UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2020 **Andrea Laštovičková**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Nation brandingová strategie Německa

Bakalářská práce

Autor práce: Andrea Laštovičková

Studijní program: Mediální a komunikační studia

Vedoucí práce: Štěpán Soukeník, M.A., Ph.D.

Rok obhajoby: 2020

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne … Andrea Laštovičková

Bibliografický záznam

LAŠTOVIČKOVÁ, Andrea. *Nation brandingová strategie Německa*. Praha, 2020. 82 str. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Štěpán Soukeník, M.A., Ph.D.

Rozsah práce: 110 008 znaků (včetně mezer), 16 119 slov

Anotace

Tato bakalářská práce se soustředí na koncept nation brandingu a jeho konkrétní uplatnění v Německu. Nation branding vzniknul poměrně nedávno z myšlenky, že státy si stejně jako komerční subjekty mohou budovat a řídit svou značku. Jedná se tedy o odvětví, které zasahuje do mnoha oborů, jako například marketing, public relations, mezinárodní vztahy a veřejná a kulturní diplomacie, ze kterých čerpá poznatky. Přestože se jedná o mladý koncept, existují již v rámci nation brandingu ucelené teorie a strategické postupy. Mnoho států v současnosti využívá tyto postupy a nástroje nation brandingu ke stavění, řízení a komunikování své image a reputace na mezinárodním trhu. První část této práce se zabývá teoretickým rámcem nation brandingu. Krátce shrnuje jeho historii, jeho ukotvení v ostatních oborech sociálních věd, snaží se jej definovat a nastínit již existující postupy při řízení národní značky. Druhá část práce má za cíl předvést fungování nation brandingu v praxi na případu národní značky Německa. Obsahuje analýzu německé nation brandingové strategie a popisuje jednotlivé způsoby a nástroje, které Německo k budování a komunikaci své značky využívá. Dále identifikuje, co je pro německou strategii charakteristické a diskutuje roli nation brandingu v řízení mezinárodní reputace Německa. Druhá část práce vychází z teoretických poznatků v první části práce. Závěr krátce shrnuje poznatky, ke kterým práce došla a odpovídá na stanovené výzkumné otázky.

Annotation

This bachelor thesis focuses on the concept of nation branding and its specific application in Germany. Nation branding developed rather recently from the idea that states can build and manage their brand same as commercial subjects. It is therefore a concept that extends to many other fields, such as marketing, public relations, international relations and public and cultural diplomacy, from which it draws knowledge. Even though it is a young field, nation branding already created complex theories and strategic procedures. Lot of states currently use these procedures and nation branding tools to build, manage and communicate their image and reputation on the global market. The first part of this thesis handles the theoretical framework of nation branding. It shortly sums up its history, its roots in other social science fields, it tries to define nation branding and outline the existing procedures. The second part of this thesis aims on showcasing the practical functioning of nation branding on the case of nation brand Germany. It contains an analysis of the German nation branding strategy and it describes the ways and tools that Germany uses for building and communicating its brand.

Further it identifies the characteristics of the German brand and it discusses the role of nation branding in global reputation management. The second part of the thesis uses the theoretical framework outlined in the first part. The conclusion shortly sums up the main findings and answers the research questions.

Klíčová slova

Nation branding, brand management, mezinárodní reputace, národní značka, Německo, konkurenceschopnost států, mezinárodní vztahy.

Keywords

Nation branding, brand management, international reputation, nation brand, Germany, competitivness of states, international relations.

Title/název práce

Nation brandingová startegie Německa.
Nation branding strategy of Germany.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu své práce Štěpánu Soukeníkovi, M.A., Ph.D. za přátelský přístup, ochotu a celkovou pomoc. Dále děkuji Mgr. Elišce Tomalové Ph.D., a MgA. Věře Marešové za poskytnuté rozhovory a Dr. Steveovi Woodovi, za poskytnutí odborných poznatků.

Obsah

Úvod ... 2
1. Nation branding ... 4
1.1. Historické vymezení odvětví ... 4
1.2. Teoretické vymezení pojmu ... 5
1.3. Ukotvení v sociálních vědách ... 7
1.4. Strategie v nation brandingu ... 12
1.4.1. Country of origin efekt ... 12
1.4.2. Keith Dinnie – Strategické postupy (Dinnie, 2008) ... 13
1.4.3. Simon Anholt – Teorie konkurenční identity (Anholt, 2007) ... 16
1.5. Nástroje nation brandingu ... 18
1.5.1. Šestiúhelník konkurenční identity (Anholt, 2007) ... 18
1.5.2. Ostatní nástroje ... 20
1.6. Měření a evaluace národních značek ... 22
1.6.1. Anholt-GfK Nation Brands Index^{SM} ... 22
1.6.2. Country Brand Ranking© ... 24
1.6.3. FutureBrand Country Index ... 24
2. Metodologie ... 26
3. Nation brandingová strategie Německa ... 27
3.1. Vývoj Německa jako značky ... 27
3.1.1. Historie nation brandingu v Německu ... 27
3.1.2. Komunikační linka „Deutschland – Land der Ideen“ ... 31
3.2. Charakteristiky a specifika komunikace značky Německo ... 34
3.2.1. Současná komunikace značky Německo ... 35
3.2.2. Využití jednotlivých nástrojů v německé komunikaci ... 39
3.2.3. Charakteristiky a specifika německé strategie ... 44
3.3. Role nation brandingu v komunikaci Německa ... 45
3.3.1. Hodnocení značky Německo ... 45
3.3.1.1. Anholt-GfK Nation Brand Index^{SM} ... 45
3.3.1.2. Coutry Brand Ranking © ... 46
3.3.1.3. FutureBrand Country Index (FutureBrand, 2019) ... 47
3.3.1.4. Celkové hodnocení ... 49
3.3.2. Role nation brandingu v komunikaci Německa ... 49
Závěr ... 51
Summary ... 54

Úvod

V dnešní době se svět stává jedním velkým globálním trhem. Na tomto trhu spolu většina moderních demokratických států soupeří o zákazníky, turisty, investory, talentované pracovníky a celkově o mezinárodní pozornost a respekt. Z potřeby uspět na globálním trhu se poměrně nedávno vyvinul obor nation branding, který vychází z předpokladu, že stejně jako firmy či společnosti, můžou státy mít svou značku, která se dá nějak vytvořit, řídit a komunikovat. Komerční značky pomáhají lidem orientovat se na přeplněném trhu a zjednodušit jejich nákupní rozhodnutí. Stejně tak mají národní značky pomoci lidem, firmám, organizacím a vládám orientovat se na globálním trhu a rozhodovat se, do jaké země mají cestovat, investovat, a vůbec, které zemi mají věnovat pozornost. Od svého vzniku se nation branding, který se zabývá tvořením, udržováním a komunikací národních značek, pomalu stává součástí komunikační praxe čím dál více států světa.

