TANDEM POLSKO–ČESKO

NOVÁ HOSPODÁŘSKÁ ALIANCE V EVROPĚ



ZPRÁVA
ŘÍJEN 2026

39 mld. EUR | hodnota obchodu Polska s Českem v roce 2025 podle údajů Eurostatu

INSTYTUT SOBIESKIEGO

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

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

TANDEM POLSKO–ČESKO.
NOVÁ HOSPODÁŘSKÁ ALIANCE V EVROPĚ

Mateusz Stańczyk (editor)
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

© Copyright by Instytut Sobieskiego 2026
ISBN 978-83-68374-30-8

Při vypracování této zprávy byly využity nástroje umělé inteligence, mimo jiné k redakční úpravě a jazykovému zdokonalení textů, k překladu textů v cizích jazycích a k uspořádání zdrojových materiálů. Hypotézy, teze, analytické závěry a doporučení vycházejí ze znalostí a zkušeností autorů; autoři rovněž nesou odpovědnost za ověření citovaných údajů.

Design a výroba: Piotr Perzyna

NOWE MEDIA 24.PL

TANDEM POLSKO–ČESKO

NOVÁ HOSPODÁŘSKÁ ALIANCE V EVROPĚ

Mateusz Stańczyk (editor)
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

INSTYTUT SOBIESKIEGO

OBSAH

1. ÚVOD 6
- 1.1. POLSKO–ČESKO: SMĚREM KE STRATEGICKÉMU PARTNERSTVÍ 7
- 1.2. NOVÁ DYNAMIKA ČESKO-POLSKÝCH VZTAHŮ 10

2. MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ 12
- 2.1. KLÍČOVÁ DATA 14
- 2.2. NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ PRO POLSKOU STRANU 16
- 2.3. NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ PRO ČESKOU STRANU 18

3. VÝCHOZÍ BODY 19
- 3.1. DLOUHÁ CESTA K PARTNERSTVÍ 20
- 3.2. MAPA VZÁJEMNÉ BYZNYSOVÉ PŘÍTOMNOSTI 29
- 3.3. POLITICKÁ EKONOMIE TANDEMU: TRHY, STÁTY A DVA ZPŮSOBY VLÁDNUTÍ 36

4. PROČ SE SITUACE ZMĚNILA: PANDEMICKÝ ŠOK A PŘEHODNOCENÍ SITUACE V ČESKU 42

5. SPOLEČNÝ PRŮMYSLOVÝ ZÁJEM ČESKA A POLSKA V EVROPSKÉ UNII 49

6. SEKTORY BUDOUCNOSTI 59
6.1. OBRANA 60
6.2. POLSKO A ČESKO – DOPRAVNÍ SYNERGIE NAVZDORY HISTORICKÝM ODLIŠNOSTEM 75
6.3. AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL, ELEKTROMOBILITA A ENERGETIKA 78
6.4. POLSKO A ČESKO JAKO FINTECH HUB REGIONU 85
6.5. KAPITÁLOVÝ TRH: POLSKO A ČESKO – DVA KOMPLEMENTÁRNÍ PUZZLE A CHYBĚJÍCÍ DÍLKY SKLÁDAČKY 90
ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ 100

7. DOPORUČENÍ PRO NOVOU ETAPU ČESKO-POLSKÉHO PARTNERSTVÍ 102
7.1. DOPORUČENÍ PRO POLSKOU STRANU 103
7.2. DOPORUČENÍ PRO ČESKOU STRANU 109

O AUTORECH 113

O VYDAVATELI 118

1. ÚVOD



INSTYTUT SOBIESKIEGO

1.1. POLSKO–ČESKO: SMĚREM KE STRATEGICKÉMU PARTNERSTVÍ (MATEUSZ GNIAZDOWSKI)

Po mnoho let platily polsko-české vztahy za dobré, ale ne nutně za strategické. Geografická blízkost, intenzivní kontakty a členství v týchž euroatlantických strukturách ještě neznamenaly, že by se Varšava a Praha navzájem považovaly za partnery první volby. V posledních letech se to však začalo měnit. Pandemie, ruská agrese proti Ukrajině, energetická krize a problémy německého průmyslového modelu ukázaly, že význam polsko-českého sousedství je větší, než se po léta předpokládalo. Stále zřetelněji se také ukazuje, že zdrojem této změny není podobnost obou zemí, nýbrž komplementarita jejich potenciálů a rostoucí shoda zájmů.

Tato změna je zvláště patrná na české straně. Polsko začalo být vnímáno nejen jako velký soused a důležitý trh, ale také jako zajímavý příklad modernizace infrastruktury, zachování rozvinuté průmyslové základny a budování odolnosti vůči vnějším otřesům. Oslabení konjunktury německého průmyslu vyzdvihlo rizika vyplývající ze silné závislosti české ekonomiky na německých výrobních řetězcích. V tomto kontextu začal být růst polsko-českého obchodu, investic a průmyslové spolupráce vnímán také jako prvek diverzifikace. Rostoucí význam polských baltických přístavů a zlepšení dopravního spojení na ose sever–jih zvyšují atraktivitu polské logistické nabídky pro české podniky a vytvářejí alternativu k tradičním trasám přes německé a jadranské přístavy. Z polské perspektivy je Česko naopak partnerem se silnou průmyslovou kulturou, rozvinutým soukromým sektorem, technologickými kompetencemi a exportními zkušenostmi, a zároveň i výchozím bodem pro expanzi polských firem na další trhy.

BEZPEČNOST JAKO ZÁKLAD VZTAHŮ

Oblastí, v níž došlo k výraznému sblížení, je bezpečnost. Současná shoda zájmů nevyrůstá z historické prázdnoty. Vedle složitých momentů ve vzájemných vztazích existuje tradice spolupráce a bratrství ve zbrani a později i solidarity opozičních kruhů na obou stranách hranice. Spojuje nás přivázání k nezávislosti a samostatnosti a zkušenost s odporem vůči politice síly a porušování suverenity států.

Polsko vnímalo revizionistickou politiku Ruska dříve a konzistentněji jako základní hrozbu pro bezpečnost regionu. V Česku bylo významným impulsem v tomto směru odhalení účasti ruských tajných služeb na výbuchu muničních skladů ve Vrběticích v roce 2014, co bylo odhaleno v roce 2021. Reakce Prahy přesáhla diplomatický rozměr, což se projevilo mimo jiné vyloučením Rosatomu z příprav na dostavbu jaderné elektrárny Dukovany. Posilování východního křídla NATO Polskem slouží rovněž bezpečnosti Česka a Česko představuje pro Polsko důležité zázemí pro vojenskou mobilitu a tranzit spojeneckých sil. Společným zájmem obou států zůstává rovněž rozvoj palivové infrastruktury NATO směrem do střední Evropy.

Zvláště významnou oblastí pro využití této shody se může stát obranně-průmyslová spolupráce. Struktury obou sektorů jsou odlišné, ale právě proto se mohou doplňovat. Český obranný průmysl je z velké části soukromý, silně proexportně orientovaný a má zkušenosti na třetích trzích. Polsko má větší trh, vysoké výdaje na modernizaci ozbrojených sil, významný státní sektor a rostoucí výrobní kapacity. Válka na Ukrajině ukázala význam českého zbrojního průmyslu a jeho schopnost rychle reagovat na poptávku partnerů, čehož příkladem je úspěch muniční iniciativy. Vedle přirozené konkurence existuje široké pole pro rozvoj společných projektů, přeshraničních dodavatelských řetězců, výrobu munice a společný vstup na třetí trhy. Této spolupráci by prospělo dát systematičtější charakter rozvojem polsko-českého obranně-průmyslového dialogu za účasti administrativy, ozbrojených sil, státních i soukromých podniků a finančních institucí. Takový dialog by mohl sloužit k identifikaci konkrétních projektů a lepšímu využití evropských nástrojů podporujících společné nákupy a rozvoj výrobních kapacit.

EKONOMIKA JAKO SPOJUJÍCÍ PRVEK VZTAHŮ

Podobná logika komplementarity je patrná i v jiných průmyslových odvětvích. Polsko a Česko patří k nejvýznamnějším evropským centrům výroby autobusů a trolejbusů a spolupráce firem jako Solaris a Škoda Group ukazuje, že konkurence může jít ruku v ruce s vytvářením společných produktů a dodavatelských řetězců, čehož příkladem jsou společně vyvíjené trolejbusy provozované mimo jiné v Sofii, Budapešti, Bratislavě a v Praze (viz také podkapitola 6.3).

Energetika je další oblastí, v níž má spolupráce a předávání zkušeností konkrétní rozměr. Polská přítomnost v českém petrochemickém sektoru patří k největším polským zahraničním investicím a rozvoj jaderné energetiky na obou stranách hranice vytváří prostor pro spolupráci v oblasti dodávek, inženýrských služeb, regulace a přípravy kádrových kapacit. Česko také rozvinulo významný bioplynový sektor, který může být pro Polsko zajímavým příkladem budování řiditelného komponentu obnovitelných zdrojů energie, nezávislého na povětrnostních podmínkách. Potenciál komplementarity existuje i v nových technologiích a financování růstu: obě země vyvinuly odlišné modely kapitálového trhu, ale narážejí na problém nedostatku kapitálu schopného financovat expanzi nejslibnějších firem v evropském i globálním měřítku.

Rostoucí shoda zájmů má rovněž evropský rozměr. Polsko a Česko stále častěji zaujímají blízká stanoviska v debatách týkajících se konkurenceschopnosti průmyslu, budoucnosti automobilového průmyslu, jaderné energetiky, nákladů na energetickou transformaci či politiky soudržnosti. V Česku oslabilo dřívější přesvědčení, že s růstem bohatství význam tradičních nástrojů politiky soudržnosti rychle poklesne. Infrastrukturní a modernizační potřeby ukazují, že konvergence zůstává nedokončeným procesem. To otevírá prostor pro těsnější slaďování postojů při vyjednáváních o budoucím rozpočtu EU. V některých otázkách může být polsko-česká shoda větší než v širších regionálních formátech. Tandem obou států může sloužit k formulování iniciativ, které následně získají širší podporu, čímž se posílí i efektivita Visegrádské skupiny a Iniciativy Trojmoří.

VÝZVY DOBRÉHO SOUSEDSTVÍ

Rostoucí společenství zájmů však neznamená, že by polsko-české vztahy byly ušetřeny problémů. Naopak, zralost sousedského partnerství se neměří absencí sporů, ale schopností je řešit. Příkladem nákladů na příliš pozdní vyřešení sporu byl konflikt kolem přeshraničních dopadů těžby v hnědouhelném dole Turów. Ten vedl k politickému napětí a k žalobě podané Českem u Soudního dvora EU, ale skončil podpisem dvoustranné dohody v roce 2022, jež vytvořila mechanismy pro monitorování a omezování potenciálně negativních dopadů činnosti dolu. Odlišný případ představuje tzv. územní dluh, který je pozůstatkem úpravy hranic z roku 1958. Jeho materiální a politická váha je v porovnání s Turówem nepatrná, avšak mnohaleté odkládání řešení této záležitosti ukazuje cenu za nedostatek důslednosti. Tento problém byl po léta živnou půdou pro dezinformace a v roce 2026 byl využit v kampani týkající se údajných polských územních nároků. Přátelská gesta a politické deklarace jsou potřebné, ale nenahradí systematické uzavírání reálných problémů.

Trvalým základem polsko-českých vztahů zůstává samotné sousedství. Dobré vztahy nejsou výhradně výsledkem rozhodnutí přijatých ve Varšavě a Praze, ale také efektem mnohaleté práce tisíců představitelů samospráv, společenských organizací, podnikatelů a obyvatel pohraničí. Zvláštním prvkem tohoto pohraničí zůstává polská komunita na Záolší, se svou rozvinutou

sítí organizací, škol a kulturních institucí, která tvoří trvalé pojítko mezi oběma společnostmi. Paradoxně teprve pandemie a dočasné uzavření hranic ukázaly rozsah dosažené integrace. Vodní hospodářství, povodňová hrozba, sucho a retence patří k výzvám, které nelze efektivně řešit samostatně na obou stranách hranice. Spolupráce v této oblasti by neměla mít příležitostný charakter, ale měla by se opírat o stálý dialog ve prospěch odpovědného vodního hospodářství v pohraničí.

Polsko-český tandem by tedy neměl být vnímán jako další efektní regionální formát, ani by se nemělo předpokládat, že obě země budou mít vždy identické stanovisko. Jeho význam může být praktičtější a spočívat ve vytvoření trvalého mechanismu pro identifikaci společných zájmů, spojování komplementárních potenciálů a řešení sporů dříve, než začnou zatěžovat celý vztah. Polsko-český obranně-průmyslový dialog může být jedním z nejkonkrétnějších příkladů takového přístupu, který spojuje bezpečnostní potřeby s rozvojem průmyslu a posilováním evropských obranných kapacit. Polsko a Česko dnes disponují potenciálem k tomu, aby se blízké sousedství stalo zdrojem růstu konkurenceschopnosti, větší bezpečnosti a silnějšího hlasu obou států v Evropské unii. Zda bude tento potenciál přetaven ve skutečné strategické partnerství, bude záviset především na důslednosti, s níž jej obě země dokážou využít.

1.2. NOVÁ DYNAMIKA ČESKO-POLSKÝCH VZTAHŮ (JAKUB LANDOVSKÝ)

Česko-polské vztahy prošly v posledních letech zásadní proměnou. Zatímco v prvních desetiletích po pádu komunismu obě země hledaly, zpočátku do značné míry společně, cestu k plnému začlenění do západních politických a ekonomických struktur, po vstupu do Evropské unie se jejich trajektorie začaly postupně rozcházet. Česko a Polsko sice zůstávaly přirozenými sousedy a důležitými partnery ve střední Evropě, jejich vzájemné vztahy však byly dlouho charakterizovány spíše paralelním rozvojem než hlubší strategickou provázaností.

Nejpozději s ruskou agresí vůči Ukrajině se však tato dynamika začala výrazně měnit. Bezpečnost se stala novým a bezprostředním pojítkem obou zemí a současně posílilo jejich vnímání společných strategických zájmů v rámci střední a východní Evropy. Tato proměna přitom zdaleka není omezena pouze na oblast obrany a bezpečnosti. Stále výrazněji se promítá také do ekonomiky, energetiky, infrastruktury, průmyslu a vzájemného obchodu.

Proměňuje se přitom i samotná geografická podoba česko-polských vztahů. Ještě donedávna měly významnou část jejich praktické spolupráce charakteristicky regionální rozměr. Hospodářským ohniskem byla především přeshraniční průmyslová osa Katovice - Ostrava, zatímco v oblasti cestovního ruchu hrály zásadní roli příhraniční regiony, zejména Krkonoše a Jeseníky. Tyto vazby zůstávají důležité, jejich význam však stále více doplňuje nový trend - rostoucí zájem Čechů o Polsko jako celek..

Polsko se v českém prostředí v posledních letech stává nejen stále atraktivnější turistickou destinací (a tentokrát už nejen tradiční příhraničí, ale především znovuobjevované pobřeží Baltského moře), ale také stále významnějším ekonomickým prostorem. České firmy, investoři a spotřebitelé dnes stále častěji vnímají Polsko nikoli pouze jako sousední zemi, ale jako jeden z klíčových trhů střední Evropy. A tento zájem již není omezen na pohraničí. Stále více se rozvíjí na celé ose Praha - Varšava.

Právě tato změna měřítka představuje jeden z nejzajímavějších trendů současných česko-polských vztahů. Z regionálního sousedství se postupně vytváří širší hospodářské partnerství, v němž se otevírají nové příležitosti v průmyslu, energetice, dopravní infrastruktuře, technologiích, obranném průmyslu, investicích i službách. Obě ekonomiky mají zároveň řadu strukturálních podobností a jejich průmyslová základna vytváří prostor nejen pro konkurenci, ale také pro spolupráci a vznik společných hodnotových řetězců.

Tento proces je přitom významný i v širším evropském kontextu. Česko a Polsko patří mezi nejprůmyslovější ekonomiky Evropské unie a jejich hospodářská síla je proto výrazně spojena s konkurenceschopností evropského průmyslu, cenou energií, dostupností infrastruktury a schopností Evropy obstát v rostoucí globální konkurenci. Právě zde se mohou zájmy Prahy a Varšavy v následujících letech stále více potkávat.

Česko-polská hospodářská spolupráce tak dnes stojí na prahu nové etapy. Nejde již pouze o otázku toho, jak mohou dva sousední státy více obchodovat. Jde o otázku, zda mohou společně vytvářet silnější hospodářský prostor ve střední Evropě a zároveň prosazovat své společné zájmy v Evropské unii.

MATEUSZ STAŃCZYK

2. MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ



INSTYTUT SOBIESKIEGO

Autoři zprávy jednoznačně ukazují, že polsko-české vztahy přestaly být pouhým „dobrým sousedstvím“ a staly se de facto strategickým partnerstvím, přičemž však chybí stálé formáty a instituce, které by toto partnerství utvrzovaly. Síla partnerství nespočívá v podobnosti obou zemí, ale v komplementaritě jejich potenciálů a rostoucí shodě zájmů.

Ve zprávě se uvádí, že sblížení mezi Českem a Polskem je výsledkem na jedné straně rozvoje vzájemných hospodářských vztahů a infrastruktury, a na straně druhé geopolitických změn a společenství zájmů.

Shoda zájmů má přitom strukturální charakter. Vyplývá z nadprůměrného podílu průmyslu v obou ekonomikách, což způsobuje, že unijní rozhodnutí týkající se cen energií, nákladů na emise či automobilového průmyslu mají pro Prahu a Varšavu větší význam než pro mnohé jiné členské státy. Zpráva naznačuje, že tento vztah může přejít od hospodářského sousedství k průmyslové alianci spojující čtyři dimenze spolupráce: průmyslovou, kapitálovou, technologickou a regulační.

2.1. KLÍČOVÁ DATA

Sílu partnerství ilustrují následující data, podrobně rozebraná ve zprávě:

OBLAST	DATA	HODNOCENÍ	ČÁST ZPRÁVY PODROBNĚ PROJEDNÁVAJÍCÍ JEV
OBCHOD	Obchodní obrat mezi Polskem a Českem vzrostl z 5,3 mld. EUR v roce 2004 na 39 mld. EUR v roce 2025. I přes pandemii COVID-19 obrat v letech 2020-2022 vzrostl z 22,8 mld. EUR na 36,1 mld. EUR.	Vzájemné vztahy přetrvaly poslední krize a jejich rozvoj.	3.1, 4, 6.5, 7.2
STRUKTURA SPOLUPRÁCE	CZ-PL obchod je založen na komponentech a polotovarech využívaných ve společných řetězcích v odvětvích: automobilovém, strojírenském, elektrotechnickém, chemickém a logistickém. Rostou vztahy na finančním trhu.	Česko-polské vztahy se opírají o inženýrství, nástrojářství a důvěru. Obě ekonomiky se doplňují.	3.1, 4, 6
PODOBNÝ CHARAKTER EKONOMIK	Podíl průmyslu na hrubé přidané hodnotě (2025): Česko 25,5%, Polsko 21,6%, průměr EU 19%. Automobilový průmysl se podílí v Česku na více než 9% HDP a cca 25% exportu, v Polsku se podílí na cca 8% HDP a téměř 12% exportu.	Cíle průmyslové a klimatické politiky obou států se shodují. Obě ekonomiky jsou zvláště citlivé na ceny energií, náklady na emise a tempo regulačních změn v EU.	4, 7
SPOLEČENSKÉ SYMPATIE	V průzkumu CVVM z přelomu ledna a února 2026 označilo 81 % Čechů Polsko za spojence; počet českých turistů v Polsku vzrostl z 98 tis. (2021) na 482 tis. (2025). Poláci dlouhodobě označují Čechy za nejoblíbenější sousední národ.	Velká sympatie mezi oběma národy je solidním základem dlouhodobé strategické a hospodářské aliance.	4, 5, 7
OBRANA	Polsko: 4,25 % HDP na obranu (2025), plán 4,8 % (2026); Česko: fakticky cca 1,86 % HDP (odhad NATO, 2025). V březnu 2026 byla uzavřena rámcová dohoda Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ) - Czechoslovak Group (CSG), první prováděcí smlouva na munici 155 mm.	Polská poptávka a české exportní zkušenosti vytvářejí přirozenou komplementaritu v obranném průmyslu.	3.1
INVESTICE	Česko je druhou největší zemí pro umístění polských přímých zahraničních investic (19,2 mld. PLN; 2024). Polsko je osmou zemí pro umístění českých přímých zahraničních investic s podílem 4,6 % jejich celkové hodnoty (1 891 mld. CZK; 2024). Mezi investory v Polsku je však Česko až na 16. místě a Poláci v Česku jsou mimo měřítko ČNB. Prostor pro vzájemnou expanzi je obrovský.	Atraktivita a strategická blízkost byly zaznamenány a jsou podnikatelským prostředím dále prohlubovány.	4, 6, 7
KAPITÁLOVÝ POTENCIÁL	Kumulovaná hodnota aktiv v portfoliu subjektů kolektivního investování a otevřených penzijních fondů (OFE) v obou státech činí více než 200 mld. EUR. Celkové depozitní vklady Poláků a Čechů v bankách představují dalších 694 mld. EUR. Existují zřejmé synergie mezi finančními a kapitálovými trhy.	Obě země si samostatně vybudovaly kapitál, na jehož základě lze společně rozvíjet jejich inovace a infrastrukturu.	3.3, 6.5

OBCHODNÍ OBRAT MEZI POLSKEM A ČESKEM [MLD. USD]
2002-2025



Zdroj: 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).
Data uvedena jako export: z Polska do Česka a import: z Česka do Polska.

INSTYTUT SOBIESKIEGO

GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

2.2. NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ PRO POLSKOU STRANU

Zpráva identifikuje řadu oblastí a strategických doporučení, která jsou podle návrhu v sekci 7.1 shrnuta do agendy MOST:

M

Mezivládní sektorové konzultace Je třeba obnovit každoroční společná zasedání vlád a formát 2+2 se třemi liniemi: infrastruktura, obrana, energetika.

V oblasti obrany je třeba během 12 měsíců spustit 3–5 společných pilotních programů a zřídit vládně-průmyslový tým, který bude provádět přezkum každých 3–6 měsíců, a zavést princip „exportní dividendy“. Je rovněž nutné rozvíjet průmyslově-výrobní spolupráci v obranném sektoru.

Nezbytné je zavedení mechanismu včasného varování před lokálními spory a stálý dialog s byznysem (Polsko-český hospodářský dialog).

O

Osa Varšava–Praha. Cíl: cesta vlakem na trase Varšava–Praha v čase pod čtyři hodiny s datem zprovoznění zakotveným v mezivládní dohodě (česká vysokorychlostní železnice – VRT – Praha–Ostrava, úsek Ostrava–Katovice, Centrální železniční magistrála – CMK – a uzel Centrálního komunikačního uzlu – CPK).

Je nutné bezodkladně dokončit chybějící propojení: S3/D11, reverz STORK I a návrat k analýzám plynovodu STORK II.

Významné by bylo také zahrnutí vojenské mobility a budoucích tendrů CPK i Iniciativy Trojmoří do logiky této osy.

Z hlediska dopravní politiky by mělo být prioritou zlepšení železničních spojení mezi Polskem a Českem: jak dálkových a regionálních, tak lokálních (např. obnova trati Kudowa-Zdrój – Náchod), stejně jako propustnosti nákladních koridorů. Dodatečným cílem by tedy měla být taková koordinace investic do vysokorychlostních tratí, aby cesta mezi hlavním městy netrvala déle než čtyři hodiny a otevření tohoto dopravního koridoru se časově shodovalo s otevřením centrálního letiště a trasy Rail Baltica.

S

Strategie průmyslu pro Evropu. Autoři zprávy doporučují společnou iniciativu průmyslové politiky EU před víceletým finančním rámcem (VFR) na období 2028–2034 zahrnující následující oblasti: Zelenou dohodu, ETS2 (systém obchodování s emisemi pro budovy, silniční dopravu a další sektory), automobilový průmysl, jadernou energetiku, obranný průmysl, politiku soudržnosti.

Polsko-česká spolupráce by měla zahrnovat společné výzkumné a vývojové programy (V+V) zaměřené na kosmické technologie, kvantovou distribuci klíče a společné úsilí o AI Gigafactory.

Česko a Polsko netvoří samostatně většinu ani blokační menšinu v Radě EU, mohou se však stát jádrem proměnlivých koalic budovaných kolem konkrétních agend. Společná agenda by měla zahrnovat: konkurenceschopnou energii, reformu ETS1 a stabilizační mechanismy pro ETS2, technologickou neutralitu v normách emisí, CO_2 pro automobily, jadernou energetiku (malé modulární reaktory – SMR, angl. *small modular reactors*), společné dodavatelské řetězce, přípravu kádrových kapacit, jadernou alianci) a evropskou obrannou výrobu. Je třeba využít koordinační kanály V4 v záležitostech EU, které byly obnoveny v červnu 2026. Cílem není formální blok ani společné stanovisko v každé věci, ale průmyslová aliance, jež zajistí, že energetická, technologická a obranná transformace bude vytvářet nové průmyslové kapacity ve střední Evropě.

T

Trojmořská rozvojová banka. Měřítko spolupráce si zaslouží společnou iniciativu Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) a Národní rozvojové banky, otevřenou pro region, poskytující dlouhodobé dluhové financování; prvním krokem by měla být koordinace v oblasti *venture debt* (dluhového financování firem v rané fázi rozvoje).

Dalším krokem by mělo být prohloubení spolupráce na kapitálových trzích: dual-listing (kótování na dvou burzách) ve Varšavě a v Praze (za účasti Wiener Börse), zpřístupnění otevřených penzijních fondů (OFE) pro rozvojové fondy (5 % aktiv představuje cca 3,5 mld. EUR) a vytvoření růstových investičních nástrojů po 300–500 mil. EUR.

Strategické otevření by mělo být spojeno se zmírněním podmínky týkající se úrovně investování v Polsku v rámci Polského rozvojového fondu (PFR) pro regionální expanzi. V oblasti finančního trhu by mělo být cílem dosažení interoperability systému BLIK s českými platebními systémy, dohodnuté Národní bankou Polska (NBP) a Českou národní bankou (ČNB) do 9. července 2027.

Jako společný příspěvek do evropské debaty zpráva navrhuje zřízení malé Dunajské skupiny – fóra ekonomů, podnikatelů a investorů z růstových ekonomik, které iniciují Varšava a Praha.

2.3. NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ PRO ČESKOU STRANU

Pro Česko formuluje zpráva tři zásady: přistupovat k Polsku s vlastní, atraktivní politickou nabídkou (jako je muniční iniciativa), udržovat hustou infrastrukturu kontaktů na všech úrovních a aktivně se zapojovat do polských logistických projektů – vysokorychlostních tratí (VRT), CPK, baltických přístavů a tras pro obnovu Ukrajiny. České firmy by neměly předpokládat, že se sympatie Poláků k české kultuře automaticky promítnou do přízně v byznysu; musejí investovat do vztahů s institucionálním prostředím (*public affairs*) a do analýzy rizik (renacionalizace, státní podniky) a na trh by měly vstupovat ve spolupráci s lokálními subjekty.

V evropské politice by Česko mělo do společné agendy přinést své jaderné zkušenosti a průmyslovou základnu a chápat spolupráci s Polskem jako jádro koalice v otázkách ETS, automobilového průmyslu a jaderné energetiky. Při rozvoji VRT by mělo zapojit své koridory do Katovic a Vratislavi do logiky osy Varšava–Praha a rovněž s Polskem koordinovat zlepšení regionálních a lokálních spojení.

3. VÝCHOZÍ BODY



INSTYTUT SOBIESKIEGO

3.1. DLOUHÁ CESTA K PARTNERSTVÍ
(MARTIN EHL, MACIEJ RUCZAJ)

Polsko-české vztahy od roku 1989 urazily dlouhou cestu. Navzdory tomu, že nové politické elity v obou zemích pojily vazby ještě z období disentu a společného boje proti komunismu, které se velmi záhy přetavily do institucionalizace regionální spolupráce v podobě Visegrádské skupiny, dochází v prvním období po rozpadu sovětského bloku spíše k výraznému "decouplingu" (abychom použili dnes módní pojem) především v oblasti hospodářství, ale také kulturní a společenské. Byl spjatý s pochopitelnou re-orientací kulturních, politických a ekonomických vazeb směrem na Západ.

Cestu k užším vzájemným kontaktům ve všech těchto oblastech hledaly obě společnosti tři dekády. Rituální politické deklarace o blízkostí se dlouhodobě neproměňovaly v reálné ekonomické či mezilidské sbližování a polsko-českým vztahům chyběl konkrétní "obsah". Dnes se zdá být toto období u konce. Jsme svědky nejen výrazného růstu významu bilaterálních ekonomických vztahů, ale i růstu povědomí o významu spojenectví v obou společnostech.

Klíčovou roli v tomto procesu překonávání kulturních stereotypů a vzájemného nezájmu sehrály na obou stranách byznys a veřejné investice do přeshraniční infrastruktury, které Polákům a Čechům k sobě navzájem otevřely dveře. V tomto textu se pokusíme zmapovat hlavní složky tohoto procesu od nezájmu a nedůvěry k užší spolupráci, jejíž potenciál ovšem teprve čeká na své plné využití. Tento proces zároveň ukazuje na nutnou provázanost různých rozměrů vzájemných vztahů, od kultury a "národního PR" přes obchod až k státním politikám.

VEDLE SEBE NIKOLIV SPOLU: VSTUPNÍ PŘEKÁŽKY PRO PARTNERSTVÍ

Před 36 lety, kdy obě naše země vstupovaly na cestu demokratizace a ekonomické transformace, by asi málokoho napadlo, že během jedné generace dospějeme ke stavu, kdy bude Becherovka, jedna z nejtradičnějších českých značek, patřit polskému Maspexu a naopak InPost – považovaný Poláky za symbol úspěchu země - bude ze třetiny v rukou českého kapitálu.[1]

V průběhu moderních dějin žili Poláci a Češi spíše vedle sebe než spolu. I sovětským hegemonem po roce 1945 vynucené „bratrství“ skrývalo velkou dávku negativních stereotypů. Přesto v projevu, který pronesl v polském Sejmu v lednu 1990 Václav Havel jako čerstvě zvolený demokratický prezident Československa, hovořil o totalitě jako o „společenství osudu“, které vytvořilo potenciál pro budování “autentického přátelství“ po znovuzískání svobody.[2] Narážel na kapitál důvěry, který vznikl mezi elitami disentu, ale i v rámci obou společností, díky iniciativám jako Československo-polská solidarita, poháněných na polské straně traumatem roku 1968 (podíl polské armády na srpnové invazi) a zájmem o českou kulturu, a na české do jisté míry obdivem k rozmachu masové polské opozice vůči režimu.

Tento kapitál důvěry v rámci nových elit se podařilo přetavit v bezproblémové začátky nové etapy vzájemných vztahů a také do vzniku Visegrádské skupiny, nejvýznamnějšího regionálního formátu spolupráce, která měla být primárně nástrojem koordinace snah tří – posléze čtyř – členských zemí o členství v NATO a Evropských společenstvích.

Jenže zároveň různá rychlost a průběh transformace vedly k tomu, že se západním směrem vydaly jednotlivé středoevropské země každá svojí cestou. Společné dědictví boje za svobodu, symbolizované a zaštiťované hlavami států – Václavem Havlem a Lechem Wałęsou - se brzy proměnilo spíše v rituální stafáž, skrývající relativně omezený katalog společných zájmů. Devadesátá léta jsou proto v obou společnostech pociťována spíše jako období vzdalování než sbližování.

Není náhoda, že většina automatických asociací, které mají Poláci a Češi o sobě navzájem, pochází ještě z období „povinného“ socialistického sbratřování (od Maryly Rodowicz a Heleny Vondráčkové až k polským krówkam a českým lentilkám). Z tohoto období pochází i klíčový negativní stereotyp, který dlouhodobě zatěžoval obchodní vztahy a na jehož vzniku pracovala i československá Státní bezpečnost, vyděšená polskou Solidaritou: obraz Poláků jako “líných” (proto stávkují) a nepoctivých „kšeftařů“, nabízejících nekvalitní výrobky. Ten druhý byl ve větší míře reakcí na pionýrská léta polského kapitalismu.

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

Pokud se podíváme na obraz „toho druhého“, který se dlouhodobě vyjevoval z průzkumu veřejného mínění, můžeme vzájemné vztahy nazvat bezproblémovými, ale zároveň nepříliš vřelými či hlubokými. Tradičně se hovoří o asymetrickém vnímání, v němž polské veřejné mínění pěstuje stereotypní pozitivní obraz Čechů a Česka a projevuje větší zájem o českou kulturu, zatímco na české straně převažoval nezájem či lhostejnost. Takový většinový přístup na české straně potvrzují dva průzkumy obrazu Polska provedené pro společnost PKN Orlen v roce 2013[3] a pro Institut Adama Mickiewicze v roce 2017.[4] Na druhé straně v průzkumech vnímání jiných národů patří Češi v Polsku stabilně už několik dekád mezi nejoblíbenější (a rozhodně nejoblíbenější sousedy). Lze ovšem konstatovat, že jde v mnoha ohledech o idealizovaný a stereotypní obraz Česka, poměrně vzdálený české realitě.

Vedle sféry politických kontaktů a společenského vnímání je třeba jako třetí faktor ztěžující po dlouhou dobu rozvoj vzájemných vztahů zmínit **nedostatečnou dopravní infrastrukturu**. Obě země zdědily z minulosti dopravní sítě orientované na ose východ–západ, s velmi slabým severojižním propojením. Tento stav zvětšoval mentální vzdálenost mezi oběma zeměmi a omezoval možnosti nejen vzájemného poznávání, ale i podnikání. Jeho důsledkem bylo i slabé propojení veřejnou dopravou. I zde po roce 1989 dlouho pokračovala spíše sestupná tendence, především omezování vlakových spojů. Letecky byla z Prahy přístupná pouze Varšava a osobní dopravu brzdila nepřítomnost dálničních propojení. Teprve v roce 2012 nastal první průlom, a to propojením polské A1 a české D1.

Konečně jako čtvrtou překážku je třeba jmenovat **zákonitosti samotného procesu transformace a z nich vyplývající mírně odlišné modely fungování obou ekonomik**. Mechanismy transformace vedly k úzkému propojení všech středoevropských států s největší ekonomikou v regionu, tedy Německem, spíše než mezi sebou. Zároveň postkomunistické státy vystupovaly jako soupeři v boji o přímé zahraniční investice, které dlouho představovaly hlavní zdroj kapitálu.

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

4 Institut Adama Mickiewicze, *Zpráva o kvantitativním výzkumu týkajícího se image Polska a polské kultury v zahraničí 2017,* https://iam.pl/pl/dokumenty/raport-z-badan-ilosciowych-dotyczacych-wizerunku-polski-i-polskiej-kultury-za-granica-2017 (přístup: 28. 9. 2026).

Odlišný model privatizace v obou zemích vedl v mnoha sektorech k nekompatibilitě: symbolické byly rozdíly v rozvoji **energetického sektoru a obranného průmyslu.**



Na české straně dominoval tržní přístup, který vedl k
postupné privatizaci.



Polsko naopak vnímalo tyto sektory jako citlivé z hlediska národní bezpečnosti a preferovalo
energetický sektor a obranný průmysl.

Konečně odlišný model privatizace v obou zemích vedl v mnoha odvětvích k nekompatibilitě: emblematické byly rozdíly v rozvoji energetického sektoru a obranného průmyslu. V obou případech **na české straně převažoval tržní přístup, který vedl k postupné privatizaci. Polsko je naopak vnímalo jako citlivé z hlediska národní bezpečnosti a preferovalo ponechat si větší kontrolu**. Až do roku 2022 byl tento rozdíl mezi českým, čistě obchodním přístupem a polskou více geopolitickou perspektivou významným faktorem vzájemných vztahů. Rozdíl v přístupu na jedné straně už v roce 2004 otevřel cestu pro největší polskou akvizici v Česku – nákup rafinérské společnosti Unipetrol, včetně sítě čerpacích stanic Benzina – PKN Orlen. Na straně druhé stál za řadou neúspěchů českých energetických firem na polském trhu, z nichž asi nejvýraznější bylo pozastavení v roce 2016 prodeje teplárny v Rybniku českému koncernu EPH na základě „ohrožení státních zájmů“.

Tento odlišný přístup k privatizaci a některým odvětvím se podílí i na strukturní odlišnosti obou trhů. V českém kontextu právě sektory jako energetika byly „výtahem“ pro současné nejsilnější společnosti a vytvořily i značnou disproporci mezi českým a polským byznysovým prostředím: zatímco velké české podniky od začátku byly nastaveny na zahraniční expanzi, polský soukromý sektor tvořily spíše menší a střední firmy, dlouho zaměřené pouze na domácí trh. V první desítce největších polských firem většinu dlouhodobě tvoří státní podniky. Naopak v žebříčcích soukromých firem s největším kapitálem v regionu jsou čeští podnikatelé zastoupeni výrazně více než jejich polské protějšky.

POSTUPNÉ HLEDÁNÍ CESTY K SOBĚ: OBCHOD, INVESTICE, INFRASTRUKTURA A KULTURNÍ ZMĚNA

V roce 1993 bylo Polsko až sedmým odbytištěm českého exportu s podílem 2,8 procenta a desátým zdrojem dovozu s podílem 2,3 procenta. To se sice do konce devadesátých let zvolna měnilo, ale skutečný skok nastal až po vstupu do EU. Rok 2004 a následně vstup do Schengenského prostoru v roce 2007 znamenaly přechod od fáze omezeného lokálního pohraničního kontaktu k postupnému vzniku společného prostoru pro život a pro byznys.

Po roce 2004 rostl objem, ale v desátých letech se výrazněji měnila struktura. Polsko už nebylo pouze sousedním trhem pro české hotové výrobky a Česko jen trhem pro polské zboží. Obě ekonomiky se propojily v automobilovém, strojírenském, elektrotechnickém, chemickém a logistickém řetězci. O tom, jak úzké je to propojení, mohly svědčit velké potíže, do nichž se řada podniků dostala kvůli pandemickým omezením pohybu osob a zboží během covidu.

V roce 2013 se Polsko posunulo na třetí místo mezi odbytišti českého vývozu. Česko je druhým největším odbytištěm pro polský vývoz, zatímco Polsko je třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem Česka z hlediska celkového obratu,[5] ačkoliv tento fakt české publikum dlouhou dobu opakovaně překvapoval. Šlo navíc o stabilní trend. Mezi lety 2019 a 2025 se hodnota polského exportu do Česka zvedla o 57 procent. Klíčová byla velká vlna postpandemického oživení ekonomiky v letech 2021 až 2022, kdy mnohé firmy přehodnocovaly dodavatelské řetězce.

Pohled na charakter tohoto vzájemného obchodu je do jisté míry obrazem paradoxu česko-polských vztahů. Jeho růst a setrvale velký objem jsou z pohledu běžného českého spotřebitele málo viditelné.[6] Tahle „neviditelnost“ má dva důvody: první souvisí s negativním stereotypem nekvalitního polského zboží, který způsobil, že polské firmy vstupující na český trh svůj původ pečlivě skrývaly. Čeští spotřebitelé sice s radostí nakupují boty v obchodech CCC nebo oblečení v řetězci Reserved, ale drtivá většina z nich netuší, že jde o polské značky. V tomto ohledu se český a polský pohled výrazně liší: značky jako Škoda nebo „české pivo“ jsou v polském kontextu jasně rozpoznatelné a uznávané.

