Jadwiga Emilewicz

Mateusz Gniazdowski

Przemysław Humięcki

Matyáš Holub

Jan Jireš

Jakub Landovský

Jan Rafael Lupoměský

Maciej Romanów

Maciej Ruczaj

Jan Růžička

Hanna Uhl

Arkadiusz Żarowski

SPIS TREŚCI

1.	WSTĘP	6
1.1.	POLSKA–CZECHY: W KIERUNKU PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO	7
1.2.	CZECHY–POLSKA: W KIERUNKU PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO	10
2.	PODSUMOWANIE ZARZĄDCZE	12
2.1.	KLUCZOWE DANE	14
2.2.	NAJWAŻNIEJSZE REKOMENDACJE DLA STRONY POLSKIEJ	16
2.3.	NAJWAŻNIEJSZE REKOMENDACJE DLA STRONY CZESKIEJ	18
3.	PUNKT WYJŚCIA	19
3.1.	DŁUGA DROGA DO PARTNERSTWA	20
3.2.	MAPA WZAJEMNEJ OBECNOŚCI BIZNESOWEJ	29
3.3.	EKONOMIA POLITYCZNA TANDEMU: RYNKI, PAŃSTWA I DWA SPOSOBY RZĄDZENIA	36
4.	DLACZEGO SYTUACJA ULEGŁA ZMIANIE: SZOK PANDEMICZNY I PONOWNA OCENA SYTUACJI W CZECHACH	42
5.	WSPÓLNY INTERES PRZEMYSŁOWY CZECH I POLSKI W UNII EUROPEJSKIEJ	49

6.	SEKTORY PRZYSZŁOŚCI	59
6.1.	OBRONNOŚĆ	60
6.2.	POLSKA I CZECHY – SYNERGIA TRANSPORTOWA MIMO HISTORYCZNYCH RÓŻNIC	75
6.3.	MOTORYZACJA I ELEKTROMOBILNOŚĆ ORAZ ENERGETYKA	78
6.4.	POLSKA I CZECHY JAKO FINTECH-HUB REGIONU	85
6.5.	RYNEK KAPITAŁOWY: POLSKA I CZECHY – DWA KOMPLEMENTARNE PUZZLE I BRAKUJĄCE ELEMENTY UKŁADANKI	90

7.	REKOMENDACJE DLA NOWEGO ETAPU PARTNERSTWA POLSKO-CZESKIEGO	102
7.1.	REKOMENDACJE DLA STRONY POLSKIEJ	103
7.2.	REKOMENDACJE DLA STRONY CZESKIEJ	109

O AUTORACH	113
-------------------	------------

O WYDAWCY	118
------------------	------------

1. WSTĘP



1.1. POLSKA-CZESKY: W KIERUNKU PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO (MATEUSZ GNIAZDOWSKI)

Przez wiele lat stosunki polsko-czeskie uchodziły za dobre, ale niekoniecznie za strategiczne. Bliskość geograficzna, intensywne kontakty i członkostwo w tych samych strukturach euroatlantyckich nie oznaczały jeszcze, że Warszawa i Praga uznają się wzajemnie za partnerów pierwszego wyboru. W ostatnich latach zaczęło się to zmieniać. Pandemia, rosyjska agresja przeciwko Ukrainie, kryzys energetyczny i problemy niemieckiego modelu przemysłowego ujawniły, że znaczenie polsko-czeskiego sąsiedztwa jest większe, niż przez lata zakładano. Coraz wyraźniej widać też, że źródłem tej zmiany nie jest podobieństwo obu państw, lecz komplementarność ich potencjałów i rosnąca zbieżność interesów.

Zmiana ta jest szczególnie widoczna po stronie czeskiej. Polska zaczęła być postrzegana nie tylko jako duży sąsiad i ważny rynek, lecz także jako interesujący przypadek modernizacji infrastrukturalnej, zachowania rozwiniętej bazy przemysłowej i budowy odporności na zewnętrzne wstrząsy. Osłabienie koniunktury niemieckiego przemysłu uwypukliło ryzyka wynikające z silnego uzależnienia czeskiej gospodarki od niemieckich łańcuchów produkcyjnych. W tym kontekście wzrost polsko-czeskiego handlu, inwestycji i współpracy przemysłowej zaczął być postrzegany także jako element dywersyfikacji. Rosnące znaczenie polskich portów bałtyckich i poprawa połączeń transportowych na osi północ-południe zwiększają atrakcyjność polskiej oferty logistycznej dla czeskich przedsiębiorstw, tworząc alternatywę dla tradycyjnych szlaków przez porty niemieckie i adriatyckie. Z polskiej perspektywy Czechy są z kolei partnerem o silnej kulturze przemysłowej, rozwiniętym sektorze prywatnym, kompetencjach technologicznych i doświadczeniu eksportowym, a nierzadko także punktem wyjścia do ekspansji polskich firm na dalsze rynki.

BEZPIECZEŃSTWO JAKO FUNDAMENT RELACJI

Obszarem, w którym nastąpiło wyraźne zbliżenie, jest bezpieczeństwo. Współczesna zbieżność interesów nie wyrasta z historycznej próżni. Obok trudnych momentów we wzajemnych relacjach istnieje tradycja współpracy i braterstwa broni, a później solidarności środowisk opozycyjnych po obu stronach granicy. Łączy nas przywiązanie do niepodległości i podmiotowości oraz doświadczenie sprzeciwu wobec polityki siły i naruszania suwerenności państw.

Polska wcześniej i bardziej konsekwentnie postrzegała rewizjonistyczną politykę Rosji jako podstawowe zagrożenie dla bezpieczeństwa regionu. W Czechach istotnym impulsem do tego było ujawnienie w kwietniu 2021 r. udziału rosyjskich służb w spowodowaniu eksplozji składów amunicji w Vrběticach w 2014 r. Reakcja Pragi wykraczała poza wymiar dyplomatyczny, czego wyrazem było m.in. wykluczenie Rosatomu z przygotowań do rozbudowy elektrowni jądrowej w Dukovanach. Wzmacnianie przez Polskę wschodniej flanki NATO służy również bezpieczeństwu Czech, a Czechy stanowią dla Polski ważne zaplecze dla mobilności wojskowej i tranzytu sił sojuszniczych. Wspólnym interesem obu państw pozostaje także rozwój infrastruktury paliwowej NATO w kierunku Europy Środkowej.

Szczególnie istotnym obszarem wykorzystania tej zbieżności może stać się współpraca przemysłowo-obronna. Struktury obu sektorów są odmienne, ale właśnie dlatego mogą się uzupełniać. Czeski przemysł obronny jest w dużej mierze prywatny, silnie zorientowany eksportowo i doświadczony na rynkach trzecich. Polska ma większy rynek, wysokie nakłady na modernizację sił zbrojnych, znaczący sektor państwowy i rosnące zdolności produkcyjne. Wojna w Ukrainie pokazała znaczenie czeskiego przemysłu zbrojeniowego i jego zdolność do szybkiego reagowania na zapotrzebowanie partnerów, czego przykładem był sukces inicjatywy amunicyjnej. Obok naturalnej konkurencji istnieje szerokie pole do rozwijania wspólnych projektów, transgranicznych łańcuchów dostaw, produkcji amunicji i wspólnego wychodzenia na rynki trzecie. Warto nadać tej współpracy bardziej systemowy charakter poprzez rozwijanie polsko-czeskiego dialogu obronno-przemysłowego z udziałem administracji, sił zbrojnych, przedsiębiorstw państwowych i prywatnych oraz instytucji finansowych. Taki dialog mógłby służyć identyfikowaniu konkretnych projektów i lepszemu wykorzystaniu europejskich instrumentów wspierających wspólne zamówienia i rozwój zdolności produkcyjnych.

GOSPODARKA JAKO SPOIWO RELACJI

Podobna logika komplementarności jest widoczna w innych gałęziach przemysłu. Polska i Czechy należą do najważniejszych europejskich centrów produkcji autobusów i trolejbusów, a współpraca takich firm jak Solaris i Škoda Group pokazuje, że konkurencja może iść w parze z tworzeniem wspólnych produktów i łańcuchów dostaw, czego przykładem są wspólnie rozwijane trolejbusy eksploatowane m.in. w Sofii, Budapeszcie, Bratysławie i Pradze (zob. też podrozdział 6.3).

Energetyka jest kolejnym obszarem, w którym współpraca i transfer doświadczeń mają konkretny wymiar. Polska obecność w czeskim sektorze petrochemicznym należy do największych polskich inwestycji zagranicznych, a rozwój energetyki jądrowej po obu stronach granicy tworzy pole współpracy w zakresie dostaw, usług inżynierskich, regulacji i szkolenia kadr. Czechy rozwinęły też znaczący sektor biogazowy, który może być dla Polski interesującym przykładem budowy dyspozycyjnego komponentu odnawialnych źródeł energii, niezależnego od warunków pogodowych. Potencjał komplementarności istnieje również w nowych technologiach i finansowaniu wzrostu: oba kraje wykształciły odmienne modele rynku kapitałowego, ale napotykają problem niedostatku kapitału zdolnego finansować ekspansję najbardziej obiecujących firm w skali europejskiej i globalnej.

Rosnąca zbieżność interesów ma także wymiar europejski. Polska i Czechy coraz częściej zajmują zbliżone stanowiska w debatach dotyczących konkurencyjności przemysłu, przyszłości motoryzacji, energetyki jądrowej, kosztów transformacji energetycznej czy polityki spójności. W Czechach osłabło wcześniejsze przekonanie, że wraz ze wzrostem zamożności znaczenie tradycyjnych instrumentów polityki spójności szybko zmaleje. Potrzeby infrastrukturalne i modernizacyjne pokazują, że konwergencja pozostaje procesem niedokończonym. Otwiera to przestrzeń do ściślejszego uzgadniania stanowisk w negocjacjach dotyczących przyszłego budżetu UE. W niektórych sprawach zbieżność polsko-czeska może być większa niż w szerszych formatach regionalnych. Tandem obu państw może służyć wypracowywaniu inicjatyw, które następnie zyskują szersze poparcie, wzmacniając także skuteczność Grupy Wyszehradzkiej i Inicjatywy Trójmorza.

WYZWANIA DOBREGO SĄSIEDZTWA

Rosnąca wspólnota interesów nie oznacza jednak, że relacje polsko-czeskie są wolne od problemów. Przeciwnie, dojrzałość sąsiedzkiego partnerstwa mierzy się nie brakiem sporów, lecz zdolnością do ich rozwiązywania. Przykładem kosztów zbyt późnego rozwiązania sporu był konflikt wokół transgranicznych skutków wydobywania w Kopalni Węgla Brunatnego Turów. Doprowadził on do napięcia politycznego i skargi Czech do Trybunału Sprawiedliwości UE, ale zakończył się podpisaniem w 2022 r. umowy dwustronnej, która stworzyła mechanizmy monitorowania i ograniczania potencjalnie negatywnych efektów działalności kopalni. Odmienny przypadek stanowi tzw. dług terytorialny, będący pozostałością regulacji granicznej z 1958 r. Jego ciężar materialny i polityczny jest niewielki w porównaniu z Turowem, ale wieloletnie odkładanie rozwiązania tej sprawy pokazuje koszt braku konsekwencji. Problem ten od lat był pożywką dla dezinformacji, a w 2026 r. został wykorzystany w kampanii dotyczącej rzekomych polskich roszczeń terytorialnych. Przyjazne gesty i deklaracje polityczne są potrzebne, nie zastąpią jednak systematycznego zamykania realnych problemów.

Trwałym fundamentem stosunków polsko-czeskich pozostaje samo sąsiedztwo. Dobre relacje nie są wyłącznie rezultatem decyzji podejmowanych w Warszawie i Pradze, lecz także efektem wieloletniej pracy tysięcy samorządowców, organizacji społecznych, przedsiębiorców i mieszkańców pogranicza. Szczególnym elementem tego pogranicza pozostaje polska społeczność na Zaolziu, ze swoją rozwiniętą siecią organizacji, szkół i instytucji kultury, stanowiąca trwały łącznik między oboma społeczeństwami. Paradoksalnie dopiero pandemia i czasowe zamknięcie granicy uświadomiły skalę osiągniętej integracji. Gospodarka wodna, zagrożenia powodziowe, susza i retencja należą do wyzwań, których nie da się skutecznie rozwiązywać osobno po obu stronach granicy. Współpraca w tym obszarze nie powinna mieć charakteru doraźnego, lecz opierać się na stałym dialogu na rzecz odpowiedzialnej gospodarki wodnej na pograniczu.

Polsko-czeskiego tandemu nie należy więc postrzegać jako kolejnego efektownego formatu regionalnego ani zakładać, że oba państwa zawsze będą miały identyczne stanowisko. Jego znaczenie może być bardziej praktyczne i polegać na wypracowaniu trwałego mechanizmu identyfikowania wspólnych interesów, łączenia komplementarnych potencjałów i rozwiązywania sporów, zanim zaczną obciążać całą relację. Polsko-czeski dialog obronno-przemysłowy może być jednym z najbardziej konkretnych przykładów takiego podejścia, łącząc potrzeby bezpieczeństwa z rozwojem przemysłu i wzmacnianiem europejskich zdolności obronnych. Polska i Czechy dysponują dziś potencjałem, by bliskie sąsiedztwo stało się źródłem wzrostu konkurencyjności, większego bezpieczeństwa i silniejszego głosu obu państw w Unii Europejskiej. To, czy potencjał ten zostanie przekuty w rzeczywiste partnerstwo strategiczne, będzie zależało przede wszystkim od konsekwencji, z jaką oba państwa potrafią go wykorzystać.

1.2. CZECHY-POLSKA: W KIERUNKU PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO (JAKUB LANDOVSKÝ)

Stosunki czesko-polskie przeszły w ostatnich latach zasadniczą przemianę. Podczas gdy w pierwszych dziesięcioleciach po upadku komunizmu oba kraje poszukiwały, początkowo w znacznej mierze wspólnie, drogi do pełnej integracji z zachodnimi strukturami politycznymi i gospodarczymi, po przystąpieniu do Unii Europejskiej ich trajektorie zaczęły się stopniowo rozchodzić. Chociaż Czechy i Polska pozostawały naturalnymi sąsiadami i ważnymi partnerami w Europie Środkowej, ich wzajemne stosunki przez długi czas charakteryzowały się raczej równoległym rozwojem niż głębszą strategiczną zależnością.

Jednak później, wraz z rosyjską agresją na Ukrainę, dynamika ta zaczęła się znacząco zmieniać. Bezpieczeństwo stało się nowym i bezpośrednim czynnikiem łączącym oba kraje, a jednocześnie wzmocniło ich postrzeganie wspólnych interesów strategicznych w ramach Europy Środkowej i Wschodniej. Ta przemiana nie ogranicza się bynajmniej wyłącznie do dziedziny obrony i bezpieczeństwa. Coraz wyraźniej znajduje ona również odzwierciedlenie w gospodarce, energetyce, infrastrukturze, przemyśle i wymianie handlowej.

Zmienia się przy tym również geograficzny charakter stosunków czesko-polskich. Jeszcze do niedawna znaczna część praktycznej współpracy miała typowo regionalny wymiar. Gospodarczym centrum była przede wszystkim transgraniczna oś przemysłowa Katowice–Ostrawa, natomiast w dziedzinie turystyki kluczową rolę odgrywały regiony przygraniczne, zwłaszcza Karkonosze i Jesioniki. Powiązania te pozostają ważne, jednak ich znaczenie w coraz większym stopniu uzupełnia nowy trend – rosnące zainteresowanie Czechów Polską jako całością.

W ostatnich latach Polska staje się w środowisku czeskim coraz bardziej atrakcyjnym kierunkiem turystycznym (i to już nie tylko w tradycyjnie odwiedzanych regionach przygranicznych, ale przede wszystkim na nowo odkrywanym wybrzeżu Morza Bałtyckiego), a zarazem coraz ważniejszym obszarem gospodarczym. Czeskie firmy, inwestorzy i konsumenci coraz częściej postrzegają dziś Polskę nie tylko jako kraj sąsiedni, ale jako jeden z kluczowych rynków Europy Środkowej. Zainteresowanie to nie ogranicza się już do obszarów przygranicznych. Coraz bardziej rozwija się ono na całej osi Praga–Warszawa.

Właśnie ta zmiana skali stanowi jeden z najciekawszych trendów we współczesnych stosunkach czesko-polskich. Z regionalnego sąsiedztwa stopniowo wyłania się szersze partnerstwo gospodarcze, w ramach którego otwierają się nowe możliwości w przemyśle, energetyce, infrastrukturze transportowej, technologiach, przemyśle obronnym, inwestycjach oraz usługach. Obie gospodarki wykazują szereg podobieństw strukturalnych, a ich baza przemysłowa stwarza przestrzeń nie tylko dla konkurencji, ale także dla współpracy i tworzenia wspólnych łańcuchów wartości.

Proces ten ma zresztą duże znaczenie również w szerszym kontekście europejskim. Czechy i Polska należą do najbardziej uprzemysłowionych gospodarek Unii Europejskiej, a ich siła gospodarcza jest ściśle powiązana z konkurencyjnością europejskiego przemysłu, cenami energii, dostępnością infrastruktury oraz zdolnością Europy do radzenia sobie w obliczu rosnącej globalnej konkurencji. Właśnie w tym zakresie interesy Pragi i Warszawy mogą się w nadchodzących latach coraz bardziej zbiegać.

Czechy i Polska stoją dziś u progu nowego etapu współpracy gospodarczej. Nie chodzi już tylko o to, w jaki sposób dwa sąsiadujące państwa mogą zintensyfikować wymianę handlową. Chodzi o to, czy mogą wspólnie stworzyć silniejszy obszar gospodarczy w Europie Środkowej, a jednocześnie promować swoje wspólne interesy w Unii Europejskiej.

MATEUSZ STAŃCZYK

2. PODSUMOWANIE ZARZĄDCZE



**Autorzy raportu jednoznacznie wskazują, że relacja polsko-czeska prze-
stała być „dobrym sąsiedztwem” i stała się *de facto* partnerstwem stra-
tegicznym, przy czym brakuje stałych formatów i instytucji, które by
to partnerstwo utrwały. Siłą partnerstwa nie jest podobieństwo obu
państw, lecz komplementarność ich potencjałów oraz rosnąca zbieżność
interesów.**

W raporcie wskazano, że zbliżenie między Czechami a Polską jest efektem z jednej strony rozwoju wzajemnych relacji gospodarczych i infrastruktury, z drugiej strony zmian geopolitycznych i wspólnoty interesów.

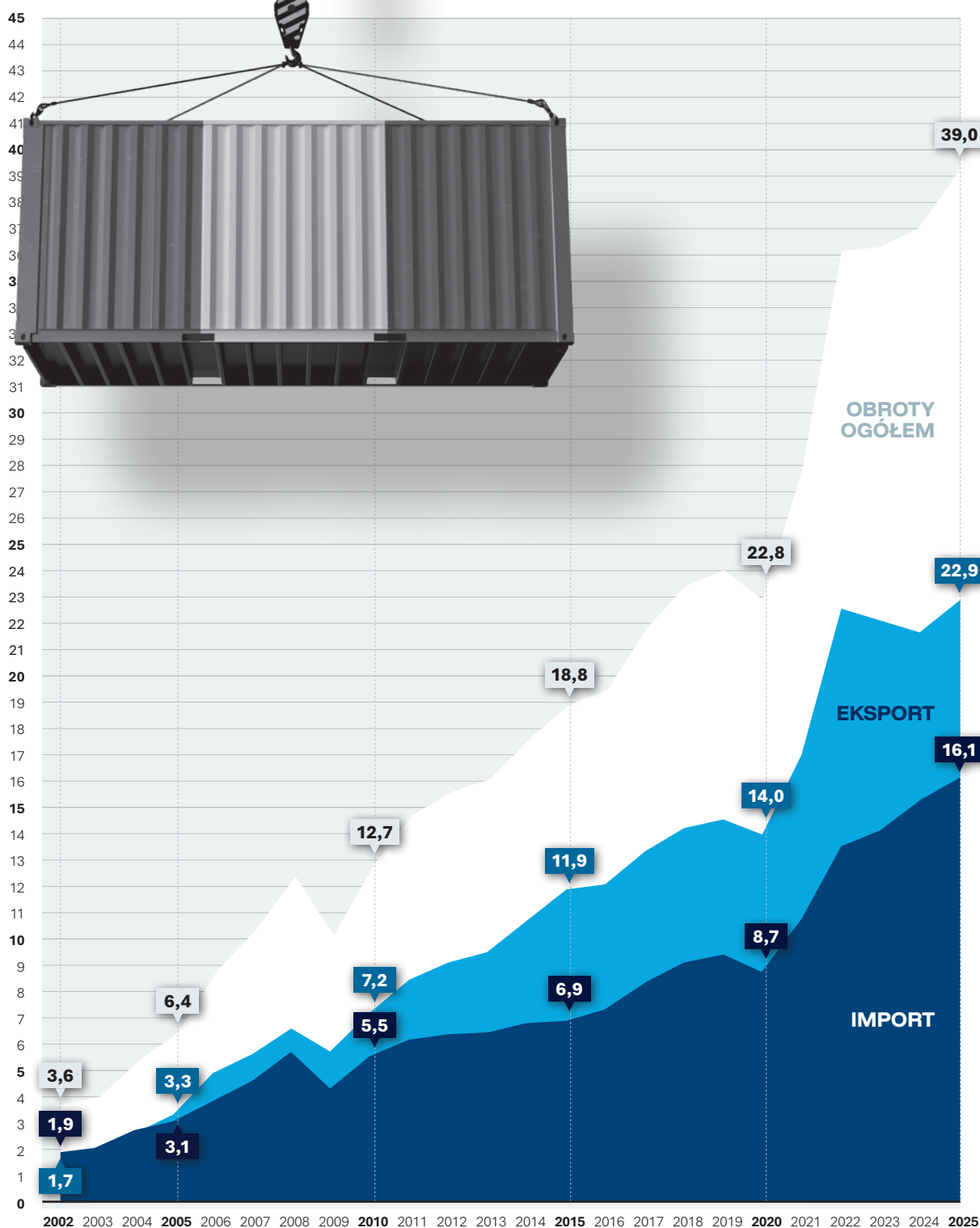
Zbieżność interesów ma przy tym charakter strukturalny. Wynika z ponadprzeciętnego udziału przemysłu w obu gospodarkach, co sprawia, że unijne decyzje dotyczące cen energii, kosztów emisji czy motoryzacji mają dla Pragi i Warszawy większe znaczenie niż dla wielu innych państw członkowskich. Raport wskazuje, że relacja ta może przejść od sąsiedztwa gospodarczego do sojuszu przemysłowego łączącego cztery wymiary współpracy: przemysłowy, kapitałowy, technologiczny i regulacyjny.

2.1. KLUCZOWE DANE

Siłę partnerstwa obrazują następujące dane, szczegółowo omówione w raporcie:

OBSZAR	DANE	OCENA	SZCZEGÓŁOWE OMÓWIENIE WRAPORCIE
HANDEL	Obroty towarowe pomiędzy Polską i Czechami wzrosły z 5,4 mld EUR w 2004 r. do 39 mld EUR w 2025 r. Pomimo pandemii COVID-19, obroty w latach 2020-2022 wzrosły z 22,8 mld EUR do 36,2 mld EUR.	Relacja przetrwała ostatnie kryzysy, a wręcz jej rozwój przyspieszył w trakcie ich trwania.	3.1, 4, 6.5, 7.2
STRUKTURA WSPÓŁPRACY	Handel PL-CZ jest oparty na komponentach i półproduktach wykorzystywanych we wspólnych łańcuchach w branżach: motoryzacyjnej, maszynowej, elektrotechnicznej, chemicznej, logistycznej. Rosną relacje na rynku finansowym.	Czesko-polska relacja opiera się na inżynierii, oprzyrządowaniu i zaufaniu. Obie gospodarki są komplementarne.	3.1, 4, 6
PODOBNY CHARAKTER GOSPODAREK	Udział przemysłu w wartości dodanej brutto (2025): Czechy 25,5%, Polska 21,6%, średnia UE 19%. Motoryzacja odpowiada w Czechach za ponad 9% PKB i ok. 25% eksportu, w Polsce za ok. 8% PKB i blisko 12% eksportu.	Cele polityki przemysłowej i klimatycznej obu państw są zbieżne. Obie gospodarki są szczególnie wrażliwe na ceny energii, koszty emisji i tempo zmian regulacyjnych w UE.	4, 7
SYMPATIE SPOŁECZNE	W badaniu CVVM z przełomu stycznia i lutego 2026 r. 81% Czechów uznało Polskę za sojusznika; liczba czeskich turystów w Polsce wzrosła z 98 tys. (2021) do 482 tys. (2025). Od lat Czesi są wskazywani przez Polaków jako najbardziej lubiany sąsiedni naród.	Duża sympatia między oboma narodami jest solidnym fundamentem długoterminowego sojuszu strategicznego i gospodarczego.	4, 5, 7
OBRONNOŚĆ	Polska: 4,25% PKB na obronę (2025), plan 4,8% (2026); Czechy: faktycznie ok. 1,86% PKB (ocena NATO, 2025). W marcu 2026 r. została zawarta umowa ramowa Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ)–Czechoslovak Group (CSG), pierwsza umowa wykonawcza na amunicję 155 mm.	Polski popyt i czeskie doświadczenie eksportowe tworzą naturalną komplementarność w przemyśle obronnym.	3.1
INWESTYCJE	Republika Czeska jest drugim pod względem wielkości krajem lokowania polskich inwestycji bezpośrednich za granicą (19,2 mld PLN; 2024). Polska jest ósmym krajem lokowania czeskich inwestycji bezpośrednich za granicą, z udziałem 4,6% ich łącznej wartości (1891 mld CZK; 2024). Jednocześnie spośród inwestorów w Polsce Czechy są dopiero na 16. miejscu, a Polacy w Czechach są poza skalą ČNB. Przestrzeń na wzajemną ekspansję jest ogromna.	Atrakcyjność i bliskość strategiczna zostały dostrzeżone i są pogłębiane przez biznes.	4, 6, 7
POTENCJAŁ KAPITAŁU	Skumulowana wartość aktywów w portfelu instytucji zbiorowego inwestowania i OFE w obu państwach to ponad 200 mld EUR. Łączne depozyty Polaków i Czechów złożone w bankach to dalsze 694 mld EUR. Istnieją oczywiste synergije między rynkami finansowymi i kapitałowymi.	Oba kraje zbudowały osobno kapitał, na bazie którego można wspólnie rozwinąć ich innowacje i infrastrukturę.	3.3, 6.5

OBROTY HANDLOWE MIĘDZY POLSKĄ A CZECHAMI [MLD EUR] 2002-2025



Źródło: Eurostat, International trade of EU and non-EU countries since 2002 by SITC,
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-059331_custom_23025526/default/table (dostęp: 28.09.2026).
Dane podane jako eksport: z Polski do Czech i import: z Czech do Polski.

2.2. NAJWAŻNIEJSZE REKOMENDACJE DLA STRONY POLSKIEJ

Raport identyfikuje szereg rekomendacji obszarowych i strategicznych, które zgodnie z propozycją zawartą w podrozdziale 7.1 ujęto w agendę:

M

Międzyrządowe konsultacje sektorowe

Należy przywrócić coroczne wspólne posiedzenia rządów i format 2+2 z trzema ścieżkami: infrastruktura, obronność, energetyka.

W obszarze obronności należy w ciągu 12 miesięcy uruchomić 3–5 wspólnych programów pilotażowych i powołać zespół rządowo-przemysłowy, który będzie dokonywał przeglądu co 3–6 miesięcy, oraz wprowadzić zasadę „dywidendy eksportowej”. Należy też rozwijać współpracę przemysłowo-produkcyjną sektora obronnego.

Niezbędne jest wprowadzenie mechanizmu wczesnego ostrzegania o sporach lokalnych oraz stały dialog z biznesem (Polsko-Czeski Dialog Gospodarczy).

O

Oś Warszawa–Praga

Cel: podróż koleją na trasie Warszawa–Praga w czasie poniżej czterech godzin z datą uruchomienia zapisaną w umowie międzyrządowej (czeska kolej dużych prędkości – KDP – Praga–Ostrawa, odcinek Ostrawa–Katowice, Centralna Magistrala Kolejowa, CMK, i węzeł Centralnego Portu Komunikacyjnego, CPK).

Konieczne jest bezzwłoczne domknięcie brakujących ogniw: S3/D11, rewers STORK I i powrót do analiz gazociągu STORK II.

Istotne byłoby też włączenie mobilności wojskowej i przyszłych przetargów CPK oraz Trójmorza w logikę osi.

Z punktu widzenia polityki transportowej priorytetem powinna być poprawa połączeń kolejowych między Polską a Czechami: zarówno dalekobieżnych, regionalnych, jak i lokalnych (np. odbudowa linii Kudowa-Zdrój-Náchod), a także przepustowości szlaków towarowych. Dodatkowo celem powinna być więc taka koordynacja inwestycji w linie dużych prędkości, aby podróż między stolicami trwała nie dłużej niż cztery godziny, a otwarcie tego korytarza transportowego zbiegało się w czasie z otwarciem centralnego lotniska oraz trasy Rail Baltica.

S

Strategia przemysłowa dla Europy

Autorzy raportu rekomendują wspólną inicjatywę polityki przemysłowej UE przed wieloletnimi ramami finansowymi (WRF) na lata 2028–2034 obejmującą następujące obszary: Zielony Ład, ETS2 (system handlu uprawnieniami do emisji dla budynków, transportu drogowego i dodatkowych sektorów), motoryzację, energetykę jądrową, przemysł obronny, politykę spójności.

Współpraca polsko-czeska powinna objąć wspólne programy badawczo-rozwojowe (B+R) obejmujące technologie kosmiczne, kwantową dystrybucję klucza i wspólne starania o AI Gigafactory.

Czechy i Polska nie tworzą samodzielnie większości ani mniejszości blokującej w Radzie UE, mogą jednak stać się rdzeniem zmiennych koalicji budowanych wokół konkretnych dossier. Wspólna agenda powinna objąć: konkurencyjną energię, reformę ETS1 i mechanizmy stabilizujące ETS2, neutralność technologiczną w normach emisji CO₂ dla samochodów, energetykę jądrową (małe reaktory modułowe, SMR, ang. *small modular reactors*), wspólne łańcuchy dostaw, kształcenie kadr, sojusz jądrowy oraz europejską produkcję obronną. Należy wykorzystać odbudowane w czerwcu 2026 r. kanały koordynacji V4 w sprawach UE. Celem nie jest formalny blok ani wspólne stanowisko w każdej sprawie, lecz sojusz przemysłowy, który zapewni, że transformacja energetyczna, technologiczna i obronna będzie tworzyć nowe zdolności przemysłowe w Europie Środkowej.

T

Trójmorski bank rozwoju

Skala współpracy zasługuje na wspólną inicjatywę Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) i Národní rozvojová banka, otwartą dla regionu, zapewniającą długoterminowe finansowanie dłużne; pierwszy krok powinna stanowić koordynacja w zakresie *venture debt* (finansowania dłużnego firm na wczesnym etapie rozwoju).

Kolejnym krokiem powinno być **zacieśnienie współpracy na rynkach kapitałowych**: dual-listing (notowanie na dwóch giełdach) w Warszawie i Pradze (z udziałem Wiener Börse), dopuszczenie otwartych funduszy emerytalnych (OFE) do funduszy rozwojowych (5% aktywów to ok. 3,5 mld EUR) oraz utworzenie wehikułów wzrostowych po 300–500 mln EUR.

Otwarcie strategiczne powinno wiązać się ze złagodzeniem warunku dotyczącego poziomu inwestowania w Polsce w ramach Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR) dla ekspansji regionalnej. W obszarze rynku finansowego celem powinna być interoperacyjność BLIK-a z czeskimi systemami płatności uzgodniona przez Narodowy Bank Polski (NBP) i Czeski Bank Narodowy (ČNB, Česká národní banka) przed 9 lipca 2027 r.

Jako wspólny wkład do debaty europejskiej raport proponuje powołanie niewielkiej Grupy Dunaju – forum ekonomistów, przedsiębiorców i inwestorów z gospodarek wzrostu – którą zainicjują Warszawa i Praga.

2.3. NAJWAŻNIEJSZE REKOMENDACJE DLA STRONY CZESKIEJ

Dla Czech raport formułuje trzy zasady: **podchodzić do Polski z własną, atrakcyjną ofertą polityczną** (taką jak inicjatywa amunicyjna), **utrzymywać gęstą infrastrukturę kontaktów** na wszystkich szczeblach oraz **aktywnie włączać się w polskie projekty logistyczne** – KDP, CPK, porty bałtyckie i szlaki odbudowy Ukrainy. Czeskie firmy nie powinny zakładać, że sympatia Polaków do czeskiej kultury automatycznie przełoży się na przychylność w biznesie, muszą inwestować w relacje z otoczeniem instytucjonalnym (*public affairs*) i analizę ryzyka (renacjonalizacje, spółki państwowe) i powinny wchodzić na rynek we współpracy z lokalnymi podmiotami.

W polityce europejskiej Czechy powinny wnieść do wspólnej agendy swoje doświadczenie jądrowe i bazę przemysłową, traktując współpracę z Polską jako rdzeń koalicji w sprawach ETS, motoryzacji i energetyki jądrowej. Przy okazji rozwoju KDP powinny wpiąć własne korytarze do Katowic i Wrocławia w logikę osi Warszawa–Praga, jak też koordynować z Polską poprawę połączeń regionalnych i lokalnych.

3. PUNKT WYJŚCIA



3.1. DŁUGA DROGA DO PARTNERSTWA (MARTIN EHL, MACIEJ RUCZAJ)

Stosunki polsko-czeskie od 1989 r. przebyły długą drogę. Mimo że nowe elity polityczne w obu krajach łączyły więzi sięgające jeszcze czasów dysydenckich i wspólnej walki z komunizmem, które bardzo szybko przekształciły się w instytucjonalizację współpracy regionalnej w postaci Grupy Wyszehradzkiej, w pierwszym okresie po rozpadzie bloku radzieckiego dochodziło raczej do znaczącego „decouplingu” (używając modnego dziś terminu), zarówno w dziedzinie gospodarczej, jak i kulturalnej i społecznej. Było to związane ze zrozumiałą reorientacją więzi kulturowych, politycznych i gospodarczych w kierunku Zachodu.

Przez trzy dekady oba społeczeństwa poszukiwały drogi do zacieśnienia wzajemnych kontaktów we wszystkich tych obszarach. Rytualne deklaracje polityczne o bliskości przez długi czas nie przekładały się na rzeczywiste zbliżenie gospodarcze czy międzyludzkie, a stosunkom polsko-czeskim brakowało konkretnej „treści”. Dzisiaj wydaje się, że ten okres dobiegł końca. Dwustronne stosunki gospodarcze wyraźnie zyskują na znaczeniu, a oba społeczeństwa coraz lepiej dostrzegają wagę sojuszu.

Kluczową rolę w tym procesie przewyciężania stereotypów kulturowych i wzajemnego braku zainteresowania odegrały po obu stronach biznes oraz publiczne inwestycje w infrastrukturę transgraniczną, które otworzyły Polakom i Czechom drzwi do siebie nawzajem. W tym tekście przedstawimy główne elementy tego procesu – od braku zainteresowania i nieufności po ścisłą współpracę, której potencjał jednak wciąż czeka na pełne wykorzystanie. Proces ten pokazuje również, jak silnie zależą od siebie różne wymiary stosunków między oboma krajami: kultura i wizerunek, handel oraz polityka państwowa.

OBOK SIEBIE, A NIE RAZEM: PRZESZKODY NA DRODZE DO PARTNERSTWA

W 1990 roku, kiedy oba nasze kraje wkraczały na drogę demokratyzacji i transformacji gospodarczej, mało kto przypuszczał, że w ciągu jednego pokolenia dojdziemy do sytuacji, w której Becherovka, jedna z najbardziej tradycyjnych czeskich marek, znajdzie się w rękach polskiego Maspexu, a jednym z głównych inwestorów w przypadku InPostu – uważanego przez Polaków za symbol sukcesu kraju – będzie kapitał czeski¹.

W historii nowożytnej Polacy i Czesi żyli raczej obok siebie niż razem. Nawet „braterstwo” narzucone przez sowiecką hegemonię po 1945 r. skrywało w sobie wiele negatywnych stereotypów. Mimo to w przemówieniu wygłoszonym w polskim Sejmie w styczniu 1990 r. Václav Havel, wówczas świeżo wybrany demokratyczny prezydent Czechosłowacji, mówił o totalitaryzmie jako o „wspólnocie losu”, która stworzyła potencjał do budowania „autentycznej przyjaźni” po odzyskaniu wolności². Nawiązywał do kapitału zaufania, który powstał między elitami opozycji dzięki takim inicjatywom jak Solidarność Polsko-Czechosłowacka, napędzanym po stronie polskiej traumą roku 1968 (udział polskiej armii w inwazji na Czechosłowację) oraz zainteresowaniem kulturą czeską, a po stronie czeskiej – podziwem dla masowej skali polskiej opozycji wobec reżimu.

Zaufanie między nowymi elitami umożliwiło płynne rozpoczęcie kolejnego etapu wzajemnych stosunków. Powstała wówczas Grupa Wyszehradzka, która miała przede wszystkim koordynować wysiłki trzech – a później czterech – państw członkowskich zmierzających do przystąpienia do NATO i Wspólnot Europejskich.

Jednocześnie różne tempo i przebieg transformacji sprawiły, że poszczególne kraje środkowo-europejskie podążały ku Zachodowi własnymi drogami. Wspólne dziedzictwo walki o wolność wkrótce przekształciło się raczej w rytualną oprawę, skrywającą stosunkowo ograniczony katalog wspólnych interesów. Lata 90. XX w. są zatem w obu społeczeństwach postrzegane raczej jako okres oddalania się niż zbliżania do siebie.

Nie jest przypadkiem, że większość automatycznych skojarzeń, jakie Polacy i Czesi mają na temat siebie nawzajem, pochodzi jeszcze z czasów „obowiązkowego” socjalistycznego braterstwa (od Maryli Rodowicz i Heleny Vondráčkovéj po polskie krówki i czeskie lentilki). Z tego okresu pochodzi również główny negatywny stereotyp, który przez długi czas obciążał stosunki handlowe i nad którego powstaniem pracowała również czechosłowacka służba bezpieczeństwa: obraz Polaków jako leniwych (dlatego strajkują) i nieuczciwych handlarzy, oferujących produkty niskiej jakości (ten drugi stereotyp był reakcją na pionierskie lata polskiego kapitalizmu).

1 *Polsko, náš vzor. Anebo ne? Jak na pozadí prezidentské kampaně probíhá polská byznysová revoluce*, „Hospodářské noviny”, 16.05.2025, <https://wikend.hn.cz/c1-67723940-polsko-nas-vzor-anebo-ne-jak-na-pozadi-prezidentske-kampane-probiha-polska-byznysova-revoluce> (dostęp: 28.09.2026).

2 V. Havel, Speech in the Polish Parliament (Sejm), Warszawa, 25.01.1990, <https://www.visegradgroup.eu/the-visegrad-book/havel-vaclav-speech-in> (dostęp: 28.09.2026).

Jeśli przyjrzymy się wizerunkowi „tego drugiego”, jaki wyłania się z badań opinii publicznej, wzajemne relacje Polaków i Czechów w ostatnich dekadach możemy określić jako bezproblemowe, ale jednocześnie niezbyt serdeczne ani głębokie. Tradycyjnie mówi się o asymetrycznym postrzeganiu, w którym polska opinia publiczna pielęgnuje stereotypowy, pozytywny obraz Czechów i Czech oraz wykazuje większe zainteresowanie czeską kulturą, podczas gdy po stronie czeskiej przeważa brak zainteresowania lub obojętność. Takie podejście naszych południowych sąsiadów potwierdzają dwa badania wizerunku Polski przeprowadzone dla spółki PKN Orlen w 2013 r.³ oraz dla Instytutu Adama Mickiewicza w 2017 r.⁴. Z drugiej strony w badaniach dotyczących postrzegania innych narodów Czesi w Polsce od kilku dekad stabilnie plasują się wśród najbardziej lubianych narodów (i zdecydowanie najpopularniejszych sąsiadów). Można jednak stwierdzić, że pod wieloma względami jest to wyidealizowany i stereotypowy obraz Czech, dość odległy od rzeczywistości.

Trzecim czynnikiem, obok kontaktów politycznych i wzajemnego postrzegania, była **niewystarczająca infrastruktura transportowa. Od dawna utrudniała rozwój stosunków między oboma krajami.** Oba kraje odziedziczyły sieci transportowe zorientowane na oś wschód–zachód, z bardzo słabym połączeniem północ–południe. Sytuacja ta zwiększała mentalną odległość między obydwoma krajami i ograniczała możliwości nie tylko poznawania się, ale także prowadzenia działalności gospodarczej. Jej konsekwencją było również słabe połączenie transportem publicznym. Po 1989 r. przez długi czas utrzymywała się raczej tendencja spadkowa, przede wszystkim w zakresie ograniczania połączeń kolejowych. Samolotem z Pragi można było dotrzeć jedynie do Warszawy, a transport pasażerski hamował brak połączeń autostradowych. Pierwszy przełom nastąpił dopiero w 2012 r., gdy polską autostradę A1 połączono z czeską D1.

Wreszcie jako czwartą przeszkodę należy wymienić **specyfikę samego procesu transformacji oraz wynikające z niej nieco odmienne modele funkcjonowania obu gospodarek.** Mechanizmy transformacji doprowadziły do ścisłego powiązania wszystkich państw środkowoeuropejskich z największą gospodarką regionu, czyli Niemcami, a nie ze sobą. Jednocześnie państwa postkomunistyczne rywalizowały pomiędzy sobą w walce o bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które przez długi czas stanowiły główne źródło kapitału.

3 PKN ORLEN, *Polsko, Česko, Německo. Vzájemné vztahy/spolupráce/rozvoj*, Warszawa 2013, <https://www.unipetrol.cz/cs/Media/TiskoveZpravy/Documents/studie-cz.pdf> (dostęp: 28.09.2026).

4 Instytut Adama Mickiewicza, Raport z badań ilościowych dotyczących wizerunku Polski i polskiej kultury za granicą 2017, <https://iam.pl/pl/dokumenty/raport-z-badan-ilosciowych-dotyczacych-wizerunku-polski-i-polskiej-kultury-za-granica-2017> (dostęp: 28.09.2026).

Odmienny model prywatyzacji w obu krajach doprowadził w wielu sektorach do niekompatybilności: symboliczne były różnice w rozwoju sektora energetycznego i przemysłu obronnego.



Po stronie czeskiej dominowało podejście rynkowe, które doprowadziło do **stopniowej prywatyzacji**.



Polska natomiast postrzegała te sektory jako wrażliwe z punktu widzenia bezpieczeństwa narodowego i preferowała **zachowanie większej kontroli**.

Odmienny model prywatyzacji w obu krajach doprowadził w wielu sektorach do niekompatybilności: symboliczne były różnice w rozwoju sektora energetycznego i przemysłu obronnego. W obu przypadkach **po stronie czeskiej dominowało podejście rynkowe, które doprowadziło do stopniowej prywatyzacji. Państwo polskie natomiast postrzegało te sektory jako wrażliwe z punktu widzenia bezpieczeństwa narodowego i preferowało zachowanie większej kontroli.** Aż do 2022 r. ta różnica między czeskim, czysto handlowym podejściem, a polską, bardziej geopolityczną perspektywą była istotnym czynnikiem w stosunkach między obydwojoma krajami. Różnica w podejściu po jednej stronie już w 2004 r. uutorowała drogę do największej polskiej akwizycji w Czechach – zakupu przez PKN Orlen spółki rafineryjnej Unipetrol wraz z siecią stacji benzynowych Benzina. Z drugiej strony różnica ta przyczyniła się do wielu niepowodzeń czeskich firm energetycznych na rynku polskim, z których chyba najbardziej znaczące było zawieszenie w 2016 r. sprzedaży elektrociepłowni w Rybniku czeskiemu koncernowi EPH z powodu „zagrożenia interesów państwowych”.

To odmienne podejście do prywatyzacji niektórych sektorów przyczynia się również do strukturalnych różnic między obydwojoma rynkami. W Czechach właśnie takie sektory jak energetyka były „dźwignią” dla obecnie najsilniejszych przedsiębiorstw i spowodowały znaczną dysproporcję między czeskim a polskim środowiskiem biznesowym: podczas gdy duże czeskie przedsiębiorstwa, dysponujące znacznym kapitałem, od początku były nastawione na ekspansję zagraniczną, polski sektor prywatny składał się raczej z małych i średnich firm, które przez długi czas koncentrowały się wyłącznie na rynku krajowym. W pierwszej dziesiątce największych polskich firm większość stanowią przedsiębiorstwa państwowe, w czeskiej – jedyną taką spółką jest ČEZ. Natomiast w rankingach prywatnych firm o największym kapitale w regionie przedsiębiorstwa czeskie są reprezentowane znacznie częściej niż ich polskie odpowiedniki.

STOPNIOWE ZBLIŻANIE SIĘ DO SIEBIE: HANDEL, INWESTYCJE, INFRASTRUKTURA I ZMIANA KULTUROWA

W 1993 r. Polska była dopiero siódmym rynkiem zbytu dla czeskiego eksportu z udziałem 2,8% oraz dziesiątym źródłem importu z udziałem 2,3%. Sytuacja ta wprawdzie powoli zmieniała się do końca lat 90., ale prawdziwy przełom nastąpił dopiero po przystąpieniu do UE. Rok 2004, a następnie wejście do strefy Schengen w 2007 r. oznaczały przejście od fazy ograniczonych lokalnych kontaktów przygranicznych do stopniowego tworzenia wspólnej przestrzeni życia i biznesu.

Po 2004 r. wzrastał wolumen, ale w pierwszej dekadzie XXI wieku znacznie zmieniła się struktura. Polska nie była już tylko sąsiednim rynkiem dla czeskich produktów gotowych, a Czechy – jedynie rynkiem zbytu dla polskich towarów. Obie gospodarki połączyły się w łańcuchu motoryzacyjnym, maszynowym, elektrotechnicznym, chemicznym i logistycznym. O tym, jak ściśle jest to powiązanie, świadczyły poważne trudności, w jakie wpadło wiele przedsiębiorstw z powodu ograniczeń w przepływie osób i towarów w czasie pandemii COVID-19.

W 2013 r. Polska awansowała na pozycję trzeciego rynku zbytu dla czeskiego eksportu. Czechy są drugim rynkiem zbytu dla polskiego eksportu, zaś Polska jest trzecim co do znaczenia partnerem handlowym Czech pod względem całkowitego obrotu⁵. Fakty te jednak długo nie przebijają się do świadomości społecznej po obu stronach granicy. Był to ponadto stabilny trend. W latach 2019–2025 wartość polskiego eksportu do Czech wzrosła o 57%. Zasadnicze znaczenie miała duża fala ożywienia gospodarczego po pandemii w latach 2021–2022, kiedy to wiele firm dokonało ponownej oceny łańcuchów dostaw.