Tato práce se soustředí na koncept nation brandingu. Jelikož tento pojem nemá zatím český ekvivalent, bude v této práci používán původní anglický výraz. Cílem teoretické části práce je představit obor nation brandingu a shrnout hlavní poznatky z jeho teorie i praxe. Praktická část má za cíl nastínit fungování nation brandingu v praxi na případové analýze národní značky Německo. První část poskytuje teoretický základ pro analýzu v druhé části práce.

Teoretická část práce má být komplexním náhledem do oboru nation brandingu. Obsahuje historické vymezení oboru a jeho počátky, dále se soustředí na teoretické vymezení pojmu naton branding a shrnutí hlavních teoretických přístupů. Teoretické vymezení vychází z hlavních expertů na nation branding, jako například zakladatel konceptu Simon Anholt, dále Keith Dinnie, Eliška Tomalová, Melissa Aaronczyk, Ying Fan a další. Jelikož se názory a přístupy jednotlivých teoretiků často liší, nebo jsou dokonce protichůdné, snaží se práce nabídnout jejich syntézu, která by co nejlépe vystihla podstatu tohoto odvětví. Teoretické přístupy často vychází z jednotlivých oborů, ze kterých se nation branding vyvinul (včetně marketingu, public relations, veřejná a kulturní diplomacie). Proto jsou v práci krátce popsány i tyto obory a jejich vliv na nation branding, jakým způsobem z nich čerpá a jak se od nich liší.

Dále teoretická část popsuje strategické postupy v nation brandingu, především Anholtova teorii konkurenceschopné identity a strategie podle Dinnieho. Dosavadní akademické práce často vychází pouze z poznatků a postupů Anholta, který je bez pochyby nejvlivnějším teoretikem v této oblasti a jeho teorie je velmi komplexní. Nepostihuje však veškeré postupy, které se dají v nation brandingu využít, a proto se tato práce snaží nabídnout i teorie a postupy

jiných autorů, jako je právě Dinnie, Aaronczyk nebo odborník na strategické řízení značky Keller. Práce se dále soustředí na jednotlivé nástroje nation brandingu, které jsou často známé právě z oborů marketingu a public relations, a popisuje jejich užití při řízení národní značky. V závěru první části je uvedeno několik indexů, kterými se dá měřit a hodnotit síla národní značky, jejich metodologie a kritika.

V praktické části práce je provedena empirická analýza nation brandingové strategie Německa metodou deskripce, za cílem představit praktické využití konceptu. Výzkum je podložen poznatky z teoretické části a analýzou primárních i sekundárních zdrojů. Dále byla využita kvalitativní metoda hloubkových rozhovorů s českou teoretičkou Eliškou Tomalovou a odbornicí na grafický design Věrou Marešovou. Některé poznatky poskytl korespondenčně odborník na mezinárodní vztahy Steve Wood. Německo bylo ještě v polovině minulého století jeden z nejvíce nenáviděných států světa. Nyní se však jeho značka těší síle a dobrému hodnocení, a proto bylo zvoleno jako vhodný stát pro analýzu nation brandingové strategie. Praktická část práce se snaží zodpovědět následující otázky:

Jak se vyvíjelo řízení národní reputace a nation branding v Německu?

Jak Německo svou značku komunikuje dnes? Jaké nástroje nation brandingu k tomu používá a jakým způsobem?

Co je charakteristické a specifické pro německou nation brandingovou strategii a národní značku Německo?

Jak je hodnocena a vnímána německá národní značka?

Jakou roli hraje nation branding v řízení reputace Německa?

Práce se mírně odchyluje od původní teze, která v praktické části předpokládá zaměření na kampaň a strategii z roku 2018. Po hlubším zkoumání problematiky bylo vyvozeno, že nation branding a kultivace národní značky je velmi dlouhodobý proces, tudíž by zaměření na komunikační aktivity pouze v jednom roce zdaleka nepostihlo jeho celkové využití a komplexnost. Analýza se tedy týká primárně současné strategie posledních let (od roku 2018 dále) a vychází z posledních dostupných informací a výzkumů.

1. Nation branding

1.1. Historické vymezení odvětví

Pojem *nation branding* byl poprvé použit v roce 1998 britským odborníkem na komunikaci Simonem Anholtem, který je považován za zakladatele a předního výzkumníka této specifické oblasti. Ve svém článku s názvem „*Nation-brands of the twenty-first century*“, který byl zveřejněn v odborném časopise *The Journal of Brand Management*, Anholt poukazuje na spojitost komerčních značek a států, ze kterých pocházejí. Popisuje, že země původu značky má často velký vliv na to, jak je tato značka a její produkty vnímaná na mezinárodním trhu – například Itálie je známým producentem pizzy, a proto značky pizzy, které pochází z Itálie budou konzumentem vnímány především pozitivně, stejně jako třeba francouzské značky parfémů. S většinou států si mezinárodní veřejnost spojuje nějaké atributy, které tvoří jeho image. Anholt v tomto smyslu využívá pojem *nation brand*, neboli národní značka (Anholt, 1998, s. 395-96).

Nation brandingu se postupně začalo věnovat i více odborníků. Mezi nejznámější teoretiky patří kromě Simona Anholta (Anholt, 2007) například Wally Olins (Olins, 2014), Keith Dinnie (Dinnie, 2008) nebo Melissa Aronczyk (Aronczyk, 2013). V České republice se o tomto odvětví zmiňují jen Eliška Tomalová (Tomalová, 2008) a Jana Peterková (Peterková, 2006) a to spíše okrajově v kontextu veřejné a kulturní diplomacie. Čím dál více států využívá nástrojů národního brandingu. Stále však platí, že se jedná o málo probádanou oblast.