5 Národní profil: Polsko, BusinessINFO.cz: projekt je řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a realizován agenturou CzechTrade; 29. 5. 2026 https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/ ; GUS, Zahraniční obchod, https://ssgk.stat.gov.pl/02.2026/Handel_zagraniczny.html; viz také Obchod s Polskem je od minulé krize v pasivu, BusinessINFO.cz: projekt je řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a realizován agenturou CzechTrade, 20. 4. 2020, https://www.businessinfo.cz/clanky/obchod-s-polskem-je-od-minule-krize-v-pasivu/ ; Eurostat, Mezinárodní obchod zemí EU a zemí mimo EU od roku 2002 podle SITC (ds-059331), deklarující: Polsko, partner: Česko, cit. dílo; vlastní výpočty (přístup: 28. 9. 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 (přístup: 28.09.2026).

Druhý důvod je prostý fakt, že největší díl objemu vzájemného obchodu tvoří meziprodukty, díly, polotovary, stroje a materiály, mnohé z nich v propojených řetězcích několikrát překročí hranici, než se z nich stane výsledný produkt. Největší část českého dovozu z Polska tvoří díly a příslušenství pro motorová vozidla, což jsou z pohledu běžného spotřebitele neviditelné věci, které nijak nešíří povědomí o značce Made in Poland.

Komplexní kapitolou percepce této značky v Česku je pak otázka polských potravin. V první dekádě po vstupu do EU začala polská zemědělská a potravinářská výroba dynamicky expandovat na okolní trhy, včetně českého. Právě na českém a slovenském trhu ovšem vyústila do série afér (nepochybně přiživovaných místní konkurenci) týkajících se kvality zboží z Polska. Masivní mediální kampaň s tím spojená se mohla opřít o už popisovaný negativní stereotyp „polského kšeftaře“ a je třeba říct, že měla velmi širokou společenskou odezvu.

Logicky pak následoval útlum českého zájmu o polské potravinářské výrobky (a ještě běžnější se stalo skrývání původu zboží producenty a prodejci). Tento trend začala pomalu otáčet teprve realita post-pandemické ekonomiky, kde vysoká inflace v Česku na straně jedné a nulové DPH na potraviny v Polsku na straně druhé vytvořily fenomén masových nákupních zájezdů do Polska de facto z celé země. Přímé setkání českých zákazníků s polskými produkty umožnilo postupné zmírňování negativního obrazu.

Stejně stabilně jako obchodní výměna rostly i vzájemné investice. A to i přesto, že vstup českých a polských investorů na sousední trh opakovaně provázely příběhy podtrhující nepřátelský přístup “domácích” vůči “cizincům”. V případě českých investorů v Polsku byly posilovány navíc tím, že v řadě odvětví, které jsou v Česku v soukromých rukou, museli v Polsku vyjednávat se státem. Například dopravní firmě Leo Express trval hlavně kvůli tomuto odporu a obavě ze zahraniční konkurence vstup na polský trh pět let. Menší investoři v pohraničí si neformálně stěžovali, že na ně polské úřady i ve městech, kde příchod jakéhokoliv investora mohl pomoci oživit místní pracovní trh, hledí jako na nepřátele a hledají jakékoli záminky, jak jim vstup na trh zkomplikovat nebo přímo znemožnit. Naopak řada polských podnikatelů opakovaně kritizovala (opět převážně neoficiálně) kartelové praktiky a “hermetičnost” českého trhu nebo nefunkční systém zadávání veřejných zakázek.

I přes nutnost překonávat tyto vstupní obtíže a teprve postupně si budovat pozici na trhu, lze na obou stranách hranice v posledních letech registrovat stále viditelnější vlnu oboustranné expanze.

Pohledem českých investorů můžeme vidět dvě období: nultá léta po vstupu do EU a potom roky 2014 až 2018. V první vlně šlo o už zmíněnou snahu o investice do energetiky. V druhé vlně, kdy podle údajů České národní banky vzrostl stav přímých českých investic v Polsku z 36,4 mld. Kč v roce 2014 na 102,9 mld. Kč v roce 2021, už české peníze mířily do řady sektorů: kromě energetiky to byly nemovitosti a logistika, maloobchod, zdravotnictví, lékárny, finanční

a digitální služby a průmyslové společnosti a dodavatelské řetězce. Čeští investoři začali Polsko vnímat nejen jako velký trh, ale i jako prostor pro udržení aktiv a financování růstu.

Pro polské firmy, dosud převážně orientované na vlastní trh, ale uvažující o zahraniční expanzi, začalo v této době Česko patřit mezi „země první volby“, na nichž si mohly vyzkoušet působení mimo Polsko v prostředí podstatně méně konkurenčním a s mentalitou bližší než v případě bohatých států západní Evropy. Napomáhal tomu i tradičně pozitivní obraz Česka v polské veřejnosti. Vedle největších investic, tedy už zmíněné expanze PKN Orlen, nákupu e-commerce platformy Mall.cz firmou Allegro či expanze potravinářského koncernu Maspex, šlo také o tisíce menších firem. **Celkově je Česko zemí s největším objemem polského kapitálu vedle Lucemburska**. S ohledem na jistá lucemburská specifika je tedy Česko pro polské investory zemí číslo jedna.[7]

Posilování ekonomických vazeb mezi zeměmi postupovalo rychleji než změna v úvodu zmíněných kulturních stereotypů.

Pro české vnímání Polska bylo zlomovou událostí mistrovství Evropy ve fotbale, které v roce 2012 pořádalo Polsko spolu s Ukrajinou. Úspěšná organizace pomohla oslabit stereotyp o severním českém sousedovi jako „zaostalejším“. Překvapením bylo také nesmírně vřelé přijetí českých fanoušků. Právě během této doby se začalo víc mluvit a psát i o působení českých firem v Polsku, protože ono dokončení dálnic pro mistrovství Evropy se do jisté míry odehrávalo za pomoci českých stavebních firem. Byznys tak společně s budováním nových přeshraničních připojení často doslova a do písmene vybudoval mosty mezi dvěma sousedy, které nebyly jen fyzické, ale i mentální a společenské.

V následujících letech, a především v poslední dekádě, do českého povědomí stále výrazněji pronikala zpráva o dynamickém růstu Polska. Obzvláště silně se ve veřejné debatě otisklo téma polských dálnic, které byly uváděny jako symbol polské schopnosti posunout se – i s pomocí evropských fondů – z východu na západ, zatímco Česko má s dostavbou a technickou modernizací své dálniční sítě problémy.

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, (přístup: 28.09.2026).



Pozornost přitahovaly také další známky polského rozvoje, které nejčastěji souvisejí s oblastmi, které česká společnost vnímala jako vlastní slabiny: digitalizace veřejných služeb, snadnější a rychlejší stavební řízení, vyšší úroveň nejrůznějších služeb a nižší ceny - spjaté s výrazně konkurenčnějším tržním prostředím. A od ruské invaze na Ukrajinu se k těmto tématům, proměňujícím pozitivně obraz Polska, konečně připojila i bezpečnostní dimenze, v níž bylo Polsko prezentováno jako modelový příklad modernizace ozbrojených sil a prozíravého osvobozování od závislosti na ruských surovinách.[8]

Součástí proměny bylo nastartování turistického ruchu směrem z Česka do Polska. Zatímco polští turisté navštěvovali Prahu a další místa v Česku dlouhodobě, Polsko bylo v očích českých cestovatelů dlouho vnímáno jako země nezajímavá, navíc špatně dopravně dostupná. Spolu se zmíněným trendem změny kulturních stereotypů, ale i postupným zlepšováním infrastrukturní propojenosti začala vlna českého zájmu o Polsko. Zatímco v roce 2021 se v Polsku ubytovalo zhruba 98 tisíc turistů z Česka (což už představovalo růst oproti roku 2019), v roce 2025 to bylo 482 tisíc.[9] Tento dynamický vývoj šel ruku v ruce se zlepšením dopravní dostupnosti, což symbolizuje vlak Baltic Express, uvedený do provozu v prosinci 2024, nebo nová letecká spojení mezi Prahou a Varšavou, Gdaňskem, Krakovem a Poznaní, které v posledních letech zavedla společnost 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, (přístup: 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, (přístup: 28.09.2026).

V návaznosti na tuto proměnu v průzkumu STEM a CVVM v březnu 2026 až 81 procent Čechů ukázalo na Polsko jako na největšího spojence České republiky.[10] Proces proměny českého pohledu na severního souseda lze tak považovat za završený.

S VÝHLEDEM DO BUDOUCNA

Vývoj, který prodělaly česko-polské vztahy v posledních dvou dekádách, lze obrazně prezentovat pomocí jejich tří krizových okamžiků: (opakovaných) afér spojených s kvalitou polských potravin v první dekádě po vstupu do EU, kauzy dolu Turów v letech 2021-2022 a (zřejmě z Ruska inspirovaného) pokusu o rozdmýchání národnostního konfliktu na Těšínsku v srpnu 2026. V prvním případě byly kauzy nekvalitních polských potravin oblíbeným tématem českých médií a části politického spektra, protože oživovaly letitý stereotyp nekvalitních polských výrobků a Poláků jako "kšeftařů-podvodníků".

Ve druhém se ukázalo, že z českého pohledu poměrně lokální kauza zdrojů vody pro příhraniční obce, kterou ohrožovala těžba v blízkém dole, může přerůst v mezistátní krizi značných rozměrů vlivem špatné komunikace, neochoty respektovat potřeby sousedního státu a nízké prestiže vzájemných vztahů jak v očích politických elit, tak veřejnosti. Ve výsledku to vedlo k tomu, že na obou stranách hranice se eskalace sporu se sousedy nepojila s výraznějšími politickými náklady.[11]

Jestliže první problém nakonec vyřešila jednoduše česká zkušenost s polskými potravinami a nákupy v Polsku, které se v průběhu následujících let stala masovým fenoménem, pro kauzu Turów bylo klíčové rozhodnutí nastupující české vlády Petra Fialy, že tváří v tvář vyostřování bezpečnostní situace v regionu kvůli ruským přípravám na válku proti Ukrajině je obnova vztahu s Varšavou prioritní.

Třetí, nejnovější případ v žádnou podobnou krizi už nevyústil. Naopak, nesl se ve znamení velmi jednoznačných projevů vzájemných sympatií a zdůrazňování strategického významu spojenectví, které přicházely z obou stran hranice.

Byl to právě růst ekonomické spolupráce, který sehrál v překonávání kulturních stereotypů a politické vyprázdněnosti bilaterálních vztahů nejdůležitější úlohu. Jestliže se dnes oprávněně hovoří o vztazích mezi oběma zeměmi jako o historicky nejlepších a česká veřejnost v průzkumech ukazuje na Polsko jako na nejbližšího spojence, jde do velké míry o další etapu procesu, k níž otevřela dveře byznysová spolupráce podporovaná a usnadňovaná zlepšující se infrastrukturní propojeností obou zemí.

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-jakospojence-pruzkum (přístup: 28.09.2026).

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

Signálem pro začátek nové etapy česko-polských hospodářských vztahů proto může být třeba průlom v značně regulované oblasti obranného průmyslu, kde v poslední době dochází ke sbližování české CSG a polské PGZ nebo společné memorandum o spolupráci v oblasti umělé inteligence. Tyto a další společné velké projekty, o kterých se hovoří, jako jsou spolupráce v oblasti jaderné energetiky (méně pravděpodobná) nebo rychlovlaky (více pravděpodobné a nanejvýš potřebné), by mohly toto jedinečné provázání ještě posunout.

Jenže takové projekty jsou především politickou otázkou. Jak ukazují příklady z oblasti obranného průmyslu či energetiky, budování spolupráce v odvětví, v němž v jedné zemi dominuje stát (Polsko) a v druhé soukromý sektor (Česko), bývá obtížné, vyžaduje politickou podporu, oboustranné povědomí nejen o byznysovém významu spojenectví a oboustrannou vůli hledat win-win řešení. Symbolů polsko-české nekompatibility či nekomunikace najdeme mnoho, zdaleka nejde jen o důl Turów. Může jím být současný stav na spojnici polské expresní silnice S3 a české dálnice D11, v níž ta polská „čeká“ hotová v poli na značně zpožděnou českou stavbu. Nebo příběh plynového interkonektoru Stork II, který nevznikl ani po více než dekádě od prvních jednání a blokuje tak možný potenciál rozvoje energetické spolupráce.

Samostatnou kapitolou je pak potenciál (a nutnost) česko-polské spolupráce v prosazování pro byznys pozitivních změn na evropské úrovni v čele s posilováním jednotného trhu. Šancí pro větší spolupráci obou zemí jsou jak trend zkracování dodavatelských řetězců v západních zemích (friendshoring a nearshoring), tak zadrhávání německého motoru evropské ekonomiky, které je pro státy střední Evropy nejen hrozbou, ale i příležitostí. Pokud na tyto výzvy budou schopny oba státy reagovat spoluprací, vznikne potenciál pro vznik jednoho z významných ekonomických center kontinentu.

3.2. MAPA VZÁJEMNÉ BYZNYSOVÉ PŘÍTOMNOSTI
(PRZEMYSŁAW HUMIĘCKI)

Předchozí podkapitoly ukázaly rozsah česko-polských hospodářských vztahů z makroekonomického pohledu: rostoucí obchodní výměnu, vzájemné investice a stále silnější zapojení obou ekonomik do regionálních a evropských hodnotových řetězců. Statistiky obchodu a přímých zahraničních investic však plně nevystihují charakter tohoto vztahu. V praxi za agregovanými hodnotami stojí podniky, které na druhé straně hranice budují výrobní závody, investují do lokálních firem a značek, rozvíjejí prodejní sítě, realizují infrastrukturní projekty nebo začleňují polská a česká aktiva do širších regionálních kapitálových skupin.

MAPA VZÁJEMNÉ

Mapa ukazuje, jak široký je rozsah polsko-českých firemních vazeb - od energetiky, chemie a průmyslu přes železnici, stavebnictví a maloobchod až po IT, e-commerce a nemovitosti.

ČEZ

Působí v oblasti energetických a dekarbonizačních služeb prostřednictvím Elevion Group, do níž v Polsku patří mimo jiné Metrolog, Euroklimat, OEM Energy, TRiM-Fundusz tech a Instal Bud Pecyna.

PKP CARGO

Koupilo většinový podíl v českém **Advanced World Transport**, aktuálně působícím jako **PKP CARGO INTERNATIONAL**. Společnost disponuje v Česku intermodálním terminálem v Paskově, obsluhuje 25 železničních vleček, vlastní více než 330 km vlastních kolejí a zaměstnává cca 1 450 osob.

Fond INVESTIKA

Vlastní mimo jiné administrativní budovy ve Varšavě, Katovicích, Gdyni a Štětíně a pět logistických parků v Bydhošti, Poznani, Krakově, Gdaňsku a Kielcích. Podle aktuálních údajů fondu (září 2026) tvořily polské investice cca 59 % hodnoty jeho realitního portfolia.

PPF

Největší akcionář společnosti InPost. PPF se spolu se společnostmi Advent International, FedEx a A&R Investments Rafała Brzosky dohodla na nabídce převzetí všech akcií společnosti InPost, čímž se hodnota společnosti zvýšila na 7,8 miliardy eur. PPF je zároveň vlastníkem **Škoda Group** - mimo jiné dodavatele 37 souprav Metro Varsovia pro varšavské metro.



Český byznys v Polsku: kapitál, průmysl a nemovitosti

Czechoslovak Group (CSG)

Skupina společností spojených se značkou Tatra. CSG Polska dokončila převzetí varšavské společnosti DOMAR MS, výrobce kabelových svazků, elektrických skříní a komponentů využívaných mimo jiné v obranném, leteckém a kosmickém sektoru.

Jet Investment

Fond Jet 3 převzal kontrolní podíl v polské skupině Plastiwell International, výrobci plastových komponentů pro automobilový průmysl, elektrotechniku a další obory, který zaměstnává více než 1 000 osob.

ZFP

Mezi její polská aktiva patří kancelářské budovy ve Varšavě a Krakově a také pozemky v Zakrzówě nedaleko Krakova určené pro logistický projekt.

Star Capital Finance

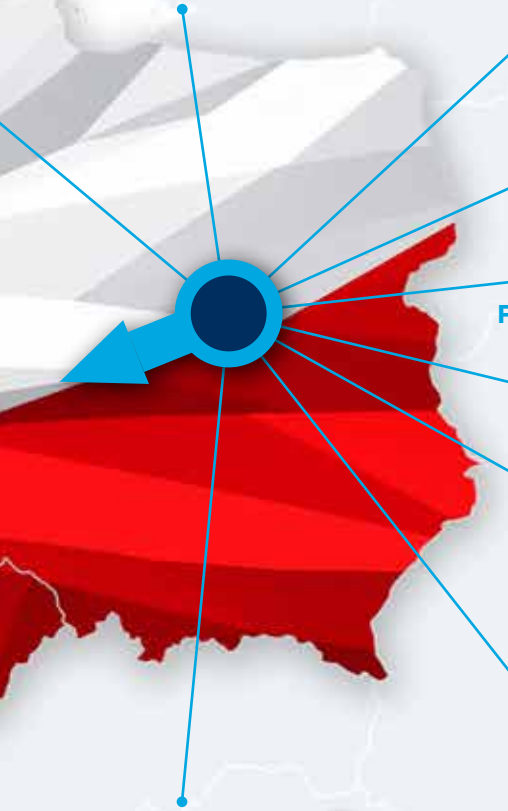
Vlastník šesti obchodních center - v Jankách, Štětíně, Vratislavi, Lodži, Toruni a Bydhošti.

Polsko-české vztahy se stále méně podobají tradičnímu modelu ekonomik, které si mezi sebou pouze vyměňují zboží.

Vzniká síť vzájemné obchodní přítomnosti,
v níž podniky z obou zemí disponují na druhé straně hranice výrobními aktivami, značkami, infrastrukturou, prodejními sítěmi, investicemi a kapitálovými podíly.

OBCHODNÍ PŘÍTOMNOSTI

V tomto smyslu je „obchodní přítomnost“ širším pojmem než původ kapitálu: zohledňuje jak klasické přímé zahraniční investice, tak trvalou operativní expanzi firem pocházejících z obou zemí.



Synthos

Skupina převzala českou společnost Kaučuk v Kralupech, která se specializuje mimo jiné na syntetické kaučuky a styrenové plasty.

Přítomnost skupiny zahrnuje také lokální energetickou infrastrukturu; jí patřící společnost **TAMERO INVEST** vyrábí a distribuuje energii a teplo v Kralupech.

Asseco

Skupina působí na českém trhu, kde obsluhuje mimo jiné bankovnictví, veřejnou správu a zdravotnictví.

V roce 2025 Asseco Central Europe převzalo většinový podíl v české firmě Tovek, která se specializuje na analýzu dat a bezpečnost informací.

ORLEN Unipetrol

Skupina investovala v Česku přibližně 5 mld. eur. ORLEN Unipetrol vlastní mimo jiné rafinérie v Litvínově a Kralupech nad Vltavou, průmyslové a logistické závody, výzkumné centrum v Brně a síť 441 čerpacích stanic. Zaměstnává přes 5 tis. osob a podíl skupiny na českém trhu maloobchodního prodeje paliv se přiblížil k 30%.

V roce 2026 byla tato přítomnost dále rozšířena o vstup společnosti ORLEN Aviation na Letiště Václava Havla v Praze.

Polské firmy v Česku: od strategických průmyslových aktiv po obchod a digitální hospodářství

Budimex

Má pobočku v Praze a postupně buduje portfolio českých infrastrukturních zakázek.

Jedním z prvních velkých projektů je 7,6kilometrový úsek dálnice D35 Džbánov-Litomyšl a výstavba poldru Kutřín.

Modivo (dříve: CCC)

Vlastní v Praze společnost **MODIVO Czech s.r.o.** (dříve: CCC Czech s.r.o.), která je ve 100% vlastnictví skupiny, a rozsáhlou síť prodejen v mnoha českých městech.

Allegro

V květnu 2023 bylo spuštěno Allegro.cz - první zahraniční marketplace Allegro přizpůsobený lokálnímu trhu.

Maspex

Do skupiny patří mimo jiné Tymbark a v roce 2024 převzala od Pernod Ricard společnost **Jan Becher - Karlovarská Becherovka**.

Spolu s ikonickou českou značkou Becherovka převzal Maspex také výrobní závod a sklad v Karlových Varech.

Tauron

Tauron Czech Energy provádí prodej elektrické energie a plynu se zaměřením na velkoobchodní trh a firemní zákazníky.

Příklad Tauronu je zajímavý tím, že může ukázat nejen kapitálovou, ale i funkční integraci dvou sousedních energetických soustav.

Proto následující **„Mapa vzájemné byznysové přítomnosti“** není pokusem o vytvoření kompletního registru investic. Jejím cílem je ukázat na reprezentativních příkladech, jak široký je rozsah polsko-českých firemních vazeb – od energetiky, chemie a průmyslu přes železnici, stavebnictví a maloobchod až po IT, e-commerce a nemovitosti. V tomto smyslu je „obchodní přítomnost“ širším pojmem než původ kapitálu: zohledňuje jak klasické přímé zahraniční investice, tak trvalou operativní expanzi firem pocházejících z obou zemí.

POLSKÉ FIRMY V ČESKU: OD STRATEGICKÝCH PRŮMYSLOVÝCH AKTIV PO OBCHOD A DIGITÁLNÍ EKONOMIKU

Nejvýmluvnějším příkladem polské kapitálové přítomnosti v Česku je **ORLEN Unipetrol**. ORLEN vstoupil do Unipetrolu v roce 2005 a od roku 2018 je jeho jediným vlastníkem. Během dvou desetiletí polská skupina investovala v Česku přes **121 mld. CZK, tedy více než 20 mld. PLN, tj. cca 5 mld. EUR**. ORLEN Unipetrol vlastní mimo jiné rafinérie v Litvínově a Kralupech nad Vltavou, průmyslové a logistické závody, výzkumné centrum v Brně a síť více než 440 čerpacích stanic. Zaměstnává přes 5 tisíc osob a podíl skupiny na českém trhu maloobchodního prodeje paliv se přiblížil k 30 %. Česko se tak stalo druhým největším maloobchodním trhem celé Skupiny ORLEN.[12] V roce 2026 byla tato přítomnost dále rozšířena o vstup společnosti ORLEN Aviation na Letiště Václava Havla v Praze[13] (viz také podkapitola 6.3).

Druhým příkladem trvalé průmyslové přítomnosti je **Synthos**. Skupina, kontrolovaná polským investorem Michałem Sołowowem, převzala v roce 2007 českou společnost Kaučuk v Kralupech nad Vltavou. Dnes Kralupy zůstávají jedním z hlavních výrobních závodů Synthos, který se specializuje mimo jiné na syntetické kaučuky a styrenové plasty.[14] Přítomnost skupiny zahrnuje rovněž lokální energetickou infrastrukturu; jí patřící společnost TAMERO INVEST vyrábí a distribuuje energii a teplo v Kralupech.[15]

Zajímavý charakter má rovněž přítomnost společnosti **Tauron**. Společnost Tauron Czech Energy se sídlem v Ostravě byla první zahraniční společností této skupiny a na českém trhu působí od přelomu let 2009/2010. V současnosti provádí prodej elektrické energie a plynu se zaměřením na velkoobchodní trh a firemní zákazníky a využívá přeshraniční energetická propojení mezi Polskem a Českem.[16] Příklad Tauronu je o to zajímavější, že může ukázat nejen kapitálovou, ale i funkční integraci dvou sousedních energetických soustav.

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 (přístup: 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-marke, (přístup: 28.09.2026).

14 Skupina Synthos, Kdo jsme a jak fungujeme?, https://www.synthosgroup.com/kim-jestesmy-i-jak-dzialamy/kim-jestesmy-jak-dzialamy/ (přístup: 28.09.2026).

15 Skupina Synthos, Energy and heat distribution, https://www.synthosgroup.com/en/energy-and-services/energy-and-heat-distribution, (přístup: 28.09.2026).

16 Skupina Tauron, *Skupina TAURON vstoupila na českou energetickou burzu,* 29.09.2010, https://media.tauron.pl/pr/194519/grupa-tauron-weszla-na-czeska-gielde-energii, (přístup: 28.09.2026).

Jiný model expanze reprezentuje **Maspex**. Polská skupina byla na českém trhu již přítomna se svým portfoliem spotřebitelských značek – do skupiny patří mimo jiné Tymbark –, ale v roce 2024 učinila podstatně větší krok, když od společnosti Pernod Ricard převzala společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka. Spolu s ikonickou českou značkou **Becherovka** převzal Maspex také výrobní závod a sklad v Karlových Varech. Jednalo se o 21. akvizici skupiny a její druhou akviziční transakci v Česku.[17] Tento případ je zvláště symbolický: polská skupina nejen prodává zboží na českém trhu, ale stala se vlastníkem jedné z nejznámějších historických českých značek a rozvíjí její výrobu přímo na místě.

Významnou skupinu tvoří také obchodní a digitální podniky. **Modivo** (dříve: **CCC**) od roku 2004[18] vlastní v Praze společnost MODIVO Czech s.r.o. (dříve CCC Czech s.r.o.), která je ve 100% vlastnictví skupiny, a rozsáhlou síť prodejen v mnoha českých městech.[19]

Ještě jiný model představuje **Allegro**. Převzetí Mall Group a WE|DO v roce 2022 vytvořilo základ pro budování regionální podnikatelské činnosti[20] a v květnu 2023 bylo spuštěno Allegro.cz – první zahraniční marketplace Allegra přizpůsobený lokálnímu trhu. Jde o mimořádně zajímavý případ, neboť Česko se stalo prvním trhem, na kterém Allegro otestovalo škálovatelný model regionálního marketplace založený na principu „vystav jednou, prodávej všude“.[21] Díky tomu expanze platformy vytváří zároveň kanál pro internacionalizaci tisíců polských prodejců, kteří mohou vstoupit na český trh bez budování vlastní prodejní infrastruktury. Mezinárodní expanze platformy, jakou je Allegro, tak vytváří podmínky pro zapojení četných malých a středních podniků do mezinárodního obchodu a regionální integrace (viz také podkapitola 6.3).

Silnou pozici má rovněž polský dopravní sektor. **PKP CARGO** uskutečnilo v roce 2015 první velkou zahraniční akvizici v historii skupiny, když koupilo většinový podíl v českém Advanced World Transport,[22] který nyní působí jako **PKP CARGO INTERNATIONAL.**[23] Společnost disponuje v Česku intermodálním terminálem v Paskově, obsluhuje 25 železničních vleček, vlastní více než 330 km vlastních kolejí a zaměstnává cca 1 450.[24] Nejde tedy pouze o prodejní expanzi, ale o převzetí rozsáhlé lokální infrastruktury a logistických kompetencí.

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

18 *Příběh MODIVO PLATFORM,* Modivo, https://modivoplatform.com/historia-modivo (přístup: 28.09.2026).

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

20 *Allegro integruje Skupinu MALL a WE|DO a zrychluje růst příjmů ve druhém čtvrtletí v přípravě na obtížnější hospodářské podmínky,* 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 (přístup: 28.09.2026).

21 *[10] Allegro debutovalo v Česku. Start allegro.cz zahajuje novou etapu expanze platformy a jejích partnerů v regionu,* Allegro, 11. 5.2023, https://allegro.pl/artykul/allegro-zadebiutowalo-w-czechach-start-allegro-cz-rozpoczyna-nowy-etap-ekspansji-platformy-i-jej-partnerow-w-regionie-k12xqjWBrTj (přístup: 28.09.2026).

22 *PKP CARGO provádí první zahraniční akvizici v historii polských železnic za více než 400 mil. PLN,* PKP, https://www.pkp.pl/pl/pkp-aktualnosci/899-pkp-cargo-dokonuje-pierwszego-w-historii-polskich-kolei-zagranicznego-przejcia-za-ponad-400-mln-z (přístup: 28.09.2026).

23 *Klíčové milníky 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 (přístup: 28.09.2026).

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

Do této kategorie stojí za to přidat společnost **Budimex**, která má od prosince 2022 pobočku v Praze a postupně buduje portfolio českých infrastrukturních zakázek. Jedněmi z prvních velkých projektů jsou 7,6kilometrový úsek dálnice D35 Džbánov–Litomyšl a výstavba poldru Kutřín.[25] Jde o zajímavý příklad expanze polského zhotovitele prostřednictvím získávání veřejných zakázek a budování trvalé lokální operativní struktury, nikoli prostřednictvím klasické akvizice české společnosti.

V technologickém sektoru je pak přítomna společnost **Asseco**. Skupina působí na českém trhu prostřednictvím struktur Asseco Central Europe a tamních technologických firem, které obsluhují mimo jiné bankovnictví, veřejnou správu a zdravotnictví.[26] V roce 2025 převzalo Asseco Central Europe většinový podíl v české firmě **Tovek**, specializující se na analýzu dat a bezpečnost informací.[27] Ukazuje to, že polsko-české byznysové toky zahrnují již nejen tradiční průmysl, ale i technologie s vysokou přidanou hodnotou (viz také podkapitola 6.3).

ČESKÝ BYZNYS V POLSKU: KAPITÁL, PRŮMYSL A NEMOVITOSTI

Směrem „z Česka do Polska“ je zvláště patrná aktivita českého soukromého kapitálu. Nejzřetelnějším příkladem je **PPF**, jedna z největších investičních skupin ve střední Evropě. PPF v minulosti vybudovala podíl 28,75 % akcií **InPostu** a v roce 2024 se stala jeho tehdy největším akcionářem.[28] V únoru 2026 dohodla PPF spolu s Advent International, FedEx a A&R Investments Rafała Brzosky nabídku na převzetí všech akcií InPostu, která společnost oceňuje na 7,8 mld. EUR. Po dokončení transakce si má PPF ponechat 10% podíl v konsorciu.[29] Ke konci srpna 2026 již byly získány všechny regulační souhlasy potřebné k uzavření nabídky[30] (viz také podkapitola 6.5). Na začátku října společnost oznámila, že nabídka byla úspěšně uzavřena, v důsledku čehož budou 23. října 2026 akcie společnosti InPost staženy z obchodování na burze Euronext Amsterdam.[31]

PPF je zároveň vlastníkem **Škoda Group**[32] (viz také podkapitola 6.2), což dává její přítomnosti v Polsku rovněž průmyslový rozměr. Jedním z nejviditelnějších příkladů je dodávka 37 souprav **Metro Varsovia** pro varšavské metro[33]. Škoda deklaruje Polsko jako jeden z hlavních směrů další expanze ve střední Evropě[34] a její přítomnost zahrnuje také spolupráci s polskými dodavateli technologií, mimo jiné při realizaci projektu varšavského metra.

25 Budimex, *Skupina Budimex. Společnost Budimex SA. Zpráva o činnosti za rok 2025,* s. 17, https://budimex.pl/app/uploads/2026/04/2025_Grupa-Budimex_Budimex-SA_Sprawozdanie-z-dzialalnosci.pdf (přístup: 28.09.2026).

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

28 *Shareholder, InPost,* https://inpost.eu/corporate-governance/shareholder, (přístup: 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 (přístup: 28.09.2026).

30 Consortium's offer, InPost, https://inpost.eu/investors/consortiums-offer (přístup: 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 (přístup: 08.10.2026).

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

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

Druhým, stále významnějším průmyslovým investorem je **Czechoslovak Group (CSG)**, do níž patří mimo jiné společnosti spojené se značkou **Tatra**. Dosavadní aktivita skupiny v Polsku zahrnovala prodej a průmyslovou spolupráci v obranném sektoru. V roce 2026 však přešla na další úroveň prostřednictvím přímé výrobní investice. CSG Polska dokončila převzetí varšavské společnosti **DOMAR MS**, výrobce kabelových svazků, elektrických skříní a komponentů využívaných mimo jiné v obranném, leteckém a kosmickém sektoru. Skupina oznámila navýšení výrobních kapacit a zaměstnání cca 300 osob.[35] CSG označuje Polsko za strategický trh a deklaruje budování lokálního průmyslového holdingu, což z tohoto případu může učinit jeden z nejvýznamnějších nových příkladů českých PZI v Polsku.

Zajímavou evolucí prošla přítomnost společnosti **ČEZ** na polském trhu. Český koncern byl po léta vlastníkem významných aktiv v polské konvenční energetice, včetně elektráren ve Skawině a Chorzówě. V roce 2025 byla tato aktiva prodána skupině ResInvest, ČEZ se však z polského trhu nestáhl. Koncern rozvíjí činnost v oblasti energetických a dekarbonizačních služeb prostřednictvím **Elevion Group**, do níž v Polsku patří mimo jiné Metrolog, Euroklimat, OEM Energy, TRiM-tech a Instal Bud Pecyna.[36] Je to dobrý příklad přesunu přítomnosti českého kapitálu od tradičních energetických aktiv směrem k energetické účinnosti, OZE a službám spojeným s energetikou.

Zvláště charakteristickým prvkem české přítomnosti v Polsku jsou však **nemovitosti a investiční kapitál**. Fond **INVESTIKA** vlastní v naší zemi početná aktiva, mimo jiné administrativní budovy ve Varšavě, Katovicích, Gdyni a Štětíně a portfolio pěti logistických parků v Bydhošti, Poznani, Krakově, Gdaňsku a v Kielcích.[37] Podle aktuálních údajů fondu (září 2026) tvořily polské investice cca **59 % hodnoty jeho portfolia nemovitostí,**[38] což ukazuje, že pro část českého institucionálního kapitálu Polsko není marginálním trhem, ale základním směrem pro zahraniční umístění prostředků.

Podobný model reprezentuje **ZFP.** Jeho polská aktiva zahrnují mimo jiné administrativní budovy ve Varšavě a v Krakově a pozemky v Zakrzówě nedaleko Krakova určené pro logistický projekt.[39]Dalším příkladem je **Star Capital Finance**, který v roce 2024 uskutečnil svou první transakci v Polsku, když za 285 mil. EUR koupil šest nákupních center – v Jankách, Štětíně, Vratislavi, Lodži, Toruni a Bydhošti.[40]

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 (přístup: 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/investors/inside-information/cez-group-completes-sale-of-its-polish-coal-assets-to-resinvest-group-208256 (přístup: 28.09.2026).

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

38 Tamtéž.

39 *Portfolio nemovitostí,* ZFP, https://www.zfpinvest.com/portfolio/, (přístup: 28.09.2026).

40 *Dentons radí při rekordní transakci na trhu nákupních center,* 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, (přístup: 28.09.2026).

Český kapitál začíná být patrný rovněž v polských průmyslových podnicích mimo největší skupiny. Dobrým příkladem je brněnský **Jet Investment**, jehož fond Jet 3 převzal kontrolní podíl v polské skupině **Plastiwell International**, výrobci plastových komponentů pro automobilový průmysl, elektrotechniku a další obory, zaměstnávajícím více než tisíc osob.[41] Tento příklad ukazuje expanzi českého *private equity* nejen do nemovitostí, ale i do polských výrobních aktiv.

OD SOUSEDSTVÍ K VZÁJEMNÉ PŘÍTOMNOSTI

Srovnání těchto příkladů ukazuje, že polsko-české vztahy se stále méně podobají tradičnímu modelu dvou sousedních ekonomik, které si mezi sebou především vyměňují zboží. Vzniká spíše **síť vzájemné obchodní přítomnosti**, v níž podniky z obou zemí disponují na druhé straně hranice výrobními aktivy, značkami, infrastrukturou, prodejními sítěmi, investičními projekty a kapitálovými podíly.

Patrný je přitom jistý rozdíl v profilech. Mezi polskými příklady je relativně silná **přímá průmyslová** a operativní přítomnost – ORLEN, Synthos, PKP CARGO, Maspex, Budimex či TAURON – doplněná v posledních letech expanzí **e-commerce a technologií**. Na české straně hraje naopak zvláště významnou roli **soukromý investiční kapitál**, reprezentovaný PPF, INVESTIKOU, ZFP, Star Capital či Jet Investment, vedle stále významnější průmyslové přítomnosti Škoda Group a CSG. Nejde o úplnou bilanci vzájemných PZI, ale charakter těchto *případových studií* dobře ilustruje jeden z důležitých rozměrů polsko-české hospodářské komplementarity.

3.3. POLITICKÁ EKONOMIE TANDEMU: TRHY, STÁTY A DVA ZPŮSOBY VLÁDNUTÍ (MATYÁŠ HOLUB)

Jan Patočka, český filozof 20. století, ve své práci „Kacířské eseje o filozofii dějin“ vyrazil termín „solidarita otřesených“ – tedy pouto vznikající mezi lidmi, jež spojuje radikální proměna jejich základní identity způsobená krizí obklopujícího je systému; toto pouto se neopírá o vlastní identitu či ideologii, ale spíše o společné vědomí toho, co je opravdu podstatné.[42] O dva roky později, v roce 1977, se Patočka stal jedním z hlavních mluvčích Charty 77; v témže roce zemřel po výslechu policií tehdejšího režimu.

Nicméně bez ohledu na to, jak blízké si byly opoziční elity před pádem režimů v Polsku i v budoucím Česku, neodrazilo se to v blízkosti obou ekonomik v následujících letech. Solidarita mezi lidmi, dokonce i ta nejhlubší, sama o sobě nevytváří dodavatelské řetězce, kapitálové trhy ani společné podniky.

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

42 J. Patočka, *Kacířské eseje o filozofii dějin, samizdat*, 1975; polské vydání: *Eseje heretyckie z filozofii historii*, překl. J. Zychowicz, Biblioteka Aletheia, 1988.

Když režimy v obou těchto otřesených zemích padly, objevily se dva zásadně odlišné způsoby chápání hospodářské svobody a na základě tohoto chápání vznikly i různé varianty kapitalismu. Domnívám se, že právě tento rozdíl, který je po desetiletí dělil, může být v současnosti jednou z hlavních příčin toho, proč jsou si navzájem tak významné.

JEDEN OTŘES, DVĚ SVOBODY

Na tomto místě jsou užitečné dvě koncepce svobody Isaiaha Berlina, a to svoboda pozitivní a negativní.[43] Volnost negativní je nejčastěji popisována jako volnost *od* – tedy schopnost či volnost *od* jiných, a především od státu, díky níž lze jednat tak, jak člověk uzná za vhodné a jak chce. Naopak volnost pozitivní, popisovaná jako volnost *k* – znamená existenci subjektu, jako je stát, který umožňuje, a co je důležitější, usnadňuje dosažení cílů, kterých by jinak nebylo možné dosáhnout. Ani Polsko, ani Československo nelze považovat za absolutní příklady těchto dvou koncepcí, ale ve srovnání mezi nimi existovala v obou zemích jasná tendence, a právě tyto tendence je utvářejí dodnes.

Politická ekonomie a politika v rámci toho, co se mělo stát Českou republikou, byly vypracovány velkým obdivovatelem Friedricha Hayeka, Václavem Klausem.[44] Jedním z největších přínosů Hayeka do diskurzu ekonomické filozofie bylo poukázání na to, že žádná osoba ani vláda nemůže nikdy disponovat úplnou znalostí trhu ani potřeb společnosti a že tato znalost, která se neustále mění, je rozptýlená v individuálních potřebách všech lidí, a tudíž jediný správný řád vyvstává ze shromáždění rozhodnutí přijímaných všemi lidmi.[45] Závěr, který z toho Češi vyvodili, byl ten, že je třeba jednat rychle a dovést věc do konce. Ceny a zahraniční obchod byly zliberalizovány prakticky ze dne na den 1. ledna 1991, což Klaus později popsal jako krok učiněný bez jakéhokoli odstupňování,[46] a kupónová privatizace následně ve dvou vlnách v letech 1992–1994 zahrnula téměř 1 850 českých podniků (viz také podkapitola 6.5)[47]. Přesně takto Berlin chápal koncepci negativní svobody aplikovanou na ekonomiku. Stojí za zmínku, že český veřejný život se vyznačoval širším pojmem svobody, což mělo mnoho společného s pohledem Václava Havla na toto téma; avšak přestože jeho chápání svobody zanechalo stopu v české kultuře, hospodářská politika země sledovala Klausovu vizi.