Charakter wzajemnego handlu częściowo odzwierciedla paradoks stosunków czesko-polskich. Jego wzrost i niezmiennie duży wolumen są mało widoczne zwłaszcza z punktu widzenia zwykłego czeskiego konsumenta⁶. Ta „niewidoczność” ma dwie przyczyny: pierwsza wiąże się z negatywnym stereotypem dotyczącym niskiej jakości polskich towarów, który sprawił, że polskie firmy wchodzące na rynek czeski starannie ukrywały swoje pochodzenie. Czescy konsumenci chętnie kupują wprawdzie buty w sklepach CCC lub ubrania w sieci Reserved, ale zdecydowana większość z nich nie ma pojęcia, że są to polskie marki. Pod tym względem czeski i polski punkt widzenia znacznie się różni: marki, takie jak Škoda czy „czeskie piwo”, były i są w Polsce rozpoznawalne i cenione.

5 Profil krajowy: Polska, BusinessINFO.cz: projekt jest zarządzany przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Republiki Czeskiej i wdrażany przez agencję CzechTrade; 29.05.2026 r. <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrna-teritorialni-informace/2/>; GUS, Handel zagraniczny, https://ssgk.stat.gov.pl/02.2026/Handel_zagraniczny.html; zob. też Obchod s Polskem je od minulé krize v pasivu, BusinessINFO.cz: projekt jest zarządzany przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Republiki Czeskiej i wdrażany przez agencję CzechTrade, 20.04.2020, <https://www.businessinfo.cz/clanky/obchod-s-polskem-je-od-minule-krize-v-pasivu/>; Eurostat, International trade of EU and non-EU countries since 2002 by SITC (ds-059331), deklarujący: Polska, partner: Czechy, dz. cyt.; obliczenia własne (dostęp: 28.09.2026)..

6 *Polské firmy se snaží pochopit českého zákazníka. Ten zase často netuší, že si kupuje polské zboží*, „Hospodářské noviny”, 16.09.2023, <https://byznys.hn.cz/c1-67244040-polske-firmy-se-snazi-pochopit-ceskeho-zakaznika-ten-zase-casto-netusi-ze-si-kupuje-polske-zbozi> (dostęp: 28.09.2026).

Drugą przyczyną jest to, że największą część wzajemnego obrotu handlowego stanowią produkty pośrednie, części, półprodukty, maszyny i materiały, z których wiele w ramach powiązanych łańcuchów dostaw kilkakrotnie przekracza granicę, zanim stanie się produktem końcowym. Największą część czeskiego importu z Polski stanowią części i akcesoria do pojazdów silnikowych, które z punktu widzenia zwykłego konsumenta są produktami niewidocznymi i w żaden sposób nie przyczyniają się do zwiększania rozpoznawalności marki „Made in Poland”.

Szczególnie złożona jest kwestia postrzegania polskich produktów spożywczych w Czechach. W pierwszej dekadzie po przystąpieniu do UE polska produkcja rolno-spożywcza zaczęła dynamiczną ekspansję na rynki sąsiednie, w tym czeski. Jednak właśnie na rynku czeskim i słowackim doprowadziło to do serii afer (niewątpliwie podsycanych przez lokalną konkurencję) dotyczących jakości towarów z Polski. Związana z tym masowa kampania medialna mogła opierać się na opisanym już negatywnym stereotypie „polskiego handlarza” i spotkała się z bardzo szerokim oddźwiękiem społecznym.

W konsekwencji nastąpił spadek zainteresowania Czechów polskimi produktami spożywczymi (a jeszcze powszechniejszym zjawiskiem stało się ukrywanie pochodzenia towarów przez producentów i sprzedawców). Tendencję tę zaczęła powoli odwracać dopiero rzeczywistość gospodarki po pandemii, w której wysoka inflacja w Czechach z jednej oraz zerowa stawka VAT na żywność w Polsce z drugiej strony stworzyły zjawisko masowych wycieczek zakupowych do Polski praktycznie z całego kraju. Dopiero bezpośrednie zetknięcie się czeskich klientów z polskimi produktami umożliwiło stopniowe łagodzenie negatywnego wizerunku.

Równie stabilnie jak wymiana handlowa rosły również wzajemne inwestycje. Działo się tak, mimo że wejściu czeskich i polskich inwestorów na rynek sąsiedni wielokrotnie towarzyszyły historie podkreślające wrogi stosunek „miejscowych” wobec „obcych”. W przypadku czeskich inwestorów w Polsce sytuację dodatkowo pogarszał fakt, że w wielu branżach, które w Czechach należą do prywatnych właścicieli, w Polsce musieli negocjować z państwem. Na przykład firma transportowa Leo Express potrzebowała pięciu lat, aby wejść na polski rynek, głównie z powodu oporu i obaw przed zagraniczną konkurencją. Mniejsi inwestorzy z regionów przygranicznych nieformalnie skarżyli się, że polskie samorządy traktują ich jak wrogów i szukają wszelkich pretekstów, by utrudnić im wejście na rynek. Z kolei wielu polskich przedsiębiorców wielokrotnie krytykowało (ponownie głównie nieoficjalnie) praktyki kartelowe i „hermetyczność” rynku czeskiego lub dysfunkcyjny system udzielania zamówień publicznych.

Mimo początkowych trudności i konieczności stopniowego budowania pozycji na rynku w ostatnich latach po obu stronach granicy obserwuje się coraz wyraźniejszą falę wzajemnej ekspansji.

Z perspektywy czeskich inwestorów można wyróżnić dwa okresy: pierwszą dekadę po przystąpieniu do UE, a następnie lata 2014–2018. Pierwsza fala dotyczyła wspomnianych już

inwestycji w sektorze energetycznym. W drugiej fali, kiedy to według danych Czeskiego Banku Narodowego wartość bezpośrednich inwestycji czeskich w Polsce wzrosła z 36,4 mld CZK w 2014 r. do 102,9 mld CZK w 2021 r., czeskie środki kierowano już do wielu sektorów: oprócz energetyki były to nieruchomości i logistyka, handel detaliczny, służba zdrowia, apteki, usługi finansowe i cyfrowe oraz przedsiębiorstwa przemysłowe i łańcuchy dostaw. Czeskie podmioty inwestujące zaczęły postrzegać Polskę nie tylko jako duży rynek, ale także jako obszar do utrzymywania aktywów i finansowania wzrostu.

Dla polskich firm, dotychczas skupionych głównie na rynku krajowym, ale rozważających ekspansję zagraniczną, Czechy stały się w tym okresie jednym z „krajów pierwszego wyboru”, w których mogły wypróbować działalność poza Polską w środowisku znacznie mniej konkurencyjnym i o mentalności bliższej niż w przypadku bogatych państw Europy Zachodniej. Sprzyjał temu również tradycyjnie pozytywny wizerunek Czech w polskiej opinii publicznej. Oprócz największych inwestycji, czyli wspomnianej już ekspansji PKN Orlen, zakupu platformy e-commerce Mall.cz przez firmę Allegro czy ekspansji koncernu spożywczego Maspex, chodziło również o tysiące mniejszych firm. **Ogólnie rzecz biorąc, Czechy, obok Luksemburga, są krajem o największym wolumenie polskiego kapitału**, a uwzględniając pewną specyfikę Luksemburga, Czechy są dla polskich inwestorów krajem numer jeden⁷.

Wzmacnianie więzi gospodarczych między obu krajami przebiegało szybciej niż zmiana wspomnianych na początku stereotypów kulturowych.

Przetomowym wydarzeniem dla postrzegania Polski przez Czechów były mistrzostwa Europy w piłce nożnej, które w 2012 r. Polska zorganizowała wspólnie z Ukrainą. Sukces organizacyjny przedsięwzięcia pomógł osłabić stereotyp Polski jako kraju „bardziej zacofanego”. Zaskoczeniem było również niezwykle serdeczne przyjęcie czeskich kibiców. Właśnie w tym okresie zaczęto coraz częściej mówić i pisać o działalności czeskich firm w Polsce, ponieważ ukończenie autostrad na mistrzostwa Europy odbyło się w pewnym stopniu przy pomocy czeskich firm budowlanych. Biznes, wraz z budową nowych połączeń transgranicznych, zarówno dostownie, jak i w przenośni, budował mosty między dwoma sąsiadami.

Przede wszystkim w ostatniej dekadzie do świadomości Czechów coraz wyraźniej docierały informacje o dynamicznym rozwoju Polski. Szczególnie silny oddźwięk w debacie publicznej wywołał temat polskich autostrad, które były przedstawiane jako symbol zdolności Polski do efektywnej realizacji wielkich projektów publicznych wspierających rozwój cywilizacyjny kraju, podczas gdy Czechy borykają się z problemami związanymi z dokończeniem budowy i modernizacją techniczną swojej sieci autostradowej.

⁷ To sąsiad pierwszego wyboru dla polskich inwestycji. Statystyki są tu zwodnicze, Europejski Kongres Gospodarczy, <https://www.eecpoland.eu/2021/pl/wiadomosci/to-sasiad-pierwszego-wyboru-dla-polskich-inwestycji-statystyki-sa-tu-zwodnicze,839488.html>, (dostęp: 28.09.2026).

Wraz z trendem zmiany stereotypów kulturowych, a także stopniową poprawą połączeń infrastrukturalnych rozpoczęła się fala czeskiego zainteresowania Polską.

Ilu czeskich turystów odwiedziło nasz kraj:

98 000 osób
w 2021 r.



W związku z tą przemianą
w badaniu CVVM
przeprowadzonym 23.01–03.02.2026 r. aż

81%

**CZECHÓW WSKAZAŁO POLSKĘ JAKO
SOJUSZNIKA REPUBLIKI CZESKIEJ.**

482 000 osób
w 2025 r.

Proces zmiany czeskiego postrzegania północnego sąsiada
można zatem uznać za zakończony.

Uwagę przyciągały również inne oznaki polskiego rozwoju, najczęściej związane z obszarami, które społeczeństwo czeskie postrzegało jako własne słabości, takimi jak cyfryzacja usług publicznych, łatwiejsze i szybsze postępowania budowlane, wyższy poziom najróżniejszych usług oraz niższe ceny – związane ze znacznie bardziej konkurencyjnym otoczeniem rynkowym. A od czasu rosyjskiej inwazji na Ukrainę do tych tematów, pozytywnie zmieniających wizerunek Polski, dołączył również wymiar bezpieczeństwa, w którym Polska była przedstawiana jako wzorcowy przykład modernizacji sił zbrojnych i dalekowzrocznego uniezależniania się od rosyjskich surowców⁸.

Częścią tej przemiany było ożywienie ruchu turystycznego z Czech do Polski. Podczas gdy polscy turyści od dawna odwiedzali Pragę i inne miejsca w Czechach, Polska w oczach czeskich podróżników przez długi czas była postrzegana jako kraj nieciekawy, a do tego trudno dostępny pod względem komunikacyjnym. Wraz ze wspomnianym trendem zmiany stereotypów kulturowych, a także stopniową poprawą połączeń infrastrukturalnych, rozpoczęła się fala czeskiego zainteresowania Polską. Podczas gdy w roku 2021 w Polsce zatrzymało się ok. 98 tys. turystów z Czech (co już stanowiło wzrost w porównaniu z rokiem 2019), w 2025 r. liczba ta wyniosła 482 tys.⁹. Ten dynamiczny rozwój szedł w parze z poprawą dostępności infrastruktury transportowej, czego symbolem jest pociąg Baltic Express, wprowadzony do ruchu w grudniu 2024 r., czy też nowe połączenia lotnicze między Pragą a Warszawą, Gdańskiem, Krakowem i Poznaniem, które w ostatnich latach uruchomiła firma Ryanair.

8 Czesi nagle chwalą Polskę. Jak przestaliśmy być krajem nierobów i fanatyków, „Rzeczpospolita”, 05.01.2025, <https://www.rp.pl/plus-minus/art41639361-czesi-nagle-chwala-polske-jak-przestalismy-byc-krajem-nierobow-i-fanatykow>, (dostęp: 28.09.2026).

9 Tourism in 2025, Statistics Poland, <https://stat.gov.pl/en/topics/culture-tourism-sport/tourism/tourism-in-2025,1,23.html>, (dostęp: 28.09.2026).

Za zwieńczenie przemiany można uznać badanie Centrum Badań Opinii Publicznej (CVVM) przeprowadzone od 23 stycznia do 3 lutego 2026 r., w którym aż 81% Czechów wskazało Polskę jako sojusznika Republiki Czeskiej¹⁰. Był to najwyższy odsetek wśród państw uwzględnionych w badaniu.

PERSPEKTYWY NA PRZYSZŁOŚĆ

Rozwój stosunków czesko-polskich w ciągu ostatnich dwóch dekad można obrazowo przedstawić za pomocą trzech momentów kryzysowych: afer związanych z jakością polskiej żywności w pierwszej dekadzie po przystąpieniu do UE, sprawy kopalni Turów w latach 2021–2022 oraz (najprawdopodobniej zainspirowanej przez Rosję) próby podsycenia konfliktu narodowościowego na Zaolziu w sierpniu 2026 r. W pierwszym przypadku afery związane z niską jakością polskich produktów spożywczych były ulubionym tematem czeskich mediów i części sceny politycznej, ponieważ ożywiały utrwalony stereotyp o niskiej jakości polskich produktów oraz o Polakach jako „spekulantach-oszustach”.

W drugim przypadku okazało się, że sprawa postrzegana w Czechach jako lokalna – zagrożenie dla ujęć wody w gminach przygranicznych związane z wydobywaniem w pobliskiej kopalni – może przerodzić się w poważny kryzys międzypaństwowy. Przyczyniły się do tego zła komunikacja, wzajemna niechęć do uwzględniania potrzeb sąsiedniego państwa oraz niewielka waga przywiązywana do wzajemnych stosunków przez elity polityczne i opinię publiczną. W rezultacie po obu stronach granicy eskalacja sporu z sąsiadami nie wiązała się z większymi kosztami politycznymi¹¹.

Pierwszy kryzys ostatecznie rozwiązał po prostu bezpośredni kontakt czeskich klientów z polskimi produktami, zwłaszcza od momentu, kiedy wyjazdy na tańsze zakupy w Polsce stały się masowym fenomenem. W sprawie Turowa decydujące znaczenie miała natomiast dopiero decyzja nowo powołanego rządu Petra Fiali, że w obliczu zaostrzającej się sytuacji bezpieczeństwa w regionie z powodu rosyjskich przygotowań do wojny z Ukrainą, przywrócenie stosunków z Warszawą jest priorytetem.

Trzeci, najnowszy przypadek nie doprowadził już do podobnego kryzysu. Wręcz przeciwnie, przebiegał on pod znakiem bardzo jednoznacznych przejawów wzajemnej sympatii oraz podkreślania strategicznego znaczenia sojuszu, które płynęły z obu stron granicy, zarówno od władz, jak i zwykłych obywateli.

To właśnie rozwój współpracy gospodarczej odegrał najważniejszą rolę w stopniowym przezwyciężaniu stereotypów kulturowych i politycznej pustki w stosunkach dwustronnych. Jeśli dziś mówi się o stosunkach między obydwojema krajami jako o najlepszych w historii, to w dużej mierze jest to kolejny etap procesu, do którego drzwi otworzyła współpraca biznesowa wspierana i ułatwana przez poprawiającą się infrastrukturę łączącą oba kraje.

10 *Koho Češi vidí jako spojence? Vede s přehledem Polsko, u voličů SPD ale ne*, Publico, 01.03.2026, <https://publico.cz/cesko/koho-cesi-vidi-jako-spojence-pruzkum> (dostęp: 28.09.2026).

11 M. Ruczaj, *Sąsiedztwo najbliższe*, [w:] *Dyplomacja przelomu*, red. A. Rzegocki, Kraków 2026.

Sygnalem rozpoczęcia nowego etapu czesko-polskich stosunków gospodarczych może być zatem na przykład przetom w silnie regulowanej dziedzinie przemysłu obronnego, gdzie ostatnio dochodzi do zbliżenia czeskiej CSG i polskiej PGZ, lub wspólne memorandum o współpracy w dziedzinie sztucznej inteligencji. Te i inne wspólne duże projekty, o których się mówi, takie jak współpraca w dziedzinie energetyki jądrowej (mniej prawdopodobna) czy pociągi dużych prędkości (bardziej prawdopodobna i niezwykle potrzebna), mogłyby jeszcze bardziej pogłębić tę wyjątkową więź.

We wszystkich tych przypadkach chodzi jednak o projekty o wymiarze politycznym. Jak pokazują przykłady z branży obronnej czy energetycznej, budowanie współpracy w sektorze, w którym w jednym kraju dominuje państwo (Polska), a w drugim sektor prywatny (Czechy), bywa trudne, wymaga poparcia politycznego, wzajemnej świadomości nie tylko biznesowego znaczenia sojuszu oraz obopólnej woli poszukiwania rozwiązań korzystnych dla obu stron. Przykładów polsko-czeskiej niekompatybilności lub braku zdolności do poszukiwania konsensusu można nadal znaleźć aż nadto i z pewnością nie chodzi tu wyłącznie o kopalnię Turów. Jednym z nich może być obecny stan połączenia polskiej drogi ekspresowej S3 z czeską autostradą D11, gdzie gotowa już od roku polska trasa czeka „w polu” na znacznie opóźnioną czeską inwestycję. Jest też historia gazowego interkonektora STORK II, który nie powstał nawet po ponad dekadzie od pierwszych rozmów, blokując w ten sposób potencjał rozwoju współpracy energetycznej.

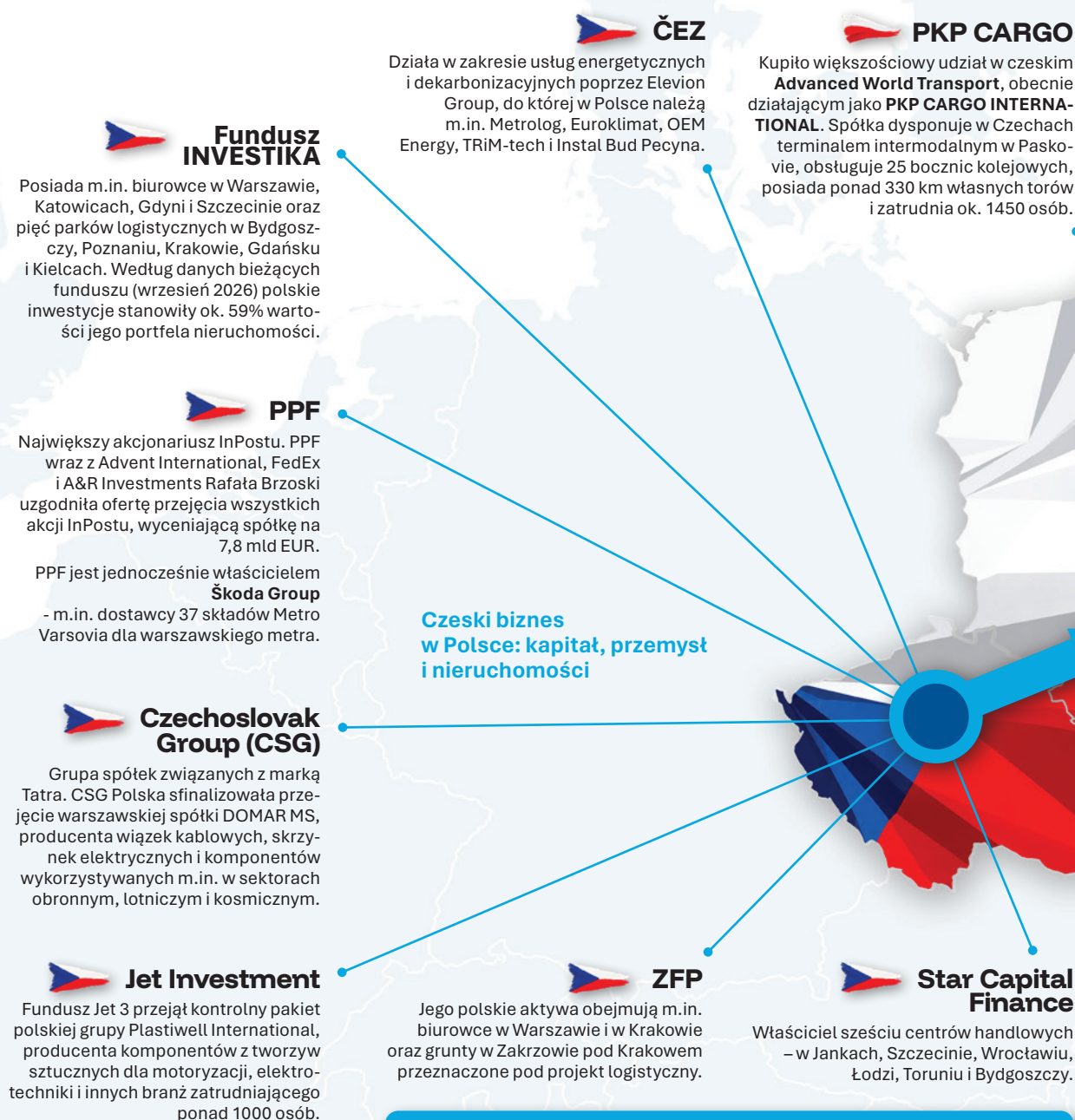
Na pograniczu biznesu i polityki lokuje się również potencjał (i konieczność) współpracy czesko-polskiej w promowaniu zmian korzystnych dla biznesu na szczeblu europejskim, na czele z umacnianiem jednolitego rynku. Szansą na zacieśnienie współpracy obu krajów jest zarówno trend skracania łańcuchów dostaw w krajach zachodnich (friendshoring i nearshoring), jak i spowolnienie niemieckiego silnika europejskiej gospodarki, które dla państw Europy Środkowej stanowi nie tylko zagrożenie, ale i szansę. Jeśli oba państwa będą w stanie zareagować na te wyzwania poprzez współpracę, powstanie potencjał do stworzenia jednego z najważniejszych ośrodków gospodarczych kontynentu.

3.2. MAPA WZAJEMNEJ OBECNOŚCI BIZNESOWEJ (PRZEMYSŁAW HUMIĘCKI)

Poprzednie podrozdziały pokazały skalę polsko-czeskich relacji gospodarczych z perspektywy makroekonomicznej: rosnącej wymiany handlowej, wzajemnych inwestycji oraz coraz silniejszego włączenia obu gospodarek w regionalne i europejskie łańcuchy wartości. Statystyki handlu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych nie oddają jednak w pełni charakteru tej relacji. W praktyce za zagregowanymi wartościami stoją przedsiębiorstwa, które po drugiej stronie granicy budują zakłady produkcyjne, inwestują w lokalne firmy i marki, rozwijają sieci sprzedaży, realizują projekty infrastrukturalne albo włączają polskie i czeskie aktywa do szerszych regionalnych grup kapitałowych.

MAPA WZAJEMNEJ

Mapa pokazuje, jak szeroki stał się zakres polsko-czeskich powiązań przedsiębiorstw – od energetyki, chemii i przemysłu, przez kolej, budownictwo i handel detaliczny, aż po IT, e-commerce i nieruchomości.



Relacje polsko-czeskie coraz mniej przypominają tradycyjny model gospodarek, które wymieniają między sobą towary.

Powstaje sieć wzajemnej obecności biznesowej, w której przedsiębiorstwa z obu krajów dysponują po drugiej stronie granicy aktywami produkcyjnymi, markami, infrastrukturą, sieciami sprzedażowymi, inwestycjami i udziałami kapitałowymi.

OBECNOŚCI BIZNESOWEJ

W tym znaczeniu „obecność biznesowa” jest pojęciem szerszym niż pochodzenie kapitału: uwzględnia zarówno klasyczne bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jak i trwałą ekspansję operacyjną przedsiębiorstw wywodzących się z obu krajów.

Synthos

Grupa przejęła czeską spółkę Kaučuk w Kralupach, specjalizującą się m.in. w kauczukach syntetycznych i tworzywach styrenowych.

Obecność grupy obejmuje również lokalną infrastrukturę energetyczną; należąca do niej **TAMERO INVEST** produkuje i dystrybuuje energię oraz ciepło w Kralupach.

Asseco

Grupa działa na rynku czeskim, obsługując m.in. bankowość, administrację publiczną i ochronę zdrowia. W 2025 r. Asseco Central Europe przejęło większościowy udział w czeskiej firmie Tovek, specjalizującej się w analizie danych i bezpieczeństwie informacji.

ORLEN Unipetrol

Grupa zainwestowała w Czechach około 5 mld EUR. ORLEN Unipetrol posiada m.in. rafinerie w Litvínovie i Kralupach nad Węltawą, zakłady przemysłowe i logistyczne, centrum badawcze w Brnie oraz sieć 441 stacji paliw. Zatrudnia ponad 5 tys. osób, a udział grupy w czeskim rynku detalicznej sprzedaży paliw zbliżył się do 30%.

W 2026 r. obecność ta została dodatkowo poszerzona o wejście ORLEN Aviation na lotnisko Václava Havla w Pradze.

Budimex

Posiada oddział w Pradze i stopniowo buduje portfel czeskich zamówień infrastrukturalnych. Jednymi z pierwszych dużych projektów są 7,6-kilometrowy odcinek autostrady D35 Džbánov–Litomyšl oraz budowa polderu Kutřín.

Modivo (dawniej: CCC)

Posiada w Pradze spółkę **MODIVO Czech s.r.o.** (dawniej: CCC Czech s.r.o.), będącą w 100% własnością grupy, oraz rozbudowaną sieć sklepów w wielu czeskich miastach.

Allegro

W maju 2023 r. uruchomiono **Allegro.cz** – pierwszy zagraniczny marketplace Allegro dostosowany do lokalnego rynku.

Maspex

Do grupy należy m.in. Tymbark, a w 2024 r. przejęła od Pernod Ricard spółkę **Jan Becher – Karlovarská Becherovka**. Wraz z kultową czeską marką Becherovka Maspex przejął zakład produkcyjny i magazyn w Karlovych Warach.

Tauron

Tauron Czech Energy prowadzi sprzedaż energii elektrycznej i gazu, koncentrując się na rynku hurtowym i klientach biznesowych. Przykład Tauronu jest o tyle ciekawy, że może pokazać integrację nie tylko kapitałową, lecz także funkcjonalną dwóch sąsiadujących systemów energetycznych.

**Polskie firmy w Czechach:
od strategicznych aktywów przemysłowych
do handlu i gospodarki cyfrowej**

Dlatego powyższa „**Mapa wzajemnej obecności biznesowej**” nie jest próbą stworzenia kompletnego rejestru inwestycji. Jej celem jest pokazanie na reprezentatywnych przykładach, jak szeroki stał się zakres polsko-czeskich powiązań przedsiębiorstw – od energetyki, chemii i przemysłu, przez kolej, budownictwo i handel detaliczny, aż po IT, e-commerce i nieruchomości. W tym znaczeniu „obecność biznesowa” jest pojęciem szerszym niż pochodzenie kapitału: uwzględnia zarówno klasyczne bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jak i trwałą ekspansję operacyjną przedsiębiorstw wywodzących się z obu krajów.

POLSKIE FIRMY W CZECHACH: OD STRATEGICZNYCH AKTYWÓW PRZEMYSŁOWYCH DO HANDLU I GOSPODARKI CYFROWEJ

Najbardziej wymownym przykładem polskiej obecności kapitałowej w Czechach jest **ORLEN Unipetrol**. ORLEN wszedł do Unipetrolu w 2005 r., a od 2018 r. jest jego jedynym właścicielem. W ciągu dwóch dekad polska grupa zainwestowała w Czechach ponad **121 mld CZK, czyli ponad 20 mld PLN, tj. ok. 5 mld EUR**. ORLEN Unipetrol posiada m.in. rafinerie w Litvínovie i Kralupach nad Wełtawą, zakłady przemysłowe i logistyczne, centrum badawcze w Brnie oraz sieć ponad 440 stacji paliw. Zatrudnia ponad 5 tys. osób, a udział grupy w czeskim rynku detalicznej sprzedaży paliw zbliżył się do 30%. Czechy stały się tym samym drugim co do wielkości rynkiem detalicznym całej Grupy ORLEN¹². W 2026 r. obecność ta została dodatkowo poszerzona o wejście ORLEN Aviation na lotnisko Václava Havla w Pradze¹³ (zob. też podrozdział 6.3).

Drugim przykładem trwałej obecności przemysłowej jest **Synthos**. Grupa, kontrolowana przez polskiego inwestora Michała Sołowowa, przejęła w 2007 r. czeską spółkę Kaučuk w Kralupach nad Wełtawą. Dziś Kralupy pozostają jednym z głównych zakładów produkcyjnych Synthosu, specjalizującym się m.in. w kauczukach syntetycznych i tworzywach styrenowych¹⁴. Obecność grupy obejmuje również lokalną infrastrukturę energetyczną; należąca do niej TAMERO INVEST produkuje i dystrybuje energię oraz ciepło w Kralupach¹⁵.

Interesujący charakter ma również obecność **Tauronu**. Tauron Czech Energy z siedzibą w Ostrawie był pierwszą zagraniczną spółką tej grupy i działa na czeskim rynku od przetomu lat 2009/2010. Obecnie prowadzi sprzedaż energii elektrycznej i gazu, koncentrując się na rynku hurtowym i klientach biznesowych, a także wykorzystuje transgraniczne połączenia energetyczne między Polską i Czechami¹⁶. Przykład Tauronu jest o tyle ciekawy, że może pokazać nie tylko integrację kapitałową, lecz także funkcjonalną dwóch sąsiadujących systemów energetycznych.

12 ORLEN, *ORLEN in the Czech Republic: two decades of dynamic growth*, <https://www.orlen.pl/en/about-the-company/media/press-releases/current/2025/june-2025/orlen-in-the-czech-republic-two-decades-of-dynamic-growth> (dostęp: 28.09.2026).

13 ORLEN, *ORLEN accelerates its expansion ORLEN Aviation enters a new market*, <https://www.orlen.pl/en/about-the-company/media/press-releases/current/2026/february-2026/orlen-accelerates-its-expansion-orlen-aviation-enters-a-new-market> (dostęp: 28.09.2026).

14 Grupa Synthos, *Kim jesteśmy i jak działamy?*, <https://www.synthosgroup.com/kim-jestesmy-i-jak-dzialamy/kim-jestesmy-jak-dzialamy/> (dostęp: 28.09.2026).

15 Grupa Synthos, *Energy and heat distribution*, <https://www.synthosgroup.com/en/energy-and-services/energy-and-heat-distribution> (dostęp: 28.09.2026).

16 Grupa Tauron, *Grupa TAURON weszła na czeską giełdę energii*, 29.09.2010, <https://media.tauron.pl/pr/194519/grupa-tauron-weszla-na-czeska-gielde-energii> (dostęp: 28.09.2026).

Inny model ekspansji reprezentuje **Maspex**. Polska grupa była już obecna na rynku czeskim ze swoim portfelem marek konsumenckich – do grupy należy m.in. Tymbark – ale w 2024 r. wykonała znacznie większy krok, przejmując od Pernod Ricard spółkę Jan Becher – Karlovarská Becherovka. Wraz z kultową czeską marką **Becherovka** Maspex przejął zakład produkcyjny i magazyn w Karlowych Warach. Była to 21. akwizycja grupy i jej druga transakcja przejęcia w Czechach¹⁷. Ten przypadek jest szczególnie symboliczny: polska grupa nie tylko sprzedaje towary na czeskim rynku, lecz stała się właścicielem jednej z najbardziej rozpoznawalnych historycznych czeskich marek i rozwija jej produkcję na miejscu.

Istotną grupę stanowią również przedsiębiorstwa handlowe i cyfrowe. **Modivo** (dawniej: **CCC**) od 2004 r.¹⁸ posiada w Pradze spółkę MODIVO Czech s.r.o. (dawniej: CCC Czech s.r.o.), będącą w 100% własnością grupy, oraz rozbudowaną sieć sklepów w wielu czeskich miastach¹⁹.

Jeszcze inny model przedstawia **Allegro**. Przejęcie Mall Group i WE|DO w 2022 r. stworzyło bazę dla budowy regionalnej działalności²⁰, a w maju 2023 r. uruchomiono Allegro.cz – pierwszy zagraniczny marketplace Allegro dostosowany do lokalnego rynku. Jest to szczególnie ciekawy przypadek, ponieważ Czechy stały się pierwszym rynkiem, na którym Allegro przetestowało skalowalny model regionalnego marketplace’u oparty na zasadzie „wystaw raz, sprzedawaj wszędzie”²¹. Dzięki temu ekspansja platformy tworzy równocześnie kanał internacjonalizacji dla tysięcy polskich sprzedawców, którzy mogą wejść na rynek czeski bez budowania własnej infrastruktury sprzedażowej. Tym samym umiędzynarodowienie platformy, jaką jest Allegro, stwarza warunki do włączenia się licznych MŚP w handel międzynarodowy i integrację regionalną (zob. też podrozdział 6.3).

Silną pozycję ma także polski sektor transportowy. **PKP CARGO** dokonało w 2015 r. pierwszego dużego zagranicznego przejęcia w historii grupy, kupując większościowy udział w czeskim Advanced World Transport²², obecnie działającym jako **PKP CARGO INTERNATIONAL**²³. Spółka dysponuje w Czechach terminalem intermodalnym w Paskovie, obsługuje 25 bocznic kolejowych, posiada ponad 330 km własnych torów i zatrudnia ok. 1450 osób²⁴. Jest to zatem nie tylko ekspansja sprzedażowa, ale przejęcie rozbudowanej lokalnej infrastruktury i kompetencji logistycznych.

17 *Becherovka now available in the MASPEX GROUP range*, Maspex, <https://maspex.com/en/news/becherovka-now-available-in-the-maspex-group-range> (dostęp: 28.09.2026).

18 *Historia MODIVO PLATFORM*, Modivo, <https://modivoplatform.com/historia-modivo> (dostęp: 28.09.2026).

19 *Consolidated Director's Report of the MODIVO Group for the fiscal year 2025*, Modivo.

20 *Allegro integruje Grupę MALL i WE|DO i przyspiesza wzrost przychodów w drugim kwartale, przygotowując się na trudniejsze warunki w gospodarce*, Allegro, 29.09.2022, <https://media.allegro.pl/208735-allegro-integruje-grupe-mall-i-wedo-i-przyspiesza-wzrost-przychodow-w-drugim-kwartale-przygotowujac-sie-na-trudniejsze-warunki-w-gospodarce> (dostęp: 28.09.2026).

21 *Allegro zadebiutowało w Czechach. Start allegro.cz rozpoczyna nowy etap ekspansji platformy i jej partnerów w regionie*, Allegro, 11.05.2023, <https://allegro.pl/arttykul/allegro-zadebiutowalo-w-czechach-start-allegro-cz-rozpoczyna-nowy-etap-ekspansji-platformy-i-jej-partnerow-w-regionie-k12xqjWBrTj> (dostęp: 28.09.2026).

22 *PKP CARGO dokonuje pierwszego w historii polskich kolei zagranicznego przejęcia za ponad 400 mln zł*, PKP, <https://www.pkp.pl/pl/pkp-aktualnosci/899-pkp-cargo-dokonuje-pierwszego-w-historii-polskich-kolei-zagranicznego-przejcia-za-ponad-400-mln-z> (dostęp: 28.09.2026).

23 *Kamienie milowe PKP CARGO INTERNATIONAL a.s.*, PKP Cargo International, <https://www.pkpcargointernational.com/pl/o-nas/historia/advanced-world-transport-a-s/kamienie-milowe-pkp-cargo-international> (dostęp: 28.09.2026).

24 *About us*, PKP Cargo International, <https://www.pkpcargointernational.com/en/about-us/about-us> (dostęp: 28.09.2026).

Do tej kategorii warto dodać **Budimex**, który od grudnia 2022 r. posiada oddział w Pradze i stopniowo buduje portfel czeskich zamówień infrastrukturalnych. Jednymi z pierwszych dużych projektów są 7,6-kilometrowy odcinek autostrady D35 Džbánov–Litomyšl oraz budowa polderu Kutřín²⁵. Jest to ciekawy przykład ekspansji polskiego wykonawcy poprzez zdobywanie zamówień publicznych i budowanie trwałej lokalnej struktury operacyjnej, a nie poprzez klasyczne przejęcie czeskiej spółki.

W sektorze technologicznym obecna jest natomiast spółka **Asseco**. Grupa działa na rynku czeskim przez struktury Asseco Central Europe i tamtejsze spółki technologiczne, obsługujące m.in. bankowość, administrację publiczną i ochronę zdrowia²⁶. W 2025 r. Asseco Central Europe przejęło większościowy udział w czeskiej firmie **Tovek**, specjalizującej się w analizie danych i bezpieczeństwie informacji²⁷. Pokazuje to, że polsko-czeskie przepływy biznesowe obejmują już nie tylko tradycyjny przemysł, ale także technologie o wysokiej wartości dodanej (zob. też podrozdział 6.3).

CZESKI BIZNES W POLSCE: KAPITAŁ, PRZEMYSŁ I NIERUCHOMOŚCI

W kierunku „z Czech do Polski” szczególnie widoczna jest aktywność czeskiego kapitału prywatnego. Najbardziej spektakularnym przykładem jest **PPF**, jedna z największych grup inwestycyjnych w Europie Środkowej. PPF zbudowała pakiet 28,75% akcji **InPostu**, stając się jego największym akcjonariuszem²⁸. W lutym 2026 r. PPF wraz z Advent International, FedEx i A&R Investments Rafała Brzosi uzgodniła ofertę przejęcia wszystkich akcji InPostu, wycenającą spółkę na 7,8 mld EUR. Po zakończeniu transakcji PPF ma zachować 10-procentowy udział w konsorcjum²⁹. Na koniec sierpnia 2026 r. uzyskane były już wszystkie zgody regulacyjne wymagane do zamknięcia oferty³⁰ (zob. też podrozdział 6.5). Na początku października spółka ogłosiła, że oferta została zakończona sukcesem, w konsekwencji czego 23 października 2026 r. akcje InPostu zostaną wycofane z obrotu na Euronext Amsterdam.³¹

PPF jest jednocześnie właścicielem **Škoda Group**³² (zob. też podrozdział 6.2), co nadaje jej obecności w Polsce także wymiar przemysłowy. Jednym z najbardziej widocznych przykładów jest dostawa 37 składów **Metro Varsovia** dla warszawskiego metra³³. Škoda deklaruje Polskę jako jeden z głównych kierunków dalszej ekspansji w Europie Środkowej,³⁴ a jej obecność

25 Budimex, Grupa Budimex. Spółka Budimex SA. *Sprawozdanie z działalności za rok 2025*, s. 17, https://budimex.pl/app/uploads/2026/04/2025_Grupa-Budimex_Budimex-SA_Sprawozdanie-z-dzialalnosci.pdf (dostęp: 28.09.2026).

26 Asseco Central Europe, <https://ce.asseco.com/en/> (dostęp: 28.09.2026).

27 Asseco Becomes the Majority Owner of Tovek, Asseco Central Europe, <https://ce.asseco.com/en/press/press-releases/asseco-becomes-the-majority-owner-of-tovek-5588> (dostęp: 28.09.2026).

28 Shareholder, InPost, <https://inpost.eu/corporate-governance/shareholder> (dostęp: 28.09.2026).

29 InPost, Advent, FedEx, A&R and PPF announce agreement on recommended all-cash offer for all issued and outstanding InPost shares at an offer price of EUR 15.60 per share, https://inpost.eu/sites/default/files/2026-02/InPost%2C%20Advent%2C%20FedEx%2C%20A%26R%20and%20PPF%20announce%20agreement%20on%20recommended%20all-cash%20offer%20for%20all%20InPost%20shares_0.pdf (dostęp: 28.09.2026).

30 Consortium's offer, InPost, <https://inpost.eu/investors/consortiums-offer> (dostęp: 28.09.2026).

31 Major shareholding notification - BidCo, InPost, 01.10.2026, <https://inpost.eu/sites/default/files/2026-10/Bidco%20transparency%20law%20notification%20-%2030%20September%202026.pdf> (dostęp: 08.10.2026).

32 Škoda Group, PPF Group, <https://www.ppf.eu/en/our-companies/skoda-group> (dostęp: 28.09.2026).

33 Metro Varsovia, Škoda Group, <https://www.skodagroup.com/reference/metro-varsovia> (dostęp: 28.09.2026).

34 A record year for Škoda Group: new orders worth almost € 1.8 billion, Škoda Group, 25.06.2026, <https://www.skodagroup.com/press-release/a-record-year-for-skoda-group-new-orders-worth-almost-e-1-8-billion> (dostęp: 28.09.2026).

obejmuje również współpracę z polskimi dostawcami technologii, m.in. przy realizacji projektu warszawskiego metra.

Drugim, coraz istotniejszym inwestorem przemysłowym jest **Czechoslovak Group (CSG)**, do której należą m.in. spółki związane z marką **Tatra**. Dotychczasowa aktywność grupy w Polsce obejmowała sprzedaż i współpracę przemysłową w sektorze obronnym. W 2026 r. weszła jednak na kolejny poziom poprzez bezpośrednią inwestycję produkcyjną. CSG Polska sfinalizowała przejęcie warszawskiej spółki **DOMAR MS**, producenta wiązek kablowych, skrzynek elektrycznych i komponentów wykorzystywanych m.in. w sektorach obronnym, lotniczym i kosmicznym. Grupa zapowiedziała zwiększenie mocy produkcyjnych oraz zatrudnienie ok. 300 osób³⁵. CSG określa Polskę jako rynek strategiczny i deklaruje budowę lokalnego holdingu przemysłowego, co może czynić z tego przypadku jeden z ważniejszych nowych przykładów czeskich BIZ w Polsce.

Ciekawą ewolucję przeszła obecność **ČEZ** na polskim rynku. Czeski koncern przez lata był właścicielem znaczących aktywów w polskiej energetyce konwencjonalnej, w tym elektrowni w Skawinie i Chorzowie. W 2025 r. aktywa te zostały sprzedane grupie ResInvest, ale ČEZ nie wycofał się z polskiego rynku. Koncern rozwija działalność w zakresie usług energetycznych i dekarbonizacyjnych poprzez **Elevion Group**, do której w Polsce należą m.in. Metrolog, Euro-klimat, OEM Energy, TRiM-tech i Instal Bud Pecyna³⁶. Jest to dobry przykład przesuwania się obecności czeskiego kapitału od tradycyjnych aktywów energetycznych w kierunku efektywności energetycznej, OZE i usług związanych z energetyką.

Szczególnie charakterystycznym elementem czeskiej obecności w Polsce są jednak **nieruchomości i kapitał inwestycyjny**. Fundusz **INVESTIKA** posiada w naszym kraju liczne aktywa, m.in. biurowce w Warszawie, Katowicach, Gdyni i Szczecinie oraz portfel pięciu parków logistycznych w Bydgoszczy, Poznaniu, Krakowie, Gdańsku i Kielcach³⁷. Według danych bieżących funduszu (wrzesień 2026 r.) polskie inwestycje stanowiły ok. **59% wartości jego portfela nieruchomości**³⁸, co pokazuje, że dla części czeskiego kapitału instytucjonalnego Polska nie jest rynkiem marginalnym, ale podstawowym kierunkiem zagranicznego lokowania środków.

Podobny model reprezentuje **ZFP**. Jego polskie aktywa obejmują m.in. biurowce w Warszawie i w Krakowie oraz grunty w Zakrzowie pod Krakowem przeznaczone pod projekt logistyczny³⁹. Kolejnym przykładem jest **Star Capital Finance**, który w 2024 r. dokonał swojej pierwszej transakcji w Polsce, kupując za 285 mln EUR sześć centrów handlowych – w Jankach, Szczecinie, Wrocławiu, Łodzi, Toruniu i Bydgoszczy⁴⁰.

35 CSG Strengthens Its Footprint in Poland by Completing Acquisition of DOMAR MS, CSG, 25.05.2026, <https://csg.com/en/news/csg-strengthens-its-footprint-in-poland-by-completing-acquisition-of-domar-ms> (dostęp: 28.09.2026).

36 CEZ Group completes sale of its Polish coal assets to ResInvest Group, ČEZ, 07.02.2025, <https://www.cez.cz/nextcez/en/media/press-releases/cez-group-completes-sale-of-its-polish-coal-assets-to-resinvest-group-208269> (dostęp: 28.09.2026).

37 INVESTIKA realitní fond, Investika, <https://www.investika.cz/en/fund/investika-realitni-fond%3Fp61000000%3D4> (dostęp: 28.09.2026).

38 Tamże.

39 Portfolio nemovitostí, ZFP, <https://www.zfpinvest.com/portfolio/> (dostęp: 28.09.2026).

40 Dentons doradza przy rekordowej transakcji na rynku centrów handlowych, Dentons, <https://www.dentons.com/pl/about-dentons/news-events-and-awards/news/2024/may/dentons-advises-on-a-record-breaking-transaction-in-retail-sector> (dostęp: 28.09.2026).

Czeski kapitał zaczyna być widoczny również w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych poza największymi grupami. Dobrym przykładem jest brneński **Jet Investment**, którego fundusz Jet 3 przejął kontrolny pakiet polskiej grupy **Plastiwell International**, producenta komponentów z tworzyw sztucznych dla motoryzacji, elektrotechniki i innych branż, zatrudniającego ponad tysiąc osób⁴¹. Ten przykład pokazuje ekspansję czeskiego *private equity* nie tylko w nieruchomości, ale również w polskie aktywa produkcyjne.

OD SĄSIEDZTWA DO WZAJEMNEJ OBECNOŚCI

Zestawienie tych przykładów pokazuje, że relacja polsko-czeska coraz mniej przypomina tradycyjny model dwóch sąsiadujących gospodarek, które przede wszystkim wymieniają się między sobą towarami. Powstaje raczej **sieć wzajemnej obecności biznesowej**, w której przedsiębiorstwa z obu krajów dysponują po drugiej stronie granicy aktywami produkcyjnymi, markami, infrastrukturą, sieciami sprzedażowymi, projektami inwestycyjnymi i udziałami kapitałowymi.

Widoczna jest przy tym pewna różnica profili. Wśród polskich przykładów relatywnie silna jest **bezpośrednia obecność przemysłowa** i operacyjna – ORLEN, Synthos, PKP CARGO, Maspex, Budimex czy TAURON – uzupełniona w ostatnich latach przez ekspansję **e-commerce i technologii**. Po stronie czeskiej szczególnie istotną rolę odgrywa natomiast **prywatny kapitał inwestycyjny**, reprezentowany przez PPF, INVESTIKA, ZFP, Star Capital czy Jet Investment, obok coraz istotniejszej obecności przemysłowej Škoda Group i CSG. Nie jest to pełny bilans wzajemnych BIZ, ale charakter tych *case studies* dobrze ilustruje jeden z ważnych wymiarów polsko-czeskiej komplementarności gospodarczej.