Pravděpodobně první úspěšná kampaň, která se dá nazvat národním brandingem, byla kampaň na vylepšení a budování image Chorvatska. Po rozpadu Jugoslávie v roce 1992 bylo Chorvatsko nový stát, který si veřejnost spojovala především s krvavou jugoslávskou válkou. Nový stát potřeboval novou „značku“, kterou se jasně vymezí. Cílem kampaně bylo zobrazit Chorvatsko jako krásnou slunečnou středomořskou zemi, která je bezpečná a klidná. Jako hlavní cesta pro vybudování této image byl zvolen turismus, který je podle Anholta jedním z nejvíce efektivních kanálů nation brandingu, jelikož nabízí přímou zkušenost s danou zemí (Anholt, 2007, s. 24). Skrze intenzivní strategickou komunikaci s médii zahraničních cílových skupin (Německo, Británie, Nizozemsko, Rakousko, Francie, Švýcarsko, Belgie, Česká republika a Slovensko) a spolupráci s jejich turistickými organizacemi se během několika let povedlo zvýšit cestovní ruch a vymodelovat zmíněnou značku Chorvatska (Maria-Irina, 2018).

1.2. Teoretické vymezení pojmu

Pro přesnější vysvětlení pojmu nation branding je nutné nejprve definovat pojem značka (anglicky *brand*). Slovo *brand* pochází ze staronorského *brandr*, což znamená vypálit, protože cejch nebo značka se používaly k identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka. V kontextu marketingové komunikace definuje Americká marketingová asociace (*American Marketing Association,* AMA) značku jako „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“. Odborník na řízení značky Kevin L. Keller však tvrdí, že v praxi pojem značka obsahuje mnohem více – jedná se o něco, co proniklo lidem do povědomí, má své jméno a své důležité postavení v komerční sféře (Keller, 2007, s. 33). Podobně zaměřenou definici nabízí i Lynch a de Chernatony, kteří popisují značku jako „souhrn funkčních a emočních hodnot, které nabízí unikátní a vítanou zkušenost mezi zákazníkem a prodejcem“ (Lynch, 2004, s. 404)[1].

Podle Anholta je značka produkt, služba, nebo organizace v kombinaci s jeho jménem, identitou a reputací. Zmiňuje, že značka má čtyři důležité aspekty, kterými jsou *identita* značky, *image* značky, *poslání* značky a *hodnota* značky (anglicky *equity*). Identita značky je jasně a zřetelně vyjádřený základní koncept produktu. Jedná se o viditelné aspekty produktu či služby, tedy logo, slogan, obal a design produktu jako takového. Image značky je obraz či vnímání značky v mysli spotřebitele nebo publika, jinými slovy reputace. Zahrnuje škálu asociací, vzpomínek, očekávání a pocitů, které si lidé s produktem, službou nebo společností spojují. Poslání značky se dá považovat za interní ekvivalent image značky. Je to koncept blízký korporátní kultuře, který Anholt nazývá také síla sdílených hodnot. Posledním aspektem je hodnota značky neboli vlastní kapitál značky. Pokud má produkt, služba nebo společnost dobrou, silnou a solidní reputaci, může mít pak vysokou finanční hodnotu (Anholt, 2007).

Pojem branding neboli vytváření značky, pak znamená proces navrhování, plánování a komunikování jména a identity za cílem vybudování a řízení reputace (Anholt, 2007). Keller, který pro branding používá také pojem strategické řízení značky, jej definuje jako „design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky“ (Keller, 2007, s. 72).

[1] Vlastní překlad

Nation branding je koncept založený na myšlence, že lze využít nástroje, techniky a odborné znalosti z korporátního brand managementu k vytvoření a komunikaci národní identity (Aronczyk, 2013). Pro tento pojem zatím nebyl vymezen oficiální český ekvivalent, proto budu v této práci používat anglický pojem nation branding. Eliška Tomalová jej definuje, jako „koncept blízký PR usilující o vytvoření nebo pozměnění značky daného státu (brand state), která jej bude jasně vymezovat na mezinárodní scéně a pro příjemce tohoto vzkazu bude jednodušší takový stát identifikovat s určitými charakteristikami“ (Tomalová, 2008, s. 20). Podobnou definici formulují Eugene Jaffe a Israel Nebenzahl. Podle nich je cílem nation brandingu „vytvořit jasnou, jednoduchou a odlišující ideu postavenou na emocionálních hodnotách, která může být symbolizována verbálně i vizuálně a je pochopitelná pro různá publika v různých situacích“ (Jaffe, 2006, s. 14)[2].

Někteří teoretici ale nabízí širší definice národního brandingu, které propojují poznatky z několika oborů a odvětví komunikačních věd. Například Keith Dinnie jej popisuje jako mnohorozměrný koncept, který obsahuje nejen známá témata z brand managementu, jako identita, image, positioning a hodnota značky, ale také národní identitu, udržitelný rozvoj a politické povědomí (Dinnie, 2008). Podobně definuje nation branding i Anholt, který však tento pojem považuje za zavádějící a raději používá výraz *Competitive Identity*. Tím označuje „spojení brand managementu s veřejnou diplomacií a s propagací obchodu, investic, turismu a exportu“ (Anholt, 2007, s. 3). Anholt tvrdí, že slovo „branding“ není v tomto kontextu přesné, jelikož státy a místa se nedají označkovat stejným procesem, jako produkty nebo služby. Souhlasí, že místa mohou mít image stejně jako korporátní značka. Proces vytváření této image však nemůže záležet pouze na marketingové komunikaci a PR, ale především na inovativní politice, která vylepší rychlost a efektivitu se kterou image vzniká (Anholt, 2010).

Definic národního brandingu je mnoho a často se od sebe liší. Teoretička Ying Fan ve svém článku „*Branding the Nation: Towards Better Understanding*“ kategorizovala nejznámější definice podle zaměření, účelu a výsledku národního brandingu následovně:

1. Přetvoření národních identit (Olins, 1999)
2. Zvýšení národní konkurenceschopnosti (Anholt, 2007; Lee, 2009)
3. Podporování politických, kulturních, obchodních a sportovních událostí (Jeffe a Nebenzahl, 2001)

[2] Vlastní překlad

4. Propagování ekonomických a politických zájmů doma i v zahraničí (Rendon, 2003; Szondi, 2007)
5. Změna nebo zlepšení národní image/ reputace (Gudjosson, 2005; Fan, 2006, 2008, 2009) (Fan, 2009).