43 I. Berlin, *Dvě koncepce svobody*, [in:] týž, *Čtyři eseje o svobodě*, přel. H. Bartoszewicz, D. Grinberg, D. Lachowska, A. Tanalska-Dulęba, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994 (inaugurační přednáška přednesená na Oxfordské univerzitě v roce 1958).

44 V. Klaus, *Jak dochází k pádům režimů a jak se vrátit ke svobodě?*, zahajovací projev na regionálním setkání Montpelerinské společnosti, Fez, 21. dubna 2012, (český překlad), https://www.klaus.cz/clanky/3110, (přístup: 29. září 2026).

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

46 V. Klaus, *Svoboda a volný trh*, projev přednesený během Evropského bankovního kongresu ve Frankfurtu nad Mohanem, 17. listopadu 2006, (český překlad), https://www.klaus.cz/clanky/2001 (přístup: 29. září 2026).

47 E. Kočenda, *Residual State Property in the Czech Republic*, „Eastern European Economics" 1999, t. 37, nr 5, s. 6–35, https://mpra.ub.uni-muenchen.de/70511 (přístup: 29.09.2026), https://doi.org/10.1080/00128775.1999.1164869.

Pokud jde o ceny, Polsko nepřijalo mírnější přístup. Balcerowiczův plán zliberalizoval ceny a otevřel ekonomiku 1. ledna 1990, rok před Československem. Cesty obou zemí se však rozcházely v otázce vlastnictví. Masová privatizace v Polsku nastala později a byla přísněji kontrolována (viz také podkapitola 6.5). Energetický, palivový a obranný sektor i značná část finančního sektoru zůstaly v rukou státu; státní pokladna si navíc dodnes zachovává pozici největšího akcionáře ve společnosti Orlen, největší polské firmě, a také v PZU, největším finančním konglomerátu v regionu střední a východní Evropy.[48]

Za přístupem Polska se skrývá odlišné chápání toho, co trhy potřebují. Karl Polanyi tvrdil, že trhy jsou hluboce zakořeněny v dané společnosti a její politice a že je zcela logické, že trh, kterému se ponechá volnost řídit distribuci základních hospodářských statků, jako je práce, půda nebo peníze, se jistě setká s reakcí společnosti, na níž závisí ohledně všech uvedených statků.[49] Hospodářská politika v Polsku se opírala o předpoklad, že trhy by měly být zakotveny ve státě tak, aby společnost byla chráněna před extrémy, které mohou neomezené trhy způsobit. Berlin by to považoval za vrcholnou formu „pozitivní svobody“, tj. chápání svobody jako něčeho, co stát musí usnadňovat. Jan Pavel II. dal této perspektivě silný polský hlas prostřednictvím své encykliky *„Centesimus annus”*, v níž poznamenal, že tržní ekonomiku je třeba akceptovat do té míry, do jaké se opírá o hospodářské svobody zasazené do silného právního rámce, který umožňuje svobodu lidí.[50]

KAŽDÝ TRH MÁ SVÉHO ARCHITEKTA

Bylo by přílišným zjednodušením chápat tyto rozdíly výhradně jako výsledek rozlišení mezi tržními modely a modely řízenými státem. Ve svých přednáškách *„Zrození biopolitiky”*, přednesených v letech 1978–1979, Michel Foucault tvrdil, že trh není přirozeným stavem věcí, na němž se politický organismus může rozhodnout nepodílet.[51] Domníval se spíše, že liberální vlády trhy vytvářejí a udržují, a tím utvářejí a disciplinují své občany tak, aby v jejich rámci fungovali. Tuto myšlenku ještě více vyostřili Walter Eucken a němečtí ordoliberálové kolem něj a nedlouho poté američtí neoliberálové zašli až tak daleko, že veškeré lidské chování zakládali na modelu *homo economicus* a přizpůsobovali mu je.

To našlo odezvu po celém světě, a zejména u Václava Klause. V roce 2012 Klaus přednesl projev, v němž uvedl, že lidé jsou „vždy a všude“ *homo economicus* a potřebují pouze možnost tuto schopnost prokazovat.[52] Stojí zde za zmínku, že během tohoto projevu Klaus přiznal, že každá systematická změna bude vždy spojením vědomého designu a spontánního řádu. Podíváme-li se na 90. léta v případě Čechů z Foucaultova pohledu, stát rozhodně nebyl nepřítomen. Byl to on, kdo dal tvar kupónové privatizaci, která během několika málo let vytvořila celou třídu vlastníků, a navíc vytvaroval politický prostor na základě velmi specifického chápání pojmu občan. Na konci tisíciletí stát stále vlastnil podíly ve více než 350 podnicích.[53]

48 Struktura akcjonariatu, ORLEN, https://www.orlen.pl/en/about-the-company/company/bodies-and-structure/shareholders-structure (přístup: 29.09.2026); *Zpráva za I. čtvrtletí 2026, Skupina PZU, https://www.pzu.pl/_fileserver/item/1570711 (přístup: 29.09.2026).

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

50 Jan Pavel II., *Centesimus annus, encyklika ke stému výročí encykliky Rerum novarum*, 1. května 1991, č. 42.

51 M. Foucault, *Narodziny biopolityki*. Přednýšky na Collège de France 1978–1979*, přel. M. Herer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

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

53 E. Kočenda, *Residual State Property in the Czech Republic*, op. cit.

Oba tyto přístupy zanechaly trvalé struktury. Česká republika se ve větší míře otevřela zahraničnímu kapitálu a sama častěji investuje v zahraničí (viz podkapitola 6.5). České soukromé skupiny, které vznikly v důsledku privatizace energetického sektoru, nyní investují po celé Evropě. Značná část tohoto kapitálu je soustředěna v rukou malé skupiny rozhodujících osob kolem individuálních vlastníků, což jim umožňuje jednat rychle a s větší ochotou riskovat, ale vyvolává to rovněž problematiku vlivu. Na druhé straně Polsko dokázalo vytvořit výrazně silnější a větší burzu cenných papírů a získat aktiva prostřednictvím penzijních a investičních fondů, což státu umožňuje udržet si pozici na vrcholu seznamu akcionářů největších podniků, zatímco soukromý sektor se mohl rozvíjet a přispívat hlavně k růstu počtu malých a středních podniků obsluhujících domácí trh (viz také podkapitoly 3.2 a 6).

Klíčovou otázkou pro náš tandem tedy není to, která z těchto dvou cest – státní, nebo tržní – je lepší, ale spíše to, jaké nástroje se každý ze států naučil dobře používat a v jakých oblastech se tyto nástroje mohou navzájem doplňovat.

CO MÁ JEDEN, CO DRUHÉMU CHYBÍ?

Obě země si v této věci vedou dobře. V roce 2025 polská ekonomika zaznamenala růst o 3,6 % a její HDP poprvé přesáhl bilion dolarů. V roce 2026 bylo Polsko pozváno na summit G20.[54] V roce 2022, během mé práce na Ministerstvu zahraničních věcí České republiky, a co je důležitější – během našeho předsednictví v Radě Evropské unie, jsem často slýchal, jak je Polsko popisováno jako současné jádro EU, a to nejen kvůli posunu těžiště Unie na východ. Česká republika má naopak v současnosti nejlepší rating ve své historii. Agentura S&P jí přiznává rating AA- od roku 2011 a v září 2026 zvýšila ratingový výhled na pozitivní.[55]

Co je důležitější, každý z těchto modelů zaplňuje mezery ponechané tím druhým. České firmy přinášejí soukromý kapitál, exportní sítě a bohaté zkušenosti se zahraniční expanzí, pocházejí však z ekonomiky silně závislé na německých dodavatelských řetězcích a vyznačující se malým domácím kapitálovým trhem. Polsko nabízí odpovídající měřítko, efektivní administrativu a dlouhodobou aktivitu státu v sektorech obrany, dopravy a jaderné energetiky, jakož i velkou burzu cenných papírů. Chybí mu však soukromý kapitál na rozvoj činnosti a veřejné programy *venture capital* jsou koncipovány tak, aby investovaly v zemi. Podle platných předpisů musí většina prostředků z těchto programů směřovat do firem se sídlem a činností v Polsku, a to i po zmírnění omezení v roce 2026 (viz také podkapitoly 6.4 a 6.5).[56]

Dosavadní zkušenosti ukazují jak to, čeho lze tímto způsobem dosáhnout, tak to, co se stane, když se něco nepovede – příklady jsou uvedeny v podkapitolách 3.1 a 3.2 a také v celé kapitole 6.

54 Poznámky z Polska, *Polsko se neocitlo mezi 20 největšími ekonomikami světa – ukazují nová data MMF*, 16.04.2026, https://notesfrompoland.com/2026/04/16/poland-has-not-joined-worlds-top-20-economies-new-imf-figures-show/, (přístup: 29.09.2026); Ministerstvo zahraničních věcí a obchodu Nového Zélandu, *Polsko: Klepajíc na dveře G20*, červenec 2026, https://www.mfat.govt.nz/en/trade/mfat-market-reports/poland-knocking-on-the-door-of-the-g20 (přístup: 29.09.2026).

55 *Ratingová agentura S&P zlepšuje výhled České R. na pozitivní a potvrzuje nejvyšší rating AA- / AA*, Ministerstvo financí České republiky, 25.09.2026, https://mf.gov.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2026/ratingova-agentura-s-and-p-zlepsuje-vyhled-ceske-r-65306 (přístup: 29.09.2026); *Agentura S&P zvýšila kreditový rating Česé republiky o dva stupně*, Patria.cz, 25. srpna 2011, https://www.patria.cz/news/1888132/s-p-raised-the-czech-republics-credit-rating-by-two-notches.html (přístup: 29.09.2026).

56 PFR Ventures, *investiční podmínky programu PFR Otevřené Inovace*, výzva č. 12/2026, bod 7, https://pfrventures.pl/en/document/418, (přístup: 29.09.2026) PFR Ventures, PFR

Můžeme a měli bychom aplikovat Hayekovy argumenty rovněž na tento tandem. Je zřejmé, že žádná z vlád nebude schopna přesně předpovědět, kde a jakým způsobem mohou polsko-české vazby přinést největší užitek. Znalost o tom tkví v jednotlivých podnicích patřících do tohoto tandemu, v elitách a v neposlední řadě v pracovní síle, a právě partnerství mezi nimi všemi se budou rozvíjet nejrychleji, pokud budou ponechána svobodnému fungování. Přesně z tohoto důvodu by obě ekonomiky měly usilovat o otevřené trhy a konkurenci mezi sebou ve všech sektorech, což povede k prosperitě obou stran v daleko větší míře než komplikované a zároveň stále prázdnější regulace vyplývající z jejich neustálé reinterpretace. Součástí tohoto základu je 81 % Čechů, kteří v současnosti považují Polsko za spojence – což je vyšší procento než v případě jakékoli jiné země v témže průzkumu.[57] Taková dobrá vůle však může být ztracena, jak ukázali a popsali Martin Ehl a Maciej Ruczaj v případě hnědouhelného dolu v Turówě v podkapitole 3.1. Tento spor ukázal, jak rychle se lokální problém může proměnit v záležitost s celostátním dopadem, pokud chybí kanál umožňující zabývat se jím v rané fázi.

KAVÁRNA PRO DVĚ EKONOMIKY

Nyní, když jsme pochopili tuto komplementaritu, nám další velký evropský myslitel, Jürgen Habermas, nabízí odpověď na otázku: „Kde by k této komplementaritě mělo docházet?". Ve své *práci „Strukturální přeměna veřejnosti"* Habermas rozlišuje dvě hlavní formy veřejné sféry.[58] První z nich je reprezentativní veřejná sféra. Velmi zjednodušeně, jde o místo a způsob, jakým se vláda prezentuje společnosti. Druhou z nich je občanská veřejná sféra, která vyvstala v kavárnách a hostincích a poprvé se projevila v Evropě 18. století prostřednictvím časopisů; v těchto místech a jejich prostřednictvím se jednotlivci shromažďovali, aby diskutovali o aktuálních záležitostech a společných problémech a krystalizovali své názory, čímž posilovali hlas veřejného mínění, který následně vyvíjel tlak na vládnoucí činitele.

Po většinu posledních 30 let připomínaly vztahy mezi Prahou a Varšavou na nejvyšší úrovni tento první typ, což přesvědčivě ukazují Martin Ehl a Maciej Ruczaj v podkapitole 3.1. Mezi oběma zeměmi proběhla spousta summitů, kulatých stolů a výročních oslav s cílem demonstrovat jejich pouto, ale všechny přinesly jen velmi málo hmatatelných užitků. Skutečná integrace tohoto tandemu probíhala v pozadí, prostřednictvím dohod, akvizic a investic. O to působivější je, že tato rozhodnutí padala bez společné platformy, na níž by lidé za nimi stojící mohli sdílet zkušenosti, diskutovat o problémech nebo předkládat plány svým vládám.

Domnívám se, že tento tandem si zaslouží vlastní veřejnou sféru. Z praktického hlediska to znamená platformu fungující v částečně formálním a částečně neformálním prostředí, kde by podniky, veřejná správa i analytici z Česka i Polska mohli pravidelně diskutovat o problémech a příležitostech. Domnívám se, že letošní Polsko-české hospodářské dialogy, zorganizované Sobieského institutem v obou hlavních městech, představují vynikající první krok k vytvoření

57 Průzkum CVVM, podle: Forsal.pl, *Polsko na štítu seznamu spojenců. Češi staví naši zemi na první místo*, 26. 2.2026, https://forsal.pl/swiat/bezpieczenstwo/artykuly/10650260,polska-na-szczycie-listy-sojusznikow-czesi-stawiaja-nasz-kraj-na-pierwszym-miejscu.html (přístup: 29.09.2026).

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

takové platformy.[59] Dalším logickým krokem je nyní institucionalizace tohoto dialogu v rámci struktury založené na členství.

Taková platforma by mohla fungovat na hluboké úrovni zdola nahoru. Umožnilo by to předávání návrhů a řešení týkajících se problémů objevujících se jak na byznysové, tak na lokální úrovni – a možná i těch ležících na jejich pomezí – příslušným ministerstvům a zainteresovaným stranám po jejich předchozím ověření zástupci byznysu a veřejné správy ze sektorů, které by je měly zavádět. Takový způsob fungování by mohl postupem času vést k dalšímu organickému posílení pout mezi oběma vládami, a nikoli prostřednictvím domnělých interpretací potřeb daného prostředí.

Vrátíme-li se k Habermasovi, je třeba zmínit ještě jednu podmínku. Jak již bylo uvedeno, je to právě veřejnost, co dává veřejné sféře důvěryhodnost a autoritu, a proto je tak důležité, aby taková polsko-česká platforma otevřeně komunikovala a publikovala to, co navrhuje a projednává. Jen tak může být tato platforma vnímána jako místo diskuse založené na meritokracii, a nikoli jako uzavřená platforma pro elity, což má zvláštní význam pro partnerství založené na dobré vůli společností obou zemí.

VÍCE NEŽ SOLIDARITA OTŘESENÝCH

Shrneme-li si to, vyplývají z toho tři závěry. Rozdíl mezi těmito dvěma modely je nejlépe vnímat jako dělbu práce, a nikoli jako otázku, kterou je třeba řešit napodobováním jedné země druhou. Nejvhodnější kroky vyplynou ze shromáždění u jednoho stolu zástupců státu a soukromých subjektů, neboť silné stránky obou zemí doplňují slabé stránky té druhé. Takový dialog, který již započal, by měl zajistit stálou platformu, díky níž se spolupráce bude moci nadále rozvíjet.

Solidarita otřesených, o níž před 50 lety psal Patočka, se týkala jednoty lidí, kteří přežili režim. Současná situace je daleko méně dramatická, ale o nic méně důležitá. Jde o vytvoření institucí, které těmto dvěma různým ekonomikám umožní spolupracovat a v této spolupráci pokračovat i v průběhu dalších vládních cyklů.

59 *II Polsko-Český Ekonomický dialog v Praze. Společný potenciál, společné zájmy, společná budoucnost*, Institut Sobieského, 2026, https://sobieski.org.pl/ii-polsko-czeski-dialog-gospodarczy-w-pradze-wspolny-potencjal-wspolne-interesy-wspolna-przyszlosc/ (přístup: 29.09.2026).

JAN RŮŽIČKA

4. PROČ SE SITUACE ZMĚNILA: PANDEMICKÝ ŠOK A PŘEHODNOCENÍ SITUACE V ČESKU



INSTYTUT SOBIESKIEGO

Posílení česko-polských hospodářských vazeb v posledních pěti letech není náhodným jevem pandemické doby, který brzy pomine; jde o strukturální korekci desetiletí trvající závislosti a vede obě země ke stejnému závěru: že jejich společný zájem jako dvou vysoce průmyslových ekonomik Evropy je v současnosti otázkou národní strategie, a nikoli sentimentu.

EKONOMIKA ZALOŽENÁ NA JEDINÝCH DVEŘÍCH

Po 30 let se český model růstu opíral o jediný základ: privilegovaný přístup k německým průmyslovým dodavatelským řetězcům. Tento základ zajišťoval prosperitu a bylo by hloupé se od něj odvracet. Blízkost největší výrobní ekonomiky v Evropě a přímé napojení na její montážní linky udělaly ze středně velké postkomunistické země jednoho z nejúspěšnějších průmyslových nováčků na kontinentu. Každý základ však představuje zároveň omezení, a tento konkrétní vyvolal riziko koncentrace, kterému v takové míře čelí jen málo ekonomik v Evropské unii. Německo i nadále absorbuje přibližně 30 % českého vývozu zboží;[60] je rozhodně největším jednotlivým cílovým trhem a po většinu posledního desetiletí představovalo více než tři další trhy dohromady.

Tato slabina vyplývá nejen z velikosti tohoto podílu, ale také z jeho struktury. Značnou část tvoří meziprodukty a komponenty navržené speciálně pro německé montážní linky, pro které neexistuje alternativní odběratel. V tom spočívá rozdíl mezi prodejem hotového výrobku a vkomponováním se do výrobního procesu jiného subjektu. Hotový výrobek může v zásadě najít jiného zákazníka; komponent vyrobený na zakázku do německé převodovky – nikoli. Když poptávka v Německu slábne, toto zboží nelze jednoduše přesměrovat na jiný trh, takže jeho prodej ustává. Závislost měřená celkovým objemem vývozu tudíž podhodnocuje skutečnou expozici, protože přistupuje k dodavatelskému vztahu na bázi exkluzivity, jako by šlo o běžný prodej.

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

Po dlouhou dobu se to v Praze vnímalo jako geografický fakt, a nikoli jako politický problém. Německo bylo kotvou; blízkost k němu představovala českou komparativní výhodu, a nikoli riziko, před nímž je třeba se zajišťovat. Myšlenka, že by země měla cíleně rozvíjet druhý průmyslový směr se srovnatelným významem, byla v nejlepším případě sekundární záležitostí; něčím, co doporučovali ekonomové a vlády odkládaly stranou. Prozíravost, nejstarší z konzervativních ctností, varuje před závislostí prosperity národa na jediném zákazníkovi, bez ohledu na to, jak je spolehlivý; prozíravost však snadno ustupuje úspěchu a po dvě desetiletí byl německý model natolik úspěšný, že umlčel skeptiky.

Pandemie učinila přítrž luxusu odkládat tuto otázku stranou.

OTŘES, KTERÝ ZMĚNIL ROZLOŽENÍ SIL

Když v roce 2020 došlo k zablokování dodavatelských řetězců a následně znovu během energetické krize po roce 2022, cena koncentrace na jediný trh přestala být pouhou položkou v zprávě o rizicích a stala se každoměsíční realitou na výrobních halách. Německý průmysl, především automobilový, a spolu s ním všechny energeticky náročné sektory, vstoupily do období slabosti, které se od té doby ukázalo být spíše strukturálním než cyklickým. Přetrvávající vysoké ceny energií, pomalý a mimořádně nákladný odklon od spalovacích motorů a slábnoucí globální poptávka právě po tom zboží, které tvoří jádro česko-německých vztahů – to vše nastalo současně. Ekonomika závislá hlavně na německé poptávce pocítila každý z těchto otřesů přímo, se zpožděním, nad nímž neměla kontrolu.

HODNOTA ČESKO-POLSKÉHO OBCHODU

23 mld. € v roce 2019 ▶ **27,6 mld. €** v roce 2021



Polsko je v současnosti **třetím největším exportním trhem Česka** - zaostává pouze za Slovenskem a Německem a předstihuje Francii.



Česko je **druhým největším exportním trhem Polska** po Německu.

V letech 2020-2024 vzrostl export mezi zeměmi o více než 60%, a obchodní přebytek Polska vůči Česku se stabilizoval na úrovni 8-9 mld. eur ročně.

Dva sousedé, kteří před deseti lety obchodovali z pohodlnosti, se dnes řadí na **přední místa svých žebříčků**.

INSTYTUT SOBIESKIEGO

GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

Ve stejnou dobu se v praxi tichým způsobem osvědčovalo alternativní řešení – nikoli ve strategickém dokumentu, ale v obchodních datech. Obchod s Polskem tyto turbulence nejen přežil, ale během nich dokonce zrychlil. Hodnota česko-polského obchodu vzrostla z přibližně 24 mld. EUR v roce 2019 na impozantní úroveň přibližně 27,9 mld. EUR v roce 2021, přesně v momentě, kdy se celková obchodní situace v Evropě zhoršovala.[61] Co je však nejdůležitější, tato dynamika se udržela i po zažehnání krizové situace. V letech 2020–2025 polský vývoz do Česka vzrostl o více než 60 %, čili ze 14 mld. EUR na 22,9 mld. EUR,[62] a český vývoz do Polska rostl ještě rychleji – o více než 80 %, z 8,8 mld. EUR na 16,2 mld. EUR. Obchodní přebytek Polska vůči Česku dosáhl vrcholu v roce 2022 (9,0 mld. EUR) a v roce 2025 činil 6,7 mld. EUR. Polsko je v současnosti třetím největším exportním trhem Česka – zaostává pouze za Slovenskem a Německem a předstihuje Francii.[63] A Česko je druhým největším exportním trhem Polska, rovněž po Německu.[64] Dva sousedé, kteří před 10 lety vedli obchod z pohodlnosti, se dnes řadí na přední místa svých žebříčků.

Rozhodující význam má to, o jaký druh obchodu jde. Nejde zde o dvě země vyměňující si hotové výrobky přes příhodnou hranici a nazývající to partnerstvím. Struktura česko-polského obchodu – komponenty, polotovary a vzájemný podíl na stejných výrobních řetězcích – ukazuje, že obě ekonomiky rozvíjejí společnou průmyslovou výrobu, a nikoli pouze prodávají zboží sobě navzájem. Právě tento rozdíl tvoří jádro argumentace. Obchodní vztah se opírá o cenu a může být přerušen dalším, levnějším dodavatelem; průmyslový vztah se opírá o inženýrství, strojírenské vybavení a důvěru, a jakmile je jednou vybudován, nerozpadá se při zlepšení situace v jednom čtvrtletí. Pandemie přetvořila pohodlný obchod v obchod integrovaný, a integrace je ze své podstaty trvalá.

DIVERZIFIKACE, KTERÁ SE JIŽ VYPLATILA

Byl by snadný – a chybný – výklad celé věci jako dočasného záskoku: Polsko vstupující na scénu v době, kdy je Německo v obtížné situaci, aby bylo tiše odsunuto stranou, jakmile se německá ekonomika postaví na nohy. Data z krizových let ukazují na úplný opak. Obrat směrem ke středoevropskému trhu nejen zmírnil dopady zpomalení v Německu, ale také zajistil růst za vlastních podmínek, tempem, kterému tradiční jádro nedokázalo konkurovat, a nadále přinášel užitek i po odeznění krizové situace. Diverzifikace přestala být defensivním zajištěním, ukázala se jako zdroj expanze. Zajištění trvá jen do doby, než pomine nebezpečí; motor se nezastavuje, protože funguje.

Makroekonomická situace tuto logiku pouze potvrzuje. Polsko se v současnosti řadí k nejrychleji rostoucím ekonomikám v Evropské unii a prognózovaný hospodářský růst pro rok 2026 činí přibližně 3,2–3,5 %, zatímco prognóza pro eurozónu se pohybuje blíže k 1,2 %;[65] jde

61 Eurostat, International trade of EU and non-EU countries since 2002 by SITC (ds-059331), deklarující: Polsko, partner: Česko, op. cit.; vlastní výpočty; *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/ (přístup: 28.09.2026).

62 Tamtéž.

63 A. Drahozalová, F. Novotný, A. Wałoszková, *Czech exports holding course amid a storm of uncertainty*, Česká národní banka, 9. 5.2025, https://www.cnb.cz/en/monetary-policy/monetary-policy-reports/boxes-and-articles/Czech-exports-holding-course-amid-a-storm-of-uncertainty/ ; teritoriální informace: *Polsko*, BusinessINFO.cz: projekt řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a realizovaný agenturou CzechTrade; 29. 5.2026, https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/ (přístup: 28.09.2026).

64 Tamtéž; viz také GUS, Zahraniční obchod, https://ssgk.stat.gov.pl/02.2026/Handel_zagraniczny.html (přístup: 28.09.2026).

65 European Economic Forecast. Spring 2026, „European Economy. Institutional Paper", nr 341, Evropská komise, květen 2026, https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/3360898c-cd40–46c0-b170–7adfcb993add_en?filename=ip341_en.pdf (přístup: 28.09.2026).

o velký, dynamický trh na severní hranici Česka, rostoucí přibližně třikrát rychlejším tempem než tradiční západní jádra. Je to rovněž, bezesporu, země vynakládající nejvíce prostředků na obranu v NATO v poměru k velikosti své ekonomiky – 4,3 % HDP v roce 2025 a plánovaných 4,8 % v roce 2026.[66] Pro zemi, jejíž konkurenční výhodou je průmysl, není rychle rostoucí a zbrojící soused sekundárním odbytištěm. Je to strategický směr „skrytý“ všem na očích.

Právě takové přehodnocení situace v současnosti v Česku probíhá a je třeba o tom hovořit bez eufemismů, jelikož to mění rámec celých vztahů. Polsko by již nemělo být traktováno jako pohodlný sekundární trh – místo, kde lze prodávat, když hlavní trh slábne. Stalo se druhým strategickým směrem: vědomou osou českého modelu růstu, o kterou je třeba pečovat se stejnou vážností, s jakou se dříve přistupovalo ke vztahům s Německem. Úkolem české hospodářské politiky je zajistit, aby tato reorientace měla záměrný, a nikoli náhodný charakter – aby to, co odhalila pandemie, nebylo vnímáno jako fáze, kterou je třeba vyčkat, ale jako strategie, kterou je třeba vědomě realizovat za podpory nástrojů politiky, a nikoli pouhých reflexů exportérů.

KDE SE INTEGRACE STÁVÁ VIDITELNOU: KAPITÁL A ODVĚTVÍ BUDOUCNOSTI

Kapitál následoval obchod podél téže osy a integrace zde probíhá v obou směrech. Od roku 2021 je český soukromý kapitál jednou z nejaktivnějších skupin zahraničních investorů na polském trhu – v sektorech nemovitostí, financí, e-commerce a infrastruktury – zatímco polské firmy vybudovaly významnou pozici v české ekonomice v energetickém, chemickém a potravinářském sektoru. Toky jsou v současnosti natolik velké, že získávají politický význam. To vyžaduje vědomé řízení. Přeshraniční držení podílů ve známých tuzemských podnicích získává společenské přijetí pouze tehdy, pokud se investoři zaváží ke skutečné, dlouhodobé přítomnosti – sídlu, výzkumu, pracovním místům a trvalým lokálním kořenům – namísto toho, aby přistupovali k akvizici jako k položce v portfoliu, kterou lze rychle odprodat. Kapitálová integrace je nejhlubší formou partnerství právě proto, že je nejobtížnější ji zvrátit, a ze stejného důvodu vyžaduje nejvyšší standard dobré víry na obou stranách. Správně řízená je základem vztahů; zanedbávaná je nejrychlejším způsobem, jak je zničit. Disciplína, kterou to vyžaduje, není omezením partnerství, ale jeho zárukou.

Stejná strukturální logika se začíná objevovat v odvětvích, která budou definovat nadcházející desetiletí, a nikoli to uplynulé. Nejzřetelnějším příkladem je obranný sektor. Přezbrojení Polska – proporčně největší v alianci – generuje poptávku v takovém měřítku, že žádný jednotlivý dodavatel ze střední Evropy ji není schopen uspokojit samostatně, a český průmysl přináší do spolupráce reálné možnosti, nikoli pouze geografickou blízkost. Logika společných česko-polských nabídek na třetích trzích, od regionu Trojmoří po Blízký východ, vyplývá přímo z čísel: dvě středně velké průmyslové základny, které samostatně soutěží o stejné zakázky, by jich společně získaly výrazně více. Podobná situace nastává v železničním sektoru. České a polské podniky vyrábějící kolejová vozidla mohou strávit nadcházející desetiletí vzájemným podsekáváním cen v tendrech po celém regionu, nebo přistoupit ke širšímu trhu regionu Trojmoří – pobaltské státy, Balkán, budoucí programy vysokorychlostních tratí a metra – jako ke společné příležitosti, o níž budou soutěžit společně s globálními hráči. V obou sektorech je

66 Notes from Poland, Poland plans record defence spending of 4.8% GDP in 2026 budget along with lower deficit, 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/ (přístup: 28.09.2026).

příležitost reálná, ale omezená: výrobci na obou stranách již nyní uzavírají aliance s partnery ze vzdálenějších regionů, a česko-polská dohoda, která by přišla příliš pozdě, by zastihla místa již obsazená. Strategická doporučení se nabízí sama – vnímejte souseda jako partnera při dobývání exportních trhů, a nikoli jako rivala na domácím trhu. Realizace této strategie však vyžaduje politickou podporu.

NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KONVERGENCE: SPOLEČNÝ ZÁJEM V BRUSELU

> Nejhlubší příčina trvalosti této změny má jen málo společného s jakoukoli jednotlivou krizí. Spočívá v tom, že **Polsko a Česko zaujímají stejnou strukturální pozici v Evropské unii. A konečně si to začínají čím dál tím více uvědomovat.**

Jde o dvě nejprůmyslovější ekonomiky v Unii. Průmysl odpovídá za čtvrtinu až téměř třetinu českého HDP – výrazně nad průměrem EU, který činí přibližně jednu pětinu,[67] a Polsko se řadí těsně za Česko. Tento společný průmyslový charakter rodí podobnou expozici, a expozice je zdrojem společného zájmu. Regulační rozhodnutí přijímaná v Bruselu – v oblasti průmyslové politiky, Zelené dohody, systému ETS2 a budoucnosti spalovacích motorů, jakož i neustále rostoucí zátěže spojené s dodržováním předpisů uvalované na evropské podniky – zasahují Varšavu a Prahu silněji než ekonomiky založené převážně na službách. Dvě země, jejichž prosperita se opírá o výrobu, mají – vzhledem k samotné struktuře svých ekonomik – stejný zájem na tom, jak se Unie rozhodne ji regulovat. Není to sentiment, co je spojuje; jsou to tabulky meziodvětvových vztahů.

V této věci se vyjádřím přímo a svým jménem. Ekonomika tak průmyslová jako naše nemůže zůstávat lhostejná ke směru evropských regulací, a asertivnější hlas střední Evropy v této debatě – týkající se Zelené dohody, nadměrné regulace byznysu, tempa a nákladů ekologické transformace – leží přímo v národním zájmu Česka a Polska. Průmysl není jedním z mnoha sektorů, které lze obětovat, když se změní nálada v Bruselu; v ekonomikách, jako jsou ty naše, tvoří páteř – zdroj kvalifikovaných pracovních míst, dodavatelských sítí, regionální prosperity a daňového základu, na němž stojí vše ostatní. Politická třída, která na to zapomíná nebo přistupuje k výrobě jako k dědictví, které je třeba spravovat tak, aby důstojně odešlo v zapomnění, si plete střechu se základy.

Dovolte mi přesně vysvětlit, v čem tento argument spočívá a v čem nikoli. Nejde o odpor vůči samotné transformaci, která nevzbuzuje pochybnosti ani není zpochybňována; můj radikální nesouhlas se týká metody. Správným nástrojem je technologická otevřenost, nikoli zákazy. Je třeba stanovit cíl a nechat inženýry a trhy najít nejlevnější cestu k jeho dosažení, namísto zakazování konkrétních technologií z Bruselu a spoléhání na to, že se náhrady objeví včas a za cenu, kterou budou schopny unést běžné domácnosti a střední podniky. Správným principem

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

je subsidiarita: rozhodnutí týkající se energetického mixu a průmyslové základny dané země by měla být přijímána blíže továrnám a elektrárnám, kterých se týkají, a nikoli komisí vzdálenou přes dvě hranice. A správné pořadí priorit staví konkurenceschopnost na první místo: nikoli jako nepřítele klimatických ambicí, ale jako jejich základní předpoklad, protože kontinent, který se sám deindustrializoval, nedekarbonizuje nic kromě vlastní schopnosti za cokoli platit. Tempo transformace, její náklady a to, kdo je nese, jsou tudíž legitimními otázkami národního zájmu pro ekonomiky, které pokryjí největší část účtu, a země, která se živí průmyslem, má jak právo, tak obyčejnou povinnost trvat na tom, aby evropské předpisy – bez ohledu na to, jak dobré mají úmysly – nedovedly tento průmysl k úpadku prostřednictvím nadměrné regulace. Prosazování tohoto postoje neznamená odpor vůči Evropě. Znamená to touhu po Evropě, která si i nadále bude moci dovolit konkurovat – a i nadále si bude moci dovolit realizovat vlastní ambice.

Účet je zde jednoduchý a hovoří ve prospěch partnerství. Pokud jedná samostatně, je Česko středně velkým členským státem, jehož obavy lze zdvořile zaznamenat a následně diskrétně odložit stranou. Po boku Polska – velkého členského státu a jedné z nejrychleji rostoucích ekonomik v Unii – se stává polovinou průmyslového bloku s reálným významem v Radě, se kterým se spíše vyjednává, než že by se jej někdo pokoušel obcházet. Pro Polsko představuje Česká republika spojence se srovnatelným hospodářským charakterem a srovnatelnou důvěryhodností, partnera předvídatelnějšího a konzistentnějšího než širší regionální formace, které byly až příliš často paralyzovány vlastními vnitřními rozporuplnostmi. Zkoordinované stanovisko Česka a Polska ve věci průmyslové a energetické politiky není blokem proti Evropě; je to korektivní faktor v jejím rámci, trvající na sladění evropské konkurenceschopnosti a evropských klimatických ambicí, namísto jejich tichého posuzování jako vzájemně se vylučujících prvků. Tento argument je přesvědčivější a výrazně trvalejší, když jej dvě nejprůmyslovější ekonomiky Evropy předkládají společně, než když jej každá z nich vznáší samostatně a bez odezvy.

CO SE ZMĚNILO, VE ZKRATCE

Pandemie česko-polské partnerství nevytvořila; ona je odhalila. Odkryla skutečné náklady závislosti na jediném trhu, ukázala, že druhá cesta průmyslového rozvoje je nejen možná, ale i výhodná, a ozřejmila, že obě ekonomiky mají stejný fundamentální zájem na takovém druhu Evropy, v níž hodlají konkurovat – Evropě, která stále něco vyrábí, stále odměňuje firmy a pracovníky, kteří to vyrábějí, a stále věří, že národy znají svá vlastní průmyslová odvětví lépe než vzdálený regulační orgán. V současnosti probíhající revize názorů v Praze je ve své podstatě uznáním, že nic z toho není přechodnou epizodou – že jde o strukturální reorganizaci a že jak česká, tak polská hospodářská politika by měly přestat k této změně přistupovat jako k počasí a začít ji vnímat jako klima: trvalý jev mající dalekosáhlé důsledky, na němž se vyplatí vědomě stavět budoucnost.

JAN RAFAEL LUPOMĚSKÝ

5. SPOLEČNÝ PRŮMYSLOVÝ ZÁJEM ČESKA A POLSKA V EVROPSKÉ UNII



INSTYTUT SOBIESKIEGO

Hospodářská struktura států Evropské unie zůstává výrazně různorodá, a proto společná regulace v oblasti klimatu, energetiky či průmyslu nedopadá na všechny členské státy stejným způsobem. To má zvláštní význam pro Česko a Polsko, kde průmysl hraje větší roli, než je průměr EU. Podle údajů Eurostatu v roce 2025 průmysl odpovídal za 25,5 % hrubé přidané hodnoty v Česku a 21,6 % v Polsku, oproti 19 % v celé Evropské unii.[68]

V roce 2024 odpovídal průmysl za:



27,8%
hrubé přidané hodnoty
v Česku



23,7%
hrubé přidané hodnoty
v Polsku



19,1%
hrubé přidané hodnoty
v Evropské unii

Pro obě země to znamená větší citlivost na ceny energií, náklady na emise, podmínky financování investic a tempo regulačních změn.

Zdroj dat: Eurostat.

Pro oba státy to znamená větší citlivost na ceny energií, náklady na emise, podmínky financování investic a tempo regulačních změn. V případě ekonomik s tak velkým významem výroby rozhodnutí přijímaná na úrovni EU přímo ovlivňují nejen rentabilitu stávajících závodů, ale také to, kde budou umístěny nové továrny, technologické investice a další články evropských dodavatelských řetězců.

A právě z toho pramení potenciální společný zájem Prahy a Varšavy na fóru EU. Nemusí znamenat úplnou shodu ve všech otázkách, ale může vést ke společnému postoji tam, kde oba státy čelí podobným problémům: v energetice, klimatické politice, financování transformace, jaderné energetice či obranném průmyslu.

68 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 (přístup: 28.09.2026).

DVĚ CESTY K PRŮMYSLOVÉMU ROZVOJI

Česká republika a Polsko mají dnes na fóru EU mnoho společných zájmů; silná pozice průmyslu obou těchto států na pozadí ostatních ekonomik Unie má však své kořeny v úplně odlišných historických momentech. České země už od 19. století patřily k průmyslovému centru habsburské monarchie, kde se rozvíjel především průmysl strojírenský, hutní, textilní, sklářský a chemický. Před rozpadem Rakouska-Uherska se na českých zemích koncentrovalo přibližně 70 % průmyslové výroby celé habsburské monarchie.[69] Dnešní hustá síť závodů, dodavatelů a inženýrských kompetencí je tak ve velké míře pokračováním hospodářské struktury budované v Česku od 19. století.

Polsko docházelo k současné hospodářské pozici úplně jinou cestou. Nejintenzivnější státní industrializace připadla na období komunismu, zejména na léta 1948–1978, kdy se rozvíjel především těžký průmysl, hutnictví, hornictví a energetika.[70] Po roce 1989 byla tato struktura hluboce přestavěna a příliv zahraničních investic spolu s pozdější integrací do jednotného trhu EU zapojily polské podniky do evropských a globálních dodavatelských řetězců,[71] díky čemuž se Polsko po pádu komunismu stalo jedním z evropských fenoménů a hlavních evropských lídrů růstu. Světová banka hodnotí, že v prvních dvou desetiletích transformace polská ekonomika rostla nejrychleji ze všech evropských ekonomik,[72] zatímco OECD poukazuje na to, že v posledních dvou desetiletích rostla rychleji než ekonomiky sousedních států střední Evropy.[73]

Oba modely rozvoje, jak český, tak polský, však dnes narážejí na podobnou hranici. **Česko zůstává silně průmyslové**, ale chce se posouvat směrem k produktům a technologiím s vyšší domácí přidanou hodnotou.
Polsko musí rovněž postupně přecházet od výhody založené na mzdových nákladech a absorpci zahraničních technologií k modelu založenému na produktivitě, inovacích a vyšší domácí přidané hodnotě.[74]

Především však pro obě ekonomiky, Česko i Polsko, další rozvoj průmyslu vyžaduje cenově konkurenceschopnou energii, investice, technologie a růst produktivity.