3.3. EKONOMIA POLITYCZNA TANDEMU: RYNKI, PAŃSTWA I DWA SPOSOBY RZĄDZENIA (MATYÁŠ HOLUB)

Jan Patočka, czeski filozof XX wieku, w swojej pracy *Heretyckie eseje z filozofii historii* ukuł termin „solidarność wstrząśniętych” – czyli więź powstającą między ludźmi, których łączy radykalna zmiana ich podstawowej tożsamości spowodowana kryzysem otaczającego ich systemu; więź ta opiera się nie na własnej tożsamości czy ideologii, ale raczej na wspólnej świadomości tego, co się naprawdę liczy⁴². Dwa lata później, w 1977 r., Patočka stał się jednym z głównych rzeczników Karty 77; w tym samym roku zmarł po przesłuchaniu przez siły policyjne reżimu.

Jednak niezależnie od tego, jak bliskie były sobie elity opozycyjne przed upadkiem reżimów zarówno w Polsce, jak i w przyszłych Czechach, nie znalazło to odzwierciedlenia w bliskości tych gospodarek w kolejnych latach. Solidarność między ludźmi, nawet ta najgłębsza, sama w sobie nie tworzy łańcuchów dostaw, rynków kapitałowych ani wspólnych przedsięwzięć.

41 Private Equity, *Jet Investment*, <https://www.jetinvestment.cz/en/private-equity> (dostęp: 28.09.2026).

42 J. Patočka, *Kacířské eseje o filosofii dějin, samizdat*, 1975; wydanie polskie: *Eseje heretyckie z filozofii historii*, tłum. J. Zychowicz, Biblioteka Aletheia, 1988.

Po upadku reżimów w obu tych wstrząśniętych krajach ukształtowały się dwa zasadniczo odmienne sposoby rozumienia wolności gospodarczej, które dały początek różnym odmianom kapitalizmu. Uważam, że właśnie ta różnica, która przez dziesięciolecia dzieliła oba państwa, może dziś stanowić jeden z głównych powodów, dla których są one dla siebie tak ważne.

JEDEN WSTRZĄS, DWIE WOLNOŚCI

W tym miejscu przydatne są dwie koncepcje wolności Isaiaha Berlina, a mianowicie wolność pozytywna i negatywna⁴³. Wolność negatywna jest najczęściej opisywana jako wolność *od* – swoboda działania bez ingerencji innych, przede wszystkim państwa, zgodnie z własną wolą i przekonaniami. Natomiast wolność pozytywna, opisywana jako wolność *do* – oznacza istnienie podmiotu, takiego jak państwo, który nie tylko zezwala na realizację określonych celów, lecz przede wszystkim umożliwia ich osiągnięcie, co bez jego wsparcia nie byłoby możliwe. Nie można uznać ani Polski, ani Czechosłowacji za absolutne przykłady tych dwóch koncepcji, ale w porównaniu z nimi w obu krajach istniała wyraźna tendencja, i to właśnie te tendencje kształtują je do dziś.

Ekonomia polityczna i polityka w ramach tego, co miało stać się Republiką Czeską, zostały opracowane przez wielkiego wielbiciela Friedricha Hayeka, Václava Klaus⁴⁴. Jednym z największych wkładów Hayeka w dyskurs filozofii ekonomicznej było wskazanie, że żadna osoba ani rząd nie mogą nigdy posiadać pełnej wiedzy o rynku ani o potrzebach społeczeństwa, a ta właśnie wiedza, która nieustannie się zmienia, jest rozproszona w indywidualnych potrzebach wszystkich ludzi, a zatem jedyny właściwy porządek wyłania się ze zgromadzenia decyzji podejmowanych przez wszystkich ludzi⁴⁵. Wniosek, jaki wyciągnęli z tego Czesi, był taki, że trzeba działać szybko i doprowadzić sprawę do końca. Ceny i handel zagraniczny zostały zliberalizowane praktycznie z dnia na dzień 1 stycznia 1991 r., co Klaus opisał później jako krok podjęty bez żadnego stopniowania⁴⁶, a prywatyzacja kuponowa objęła następnie, w dwóch falach, w latach 1992–1994, prawie 1 850 czeskich przedsiębiorstw (zob. również podrozdział 6.5)⁴⁷. Właśnie w ten sposób Berlin rozumiał koncepcję wolności negatywnej zastosowaną do gospodarki. Warto zauważyć, że czeskie życie publiczne charakteryzowało się szerszym pojęciem wolności, co miało wiele wspólnego z poglądem Václava Havla na ten temat; jednak mimo że jego rozumienie wolności odcisnęło piętno na czeskiej kulturze, polityka gospodarcza kraju podążała za wizją Klaus.

43 I. Berlin, *Dwie koncepcje wolności*, [w:] tenże, *Cztery eseje o wolności*, tłum. H. Bartoszewicz, D. Grinberg, D. Lachowska, A. Tanalska-Dulęba, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994 (wykład inauguracyjny wygłoszony na Uniwersytecie Oksfordzkim w 1958 r.).

44 V. Klaus, *Jak dochází k pádům režimů a jak se vrátit ke svobodě?*, przemówienie otwierające regionalne spotkanie Towarzystwa Mont Pelerin, Fez, 21 kwietnia 2012 r. (przekład czeski), <https://www.klaus.cz/clanky/3110> (dostęp: 29.09.2026 r.).

45 F. A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review”, t. 35, nr 4, 1945, s. 519–530; wyd. polskie: *Wykorzystanie wiedzy w społeczeństwie*, [w:] tenże, *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, tłum. G. Łuczkiewicz, Znak, Kraków 1998.

46 V. Klaus, „*Svoboda a volný trh*”, przemówienie wygłoszone podczas Europejskiego Kongresu Bankowego we Frankfurcie nad Menem, 17 listopada 2006 r. (przekład czeski), <https://www.klaus.cz/clanky/2001> (dostęp: 29.09.2026 r.).

47 E. Kočenda, *Residual State Property in the Czech Republic*, „Eastern European Economics” 1999, t. 37, nr 5, s. 6–35, <https://doi.org/10.1080/00128775.1999.11648698>.

Jeśli chodzi o ceny, Polska nie przyjęła łagodniejszego podejścia. Plan Balcerowicza zliberalizował ceny i otworzył gospodarkę 1 stycznia 1990 r., rok przed Czechosłowacją. Drogi obu krajów rozeszły się jednak w kwestii własności. Masowa prywatyzacja w Polsce nastąpiła później i była ściślej kontrolowana (zob. również podrozdział 6.5). Sektor energetyczny, paliwowy, obronny oraz znaczna część sektora finansowego pozostały w rękach państwa; ponadto Skarb Państwa do dziś zachowuje pozycję największego udziałowca w Orlenie, największej polskiej spółce, a także w PZU, największym konglomeracie finansowym w regionie Europy Środkowo-Wschodniej⁴⁸.

Za podejściem Polski kryje się odmienne rozumienie tego, czego potrzebują rynki. Karl Polanyi twierdził, że rynki są głęboko zakorzenione w danym społeczeństwie i jego polityce oraz że jest całkowicie logiczne, iż rynek, któremu pozostawia się swobodę kierowania dystrybucją podstawowych dóbr gospodarczych, takich jak praca, ziemia czy pieniądze, z pewnością spotka się z reakcją społeczeństwa, od którego zależy w zakresie wszystkich wymienionych dóbr⁴⁹. Polityka gospodarcza w Polsce opierała się na założeniu, że rynki powinny być zakotwiczone w państwie, tak aby społeczeństwo było chronione przed skrajnościami, jakie mogą spowodować rynki nieograniczone. Berlin uznałby to za szczytową formę „wolności pozytywnej”, tj. rozumienia wolności jako czegoś, co państwo musi ułatwiać. Jan Paweł II nadał tej perspektywie potężny polski głos poprzez swoją encyklikę *Centesimus annus*, w której zauważył, że gospodarkę wolnorynkową należy akceptować o tyle, o ile opiera się ona na swobodach gospodarczych osadzonych w silnych ramach prawnych, które umożliwiają wolność ludzi⁵⁰.

KAŻDY RYNEK MA SWOJEGO ARCHITEKTA

Byłoby zbyt dużym uproszczeniem rozumienie tych różnic wyłącznie jako wynikających z różnienia między modelami rynkowymi a modelami kierowanymi przez państwo. W swoich wykładach pt. „Narodziny biopolityki”, wygłaszanych w latach 1978–1979, Michel Foucault twierdził, że rynek nie jest naturalnym stanem rzeczy, w którym organizm polityczny może zdecydować się nie uczestniczyć⁵¹. Uważał raczej, że liberalne rządy tworzą i utrzymują rynki, a tym samym kształtują i dyscyplinują swoich obywateli, tak aby funkcjonowali w ich ramach. Myśl tę jeszcze bardziej zaostrzyli Walter Eucken i otaczający go niemieccy ordoliberalowie, a niedługo potem amerykańscy neoliberalowie posunęli się nawet do tego, by całe ludzkie zachowanie opierać na modelu *homo economicus* i do niego dostosowywać.

Znalazło to oddźwięk na całym świecie, a w szczególności u Václava Klause. W 2012 roku Klaus wygłosił przemówienie, w którym stwierdził, że ludzie „zawsze i wszędzie” są *homo economicus* i potrzebują jedynie możliwości wykazania się tą zdolnością⁵². Warto tutaj zauważyć, że podczas tego przemówienia Klaus przyznał, iż każda systemowa zmiana będzie zawsze połączeniem świadomego projektowania i spontanicznego porządku. Patrząc na lata 90. w przypadku Czechów z punktu widzenia Foucaulta, państwo z pewnością nie było nieobecne. To ono nadało kształt kuponom prywatyzacyjnym, które stworzyły całą klasę właścicieli w ciągu

48 Struktura akcjonariatu, ORLEN, <https://www.orlen.pl/en/about-the-company/company/bodies-and-structure/shareholders-structure> (dostęp: 29.09.2026); Raport za I kwartał 2026 r., Grupa PZU, https://www.pzu.pl/_files/assetmanager/item/1570711 (dostęp: 29.09.2026).

49 K. Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Nowy Jork: Farrar & Rinehart, 1944; wyd. polskie: Wielka transformacja. Polityczne i ekonomiczne źródła naszych czasów, tłum. M. Zawadzki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

50 Jan Paweł II, *Centesimus annus*, encyklika z okazji setnej rocznicy encykliki *Rerum novarum*, 1 maja 1991 r., nr 42.

51 M. Foucault, *Narodziny biopolityki*. Wykłady w Collège de France 1978–1979, tłum. M. Herer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

52 V. Klaus, *Jak dochází k pádům režimů a jak se vrátit ke svobodě?*, dz. cyt.

zaledwie kilku lat, a ponadto ukształtowało przestrzeń polityczną w oparciu o bardzo specyficzne rozumienie pojęcia obywatela. Pod koniec tysiąclecia państwo nadal posiadało udziały w ponad 350 przedsiębiorstwach⁵³.

Oba te podejścia pozostawiły trwałe struktury. Republika Czeska otworzyła się w większym stopniu na kapitał zagraniczny i sama częściej inwestuje za granicą (zob. podrozdział 6.5). Czeskie grupy prywatne, które powstały w wyniku prywatyzacji sektora energetycznego, inwestują obecnie w całej Europie. Znaczna część tego kapitału jest skoncentrowana w rękach niewielkiej grupy decydentów skupionej wokół indywidualnych właścicieli, co pozwala im działać szybko i z większą skłonnością do ryzyka, ale rodzi również problematykę wpływów. Z drugiej strony Polska zdołała stworzyć znacznie silniejszą i większą giełdę papierów wartościowych oraz pozyskać aktywa poprzez fundusze emerytalne i fundusze inwestycyjne, co pozwala państwu utrzymać swoją pozycję na szczycie listy akcjonariuszy największych przedsiębiorstw, podczas gdy jednocześnie sektor prywatny mógł się rozwijać i przyczyniać się głównie do wzrostu liczby małych i średnich przedsiębiorstw obsługujących rynek krajowy (zob. również podrozdział 3.2 i rozdział 6).

Kluczowym pytaniem dla naszego tandemu nie jest zatem to, która z tych dwóch dróg – państwowa czy rynkowa – jest lepsza, lecz raczej to, jakich narzędzi każdy z krajów nauczył się dobrze używać i w jakich obszarach narzędzia te mogą się wzajemnie uzupełniać.

CO MA JEDEN, CZEGO BRAKUJE DRUGIEMU?

Oba kraje radzą sobie dobrze, jeśli chodzi o tę kwestię. W 2025 r. polska gospodarka odnotowała wzrost o 3,6%, a jej PKB po raz pierwszy przekroczył bilion dolarów. W 2026 r. Polska została zaproszona na szczyt G20⁵⁴. W 2022 r., podczas mojej pracy w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Republiki Czeskiej, a co ważniejsze – w trakcie naszej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej, często słyszałem, jak Polska była opisywana jako obecny trzon UE, nie tylko ze względu na przesuwanie się środka ciężkości Unii na wschód. Z kolei Republika Czeska ma obecnie najlepszy rating w całej swojej historii. Agencja S&P przyznaje jej rating AA- od 2011 r., a we wrześniu 2026 r. podniosła perspektywę ratingową do pozytywnej⁵⁵.

Co ważniejsze, każdy z tych modeli wypełnia luki pozostawione przez drugi. Czeskie firmy wnoszą kapitał prywatny, sieci eksportowe oraz bogate doświadczenie w ekspansji zagranicznej, ale pochodzą z gospodarki silnie uzależnionej od niemieckich łańcuchów dostaw i charakteryzującej się niewielkim krajowym rynkiem kapitałowym. Polska oferuje odpowiednią skalę, sprawną administrację oraz długoterminową aktywność państwa w sektorach obronności, transportu i energetyki jądrowej, a także dużą giełdę papierów wartościowych. Brakuje jej jednak kapitału prywatnego na rozwój działalności, a publiczne programy *venture capital* są skonstruowane

53 E. Kočenda, *Residual State Property in the Czech Republic*, dz. cyt.

54 Notatki z Polski, *Polska nie znalazła się wśród 20 największych gospodarek świata – pokazują nowe dane MFW*, 16.04.2026, <https://notesfrompoland.com/2026/04/16/poland-has-not-joined-worlds-top-20-economies-new-imf-figures-show/> (dostęp: 29.09.2026); *Polska: Pukając do drzwi G20*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Handlu Nowej Zelandii, lipiec 2026 r., <https://www.mfat.govt.nz/en/trade/mfat-market-reports/poland-knocking-on-the-door-of-the-g20> (dostęp: 29.09.2026.).

55 Agencja ratingowa S&P podwyższa perspektywę ratingową Republiki Czeskiej do pozytywnej i potwierdza najwyższy rating AA- / AA, Ministerstwo Finansów Republiki Czeskiej, 25.09.2026, <https://mf.gov.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2026/ratingova-agentura-s-and-p-zlepsuje-vyhled-ceske-r-65306> (dostęp: 29.09.2026); Agencja S&P podniosła rating kredytowy Republiki Czeskiej o dwa stopnie, *Patria.cz*, 25 sierpnia 2011 r., <https://www.patria.cz/news/1888132/s-p-raised-the-czech-republics-credit-rating-by-two-notches.html> (dostęp: 29.09.2026).

tak, by inwestować w kraju. Zgodnie z obowiązującymi przepisami większość środków z tych programów musi trafiać do firm posiadających siedzibę i prowadzących działalność w Polsce, nawet po złagodzeniu ograniczeń w 2026 r. (zob. również podrozdziały 6.4 i 6.5)⁵⁶.

Dotychczasowe doświadczenia pokazują zarówno to, co można w ten sposób osiągnąć, jak i to, co się dzieje, gdy coś idzie nie tak – przykłady przedstawiono w podrozdziałach 3.1 i 3.2, a także w całym rozdziale 6.

Możemy i powinniśmy zastosować argumenty Hayeka również do tego tandemu. Jest oczywiste, że żaden z rządów nie będzie w stanie precyzyjnie przewidzieć, gdzie i w jaki sposób powiązania polsko-czeskie mogą przynieść największe korzyści. Wiedza na ten temat tkwi w należących do tego tandemu poszczególnych przedsiębiorstwach, w elitach, a także – co nie mniej ważne – w sile roboczej, i to właśnie partnerstwa między nimi wszystkimi będą się rozwijać najszybciej, jeśli pozostawi się je swobodnemu funkcjonowaniu. Właśnie z tego powodu obie gospodarki powinny dążyć do otwartych rynków i konkurencji między sobą we wszystkich sektorach, co doprowadzi do dobrobytu obu stron w znacznie większym stopniu niż skomplikowane, a jednocześnie coraz bardziej puste w treści regulacje wynikające z ich ciągłej reinterpretacji. Częścią tego fundamentu jest 81% Czechów, którzy obecnie uważają Polskę za sojusznika – odsetek wyższy niż w przypadku jakiegokolwiek innego kraju w tym samym badaniu⁵⁷. Taka dobra wola może jednak zostać utracona, co wykazali i opisali Martin Ehl oraz Maciej Ruczaj w przypadku kopalni węgla brunatnego w Turowie, w podrozdziale 3.1. Spór ten pokazał, jak szybko lokalny problem może przerodzić się w kwestię o zasięgu ogólnokrajowym, jeśli nie ma kanału umożliwiającego zajęcie się nim na wczesnym etapie.

KAWIARNIA DLA DWÓCH GOSPODAREK

Teraz, gdy zrozumieliśmy tę komplementarność, inny wielki europejski myśliciel, Jürgen Habermas, przedstawia nam odpowiedź na pytanie: „Gdzie powinna mieć miejsce ta komplementarność?”. W *pracy Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej* Habermas rozróżnia głównie dwie formy sfery publicznej⁵⁸. Pierwsza z nich to sfera publiczna reprezentatywna. Krótko mówiąc, jest to miejsce i sposób, w jaki rząd prezentuje się społeczeństwu. Druga z nich to sfera publiczna burżuazyjna, która wyłoniła się w kawiarniach i gospodach, a po raz pierwszy ujawniła się w XVIII-wiecznej Europie za pośrednictwem czasopism, w których to miejscach i poprzez które jednostki gromadziły się, by omawiać bieżące sprawy i wspólne problemy oraz krystalizować swoje poglądy, wzmacniając w ten sposób głos opinii publicznej, który następnie wywierał presję na rządzących.

Przez większą część ostatnich 30 lat stosunki między Pragą a Warszawą na najwyższym szczeblu przypominały ten pierwszy typ, co dobitnie wykazują Martin Ehl i Maciej Ruczaj w podrozdziale 3.1. Między obydwojema krajami odbywało się mnóstwo szczytów, okrągłych stołów i uroczystości rocznicowych mających na celu zademonstrowanie ich więzi, ale wszystkie

56 PFR Ventures, *Arkusze warunków programu PFR Otwarte Innowacje*, nabór nr 12/2026, pkt 7, <https://pfrventures.pl/en/document/418>, (dostęp: 29.09.2026).

57 Badanie CVVM, za: Forsal.pl, *Polska na szczycie listy sojuszników. Czesi stawiają nasz kraj na pierwszym miejscu*, 26.02.2026, <https://forsal.pl/swiat/bezpieczenstwo/artykuly/10650260,polska-na-szczycie-listy-sojusznikow-czesi-stawiaja-nasz-kraj-na-pierwszym-miejscu.html> (dostęp: 29.09.2026).

58 J. Habermas, *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Neuwied: Luchterhand, 1962; wyd. polskie: *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, tłum. W. Lipnik, M. Łukasiewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

one przyniosły bardzo niewiele namacalnych korzyści. Rzeczywista integracja tego tandemu odbywała się w tle, poprzez umowy, przejęcia i inwestycje. Tym bardziej imponujące jest to, że decyzje te zapadały bez wspólnej platformy, na której osoby za nimi stojące mogłyby dzielić się doświadczeniami, omawiać problemy lub przedstawiać plany swoim rządcom.

Uważam, że ten tandem zasługuje na własną sferę publiczną. Z praktycznego punktu widzenia oznacza to platformę funkcjonującą w otoczeniu częściowo formalnym, a częściowo nieformalnym, gdzie przedsiębiorstwa, administracja publiczna oraz analitycy zarówno z Czech, jak i z Polski mogliby regularnie omawiać problemy i możliwości. Uważam, że tegoroczne Polsko-Czeskie Dialogi Gospodarcze, zorganizowane przez Instytut Sobieskiego w obu stolicach, stanowią doskonały pierwszy krok w kierunku stworzenia takiej platformy⁵⁹. Kolejnym logicznym krokiem jest teraz instytucjonalizacja tego dialogu w ramach struktury opartej na członkostwie.

Taka platforma mogłaby działać na głębokim poziomie oddolnym. Umożliwiłoby to przekazywanie propozycji i rozwiązań dotyczących problemów pojawiających się zarówno na poziomie biznesowym, jak i lokalnym – a być może nawet tych leżących na ich styku – do odpowiednich ministerstw i zainteresowanych stron, po uprzednim zweryfikowaniu ich przez przedstawicieli biznesu i administracji publicznej z sektorów, które miałyby je wdrażać. Taki sposób działania mógłby z czasem doprowadzić do dalszego wzmocnienia więzi między obydwoma rządami w sposób organiczny, a nie poprzez domniemane interpretacje potrzeb danego środowiska.

Wracając do Habermasa, należy wspomnieć o jeszcze jednym warunku. Jak już wspomniano, to właśnie jawność nadaje sferze publicznej wiarygodność i autorytet, dlatego też tak ważne jest, aby taka polsko-czeska platforma otwarcie komunikowała i publikowała to, co proponuje i omawia. Tylko wtedy platforma ta może być postrzegana jako miejsce dyskusji opartej na merytokracji, a nie jako zamknięta platforma dla elit, co ma szczególne znaczenie dla partnerstwa opartego na dobrej woli społeczeństw obu krajów.

WIĘCEJ NIŻ SOLIDARNOŚĆ MIĘDZY WSTRZĄŚNIĘTYMI

Podsumowując, wynikają z tego trzy wnioski. Różnicę między tymi dwoma modelami najlepiej postrzegać jako podział zadań, a nie jako kwestię, którą należy rozwiązać poprzez naśladownictwo jednego kraju przez drugi. Najbardziej odpowiednie działania wynikną ze zgromadzenia przy jednym stole przedstawicieli państwa i podmiotów prywatnych, ponieważ mocne strony każdego z krajów uzupełniają słabe strony drugiego. Taki dialog, który już się rozpoczął, powinien zapewnić stałą platformę, dzięki której współpraca będzie mogła nadal się rozwijać.

Solidarność wstrząśniętych, o której 50 lat temu pisał Patočka, dotyczyła jedności ludzi, którzy przetrwali reżim. Obecna sytuacja jest znacznie mniej dramatyczna, ale nie mniej ważna. Chodzi o stworzenie instytucji, które pozwolą tym dwóm różnym gospodarkom współpracować i kontynuować tę współpracę nawet w trakcie kolejnych cykli rządowych.

59 II Polsko-Czeski Dialog Gospodarczy w Pradze. *Wspólny potencjał, wspólne interesy, wspólna przyszłość*, Instytut Sobieskiego, 2026, <https://sobieski.org.pl/ii-polsko-czeski-dialog-gospodarczy-w-pradze-wspolny-potencjal-wspolne-interesy-wspolna-przyszlosc/> (dostęp: 29.09.2026).

JAN RŮŽIČKA

4. DLACZEGO SYTUACJA ULEGŁA ZMIANIE: SZOK PANDEMICZNY I PONOWNA OCENA SYTUACJI W CZECHACH



Zacieśnienie czesko-polskich więzi gospodarczych w ciągu ostatnich pięciu lat nie jest przypadkowym zjawiskiem czasów pandemii, które wkrótce przeminie; jest to strukturalna korekta trwającej od dziesięcioleci zależności i prowadzi oba kraje do tego samego wniosku: że ich wspólny interes jako dwóch wysoce uprzemysłowionych gospodarek Europy jest obecnie kwestią strategii narodowej, a nie sentymentu.

GOSPODARKA OPARTA NA JEDNYCH DRZWIACH

Przez 30 lat czeski model wzrostu opierał się na jednym fundamencie: uprzywilejowanym dostępie do niemieckich łańcuchów dostaw przemysłowych. Fundament ten zapewniał dobrobyt i głupotą byłoby się od niego odwracać. Bliskość największej gospodarki produkcyjnej w Europie i bezpośrednie podłączenie do jej linii montażowych sprawiły, że średniej wielkości kraj postkomunistyczny stał się jednym z najbardziej udanych przemysłowych nowicjuszy na kontynencie. Jednak każdy fundament stanowi również ograniczenie, a ten konkretny spowodował ryzyko koncentracji, z którym w takim samym stopniu boryka się niewiele gospodarek w Unii Europejskiej. Niemcy nadal absorbują ok. 30% czeskiego eksportu towarów⁶⁰; jest to zdecydowanie największy pojedynczy rynek docelowy, a przez większą część ostatniej dekady stanowiły one więcej niż trzy kolejne rynki łącznie.

Słabość ta wynika nie tylko z wielkości tego udziału, ale także z jego struktury. Znaczną jego część stanowią dobra pośrednie i komponenty zaprojektowane specjalnie dla niemieckich linii montażowych, dla których nie ma alternatywnego nabywcy. Na tym polega różnica między sprzedażą gotowego produktu a wkomponowaniem się w proces produkcyjny innego podmiotu. Gotowy produkt może w zasadzie znaleźć innego klienta; komponent wykonany na zamówienie do niemieckiej skrzyni biegów – nie. Kiedy popyt w Niemczech słabnie, towarów tych nie można po prostu przekierować na inny rynek, więc ich sprzedaż ustaje. Zależność mierzona ogólną wielkością eksportu zaniża zatem rzeczywiste narażenie, ponieważ traktuje relację dostaw na zasadzie wyłączności, tak jakby była to zwykła sprzedaż.

60 Czech Exports Beyond Germany: 2026 Diversification Survey, Czech Business Review, 13.09.2026, <https://czechbusinessreview.com/economy/czech-export-diversification-germany-survey-2026> (dostęp: 28.09.2026).

Przez długi czas w Pradze traktowano to jako fakt geograficzny, a nie problem polityczny. Niemcy były kotwicą; bliskość do nich stanowiła czeską przewagę komparatywną, a nie ryzyko, przed którym należało się zabezpieczać. Pomysł, że kraj powinien celowo rozwijać drugi kierunek przemysłowy o porównywalnym znaczeniu, był w najlepszym razie kwestią drugorzędną; czymś, co zalecali ekonomiści, a rządy odkładały na bok. Rozwaga, najstarsza z cnót konserwatywnych, przestrzega przed uzależnianiem dobrobytu narodu od jednego klienta, bez względu na to, jak jest niezawodny; jednak rozwaga łatwo ustępuje miejsca sukcesowi, a przez dwie dekady model niemiecki odnosił na tyle duże sukcesy, że uciszył sceptyków.

Pandemia położyła kres luksusowi odkładania tej kwestii na bok.

WSTRZĄS, KTÓRY ZMIENIŁ UKŁAD SIŁ

Kiedy w 2020 r. doszło do zablokowania łańcuchów dostaw, a następnie ponownie podczas kryzysu energetycznego, który nastąpił po 2022 r., koszt koncentracji na jednym rynku przestał być tylko pozycją w raporcie o ryzyku, a stał się comiesięczną rzeczywistością na halach produkcyjnych. Niemiecki przemysł, przede wszystkim motoryzacyjny, a wraz z nim wszystkie sektory energochłonne, wkroczyły w okres słabości, który od tego czasu okazał się raczej strukturalny niż cykliczny. Utrzymujące się wysokie ceny energii, powolne i niezwykle kosztowne odejście od silników spalinowych oraz słabnący globalny popyt właśnie na te towary, które stanowią trzon relacji czesko-niemieckich – wszystko to nastąpiło jednocześnie. Gospodarka oparta głównie na popycie niemieckim odczuła każdy z tych wstrząsów bezpośrednio, z opóźnieniem, nad którym nie miała kontroli.

WARTOŚĆ HANDLU CZESKO-POLSKIEGO

23 mld €
w 2019 r.



27,6 mld €
w 2021 r.



Polska jest obecnie **drugim co do wielkości rynkiem eksportowym Czech** – ustępując jedynie Niemcom, a wyprzedzając Francję.



Czechy są **drugim co do wielkości rynkiem eksportowym Polski** po Niemczech.

W latach 2020–2024 eksport pomiędzy krajami wzrósł o ponad 60%,
a nadwyżka handlowa Polski wobec Czech ustabilizowała się na poziomie
8–9 mld EUR rocznie.

Dwaj sąsiedzi, którzy dziesięć lat temu prowadzili handel z wygody,
obecnie plasują się w **czołówce swoich rankingów.**

W tym samym czasie alternatywne rozwiązanie po cichu sprawdzało się w praktyce – nie w dokumencie strategicznym, ale w danych handlowych. Handel z Polską nie tylko przetrwał te zawirowania, ale wręcz przyspieszył w ich trakcie. Wartość handlu czesko-polskiego wzrosła z ok. 24 mld EUR w 2019 r. do imponującego poziomu ok. 27,9 mld EUR w 2021 r., właśnie w momencie, gdy ogólna sytuacja handlowa w Europie się pogarszała⁶¹. Co najważniejsze, dynamika ta utrzymała się po zażegnaniu sytuacji kryzysowej. W latach 2020–2025 polski eksport do Czech wzrósł o ponad 60%, z 14,0 mld EUR do 22,9 mld EUR⁶², podczas gdy czeski eksport do Polski rośnie jeszcze szybciej – o ponad 80%, z 8,8 mld EUR do 16,2 mld EUR. Nadwyżka handlowa Polski wobec Czech osiągnęła szczyt w 2022 r. (9,0 mld EUR), a w 2025 r. wyniosła 6,7 mld EUR.. Polska jest obecnie trzecim co do wielkości rynkiem eksportowym Czech – ustępując jedynie Słowacji i Niemcom, a wyprzedzając Francję⁶³. A Czechy są drugim co do wielkości rynkiem eksportowym Polski, również po Niemczech. Dwaj sąsiedzi, którzy 10 lat temu prowadzili handel z wygody, dziś plasują się w czołówce swoich rankingów.

Decydujące znaczenie ma to, jakiego rodzaju jest to handel. Nie chodzi tu o dwa kraje wymieniające się gotowymi produktami przez dogodną granicę i nazywające to partnerstwem. Struktura handlu czesko-polskiego – komponenty, półprodukty i wzajemny udział w tych samych łańcuchach produkcyjnych – pokazuje, że obie gospodarki rozwijają wspólną produkcję przemysłową, a nie tylko sprzedają sobie nawzajem towary. To właśnie to rozróżnienie stanowi sedno argumentacji. Relacja handlowa opiera się na cenie i może zostać zerwana przez kolejnego, tańszego dostawcę; relacja przemysłowa opiera się na inżynierii, oprzyrządowaniu i zaufaniu, a raz zbudowana, nie rozpada się, gdy poprawi się sytuacja w jednym kwartale. Pandemia przekształciła wygodny handel w handel zintegrowany, a integracja z natury rzeczy jest trwała.

DYWERSYFIKACJA, KTÓRA JUŻ SIĘ OPLACIŁA

Łatwo byłoby – i błędnie – interpretować to wszystko jako tymczasowe zastępstwo: Polska wkraczająca na scenę, gdy Niemcy są w trudnej sytuacji, by zostać po cichu odsunięta na bok, gdy tylko niemiecka gospodarka stanie na nogi. Dane z lat kryzysu wskazują na coś zupełnie przeciwnego. Zwrot w kierunku rynku środkowoeuropejskiego nie tylko złagodził skutki spowolnienia w Niemczech, ale także zapewnił wzrost na własnych warunkach, w tempie, któremu tradycyjny rdzeń nie był w stanie dorównać, i nadal przynosił korzyści po ustąpieniu sytuacji kryzysowej. Dywersyfikacja przestała być defensywnym zabezpieczeniem, okazała się źródłem ekspansji. Zabezpieczenie utrzymuje się tylko do czasu, aż niebezpieczeństwo minie; silnik zatrzymuje się, bo działa.

Sytuacja makroekonomiczna tylko potwierdza tę logikę. Polska należy obecnie do najszybciej rozwijających się gospodarek w Unii Europejskiej, a prognozowany wzrost gospodarczy na rok 2026 wynosi około 3,2–3,5%, podczas gdy prognoza dla strefy euro wynosi bliżej 1,2%⁶⁴; to

61 Eurostat, International trade of EU and non-EU countries since 2002 by SITC (ds-059331), deklarujący: Polska, partner: Czechy, dz. cyt.; obliczenia własne; Poland is One of the Most Important Trading Partners of the Czech Republic, Priority Magazine, 21.09.2022, <https://prioritymagazin.cz/en/2022/09/21/poland-is-one-of-the-most-important-trading-partners-of-the-czech-republic/> (dostęp: 28.09.2026).

62 Tamże.

63 A. Drahozalová, F. Novotný, A. Wałoszková, *Czech exports holding course amid a storm of uncertainty*, Česká národní banka, 9.05.2025, <https://www.cnb.cz/en/monetary-policy/monetary-policy-reports/boxes-and-articles/Czech-exports-holding-course-amid-a-storm-of-uncertainty/>; profil krajowy: Polska, BusinessINFO.cz: projekt jest zarządzany przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Republiki Czeskiej i wdrażany przez agencję CzechTrade; 29.05.2026 r. <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrna-teritorialni-informace/2/> (dostęp: 28.09.2026).

64 European Economic Forecast. Spring 2026, „European Economy. Institutional Paper”, nr 341, Komisja Europejska, maj 2026, https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/3360898c-cd40-46c0-b170-7adfc993add_en?filename=ip341_en.pdf (dostęp: 28.09.2026).

duży, dynamiczny rynek na północnej granicy Czech, rozwijający się w tempie około trzykrotnie szybszym niż tradycyjne zachodnie rdzenie. Jest to również, bezapelacyjnie, kraj przeznaczający najwięcej środków na obronność w NATO w stosunku do wielkości swojej gospodarki – 4,3% PKB w 2025 r. i planowane 4,8% w 2026 r.⁶⁵. Dla kraju, którego przewagą konkurencyjną jest przemysł, szybko rozwijający się i zbrojący się sąsiad nie jest drugorzędnym rynkiem zbytu. Jest to kierunek strategiczny, „ukryty” na widoku.

Właśnie taka ponowna ocena sytuacji trwa obecnie w Czechach i należy o tym mówić bez eufemizmów, ponieważ zmienia to ramy całych relacji. Polska nie powinna już być traktowana jako wygodny rynek drugorzędny – miejsce, gdzie można sprzedawać, gdy rynek główny słabnie. Stała się drugim kierunkiem strategicznym: świadomą osią czeskiego modelu wzrostu, którą należy pielęgnować z taką samą powagą, jaką niegdyś traktowano relacje z Niemcami. Zadaniem czeskiej polityki gospodarczej jest sprawienie, by ta reorientacja miała charakter celowy, a nie przypadkowy – aby to, co ujawniła pandemia, zostało potraktowane nie jako faza, na którą trzeba poczekać, ale jako strategia, którą należy świadomie realizować, wspierając ją instrumentami polityki, a nie jedynie odruchami eksporterów.

GDZIE INTEGRACJA STAJE SIĘ WIDOCZNA: KAPITAŁ I BRANŻE PRZYSZŁOŚCI

Kapitał podążał za handlem wzdłuż tej samej osi, a integracja przebiega tu w obu kierunkach. Od 2021 r. czeski kapitał prywatny jest jedną z najbardziej aktywnych grup inwestorów zagranicznych na rynku polskim – w sektorach nieruchomości, finansów, handlu elektronicznego i infrastruktury – podczas gdy polskie firmy zbudowały znaczącą pozycję w czeskiej gospodarce w sektorach energetycznym, chemicznym i spożywczym. Przepływy są obecnie na tyle duże, że zyskują znaczenie polityczne. Wymaga to świadomego zarządzania. Transgraniczne posiadanie udziałów w znanych przedsiębiorstwach krajowych zyskuje społeczną akceptację tylko wtedy, gdy inwestorzy zobowiązują się do prawdziwej, długoterminowej obecności – siedziby, badań, miejsc pracy i trwałych lokalnych korzeni – zamiast traktować przejęcie jako pozycję w portfelu, którą można szybko odsprzedać. Integracja kapitałowa jest najgłębszą formą partnerstwa właśnie dlatego, że najtrudniej ją odwrócić, i z tego samego powodu wymaga najwyższego standardu dobrej wiary po obu stronach. Dobrze zarządzana jest fundamentem relacji; niedbale traktowana jest najszybszym sposobem na jej zniszczenie. Dyscyplina, jakiej to wymaga, nie jest ograniczeniem partnerstwa, lecz jego gwarancją.

Ta sama logika strukturalna zaczyna pojawiać się w branżach, które będą definiować nadchodzącą dekadę, a nie tę minioną. Najbardziej oczywistym przykładem jest sektor obronny. Przebrojenie Polski – proporcjonalnie największe w sojuszu – generuje popyt na skalę, że żaden pojedynczy dostawca z Europy Środkowej nie jest w stanie zaspokoić samodzielnie, a czeski przemysł wnosi do współpracy rzeczywiste możliwości, nie tylko bliskość geograficzną. Logika wspólnych ofert czesko-polskich na rynkach trzecich, od regionu Trójmorza po Bliski Wschód, wynika bezpośrednio z liczb: dwie średniej wielkości bazy przemysłowe, które osobno konkurują o te same kontrakty, razem zdobyłyby ich znacznie więcej. Podobna sytuacja występuje w sektorze kolejowym. Czeskie i polskie przedsiębiorstwa produkujące tabor kolejowy mogą

65 Poland plans record defence spending of 4.8% GDP in 2026 budget along with lower deficit, Notes from Poland, 29.08.2025, <https://notesfrompoland.com/2025/08/29/poland-plans-record-defence-spending-of-4-8-gdp-in-2026-budget-along-with-lower-deficit/> (dostęp: 28.09.2026).

spędzić nadchodzącą dekadę na wzajemnym podcinaniu cen w przetargach w całym regionie albo potraktować szerszy rynek regionu Trójmorza – kraje bałtyckie, Bałkany, przyszłe programy kolei dużych prędkości i metra – jako wspólną szansę, o którą będą rywalizować razem z globalnymi graczami. W obu sektorach szansa jest realna, ale ograniczona: producenci po obu stronach już teraz zawierają sojusze z partnerami z dalszych regionów, a czesko-polskie porozumienie, które nadejdzie zbyt późno, zastąpiłoby miejsca już zajęte. Strategiczna rekomendacja nasuwa się sama – postrzegaj sąsiada jako partnera w zdobywaniu rynków eksportowych, a nie jako rywala na rynku krajowym. Realizacja tej strategii wymaga jednak wsparcia polityki.

NAJWAŻNIEJSZA ZBIEŻNOŚĆ: WSPÓLNY INTERES W BRUKSELI

Najgłębsza przyczyna trwałości tej zmiany ma niewiele wspólnego z jakimkolwiek pojedynczym kryzysem. Wynika przede wszystkim z tego, że **Polska i Czechy zajmują tę samą pozycję strukturalną w Unii Europejskiej. I wreszcie coraz bardziej zdają sobie z tego sprawę.**

Są to dwie najbardziej uprzemysłowione gospodarki w Unii. Przemysł odpowiada za od jednej czwartej do prawie jednej trzeciej czeskiego PKB – znacznie powyżej średniej UE, wynoszącej około jednej piątej⁶⁶, a Polska plasuje się tuż za Czechami. Ten wspólny charakter przemysłowy rodzi podobną ekspozycję, a ekspozycja jest źródłem wspólnego interesu. Decyzje regulacyjne podejmowane w Brukseli – w zakresie polityki przemysłowej, Zielonego Ładu, systemu ETS2 i przyszłości silników spalinowych, a także stale rosnących obciążeń związanych z przestrzeganiem przepisów nakładanych na europejskie przedsiębiorstwa – dotyczą Warszawy i Pragę mocniej niż gospodarki oparte głównie na usługach. Dwa kraje, których dobrobyt opiera się na produkcji, mają – ze względu na samą strukturę swoich gospodarek – taki sam interes w tym, jak Unia zdecyduje się ją regulować. To nie sentyment je łączy; to tabele przepływów międzygałęziowych.

W tej kwestii powiem wprost i w swoim imieniu. Gospodarka tak przemysłowa jak nasza nie może pozostawać obojętna na kierunek europejskich regulacji, a bardziej asertywny głos Europy Środkowej w tej debacie – dotyczącej Zielonego Ładu, nadmiernej regulacji biznesu, tempa i kosztów transformacji ekologicznej – leży wprost w interesie narodowym Czech i Polski. Przemysł nie jest jednym z wielu sektorów, które można poświęcić, gdy zmieni się nastrój w Brukseli; w gospodarkach takich jak nasza stanowi on kręgosłup – źródło wykwalifikowanych miejsc pracy, sieci dostawców, regionalnego dobrobytu oraz podstawy podatkowej, na której opiera się wszystko inne. Klasa polityczna, która o tym zapomina lub traktuje produkcję jako dziedzictwo, którym należy zarządzać tak, by godnie odeszło w zapomnienie, myli dach z fundamentami.

Pozwolę sobie precyzyjnie wyjaśnić, na czym polega ten argument, a na czym nie. Nie jest to sprzeciw wobec samej transformacji, która nie budzi wątpliwości ani nie jest kwestionowana; moja radykalna niezgoda dotyczy metody. Właściwym narzędziem jest otwartość

66 Eurostat, National accounts aggregates by industry (up to NACE A*64), zbiór nama_10_a10, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/nama_10_a10 (dostęp: 28.09.2026).

technologiczna, a nie zakazy. Należy wyznaczyć cel i pozwolić inżynierom oraz rynkom znaleźć najtańszą drogę do jego osiągnięcia, zamiast zakazywać konkretnych technologii z Brukseli i liczyć na to, że zamienniki pojawią się na czas i po cenie, którą będą w stanie ponieść zwykłe gospodarstwa domowe i średnie przedsiębiorstwa. Właściwą zasadą jest pomocniczość: decyzje dotyczące koszyka energetycznego i bazy przemysłowej danego kraju powinny być podejmowane bliżej fabryk i elektrowni, których dotyczą, a nie przez komisję oddaloną o dwie granice. A właściwa kolejność priorytetów stawia konkurencyjność na pierwszym miejscu: nie jako wroga ambicji klimatycznych, ale jako ich warunek wstępny, ponieważ kontynent, który sam się zdeindustrializował, nie zdekarbonizuje niczego poza własną zdolnością do płacenia za cokolwiek. Tempo transformacji, jej koszty oraz to, kto je ponosi, są zatem uzasadnionymi kwestiami interesu narodowego dla gospodarek, które pokryją największą część rachunku, a kraj, który utrzymuje się z przemysłu, ma zarówno prawo, jak i zwykły obowiązek nalegać, by przepisy europejskie – niezależnie od tego, jak dobre są ich intencje – nie doprowadziły tego przemysłu do upadku poprzez nadmierną regulację. Opowiadanie się za tym nie oznacza sprzeciwu wobec Europy. Oznacza pragnienie Europy, która nadal będzie mogła sobie pozwolić na konkurowanie – i nadal będzie mogła sobie pozwolić na realizację własnych ambicji.

Rachunek jest tu prosty i przemawia na korzyść partnerstwa. Działając samodzielnie, Czechy są średniej wielkości państwem członkowskim, którego obawy można grzecznie odnotować, a następnie dyskretnie odłożyć na bok. U boku Polski – dużego państwa członkowskiego i jednej z najszybciej rozwijających się gospodarek Unii – stają się one połową bloku przemysłowego o realnym znaczeniu w Radzie, z którym raczej prowadzi się negocjacje, niż próbuje się go omijać. Dla Polski Republika Czeska stanowi sojusznika o porównywalnym charakterze gospodarczym i porównywalnej wiarygodności, partnera bardziej przewidywalnego i bardziej konsekwentnego niż szersze formacje regionalne, które zbyt często były paraliżowane przez własne wewnętrzne rozbieżności. Skoordynowane stanowisko Czech i Polski w sprawie polityki przemysłowej i energetycznej nie jest blokiem przeciwko Europie; jest to czynnik korygujący w jej obrębie, nalegający na pogodzenie europejskiej konkurencyjności i europejskich ambicji klimatycznych, zamiast cichego rozpatrywania ich jako wzajemnie wykluczających się elementów. Argument ten jest bardziej przekonujący i znacznie trwalszy, gdy dwie najbardziej uprzemysłowione gospodarki Europy przedstawiają go wspólnie, niż gdy każda z nich wysuwa go samodzielnie i bez echa.

CO SIĘ ZMIENIŁO, W SKRÓCIE

Pandemia nie stworzyła partnerstwa czesko-polskiego; ona je ujawniła. Obnażyła prawdziwy koszt uzależnienia od jednego rynku, pokazała, że druga ścieżka rozwoju przemysłowego jest nie tylko możliwa, ale i opłacalna, oraz unaoczniała, że obie gospodarki mają ten sam fundamentalny interes w tego rodzaju Europie, w której zamierzają konkurować – Europie, która wciąż coś wytwarza, wciąż wynagradza firmy i pracowników, którzy to wytwarzają, i wciąż ufa, że narody znają swoje własne gałęzie przemysłu lepiej niż odległy organ regulacyjny. Trwająca obecnie w Pradze rewizja poglądów jest w gruncie rzeczy uznaniem, że nic z tego nie jest przejściowym epizodem – że jest to strukturalna reorganizacja i że zarówno czeska, jak i polska polityka gospodarcza powinny przestać traktować ją jak pogodę, a zacząć postrzegać jak klimat: zjawisko trwałe, mające daleko idące konsekwencje i warte świadomego budowania na nim przyszłości.

JAN RAFAEL LUPOMĚSKÝ

5. WSPÓLNY INTERES PRZEMYSŁOWY CZECH I POLSKI W UNII EUROPEJSKIEJ



Struktura gospodarcza państw Unii Europejskiej pozostaje silnie zróżnicowana, dlatego wspólne regulacje dotyczące klimatu, energii czy przemysłu nie oddziałują na wszystkie państwa członkowskie w taki sam sposób. Ma to szczególne znaczenie dla Czech i Polski, gdzie przemysł odgrywa większą rolę niż przeciętnie w UE. Według danych Eurostatu w 2025 r. przemysł odpowiadał za 25,5% wartości dodanej brutto w Czechach i 21,6% w Polsce, wobec 19% w całej Unii Europejskiej⁶⁷.