Ying Fan není jediná teoretička, která se pokusila poznatky o tomto odvětví nějakým způsobem klasifikovat. Nadia Kaneva, původem bulharská akademička, rozdělila nation branding podle teoretických přístupů na tři podkategorie – technickoekonomický, politický a kulturní. Technickoekonomický přístup se zaměřuje hlavně na funkční perspektivu, která vnímá nation branding jako strategický nástroj pro zvýšení soutěživosti na globálním trhu. Hlavním argumentem zde je, že produkce národní image není příliš rozdílná od brandingu produktů či společností. K tomuto přístupu se kloní více něž polovina literatury týkající se nation brandingu. Druhým nejsilněji zastoupeným přístupem je politický. Ten využívá hlavně poznatky z oborů mezinárodních vztahů, public relations a mezinárodní komunikace. Soustředí se primárně na koncept veřejné diplomacie, případně na jeho vztah k národnímu brandingu. Nejméně studií se řadí pod kulturní přístup, který se pojí s obory mediálních a kulturních studií. Zakládá na poznatcích vycházejících z kulturních, komunikačních a společenských teorií a vztahu nation brandingu s národní identitou, kulturou a vládou (Kaneva, 2011, s. 119 -127).

Z této kapitoly je patrné, že nation branding není pevně teoreticky ukotvená oblast, avšak dosavadní teoretické poznatky se dají shrnout takto: Nation branding je koncept, který se vyvinul z myšlenky, že identita státu se dá řídit a komunikovat podobně jako komerční značka, avšak není touto myšlenkou omezen. Slouží k tomu, aby státy efektivně řídily svou reputaci a posílily tak svou konkurenceschopnost na mezinárodním trhu. V následující kapitole bude blíže popsáno, že nation branding je ovlivněn ještě mnoha jinými poznatky než jen těmi z korporátního brand managementu. Pro účely této práce se však přikloním technickoekonomickému přístupu k nation brandingu. Techniky a nástroje marketingové komunikace, brand managementu a PR zde tedy popisuji jako jednu z klíčových součástí tvorby národní brandingové strategie, která má směřovat k posílení národní identity a zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodní scéně.

1.3. Ukotvení v sociálních vědách

Jak vyplývá z již uvedených definic, nation branding je kombinací několika odvětví, které vychází ze sociálních věd, jako například marketing, public relations a veřejná a kulturní

diplomacie a další. V této kapitole budou popsána některá odvětví, která nation branding ovlivnila a jakým způsobem jsou pro něj relevantní.

Odvětví marketingové komunikace a PR spadají pod akademický okruh komunikačních studií a věnují se komunikaci s veřejností. Přestože tyto obory často bývají spojované s reklamou, propagandou nebo manipulací, jedná se o rozvinuté disciplíny, které čerpají poznatky z mnoha sociálních věd, jako psychologie, sociologie nebo behaviorální ekonomie (Hejlová, 2017).

Philip Kotler a Gary Armstrong, kteří se řídí k nejznámějším expertům na marketing, jej definují jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“. Ve své knize zmiňují, že základní koncepce, na níž se marketing zakládá, je koncepce lidských potřeb. Z těch následně vychází touhy a přání, která formují poptávku (Kotler, 2004). Dalším předpokladem pro existenci a fungování marketingu je existence trhu, tedy prostoru, kde se střetává nabídka s poptávkou (Bačuvčík, 2011). Díky rychlejší komunikaci, dopravě a celkovému pokroku se trh rozšířil a zvětšil na globální úroveň. Na uvedeném popisu lze nyní dobře zvýraznit vztah marketingu a nation brandingu. Koncept nation brandingu totiž celý vychází z potřeby či touhy jednotlivců i skupin orientovat se na rozsáhlém globálním trhu, která je v poslední době čím dál silnější. Případně ze strany států pak z potřeby zaujmout na globálním trhu jasnou a konkurenceschopnou pozici za cílem přitáhnout světové zákazníky, investice, turisty, studenty, podnikatele a pozornost a respekt světových médií, mezinárodních vlád a obyvatel (Anholt, 2007).

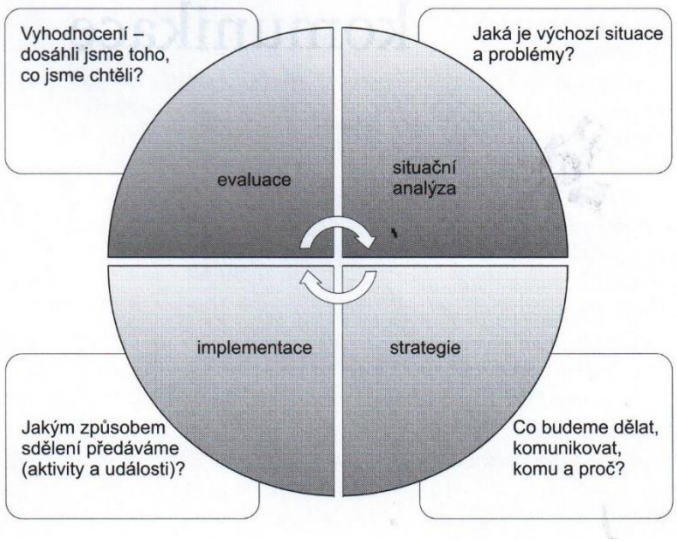
Další obor, ze kterého nation branding vychází, jsou vztahy s veřejností neboli public relations (dále PR). PR zatím nemá jednu globálně uznávanou definici. Jednou z nejvíce užívaných definic, kterou formulovali teoretici Cultip, Center a Broom, zní takto: „PR je funkce managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch či neúspěch“ (Cultip, 2006, s. 5). PR má své kořeny už ve starém Řecku a Římě, kde byly položeny základy komunikace, argumentace, logiky a rétoriky, které dnes používáme v přesvědčovací (persvazivní) komunikaci. Poznatky z persvazivní komunikace jsou ale často využívané i v propagandě, se kterou bývá z tohoto důvodu PR často mylně zaměňováno. Rozlišení však najdeme už v samotném pojmu public relations, který zdůrazňuje vztahy, zatímco propaganda znamená „jednosměrný tok informací se silnou snahou ovlivnit a přesvědčit jedince či společnost“ (Hejlová, 2015, s. 20). Zatímco PR svých cílů „dosahují důvěryhodným způsobem a s ohledem na zájmy druhé strany“ (Karlíček, 2011, s. 116). Pokud se podíváme na citovanou definici PR, můžeme opět spatřit podobnosti s nation

brandingem, jenž také spočívá v nastolení a udržení dlouhodobě výhodných vztahů se všemi stakeholdery[3] (v tomto případě organizace, vlády, turisty, podnikatele, vědce a další).