69 M. Mutschlechner, *The Czechoslovakian Republic as Successor State to Austria-Hungary*, Die Welt der Habsburger, https://ww1.habsburger.net/en/chapters/czechoslovakian-republic-successor-state-austria-hungary (přístup: 28.09.2026).

70 Ł. Dwilewicz, *Politika polského státu vůči průmyslu 1918–2018*, „Čtvrtletník Kolegium Ekonomicko-Společného. Studia a Práce“, 2018, č. 3 (35), s. 61, https://econjournals.sgh.waw.pl/kwes/article/view/1102 (přístup: 28.09.2026).

71 *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 (přístup: 28.09.2026), https://doi.org/10.1787/cb08eb93-en.

72 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.

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

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

RŮZNÉ STRATEGIE, PODOBNÉ AMBICE

V únoru 2026 česká vláda představila strategii *Česko: Země pro budoucnost 2.0*, která prezentuje velmi jasný směr dalšího hospodářského rozvoje České republiky. Dokument předpokládá přechod od ekonomiky ve velké míře založené na výrobě a roli subdodavatele k modelu založenému na vysoké přidané hodnotě, vlastních technologiích, investicích a silnějších českých podnicích. Ambicí je návrat Česka do první desítky evropských států z hlediska HDP *per capita* podle parity kupní síly, přičemž jedním z konkrétních cílů je zvýšení domácí přidané hodnoty vývozu ze 62 % v roce 2020 na 70 % v roce 2030.[75] Důležitou součástí tohoto modelu je také cenově dostupná energie, vnímaná jako jedna ze základních podmínek konkurenceschopnosti průmyslu.[76]

Polsko v současnosti nedisponuje jedním novým dokumentem, který by byl přímým ekvivalentem české strategie. Aktuální Strategie produktivity 2030, přijatá Radou ministrů v roce 2022, však předpokládá podobnou změnu rozvojového modelu Polska: odklon od výhody vyplývající z relativně nízkých mzdových nákladů směrem k ekonomice využívající znalosti, pokročilé technologie, automatizaci a vyšší produktivitu.[77] Paralelně se připravuje Strategie rozvoje Polska do roku 2035[78] a v květnu 2026 byly zahájeny konzultace návrhu Programu rozvoje investic v polské ekonomice do roku 2035, jehož cílem je přilákat investiční projekty se zásadním významem pro rozvoj země.[79]

Polské ambice přitom čím dál zřetelněji přesahují samotnou konvergenci se západní Evropou.

V roce 2026 se Polsko účastní prací G20 na pozvání amerického předsednictví a na prosincový summit v Miami bylo pozváno jako speciální host.

To ještě neznamená trvalé členství, ale polské orgány deklarují, že jejich cílem je proměnit letošní účast v G20 v trvalou přítomnost Polska v tomto formátu.[80]

75 *Hospodářská strategie. Česko: Země pro budoucnost 2.0,* Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Praha, únor 2026, kap. 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 (přístup: 28.09.2026).

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

77 *Rada Ministrů přijala Strategii Produktivity 2030*, Ministerstvo Rozvoje a Technologie, 12. 7.2022, https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/rada-ministrow-przyjela-strategie-produktywnosci-2030 (přístup: 28.09.2026).

78 *Strategie Rozvoje Polska do roku 2035,* Ministerstvo pro místní rozvoj a regionální politiku, https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r- (přístup: 28.09.2026).

79 *Program Rozvoje Investic v Polské ekonomice do roku 2035*, Ministerstvo rozvoje a technologií, 19. 5.2026, https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/program-rozwoju-inwestycji-w-polskiej-gospodarce-do-2035-roku (přístup: 28.09.2026).

80 *Polsko u stolu G20 – čas proměnit hospodářský úspěch v globální vliv*, Ministerstvo Financí, 26. 8.2026, https://www.gov.pl/web/finanse/polska-przy-stole-g20--czas-przekuc-sukces-gospodarczy-w-globalny-wplyw (přístup: 28.09.2026); *Prezident o potenciálu Trojmoří a místě Polska v G20*, Kancelář Prezidenta Polské republiky, 14.09.2026, https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wypowiedzi-prezydenta-rp/wystapienia/prezydent-o-potencjale-trojmorza-i-miejscu-polski-w-g20-,126480 (přístup: 28.09.2026).

Ambice obou států jsou si tedy podobné, ačkoli vyplývají z jiné škály ekonomiky. Česko chce využít svou silnou průmyslovou základnu k přechodu k ekonomice s vyšší přidanou hodnotou, zatímco Polsko chce využít měřítko trhu, investic a dosavadního růstu k přechodu z pozice dohánějící ekonomiky do role státu spoluvytvářejícího evropskou a globální hospodářskou politiku. V obou případech úspěch závisí na stejných faktorech: konkurenceschopné energii, kapitálu, technologiích a schopnosti udržet průmyslovou výrobu v Evropě.

ENERGIE JAKO PODMÍNKA KONKURENCE, SCHOPNOSTI A SUVERENITY

Pro Česko i Polsko je energetická bezpečnost jednou ze základních podmínek dalšího rozvoje průmyslu. Oba státy předpokládají udržení diverzifikovaného mixu založeného na jaderné energetice, úložištích, rozvoji sítí a řiditelných zdrojích. Česká vláda označuje jadernou energetiku za jeden z pilířů stability systému a zároveň předvídá rozvoj OZE a nových plynových kapacit.[81] Polsko přijímá podobný model rozvoje energetické infrastruktury a Vnitrostátní plán v oblasti energie a klimatu předpokládá, že do roku 2040 budou OZE odpovídat za přibližně dvě třetiny výroby elektřiny, ale jejich rozvoj má probíhat paralelně s jadernou energetikou, akumulací a rozvojem sítí.[82]

V obou státech zkušenosti posledních let posílily také význam energetické suverenity. Polsko zahájilo diverzifikaci dodávek plynu ještě před plnohodnotnou ruskou agresí vůči Ukrajině a již v roce 2021 přijatá Energetická politika Polska do roku 2040 uváděla výstavbu Baltic Pipe, rozšíření LNG terminálu ve Świnoujście a diverzifikaci směrů dodávek jako strategické prvky bezpečnosti státu.[83] Po roce 2022 byl tento cíl rozšířen o rychlé omezení závislosti na ruských fosilních palivech. Česko, které před ruskou agresí zůstávalo výrazně silněji závislé na ruském plynu, zahájilo podobnou diverzifikaci především po únoru 2022. Ještě v témže roce si zajistilo přístup k LNG terminálu v nizozemském Eemshavenu s kapacitou odpovídající přibližně třetině roční české spotřeby plynu.[84]

Společný česko-polský zájem tedy nespočívá ve volbě jednoho druhu energie, ale v udržení co největší kontroly nad podmínkami jejího dodávání. Pro oba státy je rozvoj OZE součástí transformace, ale musí být propojen se stabilními výrobními kapacitami, sítěmi, akumulací a diverzifikací dodávek paliv. Z pohledu průmyslu cíl zůstává stejný: energie má být dostupná, předvídatelná a cenově konkurenceschopná. Právě v tomto bodě se energetická politika přímo spojuje s česko-polským přístupem k Zelené dohodě a systému ETS.

81 *Programové prohlášení vlády*, 05.01.2026, kap. „Hospodářství, průmysl a energetika", Vláda České republiky, https://vlada.gov.cz/cz/vlada/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-224629/ (přístup: 28.09.2026); Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, *Hospodářská strategie. Česko: Země pro budoucnost 2.0*, op. cit.

82 *Vnitrostátní plán v oblasti energie a klimatu schválený Radou ministrů. Dokument vypracovalo Ministerstvo energetiky*, Ministerstvo energetiky, 8. 6.2026 https://www.gov.pl/web/energia/krajowy-plan-w-dziedzinie-energii-i-klimatu-przyjety-przez-rade-ministrow-dokument-opracowalo-ministerstwo-energii (přístup: 28.09.2026).

83 *Usnesení ve věci „Energetické politiky Polska do roku 2040"* Kancelář předsedy vlády, 2. 2.2021, https://www.gov.pl/web/premier/uchwala-w-sprawie-polityki-energetycznej-polski-do-2040-r (přístup: 28.09.2026); *Východiska pro aktualizaci Energetické politiky Polska do roku 2040 z března 2022* Ministerstvo energetiky, 27. 3.2026, https://www.gov.pl/web/energia/zalozenia-do-aktualizacji-polityki-energetycznej-polski-do-2040-r-z-marca-2022-r (přístup: 28.09.2026).

84 *Czechia Energy Snapshot*, Evropská komise, DG Energy, 18. 10.2022, https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022)–10/CZ_2022_Energy_Snapshot.pdf (přístup: 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, 8.09.2022, https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/v-nizozemsku-se-otevre-lng-terminal--ktery-cesku-umozni-snizit-zavislost-na-ruskem-plynu-az-o-tretinu--269787/ (přístup: 28.09.2026).

ZELENÁ DOHODA A ETS: SPOLEČNÝ PROBLÉM NÁKLADŮ TRANSFORMACE

Pro vysoce průmyslové ekonomiky Česka a Polska je evropská klimatická politika zároveň politikou nákladovou. Cena emisních povolenek ovlivňuje energetiku a velké průmyslové závody spadající pod ETS1, zatímco ETS2 rozšiřuje cenový mechanismus na paliva využívaná mimo jiné v budovách a silniční dopravě. V obou státech se diskuse o Zelené dohodě čím dál silněji soustředí nikoli na samotný cíl snižování emisí, ale na tempo transformace, její náklady a dopad na konkurenceschopnost průmyslu.

Postoj současné české vlády je v této otázce mnohem rozhodnější. Vládní prohlášení z ledna 2026 oznamuje kroky k přestavbě ETS1 tak, aby byl systém pro průmysl předvídatelnější, a deklaruje připravenost nezavádět ETS2 do vnitrostátního práva. Česká vláda zároveň spojuje odpor vůči růstu emisních nákladů s požadavkem levnější energie, větší energetické soběstačnosti a rozvoje jádra.[85] Polsko nezpochybňuje celou unijní politiku redukce emisí, ale rovněž požaduje zásadní změnu jejích nástrojů. V březnu 2026 se Ministerstvo klimatu a životního prostředí vyslovilo pro hlubokou reformu ETS, zrušení povinného ETS2 do roku 2030, větší příděl bezplatných povolenek pro průmysl a mechanismy omezující spekulaci s cenami povolenek.[86]

Postoje Prahy a Varšavy tedy nejsou identické, ale jejich hospodářský výchozí bod je blízký. Potvrzují to jednání českého a polského resortu životního prostředí z ledna 2026, během nichž se oba státy dohodly na spolupráci na mechanismech stabilizujících ceny v ETS2 a omezujících riziko prudkého nárůstu nákladů.[87] Změněné evropské klimatické právo zároveň zavádí závazný cíl čisté redukce emisí o 90 % do roku 2040 oproti roku 1990 a plné spuštění ETS2 bylo posunuto na rok 2028.[88]

Prostor pro společné jednání Česka a Polska nespočívá v jednoduchém odmítnutí evropské klimatické transformace. Mnohem realističtějším společným zájmem je takové utváření jejích podmínek, aby tempo dekarbonizace odpovídalo investičním možnostem průmyslu a náklady na energii a emise nepřiměly firmy ke přesouvání výroby mimo Evropskou unii. Právě v této oblasti se energetika, ETS a průmyslová politika stávají jedinou záležitostí.

AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL: KONVERGENCE POSTOJŮ V PRAXI

Automobilový průmysl je oblastí, v níž se podobné průmyslové zájmy Česka a Polska již promítly do společných kroků na fóru EU. Význam sektoru je v obou státech velký, ačkoli jejich místo ve výrobním řetězci je mírně odlišné. V Česku zůstává automobilový průmysl největším průmyslovým odvětvím a odpovídá za více než 9 % HDP a přibližně čtvrtinu vývozu.[89] V Polsku

85 *Programové prohlášení vlády*, 05.01.2026, kap. „Hospodářství, průmysl a energetika", Vláda České republiky, https://vlada.gov.cz/cz/vlada/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-224629/ (přístup: 28.09.2026).

86 *Reforma ETS: směr změn navrhovaný Polskem*, Ministerstvo životního prostředí a klimatu, 18. 3.2026, https://www.gov.pl/web/klimat/Reforma-ets-kierunek-zmian-proponowany-przez-polske (přístup: 28.09.2026).

87 *Setkání náměstků ministrů životního prostředí Česka a Polska*, Ministerstvo životního prostředí a klimatu, 15. 1.2026, https://www.gov.pl/web/klimat/spotkanie-wiceministrow-srodowiska-polski-i-czech (přístup: 28.09.2026).

88 *2040 climate target: Council gives final green light*, Rada Evropské unie, 5. 3.2026, https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/03/05/2040-climate-target-council-gives-final-green-light/ (přístup: 28.09.2026).

89 *Mobility*, část týkající se významu automobilového průmyslu v ekonomice České republiky, CzechInvest, https://czechinvest.gov.cz/en/Key-sectors/Mobility (přístup: 28.09.2026).

má větší význam než samotná montáž vozidel rozvinutá výroba dílů a komponentů a celý automobilový sektor odpovídá podle vládních údajů za přibližně 8 % HDP a téměř 12 % vývozu.[90]



Již v prosinci 2024 Polsko a Česko, společně s Bulharskem, Itálií, Rumunskem a Slovenskem, předložily v Radě EU návrh nové evropské automobilové politiky, v němž požadovaly především technologickou neutralitu, větší předvídatelnost regulací a podporu investic zahrnující nejen výrobce automobilů, ale i celý evropský dodavatelský řetězec komponentů.[91] Tento směr zůstal aktuální i po změně české vlády.

V březnu 2026 česká vláda schválila mandát pro vyjednávání týkající se nových emisních norem CO_2, v němž jako své priority uvedla technologicky neutrální transformaci, zmírnění emisních cílů a větší flexibilitu pro výrobce.[92] Během zasedání Rady EU se Polsko vyslovilo pro snížení cíle redukce emisí pro nová auta v roce 2035 na 90 % a pro dodatečné mechanismy flexibility, přičemž zdůraznilo význam technologické neutrality a konkurenceschopnosti evropského průmyslu.[93]

V tomto ohledu tedy postoje Prahy a Varšavy vedou podobným směrem: Česko zpochybňuje současná omezení týkající se spalovacích motorů rozhodnějším způsobem, zatímco Polsko akcentuje především změnu cílů, větší flexibilitu a možnost využití různých technologií. Společným jmenovatelem zůstává přesvědčení, že dekarbonizace automobilového průmyslu se nesmí dít na úkor evropských výrobních kapacit. Pro Česko a Polsko je to zvláště významné, protože transformace sektoru znamená zároveň boj o to, kde se budou v budoucnu vyrábět automobily, baterie, elektronika, software a komponenty nových pohonných systémů.

90 *Na Ministerstvu rozvoje a technologií o podpoře pro automobilový sektor*, Ministerstvo rozvoje a technologií, 29. 11.2025, https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/w-mrit-o-wsparciu-dla-sektora-motoryzacyjnego (přístup: 28.09.2026).

91 Rada Evropské unie, *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 (přístup: 28.09.2026).

92 *Vláda schválila pozici ČR k revizi emisních norem, CO_2. 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-co_--prioritou-je-podpora-autoprumyslu--technologicka-neutralita-a-moznost-volby-pro-obcany--292391/ (přístup: 28.09.2026).

93 *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 (přístup: 28.09.2026).

OD SPOLEČNÝCH ZÁJMŮ KE SPOLEČNÉ AGENDĚ V RADĚ EU

Česko a Polsko nejsou dostatečně velké na to, aby samostatně rozhodovaly o výsledku hlasování v Radě EU. V standardním postupu kvalifikované většiny vyžaduje přijetí rozhodnutí podporu nejméně 55 % členských států reprezentujících nejméně 65 % obyvatelstva Unie, zatímco blokující menšina musí zahrnovat nejméně čtyři státy.[94] Význam spolupráce Prahy a Varšavy tedy nespočívá ve vytvoření samostatného bloku, ale v možnosti připravovat společné návrhy a budovat kolem nich širší koalice.

Základy takového mechanismu již existují. **V červnu 2026 premiéři Česka, Polska, Slovenska a Maďarska v rámci V4 uznali rovnováhu mezi transformací a konkurenceschopností**, přezkum ETS a regulace týkající se automobilového průmyslu za oblasti společného jednání v evropské politice. **Dohodli se rovněž na obnovení stálých koordinačních kanálů mezi ministry a zástupci odpovědnými za politiku EU.[95]**

To znamená, že česko-polská součinnost může fungovat jako jádro širších regionálních koalic, jejichž složení se bude měnit v závislosti na konkrétní agendě.

První přirozenou oblastí takové agendy je energetika. Vedle společného zájmu na omezení nákladů na energii má zvláštní význam jaderná energetika. Během česko-polských konzultací v květnu 2026 oba státy projednávaly financování nových projektů, spolupráci na fóru EU, rozvoj SMR, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, budování společných dodavatelských řetězců. Potvrzena byla rovněž další spolupráce v rámci unijní jaderné aliance.[96] Česko disponuje stávajícím technologickým a průmyslovým zázemím, zatímco Polsko zahajuje výrazně větší cyklus nových investic, což vytváří prostor pro spolupráci zahrnující jak evropskou politiku, tak samotný průmysl.

Druhou oblastí, v níž sousední státy mohou prohloubit spolupráci, je obranný průmysl. V červnu 2026 ministři obrany Česka a Polska dohodli rozvoj spolupráce podniků, společných podniků typu *joint venture* a společných průmyslových projektů.[97] Potenciální společná agenda Česka a Polska v Radě EU se tak může opírat o několik již existujících třecích ploch: konkurenceschopnou energii, reformu ETS, technologickou neutralitu v automobilovém průmyslu, rozvoj jaderné energetiky a evropskou obrannou výrobu. Nevyžaduje to úplnou shodu obou vlád ve

94 *Qualified majority*, část „Blocking minority", Rada Evropské unie, https://www.consilium.europa.eu/en/council-eu/how-does-the-council-vote/qualified-majority/ (přístup: 28.09.2026).

95 *Setkání premiérů Visegrádské skupiny – Společné prohlášení*, Gödöllő, Kancelář předsedy vlády, 23. 6.2026, publikováno 24. 6.2026, https://www.gov.pl/web/premier/spotkanie-premierow-grupy-wyszehradzkiej---wspolne-oswiadczenie (přístup: 28.09.2026).

96 *Polsko-české konzultace v oblasti jaderné energetiky*, Ministerstvo energetiky, 21. 5.2026, https://www.gov.pl/web/polski-atom/konsultacje-polsko-czeskie-w-zakresie-energetyki-jadrowej (přístup: 28.09.2026).

97 *Polsko-české partnerství ve prospěch bezpečnosti regionu*, Ministerstvo národní obrany, 24. 6.2026, https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/polsko-czeskie-partnerstwo-na-rzecz-bezpieczenstwa-regionu (přístup: 28.09.2026).

všech evropských otázkách, stačí schopnost rozpoznat konkrétní společné zájmy a předkládat je ve formě návrhů, kolem nichž lze následně budovat širší koalice členských států.

OD SPOLEČNÝCH ZÁJMŮ K PRŮMYSLOVÉ ALIANCI

Společné zájmy Prahy a Varšavy na fóru EU nevyplývají z politické blízkosti, ale především ze struktury jejich ekonomik, a rozhodnutí týkající se cen energií, emisních nákladů, automobilového průmyslu či financování transformace mají pro oba státy větší hospodářský význam než pro mnoho jiných členů Unie.

Tato strukturální konvergence se čím dál zřetelněji promítá do konkrétních postojů na fóru EU. Česká republika se vyslovuje pro dalekosáhlou změnu současného systému ETS a odmítnutí ETS2, zatímco Polsko požaduje hlubokou reformu ETS a zrušení povinného zavádění ETS2 do roku 2030.[98] Rovněž v otázce automobilového průmyslu oba státy podporují větší technologickou neutralitu, flexibilnější tempo redukce emisí a takové vedení transformace, které umožní zachovat výrobní kapacity evropského automobilového průmyslu.[99] Postoje Prahy a Varšavy nejsou identické, ale v nejdůležitějších otázkách pro průmysl čím dál častěji vycházejí z podobného předpokladu: transformace nesmí vést ke ztrátě konkurenceschopnosti a přesouvání výroby mimo Evropu.

Tato konvergence vytváří prostor pro budování společné fronty a mluvení jedním hlasem v Radě EU. Česko a Polsko však nejsou dostatečně velké na to, aby samostatně tvořily většinu nebo blokující menšinu, a proto reálná hodnota jejich spolupráce spočívá v možnosti iniciovat koalice kolem konkrétních záležitostí. V závislosti na tématu může být složení takové koalice širší a proměnlivé a zahrnovat státy se zájmem o jadernou energetiku, automobilový průmysl, financování transformace či udržení průmyslové výroby v EU.

Zvláště velké možnosti budování koalic s Českem a Polskem v čele dává energetika. Česko totiž disponuje mnohaletými jadernými zkušenostmi, technickými kompetencemi a stávajícím ekosystémem dodavatelů, zatímco Polsko zahajuje velkoobjemový program výstavby vlastních jaderných kapacit. Podobná komplementarita se může rozvíjet v obranném průmyslu, kde rostoucí investiční potřeby Polska mohou potkat zkušenosti a výrobní kapacity českých podniků. V tomto smyslu česko-polské vztahy mohou postupně přejít na vyšší úroveň spolupráce: od hospodářského sousedství k průmyslové alianci.

Prohloubení spolupráce mezi Prahou a Varšavou v oblastech nejdůležitějších pro jejich ekonomiky by nemusely hned znamenat vytvoření formálního bloku ani dojednávání postoje v každé záležitosti. Dávaly by však šanci na trvalé propojení čtyř dimenzí spolupráce: průmyslové, kapitálové, technologické a regulační. Česko by do tohoto vztahu přinášelo mimořádně rozvinutou výrobní základnu, technické kompetence a zkušenosti v mnoha specializovaných sektorech, zatímco Polsko větší měřítko trhu, investic a budoucí poptávky. Spojení těchto zdrojů by mohlo zvyšovat nejen vzájemný hospodářský obrat, ale i schopnost obou států spoluvytvářet podmínky rozvoje průmyslu v Evropské unii.

98 Programové prohlášení vlády, op. cit.; Ministerstvo životního prostředí a klimatu, Reforma ETS: směr změn navrhovaný Polskem, op. cit.

99 Joint proposal for a renewed European automotive policy: balancing competitiveness and climate ambition, op. cit.; Vláda schválila pozici ČR k revizi emisních norem, CO_2. Prioritou je podpora autoprůmyslu, technologická neutralita a možnost volby pro občany, op. cit.; Deputy Minister Krzysztof Bolesta at the meeting of the EU Environment Council in Brussels, op. cit.

Hlavní podstatou přitom není ochrana stávajícího výrobního modelu před změnou, ale zajištění toho, aby energetická, technologická a obranná transformace vytvářela nové průmyslové kapacity právě ve střední Evropě. V tomto pojetí by společný česko-polský hlas v EU nebyl projektem namířeným proti jiným členským státům, ale pokusem o silnější začlenění perspektivy středoevropských průmyslových ekonomik do evropské debaty o konkurenceschopnosti. Na této úrovni může být rostoucí význam hospodářských vztahů Česka a Polska přeložen do trvalejší průmyslové aliance.

6. SEKTORY BUDOUCNOSTI



INSTYTUT SOBIESKIEGO

6.1. OBRANA

6.1.1. STRATEGICKÁ PERSPEKTIVA (JAN JIREŠ)

Pokusy o přeshraniční obrannou spolupráci v Evropě končily v uplynulých desetiletích většinou neúspěchem, navzdory mnoha politickým proklamacím na podporu této ambice. Týká se to především nejnáročnější formy mezinárodní obranné spolupráce, tedy společné výstavby vojenských schopností a společných vyzbrojovacích projektů.

Středoevropský region nebyl výjimkou, spíše naopak. Regionální obranná spolupráce v rámci Visegrádské skupiny (V4) vygenerovala obrovské množství ministerských deklarací a akčních plánů, ale jen velmi málo praktických výsledků. Země V4 neuskutečnily ani jediný skutečně společný vyzbrojovací projekt, i když po roce 2010 investovaly do rozvoje své obranné spolupráce značný politický kapitál.[100]

Překážek, které tradičně bránily realizaci těchto politických deklarací, je hned několik: nekompatibilita národní legislativy a akvizičních procesů, neochota shodnout se na jednotné technické specifikaci pořizovaného vojenského materiálu, odlišné časové preference týkající se výstavby konkrétních vojenských schopností a rozdílné vnímání urgence bezpečnostních hrozeb. A rovněž velké rozdíly ve velikosti, zdrojích a prioritách mezi Polskem na jedné straně a ostatními středoevropskými zeměmi na straně druhé.[101]

100 Visegrád Group, 'Joint Communiqué of the Ministers of Defence of the Visegrad Group', 4. 5. 2012, https://www.visegradgroup.eu/home/documents/2012/joint-communique-of-the; Visegrád Group, 'Long Term Vision of the Visegrad Countries on Deepening Their Defence Cooperation', 14. 3. 2014, https://www.visegradgroup.eu/download.php?docID=253; and Visegrád Group, 'Framework for an Enhanced Visegrád Defence Planning Cooperation', 14. 3. 2014, https://www.visegradgroup.eu/down-load.php?docID=259.

101 Petr Kaniok, Vít Hloušek, 'Visegrad four as an institution in times of EU crises', European Politics and Society, Volume 26 (2025), Issue 5, https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23745118.2025.2488815#abstract; Juraj Krupa, 'Visegrad Four Defence Cooperation: Years of Missed Opportunities', Warsaw Institute, 5. 7. 2019, https://warsawinstitute.org/visegrad-four-defense-cooperation-years-missed-opportunities.

V posledních letech se bezpečnostní **situace v Evropě radikálně proměnila**, a v důsledku toho se proměnila i obranná politika jednotlivých evropských zemí, Evropské unie a NATO.

Hlavní důvody této změny jsou dva a jsou vzájemně propojené. Tím prvním je **vojenská agrese Ruska** proti svým sousedům a potenciálně proti dalším evropským zemím.

Tím druhým je **zásadní přehodnocení amerického přístupu k obraně Evropy** a k transatlantické spolupráci v NATO.[102]

Je možné, že se díky této paradigmatické změně otevírá příležitost pro rozvoj skutečné bilaterální obranné spolupráce mezi Českem a Polskem, která by byla zaměřena na společnou výstavbu vojenských schopností, a vedle společných vládních investic by zahrnovala i spolupráci firem obranného průmyslu z obou zemí.

První část této kapitoly se soustředí na politické a vojenské předpoklady posílené obranné spolupráce Česka a Polska. Druhá část se podrobněji zaměřuje na obranně-průmyslovou rovinu této spolupráce.

KLÍČOVÉ FAKTORY PRO ROZVOJ ČESKO-POLSKÉ OBRANNÉ SPOLUPRÁCE

V kontextu posilování kolektivní obrany NATO a rostoucích národních obranných ambicí probíhá několik klíčových procesů, které ve svém souhrnu mohou motivovat Česko a Polsko k tomu, aby nastartovaly intenzivnější bilaterální spolupráci v obraně.

Zaprvé, Aliance přijala své **nové operační plány.** Došlo k tomu poprvé od konce studené války a spojenecké země díky nim vědí, co přesně mají v rámci kolektivní obrany dělat a kde a s kým budou ve společné operaci určené k odstrašení protivníka či obraně před napadením nasazeni.[103] Polsko i Česká republika jsou součástí regionálního operačního plánu Střed (*Joint Operations Area-Centre*, JOA-C) a jedním ze dvou prioritních směrů nasazení českých obzrojených sil v aliančních operacích jsou Polsko a Pobaltí. České a polské ozbrojené síly navíc spolupracují v rámci Struktury sil NATO (*NATO Force Structure*) – příkladem je zapojení české armády do mnohonárodních aliančních velitelství ve Štětíně a Elblągu.

102 Department of War, 'National Defence Strategy: Restoring Peace through Strength for a New Golden Age of America', 23.1. 2023, https://media.defense.gov/2026/Jan/23/2003864773/-1/-1/0/2026-national-defense-strategy.pdf.

103 Ruben Stewart, 'NATO's three front problem', International Institute for Strategic Studies, Military Balance Blog, 16. 7. 2026, https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2026/07/natos-three-front-problem.

Zadruhé, realizace nových operačních plánů vyžaduje, aby členské země vybudovaly potřebné vojenské schopnosti, které bude moci Nejvyšší velitel spojeneckých sil v Evropě (SACEUR) použít pro společnou obranu. Národní závazky jsou obsaženy v **nových Cílech výstavby schopností** (*Capability Targets,* CT) přijatých na aliančnícm summitu v Haagu v červnu 2025. Pro Česko i Polsko přinášejí mimořádně vysoké nároky na výstavbu schopností a s ní související investice do obrany.[104]

Zatřetí, Spojené státy požadují, aby evropští členové NATO postupně převzali téměř úplnou odpovědnost za svou **vlastní obranu v konvenční oblasti** (*burden-shifting*). To bude pro Česko a Polsko znamenat další navýšení požadavků na výstavbu vojenských schopností a pořizování vojenských technologií nad rámec CT přijatých v Haagu.[105]

Začtvrté, výstavba vojenských jednotek vybavených kvalitní výzbrojí pro úspěšnou kolektivní obranu nestačí. NATO klade stejný důraz i na komplexní zabezpečení prostoru spojeneckých zemí (*enablement*) a všestrannou **logistickou podporu nasazených spojeneckých sil** (*host nation support*, HNS).[106] A právě zde je díky jejich geografické poloze význam Česka a Polska enormní. Česko musí zajistit spojeneckým vojenským jednotkám podmínky pro co nejefektivnější přesun přes své území do Polska a dál do Pobaltí.

Zapáté, to vše vyžaduje obrovské investice, a tedy **zvyšování obranných rozpočtů** obou zemí. Polsko je v tomto ohledu mnohem ambicioznější a cítí vyšší míru urgence v souvislosti se stále se zhoršující bezpečnostní situací, takže jeho obranný rozpočet podle údajů NATO dosáhl úrovně 4,25 procenta HDP a velikostí je srovnatelný s rozpočtem Itálie či Španělska. Česká republika se v roce 2025 dostala na 1,86 procenta HDP a od té doby na této úrovni stagnuje, ale i tak v nominálním vyjádření český obranný rozpočet za posledních deset let výrazně vzrostl.[107]

Zašesté, **Evropská unie bude do obrany investovat** významné finanční prostředky. V návrhu Víceletého finančního rámce na období 2028-2034 je určeno na projekty související s obranou a vesmírem až 130 miliard euro.[108] I pokud to nakonec bude méně, půjde o zásadní posun, který učiní z EU zdroj financování obrany srovnatelný s národními rozpočty, zejména pokud k tomu přičteme půjčky v rámci nástroje SAFE. S cílem využít tyto prostředky vznikají mezinárodní koalice pro společnou výstavbu schopností (například v oblasti protivzdušné obrany) se silným průmyslovým zaměřením.[109] Je strategickým zájmem Česka i Polska, aby dokázaly financování z EU využít pro posílení své obrany a podporu svého obranného průmyslu.

104 NATO, 'NATO's role in capability development', aktualizováno 6. 7. 2026, https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/natos-role-in-capability-development.

105 Piotr Szymański, 'NATO 3.0: From burden sharing to burden shifting and the Europeanisation of the Alliance', OSW, 3. 7. 2026, https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2026-07-03/nato-30-burden-sharing-to-burden-shifting-and-europeanisation.

106 Tomáš Kolařík, 'Rising Demands on Host Nations in NATO Operations,' CZ Defence, 22. 6. 2026, https://www.czdefence.com/article/demands-on-host-nations-to-provide-support-for-alliance-forces-are-growing.

107 NATO, 'Defence Expenditures of NATO Countries (2014-2026)', 7. 7. 2026, https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2026-en.pdf.

108 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.

109 European External Action Service, 'EU military capabilities explained', 20. 2. 2026, https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-military-capabilities-explained_en.

A konečně zasedmé, **český i polský obranný průmysl rychle roste.** Disponuje vyspělými technologiemi, výrobními kapacitami, nenasycenými trhy a vysokými zisky. V každé zemi má jeho úspěch jinou příčinu a podobu. Expanze českého průmyslu je způsobena především rychlým růstem exportu: zhruba 90 procent jeho produkce je vyvezeno a objem exportu se od roku 2021 přibližně zosminásobil. Vysoké zisky mu umožňují kupovat další firmy a budovat nové výrobní kapacity v zahraničí (v Evropě i Severní Americe). Růst polského obranného průmyslu je naopak tažen poptávkou ze strany polských ozbrojených sil a rychle se zvyšujícími národními obrannými výdaji. Navzdory těmto odlišnostem ale českému i polskému obrannému průmyslu jejich růst umožňuje budovat vertikálně integrované dodavatelské řetězce, například ve výrobě munice. A zároveň platí, že jejich odlišnost zvyšuje jejich vzájemnou kompatibilitu a snižuje míru jejich soupeření o trhy.[110]

ČESKÉ A POLSKÉ AMBICE VE VÝSTAVBĚ VOJENSKÝCH SCHOPNOSTÍ

V posledních letech byl rozvoj vojenských schopností v Evropě do značné míry určován politikou Ruska a USA. Ruská agrese přiměla NATO zásadně změnit přístup k odstrašení a obraně. Současná americká administrativa navíc očekává, že hlavní odpovědnost za konvenční obranu Evropy bude přenesena na evropské spojence v rámci procesu *burden-shifting*, což bude od Evropanů vyžadovat více, než je obsaženo v platných aliančních CT. Ty však budou nadále představovat základní východisko, které bude v příštích dvou desetiletích určovat budování vojenských schopností a pořizování výzbroje a vojenského materiálu v Česku i Polsku.

Pro Česko představuje splnění těchto nových závazků mimořádně náročný kvalitativní posun, protože již nyní má velké potíže s plněním závazků dohodnutých v roce 2021.

Podle bývalého náčelníka generálního štábu české armády si splnění nových CT vyžádá **zvýšení počtu příslušníků českých ozbrojených sil nejméně o dalších 7500** (na celkový počet 37 500)
a zvýšení obranných výdajů nad 3% HDP do roku 2030.[111]

110 International Institute for Strategic Studies, 'The Emerging Defence-industrial Ecosystem in Central and Eastern Europe', in: 'The Defence of Europe in a New Era', 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.

111 Česká armáda bude potřebovat asi 7500 vojáků navíc, odhaduje Řehka', SeznamZprávy, 12. 3. 2025, https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-ceska-armada-bude-potrebovat-asi-7500-vojaku-navic-odhaduje-rehka-271670.

Nejdůležitější závazky České republiky v oblasti rozvoje schopností spadají do tří oblastí. Zaprvé, v pozemní doméně je klíčovým požadavkem modernizace dvou stávajících brigád: těžké mechanizované brigády, jejímž základem budou tanky Leopard 2A8 a pásová bojová vozidla pěchoty CV90, a střední brigády, která vyžaduje pořízení nových kolových obrněných vozidel jako náhrady za současnou platformu Pandur.

Zadruhé, Česko musí významně investovat do protivzdušné a protiraketové obrany. Alianční CT z roku 2025 předpokládají nárůst schopností v této oblasti o zhruba 400 procent ve srovnání s předchozím plánovacím cyklem.[112] Potřeby protivzdušené obrany budou částečně naplněny pořízením 24 letounů F-35. První z nich mají být dodány v roce 2029 na americkou výcvikovou základnu a v roce 2031 na území České republiky. Další část české protivzdušné obrany bude zajištěna pořízením izraelských systémů krátkého dosahu SPYDER – v první fázi čtyř a v potenciální druhé fázi dalších čtyř.

To však představuje jen malou část celkových investic do protivzdušné obrany, které musí Česko v kontextu integrované protivzdušné a protiraketové obrany NATO v následujících letech učinit. Vzhledem k vysoké technologické a finanční náročnosti se zároveň jedná o oblast, kde je mezinárodní spolupráce mezi evropskými zeměmi nezbytná. Tomu odpovídá i to, že již nyní existuje v Evropě řada přeshraničních projektů a koalic, které mají protivzdušnou a protiraketovou obranu řešit, a to i s využitím prostředků EU. Bylo by smysluplné, kdyby právě zde zahájilo spolupráci Česko s Polskem, potenciálně v rámci širšího regionálního formátu. Zejména český průmysl navíc již nyní disponuje jak využitelnými technologiemi, tak vývojovými a výrobními kapacitami.

Zatřetí, vzhledem ke geografické poloze České republiky a její roli při přijímání, rozmístění a přesunu spojeneckých sil (*host nation support*) v rámci aliančních regionálních obranných plánů jsou nezbytně nutné značné investice do vojenské i civilní logistiky. Je potřeba posílit infrastrukturu zajišťující hladké dopravní spojení (primárně silniční, sekundárně železniční) mezi Německem, Českem a Polskem, které bude moci být využíváno pro přesuny spojeneckých sil. Jejich velikost přitom může v jednom okamžiku dosáhnout desítek tisíc vojáků, takže se jedná o skutečně komplexní logistickou operaci, v níž je spolupráce mezi geografickými sousedy nezbytná.[113]

Reálné výdaje na obranu podle hodnocení NATO však v České republice v roce 2025 dosahovaly 1,86 % HDP. Česko je v důsledku toho státem s nejnižšími výdaji na obranu ze zemí střední Evropy.[114] Zároveň platí, že mezinárodní obranná spolupráce nemůže být chápána jako nástroj, jehož prostřednictvím lze kompenzovat nedostatečnou výši národních investic do obrany – o to se pokusily země V4 v kontextu úsporné fiskální politiky po roce 2010 a nevedlo to k úspěchu.

112 Reuters, 'NATO needs 400% increase in air and missile defence, Rutte will say in London', 9. 6. 2025, https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/nato-needs-400-increase-air-missile-defence-rutte-will-say-london-2025-06-09.

113 Tomáš Kolařík, 'Rising Demands on Host Nations in NATO Operations,' CZ Defence, 22. 6. 2026, https://www.czdefence.com/article/demands-on-host-nations-to-provide-support-for-alliance-forces-are-growing

114 NATO, 'Defence Expenditures of NATO Countries (2014-2026)', 7. 7. 2026, https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2026-en.pdf.

Závazky Polska v rámci nových aliančních CT **jsou ve středoevropském regionu nejambicióznější**, což odráží jak geografickou polohu země, tak její velikost a strategickou kulturu.

Program rozvoje polských ozbrojených sil na období 2025 až 2039 počítá s dosažením celkového počtu 300 000 vojáků v činné službě a 200 000 záložníků.[115]

Polsko se v rámci aliančních CT zavázalo vytvořit dvě nové brigády všeobecného určení. Modernizace dělostřelectva zahrnuje objednávky 364 samohybných houfnic K9 Thunder a 290 raketometů HOMAR-K. První kusy domácího bojového vozidla pěchoty Borsuk byly dodány v roce 2025. Polsko také objednalo 441 korejských tanků K2, 250 amerických tanků Abrams a 280 domácích kolových obrněných transportérů Rosomak.