W 2024 roku przemysł odpowiadał za:



27,8%

wartości dodanej brutto
w Czechach



23,7%

wartości dodanej brutto
w Polsce



19,1%

wartości dodanej brutto
w Unii Europejskiej

Dla obu państw oznacza to większą wrażliwość na ceny energii, koszty emisji, warunki finansowania inwestycji oraz tempo zmian regulacyjnych.

Źródło danych: Eurostat.

Dla obu państw oznacza to większą wrażliwość na ceny energii, koszty emisji, warunki finansowania inwestycji oraz tempo zmian regulacyjnych. W przypadku gospodarek o tak dużym znaczeniu produkcji decyzje podejmowane na poziomie UE wpływają bezpośrednio nie tylko na rentowność istniejących zakładów, lecz także na to, gdzie będą lokowane nowe fabryki, inwestycje technologiczne i kolejne ogniwa europejskich łańcuchów dostaw.

Z tego właśnie wynika potencjalny wspólny interes Pragi i Warszawy na forum UE. Nie musi on oznaczać pełnej zgodności we wszystkich kwestiach, lecz może prowadzić do wspólnego stanowiska tam, gdzie oba państwa mierzą się z podobnymi problemami: w energetyce, polityce klimatycznej, finansowaniu transformacji, energetyce jądrowej czy przemyśle obronnym.

67 Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_A10__custom_75020/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=316db23a-bdcb-401e-ae69-16d336ff36f6&c=1602834121990 (dostęp: 28.09.2026).

DWIE DROGI DO ROZWOJU PRZEMYSŁOWEGO

Republika Czeska i Polska mają dziś wiele wspólnych interesów na forum UE; silna pozycja przemysłu obu tych państw na tle innych gospodarek Unii ma jednak swoje źródła w zupełnie różnych momentach historycznych. Ziemie czeskie już od XIX wieku należały do przemysłowego centrum monarchii Habsburgów, gdzie rozwijał się przede wszystkim przemysł maszynowy, metalurgiczny, włókienniczy, szklarski i chemiczny. Przed rozpadem Austro-Węgier na ziemiach czeskich koncentrowało się ok. 70% produkcji przemysłowej całej monarchii habsburskiej⁶⁸. Dzisiejsza gęsta sieć zakładów, dostawców i kompetencji inżynierskich jest więc w dużej mierze kontynuacją struktury gospodarczej budowanej w Czechach od XIX wieku.

Polska dochodziła do obecnej pozycji gospodarczej zupełnie inną drogą. Najintensywniejsza państwowa industrializacja przypadła na okres komunizmu, szczególnie na lata 1948–1978, kiedy rozwijano przede wszystkim przemysł ciężki, hutnictwo, górnictwo i energetykę⁶⁹. Po 1989 r. struktura ta została głęboko przebudowana, a napływ inwestycji zagranicznych oraz późniejsza integracja z jednolitym rynkiem UE włączyły polskie przedsiębiorstwa w europejskie i globalne łańcuchy dostaw⁷⁰, dzięki czemu Polska po upadku komunizmu stała się jednym z europejskich fenomenów i głównych europejskich liderów wzrostu. Bank Światowy ocenia, że w pierwszych dwóch dekadach transformacji polska gospodarka rosła najszybciej spośród gospodarek europejskich⁷¹, natomiast OECD wskazuje, że w ostatnich dwóch dekadach zwiększała się szybciej niż gospodarki sąsiednich państw Europy Środkowej⁷².

Oba modele rozwoju, zarówno czeski, jak i polski, dochodzą dziś jednak do podobnej granicy. **Czechy pozostają silnie uprzemysłowione**, lecz chcą przesuwać się w kierunku produktów i technologii o większej krajowej wartości dodanej. **Polska również musi stopniowo przechodzić od przewagi opartej na kosztach pracy i absorpcji zagranicznych technologii do modelu opartej na produktywności, innowacjach i większej krajowej wartości dodanej**⁷³.

Przed wszystkim jednak dla obu gospodarek, Czech i Polski, dalszy rozwój przemysłu wymaga konkurencyjnej cenowo energii, inwestycji, technologii i wzrostu produktywności.

68 M. Mutschlechner, *The Czechoslovakian Republic as Successor State to Austria-Hungary*, Die Welt der Habsburger, <https://www1.habsburger.net/en/chapters/czechoslovakian-republic-successor-state-austria-hungary> (dostęp: 28.09.2026).

69 Ł. Dwilewicz, *Polityka państwa polskiego wobec przemysłu 1918–2018*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, 2018, nr 3 (35), s. 61, <https://econjournals.sgh.waw.pl/kwes/article/view/1102> (dostęp: 28.09.2026).

70 *Strengthening FDI and SME Linkages in Poland*, OECD Publishing, OECD, Paris 2025, s. 13, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_5e587269/cb08eb93-en.pdf (dostęp: 28.09.2026), <https://doi.org/10.1787/cb08eb93-en>.

71 M. Piątkowski, *Poland's New Golden Age: Shifting from Europe's Periphery to its Center*, World Bank Policy Research Working Paper No. 6639, Washington, DC 2013, s. 2, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6639>.

72 *OECD Economic Surveys: Poland 2025*, OECD Publishing, Paris 2025, s. 15, <https://doi.org/10.1787/483d3bb9-en>.

73 OECD, *Strengthening FDI and SME Linkages in Poland*, OECD Publishing, Paris 2025, część „Enabling conditions for FDI and SME linkages”.

RÓŻNE STRATEGIE, PODOBNE AMBICJE

W lutym 2026 r. czeski rząd przedstawił strategię *Česko: Země pro budoucnost 2.0*, która prezentuje bardzo wyraźny kierunek dalszego rozwoju gospodarczego Republiki Czeskiej. Dokument zakłada przejście od gospodarki w dużej mierze opartej na produkcji i roli poddostawcy do modelu opartego na wysokiej wartości dodanej, własnych technologiach, inwestycjach i silniejszych czeskich przedsiębiorstwach. Ambicją jest powrót Czech do pierwszej dziesiątki państw europejskich pod względem PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej, a jednym z konkretnych celów jest zwiększenie krajowej wartości dodanej eksportu z 62% w 2020 r. do 70% w 2030 r.⁷⁴. Ważną częścią tego modelu jest również dostępna cenowo energia, traktowana jako jeden z podstawowych warunków konkurencyjności przemysłu⁷⁵.

Polska nie posiada obecnie jednego nowego dokumentu, będącego bezpośrednim odpowiednikiem czeskiej strategii. Obowiązująca Strategia Produktywności 2030, przyjęta przez Radę Ministrów w 2022 r., zakłada jednak podobną zmianę modelu rozwojowego Polski: odejście od przewagi wynikającej z relatywnie niskich kosztów pracy w kierunku gospodarki wykorzystującej wiedzę, zaawansowane technologie, automatyzację i większą produktywność⁷⁶. Równolegle przygotowywana jest Strategia Rozwoju Polski do 2035 r.⁷⁷, a w maju 2026 r. rozpoczęto konsultacje projektu Programu Rozwoju Inwestycji w Polskiej Gospodarcze do 2035 r., którego celem jest przyciąganie projektów inwestycyjnych o istotnym znaczeniu dla rozwoju kraju⁷⁸.

Polskie ambicje coraz wyraźniej wykraczają przy tym poza samą konwergencję z Europą Zachodnią.

W 2026 r. Polska uczestniczy w pracach G20 na zaproszenie amerykańskiej prezydencji, a na grudniowy szczyt w Miami została zaproszona jako gość specjalny.

Nie oznacza to jeszcze stałego członkostwa, ale polskie władze deklarują, że ich celem jest przekształcenie tegorocznego udziału w G20 w trwałą obecność Polski w tym formacie⁷⁹.

74 *Hospodářská strategie. Česko: Země pro budoucnost 2.0*, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Praha, luty 2026 r., rozdz. 5.3 „Export”, s. 78, https://mpo.gov.cz/assets/en/guidepost/for-the-media/press-releases/2026/3/Economic-Strategy_2026_EN_web.pdf (dostęp: 28.09.2026).

75 *Hospodářská strategie 2.0 má Česku vrátit dlouhodobý ekonomický růst*, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 20.02.2026, <https://mpo.gov.cz/cz/rozcetnik/pro-media/tiskove-zpravy/hospodarska-strategie-2-0-ma-cesku-vratit-dlouhodoby-ekonomicky-rust--291795/> (dostęp: 28.09.2026).

76 *Rada Ministrów przyjęła Strategię Produktywności 2030*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 12.07.2022, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/rada-ministrow-przyjela-strategie-produktywnosci-2030> (dostęp: 28.09.2026).

77 *Strategia Rozwoju Polski do 2035 r.*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r-> (dostęp: 28.09.2026).

78 *Program Rozwoju Inwestycji w Polskiej Gospodarcze do 2035 r.*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 19.05.2026, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/program-rozwoju-inwestycji-w-polskiej-gospodarcze-do-2035-roku> (dostęp: 28.09.2026).

79 *Polska przy stole G20 – czas przekuć sukces gospodarczy w globalny wpływ*, Ministerstwo Finansów, 26.08.2026, <https://www.gov.pl/web/finanse/polska-przy-stole-g20--czas-przekuc-sukces-gospodarczy-w-globalny-wplyw> (dostęp: 28.09.2026); *Prezydent o potencjale Trójmorza i miejscu Polski w G20*, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, 14.09.2026, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wypowiedzi-prezydenta-rp/wystapienia/prezydent-o-potencjale-trojmorza-i-miejscu-polski-w-g20-126480> (dostęp: 28.09.2026).

Ambicje obu państw są więc podobne, choć wynikają z innej skali gospodarki. Czechy chcą wykorzystać swoją silną bazę przemysłową do przejścia w kierunku gospodarki o wyższej wartości dodanej, Polska zaś chce wykorzystać skalę rynku, inwestycji i dotychczasowego wzrostu, aby przejść z pozycji gospodarki nadrabiającej dystans do państwa współkształtującego europejską i globalną politykę gospodarczą. W obu przypadkach powodzenie zależy od tych samych czynników: konkurencyjnej energii, kapitału, technologii i zdolności do utrzymania produkcji przemysłowej w Europie.

ENERGIA JAKO WARUNEK KONKURENCYJNOŚCI I SUWERENNOŚCI

Dla Czech i Polski bezpieczeństwo energetyczne jest jednym z podstawowych warunków dalszego rozwoju przemysłu. Oba państwa zakładają utrzymanie zdywersyfikowanego miksu opartego na energetyce jądrowej, magazynach, rozbudowie sieci i źródłach sterowalnych. Czeski rząd określa energetykę jądrową jako jeden z filarów stabilności systemu, przewidując równocześnie rozwój OZE i nowych mocy gazowych⁸⁰. Polska przyjmuje podobny model rozwoju infrastruktury energetycznej, a Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu zakłada, że do 2040 r. OZE będą odpowiadać za około dwie trzecie produkcji energii elektrycznej, a ich rozwój ma przebiegać równolegle z rozwojem energetyki jądrowej i magazynowania energii oraz rozbudową sieci elektroenergetycznych⁸¹.

W obu państwach doświadczenia ostatnich lat wzmocniły również znaczenie suwerenności energetycznej. Polska rozpoczęła dywersyfikację dostaw gazu jeszcze przed pełnoskalową rosyjską agresją na Ukrainę, a przyjęta już w 2021 r. Polityka energetyczna Polski do 2040 r. wskazywała budowę Baltic Pipe, rozbudowę terminalu LNG w Świnoujściu i dywersyfikację kierunków dostaw jako strategiczne elementy bezpieczeństwa państwa⁸². Po 2022 r. cel ten został rozszerzony o szybkie ograniczenie zależności od rosyjskich paliw kopalnych. Czechy zaś, które przed rosyjską agresją pozostawały znacznie silniej uzależnione od rosyjskiego gazu, rozpoczęły podobną dywersyfikację przede wszystkim po lutym 2022 r. Jeszcze w tym samym roku zapewniły sobie dostęp do terminalu LNG w holenderskim Eemshaven o przepustowości odpowiadającej około jednej trzeciej rocznego czeskiego zużycia gazu⁸³.

Wspólny czesko-polski interes nie polega więc na wyborze jednego rodzaju energii, lecz na utrzymaniu możliwie dużej kontroli nad warunkami jej dostarczania. Dla obu państw rozwój OZE jest częścią transformacji, ale musi być połączony ze stabilnymi mocami wytwórczymi, sieciami, magazynowaniem i dywersyfikacją dostaw paliw. Z perspektywy przemysłu cel pozostaje ten sam: energia ma być dostępna, przewidywalna i konkurencyjna cenowo. To właśnie

80 Programové prohlášení vlády, 05.01.2026, rozdz. „Hospodářství, průmysl a energetika”, Vláda České republiky, <https://lada.gov.cz/cz/vlada/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-224629/> (dostęp: 28.09.2026); Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, *Hospodářská strategie. Česko: Země pro budoucnost 2.0*, dz. cyt.

81 Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu przyjęty przez Radę Ministrów. Dokument opracowało Ministerstwo Energii, Ministerstwo Energii, 08.06.2026, <https://www.gov.pl/web/energia/krajowy-plan-w-dziedzinie-energii-i-klimatu-przyjety-przez-rade-ministrow-dokument-opracowalo-ministerstwo-energii> (dostęp: 28.09.2026).

82 Uchwała w sprawie „Polityki energetycznej Polski do 2040 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 02.02.2021, <https://www.gov.pl/web/premier/uchwala-w-sprawie-polityki-energetycznej-polski-do-2040-r> (dostęp: 28.09.2026); Założenia do aktualizacji Polityki energetycznej Polski do 2040 r. z marca 2022 r., Ministerstwo Energii, 27.03.2026, <https://www.gov.pl/web/energia/założenia-do-aktualizacji-polityki-energetycznej-polski-do-2040-r-z-marca-2022-r> (dostęp: 28.09.2026).

83 *Czechia Energy Snapshot*, Komisja Europejska, DG Energy, 18.10.2022, https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-10/CZ_2022_Energy_Snapshot.pdf (dostęp: 28.09.2026); *V Nizozemsku se otevře LNG terminál, který Česku umožní snížit závislost na ruském plynu až o třetinu*, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 08.09.2022, <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/v-nizozemsku-se-otevire-lng-terminal-ktery-cesku-umozni-snit-zavislost-na-ruskem-plynu-az-o-tretinu--269787/> (dostęp: 28.09.2026).

w tym punkcie polityka energetyczna bezpośrednio łączy się z czesko-polskim podejściem do Zielonego Ładu i systemu ETS.

ZIELONY ŁAD I ETS: WSPÓLNY PROBLEM KOSZTÓW TRANSFORMACJI

Dla wysoko uprzemysłowionych gospodarek Czech i Polski europejska polityka klimatyczna jest jednocześnie polityką kosztową. Cena uprawnień do emisji wpływa na energetykę i duże zakłady przemysłowe objęte ETS1, natomiast ETS2 rozszerza mechanizm cenowy na paliwa wykorzystywane między innymi w budynkach i transporcie drogowym. W obu państwach dyskusja o Zielonym Ładzie coraz silniej koncentruje się więc nie na samym celu ograniczania emisji, lecz na tempie transformacji, jej kosztach oraz wpływie na konkurencyjność przemysłu.

Stanowisko obecnego czeskiego rządu jest w tej kwestii bardziej zdecydowane. Program rządowy ze stycznia 2026 r. zapowiada działania na rzecz przebudowy ETS1, tak aby system był bardziej przewidywalny dla przemysłu, oraz deklaruje gotowość niewdrożenia ETS2 do prawa krajowego. Równocześnie czeski rząd łączy sprzeciw wobec wzrostu kosztów emisji z postulatem tańszej energii, większej samowystarczalności energetycznej i rozwoju atomu⁸⁴. Polska nie kwestionuje całej unijnej polityki redukcji emisji, ale również domaga się istotnej zmiany jej instrumentów. W marcu 2026 r. Ministerstwo Klimatu i Środowiska opowiedziało się za głęboką reformą ETS, rezygnacją z obowiązkowego ETS2 do 2030 r., większą pulą bezpłatnych uprawnień dla przemysłu oraz mechanizmami ograniczającymi spekulację cenami uprawnień⁸⁵.

Stanowiska Pragi i Warszawy nie są więc identyczne, ale ich gospodarczy punkt wyjścia jest zbliżony. Potwierdzają to rozmowy czeskiego i polskiego resortu środowiska ze stycznia 2026 r., podczas których oba państwa uzgodniły współpracę nad mechanizmami stabilizującymi ceny w ETS2 i ograniczającymi ryzyko gwałtownego wzrostu kosztów⁸⁶. Jednocześnie zmienione europejskie prawo klimatyczne wprowadza wiążący cel redukcji emisji netto o 90% do 2040 r. względem 1990 r., a pełne uruchomienie ETS2 zostało przesunięte na 2028 rok⁸⁷.

Przestrzeń dla wspólnego działania Czech i Polski nie polega więc na prostym odrzuceniu europejskiej transformacji klimatycznej. Znacznie bardziej realistycznym wspólnym interesem jest takie kształtowanie jej warunków, aby tempo dekarbonizacji odpowiadało możliwościom inwestycyjnym przemysłu, a koszty energii i emisji nie skłaniały firm do przenoszenia produkcji poza Unię Europejską. W tym właśnie obszarze energetyka, ETS i polityka przemysłowa stają się jednym zagadnieniem.

MOTORYZACJA: ZBIEŻNOŚĆ STANOWISK W PRAKTYCE

Motoryzacja jest obszarem, w którym podobne interesy przemysłowe Czech i Polski już przełożyły się na wspólne działania na forum UE. Znaczenie sektora jest w obu państwach duże, choć ich miejsce w łańcuchu produkcyjnym jest nieco inne. W Czechach motoryzacja pozostaje

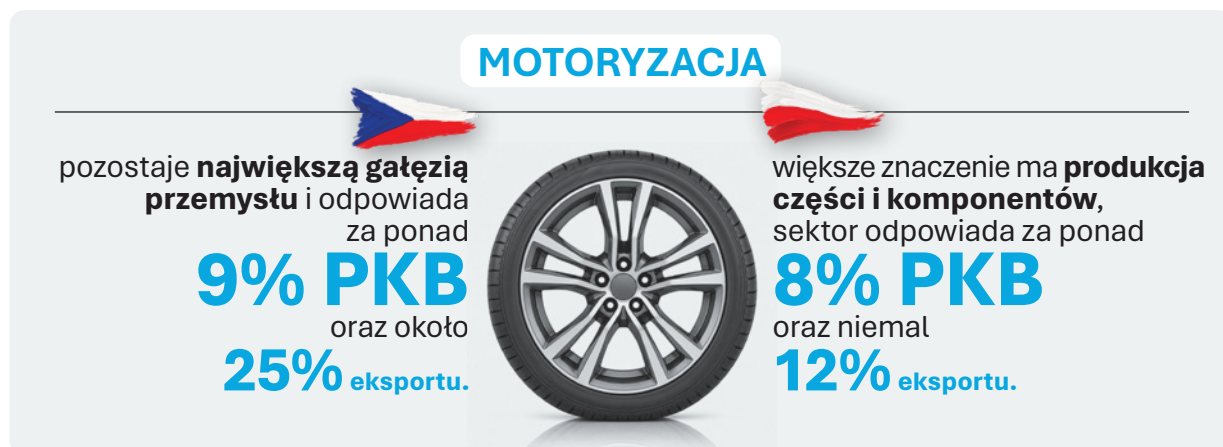
84 Programové prohlášení vlády, 05.01.2026, rozdz. „Hospodářství, průmysl a energetika”, Vláda České republiky, <https://vlada.gov.cz/cz/vlada/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-224629/> (dostęp: 28.09.2026).

85 Reforma ETS: kierunek zmian proponowany przez Polskę, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 18.03.2026, <https://www.gov.pl/web/klimat/Reforma-ets-kierunek-zmian-proponowany-przez-polske>, (dostęp: 28.09.2026).

86 Spotkanie wiceministrów środowiska Czech i Polski, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 15.01.2026, <https://www.gov.pl/web/klimat/spotkanie-wiceministrow-srodowiska-polski-i-czech> (dostęp: 28.09.2026).

87 2040 climate target: Council gives final green light, Rada Unii Europejskiej, 05.03.2026, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/03/05/2040-climate-target-council-gives-final-green-light/> (dostęp: 28.09.2026).

największą gałęzią przemysłu i odpowiada za ponad 9% PKB oraz około jedną czwartą eksportu⁸⁸. W Polsce zaś większe znaczenie niż sam montaż pojazdów ma rozbudowana produkcja części i komponentów, a cały sektor motoryzacyjny odpowiada, według danych rządowych, za ok. 8% PKB i blisko 12% eksportu⁸⁹.



Już w grudniu 2024 r. Polska i Czechy, wspólnie z Bułgarią, Włochami, Rumunią i Słowacją, przedstawiły w Radzie UE propozycję nowej europejskiej polityki motoryzacyjnej, w której postulowały przede wszystkim neutralność technologiczną, większą przewidywalność regulacji oraz wsparcie inwestycji obejmujące nie tylko producentów samochodów, lecz także cały europejski łańcuch dostaw komponentów⁹⁰. Kierunek ten pozostał aktualny także po zmianie czeskiego rządu.

W marcu 2026 r. rząd czeski przyjął mandat do negocjacji dotyczących nowych norm emisji CO₂, w którym jako swoje priorytety wskazał technologicznie neutralną transformację, złagodzenie celów emisyjnych oraz większą elastyczność dla producentów⁹¹. Podczas posiedzenia Rady UE Polska opowiedziała się za obniżeniem celu redukcji emisji dla nowych samochodów w 2035 r. do 90% oraz za dodatkowymi mechanizmami elastyczności, podkreślając równocześnie znaczenie neutralności technologicznej i konkurencyjności europejskiego przemysłu⁹².

W tym więc zakresie stanowiska Pragi i Warszawy prowadzą w podobnym kierunku: Czechy kwestionują obecne ograniczenia dotyczące silników spalinowych w sposób bardziej zdecydowany, podczas gdy Polska akcentuje przede wszystkim zmianę celów, większą elastyczność

88 *Mobility*, część dotycząca znaczenia przemysłu motoryzacyjnego w gospodarce Republiki Czeskiej, CzechInvest, <https://czechinvest.gov.cz/en/Key-sectors/Mobility> (dostęp: 28.09.2026).

89 *WMRiT o wsparciu dla sektora motoryzacyjnego*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 29.11.2025, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/w-mrit-o-wsparciu-dla-sektora-motoryzacyjnego> (dostęp: 28.09.2026).

90 Rada Unii Europejskiej, *Joint proposal for a renewed European automotive policy: balancing competitiveness and climate ambition*, dok. 16470/24, 02.12.2024, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16470-2024-INIT/en/pdf> (dostęp: 28.09.2026).

91 *Vláda schválila pozici ČR k revizi emisních norem CO₂. Prioritou je podpora autoprůmyslu, technologická neutralita a možnost volby pro občany*, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 16.03.2026, <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-pozici-cr-k-revizi-emisnich-norem-co2-prioritou-je-podpora-autoprumslyu-technologicka-neutralita-a-moznost-volby-pro-obcany-292391/> (dostęp: 28.09.2026).

92 *Deputy Minister Krzysztof Bolesta at the meeting of the EU Environment Council in Brussels*, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 19.03.2026, <https://www.gov.pl/web/climate/deputy-minister-krzysztof-bolesta-at-the-meeting-of-the-eu-environment-council-in-brussels> (dostęp: 28.09.2026).

i możliwość wykorzystania różnych technologii. Wspólnym mianownikiem pozostaje przekonanie, że dekarbonizacja motoryzacji nie może odbywać się kosztem europejskich zdolności produkcyjnych. Dla Czech i Polski jest to szczególnie istotne, ponieważ transformacja sektora oznacza jednocześnie walkę o to, gdzie w przyszłości będą produkowane samochody, baterie, elektronika, oprogramowanie i komponenty nowych układów napędowych.

OD WSPÓLNYCH INTERESÓW DO WSPÓLNEJ AGENDY W RADZIE UE

Czechy i Polska nie są wystarczająco duże, aby samodzielnie przesądzać o wyniku głosowań w Radzie UE. W standardowej procedurze większości kwalifikowanej przyjęcie decyzji wymaga poparcia co najmniej 55% państw członkowskich reprezentujących co najmniej 65% ludności Unii, natomiast mniejszość blokująca musi obejmować co najmniej cztery państwa⁹³. Znaczenie współpracy Pragi i Warszawy nie polega więc na stworzeniu samodzielnego bloku, lecz na możliwości przygotowywania wspólnych propozycji i budowania wokół nich szerszych koalicji.

Podstawy takiego mechanizmu już istnieją. **W czerwcu 2026 r. premierzy Czech, Polski, Słowacji i Węgier uznali w ramach V4 równowagę między transformacją a konkurencyjnością**, przegląd ETS oraz regulacje dotyczące przemysłu motoryzacyjnego za obszary wspólnego działania w polityce europejskiej. **Uzgodnili również odbudowę stałych kanałów koordynacji między ministrami a przedstawicielami odpowiedzialnymi za politykę UE⁹⁴.**

Oznacza to, że czesko-polskie współdziałanie może funkcjonować jako rdzeń szerszych koalicji regionalnych, których skład będzie się zmieniał w zależności od konkretnego dossier.

Pierwszym naturalnym obszarem takiej agendy jest energetyka. Poza wspólnym interesem w ograniczaniu kosztów energii szczególne znaczenie ma energetyka jądrowa. Podczas czesko-polskich konsultacji w maju 2026 r. oba państwa omawiały finansowanie nowych projektów, współpracę na forum UE, rozwój SMR, kształcenie kadr oraz budowę wspólnych łańcuchów dostaw. Potwierdzono również dalszą współpracę w ramach unijnego sojuszu jądrowego⁹⁵. Czechy dysponują istniejącym zapleczem technologicznym i przemysłowym, podczas gdy Polska rozpoczyna znacznie większy cykl nowych inwestycji, co tworzy przestrzeń do współpracy obejmującej zarówno politykę europejską, jak i sam przemysł.

93 *Qualified majority*, część „Blocking minority”, Rada Unii Europejskiej, <https://www.consilium.europa.eu/en/council-eu/how-does-the-council-vote/qualified-majority/> (dostęp: 28.09.2026).

94 *Spotkanie Premierów Grupy Wyszehradzkiej – Wspólne Oświadczenie*, Gödöllő, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 23.06.2026, opublikowane 24.06.2026, <https://www.gov.pl/web/premier/spotkanie-premierow-grupy-wyszehradzkiej---wspolne-oswiadczenie> (dostęp: 28.09.2026).

95 *Konsultacje polsko-czeskie w zakresie energetyki jądrowej*, Ministerstwo Energii, 21.05.2026, <https://www.gov.pl/web/polski-atom/konsultacje-polsko-czeskie-w-zakresie-energetyki-jadrowej> (dostęp: 28.09.2026).

Drugim obszarem, w którym sąsiadujące państwa mogą zacieśnić współpracę, jest przemysł obronny. W czerwcu 2026 r. ministrowie obrony Czech i Polski uzgodnili rozwijanie współpracy przedsiębiorstw, przedsięwzięć typu *joint venture* oraz wspólnych projektów przemysłowych⁹⁶. Potencjalna wspólna agenda Czech i Polski w Radzie UE może więc opierać się na kilku już istniejących punktach stycznych: konkurencyjnej energii, reformie ETS, neutralności technologicznej w motoryzacji, rozwoju energetyki jądrowej oraz europejskiej produkcji obronnej. Nie wymaga to pełnej zgodności obu rządów we wszystkich kwestiach europejskich, wystarczy zdolność rozpoznawania konkretnych wspólnych interesów i przedstawiania ich w formie propozycji, wokół których można następnie budować szersze koalicje państw członkowskich.

OD WSPÓLNYCH INTERESÓW DO SOJUSZU PRZEMYSŁOWEGO

Wspólne interesy Pragi i Warszawy na forum UE nie wynikają z politycznej bliskości, ale przede wszystkim ze struktury ich gospodarek, a decyzje dotyczące cen energii, kosztów emisji, motoryzacji czy finansowania transformacji mają dla obu państw większe znaczenie gospodarcze niż dla wielu innych członków Unii.

Ta strukturalna zbieżność coraz wyraźniej przekłada się na konkretne stanowiska na forum UE. Republika Czeska opowiada się za daleko idącą zmianą obecnego systemu ETS i odrzuceniem ETS2, podczas gdy Polska postuluje głęboką reformę ETS oraz rezygnację z obowiązkowego wdrażania ETS2 do 2030 r.⁹⁷. Również w kwestii motoryzacji oba państwa popierają większą neutralność technologiczną, elastyczniejsze tempo redukcji emisji oraz takie prowadzenie transformacji, które pozwoli zachować zdolności produkcyjne europejskiego przemysłu samochodowego⁹⁸. Stanowiska Pragi i Warszawy nie są identyczne, ale w najważniejszych dla przemysłu kwestiach coraz częściej wychodzą z podobnego założenia: transformacja nie może prowadzić do utraty konkurencyjności i przenoszenia produkcji poza Europę.

Zbieżność ta tworzy przestrzeń do budowania wspólnego frontu i mówienia jednym głosem w Radzie UE. Czechy i Polska nie są jednak wystarczająco duże, aby samodzielnie tworzyć większość lub mniejszość blokującą, dlatego realna wartość ich współpracy polega na możliwości inicjowania koalicji wokół konkretnych spraw. W zależności od tematu skład takiej koalicji może być szerszy i zmienny, i obejmować państwa zainteresowane energetyką jądrową, przemysłem motoryzacyjnym, finansowaniem transformacji czy utrzymaniem produkcji przemysłowej w UE.

Szczególnie duże możliwości budowania koalicji z Czechami i Polską na czele daje energetyka. Czechy posiadają bowiem wieloletnie doświadczenie jądrowe, kompetencje techniczne i istniejący ekosystem dostawców, podczas gdy Polska rozpoczyna wielkoskalowy program budowy własnych mocy jądrowych. Podobna komplementarność może rozwijać się w przemyśle obronnym, gdzie rosnące potrzeby inwestycyjne Polski mogą spotkać się z doświadczeniem i zdolnościami produkcyjnymi czeskich przedsiębiorstw. W tym znaczeniu relacje

96 *Polsko-czeskie partnerstwo na rzecz bezpieczeństwa regionu*, Ministerstwo Obrony Narodowej, 24.06.2026, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/polsko-czeskie-partnerstwo-na-rzecz-bezpieczenstwa-regionu> (dostęp: 28.09.2026).

97 *Programové prohlášení vlády*, dz. cyt.; Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Reforma ETS: kierunek zmian proponowany przez Polskę*, dz. cyt.

98 *Joint proposal for a renewed European automotive policy: balancing competitiveness and climate ambition*, dz. cyt.; *Vláda schválila pozici ČR k revizi emisních norem CO₂*. Prioritou je podpora autoprůmyslu, technologická neutralita a možnost volby pro občany, dz. cyt.; Deputy Minister Krzysztof Bolesła at the meeting of the EU Environment Council in Brussels, dz. cyt.

czesko-polskie mogą stopniowo przejść na wyższy poziom współpracy: od sąsiedztwa gospodarczego do sojuszu przemysłowego.

Zacieśnienie współpracy między Pragą a Warszawą w obszarach najważniejszych dla ich gospodarek nie musiałoby od razu oznaczać tworzenia formalnego bloku ani uzgadniania stanowiska w każdej sprawie. Dawałoby jednak szansę na trwałe połączenie czterech wymiarów współpracy: przemysłowej, kapitałowej, technologicznej i regulacyjnej. Czechy wnosząby do tej relacji wyjątkowo rozwiniętą bazę produkcyjną, kompetencje techniczne i doświadczenie w wielu specjalistycznych sektorach, Polska zaś większą skalę rynku, inwestycji i przyszłego popytu. Połączenie tych zasobów mogłoby zwiększać nie tylko wzajemne obroty gospodarcze, lecz również zdolność obu państw do współkształtowania warunków rozwoju przemysłu w Unii Europejskiej.

Główną stawką nie jest przy tym ochrona istniejącego modelu produkcji przed zmianą, ale zapewnienie, by transformacja energetyczna, technologiczna i obronna tworzyła nowe zdolności przemysłowe właśnie w Europie Środkowej. W tym ujęciu wspólny czesko-polski głos w UE nie byłby projektem skierowanym przeciwko innym państwom członkowskim, lecz próbą silniejszego włączenia perspektywy środkowoeuropejskich gospodarek przemysłowych do europejskiej debaty o konkurencyjności. Na tym poziomie rosnące znaczenie relacji gospodarczych Czech i Polski może zostać przełożone na trwalszy sojusz przemysłowy.

6. SEKTORY PRZYSZŁOŚCI



6.1. OBRONNOŚĆ

6.1.1. PERSPEKTYWA STRATEGICZNA (JAN JIREŠ)

Próby transgranicznej współpracy w dziedzinie obronności w Europie w ostatnich dziesięcioleciach kończyły się przeważnie niepowodzeniem, pomimo licznych politycznych deklaracji popierających tę ambicję. Dotyczy to przede wszystkim najbardziej wymagającej formy międzynarodowej współpracy w dziedzinie obronności, czyli wspólnego budowania zdolności wojskowych i wspólnych projektów zbrojeniowych.

Region Europy Środkowej nie był tu wyjątkiem, a wręcz przeciwnie. Regionalna współpraca w dziedzinie obronności w ramach Grupy Wyszehradzkiej (V4) zaowocowała ogromną liczbą deklaracji ministerialnych i planów działania, ale przyniosła bardzo niewiele praktycznych rezultatów. Kraje V4 nie zrealizowały ani jednego prawdziwie wspólnego projektu zbrojeniowego, mimo że po 2010 r. zainwestowały znaczny kapitał polityczny w rozwój swojej współpracy w dziedzinie obronności⁹⁹.

Istnieje kilka przeszkód, które tradycyjnie utrudniały realizację tych deklaracji politycznych: niezgodność krajowych przepisów prawnych i procesów zakupowych, niechęć do uzgodnienia jednolitej specyfikacji technicznej nabywanego sprzętu wojskowego, odmienne preferencje czasowe dotyczące budowania konkretnych zdolności wojskowych oraz różne postrzeganie pilności zagrożeń dla bezpieczeństwa. Dodatkowym utrudnieniem są duże różnice w wielkości, zasobach i priorytetach między Polską z jednej strony a pozostałymi krajami Europy Środkowej z drugiej¹⁰⁰.

99 Wspólny komunikat ministrów obrony Grupy Wyszehradzkiej, Grupa Wyszehradzka, 04.05.2012, <https://www.visegradgroup.eu/home/documents/2012/joint-communique-of-the> (dostęp: 28.09.2026); Długoterminowa wizja państw Grupy Wyszehradzkiej dotycząca pogłębienia współpracy w dziedzinie obronności, Grupa Wyszehradzka, 14.03.2014

100 P. Kaniok, V. Hloušek, *Visegrad four as an institution in times of EU crises*, „European Politics and Society” 2025, t. 26, nr 5, s. 1070–1088, <https://doi.org/10.1080/23745118.2025.2488815>; J. Krupa, *Visegrad Four Defense Cooperation: Years of Missed Opportunities*, Warsaw Institute, 05.07.2019, <https://warsawinstitute.org/visegrad-four-defense-cooperation-years-missed-opportunities> (dostęp: 28.09.2026).

W ostatnich latach **sytuacja bezpieczeństwa w Europie uległa radykalnej zmianie**, a w konsekwencji zmieniła się również polityka obronna poszczególnych krajów europejskich, Unii Europejskiej i NATO.

Główne przyczyny tej zmiany są dwie i są one ze sobą powiązane.

Pierwszą z nich jest **agresja militarna Rosji wobec swoich sąsiadów oraz potencjalnie wobec innych krajów europejskich**.

Drugą jest **zasadnicza zmiana podejścia Stanów Zjednoczonych do obrony Europy oraz do współpracy transatlantyckiej w ramach NATO**¹⁰¹.

Być może dzięki tej zmianie paradygmatu otwiera się szansa na rozwój prawdziwej dwustronnej współpracy obronnej między Czechami a Polską, która byłaby ukierunkowana na wspólne budowanie zdolności wojskowych i oprócz wspólnych inwestycji rządowych obejmowałaby również współpracę przedsiębiorstw przemysłu obronnego z obu krajów.

Pierwsza część niniejszego rozdziału skupia się na politycznych i wojskowych przesłankach wzmocnionej współpracy obronnej między Czechami a Polską. Druga część poświęcona jest bardziej szczegółowo aspektom tej współpracy związanym z przemysłem obronnym.

KLUCZOWE CZYNNIKI ROZWOJU CZESKO-POLSKIEJ WSPÓŁPRACY W DZIEDZINIE OBRONNOŚCI

W kontekście wzmacniania zbiorowej obrony NATO oraz rosnących krajowych ambicji obronnych zachodzi kilka istotnych procesów, które łącznie mogą motywować Czechy i Polskę do zainicjowania intensywniejszej dwustronnej współpracy w dziedzinie obronności.

Po pierwsze, Sojusz przyjął **nowe plany operacyjne**. Stało się to po raz pierwszy od zakończenia zimnej wojny, a dzięki nim państwa członkowskie wiedzą dokładnie, co mają robić w ramach zbiorowej obrony oraz gdzie i z kim zostaną zaangażowane we wspólną operację mającą na celu odstraszenie przeciwnika lub obronę przed atakiem¹⁰². Zarówno Polska, jak i Republika Czeska są częścią regionalnego planu operacyjnego „Środek” (Joint Operations Area-Centre, JOA-C), a jednym z dwóch priorytetowych kierunków rozmieszczenia czeskich sił zbrojnych w operacjach sojuszniczych są Polska i kraje bałtyckie. Ponadto czeskie i polskie siły zbrojne współpracują w ramach Struktury Sił NATO (NATO Force Structure) – przykładem jest udział czeskiej armii w wielonarodowych dowództwach sojuszniczych w Szczecinie i Elblągu.

101 Department of War, National Defense Strategy: Restoring Peace through Strength for a New Golden Age of America, 23.01.2026, <https://media.defense.gov/2026/Jan/23/2003864773/-1/-1/0/2026-national-defense-strategy.pdf> (dostęp: 28.09.2026).

102 R. Stewart, NATO's three front problem, International Institute for Strategic Studies, Military Balance Blog, 16.07.2026, <https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2026/07/natos-three-front-problem> (dostęp: 28.09.2026).

Po drugie, realizacja nowych planów operacyjnych wymaga od państw członkowskich zbudowania niezbędnych zdolności wojskowych, które Najwyższy Dowódca Sił Sojuszniczych w Europie (SACEUR) będzie mógł wykorzystać w ramach wspólnej obrony. Krajowe zobowiązania zawarte są w **nowych celach budowania zdolności** (*capability targets*, CT) przyjętych podczas szczytu sojuszu w Hadze w czerwcu 2025 r. Dla Czech i Polski wiążą się one z wyjątkowo wysokimi wymaganiami w zakresie budowania zdolności i związanych z tym inwestycji w obronność¹⁰³.

Po trzecie, Stany Zjednoczone wymagają, aby europejscy członkowie NATO stopniowo przejmowali niemal całkowitą odpowiedzialność za **własną obronę w obszarze konwencjonalnym** (*burden-shifting*). Dla Czech i Polski będzie to oznaczało dalsze zaostrzenie wymagań dotyczących budowania zdolności wojskowych i pozyskiwania technologii wojskowych wykraczających poza ramy celów CT przyjętych w Hadze¹⁰⁴.

Po czwarte, samo stworzenie jednostek wojskowych wyposażonych w wysokiej jakości uzbrojenie nie wystarczy do skutecznej obrony zbiorowej. NATO kładzie równie duży nacisk na kompleksowe zabezpieczenie przestrzeni terytorialnej krajów sojuszniczych (*enablement*) oraz wszechstronne **wsparcie logistyczne dla rozmieszczonych sił sojuszniczych** (*host nation support*, HNS)¹⁰⁵. I właśnie w tym zakresie, ze względu na swoje położenie geograficzne, znaczenie Czech i Polski jest ogromne. Czechy muszą zapewnić sojuszniczym jednostkom wojskowym warunki umożliwiające jak najszybszy przemarsz przez swoje terytorium do Polski, a stamtąd dalej do krajów bałtyckich.

Po piąte, wszystko to wymaga ogromnych inwestycji, a zatem **zwiększenia budżetów obronnych** obu krajów. Polska jest pod tym względem znacznie bardziej ambitna i odczuwa większą pilność w związku z coraz gorszą sytuacją bezpieczeństwa, więc jej budżet obronny zgodnie z danymi NATO osiągnął poziom 4,25% PKB i pod względem wielkości jest porównywalny z budżetem Włoch czy Hiszpanii. W 2025 r. budżet obronny Republiki Czeskiej osiągnął poziom 1,86% PKB i od tego czasu utrzymuje się na tym poziomie, ale mimo to w ujęciu nominalnym czeski budżet obronny znacznie wzrósł w ciągu ostatnich dziesięciu lat¹⁰⁶.

Po szóste, **Unia Europejska zainwestuje w obronność** znaczące środki finansowe. W projekcie wieloletnich ram finansowych na lata 2028–2034 na inwestycje związane z obronnością i przestrzenią kosmiczną przewidziano aż 130 mld EUR¹⁰⁷. Nawet jeśli ostatecznie kwota ta okaże się mniejsza, będzie to zasadniczy krok naprzód, dzięki któremu UE stanie się źródłem finansowania obrony porównywalnym z budżetami krajowymi, zwłaszcza jeśli uwzględnimy pożyczki w ramach instrumentu SAFE. Z myślą o wykorzystaniu tych środków powstają

103 *Rola NATO w rozwoju zdolności*, NATO, 06.07.2026, <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/natos-role-in-capability-development> (dostęp: 28.09.2026).

104 P. Szymański, *NATO 3.0: From burden sharing to burden shifting and the Europeanisation of the Alliance*, OSW, 03.07.2026, <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2026-07-03/nato-30-burden-sharing-to-burden-shifting-and-europeanisation> (dostęp: 28.09.2026).

105 T. Kolařík, *Rising Demands on Host Nations in NATO Operations*, CZ Defence, 22.06.2026, <https://www.czdefence.com/article/demands-on-host-nations-to-provide-support-for-alliance-forces-are-growing> (dostęp: 28.09.2026).

106 *Defence Expenditures of NATO Countries (2014–2026)*, NATO, 07.07.2026, <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2026-en.pdf> (dostęp: 28.09.2026).

107 European Commission, *The 2028–34 EU budget for a stronger Europe*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/eu-budget-2028-2034_en, (dostęp: 28.09.2026).

międzynarodowe koalicje na rzecz wspólnego budowania zdolności (np. w dziedzinie obrony przeciwlotniczej) o silnym ukierunkowaniu przemysłowym¹⁰⁸. W strategicznym interesie Czech i Polski leży wykorzystanie finansowania z UE do wzmocnienia własnej obrony i wsparcia przemysłu obronnego.

I wreszcie po siódme, **przemysł obronny zarówno w Czechach, jak i w Polsce szybko się rozwija**. Dysponuje zaawansowanymi technologiami, zdolnościami produkcyjnymi, rynkami o dużym potencjale wzrostu oraz wysokimi zyskami. W każdym z tych krajów przyczyny i formy tego sukcesu są inne. Ekspansja czeskiego przemysłu wynika przede wszystkim z szybkiego wzrostu eksportu: ok. 90% jego produkcji trafia na rynki zagraniczne, a wielkość eksportu od 2021 r. wzrosła około ośmiokrotnie. Wysokie zyski pozwalają czeskim producentom na przejmowanie kolejnych firm i budowanie nowych mocy produkcyjnych za granicą (w Europie i Ameryce Północnej). Z kolei rozwój polskiego przemysłu obronnego napędzany jest popytem ze strony polskich sił zbrojnych oraz szybko rosnącymi krajowymi wydatkami na obronność. Pomimo tych różnic rozwój przemysłu obronnego po obu stronach granicy pozwala budować pionowo zintegrowane łańcuchy dostaw, na przykład w produkcji amunicji. Jednocześnie różnice te zwiększają wzajemną kompatybilność i zmniejszają stopień rywalizacji o rynki¹⁰⁹.

AMBICJE CZESKIE I POLSKIE W ZAKRESIE BUDOWANIA ZDOLNOŚCI WOJSKOWYCH

W ostatnich latach rozwój zdolności wojskowych w Europie był w znacznym stopniu determinowany polityką Rosji i USA. Rosyjska agresja skłoniła NATO do zasadniczej zmiany podejścia do odstraszania i obrony. Ponadto obecna administracja amerykańska oczekuje, że główna odpowiedzialność za obronę konwencjonalną Europy zostanie przeniesiona na europejskich sojuszników w ramach procesu *burden-shifting*, co będzie wymagało od Europejczyków większego zaangażowania, niż przewidują to obowiązujące umowy sojusznicze dotyczące zdolności (*capability targets*). Będą one jednak nadal stanowić podstawowy punkt odniesienia, który w ciągu najbliższych dwóch dekad będzie determinował budowanie zdolności wojskowych oraz zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego zarówno w Czechach, jak i w Polsce.

Według byłego szefa sztabu generalnego armii czeskiej, wypełnienie nowych celów operacyjnych będzie wymagało **zwiększenia liczebności czeskich sił zbrojnych o co najmniej kolejne 7500 osób** (do łącznej liczby 37 500) oraz

podwyższenia wydatków na obronę powyżej

3% PKB

do roku 2030.

108 EU military capabilities explained, European External Action Service, 20.02.2026, https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-military-capabilities-explained_en (dostęp: 28.09.2026).

109 *The Emerging Defence-industrial Ecosystem in Central and Eastern Europe*; [w:] *The Defence of Europe in a New Era*, International Institute for Strategic Studies, 2026, https://www.iiss.org/globalassets/media-library---content--migration/files/publications---free-files/strategic-dossier/pds-2026/chapters/iiss_the-defence-of-europe-in-a-new-era_the-emerging-defence-industrial-ecosystem-in-central-and-eastern-europe_16092026.pdf (dostęp: 28.09.2026).

Dla Republiki Czeskiej wypełnienie tych nowych zobowiązań stanowi niezwykle wymagający skok jakościowy, ponieważ już teraz ma ona duże trudności z realizacją zobowiązań uzgodnionych w 2021 r. Według byłego szefa Sztabu Generalnego Armii Republiki Czeskiej wypełnienie nowych celów operacyjnych będzie wymagało zwiększenia liczebności czeskich sił zbrojnych o co najmniej kolejne 7500 osób (do łącznej liczby 37 500) oraz podwyższenia wydatków na obronę powyżej 3% PKB do roku 2030¹¹⁰. Najważniejsze zobowiązania Republiki Czeskiej w zakresie rozwoju zdolności obejmują trzy obszary.