K tomu nation branding využívá mnohé nástroje PR, jako třeba media relations, eventy, digitální komunikace, krizová komunikace a doporučení (Hejlová, 2015). Media relations (vztahy s médii) využívají nástroje jako tiskové konference, tiskové zprávy, novinářské exkurze, interview atd. Ty jsou pro nation branding klíčové hlavně při oslovování zahraničních a mezinárodních médií. Eventy (události) národy často využívají, aby se představili na globální scéně v dobrém světle. Jedná se především o mezinárodní sportovní události (olympijské hry, FIFA, světová mistrovství atd.), kulturní události (hudební, filmové a jiné umělecké festivaly) mezinárodní konference a veletrhy. Digitální komunikace hraje především v poslední době velkou roli, jelikož stakeholdeři mohou na internetu vyhledat všechny dostupné informace o daném státu. Mnohé státy proto mají své oficiální webové stránky pro cizince i profily na sociálních sítích (Facebook, Twitter a Instagram), kde mohou se stakeholdery přímo komunikovat. Krizová komunikace je pro státy důležitá v době globálních krizí, ale také lokálních krizí, kdy se snaží získat mezinárodní pomoc nebo oslovit různé světové neziskové organizace. Doporučení (osobní, celebrit, expertů či názorových vůdců) může být jeden z nejsilnějších nástrojů pro budování a šíření dobré image státu či národa, který je obzvláště užitečný hlavně v turismu, investicích nebo přitahování zahraničních studentů.

Nation branding zatím nemá ucelené postupy a strategie a dosavadní teorie je čerpaná především z případových studií. Některé strategie a taktiky z oboru PR jsou ale velmi dobře aplikovatelné i pro nation branding. Jeden ze základních modelů komunikace používaný i v nation brandingu je takzvaný strategický model plánování a managementu komunikace podle Cultipa, Centera a Brooma. Ten obsahuje čtyři hlavní body, podle kterých by se komunikace měla řídit: situační analýzu, strategii, implementaci a evaluaci (viz obr. 1).

[3] Klíčoví jednotlivci, skupiny či organizace, na nichž záleží úspěch či neúspěch organizace, nebo v tomto případě státu, pozn. autorky.



Obrázek 1 Strategický model plánování a managementu komunikace
Zdroj: Hejlová, 2015, str. 120.

V nation brandingu se často využívají i analytické nástroje, které jsou známé z marketingu a PR, a to především SWOT analýza. SWOT analýza se zaměřuje na interní faktory organizace, tedy silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), ale také externí faktory, tedy příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) (Hejlová, 2015). Analytických i strategických nástrojů z marketingu i PR se v nation brandingu využívá i více, avšak výše uvedené jsou nejčastěji zařazeny do plánovacího procesu kampaní.

Dále nation branding přirozeně ovlivnily poznatky z akademického okruhu mezinárodních vztahů, a to především z oborů veřejné a kulturní diplomacie. Nation branding stejně jako veřejná a kulturní diplomacie slouží k nastolení a udržování tzv. měkké moci (Felknerová, 2014), ale může být chápán i jako nástroj veřejné diplomacie (Plesníková, 2019). Je však zřejmé, že tyto obory čerpají ze stejných poznatků a snaží se dosáhnout podobných cílů.

Veřejná diplomacie opět patří k pojmům, které nemají jednotnou definici, a jehož existující definice se liší podle různých teoretických přístupů (Plesníková, 2019). Jednu z častěji citovaných definic nabízí Americká informační agentura (United States Information Agency, USIA). Ta říká, že „veřejná diplomacie si klade za cíl šířit povědomí o národních zájmech země skrze vzájemné pochopení, informování a ovlivňování veřejných postojů zahraničního publika, jedná se o snahu mezinárodních aktérů propagovat státní zájmy skrze zapojení zahraniční veřejnosti“ (USIA, 2020) . Chápání veřejné diplomacie se liší i podle jednotlivých států, ale obecně se jedná o komunikaci a vytváření vtahů s mezinárodní veřejností. Anholt tvrdí, že příčinou vzniku veřejné diplomacie je opět globalizace. Na rozdíl od tradiční diplomacie, kdy se veřejnosti zřídkakdy dostaly kompletní zprávy o diplomatických rozhodnutích, nyní

mezinárodní vtahy probíhají v reálném čase a před globálním publikem. Svou teorii konkurenční identity (Competitive Identity, CI) zakládá na syntéze veřejné diplomacie a brand managementu, a dokonce tvrdí, že CI je do jisté míry synonymem veřejné diplomacie, jelikož oba pojmy popisují proces řízení reputace státu (Anholt, 2007).

Základním pojmem v oboru veřejné diplomacie je měkká moc (soft power). V podstatě celé pole mezinárodních vztahů se točí kolem konceptu moci, který má mnoho definic. Joseph S. Nye, který je považován za zakladatele konceptu měkké moci, definuje moc jako „schopnost ovlivnit chování ostatních, abychom dosáhli výsledku, který chceme“ (Nye, 2004a, s. 2). Moc se pak dá dělit na tvrdou (hard power) a měkkou (soft power). Koncept tvrdé moci se dá jednoduše popsat jako schopnost ovlivnit ostatní za pomocí síly nebo donucení. Tvrdá moc používá sílu, vojenské a ekonomické prostředky, je absolutní, kontrolovaná a lehce měřitelná. Naopak měkká moc se dá zjednodušeně popsat jako schopnost ovlivnit preference ostatních pomocí přitažlivosti (attraction) a používá sílu kulturní (Fan, 2008). Sám Nye nabízí definic měkké moci několik. Autorka této práce se přiklání k definici, která popisuje měkkou moc jako „schopnost přimět ostatní, aby chtěli ten samý výsledek, jako chcete vy, na základě vaší kulturní nebo ideologické přitažlivosti“ (Nye, 2004b)[4]. Stejně jako u PR se zde nabízí srovnání s propagandou, jelikož veřejná diplomacie přirozeně také využívá persvazivní komunikace. Veřejná diplomacie však není typ jednostranné komunikace a zakládá se na dialogu s veřejností ostatních zemí (Tomalová, 2008). Přestože nation branding se nezabývá konceptem měkké moci, může být vnímán jako nástroj k jejímu nastolení, šíření a udržení, stejně jako veřejná a kulturní diplomacie.