První tři letouny F-35 z celkového počtu 32 dorazily na leteckou základnu Łask v květnu 2026 a dodávky celkem 96 útočných vrtulníků AH-64E Apache se očekávají od roku 2028.[116] Protivzdušná a protiraketová obrana dlouhého dosahu bude zajištěna pořízením systému Patriot, včetně významné lokalizace výroby na polském území v rámci polsko-amerického projektu Wisła.[117]

Významnou investici do polské a v širším smyslu středoevropské obrany představuje výstavba statické obrany „East Shield“ v hodnotě 2,5 miliardy USD a v délce 700 km podél hranic s Ruskem a Běloruskem, která byla zahájena v listopadu 2024.[118]

Polsko tyto investice financuje z rychle rostoucích obranných výdajů, které v roce 2025 výrazně přesáhly 4 % HDP, což byl nejvyšší podíl v rámci Aliance. V nominálním vyjádření činil polský obranný rozpočet v roce 2024 přibližně 44 miliardy USD (navýšení o 241 procent ve srovnání s rokem 2014), zatímto ten český přibližně 8 miliard USD (navýšení o 173 procent ve srovnání s rokem 2014).[119]

115 Michal Górski, ‘Revolution in the Polish Armed Forces: Details Revealed’, Defence24,19. 1. 2026, https://defence24.com/armed-forces/revolution-in-the-polish-armed-forces-details-revealed.

116 Shaylee Carmona, ‘First F-35As Officially Arrive in Poland’, DVIDS, 12. 6. 2026, https://www.dvidshub.net/news/567773/first-f-35as-officially-arrive-poland ; Polsko buduje nejmodernější armádu v Evropě. Servisní centrum pro vrtulníky Apache vznikne v Łodzi, Kancelář předsedy Rady ministrů, https://redakcja.www.gov.pl/web/premier/polska-buduje-najnowoczesniejsza-armie-w-europie-centrum-serwisowe-apache-powstanie-w-lodzi (přístup: 28.09.2026).

117 HSW, ‘The implementation of the WISŁA project by HSW and Raytheon is a fact’, 4. 9. 2019, https://www.hsw.pl/en/news/the-implementation-of-the-wisla-project-by-hsw-and-raytheon-is-a-fact.

118 ‘Poland Fleshes Out Details of Plan to Beef Up Eastern Border’, Reuters, 27. 5. 2024, https://www.reuters.com/world/europe/poland-fleshes-out-details-plan-beef-up-eastern-border-2024-05-27.

119 NATO, ‘The Secretary’s General Annual Report 2025’, p. 67, https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/annual-reports/sgar25-en.pdf.

POLITICKÉ, EKONOMICKÉ A VOJENSKÉ FAKTORY: PŘEDBĚŽNÉ ZÁVĚRY

Výše uvedené ilustruje několik klíčových závěrů týkajících se politických, ekonomických a vojenských předpokladů posílené česko-polské obranné spolupráce.

Zaprvé, navzdory dramatickým změnám v evropské bezpečnosti v posledních letech zůstávají obranné ambice Česka a Polska v mnoha ohledech odlišné. Tyto země nesdílejí jednotný přístup k tomu, jak vnímají urgenci hrozeb, kolik prostředků vynakládají na obranu, jak budují své vojenské schopnosti ani jakou úlohu by měl hrát jejich domácí obranný průmysl. Vlády obou zemí postupovaly podle svých národních podmínek a priorit, nikoli na základě společné regionální logiky.

Zadruhé, v reakci na rostoucí hrozbu ze strany Ruska vytvořilo NATO nový a zásadně posílený rámec pro kolektivní obranu spojenců. Je založen na nových operačních plánech a zahrnuje jak velmi náročné nové závazky v oblasti výstavby vojenských schopností (podpořené závazky týkajícími se zvyšování investic do obrany), tak důraz na logistické zabezpečení spojeneckých sil a aktivizaci obranného průmyslu. Nový rámec alianční obrany přináší pobídky pro rozvoj bilaterální spolupráce Česka a Polska, které mohou vyvážit dosavadní regionální fragmentaci a rozdílné přístupy k obraně způsobené odlišnostmi v národních strategických kulturách a nekompatibilními legislativními, institucionálními a politickými podmínkami.

Zatřetí, do obranného sektoru v Evropě směřují obrovské finanční prostředky, a to jak z národních obranných rozpočtů, tak z rozpočtu EU. To se již projevuje jak zrychlenou výstavbou vojenských schopností v Polsku i v Česku, tak růstem a vysokou ziskovostí českého i polského obranného průmyslu. Rostoucí investice do obrany tak vytvářejí nové příležitosti pro bilaterální obranou spolupráci mezi Českem a Polskem.

6.1.2. SPOLUPRÁCE V OBRANNÉM PRŮMYSLU

(MACIEJ ROMANÓW)

Pokud společné bezpečnostní potřeby Polska a Česka vytvářejí prostor pro těsnější spolupráci, zásadní otázka z průmyslového pohledu zní: **jak proměnit rostoucí poptávku v oblasti obrany obou států v trvalé výrobní kapacity, společné produkty a konkurenceschopné postavení na mezinárodních trzích?** Odpověď vyžaduje zohlednění významných rozdílů ve struktuře a způsobu rozvoje obranného průmyslu obou zemí. Polský obranný průmysl se v současnosti rozvíjí především díky velmi vysoké domácí poptávce. Rostoucí výdaje na obranu, víceleté modernizační programy a potřeba rychlého navýšení výrobních kapacit poskytují podnikům perspektivu zakázek, která je v předchozích dekádách nebývalá. Zvláštní roli hrají státem kontrolované podniky, soustředěné především kolem skupiny Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ), ačkoli stále větší význam mají i soukromé firmy – nejlepším příkladem je dynamický rozvoj skupiny WB Group. Polský model tak lze ve zjednodušení představit jako sekvenci: **domácí poptávka – víceleté zakázky – investice – navýšení výrobních kapacit.**

Český model se vyvíjel odlišně. Menší domácí obranný trh způsobil, že podniky musely mnohem dříve hledat příležitosti k růstu za hranicemi státu. Sektor je přitom v daleko větší míře soukromý a jeho největší subjekty rozvinuly model založený na specializaci, exportu, reinvestování vyprodukovaných prostředků a akvizicích dalších podniků a technologií. Dynamický rozvoj skupin CSG, Colt CZ Group, STV či OMNIPOL ukazuje, že **export a konsolidace se staly jedním z hlavních mechanismů rozšiřování rozsahu českého obranného průmyslu.**

Rozdíl mezi těmito modely dobře ilustruje dynamika podniků po roce 2020. Na polské straně dochází k velmi rychlému růstu tržeb společností HSW, MESKO, WB, Jelcz či Dezamet současně s růstem domácích zakázek a investic do nových výrobních kapacit. Na české straně je růst největších skupin výrazně silněji spojen s exportem, zahraniční expanzí a konsolidací aktiv. Skupina CSG zvýšila rozsah své činnosti na úroveň jednoho z největších soukromých výrobců v oblasti obrany v Evropě, Colt CZ vybudoval mezinárodní skupinu prostřednictvím postupných akvizic a STV významně navyšuje výrobní kapacity v oblasti munice. Zároveň menší specializované podniky, jako jsou PBS Velká Bíteš nebo RETIA, ukazují schopnost českého průmyslu obsazovat atraktivní technologické niky a prodávat produkty na mnoha trzích.

Nelze se tedy snažit o unifikaci obou modelů. Existující rozdíl je potenciálním zdrojem převahy. **Polsko disponuje rozsahem poptávky a možností budovat velké výrobní kapacity; Česko přináší exportní zkušenosti, soukromý kapitál, vybrané technologie a schopnost rychlého škálování podniků na mezinárodních trzích.** Problém nastává teprve tehdy, když se spolupráce omezí na využití polského trhu jako pouhého dalšího směru expanze českých výrobců nebo – v opačném směru – na ochranu polského trhu před zahraniční konkurencí. Ani jeden z těchto modelů nevyužívá plný potenciál spolupráce.

Vyšší hodnotu pro oba státy může přinést model, v němž se **polská poptávka a schopnost financovat velké programy, české technologie a exportní zkušenosti i výrobní kompetence podniků obou zemí propojí již ve fázi návrhu průmyslového programu.** Cílem by pak nemělo být určení, kdo komu prodá hotový produkt, ale vymezení, jaké prvky hodnotového řetězce může každá strana do společného řešení vnést. To by následně mělo být vyráběno v odpovídajícím měřítku a nabízeno i mimo Polsko a Česko. V tomto smyslu spočívá základní příležitost pro spolupráci nikoli v růstu vzájemného obchodu v obranném průmyslu, ale v **propojení dvou různých průmyslových modelů způsobem, který umožní vytvořit kapacitní rozsah a produkty schopné konkurovat na třetích trzích.**

Zmíněné rozdíly mezi polským a českým modelem obranného průmyslu vytvářejí potenciál pro spolupráci, zároveň však nesou riziko její asymetrie. To platí zejména pro Polsko, kde je rozsah současných i plánovaných obranných zakázek mnohonásobně větší než velikost českého trhu. V takové situaci by nejjednodušším modelem spolupráce bylo využití Polska jako dalšího velkého trhu pro české podniky. Pro jednotlivé firmy to může být racionální. Z dlouhodobé strategické perspektivy obou států by to však neměl být cílový model partnerství.

TŘI ÚROVNĚ PRŮMYSLOVÉ SPOLUPRÁCE

TŘI ÚROVNĚ PRŮMYSLOVÉ SPOLUPRÁCE

Obchod

Jedna strana má hotový produkt, druhá jej kupuje. Je to přirozená a potřebná součást obranného trhu, zvláště pokud umožňuje rychle doplnit chybějící schopnost. Nevytváří však automaticky společné průmyslové kompetence. **Růst prodejů českých podniků do Polska - stejně jako polských do Česka - by proto neměl být sám o sobě považován za měřítko prohlubování průmyslové spolupráce.**

Výroba

Konečná montáž, výroba vybraných komponentů, servis či transfer části technologií zvyšují hodnotu zůstávající v objednávajícím státě a zlepšují bezpečnost dodávek. Pokud klíčová technologie, duševní vlastnictví, integrace produktu a exportní práva zůstávají výhradně na jedné straně, lokalizace může znamenat především přesun části výrobního procesu, nikoli vytvoření společného produktu.

Spolupráce

Společné vytváření produktu a jeho hodnotového řetězce - je z hlediska dlouhodobé spolupráce nejpřínosnější úroveň. **Obě strany pak přinášejí konkrétní zdroje: technologii, kapitál, domácí poptávku, výrobní kapacity, systémovou integraci, duševní vlastnictví nebo přístup na trhy.**

Rozdělení budoucích přínosů by mělo odpovídat skutečnému vkladu partnerů a spolupráce by od počátku měla **zahrnovat nejen dodávky pro Polsko a Česko, ale i možnost společného nabízení řešení na třetích trzích.**

INSTYTUT SOBIESKIEGO

GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

Lze rozlišit tři úrovně průmyslové spolupráce.

1. **První je obchod.** Jedna strana disponuje hotovým produktem, druhá jej kupuje. Jde o přirozenou a potřebnou součást obranného trhu, zejména pokud umožňuje rychle doplnit chybějící kapacitu. Nevytváří však automaticky společné průmyslové kompetence. Růst prodejů českých podniků do Polska – stejně jako polských do Česka – by proto neměl být sám o sobě považován za měřítko prohlubování průmyslové spolupráce.

2. **Druhou úrovní je lokalizace výroby.** Finální montáž, výroba vybraných komponentů, servis nebo transfer části technologií zvyšují hodnotu, která zůstává v objednávajícím státě, a zlepšují bezpečnost dodávek. Jde o model výrazně pokročilejší než prostý dovoz, ale i ten může vést k nerovnováze. Pokud klíčová technologie, duševní vlastnictví, integrace produktu a exportní práva zůstávají výhradně na jedné straně, může lokalizace znamenat především přesun části výrobního procesu, nikoli vytvoření společného produktu.

3. **Třetí úrovní – a z hlediska dlouhodobé spolupráce nejhodnotnější – je společnátvorba produktu a jeho hodnotového řetězce.** Obě strany přinášejí konkrétní zdroje: technologii, kapitál, domácí poptávku, výrobní kapacity, systémovou integraci, duševní vlastnictví nebo přístup na trhy. Dělení budoucích přínosů by mělo odpovídat skutečnému vkladu partnerů. Spolupráce by od počátku měla zahrnovat nejen dodávky pro Polsko a Česko, ale i možnost společného nabízení řešení na třetích trzích. To však neznamená potřebu vytvářet umělé rozdělení 50/50. Takový model by byl často ekonomicky neopodstatněný. V jednom programu může mít největší hodnotu polská poptávka, systémová integrace a financování rozvoje výrobních kapacit, v jiném – česká technologie, existující duševní vlastnictví nebo přístup k zahraničním zákazníkům. Důležité však je, aby průmyslová struktura programu odrážela reálný přínos obou stran.

Mimořádný význam to získává v případě velkých polských modernizačních programů. Pokud víceletá zakázka financovaná polským daňovým poplatníkem umožňuje dosáhnout odpovídajícího rozsahu výroby, výstavbu nové továrny, snížení jednotkových nákladů nebo získání referencí nezbytných pro pozdější export, polská účast by neměla končit montáží produktu určeného pro vlastní ozbrojené síly. Měla by zahrnovat i trvalý podíl na jeho budoucím výrobním řetězci, servisu, modernizaci a – tam, kde je to odůvodněné – na příjmech generovaných exportem.

Tento mechanismus lze označit jako **exportní dividendu**. Nejde přitom o administrativní vynucování určitého procenta z hodnoty kontraktu, ale o vytvoření modelu, v němž se stát a průmysl poskytující měřítko potřebné pro industrializaci produktu podílejí i na hodnotě vytvořené po jeho vstupu na mezinárodní trhy.

Analogický princip by měl chránit zájmy partnera přinášejícího unikátní technologii. Česká firma poskytující vlastní pohon, senzor, materiálovou technologii či výrobní *know-how* by si měla zachovávat ekonomicky odůvodněný podíl na hodnotě produktu i tehdy, když k jeho finální integraci nebo většině výroby dochází v Polsku. Takový model mění základní otázku, kterou je třeba si při zahájení spolupráce položit. Namísto dotazu: **„Jaká část výroby (kvantitativně)**

bude realizována v Polsku a jaká v Česku?“ by mělo zaznít: **„Jakou hodnotu každá ze stran vnáší do společného produktu a jak se podílí na jeho úspěchu po celý životní cyklus?“** Teprve na této úrovni lze polskou poptávku, české technologie, výrobní kapacity obou států a exportní zkušenosti propojit do modelu, jehož výsledkem je nejen vzájemný prodej, ale i vznik nové, společné průmyslové hodnoty.

MUNICE A ENERGETICKÉ MATERIÁLY – ROZSAH A ODOLNOST VÝROBY

Nejlogičtější oblastí polsko-české spolupráce zůstává výroba munice a energetických materiálů. Válka na Ukrajině ukázala jak rozsah evropské poptávky, tak omezení stávajících výrobních kapacit. V obou státech byly zahájeny významné investice, rozvíjené kompetence se však nemusí zdvojovat. Mohou vytvářet doplňující se středoevropský výrobní řetězec.

Na polské straně realizují významné investice společnosti MESKO, Dezamet, Nitro-Chem a Gamrat. Ty zahrnují mimo jiné výrobu těl střel, elaboraci, výrobu výbušnin a prachových náplní. Rozšiřován je celý domácí řetězec výroby munice ráže 155 mm a souběžně probíhají kroky směřující k posílení suverenity ve výrobě střelného prachu a energetických materiálů. Na české straně rychle zvyšují výrobní kapacity mimo jiné STV a společnosti patřící do skupiny CSG, přičemž Explosia disponuje významnými kompetencemi v oblasti energetických materiálů a prachů.

První prvky takového modelu spolupráce již vznikají. V roce 2026 předala skupina CSG společnosti MESKO technologii a *know-how* spojené s výrobou prachových náplní využívaných v modulárních náplních pro dělostřeleckou munici 155 mm. Jde o příklad výrazně zajímavější než běžný nákup hotové munice: technologie pocházející od českého partnera slouží k navýšení výrobních kapacit v Polsku.

Další etapou by však nemělo být vytvoření jednoho „společného závodu 155 mm“. Odolnějším modelem by bylo vytvoření **komplementárního polsko-českého muničního ekosystému**, v němž je výroba energetických materiálů, těl střel, zapalovačů, modulárních náplní a elaborace rozložena mezi několik závodů v obou státech. Takové řešení by zajišťovalo jak specializaci, tak možnost zastoupení části výroby v případě krize nebo narušení jednoho dodavatelského řetězce.

Rozptýlení výrobních kapacit mezi oba státy by mělo význam i pro odolnost celého systému. **Poloha Česka vytváří dodatečnou „strategickou hloubku“ pro regionální průmyslovou základnu a umožňuje umístit část strategických výrobních kapacit dále od nejvíce ohroženého východního křídla NATO**. V krizové situaci by se vzájemně doplňující závody v Polsku a Česku mohly navzájem zastoupit a snižovat riziko ztráty nebo dočasného vyřazení jednotlivých prvků výrobního řetězce. Průmyslová spolupráce by tak získávala další rozměr: vedle specializace a ekonomické efektivity by zvyšovala i odolnost regionální průmyslové základny.

Měřítko polských zakázek a rozvinuté exportní kanály českých podniků by následně mohly vytvořit základ společné nabídky pro další evropské státy. V tomto případě by přínosem nebyla výhradně vyšší výroba munice, ale i **vytvoření regionálního výrobního systému schopného rychlého navýšení kapacit a soupeření o víceleté mezinárodní kontrakty.**

BEZPILOTNÍ LETECKÉ SYSTÉMY UAS (ANGL. UNMANNED AIRCRAFT SYSTEMS), POHONY A EFEKTORY

Druhou zvláště perspektivní oblastí je spojení polských kompetencí v bezpilotních systémech, elektronice, spojení a systémech velení s českými schopnostmi v oblasti pohonů a vybraných leteckých technologií.

Polsko disponuje rozvinutým ekosystémem bezpilotních systémů, jehož nejviditelnějším příkladem je nabídka skupiny WB Group. FlyEye, rodina Warmate, Gladius, systém TOPAZ a rozvíjená řešení v oblasti autonomie, komunikace a integrace vytvářejí kompetence přesahující výrobu jednoho bezpilotního prostředku. Jejich hodnotou je možnost výstavby celého systému zahrnujícího průzkum, komunikaci, velení a efektory.

Na české straně je zvláště zajímavým partnerem společnost PBS Velká Bíteš, která vyvíjí a vyrábí malé proudové motory využívané v bezpilotních systémech a dalších leteckých aplikacích. Dynamický růst výroby PBS ukazuje, že jde o jednu z těch specializovaných technologií, v nichž český průmysl disponuje kompetencemi, jež by bylo obtížné a nákladné budovat od nuly.

Přirozeným směrem nemusí být vývoj dalších konkurenčních systémů Polskem a Českem.

Racionálnější se může ukázat **vytvoření společné rodiny efektorů dlouhého dosahu, úderných bezpilotních prostředků, klamných cílů nebo platforem určených k proražení obrany protivníka,** které budou využívat české pohony a polskou avioniku, systémy velení, komunikaci, autonomii a integraci.

Podmínkou takového programu by však mělo být vytvoření společné hodnoty na úrovni finálního systému. Nákup českého motoru polským výrobcem by byl pouhým vztahem dodavatel–odběratel. Značně vyšší hodnotu by měl společný vývoj kompletního řešení, v němž jsou práva ke konfiguraci, dalšímu rozvoji a exportu definována již na začátku programu. V takovém případě by česká technologie nebyla pouze komponentem polského produktu a polský trh by nebyl výhradně odběratelem českého dílu. Obě strany by se podílely na hodnotě finálního systému a jeho pozdějším exportu.

OD JEDNOTLIVÝCH TECHNOLOGIÍ KE SPOLEČNÝM SYSTÉMŮM – SENZORY, ELEKTRONICKÝ BOJ (EW) A SYSTÉMY PRO POTLAČOVÁNÍ BEZPILOTNÍCH PROSTŘEDKŮ C-UAS (ANGL. COUNTER-UNMANNED AIRCRAFT SYSTEMS)

Třetí oblastí, v níž může být komplementarita mimosektorově vysoká, je boj proti bezpilotním leteckým systémům a šířeji – ochrana infrastruktury a objektů strategického významu. C-UAS se stává jedním z nejrychleji rostoucích segmentů obranného trhu, avšak operační zkušenosti, zejména z války na Ukrajině, ukazují, že **neexistuje jediná technologie schopná účinně čelit celému spektru hrozeb**. Efektivní systém by měl propojovat několik vzájemně se doplňujících vrstev: detekci, identifikaci a klasifikaci hrozby, velení, rušení, kinetické efektory a fyzickou ochranu omezující následky úspěšného útoku.

Povaha fyzické ochrany by měla být přizpůsobena druhu chráněného objektu a možným směrům útoku – ze vzduchu, země nebo vody. Zvláštní ochranu vyžadují prvky nezbytné pro fungování celého systému, jejichž obnova může trvat mnoho měsíců, jako jsou některá energetická, průmyslová či infrastrukturní zařízení. Zkušenosti z Ukrajiny zároveň ukazují, že cílem systému by nemělo být výhradně zničení útočného prostředku, ale především udržení funkčnosti chráněného objektu a schopnost rychlé obnovy jeho klíčových funkcí po útoku.

V této oblasti disponují oba průmysly rozvinutými, avšak do značné míry komplementárními kompetencemi. Na české straně jde především o radarové technologie a pasivní detekci, které rozvíjejí mimo jiné RETIA a ERA, a také řešení z oblasti elektronického boje nabízená mj. společností URC Systems. Polsko naopak disponuje širokými kompetencemi v oblasti senzorů, systémů velení, spojení a systémové integrace, jež rozvíjejí PIT-RADWAR, WB Group, APS a další podniky. Ty doplňují národní schopnosti v oblasti protiletadlových efektorů krátkého a velmi krátkého dosahu a vývoj vícevrstvých protidronových systémů, čehož příkladem je program SAN.

Propojení těchto kompetencí vytváří potenciál pro výstavbu modulární polsko-české architektury ochrany, která spojuje senzory, systémy velení, EW, efektory a fyzické zabezpečení. Jejím základem by měla být otevřená architektura umožňující přidávání nebo výměnu dalších komponentů spolu s příchodem nových technologií, hrozeb a vektorů útoku – aniž by bylo nutné přebudovávat celý systém.

Tento přístup by měl i výraznou exportní výhodu. Potřeby ochrany vojenské základny, elektrárny, rafinérie, přístavu, letiště nebo dopravní infrastruktury jsou odlišné. Otevřená a modulární architektura by umožňovala vytvářet různé konfigurace z jednoho společného technologického ekosystému a následně je rozvíjet spolu se změnou charakteru hrozeb. Předmětem společné nabídky by tak nebyl jednotlivý radar, rušička nebo efektor, ale komplexní a neustále rozvíjený systém odolnosti chráněného objektu.

POZEMNÍ PLATFORMY – SPOLEČNÉ PRODUKTY NAMÍSTO KONKURENCE PODVOZKŮ

Pozemní platformy představují jednu z obtížnějších oblastí potenciální spolupráce, protože Polsko a Česko zde mají jak doplňující se kompetence, tak podniky, které si přímo konkurují. Česko má silnou pozici díky společnosti Tatra v segmentu těžkých kolových vozidel, zatímco Polsko disponuje firmami Jelcz, HSW a Rosomak a má významné kompetence v oblasti výzbroje, elektroniky a integrace pozemních systémů. Dosavadní spolupráce HSW a Tatra Export již ukázala, že je možné využít českou technologii při současném přenosu části výroby a kompetencí do Polska.

Další spolupráce by se však neměla redukovat na soupeření o to, zda dané vozidlo využije podvozek Tatra nebo Jelcz. Značně důležitější je, jaká část hodnoty kompletního vozidla – od podvozku přes nástavbu a elektroniku až po výzbroj, integraci a následný servis – bude vytvářena podniky obou států.

Přirozeným směrem by tak mohl být společný vývoj konkrétních rodin specializovaných vozidel – například velitelských, průzkumných, pro elektronický boj, C-UAS, logistických vozidel nebo nosičů zbraňových systémů. V závislosti na požadavcích zákazníka by mohly využívat různé základní platformy při zachování společného vybavení, elektroniky a systémových řešení rozvíjených průmyslem obou států.

Takový model umožňuje vyhnout se situaci, kdy by se spolupráce smrskla na pouhé nahrazování produktu jedné strany produktem druhé. Jejím cílem by mělo být vytvoření společného produktu, který by ani jedna ze strany nemusela vyvíjet samostatně a jehož základními trhy růstu by nebyly pouze Polsko a Česko, ale především trhy třetích zemí.

OD POTENCIÁLU K REALIZACI – PILOTNÍ PROJEKTY

Možnosti polsko-české průmyslové spolupráce lze poměrně snadno identifikovat. Obtížnějším úkolem je jejich přenesení do konkrétních programů, investic a kontraktů. Proto by další etapou nemělo být vytváření nových, široce formulovaných deklarací spolupráce, **ale praktické otestování tohoto modelu v rámci omezeného počtu společných projektů**.

V průběhu následujících 12 měsíců by **Polsko a Česko mohly společně určit 3–5 pilotních programů.** Východiskem mohou být oblasti představené v této analýze: munice a energetické materiály, bezpilotní systémy a pohony, C-UAS a vybrané pozemní platformy. Projekty by měly splňovat tři základní kritéria: reálnou komplementaritu kompetencí, možnost dosáhnout odpovídajícího rozsahu výroby a potenciál prodeje na třetích trzích.

Každý projekt by měl mít **průmyslového lídra, partnery na obou stranách a jasně definovaný harmonogram i obchodní model**. Role států by spočívala především ve vytvoření podmínek pro spolupráci, propojování poptávky, podpoře financování a exportu a odstraňování regulačních bariér. Odpovědnost za vývoj produktu, jeho industrializaci a konkurenceschopnost by naopak měla zůstat na straně podniků.

V případě projektů vyžadujících významné výzkumné a vývojové práce je vhodné využít stávající instituce financování V+V na obou stranách. Bylo by možné **využít nebo obnovit existující kanál spolupráce mezi Národním centrem pro výzkum a rozvoj (NCBR) a Technologickou agenturou České republiky (TAČR)** a spustit společný nástroj pro omezený počet polsko-českých obranných projektů nebo technologií dvojího užití. Obě instituce podepsaly dohodu o spolupráci již v roce 2012, avšak ta dosud nevedla ke spuštění společné polsko-české výzvy R&D. Pilotní projekt by umožnil otestovat tento mechanismus na konkrétních záměrech. Teprve pozitivní výsledky by odůvodňovaly rozšíření jeho rozsahu a záběru.

Ještě před zahájením větších investic by měly být dohodnuty **základní zásady týkající se duševního vlastnictví, rozdělení výroby, odpovědnosti za integraci, servisu, modernizace a exportních práv.**

To by umožnilo předejít vyjednávání o rozdělení hodnoty až ve chvíli, kdy jedna ze stran již vynaložila značné náklady nebo spustila zakázky.

Pokrok projektů by mohl být periodicky vyhodnocován – každých 3–6 měsíců – malým polsko-českým vládně-průmyslovým týmem. Jeho úkolem by nebylo řízení jednotlivých projektů, ale identifikace a odstraňování regulačních, finančních a exportních bariér a monitorování plnění přijatého harmonogramu. **Po 12–18 měsících od spuštění by každý projekt měl projít formálním hodnocením, jež umožní přijmout rozhodnutí o jeho dalším rozvoji.** Základem by měly být konkrétní výsledky: demonstrátor nebo produkt, dohodnutý model výroby, perspektiva první zakázky a identifikované exportní trhy. Projekty splňující tato kritéria by mohly přejít do další fáze industrializace a škálování, zatímco ostatní by měly být modifikovány nebo ukončeny.

První domácí zakázky by přitom měly plnit funkci **referenčního trhu** umožňujícího zafinancovat vývoj, certifikaci a industrializaci produktu. Od počátku je však nutné počítat s tím, že ekonomické měřítko projektu nebude spoléhat výhradně na zakázky z Polska a Česka. Pro každý program by proto měla souběžně vzniknout společná strategie vstupu na vybrané zahraniční trhy. To nevyžaduje integraci celých obranných průmyslů obou států ani vytváření nových rozsáhlých institucionálních struktur. **Postačí několik dobře zvolených programů, jasná odpovědnost podniků a důsledné vyhodnocování dosahovaných výsledků.**

Po 2–3 letech by odpověď na otázku, zda takový model spolupráce funguje, měla být poměrně jednoduchá: kolik společných produktů vzniklo, jaké nové výrobní kapacity byly spuštěny a kolik kontraktů se podařilo společně získat mimo trhy Polska a Česka.

6.2. POLSKO A ČESKO – DOPRAVNÍ SYNERGIE NAVZDORY HISTORICKÝM ODLIŠNOSTEM (MICHAŁ BEIM)

Historicky probíhaly cesty rozvoje Polska a Česka odlišně. To platilo i pro dopravní systém spolu s jeho podpůrnými průmyslovými odvětvími. Rozdíly v dopravních systémech a v průmyslu lze odvodit ze zvláště populární v poslední dekádě 20. století teorie *path dependence* (závislosti na zvolené cestě), podle níž lze některé procesy označit za podřízené vlastní historii.

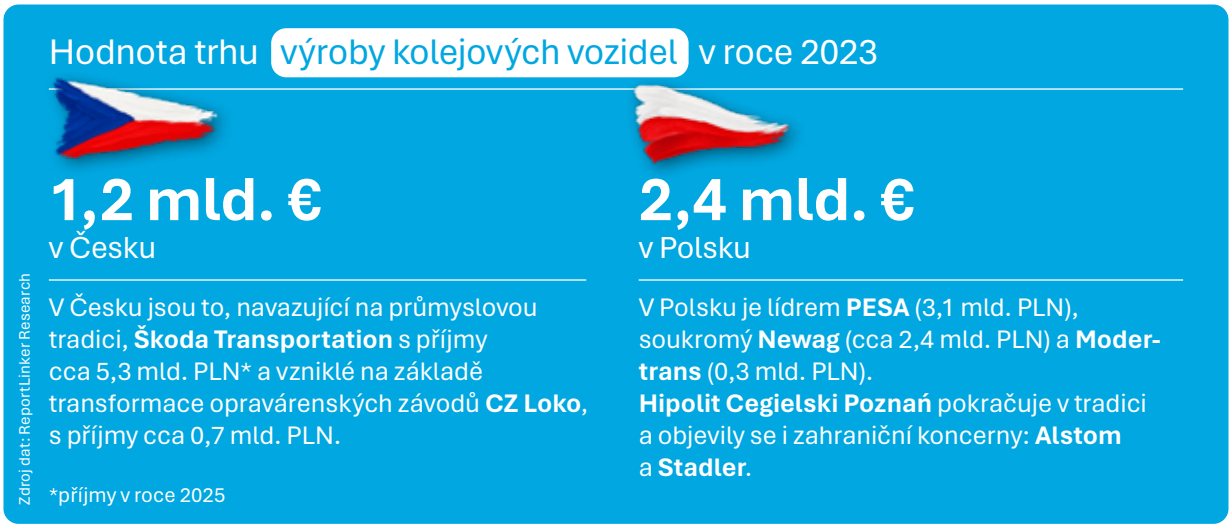
HISTORICKÉ PODMÍNKY

Česko bylo historicky jedním z nejprůmyslovějších regionů Evropy již od dob Rakousko-Uherska. Tato rozvojová dráha se udržela i po první světové válce a následně v době, kdy se Československo, podobně jako Polsko, ocitlo na východní straně železné opony. V meziválečném období československé železniční koncerny – Ringhoffer z Prahy, Škoda z Plzně nebo Vagonka v Kopřivnici – určovaly tržní standardy v oboru. Podobně tomu bylo v automobilovém průmyslu. Škoda, Tatra, Praga či Jawa nejen úspěšně konkurovaly německým, francouzským nebo italským koncernům, ale přinášely i řešení, která konkurenti kopírovali. Například Brouk od Volkswagenu byl až s podivem podobný Tatře T97. Po druhé světové válce učinil nákup americké licence na tramvaj PCC (Presidents' Conference Committee streetcar) v roce 1948 společností ČKD Tatra z Československa největšího výrobce tramvají ve východním bloku. Modelu T3 se vyrobilo téměř 14 tisíc kusů.

Území rozděleného Polska (po záboru) představovala poměrně málo industrializované regiony. Industrializace se obvykle pojila s dovozem technologií. Tak tomu bylo i v železničním průmyslu. Slavná Luxtorpeda – dodnes synonymum modernizace polské železnice – byla produktem vyráběným v licenci Austro-Daimler, stejně jako většina parních lokomotiv továren Fablok nebo závodů Hipolita Cegielského. V poválečné realitě měly pro rozvoj polského průmyslu kolejových vozidel zásadní význam rovněž adaptace zahraničních řešení, ať už licenčních, nebo získaných neformální cestou, jako například polské verze tramvají PCC. V meziválečném dvacetiletí stavěl polský automobilový průmysl většinou na zahraničních licencích. Státní inženýrské závody (Państwowe Zakłady Inżynierii) vyráběly automobily Polski Fiat, včetně tehdy nejprodávanějšího modelu 508. Soukromá společnost Lilpop, Rau i Loewenstein zase uzavřela licenční smlouvy s americkým koncernem General Motors. Domácí iniciativy, jako Centralne Warsztaty Samochodowe nebo Ursus, nikdy nerozvinuly rozsáhlou výrobu vlastních modelů. Rozvojová dráha průmyslu založená na zahraničních licencích se udržela i za Polské lidové republiky (PRL). FSO Warszawa vznikala v sovětské licenci Poběda M20, Polski Fiat 125p a 126p – v licenci italské a populární polská vozidla – Syrena a Polonez – inkorporovala technické myšlení sovětské, resp. italské provenience.

NOVÝ ZAČÁTEK

Sama teorie závislosti na zvolené cestě předpokládá, že probíhající procesy postupně omezují možné kroky a ztěžují opuštění zvolených rozvojových cest. Pád východního bloku a společenská transformace vrhly Polsko a Česko do nové reality, kterou ještě více zkomplikovala globalizace. V obou zemích se automobilový průmysl téměř zcela začlenil do globálních koncernů, především Volkswagen, Stellantis a Hyundai, a to jak prostřednictvím akvizic, tak nových investic. Specifika transformace však začala přát rozvoji domácích výrobců kolejových vozidel a jejich expanzi mimo polský či český trh.



Francouzská hospodářská poradenská kancelář ReportLinker Research[120] odhaduje hodnotu trhu výroby kolejových vozidel v roce 2023 v Polsku na 2,4 mld. EUR a v Česku na 1,2 mld. EUR. Jedná se o šestý a sedmý největší trh v Evropě; lídrem je Německo – cca 6 mld. EUR.

Vysoké postavení se stalo možným díky zformování několika domácích hráčů i díky pobočkám zahraničních koncernů. V Polsku na bázi bývalých opraven vznikla PESA (odkoupená v roce 2018 fondem PFR), rozvinul se soukromý Newag a komunální Modertrans. Hipolit Cegielski – Poznań pokračuje v tradici a v Polsku se objevily i zahraniční koncerny: Alstom a Stadler. Největšími domácími výrobci jsou podniky působící především v osobním segmentu: Pesa s tržbami cca 3,1 mld. PLN v roce 2025, Newag s cca 2,4 mld. PLN a Modertrans s 0,3 mld. PLN. V Česku jsou to na průmyslovou tradici navazující Škoda Transportation s tržbami cca 5,3 mld. PLN a společnost CZ Loko, jež vznikla transformací opravárenských závodů, s tržbami cca 0,7 mld. PLN.[121]

Železniční průmysl obou zemí se zapojuje také do technologického závodu. Společnost AŽD Praha testuje od roku 2025 na Švestkové dráze autonomní vlaky v osobní dopravě a PESA Bydgoszcz od roku 2021 vyvíjí posunovací lokomotivu s vodíkovým pohonem.

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

121 Údaje na základě konsolidovaných výkazů uvedených společností, přepočet kurzu CZK/PLN dle průměrných kurzů NBP v září 2026.

Výroba kolejových vozidel, ačkoliv je nejviditelnější a vzbuzuje největší společenské emoce, není jediným segmentem železničního průmyslu. Systémy řízení železničního provozu, prvky kolejových konstrukcí atd. představují rovněž významná průmyslová odvětví, jak ukazují výroční zprávy UNIFE i Studie konkurenceschopnosti železničního průmyslu zadaná Evropskou komisí v roce 2019.[122]

Oporou pro průmysl fungující v podmínkách přísné regulace jsou vždy moudře vedené veřejné politiky státu. V tomto případě si zvláštní pozornost zaslouží dopravní politika. Polská dopravní politika byla během prvního čtvrtstoletí transformace zaměřena na individuální automobilovou dopravu. Počet cestujících systematicky klesal až do roku 2012, přičemž tento trend umocňovalo rušení železničních tratí (bylo uzavřeno cca 7 tis. km tratí z 26,2 tis. km provozovaných v roce 1990).[123] Obrat trendu nastal po investicích před Euro 2012 a po prvních efektech předání správy regionální železniční dopravy krajským samosprávám. Po pandemii COVID-19 pozorujeme v Polsku prudký nárůst využívání železnice. Celkově za dobu členství Polska v EU, tedy od roku 2004 do roku 2025, vzrostl počet cestujících o cca dvě třetiny – z 271 mil. na 439 mil. Vládní plány předpokládají další růst významu železnice, mimo jiné díky rozvoji vysokorychlostních tratí v rámci projektů vedených společností Centralny Port Komunikacyjny – v rámci Integrované železniční sítě.[124]

Česká dopravní politika se daleko více držela zásad udržitelného rozvoje. Rušení tratí se týkalo pouze několika stovek kilometrů a síť tratí v současnosti čítá cca 9,5 tis. km.[125] V důsledku toho je hustota železniční sítě v Česku dvakrát vyšší než v Polsku. Dopravní politika Česka se zaměřovala na udržení regionálních spojů. Změny, které přinesla EU, neovlivnily nárůst počtu cestujících nijak radikálně: ze 181 mil. v roce 2004 na 192 mil. v roce 2025. Schválený v roce 2017 vládní program předpokládá výstavbu pěti koridorů vysokorychlostních tratí (do 320 km/h) propojujících česká metropolitní centra mezi sebou a s metropolemi v sousedních zemích (např. s Katovicemi a Vratislaví).[126] Podobně jako u polských projektů je zprovoznění tratí plánováno na 30. léta 21. století. Vzorně provedená organizace trhu (rozdělení na nezávislého správce infrastruktury – Správu železnic – a integrovaný státní osobní a nákladní holding – České dráhy), jakož i systematická liberalizace na komerčních i dotovaných linkách přispěly k příchodu soukromých dopravců v osobním segmentu (např. Leo Express, RegioJet a GW Train Regio).

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

123 Zdroje dat týkající se polské železniční sítě a osobní dopravy: Hlavní statistický úřad a Úřad pro železniční dopravu.

124 Integrovaná železniční síť, https://zsk.gov.pl (přístup: 28.09.2026).

125 Zdroje dat týkající se české železniční sítě a osobní dopravy: Český statistický úřad, Správa železnic, Ministerstvo dopravy.

126 *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/ (přístup: 28.09.2026).

DOPORUČENÍ

Z výše uvedené perspektivy se polsko-česká spolupráce může týkat především vytváření konsorcií společně vyvíjejících kolejová vozidla pro obsluhu vysokorychlostních tratí. V oblasti služeb má jistý potenciál návrat k myšlence vytvoření silného polsko-českého nákladního dopravce. Myšlenku propojení aktiv PKP Cargo a ČD Cargo po vzoru obdobných procesů probíhajících v západní Evropě předkládala česká strana před částečnou privatizací PKP Cargo. Globalizace průmyslové výroby a služeb železniční přepravy by měla být pro Polsko a Česko impulsem k vypracování nové rozvojové dráhy, jež umožní čelit konkurenci uvnitř Evropské unie i mimo ni.