Po pierwsze, w dziedzinie sił lądowych głównym wymogiem jest modernizacja dwóch istniejących brygad: ciężkiej brygady zmechanizowanej, której podstawą będą czołgi Leopard 2A8 i gąsienicowe pojazdy bojowe piechoty CV90, oraz brygady średniej, która wymaga zakupu nowych kołowych pojazdów opancerzonych w celu zastąpienia obecnej platformy Pandur.

Po drugie, Czechy muszą znacząco zainwestować w obronę przeciwlotniczą i przeciwrakietową. Sojusznicze plany CT z 2025 r. przewidują wzrost zdolności w tym obszarze o ok. 400% w porównaniu z poprzednim cyklem planowania¹¹¹. Potrzeby w zakresie obrony przeciwlotniczej zostaną częściowo zaspokojone dzięki zakupowi 24 samolotów F-35. Pierwsze z nich mają być dostarczone w 2029 r. do amerykańskiej bazy szkoleniowej, a w 2031 r. na terytorium Republiki Czeskiej. Kolejny element czeskiej obrony przeciwlotniczej zostanie zapewniony w wyniku zakupu izraelskich systemów krótkiego zasięgu SPYDER – w pierwszej fazie czterech, a w potencjalnej drugiej fazie – kolejnych czterech.

Stanowi to jednak jedynie niewielką część całkowitych inwestycji w obronę przeciwlotniczą, które Czechy muszą poczynić w nadchodzących latach w kontekście zintegrowanej obrony przeciwlotniczej i przeciwrakietowej NATO. Ze względu na wysokie wymagania technologiczne i finansowe jest to jednocześnie obszar wymagający międzynarodowej współpracy krajów europejskich. Potwierdza to fakt, że już teraz w Europie istnieje szereg projektów i koalicji transgranicznych, których celem jest rozwiązanie kwestii obrony przeciwlotniczej i przeciwrakietowej, również z wykorzystaniem środków unijnych. Sensowne byłoby, gdyby właśnie w tym zakresie Czechy rozpoczęły współpracę z Polską, potencjalnie w ramach szerszego formatu regionalnego. Co więcej, zwłaszcza czeski przemysł dysponuje już teraz zarówno gotowymi do wykorzystania technologiami, jak i potencjałem badawczo-rozwojowym oraz produkcyjnym.

Po trzecie, biorąc pod uwagę położenie geograficzne Republiki Czeskiej oraz jej rolę w przyjmowaniu, rozmieszczaniu i przemieszczaniu sił sojuszniczych (*host nation support*) w ramach regionalnych planów obronnych Sojuszu, niezbędne są znaczne inwestycje w logistykę wojskową i cywilną. Konieczne jest wzmocnienie infrastruktury zapewniającej sprawne połączenia transportowe (przede wszystkim drogowe, w drugiej kolejności kolejowe) między Niemcami, Czechami i Polską, które można będzie wykorzystać do przemieszczania sił sojuszniczych. Ich liczebność może w danym momencie sięgać dziesiątek tysięcy żołnierzy, co oznacza, że

110 „Czeskie siły zbrojne będą potrzebowały około 7500 dodatkowych żołnierzy” – szacuje Řehka, SeznamZprávy, 12.03.2025, <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-ceska-armada-bude-potrebovat-asi-7500-vojaku-navic-odhaduje-rehka-271670> (dostęp: 28.09.2026).

111 NATO needs 400% increase in air and missile defence, Rutte will say in London, Reuters, 09.06.2025, <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/nato-needs-400-increase-air-missile-defence-rutte-will-say-london-2025-06-09> (dostęp: 28.09.2026).

jest to rzeczywiście kompleksowa operacja logistyczna, w której współpraca między sąsiadami geograficznymi jest niezbędna¹¹².

Jednak według oceny NATO rzeczywiste wydatki na obronność w Czechach w 2025 r. wyniosły 1,86% PKB. W rezultacie Czechy są państwem, które ponosi najniższe wydatki na obronność spośród krajów Europy Środkowej¹¹³. Jednocześnie należy pamiętać, że międzynarodowa współpraca w zakresie obronności nie może być postrzegana jako narzędzie, za pomocą którego można zrekompensować niewystarczającą wysokość krajowych inwestycji w obronność – próbowały tego dokonać kraje V4 w kontekście oszczędnej polityki fiskalnej po 2010 r. i nie zakończyło się to sukcesem.

Zobowiązania Polski w ramach nowych celów sojuszniczych (CT) są najbardziej ambitne w regionie Europy Środkowej, co odzwierciedla zarówno położenie geograficzne kraju, jak i jego wielkość oraz kulturę strategiczną.

Program rozwoju Sił Zbrojnych RP na lata 2025–2039 zakłada osiągnięcie łącznej liczby 300 tys. żołnierzy w służbie czynnej oraz 200 tys. rezerwistów¹¹⁴.

W ramach sojuszniczych celów transformacji Polska zobowiązała się do utworzenia dwóch nowych brygad ogólnego przeznaczenia. Modernizacja artylerii obejmuje zamówienia na 364 samobieżne haubice K9 Thunder oraz 290 wyrzutni rakietowych HOMAR-K. Pierwsze egzemplarze krajowego bojowego pojazdu piechoty Borsuk zostały dostarczone w 2025 r. Polska zamówiła również 441 koreańskich czołgów K2, 250 amerykańskich czołgów Abrams oraz 280 krajowych kołowych transporterów opancerzonych „Rosomak”.

Pierwsze trzy samoloty F-35 z łącznej liczby 32 dotarły do bazy lotniczej w Łasku w maju 2026 r., a dostawy łącznie 96 śmigłowców bojowych AH-64E Apache spodziewane są od 2028 r.¹¹⁵. Obrona przeciwlotnicza i przeciwrakietowa dalekiego zasięgu zostanie zapewniona poprzez zakup systemu Patriot, w tym znaczącą lokalizację produkcji na terytorium Polski w ramach polsko-amerykańskiego projektu „Wisła”¹¹⁶.

112 T. Kolařík, *Rising Demands on Host Nations in NATO Operations*, CZ Defence, 22.06.2026, <https://www.czdefence.com/article/demands-on-host-nations-to-provide-support-for-alliance-forces-are-growing> (dostęp: 28.09.2026).

113 Defence Expenditures of NATO Countries (2014–2026), NATO, 07.07.2026, <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2026-en.pdf> (dostęp: 28.09.2026).

114 M. Górski, *Revolution in the Polish Armed Forces: Details Revealed*, Defence24, 19.01.2026, <https://defence24.com/armed-forces/revolution-in-the-polish-armed-forces-details-revealed> (dostęp: 28.09.2026).

115 S. Carmona, *First F-35As Officially Arrive in Poland*, DVIDS, 12.06.2026, <https://www.dvidshub.net/news/567773/first-f-35as-officially-arrive-poland>, (dostęp: 28.09.2026); *Polska buduje najnowocześniejszą armię w Europie. Centrum serwisowe Apache powstanie w Łodzi*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, <https://redakcja.www.gov.pl/web/premier/polska-buduje-najnowoczesniejsza-armie-w-europie-centrum-serwisowe-apache-powstanie-w-lodzi> (dostęp: 28.09.2026).

116 *The implementation of the WISŁA project by HSW and Raytheon is a fact*, HSW, 04.09.2019, <https://www.hsw.pl/en/news/the-implementation-of-the-wisla-project-by-hsw-and-raytheon-is-a-fact> (dostęp: 28.09.2026).

Znaczną inwestycją w obronność Polski, a w szerszym ujęciu – Europy Środkowej, jest budowa statycznej linii obronnej „Tarcza Wschód” o wartości 2,5 mld USD i długości 700 km wzdłuż granic z Rosją i Białorusią, która rozpoczęła się w listopadzie 2024 r.¹¹⁷.

Polska finansuje te inwestycje z szybko rosnących wydatków na obronność, które w 2025 r. znacznie przekroczą 4% PKB, co stanowiło najwyższy odsetek w ramach Sojuszu. W ujęciu nominalnym polski budżet obronny w 2024 r. wyniósł ok. 44 mld USD (wzrost o 241% w porównaniu z 2014 r.), podczas gdy czeski – ok. 8 mld USD (wzrost o 173% w porównaniu z 2014 r.)¹¹⁸.

CZYNNIKI POLITYCZNE, GOSPODARCZE I WOJSKOWE: WSTĘPNE WNIOSKI

Powyższe dane ilustrują kilka najważniejszych wniosków dotyczących politycznych, gospodarczych i wojskowych uwarunkowań zacieśnionej współpracy obronnej między Czechami a Polską.

Po pierwsze, pomimo dramatycznych zmian w zakresie bezpieczeństwa europejskiego w ostatnich latach ambicje obronne Czech i Polski pozostają pod wieloma względami odmienne. Kraje te nie mają jednolitego podejścia do tego, jak postrzegają pilność zagrożeń, ile środków przeznaczają na obronę, w jaki sposób budują swoje zdolności wojskowe ani jaką rolę powinien odgrywać ich krajowy przemysł obronny. Rządy obu krajów kierowały się własnymi uwarunkowaniami i priorytetami krajowymi, a nie wspólną logiką regionalną.

Po drugie, w odpowiedzi na rosnące zagrożenie ze strony Rosji NATO stworzyło nowe i znacznie wzmocnione ramy zbiorowej obrony sojuszników. Opierają się one na nowych planach operacyjnych i obejmują zarówno bardzo ambitne nowe zobowiązania w zakresie budowania zdolności wojskowych (wspierane zobowiązaniami dotyczącymi zwiększania inwestycji w obronność), jak i nacisk na zabezpieczenie logistyczne sił sojusznicznych oraz ożywienie przemysłu obronnego. Nowe ramy obrony sojuszniczej stwarzają zachęty do rozwoju współpracy dwustronnej między Czechami a Polską, które mogą zrównoważyć dotychczasową fragmentację regionalną oraz odmienne podejścia do obrony spowodowane różnicami w krajowych kulturach strategicznych oraz niekompatybilnymi warunkami legislacyjnymi, instytucjonalnymi i politycznymi.

Po trzecie, do sektora obronnego w Europie napływają ogromne środki finansowe, zarówno z krajowych budżetów obronnych, jak i z budżetu UE. Przejawia się to już zarówno w przyspieszonym budowaniu potencjału wojskowego w Polsce i w Czechach, jak i we wzroście oraz wysokiej rentowności czeskiego i polskiego przemysłu obronnego. Rosnące inwestycje w obronność stwarzają zatem nowe możliwości dla dwustronnej współpracy obronnej między Czechami a Polską.

117 *Poland Fleshes Out Details of Plan to Beef Up Eastern Border*, Reuters, 27.05.2024, <https://www.reuters.com/world/europe/poland-fleshes-out-details-plan-beef-up-eastern-border-2024-05-27> (dostęp: 28.09.2026).
NATO, *The Secretary General's Annual Report 2025*, s. 67, <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/annual-reports/sgar25-en.pdf> (dostęp: 28.09.2026).

118 Tamże.

6.1.2. WSPÓŁPRACA W PRZEMYSŁE OBRONNYM

(MACIEJ ROMANÓW)

Jeżeli wspólne potrzeby bezpieczeństwa Polski i Czech tworzą przestrzeń do bliższej współpracy, zasadnicze pytanie z perspektywy przemysłowej brzmi: **jak przełożyć rosnący popyt obronny obu państw na trwałe zdolności produkcyjne, wspólne produkty i pozycję konkurencyjną na rynkach międzynarodowych?** Odpowiedź wymaga uwzględnienia istotnych różnic w strukturze i sposobie rozwoju przemysłu obronnego obu państw. Polski przemysł obronny rozwija się obecnie przede wszystkim dzięki bardzo dużemu popytowi krajowemu. Rosnące wydatki obronne, wieloletnie programy modernizacyjne i konieczność szybkiego zwiększenia zdolności produkcyjnych zapewniają przedsiębiorstwom perspektywę zamówień niespotykaną w poprzednich dekadach. Szczególną rolę odgrywają przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo, skupione przede wszystkim wokół Polskiej Grupy Zbrojeniowej, choć coraz większe znaczenie mają również firmy prywatne, czego najlepszym przykładem jest dynamiczny rozwój Grupy WB. Polski model można więc w uproszczeniu przedstawić jako sekwencję: **popyt krajowy – wieloletnie zamówienia – inwestycje – zwiększenie zdolności produkcyjnych.**

Czeski model rozwijał się inaczej. Mniejszy krajowy rynek obronny sprawił, że przedsiębiorstwa znacznie wcześniej musiały poszukiwać możliwości wzrostu poza granicami państwa. Sektor jest przy tym w zdecydowanie większym stopniu prywatny, a jego największe podmioty rozwinęły model oparty na specjalizacji, eksporcie, reinwestowaniu wypracowanych środków oraz przejęciach kolejnych przedsiębiorstw i technologii. Dynamiczny rozwój CSG, Colt CZ Group, STV czy OMNIPOL pokazuje, że **eksport i konsolidacja stały się jednym z głównych mechanizmów budowania skali czeskiego przemysłu obronnego.**

Różnicę pomiędzy tymi modelami dobrze pokazuje dynamika przedsiębiorstw po 2020 r. Po stronie polskiej bardzo szybki wzrost przychodów spółek HSW, MESKO, WB, Jelcz czy Dezemet następuje równoległe ze wzrostem zamówień krajowych i inwestycji w nowe moce produkcyjne. Po stronie czeskiej wzrost największych grup jest znacznie silniej związany z eksportem, ekspansją zagraniczną i konsolidacją aktywów. CSG zwiększyła skalę działalności do poziomu jednego z największych prywatnych producentów obronnych w Europie, Colt CZ zbudował międzynarodową grupę poprzez kolejne przejęcia, a STV znacząco zwiększa moce produkcyjne w zakresie amunicji. Jednocześnie mniejsze wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, takie jak PBS Velká Bíteš czy RETIA, pokazują zdolność czeskiego przemysłu do zajmowania atrakcyjnych nisz technologicznych i sprzedaży produktów na wielu rynkach.

Nie należy zatem dążyć do ujednolicenia obu modeli. Istniejąca różnica jest potencjalnym źródłem przewagi. **Polska dysponuje skalą popytu i możliwością budowania dużych zdolności produkcyjnych; Czechy wnoszą doświadczenie eksportowe, prywatny kapitał, wybrane technologie oraz zdolność szybkiego skalowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.** Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy współpraca ogranicza się do wykorzystania polskiego rynku jako kolejnego kierunku ekspansji czeskich producentów lub – w odwrotnym kierunku – do ochrony polskiego rynku przed zagraniczną konkurencją. Żaden z tych modeli nie wykorzystuje pełnego potencjału współpracy.

Większą wartość dla obu państw może przynieść model, w którym **polski popyt i zdolność finansowania dużych programów, czeskie technologie i doświadczenie eksportowe oraz kompetencje produkcyjne przedsiębiorstw obu państw zostaną połączone już na etapie projektowania programu przemysłowego**. Celem nie powinno być wówczas ustalenie, kto komu sprzedaje gotowy produkt, lecz określenie, jakie elementy łańcucha wartości każda strona może wnieść do wspólnego rozwiązania. Powinno ono następnie być produkowane w odpowiedniej skali i oferowane również poza Polską i Czechami. W tym sensie podstawową szansą dla współpracy nie jest wzrost wzajemnego handlu obronnego. Jest nią **połączenie dwóch różnych modeli przemysłowych w sposób pozwalający stworzyć skalę i produkty zdolne do konkurencji na rynkach trzecich**.

Wspomniane wyżej różnice między polskim i czeskim modelem przemysłu obronnego tworzą potencjał współpracy, ale jednocześnie niosą ryzyko jej asymetrii. Dotyczy to szczególnie Polski, gdzie skala obecnych i planowanych zamówień obronnych jest wielokrotnie większa niż wielkość rynku czeskiego. W takiej sytuacji najłatwiejszym modelem współpracy byłoby wykorzystanie Polski jako kolejnego dużego rynku dla czeskich przedsiębiorstw. Dla poszczególnych firm może to być racjonalne. Z perspektywy strategicznej obu państw nie powinien to jednak być docelowy model partnerstwa.

TRZY POZIOMY WSPÓŁPRACY PRZEMYSŁOWEJ

POZIOMY WSPÓŁPRACY PRZEMYSŁOWEJ

Handel

Jedna strona posiada gotowy produkt, druga go kupuje. Jest to naturalna i potrzebna część rynku obronnego, szczególnie gdy pozwala szybko uzupełnić brakującą zdolność. Nie tworzy jednak automatycznie wspólnych kompetencji przemysłowych. **Wzrost sprzedaży czeskich przedsiębiorstw do Polski – podobnie jak polskich do Czech – nie powinien być zatem sam w sobie traktowany jako miernik pogłębiania współpracy przemysłowej.**

Produkcja

Montaż końcowy, produkcja wybranych komponentów, serwis czy transfer części technologii zwiększają wartość pozostającą w państwie zamawiającym i poprawiają bezpieczeństwo dostaw. Jeżeli kluczowa technologia, własność intelektualna, integracja produktu oraz prawa eksportowe pozostają wyłącznie po jednej stronie, lokalizacja może oznaczać przede wszystkim przeniesienie części procesu produkcyjnego, a nie stworzenie wspólnego produktu.

Współpraca

Wspólne tworzenie produktu i jego łańcucha wartości – to z punktu widzenia długoterminowej współpracy poziom najbardziej wartościowy. **Obie strony wnoszą wówczas konkretne zasoby: technologię, kapitał, popyt krajowy, zdolności produkcyjne, integrację systemową, własność intelektualną lub dostęp do rynków.**

Podział przyszłych korzyści powinien odpowiadać rzeczywistemu wkładowi partnerów, a **współpraca od początku powinna obejmować nie tylko dostawy dla Polski i Czech, ale także możliwość wspólnego oferowania rozwiązania na rynkach trzecich.**

Można wyróżnić trzy poziomy współpracy przemysłowej.

- 1. Pierwszym jest handel.** Jedna strona posiada gotowy produkt, druga go kupuje. Jest to naturalna i potrzebna część rynku obronnego, szczególnie gdy pozwala szybko uzupełnić brakującą zdolność. Nie tworzy jednak automatycznie wspólnych kompetencji przemysłowych. Wzrost sprzedaży czeskich przedsiębiorstw do Polski – podobnie jak polskich do Czech – nie powinien być zatem sam w sobie traktowany jako miernik pogłębiania współpracy przemysłowej.
- 2. Drugim poziomem jest lokalizacja produkcji.** Montaż końcowy, produkcja wybranych komponentów, serwis czy transfer części technologii zwiększają wartość pozostającą w państwie zamawiającym i poprawiają bezpieczeństwo dostaw. Jest to model znacznie bardziej zaawansowany niż prosty import, ale również on może prowadzić do nierównowagi. Jeżeli kluczowa technologia, własność intelektualna, integracja produktu oraz prawa eksportowe pozostają wyłącznie po jednej stronie, lokalizacja może oznaczać przede wszystkim przeniesienie części procesu produkcyjnego, a nie stworzenie wspólnego produktu.
- 3. Trzecim – i z punktu widzenia długoterminowej współpracy najbardziej wartościowym poziomem jest wspólne tworzenie produktu i jego łańcucha wartości.** Obie strony wnoszą wówczas konkretne zasoby: technologię, kapitał, popyt krajowy, zdolności produkcyjne, integrację systemową, własność intelektualną lub dostęp do rynków. Podział przyszłych korzyści powinien odpowiadać rzeczywistemu wkładowi partnerów. Współpraca od początku powinna obejmować nie tylko dostawy dla Polski i Czech, ale także możliwość wspólnego oferowania rozwiązań na rynkach trzecich. Nie oznacza to jednak potrzeby tworzenia sztucznego podziału 50/50. Taki model byłby często ekonomicznie nieuzasadniony. W jednym programie największą wartością może być polski popyt, integracja systemowa i finansowanie rozwoju zdolności produkcyjnych, w innym – czeska technologia, istniejąca własność intelektualna lub dostęp do klientów zagranicznych. Ważne jest natomiast to, aby struktura przemysłowa programu odzwierciedlała rzeczywisty wkład obu stron.

Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku dużych polskich programów modernizacyjnych. Jeżeli wieloletnie zamówienie finansowane przez polskiego podatnika umożliwia osiągnięcie odpowiedniej skali produkcji, budowę nowej fabryki, obniżenie kosztu jednostkowego lub uzyskanie referencji niezbędnych do późniejszego eksportu, polski udział nie powinien kończyć się na montażu produktu przeznaczonego dla własnych sił zbrojnych. Powinien obejmować również trwały udział w jego przyszłym łańcuchu produkcyjnym, serwisie, modernizacji i – tam, gdzie jest to uzasadnione – przychodach generowanych przez eksport.

Można określić ten mechanizm jako **dywidendę eksportową**. Nie chodzi przy tym o administracyjne wymuszanie określonego procentu wartości kontraktu, lecz o stworzenie modelu, w którym państwo i przemysł dostarczające skalę potrzebną do industrializacji produktu uczestniczą również w wartości tworzonej po jego wejściu na rynki międzynarodowe.

Analogiczna zasada powinna chronić interes partnera wnoszącego unikalną technologię. Czeska firma udostępniająca własny napęd, sensor, technologię materiałową czy *know-how* produkcyjne powinna zachowywać ekonomicznie uzasadniony udział w wartości produktu także wtedy, gdy jego finalna integracja lub większość produkcji odbywa się w Polsce. Taki model zmienia zasadnicze pytanie, które należy zadać przy rozpoczynaniu współpracy. Zamiast pytać: „**jaka część produkcji (ilościowo) zostanie zrealizowana w Polsce, a jaka w Czechach?**”, należałoby pytać: „**jaką wartość każda ze stron wnosi do wspólnego produktu i jak uczestniczy w jego sukcesie przez cały cykl życia?**”. Dopiero na tym poziomie polski popyt, czeskie technologie, zdolności produkcyjne obu państw i doświadczenie eksportowe mogą zostać połączone w model, którego efektem jest nie tylko wzajemna sprzedaż, ale także powstanie nowej, wspólnej wartości przemysłowej.

AMUNICJA I MATERIAŁY ENERGETYCZNE – SKALA I ODPORNOŚĆ PRODUKCJI

Najbardziej oczywistym obszarem polsko-czeskiej współpracy pozostaje produkcja amunicji i materiałów energetycznych. Wojna w Ukrainie pokazała zarówno skalę europejskiego zapotrzebowania, jak i ograniczenia istniejących zdolności produkcyjnych. W obu państwach rozpoczęto znaczące inwestycje, ale rozwijane kompetencje nie muszą się dublować. Mogą tworzyć uzupełniający się środkowoeuropejski łańcuch produkcyjny.

Po stronie polskiej znaczące inwestycje realizują MESKO, Dezamet, Nitro-Chem i Gamrat. Obejmują one m.in. produkcję korpusów pocisków, elaborację, wytwarzanie materiałów wybuchowych i ładunków miotających. Rozbudowywany jest cały krajowy łańcuch produkcji amunicji 155 mm, a równolegle podejmowane są działania zmierzające do zwiększenia suwerenności w produkcji prochów i materiałów energetycznych. Po stronie czeskiej zdolności produkcyjne szybko zwiększają m.in. STV i spółki należące do CSG, a Explosia ma istotne kompetencje w zakresie materiałów energetycznych i prochów.

Pierwsze elementy takiego modelu współpracy już powstają. W 2026 r. CSG przekazała MESKO technologię i *know-how* związane z produkcją materiałów miotających wykorzystywanych w modułowych ładunkach do amunicji artyleryjskiej 155 mm. Jest to przykład znacznie bardziej interesujący niż zwykły zakup gotowej amunicji: technologia pochodząca od partnera czeskiego służy zwiększeniu zdolności produkcyjnych w Polsce.

Kolejnym etapem nie powinno być jednak tworzenie jednego „wspólnego zakładu 155 mm”. Bardziej odpornym modelem byłoby stworzenie **komplementarnego polsko-czeskiego ekosystemu amunicyjnego**, w którym produkcja materiałów energetycznych, korpusów, zapalników, ładunków modułowych i elaboracja są rozłożone między kilka zakładów w obu państwach. Takie rozwiązanie zapewniałoby zarówno specjalizację, jak i możliwość zastępowania części produkcji w przypadku kryzysu lub zakłócenia pojedynczego łańcucha dostaw.

Rozproszenie zdolności produkcyjnych między oba państwa miałoby również znaczenie dla odporności całego systemu. **Położenie Czech tworzy dodatkową „głębłą strategiczną” dla regionalnej bazy przemysłowej, pozwalając lokować część strategicznych zdolności produkcyjnych dalej od najbardziej narażonej wschodniej flanki NATO.** W sytuacji kryzysowej wzajemnie uzupełniające się zakłady w Polsce i Czechach mogłyby ograniczać ryzyko utraty

lub czasowego wyłączenia pojedynczych elementów łańcucha produkcyjnego. Współpraca przemysłowa zyskiwałaby więc dodatkowy wymiar: obok specjalizacji i efektywności ekonomicznej zwiększałaby również odporność regionalnej bazy przemysłowej.

Skala polskich zamówień oraz rozwinięte kanały eksportowe czeskich przedsiębiorstw mogłyby następnie stworzyć podstawę wspólnej oferty dla innych państw europejskich. W tym przypadku korzyścią nie byłaby więc wyłącznie większa produkcja amunicji, ale też **stworzenie regionalnego systemu produkcyjnego zdolnego do szybkiego zwiększania mocy oraz konkurencja o wieloletnie kontrakty międzynarodowe.**

BEZZAŁOGOWE SYSTEMY POWIETRZNE UAS (ANG. UNMANNED AIRCRAFT SYSTEMS), NAPĘDY I EFEKTORY

Drugim szczególnie perspektywicznym obszarem jest połączenie polskich kompetencji w systemach bezzałogowych, elektronice, łączności i systemach dowodzenia z czeskimi zdolnościami w zakresie napędów i wybranych technologii lotniczych.

Polska dysponuje rozwiniętym ekosystemem systemów bezzałogowych, którego najbardziej widocznym przykładem jest oferta Grupy WB. FlyEye, rodzina Warmate, Gladius, system TOPAZ oraz rozwijane rozwiązania w zakresie autonomii, komunikacji i integracji tworzą kompetencje wykraczające poza produkcję pojedynczego bezzałogowca. Ich wartością jest możliwość budowy całego systemu obejmującego rozpoznanie, komunikację, dowodzenie i efektory.

Po stronie czeskiej szczególnie interesującym partnerem jest PBS Velká Bíteš, spółka rozwijająca i produkująca małe silniki turbodrzutowe wykorzystywane w systemach bezzałogowych i innych zastosowaniach lotniczych. Dynamiczny wzrost produkcji PBS pokazuje, że jest to jedna z tych wyspecjalizowanych technologii, w których czeski przemysł dysponuje kompetencjami trudnymi i kosztownymi do odtworzenia od podstaw.

Naturalnym kierunkiem nie musi więc być rozwijanie przez Polskę i Czechy kolejnych konkurencyjnych systemów.

Bardziej racjonalne może okazać się **stworzenie wspólnej rodziny efektorów dalekiego zasięgu, bezzałogowców uderzeniowych, celów pozornych lub platform przeznaczonych do przełamywania obrony przeciwnika, wykorzystujących czeskie napędy oraz polską awionikę, systemy dowodzenia, komunikację, autonomię i integrację.**

Warunkiem takiego programu powinno być jednak stworzenie wspólnej wartości na poziomie finalnego systemu. Zakup czeskiego silnika przez polskiego producenta byłby jedynie relacją dostawca–odbiorca. Znacznie większą wartość miałby wspólny rozwój kompletnego rozwiązania, w którym prawa do konfiguracji, dalszego rozwoju i eksportu są określone już na początku programu. W takim przypadku czeska technologia nie byłaby jedynie komponentem

polskiego produktu, a polski rynek nie byłby wyłącznie odbiorcą czeskiego podzespołu. Obie strony uczestniczyłyby w wartości finalnego systemu i jego późniejszym eksporcie.

OD POJEDYNCZYCH TECHNOLOGII DO WSPÓLNYCH SYSTEMÓW – SENSORY, WALKA RADIOELEKTRONICZNA (WRE) I SYSTEMY PRZECIWDZIAŁANIA BEZZAŁOGOWYM SYSTEMOM POWIETRZNYM C-UAS (ANG. COUNTER-UNMANNED AIRCRAFT SYSTEMS)

Trzecim obszarem, w którym komplementarność może być szczególnie duża, jest przeciwdziałanie bezzałogowym systemom powietrznym oraz szerzej – ochrona infrastruktury i obiektów o znaczeniu strategicznym. C-UAS staje się jednym z najszybciej rozwijających się segmentów rynku obronnego, ale doświadczenia operacyjne, szczególnie z wojny w Ukrainie, pokazują, że **nie istnieje pojedyncza technologia zdolna skutecznie przeciwdziałać całemu spektrum zagrożeń**. Efektywny system powinien łączyć kilka wzajemnie uzupełniających się warstw: wykrywanie, identyfikację i klasyfikację zagrożenia, dowodzenie, zakłócanie, efekторы kinetyczne oraz ochronę fizyczną ograniczającą skutki skutecznego ataku.

Charakter ochrony fizycznej powinien być dostosowany do rodzaju chronionego obiektu oraz możliwych kierunków ataku – z powietrza, lądu lub wody. Szczególnej ochrony wymagają elementy niezbędne dla funkcjonowania całego systemu, których odtworzenie może wymagać wielu miesięcy, takie jak niektóre urządzenia energetyczne, przemysłowe czy infrastrukturalne. Doświadczenia Ukrainy wskazują jednocześnie, że celem systemu nie powinno być wyłącznie zniszczenie środka ataku, ale przede wszystkim utrzymanie funkcjonowania chronionego obiektu oraz zdolność do szybkiego odtworzenia jego kluczowych funkcji po ataku.

W tym obszarze oba przemysły dysponują rozwiniętymi, ale w dużej mierze komplementarnymi kompetencjami. Po stronie czeskiej obejmują one przede wszystkim technologie radarowe i pasywnej detekcji, rozwijane m.in. przez RETIA i ERA, a także rozwiązania z zakresu walki radioelektronicznej, oferowane m.in. przez URC Systems. Polska posiada natomiast szerokie kompetencje w dziedzinie sensorów, systemów dowodzenia, łączności i integracji systemowej, rozwijane przez PIT-RADWAR, Grupę WB, APS i inne przedsiębiorstwa. Uzupełniają je krajowe zdolności w zakresie efektorów przeciwlotniczych krótkiego i bardzo krótkiego zasięgu oraz rozwój wielowarstwowych systemów przeciwdronowych, czego przykładem jest program SAN.

Połączenie tych kompetencji tworzy potencjał do budowy modułowej polsko-czeskiej architektury ochrony, łączącej sensory, systemy dowodzenia, WRE, efekторы oraz zabezpieczenia fizyczne. Jej podstawą powinna być otwarta architektura umożliwiająca dodawanie lub wymianę kolejnych komponentów wraz z pojawianiem się nowych technologii, zagrożeń i wektorów ataku – bez konieczności przebudowy całego systemu.

Takie podejście miałoby również znaczącą przewagę eksportową. Potrzeby ochrony bazy wojskowej, elektrowni, rafinerii, portu, lotniska czy infrastruktury transportowej są odmienne. Otwarta i modułowa architektura pozwalałaby tworzyć różne konfiguracje z jednego wspólnego ekosystemu technologicznego, a następnie rozwijać je wraz ze zmianą charakteru zagrożeń. Przedmiotem wspólnej oferty nie byłby więc pojedynczy radar, jammer czy efektor, lecz kompleksowy i stale rozwijany system odporności chronionego obiektu.

PLATFORMY LĄDOWE – WSPÓLNE PRODUKTY ZAMIAST KONKURENCJI PODWOZI

Platformy lądowe są jednym z trudniejszych obszarów potencjalnej współpracy, ponieważ Polska i Czechy mają tutaj zarówno uzupełniające się kompetencje, jak i przedsiębiorstwa bezpośrednio ze sobą konkurujące. Czechy mają silną pozycję, dzięki Tatrze, w segmencie ciężkich pojazdów kołowych, natomiast Polska posiada Jelcza, HSW i Rosomaka oraz znaczące kompetencje w zakresie uzbrojenia, elektroniki i integracji systemów lądowych. Dotychczasowa współpraca HSW i Tatra Export pokazała już, że możliwe jest wykorzystanie czeskiej technologii przy jednoczesnym przenoszeniu części produkcji i kompetencji do Polski.

Dalsza współpraca nie powinna jednak sprowadzać się do konkurencji o to, czy dany pojazd będzie wykorzystywał podwozie Tatry czy Jelcza. Znacznie ważniejsze jest to, jaka część wartości kompletnego pojazdu – od podwozia, przez zabudowę i elektronikę, po uzbrojenie, integrację i późniejszy serwis – będzie tworzona przez przedsiębiorstwa obu państw.

Naturalnym kierunkiem mogłoby być więc wspólne rozwijanie konkretnych rodzin pojazdów specjalistycznych – na przykład wozów dowodzenia, rozpoznania, walki radioelektronicznej, C-UAS, pojazdów logistycznych czy nośników systemów uzbrojenia. W zależności od wymagań klienta mogłyby one wykorzystywać różne platformy bazowe, zachowując wspólne wyposażenie, elektronikę i rozwiązania systemowe rozwijane przez przemysł obu państw.

Taki model pozwala uniknąć sytuacji, w której współpraca sprowadzałaby się jedynie do zastępowania produktu jednej strony produktem drugiej. Jej celem powinno być stworzenie wspólnego produktu, którego żadna ze stron nie musiałaby rozwijać samodzielnie, a którego podstawowymi rynkami wzrostu byłyby nie tylko Polska i Czechy, lecz przede wszystkim rynki trzecie.

OD POTENCJAŁU DO REALIZACJI – PROJEKTY PILOTAŻOWE

Możliwości polsko-czeskiej współpracy przemysłowej stosunkowo łatwo rozpoznać. Trudniejszym zadaniem jest przełożenie ich na konkretne programy, inwestycje i kontrakty. Dlatego kolejnym etapem nie powinno być tworzenie nowych, szerokich deklaracji współpracy, **lecz praktyczne przetestowanie tego modelu w ramach ograniczonej liczby wspólnych projektów.**

W ciągu najbliższych 12 miesięcy **Polska i Czechy mogłyby wspólnie wskazać 3–5 programów pilotażowych.** Punktem wyjścia mogą być obszary przedstawione w niniejszej analizie: amunicja i materiały energetyczne, systemy bezzałogowe i napędy, C-UAS oraz wybrane platformy lądowe. Projekty powinny spełniać trzy podstawowe kryteria: rzeczywistą komplementarność kompetencji, możliwość osiągnięcia odpowiedniej skali produkcji oraz potencjał sprzedaży na rynkach trzecich.

Każdy projekt powinien mieć **lidera przemysłowego, partnerów po obu stronach oraz jasno określony harmonogram i model biznesowy.** Rolą państw powinno być przede wszystkim stworzenie warunków do współpracy, łączenie popytu, wsparcie finansowania i eksportu oraz usuwanie barier regulacyjnych. Odpowiedzialność za rozwój produktu, jego industrializację i konkurencyjność powinna natomiast pozostawać po stronie przedsiębiorstw.

W przypadku projektów wymagających istotnych prac badawczo-rozwojowych warto wykorzystać istniejące instytucje finansowania B+R po obu stronach. Można byłoby **wykorzystać lub odnowić istniejący kanał współpracy między Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) a Agencją Technologiczną Republiki Czeskiej (TAČR, Technologická agentura České republiky)** i uruchomić wspólny instrument dla ograniczonej liczby polsko-czeskich projektów obronnych lub technologii podwójnego zastosowania. Obie instytucje podpisały porozumienie o współpracy już w 2012 r., jednak dotychczas nie doprowadziło ono do uruchomienia wspólnego polsko-czeskiego konkursu B+R. Pilotaż pozwoliłby przetestować mechanizm na konkretnych przedsięwzięciach. Dopiero pozytywne rezultaty uzasadniałyby rozszerzenie jego skali i zakresu.

Jeszcze przed rozpoczęciem większych inwestycji powinny zostać uzgodnione podstawowe **zasady dotyczące własności intelektualnej, podziału produkcji, odpowiedzialności za integrację, serwisu, modernizacji oraz praw eksportowych.**

Pozwoliłoby to uniknąć negocjowania podziału wartości dopiero wtedy, gdy jedna ze stron poniosła już znaczące nakłady lub uruchomiła zamówienia.

Postęp projektów mógłby być oceniany okresowo – co 3–6 miesięcy – przez niewielki polsko-czeski zespół rządowo-przemysłowy. Jego zadaniem nie byłoby zarządzanie poszczególnymi projektami, lecz identyfikowanie i usuwanie barier regulacyjnych, finansowych i eksportowych oraz monitorowanie realizacji przyjętego harmonogramu. **Po 12–18 miesiącach od uruchomienia każdy projekt powinien przejść formalną ocenę pozwalającą podjąć decyzję o jego dalszym rozwoju.** Podstawą powinny być konkretne rezultaty: demonstrator lub produkt, uzgodniony model produkcji, perspektywa pierwszego zamówienia oraz zidentyfikowane rynki eksportowe. Projekty spełniające te kryteria mogłyby przejść do kolejnego etapu industrializacji i skalowania, natomiast pozostałe powinny zostać zmodyfikowane lub zakończone.

Pierwsze zamówienia krajowe powinny przy tym pełnić funkcję **ryнку referencyjnego**, pozwalającego na sfinansowanie rozwoju, certyfikacji i industrializacji produktu. Od początku należy jednak zakładać, że skala ekonomiczna przedsięwzięcia nie będzie opierać się wyłącznie na zamówieniach z Polski i Czech. Dla każdego programu powinna więc równolegle powstać wspólna strategia wejścia na wybrane rynki zagraniczne. Nie wymaga to integrowania całych przemysłów obronnych obu państw ani tworzenia nowych rozbudowanych struktur instytucjonalnych. **Wystarczy kilka dobrze wybranych programów, jasna odpowiedzialność przedsiębiorstw i konsekwentna ocena osiągniętych rezultatów.**

Po 2–3 latach odpowiedź na pytanie, czy taki model współpracy działa, powinna być stosunkowo prosta: ile wspólnych produktów powstało, jakie nowe zdolności produkcyjne uruchomiono i ile kontraktów udało się wspólnie zdobyć poza rynkami Polski i Czech.

6.2. POLSKA I CZECHY – SYNERGIA TRANSPORTOWA MIMO HISTORYCZNYCH RÓŻNIC (MICHAŁ BEIM)

Historycznie drogi rozwoju Polski i Czech przebiegały odmiennie. Dotyczyło to również systemu transportowego wraz ze wspierającymi go gałęziami przemysłu. Różnice w systemach transportowych i w przemyśle można wyprowadzić ze szczególnie popularnej w ostatniej dekadzie XX w. teorii *path dependence* (zależności ścieżkowej), w której niektóre procesy można określić jako podporządkowane własnej historii.

UWARUNKOWANIA HISTORYCZNE

Czechy historycznie były jednym z bardziej uprzemysłowionych regionów Europy, począwszy od czasów Cesarstwa Austro-Węgierskiego. Ta ścieżka rozwojowa utrzymała się po I wojnie światowej, a następnie w czasie, gdy Czechosłowacja, podobnie jak Polska, znalazła się po wschodniej stronie żelaznej kurtyny. W okresie międzywojennym czeskie koncerny kolejowe – Ringhoffer z Pragi, Škoda z Pilzna czy Fabryka Wagonów w Kopřivnicach – wyznaczały rynkowe standardy w branży. Podobnie działało się w motoryzacji. Škoda, Tatra, Praga czy Jawa nie tylko z powodzeniem konkurowały z niemieckimi, francuskimi czy włoskimi koncernami, lecz także dostarczały rozwiązań kopiowanych przez konkurentów. Na przykład Garbus Volkswagena był zadziwiająco podobny do Tatry T97. Po II wojnie światowej zakup amerykańskiej licencji tramwaju PCC (Presidents' Conference Committee streetcar) w 1948 r. przez ČKD Tatra uczynił Czechosłowację największym producentem tramwajów w bloku wschodnim. Model T3 został wyprodukowany w blisko 14 tys. egzemplarzy.

Tereny Polski porozbiorowej były stosunkowo słabo uprzemysłowionymi regionami. Industrializacja wiązała się zazwyczaj z importem technologii. Tak było w przemyśle kolejowym. Słynna Luxtorpeda – do dziś synonim modernizacji polskiej kolei – to produkt na licencji Austro-Daimler, podobnie jak większość parowozów Fabloku czy zakładów im. Hipolita Cegielskiego. W powojennej rzeczywistości również adaptacje zagranicznych rozwiązań, czy to licencyjnych, czy też pozyskanych w nieformalny sposób, jak choćby polskie wersje tramwajów PCC, miały zasadnicze znaczenie dla rozwoju polskiego przemysłu pojazdów szynowych. W dwudziestoleciu międzywojennym polski przemysł motoryzacyjny w większości bazował na zagranicznych licencjach. W Państwowych Zakładach Inżynierii powstawały samochody Polski Fiat, w tym najchętniej kupowany wówczas model 508. Prywatna spółka Lilpop, Rau i Loewenstein natomiast zawarła umowy licencyjne z amerykańskim General Motors. Rodzime inicjatywy, takie jak Centralne Warsztaty Samochodowe czy Ursus, nigdy nie rozwinęły szerokiej produkcji własnych modeli. Ścieżka rozwoju przemysłu oparta na licencjach zagranicznych utrzymała się w PRL. FSO Warszawa powstawała na licencji radzieckiej Pobiedy M20, Polski Fiat 125p i 126p – na licencji włoskiej, a popularne polskie pojazdy – Syrena i Polonez – inkorporowały myśl techniczną odpowiednio radziecką i włoską.

NOWE OTWARCIE

Sama teoria zależności ścieżkowej zakłada, że zachodzące procesy stopniowo ograniczają możliwe działania, utrudniając wyjście z obranych ścieżek rozwoju. Upadek bloku wschodniego i transformacja ustrojowa wepchnęły Polskę i Czechy w nową rzeczywistość, którą jeszcze bardziej skomplikowała globalizacja. W obu krajach przemysł motoryzacyjny niemalże w całości wpisał się w globalne koncerny, głównie Volkswagena, Stellantis i Hyundaia, zarówno poprzez przejęcia, jak i nowe inwestycje. Specyfika transformacji zaczęła jednakże sprzyjać rozwojowi rodzimych producentów pojazdów szynowych i ich ekspansji poza rynek polski lub czeski.

Wartość rynku **produkcji taboru kolejowego** w 2023 r.



1,2 mld €
w Czechach

W Czechach są to kontynuująca tradycje przemysłowe **Škoda Transportation** z ok. 5,3 mld PLN* przychodów i powstałe na bazie przekształceń zakładów naprawczych **CZ Loko** z ok. 0,7 mld PLN przychodów.

*przychody w 2025 r.



2,4 mld €
w Polsce

W Polsce liderem jest **PESA** (3,1 mld PLN), prywatny **Newag** (ok. 2,4 mld PLN) oraz **Modertrans** (0,3 mld PLN). **Hipolit Cegielski–Poznań** kontynuuje tradycje i pojawiły się zagraniczne koncerny: **Alstom** i **Stadler**.

Źródło danych: ReportLinker Research

Francuskie biuro doradztwa gospodarczego ReportLinker Research¹¹⁹ szacuje wartość rynku produkcji taboru kolejowego w 2023 r. w Polsce na 2,4 mld EUR, a w Czechach na 1,2 mld EUR. Są to odpowiednio szósty i siódmy rynek w Europie; liderem są Niemcy – ok. 6 mld EUR.

Wysoka pozycja stała się możliwa dzięki wykształceniu kilku krajowych graczy oraz dzięki filiom zagranicznych koncernów. W Polsce na bazie dawnych zakładów naprawczych powstała PESA (wykupiona w 2018 r. przez PFR), rozwinął się prywatny Newag oraz komunalny Modertrans. Hipolit Cegielski – Poznań kontynuuje tradycje, a w Polsce pojawiły się zagraniczne koncerny: Alstom i Stadler. Największymi rodzimymi producentami są przedsiębiorstwa operujące głównie w segmencie pasażerskim: Pesa z ok. 3,1 mld PLN przychodów w 2025 r., Newag – ok. 2,4 mld PLN i Modertrans – 0,3 mld PLN. W Czechach są to kontynuująca tradycje przemysłowe Škoda Transportation z ok. 5,3 mld PLN przychodów i powstałe na bazie przekształceń zakładów naprawczych CZ Loko z ok. 0,7 mld PLN przychodów¹²⁰.

¹¹⁹ European Railway Locomotives and Rolling Stock Production Value by Country, <https://www.reportlinker.com/dataset/1baf882f30b7d12441cf90e20bba49857b8a2868> (dostęp: 28.09.2026).

¹²⁰ Dane na podstawie skonsolidowanych sprawozdań ww. spółek, przeliczenie kursu CZK/PLN wg średnich wartości kursów NBP we wrześniu 2026 r.

Przemysł kolejowy obu krajów bierze udział też w wyścigu technologicznym. Spółka AŽD Praha na Linii Śliwkowej (Švestková dráha) testuje od 2025 r. pociągi autonomiczne w ruchu pasażerskim, a PESA Bydgoszcz od 2021 r. rozwija lokomotywę manewrową o napędzie wodorowym.

Wytwarzanie pojazdów szynowych, choć najbardziej widoczne i budzące emocje społeczne, nie jest jedynym segmentem przemysłu kolejowego. Systemy sterowania ruchem, elementy konstrukcji torowych itd. stanowią również istotne gałęzie przemysłu, co pokazują raporty coroczne UNIFE oraz Studium konkurencyjności przemysłu kolejowego zamówione przez Komisję Europejską w 2019 r.¹²¹.

Wsparciem dla przemysłu funkcjonującego w warunkach ścisłej regulacji są zawsze mądrze prowadzone polityki publiczne państwa. W tym przypadku na szczególną uwagę zasługują polityki transportowe. Polska polityka transportowa przez pierwsze ćwierć wieku transformacji była nastawiona na motoryzację indywidualną. Liczba pasażerów systematycznie spadała do około 2012 r., a trend wzmacniały zamknięcia linii kolejowych (zamknięto ok. 7 tys. km linii z 26,2 tys. czynnych w 1990 r.)¹²². Zmiana trendu nastąpiła po inwestycjach na Euro 2012 oraz po pierwszych efektach przekazania samorządom wojewódzkim zarządzania koleją regionalną. Po pandemii COVID-19 obserwowany jest gwałtowny wzrost użytkowania kolei w Polsce. W sumie w czasie polskiego członkostwa w UE, tj. od 2004 do 2025 r., liczba podróżnych wzrosła o ok. dwie trzecie – z 271 mln do 439 mln. Plany rządowe zakładają dalszy wzrost znaczenia kolei, m.in. dzięki rozwojowi kolei dużych prędkości w ramach projektów prowadzonych przez spółkę Centralny Port Komunikacyjny – w ramach Zintegrowanej Sieci Kolejowej¹²³.