Kulturní diplomacii lze chápat jako součást veřejné diplomacie. Podle české teoretičky Elišky Tomalové je jejím cílem hlavně „budování dlouhodobého vtahu založeného na důvěře a vzájemném poznání“. Zmiňuje také, že určitý rozdíl mezi veřejnou a kulturní diplomacií je jejich institucionální ukotvení. Instituce, které se zaměřují na kulturní diplomacii jsou totiž většinou nezávislé na státním diplomatickém aparátu, avšak u veřejné diplomacie tomu tak není. Ve středu kulturní diplomacie stojí přesvědčení, že „kulturní složka zahraniční politiky kladně ovlivňuje percepci státu a jeho politik v zahraničí“ (Tomalová, 2008, s. 25). Mezi základní oblasti, které se na toto soustředí, patří podpora kulturních center v zahraničí, organizace kulturních akcí, investice do vzdělání v oblasti jazyka, výměny umělců, studijní pobyty a akademické výměny a celkové šíření kulturních produktů dané země.

[4] Vlastní překlad

I když se může zdát, že veřejná a kulturní diplomacie je velmi blízká nation brandingu, stále lze vymezit určité rozdíly. Kulturní diplomacie se zaměřuje pouze na kulturní dimenzi státu a nesoustředí se faktory jako jsou investice, podnikání a ekonomické faktory. Dále je na rozdíl od nation brandingu nezávislá na vládě a svých cílů dosahuje spíše pomocí dlouhodobých projektů spíše než často krátkodobě zaměřených kampaní (Tomalová, 2008). Co se týče veřejné diplomacie, ta se liší od nation brandingu tím, že se soustředí primárně na diplomatickou komunikaci státu. Narozdíl od klasické diplomacie však své komunikační aktivity zaměřuje na jiné publikum, tedy mezinárodní veřejnost, a ne pouze na diplomaty. Motivace nation brandingu jsou také spíše ekonomické, což u veřejné diplomacie neplatí.

Nation branding tak, jak jej známe dnes, je v podstatě syntézou poznatků z oborů a odvětví uvedených v této kapitole. Vznik a teorii nation brandingu samozřejmě ovlivnily i jiné obory (například politická geografie, politická a institucionální komunikace a další), avšak poznatky z uvedených oborů tvoří jakési jádro jeho teorie i praxe.

1.4. Strategie v nation brandingu

V předchozích kapitolách je pojem nation branding vysvětlen, teoreticky a historicky ukotven a zařazen mezi sociální vědy. Následující kapitoly se soustředí na samotnou praxi nation brandingu a na dosud popsané strategické postupy a nástroje, které mohou sloužit k budování, udržování a komunikaci národní značky. Nejprve je však nutné vysvětlit pojem *Country of origin efekt*, který do jisté míry předchází vzniku nation brandingu.

1.4.1. Country of origin efekt

Důležitý termín, který v nation brandingu hraje silnou roli je *Country of origin efekt*, tedy efekt země původu (dále jen COO). COO efekt do jisté míry předcházel vzniku nation brandingu, jak ho známe dnes. Nejedná se přímo o nástroj ani strategický postup nation brandingu, ale spíše o koncept, který je nutný znát a dbát na něj při tvorbě nation brandingové strategie.

COO efekt se dá jednoduše popsat jako „vliv, který má země původu výrobku či služby, na postoj a vnímání zákazníka“. Některé země mají přímo vyhrazenou produktovou kategorii, ve které skrze COO efektu vzbuzují pozitivní asociace – francouzské parfémy, skotská whisky, italská móda, švýcarské hodinky a další. V těchto případech převládají pozitivní COO asociace, i když často není jasné, jak tyto asociace vznikají (Dinnie, 2008, s. 84)[5].

[5] Vlastní překlad

Tento marketingový pojem většina lidí zná jako nápis „Made in…“ neboli „Vyrobeno v…“. Podle Anholta spotřebitelé rádi dělají informovaná nákupní rozhodnutí, ale nemají čas se plně informovat. Země původu produktu tedy může, stejně jako značka produktu, fungovat jako jakási zkratka k informovanému nákupu. COO efekt je však jen jedna z mnoha věcí, kvůli kterým je země závislá na své reputaci. Ta totiž ovlivňuje i mnohem větší rozhodnutí, například rozhodnutí společností o tom, kde budou stavět továrny, kam budou směrovat své operace a investice; nebo rozhodnutí vlád ohledně utrácení za zahraniční pomoc; rozhodnutí sportovních organizací o tom, kde se bude pořádat další událost a mnoho dalších. Lidé, kteří v rámci organizací dělají tato rozhodnutí, jsou totiž také jenom lidé a rozhodují se podobně jako spotřebitelé, pro které je COO užitečnou pomůckou a zkratkou (Anholt, 2007).

COO efekt se dá využít i v brand managementu. Některé značky jsou si vědomy toho, jak COO efekt funguje, a záměrně upozorňují na svůj původ. Často se dokonce značky odvolávají na konkrétní zemi, přestože z ní ani nepocházejí (např. značka vodky Reyka, která se odvolává na Island a přivlastňuje si asociace spojené s čistotou přírody, a vlastní jí skotská společnost William Grand & Sons) (Dinnie, 2008).

1.4.2. Keith Dinnie – Strategické postupy (Dinnie, 2008)

Keith Dinnie tvrdí, že „v nation brandingu neexistují žádné univerzální strategické postupy, jelikož státy se do nation brandingových aktivit začaly zapojovat teprve nedávno a stále prozkoumávají různé strategie pro dosažení svých cílů“ (Dinnie, 2008, s. 219)[6]. Přestože univerzální postupy v tomto oboru opravdu chybí, někteří teoretici vyvinuli vlastní strategie, nástroje a postupy, které mohou sloužit k vytvoření a udržení silné národní značky. V následujících kapitolách budou tyto postupy shrnuty a popsány.

Dinnie ve své knize *Nation Branding: Concept, Issues and Practice“* popisuje základní strategické principy, které jsou v tomto odvětví uplatnitelné. Pro začátek formuluje tři základní otázky, které by měly tvořit osnovu, podle které bude vyvinuta strategie:

1) Kde jsme teď?
2) Kam se chceme dostat?
3) Jak se tam dostaneme?

[6] Vlastní překlad

Tyto otázky do jisté míry kopírují již zmíněný model strategického plánování podle Cultipa, Centera a Brooma, s tím rozdílem, že Dinnie opomíjí poslední část modelu – evaluaci[7].

První část se zakládá na strategické analýze, a to interní i externí. Cílem interní analýzy je ohodnotit schopnosti národní značky v různých oblastech, které jsou pro ni klíčové a ve kterých soutěží. Hlavní oblasti hodnocení podle Dinnieho jsou turismus, přímé zahraniční investice (PZI), podpora exportu a schopnost přitáhnout talentované lidi (přitažlivost). Každé z těchto oblastí pak přiřazuje faktory úspěchu, které bodově ohodnocuje od jedné do deseti, podle toho, jak dobře je daná národní značka ovládá. Jednotlivé faktory úspěchu daných oblastí jsou zobrazeny v tab. 1.