Z hlediska dopravní politiky je prioritou zlepšení železničního spojení mezi Polskem a Českem. To platí jak pro dálkové, regionální i lokální spoje (např. obnova trati Kudowa-Zdrój – Náchod), stejně jako propustnosti nákladních koridorů. Zvláště velký potenciál tkví ve spojení mezi Varšavou a Prahou. Dnes, přestože nejrychlejší cesta vlakem trvá téměř 8,5 hodiny, působí na trati tři operátoři. Vedle spojů provozovaných společně zavedenými národními dopravci, tj. Českými drahami a PKP Intercity (čtyři páry denně), jezdí na trase dva soukromí dopravci: Leo Express (tři páry) a RegioJet (jeden pár). Cestovní vzdálenost mezi oběma metropolemi činí cca 640 km, což je jen o málo méně než mezi Barcelonou a Madridem. Trasu propojující metropole ve Španělsku překonávají vysokorychlostní vlaky za něco málo přes 3 hodiny. Pro Polsko a Česko by proto mělo být cílem koordinovat investice do vysokorychlostních tratí tak, aby cesta mezi hlavním městy netrvala déle než čtyři hodiny a otevření tohoto dopravního koridoru časově korespondovalo se zprovozněním centrálního letiště (CPK) a trasy Rail Baltica.

6.3. AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL, ELEKTROMOBILITA A ENERGETIKA (HANNA UHL)

Jakou část polsko-české spolupráce lze zachytit v obchodních statistikách a jaká zůstává skryta v dělbě práce mezi jednotlivými firmami? Tato otázka je zvláště odůvodněná v automobilovém průmyslu, kde místo montáže vozu říká jen málo o jeho reálném původu. V energetice samotná bilance výměny rovněž nestačí k popisu vztahů mezi oběma zeměmi: je třeba zohlednit propojení sítí, činnost podniků a jejich podíl na investicích.

Předmětem této kapitoly jsou právě tyto vazby. Jejich analýza zahrnuje výrobu automobilů a vozidel veřejné dopravy, rozvoj elektromobility a energetickou spolupráci včetně jaderné energetiky. Na příkladech konkrétních projektů bude posouzeno, jaké úkoly plní partneři z obou zemí a jaké možnosti další spolupráce vyplývají z jejich dosavadních zkušeností.

AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL A ELEKTROMOBILITA



Česko patří k **nejvýznamnějším centrům výroby automobilů ve střední Evropě.**
V roce 2025 české továrny vyprodukovalyy

1 445 776

osobních automobilů,

z čehož více než **92,5%** šlo na export.

Český automobilový průmysl je zaměřen především na export: z 1 445 776 osobních automobilů vyrobených v roce 2025 směřovalo více než 92,5 % za hranice.[127] Poptávka na evropských trzích má proto zásadní význam pro využití tamních továren a zprostředkovaně i pro jejich dodavatele. Mezi ně patří i závody z Polska zabývající se výrobou dílů. Polské firmy se podílejí také na logistickém zajištění českých investic. Srovnání počtu vozidel opouštějících továrny v obou zemích tento podíl opomíjí, neboť komponenty pocházející z Polska se využívají ve vozidlech započítávaných do české výroby.

V listopadu 2025 zahájila Toyota v Kolíně sériovou výrobu modelu Aygo X Hybrid. Tento model obdržel pohonný systém využívající komponenty od společnosti Toyota Motor Manufacturing Poland. Jde o jedno z vozidel zásobovaných závody ve Wałbrzychu a Jelczu-Laskowicích, kde vznikají hybridní převodovky a benzínové motory 1.5 TNGA. Místo montáže automobilu tak ukazuje pouze jednu z fází jeho vzniku, neboť za prvky pohonu odpovídají i továrny na polské straně hranice.

Výroba rozdělená mezi několik závodů vyžaduje společné dohody ohledně kvality, objednávek a termínů dodávek. Vzhledem k tomu, že investice do pohonů a montážních linek mají sloužit po mnoho let, rozsah prací svěřených jednotlivým továrnám ovlivňuje i jejich pozdější rozvoj. Pro posouzení přínosů takové investice je důležité, zda se závod zabývá výhradně výrobou dílů, nebo provádí i konstrukční práce, vyvíjí řídicí software a podílí se na testování. Tyto poslední úkoly umožňují shromažďovat znalosti potřebné k vývoji dalších řešení, a to i v oblasti výkonové elektroniky. Tím mohou posilovat pozici závodu při rozdělování budoucích zakázek.

V české veřejné dopravě je již léta přítomen Solaris. Z údajů výrobce vyplývá, že do roku 2026 tamní dopravci převzali téměř 1 500 jeho vozidel, z toho přes 500 bateriových a vodíkových autobusů a trolejbusů řazených mezi bezemisní vozidla. V červenci 2026 k tomuto seznamu zakázek přibyla smlouva s Olomoucí na 20 elektrických autobusů. Dopravce zvolil vozidla o délce 12 a 18 metrů s opcí na nákup dalších 20 kusů.

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

Solaris realizuje část dodávek společně se Škodou. 20 dvoukloubových trolejbusů Škoda-Solaris od března 2024 obsluhuje jednu z pražských tras. U této zakázky polský výrobce připravil platformu a integroval vozidlo, zatímco český partner dodal elektrickou část spolu s trakčním systémem. Podobně byly práce rozděleny u 18 trolejbusů Trollino 12 objednaných pro Tychy. V tomto případě česká firma dodává trakční výzbroj, automatické sběrače, baterie umožňující jízdu mimo trolejovou síť a diagnostiku se vzdáleným přístupem.



Zakázky pro Prahu a Tychy spojují zkušenosti Solarisu v konstrukci a integraci autobusů s činností Škody v oblasti elektrických pohonů. Spolupráce tedy zahrnuje dva doplňující se rozsahy prací, které by obě firmy mohly zohlednit v nabídce pro další dopravce, a to i z jiných částí Evropy. Zatím probíhá u jednotlivých kontraktů bez trvalého exportního konsorcia. Při uvažování o takové formě spolupráce by bylo nutné dohodnout odpovědnost za homologaci a servis, záruční podmínky a práva k technologiím. Zvláště otázka poprodejního servisu vyžaduje společná ujednání, jestliže se oprava hotového vozidla může týkat komponentů obou výrobců.

Pro polské a české dodavatele zůstává samostatným problémem změna druhu dílů potřebných k výrobě automobilu. Elektrický pohon omezuje využití komponentů spalovacího motoru a větší roli přikládá bateriím, výkonové elektronice a softwaru. V těchto oblastech evropský průmysl ve velké míře využívá dodávky ze zemí mimo Unii. Rozsah závislosti v případě bateriových článků ukazují analýzy Evropské komise a JRC: v letech 2022–2024 připadalo přibližně 85,5 % hodnoty jejich unijního dovozu na Čínu.[128] Závody, které dosud vyráběly mechanické díly, tak musejí hledat nové zakázky v podmínkách, kdy jsou dodávky článků silně koncentrovány mimo Evropu.

128 Bielewski, M., Pfrang, A., Quintero Pulido, D. F., Peters, J., Bobba, S. 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.

Spolupráci polských a českých firem by bylo možné soustředit na aplikaci baterie ve vozidle – od její integrace a řízení energie až po diagnostiku a výkonovou elektroniku. Do rozsahu společných prací by mohli vejít i recyklace a software pro flotily. Autobusy a trolejbusy se zdají být vhodným místem pro zahájení takových projektů vzhledem k dosavadní spolupráci výrobců z obou zemí.

Při plánování dalších prací je rovněž nutné stanovit práva k vznikající technologii. Podíl na výrobě totiž nepředurčuje možnost samostatně rozvíjet řešení či je nabízet dalším klientům. Společné práce by mohly zahrnovat řízení, výkonovou elektroniku, diagnostiku a funkční bezpečnost, stejně jako způsob pozdějšího servisu vozidel. Rozvoj těchto kompetencí by mohl zvyšovat význam polských a českých závodů u dalších generací vozidel. Zkušenosti Solarisu a Škody i dělba výroby v závodech Toyoty ukazují, že již existují vztahy, na nichž lze stavět další spolupráci, včetně nabídky pro třetí trhy.

ENERGETIKA VČETNĚ JADERNÉ ENERGETIKY

Nejtrvalejší základ polsko-českých energetických vazeb představuje infrastruktura. Elektroenergetické soustavy obou zemí pracují synchronně a propojují je dvousměrné vedení 400 kV Wielopole/Dobrzeń – Nošovice/Albrechtice a dvousměrné vedení 220 kV Kopanina/Bujaków – Lískovec. Od 17. června 2021 je polsko-česká hranice začleněna do evropského mechanismu propojení trhu na den dopředu. V tomto mechanismu probíhá nákup energie a přidělování potřebných přenosových kapacit společně. To umožňuje lépe využívat dostupná propojení, ačkoliv uzavřená transakce neurčuje trasu, kterou energie fyzicky poteče. V propojeném systému střední Evropy může energie téct jinou trasou, než by naznačoval kontrakt; polsko-českou výměnu ovlivňují také provozní podmínky sítí v Německu, Rakousku a na Slovensku.

Z hlediska bezpečnosti dodávek proto samotná bilance importu a exportu nestačí k posouzení spolupráce. Podstatná je schopnost operátorů udržet stabilní provoz soustavy při vysoké proměnlivosti generace a neplánovaných průtocích. Společnosti PSE a ČEPS se podílejí na regionálním určování přenosových kapacit, koordinaci provozu sítě a vyrovnávacích mechanismech. Nové obnovitelné zdroje a plánované jaderné elektrárny mění místa dodávky energie do sítě a elektrifikace průmyslu mění poptávku po ní. Operátoři musejí tyto změny zohledňovat při modernizaci propojení na obou stranách hranice. To vyžaduje koordinaci prací na síti, přizpůsobení automatiky a výměnu dat potřebných pro běžné řízení přenosu.

V plynárenském sektoru je rozsah integrace výrazně menší. Od roku 2011 funguje interkonektor Cieszyn, známý jako STORK I, jehož původní konfigurace sloužila hlavně k přenosu plynu z Česka do Polska. V roce 2025 dokončil NET4GAS první etapu projektu reverzního toku, zahrnující propojení plynovodu STORK I se stanicí v Třanovicích. To umožnilo fyzický přenos plynu z Polska k českým odběratelům v mimořádné havarijní situaci. Řešení zvyšuje bezpečnost dodávek na severní Moravě, ačkoliv jeho rozsah neodpovídá plné dostupnosti propojení pro běžný oboustranný obchod.[129]

Odděleně je třeba nahlížet na projekt STORK II, který zůstává ve fázi projektu. I přes v minulosti provedené přípravné a projektové práce pro trasu Libhošť – Hať – Kędzierzyn nový interkonektor nevznikl a jeho kapacita není k dispozici pro běžné dodávky. Za současných podmínek by bylo namístě především prověřit možnosti operačního využití reverzu STORK I: postupy spouštění dodávek, požadavky na kvalitu plynu, nominace a součinnost dispečinků. Případný návrat k projektu STORK II by vyžadoval nové posouzení poptávky a návratnosti investice se zohledněním dlouhodobé energetické politiky a dostupnosti jiných dodavatelských tras.

Největší polskou investicí v české energetice zůstává ORLEN Unipetrol. Skupina spravuje rafinérie v Litvínově a Kralupech, petrochemické závody, logistiku a maloobchodní síť. Na konci roku 2025 čítala síť 446 čerpacích stanic a podíl na českém trhu paliv podle objemu prodeje činil 29 procent.[130] Vzhledem k tomuto rozsahu ovlivňují investiční rozhodnutí polské skupiny český trh paliv, zaměstnanost i kontinuitu dodávek. Význam ORLEN Unipetrolu je proto třeba posuzovat i v kontextu fungování české kritické infrastruktury, potřeb lokálního trhu a vztahů s administrativou.

Změna zásobování českých rafinérií v roce 2025 ukazuje, jak velký význam mají předchozí investice vlastníka a provozovatelů infrastruktury. Dodávky ruské ropy ropovodem Družba byly zastaveny na začátku března. Po navýšení kapacity systému přešla rafinérie v Litvínově na surovinu z alternativních směrů, přičemž v přechodném období využívala i strategické rezervy. Diverzifikace si tak vyžádala přípravu infrastruktury a technologické přizpůsobení rafinérie. O významu polského vlastníka pro bezpečnost českých dodávek tak svědčí i investice do rafinérií, díky nimž mohou zpracovávat ropu dováženou z různých směrů.

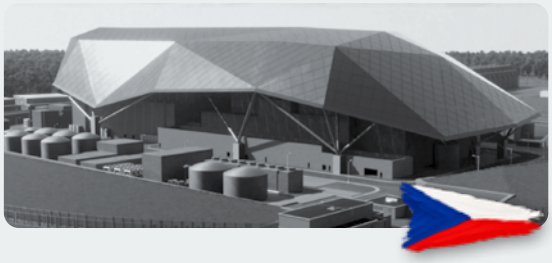
V otázkách jaderné energetiky se pravidelně setkávají zástupci polské Státní agentury pro atomovou energii (PAA) a českého Státního úřadu pro jadernou bezpečnost (SÚJB). Jednání se týkají licencování a dohledu nad zařízeními, jaderné bezpečnosti a radiační ochrany. Kontakty mezi resorty zahrnují i přípravu nových investic. V květnu 2026 se diskutovalo o jejich financování, plánech pro malé modulární reaktory, personálních potřebách a dodávkách pro sektor. Využívání zkušeností souseda může usnadňovat posuzování projektů, avšak licenční rozhodnutí nadále padají odděleně v každé zemi. Výsledky analýz českého regulátora mohou polskému sloužit jako podklad pro vlastní posouzení, stejně jako polské analýzy české straně. Odpovědnost za rozhodnutí zůstává na orgánu, který je vydává.

129 *Reverse flow at IP Cieszyn,* NET4GAS, https://www.net4gas.cz/en/projects/reverse-flow-via-ip-cieszyn/ (přístup: 01.10.2026).

130 ORLEN Unipetrol, *ORLEN Unipetrol Group's revenues reached CZK 150 billion in 2025, investments exceeded CZK 10 billion,* tisková zpráva, 19.02.2026

České firmy již léta pracují u fungujících jaderných elektráren a mají zkušenosti, které mohou být užitečné při polských investicích. V Polsku se připravuje první velkokapacitní elektrárna, rozvíjejí se projekty SMR a modernizuje se výzkumná infrastruktura. Do prací na této infrastruktuře již byla zapojena společnost Škoda JS. V srpnu 2025 podepsala smlouvu na modernizaci výzkumného reaktoru MARIA v Otwocku v hodnotě přibližně 300 mil. CZK. V jejím rozsahu se ocitly systém kontroly a řízení, ionizační a štěpné komory a pohony regulačních mechanismů. Škoda JS má také zaintegrovat a zprovoznit zařízení a vyškolit operátory. Práce mají být dokončeny v prosinci 2027.[131] Při jejich realizaci budou moci obě strany získat zkušenosti ze spolupráce na konkrétním jaderném zařízení.

POLSKO A ČESKO ROZVÍJEJÍ PROJEKTY SMR NA ZÁKLADĚ RŮZNÝCH TECHNOLOGIÍ:



V Česku si ČEZ vybral jako strategického partnerao

Rolls-Royce SMR



V Polsku byla jako technologie pro projekty OSGE vybrána BWRX-300 od firmy

GE Vernova Hitachi

Polsko a Česko nemusí volit stejnou technologii, aby mohly vytvářet společný dodavatelský trh.

V projektech SMR zvolily Polsko a Česko různé technologie. V Polsku byla pro projekty ORLEN Synthos Green Energy (OSGE) vybrána technologie BWRX-300 od GE Vernova Hitachi, zatímco ČEZ navázal strategickou spolupráci se společností Rolls-Royce SMR a v roce 2025 získal přibližně 20% podíl v této společnosti. Smlouva podepsaná v dubnu 2026 se týká přípravy projektu v Temelíně, mj. dokumentace potřebné k získání požadovaných rozhodnutí a povolení. ČEZ předpokládá, že první český SMR začne pracovat ve druhé polovině 30. let. Jde o plánovaný termín investice, u níž dosud nepadlo finální rozhodnutí o výstavbě. Před jejím zahájením zůstávají k dořešení licencování a financování a harmonogram závisí také na rozvoji programu Rolls-Royce SMR ve Velké Británii.

131 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/ (přístup: 01. 10.2026).

Škoda JS vstupuje do dodavatelského řetězce Rolls-Royce SMR již během přípravy české investice. V květnu 2026 byla vybrána jako jeden ze dvou strategických dodavatelů vybraných komponentů jaderného ostrova, mimo jiné reaktorového soustrojí a tlakových nádob. V září byla určena také jako výhradní dodavatel pohonů řídicích tyčí pro reaktory této technologie. Pro polské podniky je důležitý moment, kdy dochází k těmto volbám: dodavatelé získávají místo v programu ještě předtím, než padne rozhodnutí o výstavbě reaktoru v Česku. Přípravu na kvalifikaci a jednání s vlastníkem technologie je tedy nutné zahájit již ve fázi plánování investice.

Volba různých reaktorů přitom ponechává oblasti, v nichž firmy z Polska a Česka mohou využívat společné přípravy. Dodavatelé pro jadernou energetiku musejí dokumentovat původ materiálů a provedené svářečské práce, kvalifikovat zařízení a splňovat požadavky na kvalitu a kybernetickou bezpečnost. Ačkoliv detaily závisí na projektu, zkušenosti s přípravou takové dokumentace a školením personálu mohou být užitečné u zakázek pro různé technologie. Lze tedy zvážit stálý program spolupráce investorů a dodavatelů, jehož východiskem by byly reálné nákupní plány. V jeho rámci by se měly vymezit rozsahy prací dostupné pro firmy z obou zemí, porovnávat kvalifikační požadavky a připravovat podniky na audity. Za přípravu firem na zakázky by odpovídali investoři a dodavatelé zapojení do programu. Výměna zkušeností mezi regulátory by sloužila k posuzování bezpečnosti a výkonu dohledu; neměla by zahrnovat propagaci podniků.

V energetice lze část úkolů podniknout ještě před rozhodnutími o nových investicích. V případě STORK I by to bylo prověření, zda dohodnuté postupy umožňují spustit havarijní dodávky v případě potřeby. V elektroenergetické síti je zase nutné zohlednit místa připojení nových zdrojů a změny v poptávce odběratelů. Diverzifikace dodávek ropy do Litvínova ukazuje význam předchozích infrastrukturních a technologických příprav. Kontrakt týkající se reaktoru MARIA pak umožňuje rozvíjet průmyslovou spolupráci v konkrétním technickém rozsahu. V jaderné energetice budou další efekty záviset zejména na tom, zda se podniky dostatečně včas připraví na kvalitativní požadavky, certifikaci a plánované zakázky.

SHRNUTÍ

Polsko-česká spolupráce má v každém sektoru jiný charakter. V automobilovém průmyslu jde o výrobní integraci, v energetice o společnou infrastrukturu, aktiva a kvalifikaci dodavatelů. Z tohoto důvodu by měly být odlišné i priority pro další spolupráci. Největší potenciál pro další rozvoj má spolupráce firem Solaris a Škoda v oblasti výroby dalších vozidel, nácvik reverzního chodu STORK I a kvalifikace firem do jaderných dodavatelských řetězců.

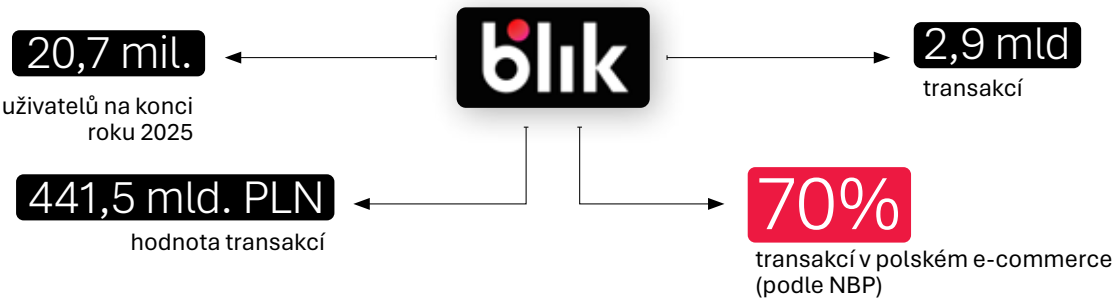
Silnou stránkou této spolupráce je komplementarita zapojení obou států. Česko přináší silnou finální výrobu automobilů a provozní zkušenosti v jaderné energetice. Polsko nabízí větší odbytový trh, rozvinutou výrobu komponentů a nové energetické investice. Trvalý efekt vznikne tehdy, až se tyto zdroje propojí do produktu, fungující služby nebo společného nákupního standardu. Díky tomu mohou vzniknout řešení, která budou mít reálnou šanci prosadit se na silně konkurenčním společném evropském trhu, kterému dominují západoevropští hráči.

6.4. POLSKO A ČESKO JAKO FINTECH HUB REGIONU (ARKADIUSZ ŻAROWSKI)

Polsko má již důkaz toho, že se může stát fintech-hubem regionu: BLIK, polský exportní produkt v oblasti finančních technologií, u sebe zaznamenává dvouciferný růst. Otázkou zůstává, zda tento hub zahrne také Česko. Na vládní úrovni byl první krok již učiněn: v roce 2026 podepsaly Polsko a Česko v Praze memorandum o spolupráci na gigatovárnách pro AI v rámci EuroHPC.[132] Těžší je to tam, kde rozhoduje soukromý kapitál. Obě země mají špičkové talenty a skvělé inženýry, ale vzájemná expanze není snadná. Investoři a zakladatelé se soustředí na vlastní trhy, chybí růstový kapitál (*growth capital*) pro expanzi a k tomu přistupují regulační požadavky, které nutí investovat v Polsku výhradně do tuzemských společností, a nikoli do zahraničních, jež by mohly na polský trh vstoupit. Pokud se to nezmění, hub nevznikne; zůstanou dva samostatné státy zaměřené samy na sebe a vydělají ty evropské země, které vybudují evropské šampiony.

BLIK: STAV DRŽBY

POLSKO A ČESKO NEMUSÍ VOLIT STEJNOU TECHNOLOGII, ABY MOHLY VYTVÁŘET SPOLEČNÝ DODAVATELSKÝ TRH.



INSTYTUT SOBIESKIEGO — GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

U systému BLIK dělá největší dojem tempo růstu počtu uživatelů a transakcí. Aktivních uživatelů bylo na konci roku 2023 celkem 15,8 mil. a o dva roky později již 20,7 mil., počet transakcí dosáhl 1,8 mld., respektive 2,9 mld. o celkové hodnotě 441,5 mld. PLN.[133] Podle Národní banky Polska (NBP) odbavuje BLIK přes 70 % transakcí v polském e-commerce.[134]

132 *Polsko a Česko podepsaly memorandum o spolupráci,* op. cit.; Chtějí gigatovárnu AI. Polsko pracuje s Českem, money.pl (za: PAP), 03.09.2026, https://www.money.pl/gospodarka/chca-gigafabryki-ai-polska-dziala-z-czechami-7325470473971872a.html (přístup: 05.10.2026).

133 *BLIK shrnuje rok 2023 – téměř 1,8 mld. transakcí a 3 mil. nových uživatelů,* BLIK, 13. 2. 2024, https://www.blik.com/blik-podsumowuje-2023-r-blisko-1-8-mld-transakcji-i-3-mln-nowych-uzytkownikow (přístup: 05.10.2026); *BLIK má již 20,7 mil. aktivních uživatelů,* BANK.pl, https://bank.pl/blik-ma-juz-207-mln-aktywnych-uzytkownikow/ (přístup: 05.10.2026).

134 *Blik stále zvyšuje svůj podíl na trhu internetových plateb,* Cashless.pl, 29.07.2025, https://www.cashless.pl/17403-blik-udzial-e-commerce (přístup: 05.10.2026).

Export je tedy částečně realitou, nikoli jen postulátem, ačkoli mohl postupovat rychleji. Na Slovensku se po převzetí platformy Viamo v roce 2022 první uživatelé objevili až v září 2024 a platby v eurech ve slovenských e-shopech odstartovaly na jaře 2026.[135] V Rumunsku má společnost autorizaci centrální banky od října 2024, ale zahájení provozu dosud neoznámila.[136] Česko, Maďarsko a Rakousko figurují v strategii předsedy představenstva PSP Dariusze Mazurkiewicze pro „celý region“,[137] avšak českou dceřinou společnost ani bankovního partnera PSP dosud neoznámil.

ČESKÝ PLATEBNÍ TRH

Pro českou banku je argument pro BLIK jednoduchý: pohodlné platby pro uživatele v celém Česku, jelikož je to snadnější než zadávat pokaždé číslo karty. Mimo e-commerce mají Češi tuto věc již vyřešenou. Okamžité platby tvoří 46 % mezibankovních převodů[138] a registr telefonních čísel spárovaných s účty vede centrální banka.[139] Cvak, platby bez terminálu (mimo jiné Air Bank ze skupiny PPF), funguje na více než 4 tisících místech.[140]

Fúze však vyžaduje dvě společnosti. Na polské straně stojí PSP s akcionáři a tržním oceněním. Na české straně je registr veden v ČNB, kterou nikdo koupit nemůže, a Cvak je společný produkt bank, nikoli akciová společnost. Zbývá jediné řešení: české banky by měly převzít majetkové podíly v polské společnosti. Pro ně je to racionální, neboť získají podíl na růstu hodnoty společnosti a zavedou technologii na svůj vlastní trh.

KAPITÁLOVÁ CESTA

V červnu 2025 prohlásil předseda představenstva PKO BP Szymon Midera v Sopotách: „Chceme pozvat banky působící v regionu střední a východní Evropy k investici do BLIKu“.[141] V dubnu 2026 Mazurkiewicz dodal, že region „je z více než poloviny zkonsolidován kolem čtyř velkých bankovních skupin“ (Erste, Raiffeisen, UniCredit, Intesa) a právě ty PSP zve do nové regionální společnosti.[142]

135 *Velké kroky BLIKu. Provedli první akvizici zahraniční společnosti a vstupují na nový trh,* money.pl, https://www.money.pl/gospodarka/wielki-krok-blik-a-dokonali-pierwszego-przejecia-zagranicznej-spolki-i-wchodza-na-nowy-rynek-6896897291225920a.html (přístup: 05.10.2026); BLIK již dostupný pro první slovenské uživatele, BLIK, 02.09.2024, https://www.blik.com/blik-juz-dostepny-dla-pierwszych-slowackich-uzytkownikow (přístup: 05.10.2026); *Blik více mezinárodní. První klienti z Polska již mohou platit v eurech ve slovenských obchodech,* Cashless.pl, 02.04.2026, https://www.cashless.pl/18680-blik-przelewy-euro-slowacja (přístup: 05.10.2026).

136 *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 (přístup: 05.10.2026).

137 *BLIK chce dobýt Evropu a zlomit monopol iPhonu. „Pokud vstoupíme na burzu, budeme jednorožcem. Minimálně dvojitým”* (rozhovor s D. Mazurkiewiczem), Forbes.pl, 10.04.2026, https://www.forbes.pl/technologie/blik-chce-zawojowac-europe-i-zlamac-monopol-iphonea-na-gieldzie-bedziemy-jednorozcem/m7hxnye (přístup: 05.10.2026).

138 *Okamžité platby – bleskové platby pro firmy i občany,* Česká národní banka, https://www.cnb.cz/cs/platebni-styk/certis/okamzite-platby/ (přístup: 05.10.2026).

139 *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 (přístup: 05.10.2026).

140 *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 (přístup: 05.10.2026).

141 *Zahraniční expanze Bliku: nové informace,* Cashless.pl, https://www.cashless.pl/17090-blika-zagranica-spolki (přístup: 05.10.2026); *Blik plánuje zahraniční expanzi; chce pozvat banky z CEE k investici,* Strefa Inwestorów (podle: PAP Biznes), 03.06.2025, https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20250603/blik-planuje-ekspansje-zagraniczna-chce-zaprosic-banki-z-cee-do-inwestycji (přístup: 05.10.2026).

142 *BLIK chce dobýt Evropu a zlomit monopol iPhonu,* op. cit.

Z pohledu investora jde o rozumnou strategii: klíčová je distribuce a s partnery s tak velkou klientskou základnou se roste snáze.

Pro polsko-české vztahy je důležitá jedna věc: **Erste vlastní 100% podíl v České spořitelně, největší české bance, a od ledna 2026 je hlavním akcionářem Santander Bank Polska (od dubna Erste Bank Polska), jež drží přibližně 14% podíl v PSP.**[143] **Přirozeným mostem je tedy Erste Bank Polska,** neboť rozhodnutí o zavedení padne ve skupině Erste. Samotný trh to však nevyřeší dostatečně rychle; zde se otevírá prostor pro regulační podporu.

Mobilní platby, v praxi Apple Pay a Google Pay, představují v Polsku již každou čtvrtou terminálovou transakci oproti 4 % před šesti lety.[144] Mazurkiewicz varuje, že banky budou „pomalu odsouvány do role velkoobchodního dodavatele peněz".[145] BLIK se proto musí v regionu dále škálovat, neboť konkurovat lze pouze tehdy, jste-li významnou součástí všech transakcí. Technologické firmy disponují obrovskými zdroji a představují nebezpečné konkurenty.

RIZIKOVÝ KAPITÁL

Společnost ElevenLabs, založená Poláky a dnes oceňovaná na 22 mld. USD,[146] získala svých prvních 2 mil. USD v lednu 2023 v investičním kole vedeném pražským fondem Credo Ventures;[147] za fond investoval Maciej Gnutek, partner Credo v Polsku.[148] To ukazuje, že české fondy mají polský trh dobře mapovaný a získávají nejlepší transakce. Magazín My Company Polska napočítal v květnu 2026 více než 30 polských startupů s českým investorem. Karel Zheng z Kaya VC k tomu uvádí: „Polsko je naším základním trhem a prioritou číslo jedna vedle Česka"[149] (viz také v jiném pojetí v podkapitole 6.5).

143 *Erste Group získala úplnou kontrolu nad Českou spořitelnou. Vytěsnila minoritní akcionáře*, iROZHLAS, 03.10.2018, https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ceska-sporitelna-erste-group-akcie-akcionar_1810031921_lac (přístup: 05.10.2026); *Erste Bank Polska je již oficiálním názvem. Soud zaregistroval změnu,* Cashless.pl, 24.04.2026, https://www.cashless.pl/18803-erste-bank-polska-nazwa-oficjalna (přístup: 05.10.2026); *BLIKem zaplatíte bezkontaktně v zahraničí, Mastercard podílníkem PSP,* BANK.pl, https://bank.pl/blik-iem-zaplacisz-zblizeniowo-za-granica-mastercard-udzialowcem-psp/ (přístup: 05.10.2026); *BLIK chce dobýt Evropu a zlomit monopol iPhonu,* op. cit.

144 *Již každá čtvrtá platba na terminálu probíhá pomocí mobilního zařízení,* Cashless.pl, https://www.cashless.pl/19346-udzial-platnosci-mobilnych-1-kw-2026-r (přístup: 05.10.2026).

145 *BLIK chce dobýt Evropu a zlomit monopol iPhonu,* op. cit.

146 Firma Poláka oceněna na 22 miliard dolarů, Je oznámení, 30.09.2026 r., money.pl https://www.money.pl/gielda/elevenlabs-wycenione-na-22-mld-dolarow-po-wykupie-akcji-od-pracownikow-7335085127395616a.html (přístup: 05.10.2026).

147 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/ (přístup: 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/ (přístup: 05.10.2026).

148 Informace autora; kancelář Credo Ventures v Krakově působí od roku 2022, viz. *Český Credo Ventures oznamuje nový fond s kapitalizací 360 mil. PLN a expanzi v Polsku*, https://mamstartup.pl/czeski-credo-ventures-oglasza-nowy-fundusz-o-kapitalizacji-360-mln-zl-i-ekspansje-w-polsce/ (přístup: 05.10.2026).

149 My Company Polska (2026), s využitím průzkumu DEPO Ventures a České asociace startupů (2024); *Více než 30 polských startupů má investora z Česka. „Jste pro nás trhem číslo jedna",* My Company Polska, https://mycompanypolska.pl/artykul/ponad-30-polskich-startupow-ma-inwestora-z-czech-jestescie-dla-nas-rynkiem-numer-jeden/20709 (přístup: 05.10.2026).

Americký partner v Menlo Parku nerozlišuje mezi společností z Krakova a z Prahy. Pro něj představují Polsko a Česko jeden region: CEE nebo Eastern Europe.

Polské fondy pravděpodobně také investovaly v Česku, avšak nikoli v takovém rozsahu, neboť jejich kapitál pochází převážně z PFR, který vyžaduje investovat většinu prostředků v Polsku. V přehledech za rok 2025 a první pololetí roku 2026 by bylo obtížné najít jakoukoli investici polského VC fondu do české společnosti.[150]

INSTITUCIONÁLNÍ ASYMETRIE

Česko nemá svůj PFR Ventures (6 mld. PLN, 90 fondů).[151] Jiří Vicherek z České startupové asociace hovoří o téměř šestkrát menším objemu venture kapitálu v poměru k HDP, než činí průměr EU.[152] V Polsku je díky tomu k dispozici více kapitálu na investice do polských startupů a na budování ekosystému, avšak také větší požadavky.

Term sheety programů PFR z programu Evropské fondy pro moderní ekonomiku (FENG) stanovují, že 60–80 % portfolia musí tvořit společnosti se sídlem a činností v Polsku; dokonce i společnosti ze zahraničního koše musejí v Polsku provádět „podstatnou část činnosti“ a směrovat sem veškeré prostředky.[153] To blokuje investice za hranice jednoho státu: Poláci investují do Poláků a Češi, až vybudují vlastní fondy, budou investovat do Čechů. Pokud by existoval *růstový* kapitál pro zahraniční expanzi, bylo by možné investovat do polských fondů financujících společnosti, které expandují z Polska do Česka a celého regionu. Jde o polské, nikoli unijní rozhodnutí: v květnu 2026 PFR sám zvýšil zahraniční limit ve dvou programech z 15 na 40 %[154] a v červenci vstoupil částkou 10 mil. EUR do českého Orbit Capital.[155]

Podle Dealroom přesunulo 48 % dynamicky rostoucích společností ze střední Evropy své sídlo, z toho 56 % do USA.[156] Chceme-li budovat globální šampiony, je nutné to dělat ze Spojených států. Společnosti by si však měly zachovat sídlo v zemi vzniku a udržet zde hlavní technologický hub, neboť zde působí skvělí inženýři.

150 PFR Ventures, *Transakce na polském trhu VC 2025*, https://pfrventures.pl/document/2802 (přístup: 05.10.2026); PFR Ventures, *Polish VC market outlook Q1 2026,* https://pfrventures.pl/en/artykul/polish-vc-market-outlook-q1-2026 (přístup: 05.10.2026).

151 *PFR Ventures investuje 190 mil. PLN do čtyř polských fondů VC*, PFR Ventures, https://pfrventures.pl/document/2846 (přístup: 05.10.2026).

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

153 PFR Ventures, *Klíčové podmínky programu Starter* („Term Sheet”), výzva č. 12/2026, příloha č. 7, https://pfrventures.pl/document/350 (přístup: 05.10.2026); PFR Ventures, term sheet programu PFR Otevřené Inovace, op. cit.; *PFR Ventures aktualizuje pravidla účasti v programech PFR Starter a KOFFI*, PFR Ventures, https://pfrventures.pl/artykul/pfr-ventures-aktualizuje-zasady-udzialu-w-programach-pfr-starter-i-koffi (přístup: 05.10.2026).

154 *PFR Ventures reaguje na hlasy z trhu a mění své tři strategické programy,* Mamstartup.pl, https://mamstartup.pl/pfr-ventures-reaguje-na-rynkowe-glosy-i-zmienia-swoje-trzy-strategiczne-programy/ (přístup: 05.10.2026); PFR Ventures, PFR CVC (změny z května 2026), op. cit.

155 *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 (přístup: 05.10.2026).

156 Dealroom, *Central and Eastern European startups 2025. Spotlight on scaleups,* březen 2025, https://dealroom.co/uploaded/2025/03/Dealroom-CEE-Report-2025.pdf (přístup: 05.10.2026).

DOPORUČENÍ

1. **Interoperabilita NBP a ČNB.** Nařízení 2024/886 ukládá bankám mimo eurozónu povinnost odesílat okamžité platby v eurech do 9. července 2027.[157] Do té doby by měly NBP a ČNB dohodnout interoperabilitu systému BLIK s českými platebními systémy.

2. **Kapitálová cesta.** Využití Erste Bank Polska jako mostu k České spořitelně a otevření nové regionální společnosti BLIK také českým tuzemským subjektům, např. skupině PPF, která díky Air Bank zná platby mimo kartová schémata.

3. **Růstový kapitál.** PFR jako investor do polských *růstových* fondů, které financují vstup polských společností do Česka a regionu.

4. **Inovační fond Trojmoří.** BGK a česká NRI vložily po 20 mil. EUR, správcem je Evropský investiční fond (EIF, angl. European Investment Fund).[158] Lotyšsko v Baltickém fondu s vkladem 25,2 mil. EUR získalo zpět 76,5 mil. EUR.[159]

5. **Češi a Poláci by měli úžeji spolupracovat finančně i operačně**, aby vybudovali více regionálních firem, které se stanou globálními šampiony.

157 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/886 ze dne 13. března 2024, kterým se mění nařízení (EU) č. 260/2012 a (EU) 2021/1230 a směrnice 98/26/ES a (EU) 2015/2366, pokud jde o okamžité úhrady v eurech, Úř. věst. UE L, 2024/886, 19.03.2024, https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/886/oj.

158 *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,* Evropský Investiční Fond, 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 (přístup: 05.10.2026).

159 *MoE: A contract will be signed for the implementation of the third round of the Baltic Innovation Fund,* Ministerstvo hospodářství Lotyšské republiky, https://www.em.gov.lv/en/article/moe-contract-will-be-signed-implementation-third-round-baltic-innovation-fund (přístup: 05.10.2026).

6.5. KAPITÁLOVÝ TRH: POLSKO A ČESKO – DVA KOMPLEMENTÁRNÍ PUZZLE A CHYBĚJÍCÍ DÍLKY SKLÁDAČKY (MATEUSZ STAŃCZYK)

Češi a Poláci potřebovali půldruhé generace k tomu, aby od nedostatku kapitálu přešli k expanzi. Ačkoli obě země spojují obtížné začátky, lokální specifika a zvolené nástroje je dovedly k poněkud odlišným výsledkům. V této kapitole se pokusím ukázat možné využití těchto rozdílů jako komplementarit, které mohou přinést užitek oběma ekonomikám.

OBTÍŽNÉ ZAČÁTKY

Roky 1990–1991 představovaly pro obě země jedno z nejtěžších hospodářských období. Rozsah společenských a ekonomických proměn lze v této formě zprávy jen stěží plně zachytit. Pro zjednodušení proto uvádím několik údajů, které pomohou vizualizovat „vstupní bilanci“:[160]

SROVNÁNÍ EKONOMIK POLSKA A ČESKOSLOVENSKA V LETECH 1990-1993

KATEGORIE DAT	POLSKO	ČESKOSLOVENSKO	→ VČETNĚ ČESKÉ REPUBLIKY
Populace (v mil.; 1990)	**38,1**	15,6	**10,3**
HDP 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]**
Průměrná měsíční mzda v roce 1991 (USD)	od **151,4** do **207,9**	od **123** do **167,8**	
Inflace meziročně (deflátor HDP)	**55,3 % [1991]**	**36,2 % [1991]**	
	1991-1993	**12,4 % [1992]**	
	30,6 % [1993]	**21 % [1993]**	

O 35 let později hovoříme o ekonomikách, jejichž HDP přesáhl:



1 bilion USD



391 mld. USD

V Polsku žije více než 100 tis. osob, které (samy, nebo jejich rodiče) vydělávaly na začátku 90. let 100-150 dolarů měsíčně **a dnes jsou dolarovými milionáři.**

INSTYTUT SOBIESKIEGO

GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

160 Pozice 1–2 a 4 tabulky: Data Bank Skupiny Světové banky; https://databank.worldbank.org/home, (přístup: 28.09.2026) pozice 5 tabulky: R. Frydman, A. Rapaczynski, J. S. Earle, *The Privatization Process in Central Europe*, Central European University Press, 1993, s. 40–48 a 150–152.