Czeska polityka transportowa dużo bardziej wpisująca się w zasady zrównoważonego rozwoju. Zamknięcia linii dotyczyły tylko kilkuset kilometrów, a sieć linii obecnie liczy ok. 9,5 tys. km¹²⁴. W konsekwencji gęstość sieci kolejowej w Czechach jest dwukrotnie wyższa niż w Polsce. Polityka transportowa Czech skupiała się na utrzymaniu połączeń regionalnych. Zmiany, które przyniosła UE, nie wpłynęły radykalnie na przyrost liczby pasażerów: ze 181 mln w 2004 do 192 mln w 2025 r. Przyjęty w 2017 r. program rządowy zakłada budowę pięciu korytarzy kolei dużych prędkości (do 320 km/h) łączących czeskie metropolie między sobą i z metropoliami w krajach sąsiednich (np. z Katowicami i Wrocławiem)¹²⁵. Podobnie jak w przypadku polskich projektów uruchomienia linii planuje się na lata 30. XXI w. Modelowo przeprowadzona organizacja rynku (podział na niezależnego zarządcę infrastruktury – Správa železnic – i zintegrowany państwowy holding pasażersko-towarowy – České dráhy), a także systematyczna liberalizacja na liniach komercyjnych i dotowanych sprzyjała pojawieniu się prywatnych przewoźników w segmencie pasażerskim (np. Leo Express, RegioJet i GW Train Regio).

121 Study on the competitiveness of the Rail Supply Industry. Final Report; European Commission, written by Ecorys in cooperation with VVA and TNO.

122 Źródła danych dotyczące polskiej sieci kolejowej i przewozów pasażerskich: Główny Urząd Statystyczny i Urząd Transportu Kolejowego.

123 Zintegrowana Sieć Kolejowa, <https://zsk.gov.pl> (dostęp: 28.09.2026).

124 Źródła danych dotyczące czeskiej sieci kolejowej i przewozów pasażerskich: Český statistický úřad, Správa železnic, Ministerstvo dopravy.

125 Vláda schválila více peněz pro vědu i školství a plán rozvoje vysokorychlostní železnice v ČR, Vláda České republiky, <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-vice-penez-pro-vedu-i-skolstvi-a-plan-rozvoje-vysokorychlostni-zeleznice-v-cr-156501/> (dostęp: 28.09.2026).

REKOMENDACJE

Z powyższej perspektywy współpraca polsko-czeska dotyczyć może przede wszystkim tworzenia konsorcjów wspólnie rozwijających tabor do obsługi linii kolei dużych prędkości. Na polu usług pewien potencjał ma powrót do koncepcji stworzenia silnego polsko-czeskiego przewoźnika towarowego. Idea połączenia aktywów PKP Cargo oraz ČD Cargo, wzorem podobnych procesów zachodzących w Europie Zachodniej, była przedstawiana przez czeską stronę przed częściową prywatyzacją PKP Cargo. Globalizacja produkcji przemysłowej i usług przewozów kolejowych powinna być impulsem do wypracowania przez Polskę i Czechy nowej ścieżki rozwojowej pozwalającej stawiać czoła konkurencji wewnątrz Unii Europejskiej oraz spoza niej.

Z punktu widzenia polityki transportowej priorytetem jest poprawa połączeń kolejowych między Polską a Czechami. Dotyczy to zarówno połączeń dalekobieżnych, regionalnych, jak i lokalnych (np. odbudowa linii Kudowa-Zdrój – Náchod), a także przepustowości szlaków towarowych. Szczególnie duży potencjał tkwi w połączeniu między Warszawą a Pragą. Dziś, mimo iż najszybsza podróż pociągiem trwa blisko 8,5 godziny, na linii kursuje trzech operatorów. Obok połączeń uruchamianych wspólnie przez operatorów zasiedziały, tj. České dráhy i PKP Intercity (cztery pary dziennie), na trasie kursują dwaj prywatni przewoźnicy: Leo Express (trzy pary) i RegioJet (jedna para). Dystans drogowy między obiema stolicami wynosi ok. 640 km, niewiele mniej niż między Barceloną a Madrytem. Trasę łączącą metropolie w Hiszpanii koleje dużych prędkości pokonują w nieco ponad trzy godziny. Dla Polski i Czech celem powinna być więc taka koordynacja inwestycji w linie dużych prędkości, aby podróż między stolicami trwała nie dłużej niż cztery godziny, a otwarcie tego korytarza transportowego zbiegało się w czasie z otwarciem centralnego lotniska oraz trasy Rail Baltica.

6.3. MOTORYZACJA I ELEKTROMOBILNOŚĆ ORAZ ENERGETYKA (HANNA UHL)

Jaką część polsko-czeskiej współpracy można dostrzec w statystykach handlu, a jaka pozostaje ukryta w podziale zadań między poszczególnymi firmami? Pytanie to jest szczególnie uzasadnione w motoryzacji, gdzie miejsce montażu samochodu niewiele mówi o jego realnym pochodzeniu. W energetyce sam bilans wymiany również nie wystarcza do opisanía relacji między obu krajami: trzeba uwzględnić połączenia sieci, działalność przedsiębiorstw i ich udział w inwestycjach.

Przedmiotem tego rozdziału są właśnie te powiązania. Ich analiza obejmuje produkcję samochodów i pojazdów transportu publicznego, rozwój elektromobilności oraz współpracę energetyczną, w tym jądrową. Na przykładach konkretnych przedsięwzięć rozważone zostanie, jakie zadania wykonują partnerzy z obu krajów i jakie możliwości dalszej współpracy wynikają z ich dotychczasowych doświadczeń.

MOTORYZACJA I ELEKTROMOBILNOŚĆ



Czechy należą do **najważniejszych centrów produkcji samochodów w Europie Środkowej**.

W 2025 r. czeskie fabryki wyprodukowały

1 445 776

samochodów osobowych,

z czego ponad **92,5%** trafiło na eksport.

Czeska motoryzacja jest nastawiona przede wszystkim na eksport: spośród 1 445 776 samochodów osobowych wyprodukowanych w 2025 r. ponad 92,5% trafiło za granicę¹²⁶. Popyt na rynkach europejskich ma zatem zasadnicze znaczenie dla wykorzystania tamtejszych fabryk, a pośrednio także dla ich dostawców. Wśród tych ostatnich są zakłady z Polski, zajmujące się produkcją części. Polskie firmy uczestniczą również w obsłudze logistycznej czeskich inwestycji. Zestawienie liczby samochodów opuszczających fabryki w obu krajach pomija ten udział, ponieważ podzespoły pochodzące z Polski są wykorzystywane w pojazdach zaliczanych do czeskiej produkcji.

W listopadzie 2025 r. Toyota rozpoczęła w Kolinie seryjną produkcję Aygo X Hybrid. Model otrzymał układ napędowy wykorzystujący komponenty Toyota Motor Manufacturing Poland. Jest on jednym z samochodów zaopatrywanych przez zakłady w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach, gdzie powstają przekładnie hybrydowe oraz silniki benzynowe 1.5 TNGA. Miejsce montażu samochodu wskazuje więc tylko jeden z etapów jego powstawania, bo za elementy napędu odpowiadają również fabryki po polskiej stronie granicy.

Produkcja rozdzielona między kilka zakładów wymaga wspólnych ustaleń dotyczących jakości, zamówień i terminów dostaw. Ponieważ inwestycje w napędy i linie montażowe mają służyć przez wiele lat, zakres prac powierzonych poszczególnym fabrykom wpływa także na ich późniejszy rozwój. Dla oceny korzyści z takiej inwestycji ważne jest, czy zakład zajmuje się wyłącznie wytwarzaniem podzespołów, czy prowadzi też prace konstrukcyjne, rozwija oprogramowanie sterujące i uczestniczy w testach. Te ostatnie zadania pozwalają gromadzić wiedzę potrzebną do opracowywania kolejnych rozwiązań, również w energoelektronice. Mogą przez to wzmacniać pozycję zakładu przy podziale przyszłych zamówień.

126 CzechTrade, Czech Automotive Industry Records High Results in 2025, 30.01.2026.

W czeskim transporcie publicznym od lat obecny jest Solaris. Z danych producenta wynika, że do 2026 r. tamtejsi przewoźnicy odebrali prawie 1 500 jego pojazdów, w tym ponad 500 autobusów bateryjnych i wodorowych oraz trolejbusów, zaliczanych do pojazdów bezemisyjnych. W lipcu 2026 r. do tej listy zamówień doszła umowa z Ołomuńcem na 20 autobusów elektrycznych. Przewoźnik wybrał pojazdy o długości 12 i 18 metrów, zachowując możliwość zakupu kolejnych 20.

Od marca 2024 r. linię 59 łączącą Pragę z portem lotniczym im. Václava Havla obsługuje 20 dwuprzegubowych trolejbusów

Škoda-Solaris 24m

Pojazdy powstały w konsorcjum:



Solaris realizuje część dostaw wspólnie ze Škodą. 20 dwuprzegubowych trolejbusów Škoda-Solaris obsługuje od marca 2024 r. jedną z tras w Pradze. Przy tym zamówieniu polski producent przygotował platformę i zintegrował pojazd, a czeski partner dostarczył część elektryczną wraz z układem trakcyjnym. Podobnie rozdzielono prace przy 18 trolejbusach Trollino 12 zamówionych dla Tychów. W tym przypadku czeska firma dostarcza wyposażenie trakcyjne, automatyczne odbieraki, baterie pozwalające jeździć bez połączenia z siecią oraz diagnostykę z dostępem zdalnym.

Praskie i tyskie zamówienia łączą doświadczenie Solarisa w budowie i integracji autobusów z działalnością Škody w dziedzinie napędów elektrycznych. Współpraca obejmuje więc dwa uzupełniające się zakresy prac, które obie firmy mogłyby uwzględnić w ofercie dla kolejnych przewoźników, również z innych części Europy. Na razie odbywa się ona przy poszczególnych kontraktach, bez trwałego konsorcjum eksportowego. Rozważając taką formę współpracy, należałoby uzgodnić odpowiedzialność za homologację i serwis, warunki gwarancji oraz prawa do technologii. Szczególnie kwestia obsługi po sprzedaży wymagałaby wspólnych ustaleń, skoro naprawa gotowego pojazdu może dotyczyć podzespołów obu producentów.

Dla polskich i czeskich dostawców osobnym problemem pozostaje zmiana rodzaju części potrzebnych do produkcji samochodu. Napęd elektryczny ogranicza wykorzystanie podzespołów silnika spalinowego, a większą rolę nadaje bateriom, elektronice mocy i oprogramowaniu. W tych dziedzinach przemysł europejski korzysta w dużym stopniu z dostaw spoza

Unii. Skalę zależności w przypadku ogniw bateryjnych pokazują analizy Komisji Europejskiej i JRC: w latach 2022–2024 ok. 85,5% wartości ich unijnego importu przypadało na Chiny¹²⁷. Zakłady produkujące dotąd części mechaniczne muszą zatem szukać nowych zamówień w warunkach, w których dostawy ogniw są już silnie skoncentrowane poza Europą.

Współpracę polskich i czeskich firm można byłoby skoncentrować na zastosowaniu baterii w pojeździe, od jej integracji i zarządzania energią po diagnostykę oraz elektronikę mocy. W zakres wspólnych prac mogłyby również wejść recykling i oprogramowanie dla flot. Autobusy i trolejbusy wydają się odpowiednim miejscem do rozpoczęcia takich projektów ze względu na dotychczasową współpracę producentów z obu krajów.

Przy planowaniu dalszych prac trzeba również ustalić prawa do powstającej technologii. Udział w produkcji nie przesądza bowiem o możliwości samodzielnego rozwijania rozwiązania czy oferowania go kolejnym klientom. Wspólne prace mogłyby objąć sterowanie, elektronikę mocy, diagnostykę i bezpieczeństwo funkcjonalne, a także sposób późniejszego serwisowania pojazdów. Rozwijanie tych kompetencji mogłoby zwiększać znaczenie polskich i czeskich zakładów w kolejnych generacjach pojazdów. Doświadczenia Solarisa i Škody oraz podział produkcji w zakładach Toyoty pokazują, że istnieją już relacje, na których można oprzeć dalszą współpracę, w tym ofertę na rynki trzecie.

ENERGETYKA, W TYM ENERGETYKA JĄDROWA

Najtrwalszą podstawę polsko-czeskich powiązań energetycznych stanowi infrastruktura. Systemy elektroenergetyczne obu krajów pracują synchronicznie i łączą je dwutorowa linia 400 kV Wielopole/Dobrzeń – Nošovice/Albrechtice oraz dwutorowa linia 220 kV Kopanina/Bujaków - Lískovec. Od 17 czerwca 2021 r. granica polsko-czeska jest objęta europejskim mechanizmem łączenia rynku dnia następnego. W tym mechanizmie zakup energii i przydział potrzebnych zdolności przesyłowych odbywają się łącznie. Pozwala to lepiej wykorzystać dostępne połączenia, choć zawarta transakcja nie określa trasy, którą fizycznie popłynie energia. W połączonym systemie Europy Środkowej energia może płynąć trasą inną niż ta, którą sugerowałby kontrakt; na wymianę polsko-czeską wpływają również warunki pracy systemów w Niemczech, Austrii i na Słowacji.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa dostaw sam bilans importu i eksportu nie wystarcza zatem do oceny współpracy. Istotna jest zdolność operatorów do utrzymania stabilnej pracy systemu przy dużej zmienności generacji i nieplanowanych przepływach. PSE i ČEPS uczestniczą w regionalnym wyznaczaniu zdolności przesyłowych, koordynacji pracy sieci oraz mechanizmach bilansujących. Nowe źródła odnawialne i planowane elektrownie jądrowe zmieniają miejsca wprowadzania energii do sieci, a elektryfikacja przemysłu zmienia zapotrzebowanie na nią. Operatorzy muszą uwzględniać te zmiany przy modernizacji połączeń po obu stronach granicy. Wymaga to uzgadniania prac przy sieci, dostosowania automatyki oraz wymiany danych potrzebnych do bieżącego zarządzania przesyłem.

127 M. Bielewski et al., *Clean Energy Technology Observatory – Battery technology in the European Union – 2025 status report on technology development, trends, value chains and markets*, Publications Office of the European Union, 2026, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/2686206>.

W sektorze gazowym zakres integracji jest znacznie mniejszy. Od 2011 r. działa interkonektor Cieszyn, znany jako STORK I, którego pierwotna konfiguracja służyła głównie przesyłowi gazu z Czech do Polski. W 2025 r. NET4GAS ukończył pierwszy etap projektu rewersu, obejmujący połączenie gazociągu STORK I ze stacją w Třanovicach. Umożliwiło to fizyczny przesył gazu z Polski do czeskich odbiorców w nadzwyczajnej sytuacji awaryjnej. Rozwiązanie zwiększa bezpieczeństwo dostaw na północnych Morawach, choć jego zakres nie odpowiada pełnej dostępności połączenia dla regularnego handlu w obu kierunkach¹²⁸.

Odrębnie należy traktować STORK II, który pozostaje projektem. Mimo wykonanych w przeszłości prac przygotowawczych i projektowych dla trasy Libhošť–Hať–Kędzierzyn nowy interkonektor nie powstał, a jego przepustowość nie jest dostępna dla bieżących dostaw. W obecnych warunkach zasadne byłoby przede wszystkim sprawdzenie możliwości operacyjnego wykorzystania rewersu STORK I: procedur uruchamiania dostaw, wymagań dotyczących jakości gazu, nominacji oraz współdzielenia dyspozytorów. Ewentualny powrót do STORK II wymagałby ponownej oceny zapotrzebowania i opłacalności inwestycji, z uwzględnieniem długoterminowej polityki energetycznej oraz dostępności innych tras dostaw.

Największą polską inwestycją w czeskiej energetyce pozostaje ORLEN Unipetrol. Grupa zarządza rafineriami w Litvínovie i Kralupach, zakładami petrochemicznymi, logistyką i siecią detaliczną. Na koniec 2025 r. sieć liczyła 446 stacji, a udział w czeskim rynku paliw według wolumenu sprzedaży wynosił 29%¹²⁹. Ze względu na tę skalę decyzje inwestycyjne polskiej grupy oddziałują na czeski rynek paliw, zatrudnienie i ciągłość dostaw. Znaczenie ORLEN Unipetrol należy więc rozpatrywać również w kontekście funkcjonowania czeskiej infrastruktury krytycznej, potrzeb lokalnego rynku i relacji z administracją.

Zmiana zaopatrzenia czeskich rafinerii w 2025 r. pokazuje, jak duże znaczenie mają wcześniejsze inwestycje właściciela i operatorów infrastruktury. Dostawy rosyjskiej ropy rurociągiem Przyjaźń zostały zatrzymane na początku marca. Po zwiększeniu przepustowości systemu rafineria w Litvínovie przeszła na surowiec z kierunków alternatywnych, korzystając w okresie przejściowym również z rezerw strategicznych. Dywersyfikacja wymagała zatem przygotowania infrastruktury i dostosowania technologicznego rafinerii. O znaczeniu polskiego właściciela dla bezpieczeństwa czeskich dostaw świadczą więc także inwestycje w rafinerie, dzięki którym mogą one przerabiać ropę sprowadzaną z różnych kierunków.

W sprawach energetyki jądrowej regularnie spotykają się przedstawiciele Państwowej Agencji Atomistyki i czeskiego Państwowego Urzędu ds. Bezpieczeństwa Jądrowego (SÚJB, Státní úřad pro jadernou bezpečnost). Rozmowy dotyczą licencjonowania i nadzoru nad instalacjami, bezpieczeństwa jądrowego oraz ochrony radiologicznej. Kontakty między resortami obejmują również przygotowanie nowych inwestycji. W maju 2026 r. omawiano ich finansowanie, plany dotyczące małych reaktorów modułowych, potrzeby kadrowe i dostawy dla sektora. Korzystanie z doświadczeń sąsiada może ułatwiać ocenę projektów, ale decyzje licencyjne nadal zapadają odrębnie w każdym kraju. Wyniki analiz czeskiego regulatora mogą służyć polskiemu

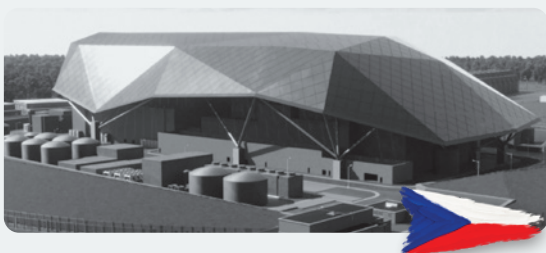
128 Reverse flow at IP Cieszyn, NET4GAS, <https://www.net4gas.cz/en/projects/reverse-flow-via-ip-cieszyn/> (dostęp: 01.10.2026).

129 ORLEN Unipetrol, *ORLEN Unipetrol Group's revenues reached CZK 150 billion in 2025, investments exceeded CZK 10 billion*, komunikat prasowy, 19.02.2026.

jako materiał do własnej oceny, podobnie jak polskie analizy stronie czeskiej. Odpowiedzialność za decyzję pozostaje po stronie organu, który ją wydaje.

Czeskie firmy od lat pracują przy działających elektrowniach jądrowych i mają doświadczenie, które może być przydatne przy polskich inwestycjach. W Polsce przygotowywana jest pierwsza elektrownia wielkoskalowa, rozwijane są projekty SMR i modernizowana infrastruktura badawcza. Do prac przy tej ostatniej zaangażowano już Škoda JS. W sierpniu 2025 r. spółka podpisała umowę na modernizację reaktora MARIA w Otwocku, wartą ok. 300 mln CZK. W jej zakresie znalazły się system kontroli i monitorowania, komory jonizacyjne i rozszczepieniowe oraz napędy mechanizmów regulacyjnych. Škoda JS ma też zintegrować i uruchomić urządzenia oraz przeszkolić operatorów. Prace mają zakończyć się w grudniu 2027 r.¹³⁰. Przy ich realizacji obie strony będą mogły zdobyć doświadczenie we współpracy nad konkretną instalacją jądrową.

POLSKA I CZECHY ROZWIJAJĄ PROJEKTY SMR, WYKORZYSTUJĄC RÓŻNE TECHNOLOGIE:



W Czechach ČEZ wybrał jako partnera strategicznego

Rolls-Royce SMR



W Polsce jako technologię dla projektów OSGE wybrano BWRX-300 firmy

GE Vernova Hitachi

**Polska i Czechy nie muszą wybierać tej samej technologii,
aby tworzyć wspólny rynek dostaw.**

W projektach SMR Polska i Czechy wybrały różne technologie. W Polsce dla projektów ORLEN Synthos Green Energy (OSGE) wybrano BWRX-300 firmy GE Vernova Hitachi, natomiast ČEZ nawiązał strategiczną współpracę z Rolls-Royce SMR i w 2025 r. objął ok. 20% udziałów w tej spółce. Umowa podpisana w kwietniu 2026 r. dotyczy przygotowania projektu w Temelínie, m.in. dokumentacji potrzebnej do uzyskania wymaganych decyzji i zezwoleń. ČEZ zakłada, że pierwszy czeski SMR zacznie pracować w drugiej połowie lat 30. Jest to termin planowany dla inwestycji, w sprawie której nie zapadła jeszcze decyzja o budowie. Przed jej rozpoczęciem pozostają do rozstrzygnięcia licencjonowanie i finansowanie, a harmonogram zależy również od rozwoju programu Rolls-Royce SMR w Wielkiej Brytanii.

¹³⁰ ŠKODA JS zmodernizuje v Polsku výzkumný reaktor MARIA, ŠKODA JS, 21.08.2025, <https://www.skoda-js.cz/press/skoda-js-zmodernizuje-v-polsku-vyzkumny-reaktor-maria/> (dostęp: 01.10.2026).

Škoda JS wchodzi do tańcu dostaw Rolls-Royce SMR już podczas przygotowywania czeskiej inwestycji. W maju 2026 r. wybrano ją jako jednego z dwóch strategicznych dostawców wybranych komponentów wyspy jądrowej, m.in. zestawu reaktorowego i zbiorników ciśnieniowych. We wrześniu wskazano ją także jako jedyne go dostawcę napędów prętów regulacyjnych dla reaktorów tej technologii. Dla polskich przedsiębiorstw istotny jest moment dokonywania tych wyborów: dostawcy uzyskują miejsce w programie, zanim zapadnie decyzja o budowie reaktora w Czechach. Przygotowanie do kwalifikacji i rozmowy z właścicielem technologii trzeba więc podejmować już na etapie planowania inwestycji.

Wybór różnych reaktorów pozostawia przy tym obszary, w których firmy z Polski i Czech mogą korzystać ze wspólnych przygotowań. Dostawcy dla energetyki jądrowej muszą dokumentować pochodzenie materiałów i wykonane prace spawalnicze, kwalifikować urządzenia oraz spełniać wymagania dotyczące jakości i cyberbezpieczeństwa. Choć szczegóły zależą od projektu, doświadczenia w przygotowaniu takiej dokumentacji i szkoleniu personelu mogą być przydatne przy zamówieniach dla różnych technologii. Można zatem rozważyć staty program współpracy inwestorów i dostawców, którego punktem wyjścia byłyby rzeczywiste plany zakupowe. W jego ramach należałoby wskazywać zakresy prac dostępne dla firm z obu krajów, porównywać wymagania kwalifikacyjne i przygotowywać przedsiębiorstwa do audytów. Za przygotowanie firm do zamówień odpowiedzialiby uczestniczący w programie inwestorzy i dostawcy. Wymiana doświadczeń między regulatorami służyłaby ocenie bezpieczeństwa i sprawowaniu nadzoru; nie powinna obejmować promowania przedsiębiorstw.

W energetyce część zadań można podjąć jeszcze przed decyzjami o nowych inwestycjach. Dla STORK I byłoby to sprawdzenie, czy uzgodnione procedury pozwalają uruchomić dostawy awaryjne w razie potrzeby. W sieci elektroenergetycznej trzeba z kolei uwzględnić miejsca przyłączania nowych źródeł i zmiany zapotrzebowania odbiorców. Dywersyfikacja dostaw ropy do Litvínova pokazuje znaczenie wcześniejszych przygotowań infrastrukturalnych i technologicznych. Z kolei kontrakt dotyczący reaktora MARIA pozwala rozwijać współpracę przemysłową w określonym zakresie technicznym. W energetyce jądrowej dalsze efekty będą zależały w szczególności od tego, czy przedsiębiorstwa odpowiednio wcześniej przygotowują się do wymagań jakościowych, certyfikacji i planowanych zamówień.

PODSUMOWANIE

Polsko-czeska współpraca ma w każdym sektorze inny charakter. W motoryzacji jest to integracja produkcyjna, w energetyce wspólna infrastruktura, aktywa i kwalifikacja dostawców. Z tego powodu priorytety dla dalszej współpracy także powinny być różne. Największy potencjał dla dalszego rozwoju ma współpraca firm Solaris i Škoda w zakresie produkcji kolejnych pojazdów, ćwiczenia rewersu STORK I oraz kwalifikacja firm do jądrowych tańców dostaw.

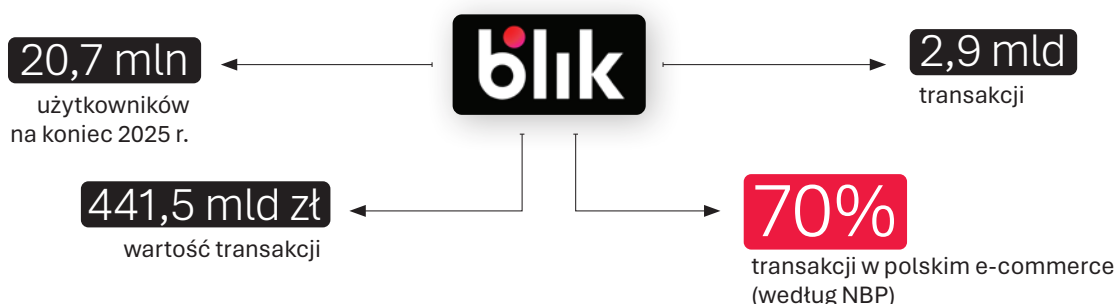
Mocną stroną tej współpracy jest komplementarność zaangażowania obu państw. Czechy wnoszą silną produkcję finalną samochodów oraz doświadczenie eksploatacyjne w energetyce jądrowej. Polska oferuje większy rynek zbytu, rozbudowaną produkcję komponentów oraz nowe inwestycje energetyczne. Trwały efekt powstanie wtedy, gdy zasoby te zostaną połączone w produkt, działającą usługę albo wspólny standard zakupowy. Dzięki temu powstać mogą rozwiązania, które będą miały realną szansę zaistnieć na mocno konkurencyjnym i zdominowanym przez zachodnioeuropejskich graczy wspólnym rynku europejskim.

6.4. POLSKA I CZECHY JAKO FINTECH-HUB REGIONU (ARKADIUSZ ŻAROWSKI)

Polska ma już dowód na to, że może być fintech-hubem regionu: BLIK, polski produkt eksportowy technologii finansowej, notuje u siebie dwucyfrowy wzrost. Pytanie, czy ten hub obejmie także Czechy. Na poziomie rządów pierwszy krok już poczyniono: w 2026 r. Polska i Czechy podpisały w Pradze wspomniane w poprzednim podrozdziale memorandum o współpracy przy gigafabrykach AI w ramach EuroHPC¹³¹. Trudniej idzie tam, gdzie decyduje prywatny kapitał. Oba kraje mają wysokiej klasy talenty i świetnych inżynierów, ale ekspansja między nimi nie jest łatwa. Inwestorzy i założyciele skupiają się na własnych rynkach, brakuje kapitału typu *growth* na ekspansję, a do tego dochodzą wymogi regulacyjne, które każą inwestować w Polsce wyłącznie w spółki krajowe, a nie w zagraniczne, mogące wejść na polski rynek. Jeśli to się nie zmieni, hub nie powstanie; zostaną dwa osobne kraje skupione na sobie, a zarobią te kraje Europy, które zbudują europejskich czempionów.

BLIK: STAN POSIADANIA

W BLIK-U NAJWIĘKSZE WRAŻENIE ROBI TEMPO WZROSTU LICZBY UŻYTKOWNIKÓW I TRANSAKCJI



W BLIK-u największe wrażenie robi tempo wzrostu liczby użytkowników i transakcji. Aktywnych użytkowników na koniec 2023 r. było 15,8 mln i 20,7 mln dwa lata później, transakcji – odpowiednio – 1,8 mld i 2,9 mld o łącznej wartości 441,5 mld PLN¹³². Według NBP BLIK obsługuje ponad 70% transakcji w polskim e-commerce¹³³.

131 Polska i Czechy podpisały memorandum o współpracy, 3.09.2026, <https://redakcja.www.gov.pl/web/cyfrizacja/polska-i-czechy-podpisyly-memorandum-o-wspolpracy> (dostęp: 5.10.2026).; Chcą gigafabryki AI. Polska działa z Czechami, money.pl (za: PAP), 03.09.2026, <https://www.money.pl/gospodarka/chca-gigafabryki-ai-polska-dziala-z-czechami-7325470473971872a.html> (dostęp: 05.10.2026).

132 BLIK podsumowuje 2023 r. – blisko 1,8 mld transakcji i 3 mln nowych użytkowników, BLIK, 13.02.2024, <https://www.blik.com/blik-podsumowuje-2023-r-blisko-1-8-mld-transakcji-i-3-mln-nowych-uzytownikow> (dostęp: 05.10.2026); BLIK ma już 20,7 mln aktywnych użytkowników, BANK.pl, <https://bank.pl/blik-ma-juz-20-7-mln-aktywnych-uzytownikow/> (dostęp: 05.10.2026).

133 Blik wciąż zwiększa udziały w rynku płatności internetowych, Cashless.pl, 29.07.2025, <https://www.cashless.pl/17403-blik-udzial-e-commerce> (dostęp: 05.10.2026).

Eksport jest więc częściowo faktem, nie tylko postulatem, choć mógł pójść szybciej. Na Słowacji, po przejściu Viamo w 2022 r., pierwsi użytkownicy pojawili się dopiero we wrześniu 2024 r., a płatności w euro w słowackich e-sklepach ruszyły wiosną 2026 r.¹³⁴. W Rumunii spółka ma autoryzację banku centralnego od października 2024 r., ale startu nie ogłoszono¹³⁵. Czechy, Węgry i Austria są w strategii prezesa Polskiego Standardu Płatności (PSP) Dariusza Mazurkiewicza na „cały region”¹³⁶, ale czeskiej spółki ani partnera bankowego PSP nie ogłosiło.

CZESKI RYNEK PŁATNOŚCI

Dla czeskiego banku argument za BLIK-iem jest prosty: wygoda płatności dla użytkowników w całym Czechach, bo to łatwiejsze niż podawanie numeru karty za każdym razem. Poza e-commerce Czesi mają to już załatwione. Płatności natychmiastowe to 46% przelewów międzybankowych¹³⁷, a rejestr numerów telefonów przypisanych do kont prowadzi bank centralny¹³⁸. Cvak, płatności bez terminala (m.in. Air Bank z grupy PPF), działa w ponad 4 tys. punktów¹³⁹.

Do fuzji potrzeba jednak dwóch spółek. Po polskiej stronie jest PSP z udziałowcami i wyceną. Po czeskiej rejestr znajduje się w ČNB, której nikt nie kupi, a Cvak to wspólny produkt banków, nie firma z akcjami. Zostaje jedno rozwiązanie: czeskie banki powinny objąć udziały w polskiej spółce. Dla nich to racjonalne, ponieważ zyskają udział we wzroście wartości spółki i wprowadzą technologię na własny rynek.

ŚCIEŻKA KAPITAŁOWA

W czerwcu 2025 r. prezes PKO BP Szymon Midera mówił w Sopocie: „Chcemy zaprosić banki obecne w regionie Europy Środkowej i Wschodniej do inwestycji w Blika”¹⁴⁰. W kwietniu 2026 r. Mazurkiewicz dodał, że region „jest w ponad połowie skonsolidowany wokół czterech dużych grup bankowych” (Erste, Raiffeisen, UniCredit, Intesa) i to je PSP zaprasza do nowej spółki regionalnej¹⁴¹.

134 Wielki krok BLIK-a. Dokonali pierwszego przejścia zagranicznej spółki i wchodzi na nowy rynek, money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/wielki-krok-blik-a-dokonali-pierwszego-przejscia-zagranicznej-spolki-i-wchodzi-na-nowy-rynek-6896897291225920a.html> (dostęp: 05.10.2026); BLIK już dostępny dla pierwszych słowackich użytkowników, BLIK, 02.09.2024, <https://www.blik.com/blik-juz-dostepny-dla-pierwszych-slowackich-uzytownikow> (dostęp: 05.10.2026); Blik bardziej międzynarodowy. Pierwsi klienci z Polski mogą już płacić w euro w słowackich sklepach, Cashless.pl, 02.04.2026, <https://www.cashless.pl/18680-blik-przelewy-euro-slowacja> (dostęp: 05.10.2026).

135 BLIK Romania S.A. obtained the authorization for the operation of the BLIK payment system from the National Bank of Romania, BLIK, 03.10.2024, <https://www.blik.com/en/blik-romania-s-a-obtained-the-authorization-for-the-operation-of-the-blik-payment-system-from-the-national-bank-of-romania> (dostęp: 05.10.2026).

136 BLIK chce zawojować Europę i złamać monopol iPhone'a. „Jeśli wejdziemy na giełdę, będziemy jednorożcem. Co najmniej podwójnym” (wywiad z D. Mazurkiewiczem), Forbes.pl, 10.04.2026, <https://www.forbes.pl/technologie/blik-chce-zawojowac-europe-i-zlamac-monopol-iphonea-na-gieldzie-bedziemy-jednorozcem/m7hxye> (dostęp: 05.10.2026).

137 Okamžite platby – bleskové platby pro firmy i občany, Česká národní banka, <https://www.cnb.cz/cs/platebni-styk/certis/okamzite-platby/> (dostęp: 05.10.2026).

138 ČNB zpřístupní registr pro platby na kontakt, Česká národní banka, <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zpristupni-registr-pro-platby-na-kontakt> (dostęp: 05.10.2026).

139 Lidl navazuje spolupráci s Air Bank. Zavádí novou platební metodu, e15.cz, <https://www.e15.cz/finexpert/banky-a-ucty/lidl-navazuje-spolupraci-s-air-bank-zavadi-novou-platebni-metodu-1435006> (dostęp: 05.10.2026).

140 Ekspansja Blika za granicą: nowe informacje, Cashless.pl, <https://www.cashless.pl/17090-blika-zagranica-spolki> (dostęp: 05.10.2026); Blik planuje ekspansję zagraniczną; chce zaprosić banki z CEE do inwestycji, Strefa Inwestorów (za: PAP Biznes), 03.06.2025, <https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20250603/blik-planuje-ekspansje-zagraniczna-chce-zaprosic-banki-z-cee-do-inwestycji> (dostęp: 05.10.2026).

141 BLIK chce zawojować Europę i złamać monopol iPhone'a, dz. cyt.

Z perspektywy inwestora to rozsądna strategia: chodzi o dystrybucję, a z partnerami o tak dużej bazie klientów rosnąć jest łatwiej.

Dla relacji polsko-czeskich ważne jest jedno: **Erste ma 100% udziałów České spořitelny, największego czeskiego banku, a od stycznia 2026 r. jest głównym akcjonariuszem Santander Bank Polska (od kwietnia Erste Bank Polska), który ma ok. 14% udziałów w PSP¹⁴². Naturalnym pomostem jest więc Erste Bank Polska, bo decyzja o wdrożeniu zapadnie w grupie Erste. Sam rynek nie załatwi tego jednak dość szybko; tu jest miejsce na wsparcie regulacyjne.**

Płatności mobilne, w praktyce Apple Pay i Google Pay, to już co czwarta transakcja terminalowa w Polsce wobec 4% sześć lat wcześniej¹⁴³. Mazurkiewicz ostrzega, że banki będą „powoli spychane do roli hurtowego dostawcy pieniądza”¹⁴⁴. BLIK musi więc dalej skalować się w regionie, bo konkurować można tylko wtedy, gdy jest się istotną częścią wszystkich transakcji. Firmy technologiczne mają ogromne zasoby i są groźnymi konkurentami.

KAPITAŁ RYZYKA

ElevenLabs, założona przez Polaków spółka, wyceniana dziś na 22 mld USD¹⁴⁵, pierwsze 2 mln USD dostała w styczniu 2023 r. w rundzie prowadzonej przez praskie Credo Ventures¹⁴⁶; ze strony funduszu inwestował Maciej Gnutek, partner Credo w Polsce¹⁴⁷. Pokazuje to, że czeskie fundusze mają dobrze spenetrowany polski rynek i wygrywają najlepsze transakcje. My Company Polska naliczyła w maju 2026 r. ponad 30 polskich start-upów z czeskim inwestorem. Karel Zheng z Kaya VC: „Polska jest naszym podstawowym rynkiem i priorytetem numer jeden obok Czech”¹⁴⁸ (zob. też w innym ujęciu w podrozdziale 6.5).

142 Erste Group získala úplnou kontrolu nad Českou spořitelnou. Vytěsnila minoritní akcionáře, iROZHLAS, 03.10.2018, https://www.irozhlaz.cz/ekonomika/ceska-sporitelna-erste-group-akcie-akcionar_1810031921_lac (dostęp: 05.10.2026); Erste Bank Polska to już oficjalna nazwa. Sąd zarejestrował zmianę, Cashless.pl, 24.04.2026, <https://www.cashless.pl/18803-erste-bank-polska-nazwa-oficjalna> (dostęp: 05.10.2026); BLIK-iem zapłacisz zbliżeniowo za granicą, Mastercard udziałowcem PSP, BANK.pl, <https://bank.pl/blik-iem-zaplacisz-zblizeniowo-za-granica-mastercard-udzialowcem-psp/> (dostęp: 05.10.2026); BLIK chce zawojować Europę i złamać monopol iPhone'a, dz. cyt.

143 Już co czwarta płatność w terminalu odbywa się z wykorzystaniem urządzenia mobilnego, Cashless.pl, <https://www.cashless.pl/19346-udzial-płatności-mobilnych-1-kw-2026-r> (dostęp: 05.10.2026).

144 BLIK chce zawojować Europę i złamać monopol iPhone'a, dz. cyt.

145 Firma Polaka wyceniona na 22 mld dolarów. Jest komunikat, 30.09.2026 r., money.pl <https://www.money.pl/gielda/elevenlabs-wycenione-na-22-mln-dolarow-po-wykupie-akcji-od-pracownikow-7335085127395616a.html> (dostęp: 05.10.2026).

146 ElevenLabs Raises \$2M and Announces AI Speech Platform Promising to Revolutionize Audio Storytelling, ElevenLabs, 23.01.2023, <https://elevenlabs.io/blog/elevenlabs-raises-2m-pre-seed-and-announces-ai-speech-platform-promising-to-revolutionize-audio-storytelling/> (dostęp: 05.10.2026); ElevenLabs raises \$500M, says building towards IPO, Tech.eu, 04.02.2026, <https://tech.eu/2026/02/04/elevenlabs-raises-500m-says-building-towards-ipo/> (dostęp: 05.10.2026).

147 Informacja autora; biuro Credo Ventures w Krakowie działa od 2022 r., zob. Czeski Credo Ventures ogłasza nowy fundusz o kapitalizacji 360 mln zł i ekspansję w Polsce, <https://mamstartup.pl/czeski-credo-ventures-oglasza-nowy-fundusz-o-kapitalizacji-360-mln-zl-i-ekspansje-w-polsce/> (dostęp: 05.10.2026).

148 My Company Polska (2026), z wykorzystaniem badania DEPO Ventures i Czeskiego Stowarzyszenia Startupów (2024); Ponad 30 polskich startupów ma inwestora z Czech. „Jesteście dla nas rynkiem numer jeden”, My Company Polska, <https://mycompanypolska.pl/artyku/ponad-30-polskich-startupow-ma-inwestora-z-czech-jestescie-dla-nas-rynkem-numer-jeden/20709> (dostęp: 05.10.2026).

Amerykański partner w Menlo Park nie odróżnia spółki z Krakowa od tej z Pragi. Dla niego Polska i Czechy to jeden region: CEE albo Eastern Europe.

Polskie fundusze zapewne też inwestowały w Czechach, ale nie na taką skalę, bo ich kapitał pochodzi głównie z PFR, który wymaga inwestowania większości środków w Polsce. W zestawieniach za 2025 r. i pierwsze półrocze 2026 r. trudno byłoby znaleźć jakąkolwiek inwestycję polskiego funduszu VC w czeską spółkę¹⁴⁹.

ASYMETRIA INSTYTUCJONALNA

Czechy nie mają swojego PFR Ventures (6 mld PLN, 90 funduszy)¹⁵⁰. Jiří Vicherek z Czeskiego Stowarzyszenia Start-upów mówi o prawie sześć razy mniejszym kapitale venture w stosunku do PKB niż wynosi średnia UE¹⁵¹. W Polsce jest dzięki temu więcej kapitału na inwestycje w polskie start-upy i budowę ekosystemu, ale też więcej wymagań.

Term sheety programów PFR z programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) mówią, że 60–80% portfela mają stanowić spółki z siedzibą i działalnością w Polsce; nawet spółki z koszyka zagranicznego muszą prowadzić „istotną część działalności” w Polsce i kierować tu całość środków¹⁵². To blokuje inwestycje poza granicami jednego kraju: Polacy inwestują w Polaków, a Czesi, gdy zbudują własne fundusze, będą inwestować w Czechów. Gdyby istniał kapitał *growth* na ekspansję zagraniczną, można by inwestować w polskie fundusze finansujące spółki, które wychodzą z Polski do Czech i całego regionu. To decyzja polska, nie unijna: w maju 2026 r. PFR sam podniósł limit zagraniczny w dwóch programach z 15 do 40%¹⁵³, a w lipcu wszedł z 10 mln EUR do czeskiego Orbit Capital¹⁵⁴.

Według Dealroom 48% skalujących się spółek z Europy Środkowej przeniosło siedzibę, z czego 56% do USA¹⁵⁵. Żeby budować globalnych czempionów, trzeba to robić ze Stanów. Spółki powinny jednak zachować siedzibę w kraju, w którym powstały, i utrzymać tu główny hub technologiczny, bo tu są świetni inżynierowie.

149 PFR Ventures, *Transakcje na polskim rynku VC 2025*, <https://pfrventures.pl/document/2802> (dostęp: 05.10.2026); PFR Ventures, *Polish VC market outlook Q1 2026*, <https://pfrventures.pl/en/artykul/polish-vc-market-outlook-q1-2026> (dostęp: 05.10.2026).

150 PFR Ventures inwestuje 190 mln PLN w cztery polskie fundusze VC, PFR Ventures, <https://pfrventures.pl/document/2846> (dostęp: 05.10.2026).

151 *Důležitý signál veřejnosti. Stát plánuje investovat miliardu do startupů*, iROZHLAS, 17.08.2026, https://www.irozhlaz.cz/ekonomika/dulezity-signal-verejnosti-stat-planuje-investovat-miliardu-do-startupu_2608170620_vdv (dostęp: 05.10.2026).

152 PFR Ventures, *Kluczowe warunki programu Starter („Term Sheet”)*, nabór nr 12/2026, załącznik nr 7, <https://pfrventures.pl/document/350> (dostęp: 05.10.2026); PFR Ventures, *term sheet programu PFR Otwarte Innowacje*, dz. cyt.; PFR Ventures aktualizuje zasady udziału w programach PFR Starter i KOFFI, PFR Ventures, <https://pfrventures.pl/artykul/pfr-ventures-aktualizuje-zasady-udzialu-w-programach-pfr-starter-i-koffi> (dostęp: 05.10.2026).

153 PFR Ventures reaguje na rynkowe głosy i zmienia swoje trzy strategiczne programy, Mamstartup.pl, <https://mamstartup.pl/pfr-ventures-reaguje-na-rynkowe-glosy-i-zmienia-swoje-trzy-strategiczne-programy/> (dostęp: 05.10.2026); PFR Ventures, PFR CVC (zmiany z maja 2026 r.), dz. cyt.

154 Orbit Capital raises €107M for its growth debt fund. PFR Ventures joins as LP, Vestbee, 02.07.2026, <https://www.vestbee.com/insights/articles/orbit-capital-raises-107-m-for-growth-debt> (dostęp: 05.10.2026).

155 Dealroom, *Central and Eastern European startups 2025. Spotlight on scaleups*, marzec 2025, <https://dealroom.co/uploaded/2025/03/Dealroom-CEE-Report-2025.pdf> (dostęp: 05.10.2026).

REKOMENDACJE

- 1. Interoperacyjność NBP i ČNB.** Rozporządzenie 2024/886 każe bankom spoza strefy euro wysyłać płatności natychmiastowe w euro do 9 lipca 2027 r.¹⁵⁶. Do tego czasu NBP i ČNB powinny uzgodnić interoperacyjność BLIK-a z czeskimi systemami płatności.
- 2. Ścieżka kapitałowa.** Erste Bank Polska jako pomost do České spořitelny, a nowa spółka regionalna BLIK-a otwarta także na czeskie podmioty krajowe, np. grupę PPF, która przez Air Bank zna płatności poza schematami kartowymi.
- 3. Kapitał *growth*.** PFR jako inwestor w polskie fundusze *growth*, które finansują wyjście polskich spółek do Czech i regionu.
- 4. Fundusz Innowacyjny Trójmorza.** BGK i czeskie NRI wpłaciły po 20 mln EUR, zarządza Europejski Fundusz Inwestycyjny (EIF, ang. European Investment Fund)¹⁵⁷. Łotwa w funduszu bałtyckim z 25,2 mln EUR wkładu odzyskała 76,5 mln EUR¹⁵⁸.
- 5. Czesi i Polacy powinni bliżej współpracować finansowo i operacyjnie,** żeby budować więcej regionalnych firm, które staną się globalnymi czempionami.

¹⁵⁶ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/886 z dnia 13.03.2024 zmieniające rozporządzenia (UE) nr 260/2012 i (UE) 2021/1230 oraz dyrektywy 98/26/WE i (UE) 2015/2366 w odniesieniu do poleceń przelewu natychmiastowego w euro, Dz.U. UE L, 2024/886, 19.03.2024, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/886/oj>.

¹⁵⁷ Central and Eastern Europe's growth-stage companies get boost as Polish and Czech promotional institutions become first contributors to EIF-led Three Seas Initiative Innovation Fund, Europejski Fundusz Inwestycyjny, <https://www.eif.org/press/all/central-and-eastern-europes-growth-stage-companies-get-boost-as-polish-and-czech-promotional-institutions-become-first-contributors-to-eif-led-three-seas-initiative-innovation-fund> (dostęp: 05.10.2026).