Tabulka 1 Interní analýza národní značky. Zdroj: Autorka podle Dinnie, 2008, stránky 221-223

Faktory úspěchu	Hodnota schopnosti národní značky
Turismus	
Úroveň zákaznických služeb	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Bezpečnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hodnota peněz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Dostupnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
PZI	
Stabilní ekonomické a politické prostředí	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kvalifikovaná pracovní síla	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jednoduché administrativní postupy	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Infrastruktura	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Podpora exportu	
Značky vysoké kvality	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Efektivní COO positioning	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Strategický rozvoj cílových trhů	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Inovace	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Přitažlivost	
Příznivá kritéria pobytu (vízum, občanství atd.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Atraktivní životní styl	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Možnost kariérního růstu	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Reputace vyššího vzdělání	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Turismus je v mnohých státech klíčový komponent nejen pro úspěch národní značky, ale také pro ekonomický rozvoj. Přestože některé z faktorů úspěchu nejsou pod kontrolou národních turistických organizací, je potřeba je při plánování strategie brát v úvahu. Co se týče PZI, ty často odráží ekonomickou i politickou situaci v zemi, která se přirozeně na národní image promítne. V dnešním globalizovaném světě je tedy pro státy důležité vyvíjet dlouhodobé strategie, které zajistí, že jejich PZI budou signifikantní pro národní ekonomiku. Podpora

[7] Evaluací a měřením nation brandingu se zabývá kapitola 1.6. této práce, pozn. autorky.

exportu je podle Dinnieho klíčovým úkolem nation brandingové strategie. Neméně důležitým úkolem je i přitáhnout talentované pracovníky, studenty a další osoby a vytvořit pro ně příznivé prostředí k životu.

Dalším krokem je analýza externí, která slouží jako analýza konkurence a prostředí. Ta soustředí na následující otázky: Kdo je naše konkurence? Jaké jsou její silné a slabé stránky? Jaké jsou jejich strategické cíle a postupy? Jak reagují na nás? (Jobber, 2004). Tato analýza se týká všech oblastí, ve kterých národní značka soupeří (turismus, PZI, podpora exportu a schopnost přitáhnout talentované lidi). V každé z nich je pak potřeba analyzovat tu národní značku, která pro nás v dané oblasti představuje konkurenci (viz tab. 2).

Po provedení interní a externí analýzy, tedy zodpovězením na otázku „Kde jsme teď?“, následuje otázka „Kam se chceme dostat?“. Tato část zahrnuje určení strategických cílů. Podle principů PR by cíle komunikace měly být vždy tzv. SMARTER – specifické (specific), měřitelné (mesurable), dosažitelné (attainable), relevantní (ralevant), časově vymezené (time-based), evaluované (evaluated) a průběžně vyhodnocované (reviewed) (Hejlová, 2015). Cílů by mělo být několik, měly by podepřít formulaci strategie a měly by obsahovat celou řadu nation brandingových aktivit.

Tabulka 2 Model analýzy konkurence národní značky. Zdroj: autorka podle Dinnie, 2008, str. 223.

	Silné stránky	Slabé stránky	Strategické cíle	Současné strategie
Turismus *Země A* *Země B*				
PZI *Země C* *Země D*				
Podpora exportu *Země E* *Země F*				
Přitažlivost *Země G* *Země H*				

Posledním krokem je samozřejmě implementace připravené strategie. V této fázi je důležité zajistit kontrolu, ale také být připraven na potenciální změny a navrhnout vhodné postupy pro řízení vnitřních i vnějších vztahů. Podle Dinnieho se jedná o nejsložitější část strategie, jelikož stakeholdeři v nation brandingu nejsou tak snadno strukturovatelní a řízení, jako například ve

sféře byznysu. Anholt tvrdí, že v části implementace je nutné dbát na neustálou inovaci a na to, aby organizace pověřené implementací strategie v rozdílných nation brandingových oblastech spolupracovaly spolu a koordinovaly své aktivity (Anholt, 2007).

1.4.3. Simon Anholt – Teorie konkurenční identity (Anholt, 2007)

Pravděpodobně nejznámější teorií v nation brandingu je již zmiňovaná teorie konkurenční identity (Competitive Identity, dále jen CI) vytvořená Simonem Anholtem. Anholt v rámci této teorie popisuje nejen svůj náhled na národní značku jako takovou, ale i strategický postup, jak takovou značku vytvořit a implementovat. CI definuje jako „nový model pro posílení národní konkurenceschopnosti v globálním světě“, který vychází ze „spojení brand managementu s veřejnou diplomacií a s propagací obchodu, investic, turismu a exportu“ (Anholt, 2007, s. 3).

Stejně jako Dinnie určuje Anholt jako první krok k vytvoření CI komplexní analýzu současné image státu, a to interní i externí. Je nutné přesně určit, jak a proč chceme současnou značku změnit. Anholt uvádí několik hlavních důvodů, proč státy potřebují řídit svou reputaci.

1) *Představení se* – stát je neznámý pro cílové trhy a potřebuje se jim představit.
2) *Zacílení* – stát je známý, ale na špatných cílových trzích, které nemohou naplnit jeho ambice. Potřebuje zacílit na jiné trhy, regiony, demografické skupiny nebo decision makery[8].
3) *Oprava* – stát je známý, ale ze špatného důvodu. Asociace se značkou a image státu musí být opravena. Nesprávná image může mít různé podoby:
    a. Asociace jsou vesměs pozitivní, ale limitované nebo neužitečné – musí být *rozšířeny*.
    b. Asociace jsou příliš neurčité nebo generické na to, aby stát odlišily od konkurence – musí být *posíleny* a *specifikovány*.
    c. Asociace jsou příliš zastaralé a už neslouží dobře na současných trzích a v současných situacích – musí být *revitalizovány*.
    d. Asociace jsou skutečně negativní – musí být *vylepšeny*. Negativní asociace mohou být:
        i. Neopodstatněné a v tom případě mohou být *vyvráceny* nebo *potlačeny*. V některých případech je nejlepší je *ignorovat*.

[8] Decision maker je osoba s rozhodovací pravomocí, pozn. autorky.

ii. Pravdivé a v tom případě je dobré problém *adresovat* a *uvést do kontextu*. Popřípadě lze negativní asociace *zmírnit*.