V roce 2025, tedy o 35 let později, hovoříme o ekonomikách, jejichž HDP přesáhl 1 bilion USD v případě Polska a 391 mld. USD v případě Česka.[161] Více než 100 tisíc Poláků, kteří sami nebo jejichž rodiče vydělávali na počátku 90. let 100–150 USD měsíčně, je dnes dolarovými milionáři.[162]

Pro pochopení dosavadní cesty a šancí na společný postup obou států je namístě krátce představit proměny, kterými obě ekonomiky prošly v několika dimenzích: v privatizaci, institucionálním prostředí, budování trhů a otevřenosti vůči zahraničním investicím.

LEKCE Z PRIVATIZACE

V obou státech se předpokládalo, že klíčem k jejich rozvoji po éře komunismu bude tzv. masová privatizace. Obě koncepce spojoval předpoklad, že kroky státu jsou pouze prostředkem k hospodářským změnám, zatímco cílová struktura trhu se vytvoří na sekundárním trhu.[163] To, v čem se lišily, byl způsob její realizace.

Privatizace:



byla výsledkem činností v modelu volného trhu, ve dvou vlnách v letech 1991-1994, zahrnovala

1850

státních podniků.



byla prováděna prostřednictvím 15 Národních investičních fondů, zahrnovala

512

státních podniků.

Česká privatizace byla výsledkem kroků v modelu volného trhu, v němž ve dvou vlnách v letech 1991–1994 došlo k privatizaci téměř 1 850 státních podniků. Privatizace „na polský způsob“ zahrnovala 512 podniků a byla prováděna prostřednictvím 15 Národních investičních fondů. Vedle samotného mechanismu se lišil i přístup k zahraničnímu kapitálu – zatímco v Polsku v rukou zahraničních investorů skončilo cca 20 % společností, pro něž se našel strategický investor,[164] v Česku to bylo pouze cca 5 % privatizovaných společností.[165] Teprve přelom milénia přinesl výrazný skok v podílu zahraničního kapitálu v české ekonomice.[166]

161 Data Bank Skupiny Světové banky...; na základě údajů z US Inflation Calculator v cenách roku 1990 je to 405,9 a 158,7 mld. USD; viz. https://www.usinflationcalculator.com/ (přístup: 28.09.2026).

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

163 I. Grosfeld, I. Hoshi, *Mass Privatisation and Endogenous Ownership Structure*, [in:] B. Błaszczyk, 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.

164 Tamtéž, s. 234 i n.

165 E. Kočenda, J. Valachy, *The Czech Republic: Ownership and Performance of Voucher-Privatised Firms*, [v:] B. Błaszczyk, 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.

166 B. Błaszczyk, R. Woodward, *Secondary Privatisation: The Evolution of Ownership Structures of Privatised Enterprises,* Centrum společensko-hospodářských analýz (CASE), zpráva č. 50 , 2001, s. 16.

Společným rysem pro obě země bylo, že ani jeden privatizační program nedosáhl svých cílených záměrů. V případě Polska „během šesti let fungování Národních investičních fondů (NFI) nebylo dosaženo základního zákonného cíle jejich činnosti, kterým bylo rozmnožení majetku NFI. Veškeré programové předpoklady byly většinově naplněny, avšak účast v Programu NFI nepřinesla občanům výrazné ekonomické přínosy. […] Program NFI urychlil privatizaci státních podniků a zpočátku přispěl k významnému oživení kapitálového trhu, avšak jeho současný [2001 – pozn. MS] význam na tomto trhu je marginální“.[167]

Český program rovněž nedosáhl všech předpokladů, avšak jeho bilance je méně jednoznačná. Na jedné straně byla jeho důsledkem rychlá koncentrace vlastnictví v rukou fondů,[168] přičemž ty největší zakládaly a vedly velké české finanční instituce, především banky.[169] Samotná koncentrace se zpočátku nepromítla do investiční schopnosti: fondy se nepouštěly do získávání kapitálu na restrukturalizaci ani na expanzi podniků, neboť nedisponovaly kvalifikovaným personálem ani přístupem ke kapitálu.[170] Reforma měla naopak měřitelný vliv na samotné podniky: výzkum na vzorku 706 českých společností v letech 1992–1997 ukázal, že čím více bylo vlastnictví koncentrované, tím vyšší byla ziskovost a produktivita práce,[171] a vyšších burzovních ocenění dosahovaly společnosti s většinovým tuzemským nebo zahraničním investorem, zatímco nižších ty s roztříštěnou akcionářskou strukturou.[172] Zkušenosti z *kuponové privatizace* vedly ke vzniku institucionálního systému, který se stal fundamentem dnešních investičních fondů v Česku.[173] Průměrný český investor nakonec dosáhl z kuponové knížky výnosu převyšujícího její pořizovací hodnotu. Na druhé straně český model nestačil tempu trhu. Regulace oboru fondů, stejně jako celého českého kapitálového trhu, byla nedostatečná a jejím hlavním nedostatkem zůstávala ochrana práv menšinových akcionářů.[174] Posledním prvkem bilance byla skutečnost, že postupující koncentrace vlastnictví snížila likviditu společností (o čemž podrobněji níže), co vedlo k marginalizaci pražského parketu.

167 Syntéza kontrolních zjištění, Informace o výsledcích kontroly efektů činnosti národních investičních fondů, KGP/DSPP-41004/00, Nejvyšší kontrolní úřad 2001, s. 4, viz také M. Bitner, *Národní Investiční Fondy– epilog po 20 letech*, 08.02.2012; bankier.pl https://www.bankier.pl/wiadomosc/Narodowe-Fundusze-Inwestycyjne-epilog-po-20-latach-2483607.html, (přístup: 28.09.2026) *Likvidace NFI. To byla největší aféra třetí Polské republiky,* 09.2.2012 https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/likwidacja;nfi;to;byla;najwieksza;afera;trzeciej;rp,81,0,1022033.html (přístup: 28.09.2026).

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

169 Tamtéž, s. 5.

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

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

172 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.

173 Asociace pro kapitálový trh České republiky (AKAT), Historie, https://www.akatcr.cz/Asociace-AKAT/Historie (přístup: 28.09.2026).

174 R. Podpiera, *Czech Investment Fund Industry: Development and Behaviour*, sílčí cit., s. 2.

NÁSTROJE AKUMULACE INVESTIČNÍHO KAPITÁLU

Polsko

Vedle NFI zavedlo Polsko ještě několik dalších nástrojů akumulace kapitálu. **Prvním** v chronologickém pořadí, založeným již v roce 1991, byly společnosti investičních fondů (TFI). Impulzem pro rozvoj jejich trhu byly důchodové a daňové reformy. Důchodová reforma spolu se zavedením otevřených penzijních fondů (OFE) vyhnala nahoru hodnoty burzovních indexů, což se stalo magnetem pro investory. V druhé rovině vedla v roce 2002 k zdvojnásobení aktiv pod správou TFI z 12 na 23 mld. PLN. V roce 2003 následoval jejich další téměř 40procentní nárůst.[175] Na konci roku 2025 činila celková čistá hodnota aktiv investičních fondů spravovaných TFI 454,5 mld. PLN (z toho 39,7 mld. PLN spravovaných v rámci zaměstnaneckých kapitálových plánů – PPK). Z této hodnoty tvořila 45,5 % aktiva dluhopisových fondů, 18 % – alternativních a 10 % – akciových fondů.[176]

Druhým nástrojem byly zmíněné otevřené penzijní fondy (OFE), vytvořené v roce 1999 jako povinný, druhý a kapitálový důchodový pilíř. Do roku 2014 shromáždily téměř 300 mld. PLN v aktivech, z čehož cca 190 mld. tvořily příspěvky do OFE a zbývající část – výnosy vygenerované investicemi.[177] V roce 2014 byla provedena korekce systému, jež spočívala v převzetí správou ZUS a předání státní pokladně za účelem umoření státních dluhopisů v hodnotě přes 150 mld. PLN.[178] Penzijním společnostem trvalo 12 let, než obnovily úroveň spravovaných aktiv na úroveň před reformou z roku 2014.[179]

Třetím nástrojem akumulace kapitálu bylo zavedení zaměstnaneckých kapitálových plánů (PPK) v roce 2019. Kapitálovým trhem přijaté pozitivně dosáhly na konci června 2026 hodnoty 53,8 mld. PLN.[180]

Posledním institucionálním prvkem jsou alternativní investiční společnosti (ASI), zavedené v rámci transpozice směrnice o správcích alternativních investičních fondů (AIFMD). Jde o nejmladší a nejmenší segment trhu fondů, jehož hodnota aktiv v Polsku je trhem odhadována na několik desítek miliard zlotých.

175 KPWiG, Oddělení Investičních fondů, *Zpráva o finanční situaci společností investičních fondů ke dni 31. 12. 2002*, Warszawa 2003, s. 4.

176 Komisja Nadzoru Finansowego, *Zpráva o finanční situaci společností investičních fondů v roce 2025*, https://www.knf.gov.pl/dane_i_opracowania?articleId=98934&p_id=18 (přístup: 28.09.2026).

177 B. Błaszczyk, *Kapitálový pilíř v polském důchodovém systému Od OFE k PPK*, „Národní Ekonomika. The Polish Journal of Economics", 2020, nr 1 (301), s. 18 i 26; https://gnpje.sgh.waw.pl/pdf-116616–48901, (přístup: 28.09.2026) https://doi.org/10.33119/GN/116616.

178 Informace o výsledcích kontroly *Připravenost Správy sociálního zabezpečení k plnění úkolů vyplývajících ze zákona ze dne 6. 12. 2013 o změně některých zákonů v souvislosti se stanovením pravidel pro výplatu důchodů z prostředků shromážděných v otevřených penzijních fondech,* NIK, Warszawa 2014, KPS-4114–001–00/2014, s. 6 i n.

179 Komisja Nadzoru Finansowego, *Zpráva o stavu penzijního trhu v Polsku ke konci roku 2025*, https://www.knf.gov.pl/dane_i_opracowania?articleId=99003&p_id=18 (přístup: 28.09.2026).

180 Polský Rozvojový Fond, Aktiva PPK rostou rychleji než kdykoli předtím, portál MojePPK, 14. 7. 2026, https://www.mojeppk.pl/aktualnosci/aktywa-ppk-rosna-szybciej-niz-kiedykolwiek.html (přístup: 28.09.2026).

Česko

V případě Česka se investiční fondy vytvořené v rámci kuponové privatizace staly základem infrastruktury současného systému. Po období privatizace se trh rozvíjel ve formě klasických otevřených fondů, přičemž nejdynamičtější rozvoj investičních fondů nastal mezi lety 2020 a 2025 – v tomto období jejich aktiva vzrostla z cca 22,5 mld. EUR na 58,2 mld. EUR.[181] Druhým nástrojem je penzijní pilíř – nejprve byl v roce 1994 zaveden dobrovolný pilíř se státním příspěvkem, fungující do konce roku 2012. Následně v roce 2013 bylo na jeho místo zavedeno doplňkové penzijní spoření. V rámci těchto kroků byly vytvořeny základy pro akumulaci kapitálu českými penzijními společnostmi, jejichž aktiva dosáhla na konci 1. čtvrtletí roku 2026 26,9 mld. EUR.[182] Česká obdoba OFE fungovala pouhé tři roky, v období 2013–2016. Posledním prvkem českého systému je dlouhodobý investiční produkt, zavedený v roce 2024, který umožnil shromáždit 330 mil. EUR.[183]

VENTURE CAPITAL

Segmentem, který není v obou státech dostatečně rozvinut, a proto si zasluhuje pozornost, je trh *venture kapitálu*. Podle údajů Invest Europe přinesl rok 2025 Polsku 310 mil. EUR investic, zatímco Česku 34 mil. EUR.[184] V tomto kontextu stojí za zmínku několik okolností. Za prvé, reálná základna aktivních lokálních VC fondů v Polsku je užší, než naznačují souhrnné transakční statistiky. V zprávě PFR Ventures a Inovo VC[185] představuje číslo 147 všechny polské a zahraniční fondy účastnící se transakcí na polském trhu v roce 2025, zatímco počet aktivně investujících lokálních VC a *růstových* fondů lze odhadovat na přibližně 30–35.[186] Co je podstatné, jak uvádí PFR Ventures, v Polsku je téměř polovina transakcí podle hodnoty i počtu realizována za účasti veřejného kapitálu pocházejícího ze skupiny PFR.[187]

Největší fondy registrované v Polsku a Česku nejsou v měřítku EU významné: OTB Ventures spravuje aktiva v řádu 500 mil. EUR[188] a Credo Ventures disponuje 250 mil. EUR ve čtyřech fondech[189] a 88 mil. USD v pátém.[190] Pro srovnání, jediný finský fond ale rané (early stage) fáze Lifeline Ventures uzavřel v roce 2025 fond o hodnotě 400 mil. EUR.[191]

181 *Češi přišli investování na chuť. 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 (přístup: 28.09.2026).

182 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 (přístup: 28.09.2026).

183 Tamtéž.

184 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/ (přístup: 28.09.2026).

185 PFR Ventures, Transakce na polském trhu VC 2025, https://pfrventures.pl/document/2802 (přístup: 28.09.2026).

186 Poznámka podle pana Arkadiusze Żarowského.

187 PFR Ventures, *Transakce na polském trhu VC 2025*, op. cit.

188 *Nejlepší transakce a fondy venture capital a private equity v roce 2025* Forbes.pl, 2026, https://www.forbes.pl/inwestowanie/najlepsze-transakcje-oraz-fundusze-venture-capital-i-private-equity-w-2025-r/sz3dhtt (přístup: 28.09.2026).

189 *Credo Ventures – Info, Investments & Portfolio*. VC Mapping / Gilion, https://vc-mapping.gilion.com/vc-firms/credo-ventures (přístup: 28.09.2026) viz. také *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 (přístup: 28.09.2026).

190 Největší fondy registrované v Polsku a Česku nejsou v měřítku EU významné: OTB Ventures spravuje aktiva v řádu 500 mil. EUR a Credo Ventures disponuje 250 mil. EUR ve čtyřech fondech a 88 mil. USD v pátém. Pro srovnání, jediný finský fond časné fáze Lifeline Ventures uzavřel v roce 2025 fond o hodnotě 400 mil. EUR.

191 *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 (přístup: 28.09.2026).

Nejlepším obrazem regionálního kapitálového trhu jsou případy společností ElevenLabs a InPost (viz také v jiném pojetí v podkapitole 3.2). Ačkoli první z nich rozvinula křídla mimo jiné díky podpoře Credo Ventures a druhá vytvořila základ své činnosti s využitím prostředků individuálních investorů na Varšavské burze (GPW), lokální kapitálový trh nebyl schopen těmto subjektům zajistit odpovídající rozsah činnosti, který se stal dosažitelným až po zapojení amerického kapitálu. Ačkoli těší silná vazba obou subjektů na region a další přítomnost regionálního kapitálu v nich, představují přesný příklad roztříštěnosti regionálního kapitálového trhu a jeho omezených schopností škálovat globální aktivity.[192]

PÁKA PRO INVESTICE

Ve výše uvedeném kontextu nelze zapomínat na potenciál ukrytý v úsporách Poláků a Čechů. Podle údajů ČNB bylo v červenci v českých bankách na depozitech uloženo 331 mld. EUR (8 bil. CZK).[193] V polských bankách leželo podle údajů NBP na depozitech 363 mld. EUR (1,54 bil. PLN).[194]

Celkový potenciál subjektů kolektivního investování a otevřených penzijních fondů (OFE)



58 mld. €



104 mld. €
68 mld. € - OFE

To je celkem více než 200 mld. €.
Spolu s téměř **700 mld. EUR** v bankovních vkladech
to vytváří **obrovský rozvojový potenciál**.

Společný potenciál institucí kolektivního investování a penzijních fondů v Polsku a Česku (58 mld. EUR: české fondy, 68 mld. EUR: OFE, 104 mld. EUR: polské fondy) činí přes 200 mld. EUR. Spolu s téměř 700 mld. EUR v bankovních depozitech to vytváří obrovský rozvojový potenciál.

192 Viz *Jako první investovali do ElevenLabs. Nyní Credo Ventures startuje s novým fondem*, Forbes.pl, 2026, https://www.forbes.pl/biznes/jako-pierwsi-zainwestowali-w-elevenlabs-teraz-credo-ventures-rusza-z-nowym-funduszem/2phwhkm (přístup: 28.09.2026); *Výzva pro Integer.pl a InPost*, Parkiet, 2017, https://www.parkiet.com/firmy/art20811091-wezwanie-na-integer-pl-i-inpost (přístup: 28.09.2026); Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, *InPost může znovu zmizet z burzy – investorům se připomíná nabídka převzetí z roku 2017*, 2026, https://www.sii.org.pl/18810/analizy/newsroom/inpost-znow-moze-zniknac-z-gieldy-inwestorom-przypomina-sie-wezwanie-z-2017-r.html (přístup: 28.09.2026); *Major shareholding notification - BidCo*, InPost, 01.10.2026, op. cit.

193 Údaje za: Česká národní banka, https://www.cnb.cz/en/statistics/money_and_banking_stat/banking-statistics/banking-statistics/ (přístup: 28.09.2026).

194 Pohledávky a závazky monetárních finančních institucí a bank, https://nbp.pl/statystyka-i-sprawozdawczosc/statystyka-monetarna-i-finansowa/naleznosci-i-zobowiazania-monetarnych-instytucji-finansowych-i-bankow/ (přístup: 28.09.2026) viz také PFR, Úspory Poláků, Měsíční přehled informací o úsporách, březen 2026 https://pfr.pl/artykul/comiesieczne-zestawienie-informacji-o-oszczednosciach-polakow-wrzesien-2026-r (přístup: 28.09.2026).

ŠPATNÉ ZKUŠENOSTI

Posledním důležitým prvkem kapitálového trhu jsou pro oba trhy společné špatné zkušenosti investorů. V tomto kontextu je třeba zmínit příběhy Viktora Koženého, Amber Gold či GetBack a nedávné turbulence kolem kryptoburzy Zondacrypto, které zanechaly negativní stopu na ochotě občanů obou států podstupovat riziko.

TRHY

Souběžným krokem vedle privatizace a budování institucí pro shromažďování kapitálu, sloužícím k transformaci ekonomik, bylo vytvoření fundamentů národních kapitálových trhů. Opětovné otevření varšavské burzy proběhlo v roce 1991, pražské pak v roce 1993.

Tempo růstu obou burz – i v důsledku odlišných privatizačních modelů – bylo různé. Zatímco varšavský parket se dynamicky rozvíjel, pražská burza se potýkala s problémy. Kolem roku 1997 bylo více než 1 300 společností staženo z důvodu příliš nízké likvidity.[195]

V roce 2008, kdy většinoví vlastníci pražské burzy oznámili její prodej, se varšavská GPW pokusila o její akvizici. V konečném zúčtování však soutěžní nabídku prohrála s Wiener Börse. Téma aliance se vrátilo v roce 2013, kdy se objevily myšlenky na spojení GPW s Wiener Börse (a zprostředkovaně i s pražskou burzou), avšak rozhovory skončily neúspěchem, a to i přes podporu tehdejšího českého prezidenta Miloše Zemana.[196] Tato neúspěšná aliance přispěla k nasměrování pozdější strategie GPW na organický růst a jiné než M&A formy regionální spolupráce – aktuálně jde mimo jiné o „[...] podnikání kroků ve prospěch *multi-listingu* emitentů na burzách v regionu [...]“.[197] Stojí za zmínku, že v posledních třech letech na GPW debutovaly ročně 2 až 5 společností.[198] Dva debuty v roce 2025 na pražské burze byly po ročním útlumu vnímány jako úspěch.[199]

Postavení varšavské a pražské burzy (včetně její role jako součásti skupiny Wiener Börse) v Evropě ukazuje srovnání jejich kapitalizace a kapitalizace tří největších evropských trhů připravené orgánem ESMA pro potřeby směrnice FASTER (2025/50/EU) a jeho porovnání s pozicí národních ekonomik v EU měřenou podle HDP:

195 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/journl/2006_1_1_Dupsiva.pdf (přístup: 01.10.2026).

196 Viz. *Varšavská burza cenných papírů spojená s pražskou burzou? To by si přál český prezident*, 24.05.2013, https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/gpw;polaczona;z;gielda;praska;tego;chcialby;prezydent;czech,201,0,1312969.html (přístup: 28.09.2026); *GPW Rezygnuje z Wiednia*, 24.09.2014 https://www.pb.pl/gpw-rezygnuje-z-wiednia-769039 (přístup: 28.09.2026).

197 *Strategické směry rozvoje Kapitálové skupiny Varšavské burzy cenných papírů 2025–2027*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/raporty/Strategiczne_kierunki_rozwoju_GK_GPW_2025–2027.pdf, (přístup: 28.09.2026).

198 Komisja Nadzoru Finansowego, Trh veřejných nabídek akcií a trh dluhových cenných papírů v Polsku v roce 2025, https://www.knf.gov.pl/dane_i_opracowania?articleId=97735&p_id=18 (přístup: 28.09.2026), s. 7.

199 *Burza cenných papírů 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 (přístup: 28.09.2026).

SROVNÁNÍ VYBRANÝCH EVROPSKÝCH KAPITÁLOVÝCH TRHŮ[199]

TRH	KAPITALIZACE TRHU 2024 (MLD. EUR)	PODÍL KAP. TRHU V EU 2024	KAPITALIZACE TRHU 2025 (MLD. EUR)	PODÍL KAP. TRHU V EU 2025	MEZIROČNÍ ZMĚNA (MLD. EUR/%)	UMÍSTĚNÍ TRHU V EU (2025)	VELIKOST NÁRODNÍ EKONOMIKY V EU MĚŘENÁ HDP
Francie	**2 693,1**	24,20 %	**2 905,0**	**22,61 %**	**+211,9 (+7,9 %)**	**1**	**2**
Německo	**2 050,6**	18,43 %	**2 414,8**	**18,80 %**	**+364,2 (+17,8 %)**	**2**	**1**
Nizozemí	**1 261,4**	11,33 %	**1 357,8**	**10,57 %**	**+96,4 (+7,6 %)**	**3**	**5**
Rakousko + Česko	**164,9**	1,48 %	**231,3**	**1,80 %**	**+66,4 (+40,3 %)**	**-**	**-**
z toho Rakousko	129,2	1,16 %	181,7	1,41 %	+52,5 (+40,7 %)	13	10
z toho Česko	35,7	0,32 %	49,6	0,39 %	+13,8 (+38,8 %)	17	13
Polsko	**172,7**	1,55 %	**204,3**	**1,59 %**	**+31,6 (+18,3 %)**	**12**	**6**

INSTYTUT SOBIESKIEGO

GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

PŘESHRANIČNÍ TOK INVESTIC

Poslední otázkou hodnou pozornosti je dynamika kapitálových toků mezi Českem, Polskem a dalšími státy. Vzhledem k rozdílům v metodice v obou zemích jsou údaje prezentovány především podle zdrojů UNCTAD.[200] Jak uvádí tato organizace OSN, úroveň zahraničních investic v Česku vzrostla z 7,35 mld. USD (12,1 % HDP) v roce 1995 na 222,06 mld. USD (64 % HDP) v roce 2024, zatímco ve stejném období investice Čechů v zahraničí vzrostly z 0,35 mld. USD (0,6 % HDP) na 78,02 mld. USD (22,5 % HDP). V případě Polska úroveň zahraničních investic vzrostla z 7,84 mld. USD (5,5 % HDP) v roce 1995 na 341,25 mld. USD (37,2 % HDP) v roce 2024. Ve stejném období hodnota polských investic v zahraničí vzrostla z 0,54 mld. USD (0,4 %) v roku 1995 na 40,22 mld. USD (4,4 % HDP) v roce 2024. Výše uvedené znamená nejen to, že česká ekonomika podléhá většímu vlivu zahraničního kapitálu než polská, ale také že Češi provádějí investiční expanzi v zahraničí dynamičtěji než Polsko, a to jak v poměru k HDP, tak v absolutních číslech.

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

1995	2024		1995	2024
7,35 mld. USD	**222,06 mld. USD**	**Úroveň zahraničních investic**	**7,84 mld. USD**	**341,25 mld. USD**
12,1 % HDP	64 %	a jejich podíl na HDP	5,5 %	37,2 % HDP
0,35 mld. USD	**78,02 mld. USD**	**Investice občanů v zahraničí**	**0,54 mld. USD**	**40,22 mld. USD**
0,6 % HDP	22,5 %	a jejich podíl na HDP	0,4 %	4,4 % HDP

INSTYTUT SOBIESKIEGO — GRAFIKA: NOWEMEDIA24.PL PIOTR PERZYNA

Podle údajů Národní banky Polska je Česká republika druhou (po Lucembursku, které slouží spíše jako „tranzitní“ země) nejčastější destinací polských přímých zahraničních investic (19,2 mld. PLN; 2024). Podle stejných dat subjekty s českým kapitálem investovaly v Polsku 13,5 mld. PLN, což je řadí na 16. pozici v žebříčku investorů (nepočítaje samotné Polsko).[201] Naopak podle údajů České národní banky je Polsko osmou destinací českých přímých zahraničních investic s podílem 4,6 % na jejich celkové hodnotě (1 891 mld. CZK na konci roku 2024). Mezi investory v Česku se Polsko nedostalo do první osmičky, jež zahrnuje země s podílem nejméně 3,8 %.[202]

KONTEXT: KROKY OSTATNÍCH STÁTŮ A UNIE ÚSPOR A INVESTIC (SIU, ANGL. *SAVINGS AND INVESTMENTS UNION*)

Popis polsko-českých vztahů v oblasti akumulace a trhu pro kapitál se neobejde bez širšího kontextu. Je truismem tvrdit, že unie kapitálových trhů prakticky nefunguje a evropský trh VC nemá odpovídající váhu. Draghiho zpráva poukázala na kritické problémy sektoru: regulační a dohledovou roztříštěnost, umocněnou nedostatkem dlouhodobého kapitálu. Penzijní aktiva v Unii odpovídala v roce 2022 úrovni 32 % HDP oproti 142 % ve Spojených státech a 100 % ve Velké Británii, přičemž Nizozemsko, Dánsko a Švédsko soustřeďují 62 % této sumy.[203] Důsledkem pro trh venture kapitálu je, že evropské VC fondy a transakce jsou pouhým stínem amerického trhu. Evropské scale-upy získávají v první dekádě činnosti o polovinu méně kapitálu než jejich obdoby z USA a více než čtyři z pěti z nich mají zahraničního hlavního nebo jediného investora oproti 14 % v oblasti San Francisca.[204] Důsledkem je odliv samotných podniků: v letech 2008–2021 přeneslo téměř 30 % „jednorožců” založených v Evropě svá sídla do zahraničí, v drtivé většině do Spojených států.[205]

201 NBP, *Zahraniční přímé investice v Polsku a polské přímé investice v zahraničí v roce 2024*, Warszawa 2026, s. 9 i 33–35, https://nbp.pl/wp-content/uploads/2026/01/INWESTYCJE_ZAGRANICZNE_BEZPOSREDNIE_W_POLSCE_2024.pdf (přístup: 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 (přístup: 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, kap. 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, op. cit., s. 12.

Prvním pozoruhodným pokusem o změnu v reakci na výše uvedené výzvy jsou lokální iniciativy. Plán Tibi z roku 2019 vedl v první fázi k zapojení 6 mld. EUR od 21 francouzských institucionálních investorů do fondů pozdní fáze a do kótovaných technologických fondů se sídlem ve Francii, což mohlo přispět k přílivu dalších 30 mld. EUR do ekosystému. Plán pokračuje v rámci fáze Tibi 2 zaměřené na získání 7 mld. EUR od investorů.[206] Jeho ekvivalentem je v roce 2024 německý program WIN, kterému se podařilo získat příslib 12 mld. EUR dodatečných investičních prostředků pro systém VC do roku 2030.[207]

Polsko spustilo v listopadu 2025 program Innovate Poland, přímo navazující na plán Tibi, s rozpočtem první fáze 4 mld. PLN, tedy cca 0,95 mld. EUR. Tři ze čtyř investorů v programu Innovate Poland představují veřejné instituce a jediným komerčním subjektem je státní pojišťovna PZU.[208] Česko nemá obdobu žádného z těchto programů a vzhledem k současné absenci silného penzijního pilíře schopného akceptovat riziko i vlastní burzy patřící z 99,54 % Vídni bude mít obtíže takový program samostatně vybudovat.

Posledním významným kontextem je plán Evropské komise na vytvoření Unie úspor a investic.[209] Evropská komise s využitím dat MMF uvádí, že vnitřní bariéry v samotných finančních službách odpovídají ekvivalentu cla přesahujícího 100 %. Poukazuje také na to, že plně sjednocený kapitálový trh by v roce 2024 zvýšil unijní HDP o 7,8–8 bil. EUR Nejdalekosáhlejší je dohledová rovina předvídající posílení pravomocí orgánu ESMA. Předpokládaná realizace plánu přináší podle deklarací Komise značné výhody pro evropské hospodářství. V lokálním pojetí však nelze zapomínat na specifická rizika pro náš region, která vyjádřil současný předseda představenstva KDPW (Polský depozitář cenných papírů), Maciej Trybuchowski. Vedle uznání přínosů SIU upozornil, že „SIU vyvolává vážné otázky ohledně budoucnosti menších finančních trhů v Evropě. Integrace trhů totiž může vést ke koncentraci finančních aktivit v největších centrech, jako jsou Frankfurt, Paříž nebo 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 (přístup: 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 (přístup: 28.09.2026).

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

209 Evropská komise, 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, *Unie úspor a investic – příležitost k rozvoji, nebo riziko marginalizace?*, „Gazeta Finansowa”, 12.03.2026, https://gf24.pl/47241/unia-oszczednosci-i-inwestycji-szansa-na-rozwoj-czy-ryzyko-marginalizacji/ (přístup: 28.09.2026).

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

1. Polsko a Česko se již tři dekády vzájemně propojují při budování investičních kapacit v ideové i kapitálové rovině, aniž by však dosáhly úspěchu při budování trvalých struktur. Varšavská GPW se dvakrát pokusila o majetkovou integraci a dvakrát jí nedosáhla. Souběžně se kapitálová pouta rozvíjela mimo politiku v relacích mezi podniky, přičemž zůstávala roztříštěná, avšak postupně dosáhla značného rozsahu.

2. Oba státy disponují doplňujícími se zdroji, které mohou využít ve společné strategii. Polsku se podařilo vybudovat silnou (ačkoli stále neadekvátní vůči velikosti ekonomiky) burzu a soustředit významné prostředky v TFI a OFE; tento druhý nástroj dosud nemá v Česku svůj ekvivalent. Česko má hlubší trh fondů, silné soukromé investory a výrazně větší zkušenosti se zahraniční expanzí.

3. Kapitálové trhy obou států jsou menší, než by odpovídalo velikosti jejich ekonomik. Ve venture kapitálu je tato diskrepance ještě hlubší, kvůli čemuž obě země nemohou vytvořit odpovídající měřítko pro rozvoj lokálních podnikatelů. Co je podstatné – ani Polsko, ani Česko nebudou schopny samostatně vybudovat rozvojové mechanismy v měřítku plánu Tibi nebo německého WIN. Navázání silného česko-polského vztahu v oblasti animace kapitálového trhu může dát Polsku rozsah a zrychlení a Česku přístup k novému rozvojovému nástroji.

4. Důležitým kontextem těchto úvah je SIU. Bez jejího zavedení ztratí obě země šanci na dodatečný rozvojový nástroj. Větším rizikem je však její úspěch v modelu, který způsobí odliv roztříštěného soukromého kapitálu na silnější trhy, podobně jako se to děje s odlivem regionálního technologického potenciálu k americkému kapitálu. Potřebujeme odpovídající rozsah na regionální úrovni, který umožní soupeřit o kapitál s jinými lokálními iniciativami a chránit se před riziky SIU tak, aby z ní obě země mohly čerpat výhody.

5. Výjimečnost polsko-českého vztahu spočívá konečně v tom, že ani jeden ze států si neporadí samostatně a nemá podobné synergie s žádným jiným státem v regionu. Německo, Francie, Nizozemsko ani Itálie takovou spolupráci nepotřebují a jsou pro oba státy příliš silné, Španělsko je geograficky příliš vzdálené, skandinávský kapitálový trh je institucionálně na jiném místě jako spojení čtyř silných systémů. Ostatní státy regionu nemají takové vztahy přínosů a rozsahu.

Pro reakci na popsané výzvy a vytvoření nových rozvojových nástrojů pro oba státy předkládám níže doporučení pro spolupráci Polska a Česka při budování investičních kapacit:

- zahájení prací na vytvoření dual-listingu Varšava–Praha (za účasti Wiener Börse) se zohledněním rozdílů v jejich současné klasifikaci (rozvinutý/emerging).

- vytvoření zrychleného postupu (fast-track) IPO pro polské a české subjekty, který využije možnost získávat na GPW kapitál od OFE, TFI, polských pojišťoven a českých fondů.

- zapojení polských OFE, pojišťoven a českých fondů do financování růstové ekonomiky. Předpisy o OFE již připouštějí certifikáty FIZ a uzavřené instituce ze zemí OECD; problémem zůstávají kvantitativní limity a absence kategorie zahrnující typické struktury limited partnership. Alokace odpovídající pouhým 5 % aktiv OFE do rozvojové oblasti by znamenala přibližně 3,5 mld. EUR a dala regionu šanci přiblížit se měřítku Tibi 1.

- společná výstavba rozvojových struktur o odpovídající velikosti na úrovni 300–500 mil. EUR; příkladem přeshraniční spolupráce může být Credo Ventures.

- vytvoření samostatné a pro obě země společné regulační cesty pro zkušené týmy v rámci AIFMD, mezi plným režimem povolení pro správce alternativních investičních společností (ZASI) a evropskými fondy venture kapitálu (EuVECA) a registračním režimem ZASI. Mechanismus by spočíval v částečném podřízení těchto struktur dohledu, aby se zvýšila jejich důvěryhodnost pro institucionální investory a občany, bez všech břemen spojených s plným režimem povolení.

- zjednodušení daňových stimulů pro individuální investory; osobní investiční účty (OKI) se od 1. ledna 2027 soustředí na veřejný trh, zatímco současná úleva na ASI je nadměrně komplikovaná.

- vytvoření polsko-české sítě andělů byznysu spolu se základnou investorů na obou stranách hranice.

- rozvoj *venture debt* jako doplňku podílového financování, mimo jiné prostřednictvím koordinace BGK a české Národní rozvojové banky;

- otevření modelu spolupráce partnerům z ostatních zemí Trojmoří za účelem dalšího budování rozsahu;

- posledním a možná nejdůležitějším doporučením je vytvoření nové platformy hospodářské spolupráce Polska a Česka, která posílí síť kontaktů a součinnost kapitálových trhů obou zemí.

7. DOPORUČENÍ PRO NOVOU ETAPU ČESKO-POLSKÉHO PARTNERSTVÍ



INSTYTUT SOBIESKIEGO

7.1. DOPORUČENÍ PRO POLSKOU STRANU (JADWIGA EMILEWICZ)

Růst hospodářských vztahů Polska a Česka v posledním desetiletí nastal navzdory vládním aktivitám, a nikoli díky nim. Nezpůsobila to Visegrádská skupina, která – jak připomíná Jan Jireš – vygenerovala obrovské množství ministerských deklarací a ani jeden společný zbrojní projekt. Nezpůsobilo to ani zvláštní partnerství v prvních měsících války na Ukrajině. Martin Ehl a Maciej Ruczaj ukazují, že to byl především byznys a veřejné investice do přeshraniční infrastruktury, co prolomilo stereotypy. Politika se v tomto příběhu objevovala spíše jako zdroj krizí (viz Turów) než jako jeho motor.

Po tři desetiletí jsme běželi po oddělených kolejích, vedle sebe, aniž bychom se navzájem vnímali. Využívali jsme jednotný trh, ale nebrali jsme se vážně.

Mezitím jsou to naše ekonomiky, které dnes rostou rychleji než ekonomiky západních partnerů.

V roce 2025 vzrostlo HDP Polska o 3,6 % při unijním průměru 1,6 %, Česka o 2,5 % a Německa pouze o 0,4 %.

Je tedy nejvyšší čas se navzájem uvidět.

Co způsobilo tuto prudkou změnu rozvojového paradigmatu? Stojí za to věnovat pozornost třem procesům, z nichž ani jeden nebyl naplánován v hlavních městech.

1. Zpomalení německého průmyslu.

Jan Růžička popisuje, jak se dlouhodobá závislost Česka na německých dodavatelských řetězcích proměnila v riziko koncentrace. Pandemie, energetická krize a stagnace německé výroby způsobily, že se Češi začali s větším zájmem dívat na severního souseda. Polsko-česká výměna se stala druhou, trvalou hospodářskou osou.

2. Bezpečnost.

Rostoucí výdaje na obranu a vědomí hrozby vedou Varšavu k závěru, že bezpečnost hodnotových řetězců závisí nejen na dynamizaci nákupů u spojenců, ale také na blízkosti výrobních linek. Pokud nejsou v Polsku, vyplatí se je hledat u nejbližších sousedů. Vysoce industrializované Česko se stalo přirozeným směrem. V březnu 2026 uzavřely PGZ a CSG rámcovou dohodu zahrnující mimo jiné motory pro bezpilotní prostředky a rakety, munici a pozemní platformy. První prováděcí smlouvou je víceletý kontrakt na munici ráže 155 mm. Maciej Romanów upozorňuje na dřívější transfer technologie modulárních prachových náplní z CSG do MESKO, a tedy na reálnou spolupráci – nikoli jen na pouhý nákup.

3. Kapitál.

Válka donutila zámožný český soukromý kapitál k odchodu z Ruska. PPF odhadovala v únoru 2022 svá ruská čistá aktiva na cca 1 mld. EUR, tedy cca 10 % celku, a ještě v témže roce se zcela stáhla z ruského bankovního sektoru. Prostředky hledaly nová místa, bezpečná a poskytující vysoké výnosy. Polsko s velkým trhem a dynamickým růstem se ukázalo jako jedno z nich, čehož symbolem je vstup PPF do InPostu.

Tato asymetrie zároveň ukazuje, co bychom měli okamžitě změnit. Mateusz Stańczyk připomíná, že v InPostu a ElevenLabs se regionální kapitál objevil pouze na okrajích investičního cyklu, zatímco celou fázi růstu financovaly americké fondy. Při pohledu na potenciál českých investičních fondů lze snadno zaznamenat, že polskou kapitálovou mezeru mohou dnes zaplňovat nejen fondy z Londýna a New Yorku. Praha by měla být na našem trhu přítomna daleko výrazněji. Češi by naopak měli vidět Polsko nejet optikou dovolené u Baltu – i když samozřejmě těší růst počtu českých turistů v Polsku z 98 tis. v roce 2021 na 482 tis. v roce 2025. Vyplatí se, aby se podívali na sever s vědomím trhu velkého rozsahu, s investičními příležitostmi a růstem.

Zároveň není důvod, aby – jak poznamenává Vít Dostál – Varšava stále vnímala Prahu jako partnera druhé kategorie. V průzkumu CVVM z přelomu ledna a února 2026 označilo 81 % Čechů Polsko za spojence své země – šlo o nejvyšší podíl mezi zkoumanými státy. Vyplatí se tedy naskočit do tohoto vlaku, který nás může dovézt značně dále, než jsme před několika lety mohli očekávat. Dnes společnosti a firmy předběhly vlády. Navrhujeme proto čtyři doporučení, která umožní dohnat ztracený čas.