¹⁵⁸ MoE: A contract will be signed for the implementation of the third round of the Baltic Innovation Fund, Ministerstwo Gospodarki Republiki Łotewskiej, <https://www.em.gov.lv/en/article/moe-contract-will-be-signed-implementation-third-round-baltic-innovation-fund> (dostęp: 05.10.2026).

6.5. RYNEK KAPITAŁOWY: POLSKA I CZECHY – DWA KOMPLEMENTARNE PUZZLE I BRAKUJĄCE ELEMENTY UKŁADANKI (MATEUSZ STAŃCZYK)

Czesi i Polacy potrzebowali półtora pokolenia na to, aby od głodu kapitału przejść do ekspansji. Choć oba kraje łączą trudne początki, to specyfika lokalna i przyjęte narzędzia doprowadziły je do nieco odmiennych efektów. W tym rozdziale spróbuję pokazać możliwe wykorzystanie tych różnic jako komplementarności, które mogą przynieść korzyści obu gospodarkom.

TRUDNE POCZĄTKI

Lata 1990–1991 były jednym z najtrudniejszych okresów gospodarczych dla obu państw. Skala przemian społecznych i gospodarczych jest trudna do oddania w takiej formie, jaką jest ten raport. Stąd dla uproszczenia przytoczę dane, które pomogą w zwizualizowaniu „bilansu otwarcia”¹⁵⁹:

PORÓWNANIE GOSPODAREK POLSKI I CZECHOSŁOWACJI W LATACH 1990–1993

KATEGORIA DANYCH	POLSKA	CZECHOSŁOWACJA	◊ W TYM CZECHY
Ludność (mln; 1990 r.)	38,1	15,6	10,3
PKB 1990–1993 (mld USD)	65,9 ['90]	58	41 ['90]
	85,5 ['91]	41,9	30 ['91]
	94,3 ['92]	47,9	35 ['92]
	96 ['93]	54,9	41 ['93]
Średnie miesięczne wynagrodzenie w 1991 r. (USD)	od 151,4 do 207,9	od 123 do 167,8	
Inflacja r/r (deflator PKB) 1991–1993	55,3% [1991]	36,2% [1991]	
	38,6% [1992]	12,4% [1992]	
	30,6% [1993]	21% [1993]	

35 lat później mówimy o gospodarkach, których PKB przekroczył:



1 bilion USD



391 mld USD

W Polsce żyje ponad 100 tys. osób, które (same, albo ich rodzice)
zarabiały na początku lat 90. po 100–150 dolarów miesięcznie, a
dziś są dolarowymi milionerami.

W 2025 r., czyli 35 lat później, mówimy o gospodarkach, których PKB przekroczył 1 bln USD w przypadku Polski i 391 mld USD w przypadku Czech¹⁶⁰. Ponad 100 tys. Polaków, którzy sami albo których rodzice zarabiali na początku lat 90. po 100–150 USD miesięcznie, jest obecnie dolarowymi milionerami¹⁶¹.

Dla zrozumienia dotychczasowej drogi i szans na wspólną drogę obu państw warto krótko przedstawić przemiany, które obie gospodarki przechodziły w kilku wymiarach: prywatyzacji, otoczenia instytucjonalnego i budowy rynków oraz otwartości na inwestycje zagraniczne.

LEKCJA PRYWATYZACJI

W obu państwach przyjęto, że kluczem do ich rozwoju po erze komunizmu będzie tzw. prywatyzacja masowa. Oba systemy łączyło założenie, że działania państwa są jedynie środkiem do zmian gospodarczych, docelowa struktura rynku wykształci się zaś na rynku wtórnym¹⁶². Tym, co je różniło, był sposób jej realizacji.

Prywatyzacja:



była wynikiem działań w modelu wolnego rynku,
w dwóch falach w latach 1991–1994, objęła

1850

przedsiębiorstw państwowych.



była prowadzona poprzez
15 Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, objęła

512

przedsiębiorstw państwowych.

Prywatyzacja czeska była wynikiem działań w modelu wolnego rynku, w którym w dwóch falach w latach 1991–1994 przeprowadzono prywatyzację prawie 1850 przedsiębiorstw państwowych. Prywatyzacja „po polsku” objęła 512 przedsiębiorstw i była prowadzona poprzez 15 Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Poza mechaniką różne było też podejście do kapitału zagranicznego – o ile w Polsce ok. 20% spółek, dla których znaleziono inwestora strategicznego, trafiło w ręce inwestorów zagranicznych¹⁶³, o tyle w Czechach jedynie ok. 5% prywatyzowanych spółek trafiło w ręce kapitału zagranicznego¹⁶⁴. Dopiero przetom mileniów przyniósł znaczny skok udziału kapitału zagranicznego w gospodarce czeskiej¹⁶⁵.

160 Data Bank Grupy Banku Światowego...; na podstawie danych z US Inflation Calculator w cenach z 1990 r. to odpowiednio 405,9 i 158,7 mld USD, zob. <https://www.usinflationcalculator.com/> (dostęp: 28.09.2026).

161 Global Wealth Report 2026, Bank UBS, s. 22, <https://www.ubs.com/global/en/wealthmanagement/insights/global-wealth-report.html> (dostęp: 28.09.2026).

162 I. Grosfeld, I. Hoshi, *Mass Privatisation and Endogenous Ownership Structure*, [w:] B. Błaszczuk, I. Hoshi, R. Woodward (red.), *Secondary Privatization in Transition Economies. The Evolution of Enterprise Ownership in the Czech Republic, Poland and Slovenia*, Palgrave Macmillan, London 2003, s. 225 i n.

163 Tamże, s. 234 i n.

164 E. Kočenda, J. Valachy, *The Czech Republic: Ownership and Performance of Voucher-Privatised Firms*, [w:] B. Błaszczuk, I. Hoshi, R. Woodward (red.), *Secondary Privatization in Transition Economies. The Evolution of Enterprise Ownership in the Czech Republic, Poland and Slovenia*, Palgrave Macmillan, London 2003, s. 180, <https://doi.org/10.1057/9780230377011>.

165 B. Błaszczuk, R. Woodward, *Secondary Privatisation: The Evolution of Ownership Structures of Privatised Enterprises*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, raport nr 50, 2001, s. 16.

Wspólne z kolei dla obu krajów było to, że oba programy prywatyzacyjne nie doprowadziły do realizacji swoich celów. W przypadku Polski „w ciągu sześciu lat funkcjonowania narodowych funduszy inwestycyjnych (NFI), zasadniczy ustawowy cel ich działalności, jakim było pomnożenie majątku NFI, nie został osiągnięty. Zrealizowano większość założeń programowych, jednak udział w Programie NFI nie przyniósł znacznych korzyści ekonomicznych obywatelom. [...] Program NFI przyspieszył prywatyzację przedsiębiorstw państwowych oraz przyczynił się początkowo do istotnego ożywienia rynku kapitałowego z tym jednak, że jego obecne [2001 r. – przyp. MS] znaczenie na tym rynku jest marginalne”¹⁶⁶.

Program czeski również nie osiągnął wszystkich założeń, jednak jego bilans jest mniej jednoznaczny. Z jednej strony jego skutkiem była szybka koncentracja własności w rękach funduszy¹⁶⁷, przy czym największe z nich zakładały i prowadziły duże czeskie instytucje finansowe, głównie banki¹⁶⁸. Sama koncentracja nie przełożyła się początkowo na zdolność inwestycyjną: fundusze nie podejmowały się pozyskiwania kapitału na restrukturyzację ani ekspansję przedsiębiorstw, nie dysponując ani wykwalifikowanym personelem, ani dostępem do kapitału¹⁶⁹. Reforma miała natomiast mierzalny wpływ na same przedsiębiorstwa: badanie przekroju 706 czeskich spółek w latach 1992–1997 wykazało, że im bardziej skoncentrowana własność, tym wyższa rentowność i wydajność pracy¹⁷⁰, a wyższe wyceny giełdowe osiągały spółki z większościowym inwestorem krajowym lub zagranicznym, niższe zaś te o rozproszonym akcjonariacie¹⁷¹. Doświadczenia *kuponovki* doprowadziły do powstania systemu instytucjonalnego, który stał się fundamentem dzisiejszych funduszy inwestycyjnych w Czechach¹⁷². W końcu przeciętny inwestor czeski uzyskał zwrot z książeczki kuponowej powyżej jej wartości nabycia. Z drugiej strony model czeski nie nadążał za rynkiem. Regulacja branży funduszy, podobnie jak całego czeskiego rynku kapitałowego, była niewystarczająca, a jej głównym brakiem pozostawała ochrona praw akcjonariuszy mniejszościowych¹⁷³. Ostatnim elementem bilansu było to, że postępująca koncentracja własności obniżyła płynność spółek (o czym szerzej poniżej), co prowadziło do marginalizacji praskiego parkietu.

166 Synteza ustaleń kontroli, Informacja o wynikach kontroli efektów działalności narodowych funduszy inwestycyjnych, KGP/DSPP-41004/00, Najwyższa Izba Kontroli 2001, s. 4; zob. też M. Bitner, *Narodowe Fundusze Inwestycyjne - epilog po 20 latach*, 08.02.2012, bankier.pl <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Narodowe-Fundusze-Inwestycyjne-epilog-po-20-latach-2483607.html>, (dostęp: 28.09.2026).
Likwidacja NFI. To była największa afera Trzeciej RP, 09.02.2012, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/likwidacja;nfi;to;byla;najwieksza;afiera;trzeciej;rp,81,0,1022033.html> (dostęp: 28.09.2026).

167 R. Podpiera, *Czech Investment Fund Industry: Development and Behaviour*, „William Davidson Institute Working Paper”, nr 22, 1996 (także „Czech Management Center Working Paper”, nr 21), s. 5.

168 Tamże, s. 5.

169 R. E. Anderson, *Voucher Funds in Transitional Economies: The Czech and Slovak Experience*, „World Bank Policy Research Working Paper”, nr 1324, 1994, s. 13.

170 S. Claessens, S. Djankov, *Ownership Concentration and Corporate Performance in the Czech Republic*, „William Davidson Institute Working Paper”, nr 227, 1999, Technical Abstract; wersja opublikowana: „*Journal of Comparative Economics*” 1999, t. 27, nr 3, s. 498–513, <https://doi.org/10.1006/jcec.1999.1598>.

171 S. Claessens, *Corporate Governance and Equity Prices: Evidence from the Czech and Slovak Republics*, „World Bank Policy Research Working Paper”, nr 1427, 1995, Summary findings, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-1427>.

172 *Asociace pro kapitálový trh České republiky (AKAT)*, Historie, <https://www.akatcr.cz/Asociace-AKAT/Historie> (dostęp: 28.09.2026).

173 R. Podpiera, *Czech Investment Fund Industry: Development and Behaviour*, dz. cyt., s. 2.

NARZĘDZIA AKUMULACJI KAPITAŁU INWESTYCYJNEGO POLSKA

Poza NFI Polska wprowadziła jeszcze kilka innych narzędzi akumulacji kapitału. **Pierwszym** chronologicznie, bo utworzonym już w 1991 r., były towarzystwa funduszy inwestycyjnych (TFI). Impulsami rozwoju ich rynku były reformy emerytalno-podatkowe. Reforma emerytalna wraz z wprowadzeniem OFE podbiła wartości indeksów giełdowych, co stało się magnesem dla inwestorów. W drugim zakresie doprowadziła w 2002 r. do podwojenia aktywów pod zarządem TFI z 12 do 23 mld PLN. W roku 2003 nastąpił ich dalszy blisko 40-procentowy wzrost¹⁷⁴. Na koniec 2025 r. łączna wartość aktywów netto funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez TFI wyniosła 454,5 mld PLN (w tym 39,7 mld PLN zarządzane w ramach pracowniczych planów kapitałowych – PPK). W tej wartości 45,5% stanowiły aktywa funduszy dłużnych, 18% – alternatywnych i 10% – funduszy akcji¹⁷⁵.

Drugim narzędziem były wspomniane otwarte fundusze emerytalne (OFE), stworzone w 1999 r. jako obowiązkowy, drugi i kapitałowy filar emerytalny. Do 2014 r. zgromadziły one blisko 300 mld PLN w aktywach, z czego ok. 190 mld stanowiły składki do OFE, a pozostałą kwotę – wygenerowane przez nie zwroty z inwestycji¹⁷⁶. W 2014 r. przeprowadzono korektę systemu, polegającą na przejęciu przez ZUS i przekazaniu Skarbowi Państwa celem umorzenia ponad 150 mld PLN w obligacjach Skarbu Państwa¹⁷⁷. Powszechne towarzystwa emerytalne potrzebowały 12 lat, by odbudować poziom aktywów pod zarządzaniem do poziomu sprzed reformy 2014 r.¹⁷⁸.

Trzecim narzędziem kumulowania kapitału było wprowadzenie pracowniczych planów kapitałowych (PPK) w 2019 r. Przyjęte pozytywnie przez rynek kapitałowy, osiągnęły na koniec czerwca 2026 r. wartość 53,8 mld PLN¹⁷⁹.

Ostatnim elementem instytucjonalnym są alternatywne spółki inwestycyjne (ASI), wprowadzone w ramach transpozycji dyrektywy w sprawie zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (AIFMD). Jest to najmłodszy i najmniejszy segment rynku funduszy, którego wartość aktywów w Polsce jest szacowana przez rynek na kilkanaście miliardów złotych.

174 KPWiG, Departament Funduszy Inwestycyjnych, *Sprawozdanie dotyczące sytuacji finansowej towarzystw funduszy inwestycyjnych według stanu na dzień 31.12.2002*, Warszawa 2003, s. 4.

175 Komisja Nadzoru Finansowego, *Raport dotyczący sytuacji finansowej towarzystw funduszy inwestycyjnych w 2025 r.*, https://www.knf.gov.pl/dane_i_opracowania?articleId=98934&p_id=18, (dostęp: 28.09.2026).

176 B. Błaszczyk, *Filar kapitałowy w polskim systemie emerytalnym*. Od OFE do PPK, „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, 2020, nr 1 (301), s. 18 i 26, <https://gnpje.sgh.waw.pl/pdf-116616-48901>, (dostęp: 28.09.2026) <https://doi.org/10.33119/GN/116616>.

177 Informacja o wynikach kontroli *Przygotowanie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych do realizacji zadań wynikających z ustawy z dnia 06.12.2013 o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych*, NIK, Warszawa 2014, KPS-4114-001-00/2014 s. 6 i n.

178 Komisja Nadzoru Finansowego, *Raport o stanie rynku emerytalnego w Polsce na koniec 2025 r.*, https://www.knf.gov.pl/dane_i_opracowania?articleId=99003&p_id=18 (dostęp: 28.09.2026).

179 Polski Fundusz Rozwoju, *Aktywa PPK rosną szybciej niż kiedykolwiek*, portal MojePPK, 14.07.2026, <https://www.mojeppk.pl/aktualnosci/aktywa-ppk-rosna-szybciej-niz-kiedykolwiek.html> (dostęp: 28.09.2026).

CZESZY

W przypadku Czech fundusze inwestycyjne utworzone w ramach prywatyzacji kuponowej stały się fundamentem infrastruktury obecnego systemu. Po okresie prywatyzacji rynek rozwinął się w formie klasycznych funduszy otwartych, najbardziej dynamiczny rozwój funduszy inwestycyjnych nastąpił zaś pomiędzy 2020 r. a 2025 r. – w tym okresie ich aktywa wzrosły z ok. 22,5 mld EUR do 58,2 mld EUR¹⁸⁰. Drugim narzędziem jest filar emerytalny – najpierw w 1994 r. wprowadzono filar fakultatywny z dopłatą państwa, działający do końca 2012 r. Następnie w 2013 r. wprowadzono w jego miejsce dodatkowe oszczędzanie emerytalne. W ramach tych działań stworzono podstawy dla akumulacji kapitału przez czeskie towarzystwa emerytalne, których aktywa osiągnęły na koniec I kw. 2026 r. 26,9 mld EUR¹⁸¹. Czeski odpowiednik OFE działał zaledwie trzy lata, w okresie 2013–2016. Ostatnim elementem czeskiego systemu jest długoterminowy produkt inwestycyjny, wprowadzony w 2024 r., który pozwolił na zgromadzenie 330 mln EUR¹⁸².

VENTURE CAPITAL

Segmentem, który w obu państwach nie jest odpowiednio rozwinięty i przez to zasługuje na uwagę, jest rynek *venture capital*. Zgodnie z danymi Invest Europe rok 2025 przyniósł Polsce 310 mln EUR inwestycji, podczas gdy Czechom – 34 mln EUR¹⁸³. W tym kontekście warto odnotować kilka okoliczności. Po pierwsze, rzeczywista baza aktywnych lokalnych funduszy VC w Polsce jest węższa, niż sugerują łączne statystyki transakcyjne. W raporcie PFR Ventures i Inovo VC¹⁸⁴ liczba 147 oznacza wszystkie polskie i zagraniczne fundusze uczestniczące w transakcjach na polskim rynku w 2025 r., podczas gdy liczbę aktywnie inwestujących lokalnych funduszy VC i *growth* można szacować na ok. 30–35¹⁸⁵. Co istotne, jak wskazuje PFR Ventures, w Polsce blisko połowa transakcji wedle wartości i liczby jest prowadzona z udziałem kapitału publicznego pochodzącego z grupy PFR¹⁸⁶.

Największe fundusze zarejestrowane w Polsce i w Czechach w skali UE nie są znaczne: OTB Ventures zarządza aktywami rzędu 500 mln EUR¹⁸⁷, a Credo Ventures dysponuje 250 mln EUR w czterech funduszach¹⁸⁸ i 88 mln USD w piątym¹⁸⁹. Dla porównania pojedynczy fiński fundusz wczesnej fazy Lifeline Ventures zamknął w 2025 r. wehikuł o wartości 400 mln EUR¹⁹⁰.

180 Češi přišli investování na chuf. Investiční společnosti spravují přes 3,7 bilionu korun, <https://www.penize.cz/podilove-fondy/485434-cesi-prisli-investovani-na-chut-investicni-spolecnosti-spravuji-pres-37-bilionu-korun> (dostęp: 28.09.2026).

181 Asociace: Spoření na penzi má 3,9 milionu lidí, letos jejich počet klesl o 6000, <https://cesky.radio.cz/asociace-sporeni-na-penzi-ma-39-milionu-lidi-letos-jejich-pocet-klesl-o-6000-8886312> (dostęp: 28.09.2026).

182 Tamże.

183 Invest Europe, 2025 Central and Eastern Europe Private Equity Statistics, 23.06.2026, <https://www.investeurope.eu/publications-policy/publications/2026/2025-central-and-eastern-europe-private-equity-statistics/> (dostęp: 28.09.2026).

184 PFR Ventures, *Transakcje na polskim rynku VC 2025*, <https://pfrventures.pl/document/2802> (dostęp: 28.09.2026).

185 Informacja za Arkadiuszem Żarowskim.

186 PFR Ventures, *Transakcje na polskim rynku VC 2025*, dz. cyt.

187 Najlepsze transakcje oraz fundusze venture capital i private equity w 2025 r. Forbes.pl, 2026, <https://www.forbes.pl/inwestowanie/najlepsze-transakcje-oraz-fundusze-venture-capital-i-private-equity-w-2025-r/sz3dht> (dostęp: 28.09.2026).

188 Credo Ventures – Info, Investments & Portfolio. VC Mapping / Gilion, <https://vc-mapping.gilion.com/vc-firms/credo-ventures> (dostęp: 28.09.2026) zob. też 50 European early-stage VC funds to invest in your startup, Vestbee, 2025, <https://www.vestbee.com/insights/articles/50-european-early-stage-vc-funds-to-invest-in-your-startup> (dostęp: 28.09.2026).

189 Największe fundusze zarejestrowane w Polsce i w Czechach w skali UE nie są znaczne: OTB Ventures zarządza aktywami rzędu 500 mln EUR, a Credo Ventures dysponuje 250 mln EUR w czterech funduszach i 88 mln USD w piątym. Dla porównania, pojedynczy fiński fundusz wczesnej fazy Lifeline Ventures zamknął w 2025 r. wehikuł o wartości 400 mln EUR.

190 Ready to invest: European VCs with fresh funds raised in H2 2025. Seedblink, <https://seedblink.com/blog/ready-to-invest-european-vcs-with-fresh-funds-raised-in-h2-2025> (dostęp: 28.09.2026).

Najlepszym obrazem regionalnego rynku kapitałowego są przypadki ElevenLabs i InPost (zob. też w innym ujęciu w podrozdziałach 3.2 i 6.4). Choć pierwszy z nich rozwinął skrzydła m.in. dzięki wsparciu Credo Ventures, drugi zaś stworzył bazę swojej działalności, korzystając ze środków inwestorów indywidualnych na GPW, to lokalny rynek kapitałowy nie był w stanie zapewnić tym podmiotom odpowiedniej skali działalności, która stała się osiągalna dopiero po zaangażowaniu kapitału amerykańskiego. Choć cieszy silny związek obu podmiotów z regionem i dalsza obecność w tych podmiotach kapitału regionalnego, to są one dokładnie przykładem rozdrobnienia regionalnego rynku kapitałowego i jego ograniczonych zdolności skalowania działań globalnych¹⁹¹.

LEWAR DO INWESTYCJI

W powyższym kontekście nie można zapominać o potencjale drzemącym w oszczędnościach Polaków i Czechów. Wedle danych ČNB w lipcu w czeskich bankach na depozytach złożonych było 331 mld EUR (8 bln CZK)¹⁹². W polskich bankach, według danych NBP, na depozytach spoczywało 363 mld EUR (1,54 bln PLN)¹⁹³.

Łączny potencjał instytucji zbiorowego inwestowania i OFE



58 mld €



104 mld €
68 mld € - OFE

To łącznie ponad 200 mld €.

Wraz z blisko **700 mld EUR** w depozytach bankowych tworzy to **potężny potencjał rozwojowy**.

Łączny potencjał instytucji zbiorowego inwestowania i OFE w Polsce i Czechach (58 mld EUR: fundusze czeskie, 68 mld EUR: OFE, 104 mld EUR: fundusze polskie) to ponad 200 mld EUR. Wraz z blisko 700 mld EUR w depozytach bankowych tworzy to potężny potencjał rozwojowy.

191 Zob. *Jako pierwsi zainwestowali w ElevenLabs. Teraz Credo Ventures rusza z nowym funduszem*, Forbes.pl, 2026, <https://www.forbes.pl/biznes/jako-pierwsi-zainwestowali-w-elevenlabs-teraz-credo-ventures-rusza-z-nowym-funduszem/2phwhkm> (dostęp: 28.09.2026); Wezwanie na Integer.pl i InPost, Parkiet, 2017, <https://www.parkiet.com/firmy/art20811091-wezwanie-na-integer-pl-i-inpost> (dostęp: 28.09.2026); Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, *InPost znów może zniknąć z giełdy – inwestorom przypomina się wezwanie z 2017 r.*, 2026, <https://www.sii.org.pl/18810/analizy/newsroom/inpost-znow-moze-zniknac-z-gieldy-inwestorom-przypomina-sie-wezwanie-z-2017-r.html> (dostęp: 28.09.2026).

192 Dane za: Česká národní banka, https://www.cnb.cz/en/statistics/money_and_banking_stat/banking-statistics/banking-statistics/ (dostęp: 28.09.2026).

193 Należności i zobowiązania monetarnych instytucji finansowych i banków, <https://nbp.pl/statystyka-i-sprawozdawczosc/statystyka-monetarna-i-finansowa/naleznosci-i-zobowiazania-monetarnych-instytucji-finansowych-i-bankow/> (dostęp: 28.09.2026) zob. też PFR, *Oszczędności Polaków, Comiesięczne zestawienie informacji o oszczędnościach*, marzec 2026, <https://pfr.pl/arttykul/comiesieczne-zestawienie-informacji-o-oszczednoscach-polakow-wrzesien-2026-r> (dostęp: 28.09.2026).

ZŁE DOŚWIADCZENIA

Ostatnim ważnym elementem rynku kapitałowego są wspólne dla obu rynków złe doświadczenia inwestorów. W tym kontekście trzeba wskazać historię Viktora Koženego, Amber Gold czy GetBack oraz ostatnie zawirowania wokół giełdy Zondacrypto, które odcisnęły negatywne piętno na apetycie obywateli obu państw na ryzyko.

RYNKI

Równoległym, poza prywatyzacją i budowaniem instytucji gromadzenia kapitału, działaniem służącym transformacji gospodarek było stworzenie fundamentów krajowych rynków kapitałowych. Ponowne otwarcie giełdy warszawskiej nastąpiło w 1991 r., praskiej zaś w 1993 r.

Tempo wzrostu obu giełd – również wskutek różnych modeli prywatyzacji – było różne. W czasie, gdy parkiet warszawski dynamicznie się rozwijał, giełda praska borykała się z trudnościami. Około 1997 r. ponad 1300 spółek zostało wycofanych z powodu zbyt niskiej płynności¹⁹⁴.

W 2008 r., gdy większościowi właściciele praskiej giełdy zapowiedzieli jej sprzedaż, warszawska GPW podjęła próbę jej nabycia. W ostatecznym rozrachunku przegrała konkurs ofert z Wiener Börse. Temat aliansu powrócił w 2013 r., gdy pojawiły się pomysły połączenia GPW z Wiener Börse (i pośrednio: z giełdą praską), jednak rozmowy zakończyły się niepowodzeniem, nawet pomimo poparcia ówczesnego prezydenta Czech Miloša Zemana¹⁹⁵. Ten nieudany alians przyczynił się do ukierunkowania późniejszej strategii GPW na wzrost organiczny i inne niż M&A formy współpracy regionalnej – aktualnie to m.in. „[...] Podejmowanie działań na rzecz *multi-listingu* emitentów na giełdach w regionie [...]”¹⁹⁶. Warto wskazać, że w ostatnich trzech latach na GPW debiutowało rocznie od 2 do 5 spółek¹⁹⁷. Dwa debiuty w 2025 r. na giełdzie praskiej zostały odebrane jako sukces po roku przestoju¹⁹⁸.

Pozycję giełd: warszawskiej oraz praskiej (w tym jako elementu grupy Wiener Börse) w Europie pokazuje zestawienie ich kapitalizacji oraz kapitalizacji trzech największych rynków europejskich przygotowane przez ESMA na potrzeby dyrektywy FASTER (UE) 2025/50 i jego porównanie z pozycją gospodarek krajowych w UE pod względem PKB:

194 P. Dupsiva, M. Prückner, *Evolution of Prague Stock Exchange*, „Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Negotia” 2006, t. 51, nr 1, s. 3–16, https://tbs.ubbcluj.ro/RePEc/bbn/journal/2006_1_1_Dupsiva.pdf (dostęp: 01.10.2026).

195 Zob. *GPW połączona z giełdą praską? Tego chciałby prezydent Czech*, 24.05.2013, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/gpw;polaczona;z;gielda;praska;tego;chcialby;prezydent;czech,201,0,1312969.html> (dostęp: 28.09.2026); *GPW Rezygnuje z Wiednia*, 24.09.2014, <https://www.pb.pl/gpw-rezygnuje-z-wiednia-769039> (dostęp: 28.09.2026).

196 *Strategiczne kierunki rozwoju Grupy Kapitałowej GPW 2025–2027*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/raporty/Strategiczne_kierunki_rozwoju_GK_GPW_2025-2027.pdf (dostęp: 28.09.2026).

197 Komisja Nadzoru Finansowego, *Rynek ofert publicznych akcji oraz rynek dłużnych papierów wartościowych w Polsce w 2025 r.*, https://www.knf.gov.pl/dane_i_opracowania?articleId=97735&p_id=18 (dostęp: 28.09.2026), s. 7.

198 *Burza cennych papierů Praha, The Prague Stock Exchange considers 2025 to be one of the most successful years in its modern history*, 17.12.2025, <https://www.pse.cz/en/news/the-prague-stock-exchange-considers-2025-to-be-one-of-the-most-successful-years-in-its-modern-history> (dostęp: 28.09.2026).

PORÓWNANIE WYBRANYCH EUROPEJSKICH RYNKÓW KAPITAŁOWYCH¹⁹⁹

RYNEK	KAPITALIZACJA RYNKU 2024 (MLD EUR)	UDZIAŁ RYNKU KAP. W UE 2024	KAPITALIZACJA RYNKU 2025 (MLD EUR)	UDZIAŁ RYNKU KAP. W UE 2025	ZMIANA R/R (MLD EUR/%)	MIJESCE RYNKU W UE (2025)	WIELKOŚĆ GOSPODARKI KRAJOWEJ W UE WEDŁUG PKB ¹⁶³
Francja	2 693,1	24,20%	2 905,0	22,61%	+211,9 (+7,9%)	1	2
Niemcy	2 050,6	18,43%	2 414,8	18,80%	+364,2 (+17,8%)	2	1
Holandia	1 261,4	11,33%	1 357,8	10,57%	+96,4 (+7,6%)	3	5
Austria +Czechy	164,9	1,48%	231,3	1,80%	+66,4 (+40,3%)	-	-
w tym Austria	129,2	1,16%	181,7	1,41%	+52,5 (+40,7%)	13	10
 w tym Czechy	35,7	0,32%	49,6	0,39%	+13,8 (+38,8%)	17	13
 Polska	172,7	1,55%	204,3	1,59%	+31,6 (+18,3%)	12	6

TRANSGRANICZNY PRZEPŁYW INWESTYCJI

Ostatnim zagadnieniem wartym odnotowania jest dynamika przepływów kapitału między Czechami, Polską i innymi państwami. Ze względu na różnice w metodyce w obu państwach dane przedstawiono przede wszystkim za źródłami UNCTAD²⁰⁰. Jak wskazuje agenda ONZ, poziom inwestycji zagranicznych w Czechach wzrósł z poziomu 7,35 mld USD (12,1% PKB) w roku 1995 do 222,06 mld USD (64% PKB) w roku 2024, podczas gdy w tym samym czasie inwestycje Czechów za granicą wzrosły z 0,35 mld USD (0,6% PKB) do 78,02 mld USD (22,5% PKB). W przypadku Polski poziom inwestycji zagranicznych wzrósł z poziomu 7,84 mld USD (5,5% PKB) w roku 1995 do 341,25 mld USD (37,2% PKB) w roku 2024. W tym samym czasie wartość polskich inwestycji za granicą wzrosła z 0,54 mld USD (0,4%) w roku 1995 do 40,22 mld USD (4,4% PKB) w roku 2024. Powyższe oznacza nie tylko, że czeska gospodarka jest pod większym wpływem kapitału zagranicznego niż polska, ale też że Czesi bardziej dynamicznie prowadzą ekspansję inwestycyjną za granicą niż Polska, zarówno w stosunku do PKB, jak i w liczbach bezwzględnych.

199 European Securities and Markets Authority (ESMA), *FASTER. Market capitalisation figures and ratios*, ESMA12-2121844265-6026, lipiec 2026, https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2026-07/ESMA12-2121844265-6026_FASTER_Market_capitalisation_figures_and_ratios.pdf (dostęp: 28.09.2026).

200 UNCTAD Data Hub, <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html> (dostęp: 28.09.2026).

					
1995	2024			1995	2024
7,35 mld USD	222,06 mld USD	Poziom inwestycji zagranicznych		7,84 mld USD	341,25 mld USD
12,1% PKB	64%	i ich udział w PKB		5,5%	37,2% PKB
0,35 mld USD	78,02 mld USD	Inwestycje obywateli za granicą		0,54 mld USD	40,22 mld USD
0,6% PKB	22,5%	i ich udział w PKB		0,4%	4,4% PKB

Według danych Narodowego Banku Polskiego Republika Czeska jest drugim, po Luksemburgu (raczej kraju „przesiadkowym”), krajem lokowania polskich inwestycji bezpośrednich za granicą (19,2 mld PLN; 2024). Według tych samych danych podmioty z czeskim kapitałem zainwestowały w Polsce 13,5 mld PLN, co plasuje je na 16. pozycji na liście inwestorów (nie licząc samej Polski)²⁰¹. Z kolei według danych Czeskiego Banku Narodowego Polska jest ósmym krajem lokowania czeskich inwestycji bezpośrednich za granicą, z udziałem 4,6% ich łącznej wartości (1891 mld CZK na koniec 2024 r.). Wśród inwestorów w Czechach Polska nie znalazła się natomiast w pierwszej ósemce, która obejmuje kraje o udziale co najmniej 3,8%²⁰².

KONTEKST: DZIAŁANIA INNYCH PAŃSTW I UNIA OSZCZĘDNOŚCI I INWESTYCJI (SIU, ANG. SAVINGS AND INVESTMENTS UNION)

Opis relacji polsko-czeskich w obszarze gromadzenia i rynku dla kapitału nie może się odbyć bez szerszego kontekstu. Truizmem jest wskazanie, że unia rynków kapitałowych praktycznie nie funkcjonuje, europejski rynek VC nie ma zaś odpowiedniej wagi. Raport Draghiego wskazał problemy krytyczne sektora: rozdrobnienie regulacyjne i nadzorcze, potęgowane brakiem długoterminowego kapitału. Aktywa emerytalne w Unii odpowiadały w 2022 r. 32% PKB wobec 142% w Stanach Zjednoczonych i 100% w Wielkiej Brytanii, przy czym Holandia, Dania i Szwecja skupiają 62% tej puli²⁰³. Skutek dla rynku venture jest taki, że fundusze VC i transakcje europejskie są cieniem rynku amerykańskiego. Europejskie scale-upy pozyskują w pierwszej dekadzie działalności o połowę mniej kapitału niż ich odpowiedniki z USA, a ponad cztery na pięć z nich ma zagranicznego głównego inwestora lub jedyne wobec 14% w rejonie San Francisco²⁰⁴. Konsekwencją jest odpływ samych przedsiębiorstw: w latach 2008–2021 blisko 30% jednorożców założonych w Europie przeniosło siedziby za granicę, w zdecydowanej większości do Stanów Zjednoczonych²⁰⁵.

201 NBP, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2024 r.*, Warszawa 2026, s. 9 i 33–35, https://nbp.pl/wp-content/uploads/2026/01/INWESTYCJE_ZAGRANICZNE_BEZPOSREDNIE_W_POLSCE_2024.pdf (dostęp: 28.09.2026).

202 Přímé zahraniční investice 2024, ČNB, s. 6–9, https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2024_CZ.pdf (dostęp: 28.09.2026).

203 M. Draghi, *The Future of European Competitiveness. Part A: A Competitiveness Strategy for Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2024, rozdz. 5, s. 63–64.

204 *The scale-up gap: Financial market constraints holding back innovative firms in the European Union*, European Investment Bank, Luxembourg 2024, <https://doi.org/10.2867/382579>.

205 M. Draghi, *The Future of European Competitiveness. Part A: A Competitiveness Strategy for Europe*, dz. cyt., s. 12.

Pierwszą wartą odnotowania próbą zmian w odpowiedzi na powyższe wyzwania są działania lokalne. Plan Tibi z 2019 r. doprowadził w pierwszej fazie do zaangażowania 6 mld EUR od 21 francuskich inwestorów instytucjonalnych w fundusze późnej fazy i w notowane fundusze technologiczne z siedzibą we Francji, co mogło przyczynić się do napływu dodatkowych 30 mld EUR do ekosystemu. Plan jest kontynuowany w ramach planu Tibi 2 nakierowanego na pozyskanie od inwestorów 7 mld EUR²⁰⁶. Jego odpowiednikiem jest ogłoszony w 2024 r. niemiecki WIN, któremu udało się pozyskać deklarację 12 mld EUR dodatkowych środków inwestycyjnych na system VC do roku 2030²⁰⁷.

Polska uruchomiła w listopadzie 2025 r. Innovate Poland, program wprost nawiązujący do planu Tibi, z budżetem pierwszej fazy 4 mld PLN, czyli ok. 0,95 mld EUR. Trzech z czterech inwestorów Innovate Poland to instytucje publiczne, a jedynym podmiotem komercyjnym jest kontrolowane przez Skarb Państwa PZU²⁰⁸. Czechy nie mają odpowiednika żadnego z tych programów i wobec obecnego braku silnego filaru emerytalnego zdolnego do ryzyka oraz faktu, że ich własna giełda należy w 99,54% do Wiednia, będą mieć trudności z samodzielnym jego zbudowaniem.

Ostatnim ważnym kontekstem jest plan Komisji Europejskiej stworzenia Unii oszczędności i inwestycji²⁰⁹. Komisja Europejska, posiłkując się danymi MFW, wskazuje, że wewnętrzne bariery w samych usługach finansowych odpowiadają równowartości cła przekraczającego 100%. Wskazuje też, że w pełni zjednoczony rynek kapitałowy podniósłby unijny PKB w 2024 r. o 7,8–8 bln EUR. Najdalej idzie warstwa nadzorcza przewidująca zwiększenie uprawnień ESMA. Zakładana realizacja planu niesie, zgodnie z deklaracjami Komisji, znaczne korzyści dla gospodarki europejskiej. W ujęciu lokalnym nie można zapominać jednak o specyficznych dla naszego regionu zagrożeniach, które wyraził obecny prezes KDPW Maciej Trybuchowski. Poza dostrzeżeniem korzyści SIU wskazał on, że „SIU rodzi poważne pytania o przyszłość mniejszych rynków finansowych w Europie. Integracja rynków może bowiem prowadzić do koncentracji działalności finansowej w największych centrach, takich jak Frankfurt, Paryż czy Amsterdam”²¹⁰.

206 Direction générale du Trésor, *The Tibi Initiative: Phase-2 and Perspectives*, 15.05.2024, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2024/05/15/the-tibi-initiative-phase-2-and-perspectives-1> (dostęp: 28.09.2026).

207 Bundesministerium der Finanzen, *WIN-Initiative: Wachstums- und Innovationskapital für Deutschland*, https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/Start-ups/win-initiative.html (dostęp: 28.09.2026).

208 PFR Ventures, Innovate Poland, <https://pfrventures.pl/innovate-poland> (dostęp: 28.09.2026).

209 Komisja Europejska, Further development of capital market integration and supervision within the Union, COM(2025) 940 final, 04.12.2025, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0940>.

210 M. Trybuchowski, *Unia Oszczędności i Inwestycji – szansa na rozwój czy ryzyko marginalizacji?*, „Gazeta Finansowa”, 12.03.2026, <https://gf24.pl/47241/unia-oszczednosci-i-inwestycji-szansa-na-rozwoj-czy-ryzyko-marginalizacji/> (dostęp: 28.09.2026).

WNIOSKI I REKOMENDACJE

- 1.** **Polska i Czechy od trzech dekad przenikają się w budowaniu zdolności inwestycyjnych** ideowo i kapitałowo, nie mając powodzenia jednak w budowaniu trwałych struktur. Warszawska GPW dwukrotnie próbowała integracji właścicielskiej i dwukrotnie jej nie osiągnęła. Równolegle więzi kapitałowe rozwijały się poza polityką, w relacjach między przedsiębiorstwami, pozostając co prawda rozdrobnione, ale z czasem osiągając znaczną skalę.
- 2.** **Oba państwa mają uzupełniające się zasoby, które mogą wykorzystać we wspólnej strategii.** Polsce udało się zbudować silną (choć wciąż nieadekwatną do pozycji gospodarki) giełdę oraz umiejscowić istotne środki w TFI i OFE; ten ostatni instrument nie ma jeszcze swojego odpowiednika w Czechach. Czechy mają głębszy rynek funduszy, silnych inwestorów prywatnych oraz znacznie większe doświadczenie w ekspansji zagranicznej.
- 3.** Rynki kapitałowe obu państw są mniejsze, niż wynikałoby to z wielkości ich gospodarek. W *venture capital* rozbieżność jest jeszcze głębsza, przez co oba państwa nie mogą stworzyć odpowiedniej skali dla rozwoju lokalnych przedsiębiorców. Co istotne – ani Polska, ani Czechy nie będą w stanie samodzielnie zbudować mechanizmów rozwojowych w skali planu Tibiego czy niemieckiego WIN. **Nawiązanie silnej relacji czesko-polskiej w obszarze animowania rynku kapitałowego może dać Polsce skalę i przyspieszenie, Czechom zaś dostęp do nowego narzędzia rozwojowego.**
- 4.** Ważnym kontekstem tych rozważań jest SIU. Bez jej wdrożenia oba państwa stracą szansę na dodatkowe narzędzie rozwoju. Jednak większym zagrożeniem jest jej powodzenie w modelu, który spowoduje odpływ rozproszonego kapitału prywatnego na silniejsze rynki, podobnie jak dzieje się z odpływem regionalnego potencjału technologicznego do kapitału amerykańskiego. **Potrzebujemy odpowiedniej skali na poziomie regionalnym, która pozwoli konkurować o kapitał z innymi inicjatywami lokalnymi i chronić się przed zagrożeniami SIU, tak aby oba kraje mogły czerpać z niej korzyści.**
- 5.** **Wyjątkowość relacji polsko-czeskiej polega w końcu na tym, że żadne z tych państw nie poradzi sobie samodzielnie** i nie ma podobnych synergii z żadnym innym państwem regionu. Niemcy, Francja, Holandia czy Włochy nie potrzebują takiej współpracy i są zbyt silne dla obu państw, Hiszpania jest zbyt odległa geograficznie, skandynawski rynek kapitałowy znajduje się w innym miejscu instytucjonalnie, jako połączenie czterech silnych systemów. Inne państwa regionu nie mają takich relacji korzyści i skali.

Aby odpowiedzieć na opisane wyzwania i stworzyć nowe narzędzia rozwoju dla obu państw, przedstawiam poniżej rekomendacje dotyczące współpracy Polski i Czech w budowaniu zdolności inwestycyjnych:

- rozpoczęcie prac nad stworzeniem dual-listingu Warszawa–Praga (z udziałem Wiener Börse) z uwzględnieniem różnic ich obecnej klasyfikacji (rozwinięty/emerging);
- stworzenie fast-tracku IPO dla polskich i czeskich podmiotów, wykorzystującego możliwość pozyskiwania na GPW kapitału od OFE, TFI, polskich ubezpieczycieli i funduszy czeskich;
- włączenie OFE i ubezpieczycieli polskich oraz funduszy czeskich w finansowanie gospodarki wzrostu. Przepisy o OFE dopuszczają już certyfikaty FIZ i zamknięte instytucje z państw OECD; problemem pozostają limity ilościowe i brak kategorii obejmującej typowe struktury limited partnership. Alokacja odpowiadająca już 5% aktywów OFE na obszar rozwojowy oznaczałaby ok. 3,5 mld EUR i dawałaby szansę dla regionu na zbliżenie się do skali Tibi 1;
- wspólna budowa wehikułów rozwojowych o odpowiedniej skali, na poziomie 300–500 mln EUR; przykładem współpracy transgranicznej może być Credo Ventures;
- stworzenie osobnej i wspólnej dla obu państw ścieżki regulacyjnej dla doświadczonych zespołów w ramach AIFMD, pomiędzy pełnym reżimem zezwolenia dla zarządzających alternatywnymi spółkami inwestycyjnymi (ZASI) i europejskimi funduszami venture capital (EuVECA) a rejestrowym reżimem ZASI. Mechanizm polegałby na częściowym objęciu tych wehikułów nadzorem, aby zwiększyć ich wiarygodność wobec inwestorów instytucjonalnych i obywateli, bez wszystkich obciążeń związanych z pełnym reżimem zezwolenia;
- uproszczenie zachęt podatkowych dla inwestorów indywidualnych; osobiste konta inwestycyjne (OKI) od 1 stycznia 2027 r. koncentrują się na rynku publicznym, natomiast obecna ulga na ASI jest nadmiernie skomplikowana;
- utworzenie polsko-czeskiej sieci aniołów biznesu wraz z bazą inwestorów po obu stronach granicy;
- rozwój *venture debt* jako uzupełnienia finansowania udziałowego, w tym poprzez koordynację BGK i czeskiej Národní rozvojové banky;
- otwarcie modelu współpracy na partnerów z pozostałych państw Trójmorza celem dalszego budowania skali;
- ostatnią i być może najważniejszą rekomendacją jest stworzenie nowej platformy współpracy gospodarczej Polski i Czech, która wzmocni sieć kontaktów i współdziałanie rynków kapitałowych obu państw.

7. REKOMENDACJE DLA NOWEGO ETAPU PARTNERSTWA POLSKO-CZESKIEGO



7.1. REKOMENDACJE DLA STRONY POLSKIEJ (JADWIGA EMILEWICZ)

Wzrost relacji gospodarczych Polski i Czech w ostatniej dekadzie dokonał się pomimo aktywności rządów, a nie dzięki niej. Nie sprawiła tego Grupa Wyszehradzka, która – jak przypomina Jan Jireš – wygenerowała ogromną liczbę deklaracji ministerialnych i ani jednego wspólnego projektu zbrojeniowego. Nie sprawiło tego także szczególne partnerstwo w pierwszych miesiącach wojny na Ukrainie. Martin Ehl i Maciej Ruczaj pokazują, że to przede wszystkim biznes i publiczne inwestycje w infrastrukturę transgraniczną przełamały stereotypy. Polityka pojawiła się w tej historii raczej jako źródło kryzysów (patrz: Turów) niż jako jej motor.

Przez trzy dekady biegliśmy po osobnych torach, obok siebie, nie widząc się nawzajem. Korzystaliśmy z jednolitego rynku, ale nie traktowaliśmy się poważnie.

Tymczasem to nasze gospodarki rosną dziś szybciej niż gospodarki zachodnich partnerów.

**W 2025 r. PKB Polski wzrósł o 3,6%,
przy średniej unijnej 1,6%, Czech o 2,5%,
a Niemiec zaledwie o 0,4%.**

Czas zatem najwyższy, aby się zobaczyć.

Co spowodowało tę gwałtowną zmianę paradygmatu rozwojowego? Warto zwrócić uwagę na trzy procesy, z których żaden nie został zaplanowany w stolicach.

1. Spowolnienie niemieckiego przemysłu.

Jan Růžička opisuje, jak długotrwała zależność Czech od niemieckich łańcuchów dostaw zamieniła się w ryzyko koncentracji. Pandemia, kryzys energetyczny i stagnacja niemieckiej produkcji sprawiły, że Czesi zaczęli z większym zainteresowaniem patrzeć na północnego sąsiada. Polsko-czeska wymiana stała się drugą, trwałą osią gospodarczą.

2. Bezpieczeństwo.

Rosnące wydatki obronne i świadomość zagrożenia prowadzą nad Wisłą do wniosku, że bezpieczeństwo łańcuchów wartości zależy nie tylko od zdynamizowania zakupów u sojuszników, ale także od bliskości linii produkcyjnych. Jeśli nie ma ich w Polsce, warto szukać ich u najbliższych sąsiadów. Wysoko uprzemysłowione Czechy stały się naturalnym kierunkiem. W marcu 2026 r. PGZ i CSG zawarły umowę ramową obejmującą m.in. silniki do bezzałogowców i rakiet, amunicję oraz platformy lądowe. Pierwszą umową wykonawczą jest wieloletni kontrakt na amunicję kalibru 155 mm. Maciej Romanów zwraca uwagę na wcześniejszy transfer technologii prochów modułowych z CSG do MESKO, a zatem na realną współpracę – nie tylko na zwykły zakup.

3. Kapitał.

Wojna zmusiła zamożny czeski kapitał prywatny do wyjścia z Rosji. PPF szacowała w lutym 2022 r. swoje rosyjskie aktywa netto na ok. 1 mld EUR, czyli ok. 10% całości, a jeszcze w tym samym roku całkowicie wycofała się z rosyjskiego sektora bankowego. Środki szukały nowych miejsc, bezpiecznych i dających wysoki zwrot. Polska, z dużym rynkiem i dynamicznym wzrostem, okazała się jednym z nich, czego symbolem jest wejście PPF do InPostu.

Asymetria ta pokazuje zarazem, co powinniśmy zmienić od zaraz. Mateusz Stańczyk przypomina, że w InPoście i ElevenLabs kapitał regionalny pojawił się tylko na krańcach cyklu inwestycyjnego, a cały etap wzrostu sfinansowały fundusze amerykańskie. Patrząc na potencjał czeskich funduszy inwestycyjnych, można łatwo zauważyć, że polską lukę kapitałową mogą dziś wypełniać nie tylko fundusze z Londynu i Nowego Jorku. Praga powinna być znacznie bardziej obecna na naszym rynku. Czesi z kolei powinni zobaczyć Polskę nie tylko przez pryzmat wakacji nad Bałtykiem – choć oczywiście cieszy wzrost liczby czeskich turystów w Polsce z 98 tys. w 2021 r. do 482 tys. w 2025 r. Warto, aby spojrzeli na północ i dostrzegli tam duży, rozwijający się rynek oferujący możliwości inwestycyjne.

Nie ma zarazem powodu, aby – jak zauważa Vít Dostál – Warszawa wciąż postrzegała Pragę jako partnera drugiej kategorii. W badaniu CVVM z przełomu stycznia i lutego 2026 r. 81% Czechów uznało Polskę za sojusznika swojego kraju – był to najwyższy odsetek wśród badanych państw. Warto zatem wskoczyć do tego pociągu, który może nas dowieźć znacznie dalej, niż kilka lat temu mogliśmy się spodziewać. Dziś społeczeństwa i firmy wyprzedziły rządy. Proponujemy więc cztery rekomendacje, które pozwolą nadrobić stracony czas.



Międzyrządowe konsultacje sektorowe

**Adresaci: KPRM i Úřad vlády, MSZ obu państw,
resorty infrastruktury, obrony, energii i gospodarki.**

Rekomendujemy przywrócenie stałych, corocznych konsultacji międzyrządowych, o co apeluje Vít Dostál. Powinny one działać w trzech ścieżkach sektorowych: infrastruktura, obronność i energetyka.

Ścieżka obronna powinna przyjąć model zaproponowany przez Macieja Romanowa:

- 3–5 wspólnych programów pilotażowych w ciągu 12 miesięcy;
- mały zespół rządowo-przemysłowy dokonujący przeglądu co 3–6 miesięcy;
- formalna ocena każdego projektu po 12–18 miesiącach;
- zasada „dywidendy eksportowej”: państwo, które finansuje skalę produkcji, uczestniczy w wartości tworzonej na rynkach trzecich.

Konsultacje powinny także obejmować mechanizm wczesnego ostrzegania. Jak pokazują Ehl i Ruczaj na przykładzie Turowa, lokalny spór bez kanału komunikacji potrafi urosnąć do kryzysu międzypaństwowego. Uzupełnieniem ścieżki rządowej powinien być stały dialog z biznesem, kontynuujący Polsko-Czeski Dialog Gospodarczy zapoczątkowany w 2026 r. przez Instytut Sobieskiego (zob. też podrozdział 3.3).



Oś Warszawa–Praga

**Adresaci: Ministerstwo Infrastruktury,
CPK i PKP PLK; Ministerstvo dopravy i Správa železnic.**

Warszawę i Pragę dzieli ok. 640 km drogą lądową. Podróż najszybszym bezpośrednim pociągami trwa dziś ok. 8,5 godziny, dziennie kursuje 8 par połączeń. Z Madrytu do Barcelony, leżących w podobnej odległości od siebie, można się dostać koleją w nieco ponad 3 godziny.

Cel, który proponujemy obu rządów: Warszawa–Praga koleją w mniej niż 4 godziny. Jest on osiągalny, jeśli dopniemy projekty, które już istnieją na papierze:

- czeską linię dużych prędkości, dzięki której podróż z Pragi do Ostrawy ma trwać 1 godzinę i 36 minut;
- odcinek Ostrawa–Katowice, który według planów ma zająć ok. 40 minut;
- modernizację CMK i powiązanie z siecią KDP oraz węzłem CPK.

Rekomendujemy wspólny harmonogram realizacji z datą uruchomienia połączenia, zapisany w umowie międzyrządowej. Należy też bezzwłocznie zamknąć brakujące ogniwa, które wskazują Ehl i Ruczaj:

- połączenie S3 z D11, gdzie gotowa polska droga czeka na opóźnioną czeską budowę;
- rewers gazociągu STORK I i rozważenie powrotu do STORK II, nieukończonego mimo trwających ponad dekadę rozmów.

Oś Warszawa–Praga to także mobilność wojskowa. Jireš przypomina, że Czechy muszą zapewnić sprawny przerzut sił sojuszniczych przez swoje terytorium do Polski i dalej, na Baltyk. Na ten cel mogą trafić środki unijne.

Michał Beim wskazuje zaś, że naturalnym polem dla polsko-czeskiego konsorcjum kolejowego jest tabor KDP i spółki cargo. Jan Růžicka wskazuje w tym zakresie potencjał rynków Trójmorza oraz przyszłe przetargi CPK. Warto już dziś nad nimi pracować.



Strategia przemysłowa dla Europy

**Adresaci: MRiT, MSZ, Stałe Przedstawicielstwo RP przy UE;
MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu), Stálé zastoupení ČR.**

Polska i Czechy to państwa przemysłowe. Przemysł wytwarza 25,5% wartości dodanej w Czechach i 21,6% w Polsce, wobec 22,8% w Niemczech, 13,5% we Francji i średnio 19% w UE. Czechy są dziś bardziej przemysłowym państwem niż Niemcy²¹¹.

Tymczasem debata o przyszłości europejskiej konkurencyjności toczy się bez nas. Zainaugurowana w sierpniu 2026 r. Grupa Renu, prowadzona przez Mario Draghiego i Patricka Collisona, skupia 55 osób. W jej składzie, obok 12 członków z Francji i 12 z Niemiec, Europa Środkowa ma zaledwie kilku przedstawicieli.

Rekomendujemy, aby oba rządy przygotowały wspólną inicjatywę nowej polityki przemysłowej UE przed kolejnym cyklem instytucjonalnym i negocjacjami WRF 2028–2034. Jan Lupoměský wskazuje, że zbieżność stanowisk jest tu naturalna: Zielony Ład, ETS2, motoryzacja, energetyka jądrowa, przemysł obronny. Gniazdowski dodaje politykę spójności, w której oba kraje mają niemal identyczne interesy.

Drugim filarem powinny być wspólne projekty badawczo-rozwojowe. Czeska strategia gospodarcza *Česko: Země pro budoucnost 2.0*, przyjęta w lutym 2026 r., stawia na branżę o wysokiej wartości dodanej²¹², a agenda kosmiczna została przeniesiona pod resort Karla Havlíčka, by ściślej powiązać ją z polityką przemysłową, innowacyjną i badawczą²¹³. Polska ma za sobą misję Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego, Czechy przygotowują misję swojego astronauty. Wspólne programy powinny zatem objąć:

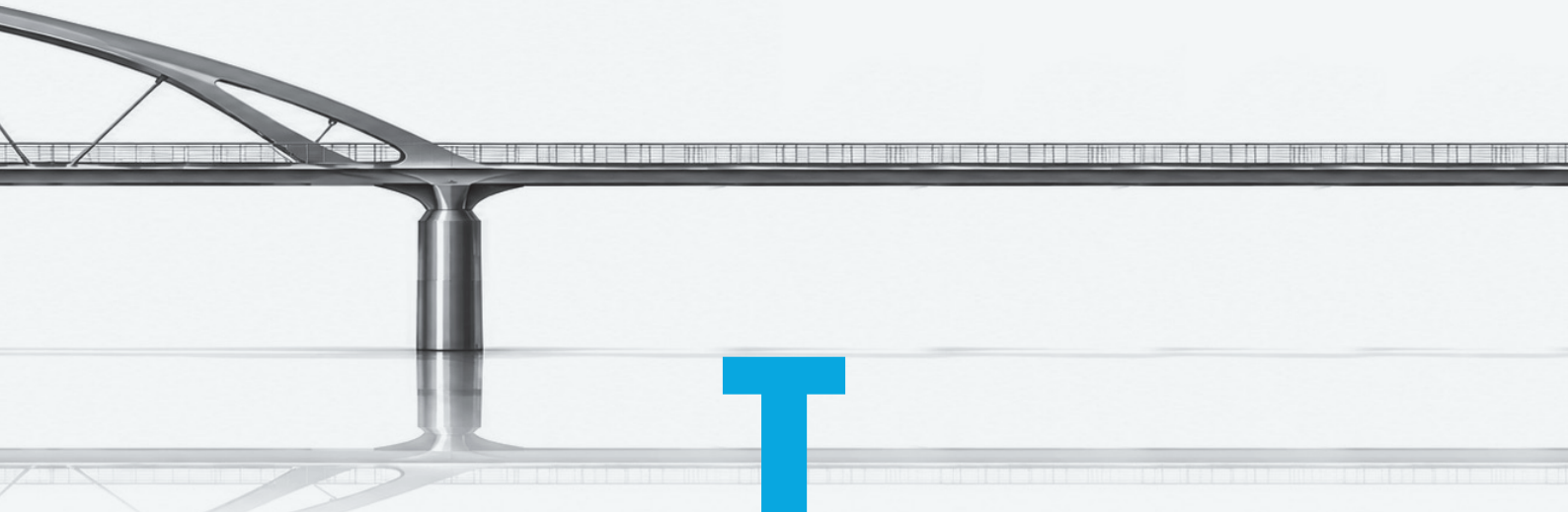
- technologie kosmiczne, w tym małe satelity i przetwarzanie danych satelitarnych;
- kwantową dystrybucję klucza, której pierwszy test przeprowadzono między Ostrawą a Cieszynem;
- wspólny wniosek o AI Gigafactory.

Na te obszary wskazują Hanna Uhl i Arkadiusz Żarowski.

²¹¹ Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/316db23a-bdcb-401e-ae69-16d336ff36f6?lang=en> (dostęp: 28.09.2026).

²¹² *Hospodářská strategie Česko: Země pro budoucnost 2.0*, Ministerstvo Przemysłu i Handlu Republiki Czeskiej, 20.02.2026, <https://mpo.gov.cz/strategie> (dostęp: 28.09.2026).

²¹³ *Space agenda has been transferred to the Ministry of Industry and Trade, Czech mission to the International Space Station has 90 percent public support*, Ministerstvo Przemysłu i Handlu Republiki Czeskiej, 11.03.2026, <https://mpo.gov.cz/en/guidepost/for-the-media/press-releases/space-agenda-has-been-transferred-to-the-ministry-of-industry-and-trade-czech-mission-to-the-international-space-station-has-90-percent-public-support--292129/>, (dostęp: 28.09.2026).



Trójmorski bank rozwoju

**Adresaci: Ministerstwo Finansów, BGK;
Ministerstvo financí, Národní rozvojová banka.**

Kolejnym etapem wzrostu obu gospodarek będą inwestycje liniowe: koleje, sieci energetyczne, gazociągi, łączność. Wymagają one długoterminowego kapitału, którego region nie ma w wystarczającej skali. Fundusz Inwestycyjny Trójmorza dostarcza kapitału własnego, ale brakuje instytucji udzielającej długoterminowego finansowania dłużnego.

Rekomendujemy, aby Polska i Czechy wspólnie zainicjowały Trójmorski Bank Rozwoju, tworzony przez BGK i Národní rozvojová banka, który byłby otwarty dla pozostałych państw regionu. Oba kraje wnoszą naturalnie uzupełniające się kierunki: Czechy mają ekspozycję na południe i Bałkany, gdzie Škoda już dostarcza tabor do Bułgarii i Rumunii, a Polska lepiej rozumie kraje bałtyckie. Wspólna inicjatywa dwóch państw o porównywalnej wadze gospodarczej pozwoliłaby na zmaterializowanie projektu, który w formacie 12 państw pozostaje w sferze deklaracji. Pierwszym krokiem może być proponowana przez Stańczyka koordynacja BGK i NRB w zakresie *venture debt*.

Równolegle Polska powinna otworzyć własny rynek kapitałowy na kapitał prywatny z regionu. Mateusz Stańczyk proponuje:

- dopuszczenie OFE do inwestycji w fundusze venture (5% aktywów to 3,48 mld EUR);
- budowę wehikułów wzrostowych o wartości 300–500 mln EUR;
- multi-listing Warszawa–Wiedeń–Praga.

Ponadto Arkadiusz Żarowski zwraca uwagę, że fundusze zasilane przez PFR mają warunek inwestowania na nadmiernie wysokim poziomie w Polsce, co blokuje ekspansję polskich spółek na rynek czeski. Warto go złagodzić w celu umożliwienia ekspansji regionalnej.

ZACZYN WARSZAWSKO-PRASKI

Powołana ostatnio przez Mario Draghiego i Patricka Collisona Grupa Renu szuka odpowiedzi na pytanie, które Europa zadaje sobie co najmniej od przyjęcia strategii lizbońskiej: jak znów konkurować, inwestować i rosnąć. W jej składzie Europa Środkowa jest reprezentowana skromnie, tak jakby intelektualna mapa kontynentu zmieniła się po 1989 r. znacznie mniej niż jego mapa gospodarcza.

Tymczasem to nasz region rośnie dziś najszybciej. Między 2016 a 2025 r. PKB *per capita* państw Trójmorza wzrósł o 67,3% wobec 33,4% w Niemczech. Łączny PKB tych państw, liczony według parytetu siły nabywczej – ok. 4,1 bln EUR – jest porównywalny z gospodarką Niemiec.

Zamiast pytać, dlaczego znowu nas nie zaproszono, warto zaproponować coś własnego. Stworzenie lekkiej, nieinstytucjonalnej Grupy Dunaju, złożonej z ekonomistów, przedsiębiorców i inwestorów z europejskich gospodarek wzrostu, powinno być naturalnym wkładem w debatę o straconych silnikach rozwojowych europejskiego wzrostu. Polska i Czechy mogą być jej zaczynem. Łączy nas to, co dla tej grupy najważniejsze: najwyższy w Unii udział przemysłu w gospodarce, trzy dekady doświadczenia w doganianiu oraz nowy etap, w którym uczymy się budować własne technologie, własny kapitał i firmy zdolne do globalnej ekspansji.

MOST to próba przełożenia tego doświadczenia na konkretną agendę. Niech będzie pierwszym wkładem Warszawy i Pragi w europejską debatę o konkurencyjności. Przez 30 lat słyszeliśmy, że musimy dogonić Zachód. Dziś to Europa musi dogonić świat, a Polska i Czechy mają w tym pewne doświadczenie.

7.2. REKOMENDACJE DLA STRONY CZESKIEJ (VÍT DOSTÁL)

Stosunki czesko-polskie mają charakter asymetryczny. Polska ma prawie czterokrotnie większą liczbę mieszkańców, jej gospodarka jest 2,5 raza większa, w przeliczeniu na PKB przeznaczana na obronę 2,5 raza więcej – ok. 5% – w porównaniu z Czechami (ok. 2%). W wartościach bezwzględnych różnica ta jest jeszcze większa. Ponadto Polska odnotowuje wzrost gospodarczy, a różnica w wysokości PKB na mieszkańca nie jest już tak znacząca, jak było w latach 90. i na początku XXI wieku. Tymczasem właśnie ten stan względnie większego rozwoju budził w niektórych kręgach politycznych i gospodarczych Czech wrażenie, że Polska jest krajem bardziej zacofanym, na którym nie warto się skupiać.

To przekonanie o wyższości, wynikające z ignorancji, uległo radykalnej zmianie w ostatnich latach. Czeskie elity polityczne i biznesowe otwarcie deklarują podziw dla polskiego rozwoju gospodarczego. W końcu gospodarka sama znalazła swoją drogę, a Polska – drugi co do wielkości sąsiad Czech – naturalnie aspiruje także do pozycji drugiego co do wielkości partnera handlowego Czech.

Decydenci często jednak nie wiedzą, jak podchodzić do tej nowej przychylności wobec Polski. Jaki powinien być plan pogłębiania dalszej współpracy? Czy Czechy i Polska nie są raczej

skazane na rywalizację? Czy tradycyjną polską „czechofilię” oraz nowo odkryte czeskie zainteresowanie Polską i podziw dla jej sukcesów da się sensownie połączyć w prawdziwy tandem i „nowy sojusz gospodarczy w Europie”, jak głosi podtytuł tej publikacji?

JAK RADZIĆ SOBIE Z ASYMETRIĄ?

Wspomniana na wstępie asymetria oczywiście nie zniknie z naszych wzajemnych relacji. Czechy powinny mieć tego świadomość i nie ulegać pokusie nadmiernego powoływania się na tradycję kulturową, techniczną czy technologiczną (choć zwłaszcza ta ostatnia otwiera wielu markom drogę do sukcesu, o czym świadczą również niektóre przykłady udanej ekspansji na rynek polski, wspomniane w tej publikacji).

Nadal obowiązuje założenie, że Polska aspiruje do gry w wyższej lidze politycznej, a ostatnie wydarzenia działają na jej korzyść. Polska jest głównym filarem bezpieczeństwa Europy Środkowej i Wschodniej; wraz z przystąpieniem Szwecji i Finlandii do NATO wzrosło jej znaczenie jako największej siły zbrojnej skrzydła wschodniego oraz łącznika między jego północną a południową częścią. Zaproszenie do G20 oraz umiejętność utrzymania dobrych stosunków ze Stanami Zjednoczonymi w czasach transatlantyckich zawirowań pokazują z kolei globalny wymiar polskiego rozwoju w ostatnich latach. Dla Czech staje się zatem coraz większym wyzwaniem, by zainteresować swojego partnera politycznego.

Pierwszym sposobem na osiągnięcie tego celu jest przedstawianie własnej, atrakcyjnej polityki. W latach 2022–2024 oba kraje należały do najbardziej widocznych i najbardziej energicznych zwolenników Ukrainy. Czeska inicjatywa amunicyjna stanowiła konkretny, innowacyjny pomysł na udzielenie pomocy, dzięki czemu Praga zyskała uznanie w polskich kręgach związanych z bezpieczeństwem. Jest to tylko jeden przykład, który jednak dobrze ilustruje metodę, dzięki której można wybić się na czołowe pozycje w coraz dłuższej kolejce istotnych polskich partnerów.

Po drugie, ważne jest utrzymanie silnej infrastruktury stosunków czesko-polskich. Należy ją postrzegać nie jako cykliczne ćwiczenie administracyjne, ale jako okazję do realizacji własnych celów, a przede wszystkim do poszukiwania możliwości realizacji wspólnych zamierzeń.

Chodzi o formaty na najwyższym szczeblu, takie jak wspólne posiedzenie rządów Czech i Polski (które, nawiasem mówiąc, nie odbyło się w ciągu ostatnich dwóch lat), dwustronne rozmowy ministrów resortowych, konsultacje zastępców ministrów obrony i spraw zagranicznych (tzw. 2+2), które również nie odbywały się od 2022 r. – czy też o niższe formaty pozarządowe lub hybrydowe (Komisja ds. Współpracy Transgranicznej, Forum Czesko-Polskie, Czesko-Polska Platforma Analityczna).

Wszystkie te formy współpracy są ważne dla rozwoju dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości stosunków czesko-polskich. Nie należy lekceważyć zwłaszcza kontaktów na niższym szczeblu. Gdy stosunki polityczne przechodzą kryzys, jak stało się podczas sporu o Turów, to właśnie rozbudowana sieć kontaktów może pomóc utrzymać ciągłość relacji i ponownie je rozwijać, gdy tylko przeszkody polityczne na najwyższym szczeblu ustąpią.

JAK DALEJ ROZWIJAĆ STOSUNKI Z POLSKĄ?

Jak już wspomniano, w Czechach istnieje zainteresowanie Polską zarówno w kręgach biznesowych, jak i politycznych. Często ogranicza się ono jednak do podziwu lub poszukiwania inspiracji do rządzenia. Rzadziej prowadzi do konkretnych rozważań o tym, jak pogłębiać te stosunki.

Dobrym przykładem jest rozwój polskiej infrastruktury. W Czechach, zarówno w środowiskach eksperckich i politycznych, jak i w zwykłych kontaktach międzyludzkich, słychać podziw dla sprawnej budowy polskiej sieci autostrad. Brakuje jednak refleksji nad tym, jak Czechy mogą skorzystać na tym, że Polska stała się centrum logistycznym Europy Środkowej i Wschodniej.

Polska jest przecież bramą dla lądowego transportu towarowego z Dalekiego Wschodu. Jej porty szybko się rozwijają, a dzięki rozbudowie autostrad i zwiększaniu przepustowości linii kolejowych stają się w symbolicznym sensie coraz bliższe Czechom. Ponadto Polska rozwija dalszą infrastrukturę transportową w kierunku krajów bałtyckich i Europy Południowo-Wschodniej. Dla Czech zasadnicze znaczenie ma uczestnictwo w tych procesach integracji. Skorzystają na tym nie tylko podmioty z powodzeniem ekspandujące na rynek polski (a stamtąd ewentualnie dalej w regionie), ale także cała czeska gospodarka zorientowana na eksport.

Oprócz konieczności ukończenia połączeń autostradowych przed Czechami pojawia się nowe wyzwanie w postaci podłączenia do planowanej polskiej sieci kolei dużych prędkości oraz do CPK. Co równie ważne, należy postrzegać polską infrastrukturę transportową jako szlak, którym przebiegać będzie transport podczas powojennej odbudowy Ukrainy, co również stwarza ogromne możliwości dla czeskiej gospodarki.

Współpraca logistyczna i infrastrukturalna może w przyszłości czerpać inspirację z udanego wejścia czeskich firm zbrojeniowych na polski rynek. Chociaż rynek ten był długo postrzegany jako bardzo zamknięty i pozostający pod bezpośrednim wpływem państwa²¹⁴, rosnąca współpraca z ostatnich lat pokazuje, że konsekwentne zainteresowanie i jasna oferta na polskim rynku, który jest bardzo głodny nowych produktów, przynoszą czeskim firmom sukcesy nawet w branżach, w których Polska była uważana za kraj trudny.

PUŁAPKI ZWIĄZANE Z NOWYMI MOŻLIWOŚCIAMI

Polska stanowi dziś dla czeskiego biznesu coraz bardziej atrakcyjny rynek. Państwo się rozwija, umacnia swoją pozycję w regionie, dysponuje znacznym rynkiem wewnętrznym, posiada wiele centrów gospodarczych i tak dalej – lista powodów, dla których właśnie północny sąsiad Czech jest atrakcyjnym miejscem dla handlu i inwestycji, jest długa. Ponadto czeski kapitał poszukuje nowych możliwości. Zwłaszcza najsilniejsi gracze na rynku rozglądają się za nowymi szansami, a Europa Środkowa i Wschodnia jest dla nich naturalnym kierunkiem.

Aby jednak ten rozwój mógł być kontynuowany, należy wziąć pod uwagę szereg okoliczności. Z niektórymi z nich czeskie firmy i inwestorzy borykali się wielokrotnie.

214 P. Rieker, M. Terlikowski, *The Limits and Achievements of Regional Governance in Security: NORDEFCO and the V4*, PISM, Policy Paper 25 (127), sierpień 2015, s. 7, <https://www.pism.pl/upload/images/artykuly/legacy/files/20209.pdf> (dostęp: 28.09.2026).

Po pierwsze, nie należy w nadmiernym stopniu przenosić polskiej czechofilii, która ma raczej charakter kulturowy, na relacje biznesowe. Polskie środowisko biznesowe jest agresywne pod dwoma względami: oprócz szeregu przedsiębiorstw państwowych, które mają wyjątkowy dostęp do politycznego kierownictwa kraju, na inwestorów z krajów Europy Środkowej i Wschodniej wywiera presję grupa polskich elit biznesowych, dążąca do dalszego wzmacniania swoich wpływów.

Czeskie firmy wchodzące na rynek polski nie mogą zatem zaniedbywać *public affairs* i analizy ryzyka ani dać się zwieść dość powszechnemu w Czechach przekonaniu, że Polacy w ważnych sprawach trzymają się razem. Zmiany rządów lub nastrojów mogą istotnie zmieniać otoczenie biznesowe. Świadczy o tym wstrzymanie prywatyzacji na początku drugiej dekady XXI wieku, a następnie renacjonalizacja niektórych sektorów. Decyzje z tym związane silnie dotknęły wiele czeskich podmiotów i osłabiły ich zapal do dalszej działalności w Polsce.

Po drugie, warto zachować polskie marki i wchodzić na rynek we współpracy z lokalnymi podmiotami, jak pokazał przypadek InPostu. Polska – w przeciwieństwie do Czech – nie dysponuje rozpoznawalnymi na całym świecie markami, takimi jak Škoda. Tym bardziej istotna jest ochrona tych nowo powstałych i zapadających w pamięć.

PODSUMOWANIE

Relacje czesko-polskie charakteryzują się istotną asymetrią potencjałów gospodarczych i militarnych, jednak dawne czeskie poczucie wyższości ustąpiło w ostatnich latach miejscu podziwowi dla dynamicznego rozwoju Polski. Dziś Polska jest nie tylko kluczowym partnerem handlowym Czech, ale też głównym filarem bezpieczeństwa w regionie i graczem o rosnącym znaczeniu międzynarodowym. Wyrażna zbieżność interesów w Unii Europejskiej oraz szansa na budowanie wspólnej siły w Europie Środkowo-Wschodniej otwierają przed obiema stronami perspektywę stworzenia trwałego tandemu gospodarczo-politycznego. Dla Czech zasadniczym wyzwaniem i szansą staje się aktywne włączenie w polskie projekty infrastrukturalne i logistyczne – od połączeń autostradowych i kolei dużych prędkości po udział w sieciach transportowych prowadzących do portów oraz na szlakach przyszłej powojennej odbudowy Ukrainy.

Przekształcenie tego potencjału w realne czeskie sukcesy na polskim rynku wymaga jednak pragmatyzmu i odejścia od traktowania partnera w sposób ogólnikowy. Wzajemne rzetelne poznanie się jest niezbędne, ponieważ polskie środowisko biznesowe jest twarde, konkurencyjne i silnie powiązane z dynamiką polityczną, przez co sam kulturowy sentyment nie wystarczy, by wypracować silną pozycję negocjacyjną. Przykłady udanej ekspansji czeskich firm (m.in. w trudnym sektorze zbrojeniowym) pokazują, że polski rynek stoi otworem, jednak niczego nie można brać za pewnik. Strona czeska musi podejść do relacji z Polską w sposób przemysłany: mieć jasne cele, innowacyjne pomysły i gotowość do ciężkiej pracy. Powinna też dbać o ciągłość kontaktów politycznych, dyplomatycznych i pozarządowych na wszystkich szczeblach.

O AUTORACH





Michał Beim

Od 2009 r. ekspert Instytutu Sobieskiego w Warszawie. Adiunkt na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu. Absolwent gospodarki przestrzennej na UAM. Stypendysta Fundacji im. Alexandra von Humboldta w Instytucie Mobilności i Transportu na Uniwersytecie Technicznym w Kaiserslautern. Autor lub współautor ponad 90 publikacji naukowych oraz kilkudziesięciu artykułów-opinii na łamach prasy codziennej i branżowej. Bada związki planowania przestrzennego z polityką transportową. W latach 2014–2016 oraz ponownie od 2020 r. członek Głównej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej. W latach 2016–2017 członek zarządu Polskich Kolei Państwowych S.A. W latach 1998–2013 członek zarządu Stowarzyszenia „Seksja Rowerzystów Miejskich” w Poznaniu.



Vít Dostál

Dyrektor wykonawczy czeskiego Stowarzyszenia Spraw Międzynarodowych (AMO). Specjalizuje się w czeskiej polityce zagranicznej i europejskiej, współpracy środkowo-europejskiej oraz polskiej polityce zagranicznej i wewnętrznej. Współpracuje z AMO od 2006 r. Jest autorem i redaktorem wielu publikacji poświęconych polityce zagranicznej Czech i Europy Środkowej. Występuje na konferencjach i w mediach. W latach 2023–2026 pełnił funkcję przewodniczącego Czeskiej Rady Programowej Forum Czesko-Polskiego. W 2017 r. ukończył studia doktoranckie z zakresu studiów europejskich na Uniwersytecie Masaryka w Brnie, gdzie obronił pracę doktorską na temat „Paradyplomacja czeskich regionów”. Odbił staże studyjne i zawodowe w Warszawie i Brukseli.



Martin Ehl

Doktor, dziennikarz i autor książek. Od 2001 r. pracuje w dzienniku „Hospodářské noviny” (hn.cz); w latach 2006–2018 był kierownikiem działu zagranicznego, obecnie pełni funkcję głównego analityka. Od 1992 r. pracował w różnych czeskich mediach. Senior fellow w organizacji Visegrad Insight (visegradinsight.eu), członek Europejskiej Rady Stosunków Zagranicznych (ECFR). W latach 2009–2026 był członkiem Rady Programowej Forum Czesko-Polskiego. Zajmuje się Europą Środkową, stosunkami transatlantyckimi, kwestiami bezpieczeństwa oraz przemysłem obronnym. Jest autorem książek poświęconych Europie Środkowej i globalizacji, a także laureatem nagród dziennikarskich przyznanych w Polsce i Austrii.



Jadwiga Emilewicz

Menedżer z ponad 20-letnim doświadczeniem w pracy z multidyscyplinarnymi zespołami liczącymi od kilkunastu do kilkuset osób, działającymi w środowisku międzynarodowym. Od 2024 r. zasiada w zarządzie Instytutu Sobieskiego. W latach 2015–2023 podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju, minister przedsiębiorczości i technologii, wiceprezes Rady Ministrów oraz pełnomocnik rządu ds. polsko-ukraińskiej współpracy rozwojowej w rządzie Mateusza Morawieckiego. Posłanka na Sejm IX kadencji. Współtworzyła plany transformacji energetycznej w Polsce. W czasie pandemii koordynowała przygotowanie tarczy antykryzysowej, z której skorzystało 347 tys. przedsiębiorstw zatrudniających ponad 3,2 mln pracowników. Jest autorką, wraz z Arturem Wotkiem, książki *Reformatorzy i politycy. Gra o reformę ustrojową w 1998 roku widziana oczami jej aktorów*. Absolwentka Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz IESE w Barcelonie. Stypendystka Uniwersytetu w Oksfordzie.



Mateusz Gniazdowski

Jako ambasador RP w Republice Czeskiej kierował placówką w Pradze od września 2022 r. do lipca 2024 r. Obecnie jest starszym konsultantem Defence24 i adiunktem na Uniwersytecie Warszawskim. Ma ponad 20-letnie doświadczenie w zakresie stosunków międzynarodowych zdobywane w Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych (PISM), Ośrodku Studiów Wschodnich (OSW) i MSZ. W latach 2013–2022 przewodniczył Radzie Programowej Forum Polsko-Czeskiego przy szefie MSZ. Przewodniczący polskiej sekcji Polsko-Słowackiej Komisji Nauk Humanistycznych, prezes Polsko-Czeskiego Towarzystwa Lotniczego (PCAA), przewodniczący Rady Fundacji Connecting Central Europe.



Przemysław Humięcki

Ekspert w dziedzinie gospodarki i finansów. Ukończył University of Cambridge w Wielkiej Brytanii z tytułem MBA oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie z dyplomami z zakresu finansów i rachunkowości. Ukończył również prawo na Uniwersytecie Warszawskim, realizując w trakcie studiów program wymiany na Georg-August-Universität Göttingen w Niemczech. Absolwent programu Stern Leadership Academy na Graduate School of Business Uniwersytetu Stanforda. Zawodowo zajmuje się finansami, w szczególności projektami z zakresu handlu i inwestycji międzynarodowych.



Matyáš Holub

Zajmuje się ekonomią polityczną i jest konsultantem ds. public affairs i strategii w Hero & Outlaw, praskiej agencji komunikacji strategicznej. Pracuje głównie w Czechach, w Europie Środkowej i w Brukseli. Dla klientów z sektorów obronnego, energetycznego i finansowego przygotowuje analizy polityczne i regulacyjne, oceny skutków regulacji oraz strategię, a także prowadzi negocjacje z instytucjami publicznymi. Studiował ekonomię polityczną w King's College London, gdzie uzyskał również Associateship of King's College (AKC), własny tytuł uczelni w dziedzinie filozofii i etyki. Jest także absolwentem studiów magisterskich z zakresu stosunków międzynarodowych i dyplomacji w SOAS, University of London, oraz studiów licencjackich z filozofii, polityki i ekonomii na Uniwersytecie Karola w Pradze. Do 2023 r. zajmował się dyplomacją gospodarczą w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Republiki Czeskiej, m.in. w czasie czeskiej prezydentury w Radzie UE w 2022 r.



Jan Jireš

Doradza czołowym czeskim producentom sprzętu obronnego w kwestiach polityki przemysłowo-obronnej. Pełni również funkcję starszego doradcy w Międzynarodowym Instytucie Studiów Strategicznych (IISS). W okresie od lipca 2022 r. do lipca 2025 r. zajmował stanowisko dyrektora generalnego ds. polityki i planowania obronnego w Ministerstwie Obrony Republiki Czeskiej. Wcześniej przez pięć lat pracował w Brukseli, kierując sekcją ds. obronności w Stałym Przedstawicielstwie Czech przy NATO oraz w Stałym Przedstawicielstwie przy UE. W latach 2014–2017 pełnił funkcję dyrektora ds. polityki obronnej w Ministerstwie Obrony.



Jakub Landovský

Czeski dyplomata, politolog i ekspert ds. bezpieczeństwa, związany z Uniwersyte-tem Karola w Pradze. Pełnił funkcję ambasadora i stałego przedstawiciela Republiki Czeskiej przy NATO oraz wiceministra obrony odpowiedzialnego za kierowanie Sekcją Polityki i Strategii Obronnej. Obecnie służy swojemu krajowi jako dyrektor generalny w Ministerstwie Obrony oraz pełnomocnik rządu ds. zobowiązań wobec NATO. Swoją czas dzieli między służbę państwową, pracę dydaktyczną i rodzinę.



Jan Rafael Lupoměský

Czeski analityk polityczny i konsultant ds. ryzyka politycznego, specjalizujący się w Europie Środkowej oraz Inicjatywie Trójmorza. W swojej karierze zawodowej pracował jako doradca m.in. prezydenta Republiki Czeskiej i ministra obrony narodowej, a także współpracował z parlamentarzystami Republiki Czeskiej i Parlamentu Europejskiego. Pełnił również funkcję starszego analityka legislacyjnego w Unii Małych Średnich Przedsiębiorstw. Od 2016 r. na stałe mieszka w Polsce. Obecnie, za pośrednictwem LupoKorn Advisory, wspiera zagranicznych inwestorów i instytucje w zakresie analizy ryzyka politycznego i otoczenia regulacyjnego w Europie Środkowej. Regularnie komentuje kwestie polityki, bezpieczeństwa i spraw międzynarodowych w mediach czeskich i polskich oraz występuje na konferencjach poświęconych współpracy regionalnej i geopolityce. Jest również współzałożycielem fundacji Central European Perspective, której celem jest promowanie perspektywy i znaczenia Europy Środkowej w Europie.



Maciej Romanów

Ekspert ds. bezpieczeństwa państwa i odporności infrastruktury krytycznej. Pułkownik rezerwy z ponad 20-letnim doświadczeniem w wywiadzie wojskowym i cywilnym. W latach 2022–2024 był członkiem zarządu ORLEN Unipetrol. Kierował zespołem odpowiedzialnym za dywersyfikację dostaw ropy do Republiki Czeskiej i odejście od surowca rosyjskiego. Obecnie przedsiębiorca i ekspert Instytutu Sobieskiego. Doradza firmom i funduszom venture capital w zakresie strategii i rozwoju biznesu. Wspiera przedsiębiorstwa z sektora technologii obronnych w obszarze systemów przeciwdronowych, walki radioelektronicznej, technologii rozpoznawczych i sztucznej inteligencji.



Maciej Ruczaj

Dyplomata, politolog, publicysta. Były dyrektor Instytutu Polskiego w Pradze (2016–2023) i ambasador RP na Słowacji (kierował placówką w latach 2023–2024). Obecnie senior fellow w Prague Center for Transatlantic Relations oraz wykładowca na praskim Uniwersytecie CEVRO. Autor i redaktor licznych publikacji poświęconych Polsce w języku czeskim i słowackim.



Jan Růžicka

Starszy doradca akcjonariuszy Grupy PPF, odpowiedzialny za kwestie strategiczne, geopolityczne oraz relacje zewnętrzne. Wcześniej przez cztery lata był dyrektorem ds. relacji zewnętrznych (Chief External Affairs Officer) w Grupie, gdzie odpowiadał za rozwój biznesu, zarządzanie ryzykiem reputacyjnym, relacje z otoczeniem instytucjonalnym (public affairs) oraz komunikację na 25 rynkach. Dołączył do PPF w 2017 r., pracując w Pekinie i Hongkongu dla spółki finansowej należącej do Grupy. Wcześniej przez dekadę pracował w czeskiej administracji państwowej, pełniąc m.in. funkcję dyrektora generalnego w Ministerstwie Zdrowia oraz doradcę politycznego premiera. Wykłada ekonomię behawioralną w Azji i Europie; studiował w Cambridge, na Columbia University w Nowym Jorku oraz na uniwersytecie w Pradze. Jest rezerwistą armii; w wolnym czasie interesuje się koszykówką, muzyką klasyczną i historią, a także podróżuje z żoną i córką.



Mateusz Stańczyk

Adwokat, partner w SMM Legal Maciak Mataczyński Czech sp.k. Specjalizuje się w transakcjach M&A i prawie rynku kapitałowego; wielokrotnie rekomendowany w rankingu The Legal 500, członek zespołu wyróżnionego w Chambers and Partners. Od lat doradza w zakresie finansowania innowacji ze środków publicznych i unijnych, współtworzył wehikuły inwestycyjne na rynku venture capital; uczestniczył w obsłudze transakcji na rynku kapitałowym. Współautor komentarza Obrót instrumentami finansowymi (Wolters Kluwer 2022) oraz autor monografii Statut spółki akcyjnej jako środek obrony przed wrogim przejęciem. Teoria i praktyka (Difin 2014). Wraz z Moniką Adamczak zdobył drugie miejsce w kategorii Procurement Leadership pierwszej edycji European Innovation Procurement Awards (EUIPA 2021), przyznawanych przez Europejską Radę ds. Innowacji.



Hanna Uhl

Ekspertka w zakresie transformacji energetycznej, elektromobilności, polityki klimatyczno-środowiskowej i zrównoważonego rozwoju, z wieloletnim doświadczeniem w administracji publicznej oraz sektorze energetycznym. Obecnie pełni funkcję Clean Mobility Policy Manager w polskim biurze Transport & Environment (T&E), gdzie zajmuje się polityką w obszarze czystej mobilności, rozwojem elektromobilności oraz dekarbonizacją transportu. Przygotowuje analizy i rekomendacje regulacyjne oraz współpracuje z administracją publiczną, biznesem i organizacjami branżowymi. Pełniła również funkcje dyrektorskie w Ministerstwie Rozwoju oraz Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii, w tym kierowała Departamentem Gospodarki Niskoemisyjnej. Koordynowała prace nad Długoterminową Strategią Renowacji Budynków, reformą zasad inwestowania w energię wiatrową, obejmującą nowelizację tzw. zasady 10H, oraz zmianami w ustawie o odnawialnych źródłach energii.



Arkadiusz Żarowski

Partner w FPV Ventures, funduszu venture capital z San Francisco. Ukończył studia MBA w Stanford Graduate School of Business, finanse w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, studiował także na National University of Singapore. Inwestuje w młode firmy technologiczne i angażuje się w rozwój polskiego ekosystemu innowacji, łącząc doświadczenia zdobyte w Dolinie Krzemowej i w Polsce.

O WYDAWCY





Instytut Sobieskiego jest polskim prywatnym ośrodkiem analitycznym typu think tank, którego misją jest „Tworzenie idei dla Polski”. Został zarejestrowany w 2005 r. jako fundacja, choć rozpoczął swoją działalność w 2003 r. W latach 2003–2010 Instytut wydawał kwartalnik „Międzynarodowy Przegląd Polityczny”. W latach 2011–2015 był organizatorem corocznego kongresu „Polska – Wielki Projekt”. W 2017 r. zorganizował edycję Krajowej Ligi Innowacji. Od 2017 r. Instytut kładzie duży akcent w swojej działalności na publikacje opracowań i rekomendacji, których celem jest pokazywanie, w jaki sposób polska gospodarka powinna wykorzystywać szanse związane z czwartą rewolucją przemysłową, innowacyjnością i nowymi technologiami.

Instytut Sobieskiego prowadzi także działalność edukacyjną poprzez realizację projektu „Akademia Młodych Ekspertów”, który wspiera młodych ludzi w rozwijaniu kompetencji przywódczych i umiejętności miękkich. Każda edycja programu koncentruje się na innym istotnym zagadnieniu, odpowiadając na aktualne potrzeby młodego pokolenia. Obecnie, podczas 6. edycji, projekt koncentruje się na tematyce Unii Europejskiej, przekazując wiedzę oraz przygotowując uczestników do udziału w konkursach Europejskiego Urzędu Doboru Kadr (EPSO). Program otwiera uczestnikom drzwi do międzynarodowej kariery w instytucjach unijnych. To wyjątkowa okazja do zdobycia praktycznych umiejętności i rozwoju zawodowego na najwyższym poziomie.

Jednym z najnowszych projektów Instytutu Sobieskiego jest „Kanał Sobieski”, do którego subskrypcji zapraszamy na YouTube. Kanał został stworzony z myślą o inspirujących rozmowach na ważne tematy dla Polski. Spotykamy się tam z ciekawymi osobowościami, by wspólnie kształtować przestrzeń do merytorycznej debaty.

W swojej działalności Instytut Sobieskiego współpracował z wieloma podmiotami. Do tej pory były to m.in.:

- organizacje pozarządowe: Forum Automatyki i Robotyki Polskiej, Fundacja Wspierania Ubezpieczeń Wzajemnych, Fundacja Republikańska, Instytut Jagielloński, Nowa Konfederacja, Ambitna Polska, Młodzi dla Polski, Studenci dla Rzeczypospolitej, Fundacja Konrada Adenauera, Central European Energy Partners, Fundacja im. Sławomira Skrzypka, Fundacja im. Wacława Felczaka, Institute for Foreign Affairs and Trade (Külügyi és Külgazdasági Intézet), Institute for Politics and Society (Institut pro politiku a společnost), The F. A. Hayek Foundation Bratislava;
- firmy komercyjne: Aiut, Assay Group, Rohde&Schwarz, WB Electronics, Asseco, Samsung, Lotos, Google, Procter & Gamble, PWC, Cisco, EY, Phoenix Systems, Uber, USP Zdrowie, Fortum, Orange, Energa, Zysk i S-ka, Collegium Wratislaviense, 4CF;
- instytucje państwowe/ponadnarodowe: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, Agencja Rozwoju Przemysłu, Giełda Papierów Wartościowych, Bank Gospodarstwa Krajowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Cyfryzacji, Prawo i Sprawiedliwość, Ambasada Węgier, Senat RP, Europejska Partia Konserwatystów i Reformatorów, Biuro Parlamentu Europejskiego w Polsce.

Pełną listę raportów i publikacji oraz informacje o działalności Instytutu można znaleźć na stronie www.sobieski.org.pl.

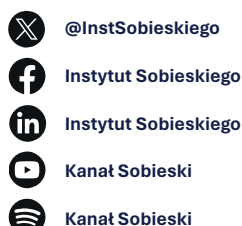
Zapraszamy także do subskrybowania Kanału Sobieski na platformie youtube.com/kanalSobieski.
Dołączcie do nas – warto!

TANDEM POLSKA-CZECHY

NOWY SOJUSZ GOSPODARCZY W EUROPIE

Przez trzy dekady Polska i Czechy jechały w tym samym wyścigu, ale każde na własną rękę – w jednym peletonie, ale bez wspólnej taktyki. Tylko prawdziwi kibice kolarstwa wiedzą, że to sport zespołowy: samotny zawodnik nie wygra wielkiego touru bez drużyny, która ośłania go od wiatru i otwiera zwycięski finisz. Obie gospodarki budowały dotąd sukces w cieniu niemieckiego przemysłu i rzadko szukały partnera po drugiej stronie granicy. Ten model się wyczerpuje. Pandemia, wojna na Ukrainie, kryzys energetyczny i słabość niemieckiego przemysłu pokazały, że najbliższy sąsiad może być partnerem pierwszego wyboru. Skala zmiany jest już widoczna. Obroty towarowe wzrosły z 5,4 mld EUR w 2004 r. do 39 mld EUR w 2025 r. Czechy są drugim co do wielkości kierunkiem polskich inwestycji bezpośrednich. Przemysł wytwarza ponad jedną piątą wartości dodanej w obu państwach – więcej niż średnio w Unii.

Polacy i Czesi zgromadzili blisko 700 mld EUR depozytów i ponad 200 mld EUR w funduszach. Polscy i czescy dyplomaci, ekonomiści oraz praktycy biznesu pytają, jak zamienić ten potencjał w trwały sojusz gospodarczy. Proponują agendę MOST: stałe konsultacje międzyrządowe, wspólne finansowanie rozwoju, jeden głos w sprawach przemysłu w Brukseli i inwestycje w technologie przyszłości – od kolei dużych prędkości po BLIK-a w Czechach. Czas stworzyć zespół o globalnych ambicjach. Celem nie jest formalny blok, lecz tandem: dwa państwa, które razem mogą więcej niż osobno. Ten raport pokazuje, dlaczego okno na wspólną ucieczkę otwiera się właśnie teraz.



Lipowa 1a/20
00-316 Warszawa

sobieski@sobieski.org.pl
www.sobieski.org.pl

©Copyright by
Instytut Sobieskiego 2026

ISBN 978-83-68374-29-2
Warszawa 2026