M

Mezivládní sektorové konzultace

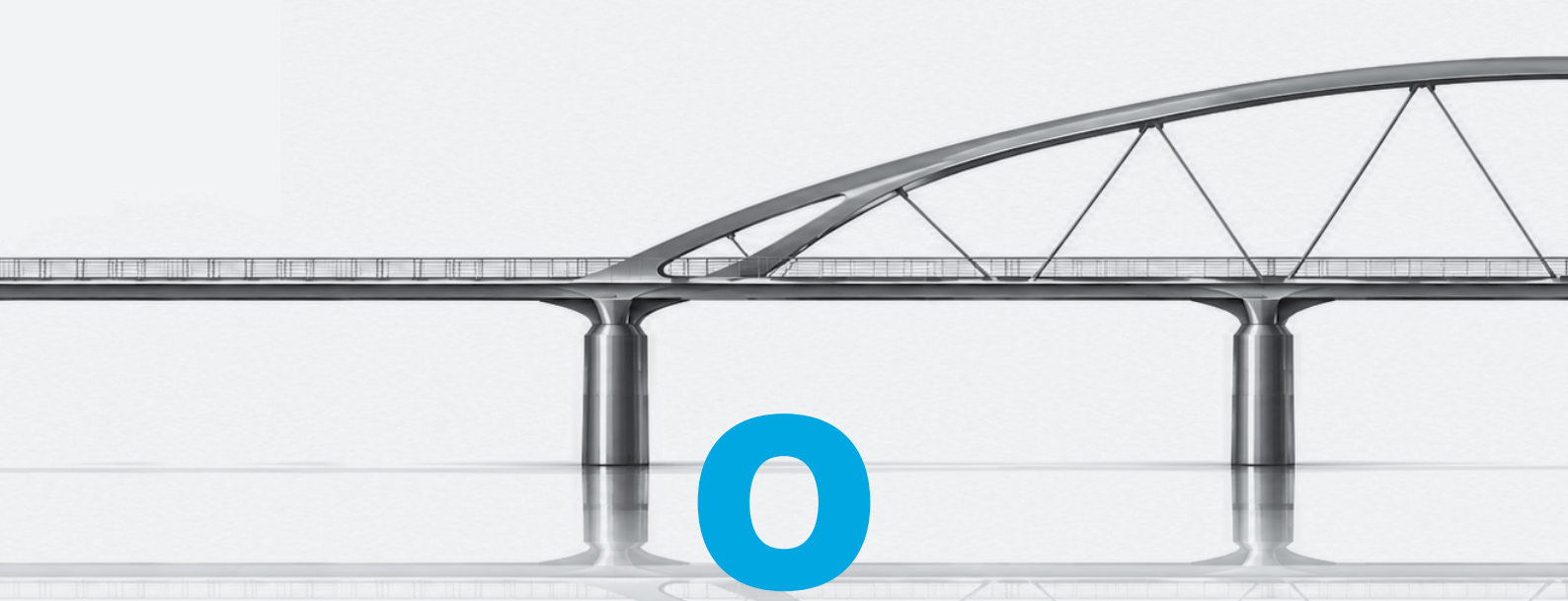
Adresáti: KPRM a Úřad vlády, MZV obou zemí, resorty infrastruktury, obrany, energetiky a hospodářství.

Doporučujeme obnovení stálých, výročních mezivládních konzultací, po kterých volá Vít Dostál. Měly by fungovat ve třech sektorových liniích: infrastruktura, obrana a energetika.

Obranná linie by měla přijmout model navržený Maciejem Romanowem:

- 3–5 společných pilotních programů během 12 měsíců;
- malý vládně-průmyslový tým provádějící přezkum každých 3–6 měsíců;
- formální hodnocení každého projektu po 12–18 měsících;
- princip „exportní dividendy“: stát, který financuje rozsah výroby, se podílí na hodnotě vytvářené na třetích trzích.

Konzultace by měly rovněž zahrnovat včasný varovný mechanismus. Jak ukazují Ehl a Ruczaj na příkladu Turowa, lokální spor bez komunikačního kanálu dokáže vyrůst v mezistátní krizi. Doplněním vládní linie by měl být stálý dialog s byznysem, navazující na Polsko-český hospodářský dialog zahájený v roce 2026 Institutem Sobieského (viz také podkapitola 3.3).



O

Osa Varšava–Praha

Adresáti: Ministerstvo Infrastruktury, CPK a PKP PLK; Ministerstvo dopravy a Správa železnic.

Varšavu a Prahu dělí po zemi cca 640 km. Cesta nejrychlejším přímým vlakem trvá dnes cca 8,5 hodiny, denně jezdí 8 párů spojů. Z Madridu do Barcelony, ležících v podobné vzdálenosti od sebe, se lze železnicí dostat za něco málo přes 3 hodiny.

Cíl, který navrhujeme oběma vládám: **Varšava–Praha železnicí za méně než 4 hodiny.** Je dosažitelný, pokud dotáhneme projekty, které již existují na papíře:

- českou vysokorychlostní trať, díky níž má cesta z Prahy do Ostravy trvat 1 hodinu a 36 minut;
- úsek Ostrava–Katovice, který má podle plánů zabrat cca 40 minut;
- modernizaci CMK a propojení se sítí VRT a uzlem CPK.

Doporučujeme společný harmonogram realizace s datem zprovoznění spojení, zakotvený v mezivládní dohodě. Je třeba také bezodkladně uzavřít chybějící články, na které ukazují Ehl a Ruczaj:

- propojení S3 s D11, kde hotová polská silnice čeká na zpožděnou českou stavbu;
- reverz plynovodu STORK I a zvážení návratu k STORK II, nedokončenému i přes jednání trvající déle než desetiletí.

Osa Varšava–Praha znamená také vojenskou mobilitu. Jireš připomíná, že Česko musí zajistit plynulý přesun spojeneckých sil přes své území do Polska a dále k pobaltským zemím. Na tento účel mohou být vynaloženy unijní prostředky.

Michał Beim pak uvádí, že přirozeným polem pro polsko-české železniční konsorcium jsou kolejová vozidla pro VRT a nákladní dopravci. Jan Růžička v tomto ohledu poukazuje na potenciál trhů Trojmoří a budoucí soutěže CPK. Vyplatí se na nich pracovat již dnes.



S

Strategie průmyslu pro Evropu.

Adresáti: *MRiT, MSZ, Stálé zastoupení RP při EU; MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu), Stálé zastoupení ČR.*

Polsko a Česko jsou průmyslové státy. Průmysl vytváří 25,5 % přidané hodnoty v Česku a 21,6 % v Polsku, oproti 22,8 % v Německu, 13,5 % ve Francii a průměrně 19 % v EU. Česko je dnes průmyslovějším státem než Německo.[211]

Mezitím debata o budoucnosti evropské konkurenceschopnosti probíhá bez nás. Zahájená v srpnu 2026 Skupina Renu, vedená Mariem Draghim a Patrickem Collisonem, sdružuje 55 osob. V jejím složení má střední Evropa vedle 12 členů z Francie a 12 z Německa pouhé dva zástupce.

Doporučujeme, aby obě vlády připravily společnou iniciativu nové průmyslové politiky EU před dalším institucionálním cyklem a vyjednáváním VFR 2028–2034. Jan Rafael Lupoměský uvádí, že shoda stanovisek je zde přirozená: Zelená dohoda, ETS2, automobilový průmysl, jaderná energetika, obranný průmysl. Gniazdowski doplňuje politiku soudržnosti, v níž mají obě země téměř identické zájmy.

Druhým pilířem by měly být společné výzkumné a vývojové projekty. Česká hospodářská strategie *Česko: Země pro budoucnost 2.0*, přijatá v únoru 2026, sází na odvětví s vysokou přidanou hodnotou,[212] a vesmírná agenda byla převedena pod resort Karla Havlíčka, aby byla těsněji propojena s průmyslovou, inovační a výzkumnou politikou.[213] Polsko má za sebou misi Sławosze Uznańského-Wiśniewského, Česko připravuje misi svého astronauta. Společné programy by tedy měly zahrnovat:

- kosmonautické technologie, včetně malých družic a zpracování družicových dat;
- kvantovou distribuci klíče, jejíhož prvního testu bylo dosaženo mezi Ostravou a Těšínem;
- společnou žádost o AI Gigafactory.

Na tyto oblasti ukazují Hanna Uhl a Arkadiusz Żarowski.

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

212 *Hospodářská strategie Česko: Země pro budoucnost 2.0*, Ministerstvo Průmyslu a Obchodu České republiky, 20.02.2026, https://mpo.gov.cz/strategie (přístup: 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 Průmyslu a Obchodu České republiky, 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/, (přístup: 28.09.2026).



T

Trojmořská rozvojová banka

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

Další etapou růstu obou ekonomik budou liniové investice: železnice, energetické sítě, plynovody, spojení. Vyžadují dlouhodobý kapitál, který region nemá v dostatečném rozsahu. Investiční fond Trojmoří poskytuje vlastní kapitál, ale chybí instituce poskytující dlouhodobé dlužní financování.

Doporučujeme, aby Polsko a Česko společně iniciovaly Rozvojovou banku Trojmoří, vytvářenou BGK a Národní rozvojovou bankou, která by byla otevřena ostatním státům regionu. Obě země přinášejí přirozeně se doplňující směry: Česko má expozici na jih a Balkán, kde Škoda již dodává kolejová vozidla do Bulharska a Rumunska, a Polsko lépe rozumí pobaltským zemím. Společná iniciativa dvou států se srovnatelnou hospodářskou vahou by umožnila zhmotnit projekt, který ve formátu 13 států zůstává v rovině deklarací. Prvním krokem může být Stańczykem navrhovaná koordinace BGK a NRB v oblasti *venture debt*.

Souběžně by mělo Polsko otevřít vlastní kapitálový trh soukromému kapitálu z regionu. Mateusz Stańczyk navrhuje:

- připuštění OFE k investicím do fondů venture (5 % aktiv činí 3,48 mld. EUR);
- výstavbu růstových nástrojů o hodnotě 300–500 mil. EUR;
- dual-listing Varšava–Vídeň–Praha.

Arkadiusz Żarowski navíc upozorňuje, že fondy napájené PFR mají podmínku investovat v nadměrně vysoké úrovni v Polsku, což blokuje expanzi polských společností na český trh. Vyplatí se ji zmírnit za účelem umožnění regionální expanze.

VARŠAVSKO-PRAŽSKÝ ZÁRODEK

Nedávno ustavená Skupina Renu Maria Draghiho a Patricka Collisona hledá odpověď na otázku, kterou si Evropa klade nejméně od přijetí Lisabonské strategie: jak opět konkurovat, investovat a růst. V jejím složení je střední Evropa zastoupena skromně, jako by se intelektuální mapa kontinentu změnila po roce 1989 výrazně méně než jeho mapa hospodářská.

Aktuálně je to však náš region, který dnes roste nejrychleji. Mezi lety 2016 a 2025 vzrostlo HDP *per capita* států Trojmoří o 67,3 % oproti 33,4 % v Německu. Celkové HDP těchto států, počítané podle parity kupní síly – cca 4,1 bil. EUR – je srovnatelné s ekonomikou Německa.

Místo dotazování se, proč nás znova nepozvali, se vyplatí navrhnout něco vlastního. Vytvoření lehké, neinstitucionální Skupiny Dunaj, složené z ekonomů, podnikatelů a investorů z evropských růstových ekonomik, by mělo být přirozeným příspěvkem do debaty o ztracených rozvojových motorech evropského růstu. Polsko a Česko mohou být jejím zárodkem. Spojuje nás to, co je pro tuto skupinu nejdůležitější: nejvyšší podíl průmyslu na ekonomice v Unii, tři desetiletí zkušeností s dohánění a nová etapa, v níž se učíme budovat vlastní technologie, vlastní kapitál a firmy schopné globální expanze.

MOST je pokusem o přetavení této zkušenosti do konkrétní agendy. Nechť je prvním příspěvkem Varšavy a Prahy do evropské debaty o konkurenceschopnosti. Po 30 let jsme poslouchali, že musíme dohonit Západ. Dnes musí Evropa dohonit svět a Polsko a Česko v tom mají jisté zkušenosti.

7.2. DOPORUČENÍ PRO ČESKOU STRANU
(VÍT DOSTÁL)

Česko-polské vztahy mají asymetrický charakter. Polsko má téměř čtyřnásobně vyšší počet obyvatel, jeho ekonomika je 2,5krát větší a v přepočtu na HDP vynakládá na obranu 2,5krát více – přibližně 5 % – v porovnání s Českem (cca 2%). V reálných hodnotách je tento rozdíl ještě větší. Polsko navíc zaznamenává hospodářský růst a rozdíl ve výši HDP na obyvatele již není tak výrazný, jako tomu bylo v 90. letech a na začátku 21. století. Zatímco právě tento stav relativně vyššího rozvoje vzbuzoval v některých politických a hospodářských kruzích v Česku dojem, že Polsko je zaostalejší zemí, na kterou nestojí za to se soustředit.

Mylné přesvědčení o nadřazenosti pramenící z neznalosti prošlo v posledních letech radikální proměnou. České politické a podnikatelské elity otevřeně deklarují obdiv k polskému hospodářskému rozvoji. Ekonomika si nakonec sama našla svou cestu a Polsko – druhý největší soused Česka – přirozeně aspiruje také na pozici druhého největšího obchodního partnera Česka.

Aktéři s rozhodovací pravomocí však často nevědí, jak k této nové přízni vůči Polsku přistupovat. Jaký by měl být plán prohlubování další spolupráce? Nejsou Česko a Polsko spíše odsouzeny k rivalitě? Lze tradiční polskou „čechofilii“ a nově objevený český zájem o Polsko a obdiv k jeho úspěchům smysluplně propojit ve skutečný tandem a „nové hospodářské spojenectví v Evropě“, jak hlásá podtitul této publikace?

JAK SI PORADIT S ASYMETRIÍ?

Zmíněná asymetrie v úvodu z našich vzájemných vztahů samozřejmě nezmizí. Česko by si toho mělo být vědomo a nepodléhat pokušení přílišně se odvolávat na kulturní, technickou či technologickou tradici (ačkoli zejména ta poslední otevírá mnoha značkám cestu k úspěchu, o čemž svědčí i některé příklady úspěšné expanze na polský trh zmíněné v této publikaci).

Stále platí předpoklad, že Polsko aspiruje na hru ve vyšší politické lize, přičemž nedávné události hrají v jeho prospěch. Polsko je hlavním pilířem bezpečnosti střední a východní Evropy; se vstupem Švédska a Finska do NATO vzrostl jeho význam jakožto největší vojenské síly východního křídla a spojnice mezi jeho severní a jižní částí. Pozvání do G20 a schopnost udržet dobré vztahy se Spojenými státy v dobách transatlantických turbulencí zase ukazují globální rozměr polského rozvoje v posledních letech. Pro Česko se tak stává čím dál větší výzvou zaujmout svého politického partnera.

Prvním způsobem, jak tohoto cíle dosáhnout, je předkládání vlastní, atraktivní politiky. V letech 2022–2024 patřily obě země k nejviditelnějším a nejenergičtějším příznivcům Ukrajiny. Česká muniční iniciativa představovala konkrétní, inovativní nápad na poskytnutí pomoci, díky čemuž Praha získala uznání v polských bezpečnostních kruzích. Jde jen o jeden příklad, který však dobře ilustruje metodu, jak se prosadit na přední pozice v čím dál delší frontě významných polských partnerů.

Za druhé, je důležité udržet silnou infrastrukturu česko-polských vztahů. Je třeba ji vnímat nikoli jako cyklické administrativní cvičení, ale jako příležitost k realizaci vlastních cílů, a především k hledání možností pro uskutečňování společných záměrů.

Jedná se o formáty na nejvyšší úrovni, jako je společné zasedání vlád Česka a Polska (které se mimochodem v posledních dvou letech nekonalo), dvoustranná jednání resortních ministrů, konzultace náměstků ministrů obrany a zahraničních věcí (tzv. 2+2), které se od roku 2022 rovněž nekonaly – či o nižší nevládní nebo hybridní formáty (Komise pro přeshraniční spolupráci, Česko-polské fórum, Česko-polská analytická platforma).

Všechny tyto formy spolupráce jsou důležité pro rozvoj dynamicky se měnící reality česko-polských vztahů. Nelze podceňovat zejména kontakty na nižší úrovni. Když politické vztahy procházejí krizí, jak se stalo během sporu o Turów, je to právě rozvinutá síť kontaktů, co může pomoci udržet kontinuitu vztahů a znovu je rozvíjet, jakmile politické překážky na nejvyšší úrovni pominou.

JAK DÁLE ROZVÍJET VZTAHY S POLSKEM?

Jak již bylo zmíněno, v Česku existuje zájem o Polsko jak v podnikatelských, tak v politických kruzích. Často se však omezuje na obdiv nebo hledání inspirace pro vládnutí. Málokdy vede ke konkrétním úvahám o tom, jak tyto vztahy prohlubovat.

Dobrým příkladem je rozvoj polské infrastruktury. V Česku je jak v expertních a politických kruzích, tak v běžných mezilidských kontaktech slyšet obdiv k efektivní výstavbě polské dálniční sítě. Chybí však reflexe toho, jak může Česko profitovat z toho, že se Polsko stalo logistickým centrem střední a východní Evropy.

Polsko je přece branou pro pozemní nákladní dopravu z Dálného východu. Jeho přístavy se rychle rozvíjejí a díky rozšiřování dálnic a zvyšování kapacity železničních tratí se v symbolickém smyslu stávají Česku čím dál bližší. Polsko navíc rozvíjí další dopravní infrastrukturu směrem k pobaltským zemím a jihovýchodní Evropě. Pro Česko má zásadní význam účast v těchto integračních procesech. Získají tím nejen subjekty úspěšně expandující na polský trh (a odtud případně dále v regionu), ale i celá česká ekonomika orientovaná na export.

Kromě nutnosti dokončit dálniční propojení vyvstává před Českem nová výzva v podobě napojení na plánovanou polskou síť vysokorychlostních železnic a na CPK. V neposlední řadě je třeba vnímat polskou dopravní infrastrukturu jako trasu, po níž bude probíhat přeprava během poválečné obnovy Ukrajiny, což rovněž vytváří obrovské příležitosti pro českou ekonomiku.

Logistická a infrastrukturní spolupráce může v budoucnu čerpat inspiraci z úspěšného vstupu českých zbrojařských firem na polský trh. Ačkoli byl tento trh dlouho vnímán jako velmi uzavřený a podléhající přímému vlivu státu,[214] rostoucí spolupráce z posledních let ukazuje, že soustředěný zájem a jasná nabídka na polském trhu, který je velmi hladový po nových produktech, přinášejí českým firmám úspěchy i v odvětvích, v nichž bylo Polsko považováno za obtížnou zemi.

ÚSKALÍ SPOJENÁ S NOVÝMI MOŽNOSTMI

Polsko dnes pro český byznys představuje čím dál atraktivnější trh. Stát se rozvíjí, posiluje svou pozici v regionu, disponuje značným vnitřním trhem, má mnoho hospodářských center a tak dále – seznam důvodů, proč je právě severní soused Česka atraktivním místem pro obchod a investice, je dlouhý. Český kapitál navíc hledá nové příležitosti. Zejména nejsilnější hráči na trhu se poohlížejí po nových šancích a střední a východní Evropa je pro ně přirozeným směrem.

Aby však tento rozvoj mohl pokračovat, je třeba vzít v úvahu řadu okolností. S některými z nich se české firmy a investoři potýkali opakovaně.

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

Za prvé, nelze v nadměrné míře přenášet polskou čechofilii, která má spíše kulturní charakter, do obchodních vztahů. Polské podnikatelské prostředí je agresivní ve dvou ohledech: vedle řady státních podniků, které mají výjimečný přístup k politickému vedení země, vyvíjí na investory ze zemí střední a východní Evropy tlak skupina polských podnikatelských elit, jež usiluje o další posílení svého vlivu.

České firmy vstupující na polský trh proto nesmějí zanedbávat *public affairs* a analýzu rizik ani se nechat ukolébat poměrně rozšířeným přesvědčením v Česku, že Poláci v důležitých věcech drží při sobě. Změny vlád nebo nálad mohou zásadním způsobem měnit podnikatelské prostředí. Svědčí o tom pozastavení privatizace na začátku druhé dekády 21. století a následná re-nacionalizace některých sektorů. S tím spojená rozhodnutí citelně zasáhla mnohé české subjekty a oslabila jejich odhodlání k další činnosti v Polsku.

Za druhé se vyplatí zachovat polské značky a vstupovat na trh ve spolupráci s lokálními subjekty, jak ukázal případ InPostu. Polsko – na rozdíl od Česka – nedisponuje celosvětově rozpoznatelnými značkami, jako je Škoda. O to významnější je ochrana těch nově vzniklých a zapamatovatelných.

SHRNUTÍ

Česko-polské vztahy se vyznačují výraznou asymetrií hospodářských a vojenských potenciálů, avšak někdejší český pocit nadřazenosti ustoupil v posledních letech obdivu k dynamickému rozvoji Polska. Dnes je Polsko nejen klíčovým obchodním partnerem Česka, ale také hlavním pilířem bezpečnosti v regionu a hráčem s rostoucím mezinárodním významem. Výrazná shoda zájmů v Evropské unii a šance na budování společné síly ve střední a východní Evropě otevírají před oběma stranami perspektivu vytvoření trvalého hospodářsko-politického tandemu. Pro Česko se zásadní výzvou a příležitostí stává aktivní zapojení do polských infrastrukturních a logistických projektů – od dálničních propojení a vysokorychlostních železnic až po účast v dopravních sítích vedoucích do přístavů a na trasách budoucí poválečné obnovy Ukrajiny.

Přetavení tohoto potenciálu v reálné české úspěchy na polském trhu však vyžaduje pragmatismus a odklon od povrchního přístupu k partnerovi. Vzájemné důkladné poznání je nezbytné, neboť polské podnikatelské prostředí je tvrdé, konkurenční a silně propojené s politickou dynamikou, pročež samotný kulturní sentiment nestačí k vybudování silné vyjednávací pozice. Příklady úspěšné expanze českých firem (mimo jiné v náročném zbrojním sektoru) ukazují, že polský trh je otevřený, avšak nic nelze brát jako samozřejmost. Česká strana musí k vztahům s Polskem přistoupit promyšleným způsobem: mít jasné cíle, inovativní nápady a připravenost k tvrdé práci. Měla by rovněž dbát o kontinuitu politických, diplomatických a nevládních kontaktů na všech úrovních.

O AUTORECH



INSTYTUT SOBIESKIEGO



Michał Beim

Od roku 2009 působí jako odborník v Sobieského institutu ve Varšavě. Je odborným asistentem na Přírodovědecké univerzitě v Poznani. Vystudoval územní plánování na Univerzitě Adama Mickiewicze v Poznani. Byl stipendistou Nadace Alexandra von Humboldta na Ústavu mobility a dopravy Technické univerzity v Kaiserslauternu. Autor nebo spoluautor více než 90 vědeckých publikací a několika desítek názorových článků v denním a odborném tisku. Zabývá se vztahy mezi územním plánováním a dopravní politikou. V letech 2014–2016 a znovu od roku 2020 člen ministerské Hlavní komise pro urbanismus a architekturu. V letech 2016–2017 byl členem představenstva společnosti Polskie Koleje Państwowe S.A. V letech 1998–2013 byl členem představenstva sdružení „Sekcja Rowerzystów Miejskich“ v Poznani.



Vít Dostál

Výkonný ředitel české Asociace pro mezinárodní otázky (AMO). Specializuje se na českou zahraniční a evropskou politiku, středoevropskou spolupráci a polskou zahraniční a vnitřní politiku. S AMO spolupracuje od roku 2006. Je autorem a editorem řady publikací věnovaných zahraniční politice České republiky a střední Evropy. Vystupuje na konferencích a v médiích. V letech 2023–2026 působil jako předseda České programové rady Česko-polského fóra. V roce 2017 dokončil doktorandské studium v oboru evropských studií na Masarykově univerzitě v Brně, kde obhájil disertační práci na téma „Paradiplomacie českých regionů“. Absolvoval studijní a odborné stáže ve Varšavě a Bruselu.



Martin Ehl

Doktor, novinář a autor knih. Od roku 2001 pracuje v deníku „Hospodářské noviny“ (hn.cz); v letech 2006–2018 byl vedoucím zahraniční redakce, v současné době působí jako hlavní analytik. Od roku 1992 pracoval v různých českých médiích. Senior fellow v organizaci Visegrad Insight (visegradinsight.eu), člen Evropské rady pro zahraniční vztahy (ECFR). V letech 2009–2026 byl členem programové rady Česko-polského fóra. Zabývá se střední Evropou, transatlantickými vztahy, bezpečnostními otázkami a obranným průmyslem. Je autorem knih věnovaných střední Evropě a globalizaci a také držitelem novinářských ocenění udělených v Polsku a Rakousku.



Jadwiga Emilewicz

Manažerka s více než 20letou praxí v práci s multidisciplinárními týmy o počtu od několika desítek až po několik set osob, působícími v mezinárodním prostředí. Od roku 2024 zasedá ve správní radě Sobieského institutu. V letech 2015–2023 byla náměstkyní ministra v Ministerstvu pro rozvoj, ministryní pro podnikání a technologie, místopředsedkyní vlády Polska a vládní zmocněnkyní pro polsko-ukrajinskou rozvojovou spolupráci ve vládě Mateusze Morawieckého. Poslankyně Sejmu v IX. volebním období. Podílela se na tvorbě plánů energetické transformace v Polsku. Během pandemie koordinovala přípravu protikrizového balíčku, z něhož čerpalo 347 tisíc podniků zaměstnávajících přes 3,2 milionu zaměstnanců. Spolu s Arturem Wołkem je autorkou knihy „Reformátoři a politici. Hra o systémovou reformu v roce 1998 pohledem jejích aktérů“. Je absolventkou Institutu politických věd Jagellonské univerzity a IESE v Barceloně. Byla stipendistkou Oxfordské univerzity.



Mateusz Gniazdowski

Jako velvyslanec Polské republiky v České republice vedl zastupitelský úřad v Praze od září 2022 do července 2024. V současné době působí jako senior konzultant společnosti Defence24 a jako odborný asistent na Varšavské univerzitě. Má více než 20 let zkušeností v oblasti mezinárodních vztahů, které získal v Polském institutu mezinárodních vztahů (PISM), Centru pro východní studia (OSW) a na Ministerstvu zahraničních věcí. V letech 2013–2022 předsedal Programové radě Polsko-českého fóra při ministru zahraničních věcí Polska. Je předsedou polské sekce Polsko-slovenské komise pro humanitní vědy, předsedou Polsko-české letecké společnosti (PCAA) a předsedou Rady nadace Connecting Central Europe.



Przemysław Humięcki

Odborník v oboru: ekonomika, finance. Absolvoval University of Cambridge ve Velké Británii s titulem MBA a Vysokou školu obchodní ve Varšavě, kde získal diplomy v oborech finance a účetnictví. Absolvoval také studium práva na Varšavské univerzitě, přičemž v rámci studia se zúčastnil výměnného programu na Georg-August-Universität Göttingen v Německu. Absolvent programu Stern Leadership Academy na Graduate School of Business Stanfordovy univerzity. Profesně se věnuje financím, zejména projektům v oblasti obchodu a mezinárodních investic.



Matyáš Holub

Zabývá se politickou ekonomií a působí jako konzultant pro veřejné záležitosti a strategii ve společnosti Hero & Outlaw, pražské agentuře pro strategickou komunikaci. Působí především v České republice, ve střední Evropě a v Bruselu. Pro klienty z obranného, energetického a finančního sektoru připravuje politické a regulační analýzy, posouzení dopadů regulace a strategie a vede jednání s veřejnými institucemi. Studoval politickou ekonomii na King's College London, kde také získal titul Associateship of King's College (AKC), vlastní titul této univerzity v oboru filozofie a etiky. Je rovněž absolventem magisterského studia v oboru mezinárodních vztahů a diplomacie na SOAS, University of London, a bakalářského studia filozofie, politologie a ekonomie na Univerzitě Karlově v Praze. Do roku 2023 se věnoval hospodářské diplomacii na Ministerstvu zahraničních věcí České republiky, mimo jiné i během českého předsednictví v Radě EU v roce 2022.



Jan Jireš

Poskytuje poradenství předním českým výrobcům obranného vybavení v otázkách průmyslové a obranné politiky. Působí rovněž jako senior poradce v Mezinárodním institutu pro strategická studia (IISS). V období od července 2022 do července 2025 zastával funkci generálního ředitele pro obrannou politiku a plánování na Ministerstvu obrany České republiky. Předtím pět let působil v Bruselu, kde vedl sekci pro obranu na Stálém zastoupení České republiky při NATO a na Stálém zastoupení při EU. V letech 2014–2017 zastával funkci ředitele pro obrannou politiku na Ministerstvu obrany.



Jakub Landovský

Český diplomat, politolog a odborník na bezpečnostní otázky, působící na Univerzitě Karlově v Praze. Zastával funkci velvyslance a stálého zástupce České republiky při NATO a náměstka ministra obrany odpovědného za vedení sekce obranné politiky a strategie. V současné době slouží své zemi jako generální ředitel na Ministerstvu obrany a jako vládní zmocněnec pro závazky vůči NATO. Svůj čas rozděluje mezi státní službu, pedagogickou činnost a rodinu.



Jan Rafael Lupoměský

Český politický analytik a konzultant v oblasti politických rizik, specializující se na střední Evropu a Iniciativu Tří moří. Během své profesní kariéry působil mimo jiné jako poradce prezidenta České republiky a ministra obrany a spolupracoval také s poslanci českého parlamentu a Evropského parlamentu. Zastával rovněž funkci vedoucího legislativního analytika v Unii malých a středních podniků. Od roku 2016 trvale žije v Polsku. V současné době prostřednictvím společnosti LupoKorn Advisory podporuje zahraniční investory a instituce v oblasti analýzy politického rizika a regulačního prostředí ve střední Evropě. Pravidelně komentuje otázky politiky, bezpečnosti a mezinárodních vztahů v českých a polských médiích a vystupuje na konferencích věnovaných regionální spolupráci a geopolitice. Je rovněž spoluzakladatelem nadace Central European Perspective, jejímž cílem je propagovat perspektivu a význam Střední Evropy.



Maciej Romanów

Odborník na národní bezpečnost a odolnost kritické infrastruktury. Plukovník v záloze s více než 20letou praxí ve vojenské a civilní rozvědce. V letech 2022–2024 byl členem představenstva společnosti ORLEN Unipetrol. Vedl tým odpovědný za diverzifikaci dodávek ropy do České republiky a odklon od ruských surovin. V současné době je podnikatelem a expertem Institutu Sobieského. Poskytuje poradenství firmám a fondům rizikového kapitálu v oblasti strategie a rozvoje podnikání. Podporuje podniky z odvětví obranných technologií v oblasti systémů proti dronům, radioelektronického boje, průzkumných technologií a umělé inteligence.



Maciej Ruczaj

Diplomat, politolog, publicista. Bývalý ředitel Polského institutu v Praze (2016–2023) a velvyslanec Polské republiky na Slovensku (vedl zastupitelský úřad v letech 2023–2024). V současné době je senior fellow v Prague Center for Transatlantic Relations a přednáší na pražské univerzitě CEVRO. Je autorem a editorem četných publikací o Polsku v češtině a slovenštině.



Jan Růžička

Senior poradce akcionářů skupiny PPF, zodpovědný za strategické a geopolitické otázky a vnější vztahy. Předtím působil čtyři roky jako ředitel pro vnější vztahy (Chief External Affairs Officer) ve skupině, kde měl na starosti rozvoj podnikání, řízení reputačního rizika, vztahy s institucionálním prostředím (public affairs) a komunikaci na 25 trzích. Do skupiny PPF nastoupil v roce 2017 a působil v Pekingu a Hongkongu pro finanční společnost patřící do skupiny. Předtím pracoval deset let v české státní správě, kde mimo jiné zastával funkci generálního ředitele na Ministerstvu zdravotnictví a politického poradce předsedy vlády. Přednáší behaviorální ekonomii v Asii a Evropě; studoval v Cambridge, na Columbia University v New Yorku a na univerzitě v Praze. Je záložníkem armády; ve volném čase se zajímá o basketbal, klasickou hudbu a historii a také cestuje se svou ženou a dcerou.



Mateusz Stańczyk

Advokát, partner ve společnosti SMM Legal Maciak Mataczyński Czech sp.k. Specializuje se na transakce v oblasti fúzí a akvizic (M&A) a na právo kapitálového trhu; opakovaně doporučován v žebříčku The Legal 500, člen týmu oceněného v žebříčku Chambers and Partners. Již řadu let poskytuje poradenství v oblasti financování inovací z veřejných a unijních prostředků, podílel se na vytváření investičních nástrojů na trhu rizikového kapitálu; podílel se na obsluze transakcí na kapitálovém trhu. Je spoluautorem komentáře „Obchod s finančními nástroji“ (Wolters Kluwer 2022) a autorem monografie „Stanovy akciové společnosti jako prostředek obrany proti nepřátelskému převzetí. Teorie a praxe“ (Difin 2014). S Monikou Adamczakovou získal druhé místo v kategorii „Procurement Leadership“ v prvním ročníku soutěže European Innovation Procurement Awards (EUIPA 2021), kterou uděluje Evropská rada pro inovace.



Hanna Uhl

Odbornice na energetickou transformaci, elektromobilitu, klimatickou a environmentální politiku a udržitelný rozvoj s dlouholetými zkušenostmi ve veřejné správě a energetickém sektoru. V současné době zastává funkci manažerky pro politiku čisté mobility (Clean Mobility Policy Manager) v polské pobočce organizace Transport & Environment (T&E), kde se zabývá politikou v oblasti čisté mobility, rozvojem elektromobility a dekarbonizací dopravy. Vypracovává analýzy a doporučení v oblasti regulace a spolupracuje s veřejnou správou, podnikatelskou sférou a odvětvovými organizacemi. Zastávala také vedoucí funkce na Ministerstvu pro rozvoj a Ministerstvu pro podnikání a technologie, kde mimo jiné vedla Odbor nízkouhlíkové ekonomiky. Koordinovala práce na Dlouhodobé strategii renovace budov, reformě pravidel investic do větrné energetiky, zahrnující novelizaci tzv. pravidla 10H, a změnách v zákoně o obnovitelných zdrojích energie.



Arkadiusz Żarowski

Partner ve společnosti FPV Ventures, venture capital fondu se sídlem v San Francisku. Absolvoval studium MBA na Stanford Graduate School of Business, studoval finance na Varšavské obchodní univerzitě a studoval také na National University of Singapore. Investuje do mladých technologických firem a angažuje se v rozvoji polského inovačního ekosystému, přičemž propojuje zkušenosti získané v Silicon Valley a v Polsku.

O VYDAVATELI



INSTYTUT SOBIESKIEGO

INSTYTUT SOBIESKIEGO

Sobieského institut je polské soukromé analytické centrum typu think tank, jehož posláním je „Vytváření myšlenek pro Polsko“. Byl zaregistrován v roce 2005 jako nadace, ačkoli svou činnost zahájil již v roce 2003. V letech 2003–2010 vydával institut čtvrtletník „Międzynarodowy Przegląd Polityczny“ . V letech 2011–2015 byl organizátorem každoročního kongresu „Polska – Wielki Projekt“. V roce 2017 uspořádal ročník Národní ligy inovací. Od roku 2017 klade institut ve své činnosti velký důraz na vydávání studií a doporučení, jejichž cílem je ukázat, jak by polská ekonomika měla využívat příležitosti spojené se čtvrtou průmyslovou revolucí, inovacemi a novými technologiemi.

Sobieského institut se věnuje také vzdělávací činnosti prostřednictvím projektu „Akademie mladých expertů“, který podporuje mladé lidi v rozvoji vůdčích kompetencí a měkkých dovedností. Každý ročník programu se zaměřuje na jiné důležité téma a reaguje tak na aktuální potřeby mladé generace. V současné době, v rámci 6. ročníku, se projekt zaměřuje na tematiku Evropské unie, předává znalosti a připravuje účastníky na účast v soutěžích Evropského úřadu pro výběr personálu (EPSO). Program účastníkům otevírá dveře k mezinárodní kariéře v institucích EU. Jedná se o jedinečnou příležitost k získání praktických dovedností a profesnímu rozvoji na nejvyšší úrovni.

Jedním z nejnovějších projektů Sobieského institutu je „Sobieski kanál“, který si můžete odebírat na YouTube. Kanál byl vytvořen s cílem přinášet inspirativní rozhovory na témata důležitá pro Polsko. Setkáváme se tam se zajímavými osobnostmi, abychom společně vytvářeli prostor pro věcnou debatu.

Sobieského institut ve své činnosti spolupracoval s mnoha subjekty. Dosud to byly mimo jiné:

– nevládní organizace: 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;

– komerční společnosti: 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;

– státní/nadnárodní instituce: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Zastoupení Evropské komise v Polsku, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, Agencja Rozwoju Przemysłu, Giełda Papierów Wartościowych, Bank Gospodarstwa Krajowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Cyfryzacji, strana Prawo i Sprawiedliwość, Ambasada Węgier w Warszawie, Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Evropská strana konzervativců a reformátorů, zastoupení Evropského parlamentu v Polsku.

Úplný seznam zpráv a publikací, jak rovněž informace o činnosti institutu najdete na stránkách

www.sobieski.org.pl.

Zveme vás také k odběru kanálu Sobieski na platformě: youtube.com/kanalSobieski.

TANDEM POLSKO-ČESKO

NOVÁ HOSPODÁŘSKÁ ALIANCE V EVROPĚ

Tři desetiletí jely Polsko a Česko ve stejném závodě, ale každy na vlastní pěst – v jednom pelotonu, ale bez společné taktiky. Jen opravdoví fanoušci cyklistiky vědí, že jde o týmový sport: osamocený závodník nevyhraje velkou etapu bez týmu, který ho chrání před větrem a připravuje mu vítězný finiš. Obě ekonomiky dosud budovaly svůj úspěch ve stínu německého průmyslu a jen zřídka hledaly partnera na druhé straně hranice. Tento model se vyčerpává. Pandemie, válka na Ukrajině, energetická krize a slabost německého průmyslu ukázaly, že nejbližší soused může být partnerem první volby. Rozsah této změny je již patrný. Objem obchodu vzrostl z 5,4 mld. EUR v roce 2004 na 39 mld. EUR v roce 2025. Česko je druhým největším cílem polských přímých investic. Průmysl vytváří více než pětinu přidané hodnoty v obou zemích – více než je průměr v Evropské unii.

Poláci a Češi nashromáždili téměř 700 mld. EUR vkladů a přes 200 mld. EUR ve fondech. Polští a čeští diplomaté, ekonomové a podnikatelé se ptají, jak tento potenciál proměnit v trvalé hospodářské spojenectví. Navrhují agendu MOST: stálé mezivládní konzultace, společné financování rozvoje, jednotný postoj v otázkách průmyslu v Bruselu a investice do technologií budoucnosti – od vysokorychlostních železnic až po systém BLIK v České republice. Je čas vytvořit tým s globálními ambicemi. Cílem není formální blok, ale tandem: dvě země, které společně dokážou více než každá zvlášť. Tato zpráva ukazuje, proč se právě teď otevírá příležitost ke společnému průlomu.

@InstSobieskiego
Instytut Sobieskiego
Instytut Sobieskiego
Kanał Sobieski
Kanał Sobieski

INSTYTUT SOBIESKIEGO

Lipowa 1a/20
00-316 Warszawa

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

©Copyright by
Instytut Sobieskiego 2026

ISBN 978-83-68374-30-8
Warszawa 2026