Externí část analýzy se zaměřuje na klíčová publika v následujících sektorech: obchodní partneři; exportní trhy; političtí spojenci a kulturní partneři; země, ze kterých přichází turisté, talentovaní lidé, studenti, obchodníci a další. Každá ze zkoumaných zemí by pak měla být podrobena obecné demografické analýze. Přestože taková analýza může působit velmi komplexně, měla by v závěru vést k jednoduchému řešení.

Dalším krokem ve strategickém postupu podle Anholta je získání pozornosti. V této fázi je klíčová objektivita – schopnost vidět značku očima cílové skupiny a vyvarovat se přehnanému patriotismu. Dobré je soustředit pozornost na to, co zemi dělá skutečně unikátní a může posílit její konkurenceschopnost.

Následuje sestavení CI týmu. Anholt tvrdí, že program CI by měl být součástí normálního národního plánování, tvorby politiky a rozvoje. Proto by neměl být vytvořený externími agenturami, ale měl by být zařazen do běžných vládních postupů, stejně jako do postupů všech stakeholderů, kteří jsou závislí na národní reputaci. Všichni jednotlivci v CI týmu by měli být vytrénování v nation brandingu a měli by ovládat následující vlastnosti: moudrost, trpělivost, představivost a svědomitost. Moudrost, jelikož dlouhodobé řízení CI často vyžaduje odstup; trpělivost, jelikož se jedná o extrémně dlouhodobý proces; představivost, jelikož CI program vyžaduje neustálou inovaci; a svědomitost, jelikož je nutné mít na mysli zájmy země.

Dále následuje vývoj CI jako takové a vývoj strategie. Podle Anholta nelze národní identitu prostě vytvořit, jelikož téměř všechny národy už nějakou mají. Národní značka je pak národní identita zpracovaná do hmatatelné, robustnější a komunikovatelné podoby. Dodává, že nejdůležitější dimenzí národní identity jsou lidé, protože ti mají největší vliv na vytváření značky a bez nich je země pouze prázdná krajina. CI strategie „musí být vydolována z historie, kultury, geografie a společnosti“ (Anholt, 2007, s. 74)[9]. Strategie by měla splňovat následující kritéria. Měla by být:

1) *Kreativní* – překvapivá, strhující, nezapomenutelná a zábavná.
2) *Vlastní (unikátní)* – musí být jasné, že se týká konkrétní dané země a žádné jiné. Jedná se o kombinaci pravdivosti, důvěryhodnosti a odlišitelnosti.

[9] Vlastní překlad

3) *Ostrá* – jasně soustředěná, nesmí být generická, měla by používat silné a jasně vymezené nápady, které osloví určená publika.
4) *Motivační* – měla by jasně vést lidi k novému chování ohledně vlády, privátního i veřejného sektoru a vést ke změně. K naplnění tohoto kritéria může napomoci otázka „Změní tato strategie chování lidí?“.
5) *Relevantní* – musí nabízet jasný a významný smysl pro oslovená publika.
6) *Elementární* – jednoduchá, použitelná, praktická, robustní a významná pro mnoho lidí v mnoha situacích po delší dobu. Nesmí být složité jí stakeholderům „vysvětlit“.

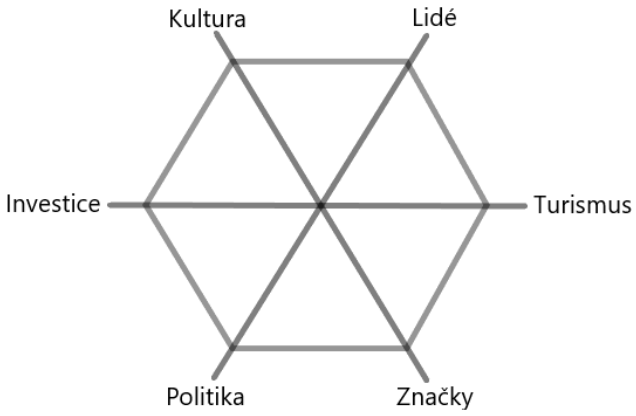
Zmíněná kritéria jsou poněkud odlišná od strategických cílů podle PR (SMARTER), jelikož komunikace národní značky podle Anholta je mnohem komplexnější a dlouhodobější než komunikace ve světě korporátních značek. Anholt tvrdí, že dobrá strategie by měla polarizovat publikum a dbát spíše na sílu reakce než na úroveň přijatelnosti. Smyslem CI strategie je podle něj zajistit, že země má to, co lidé chtějí a potřebují. Zároveň dodává, že je efektivnější pracovat s již existujícími asociacemi, vystavět strategii na nich a případně je postupně vést jiným směrem než vytvářet asociace úplně od začátku.

Po vytvoření strategie je nutné jí představit všem, kteří se budou na její implementaci podílet, a také občanům. V této fázi interní komunikace mohou být užitečné placené kampaně v médiích a programy k vytváření grafické identity. Poté následuje implementace strategie pomocí nástrojů, které Anholt nazývá CI hexagon a o nichž bude řeč v následující kapitole.

1.5. Nástroje nation brandingu

1.5.1. Šestiúhelník konkurenční identity (Anholt, 2007)

Anholt vymezuje šest nástrojů sloužících k implementaci CI strategie v rámci šestiúhelníku konkurenční identity neboli CI hexagonu (viz obr. 2). Tyto nástroje, nebo spíše odvětví, které se podílí na vytvoření a udržování CI interně i externě, jsou turismus, značky, politika, investice, kultura a lidé. K dosažení silné CI by měly být zapojeny všechny body šestiúhelníku a měly by podporovat národní značku a koordinovat své aktivity.



Obrázek 2 Šestiúhelník konkurenční identity (CI hexagon).
Zdroj: autorka podle Anholt, 2007, str. 26

Turismus je pravděpodobně nejdůležitější a nejsilnější z těchto nástrojů, jelikož vytváří značku přímo. Turistický marketing může být jeden z nejsilnějších kanálů pro komunikaci národní image, protože může ovlivnit rozhodnutí nejen turistů, ale například i investorů. Návštěva země také často vede ke zlepšení postoje lidí k dané zemi, jedná se o něco, čemu se v komerčním prostoru říká „product trial", tedy zkušební produkt.

Značky jsou také silným kanálem pro komunikaci národní identity, už jen díky již zmiňovanému COO efektu. Značky a jejich produkty lze vnímat jako ambasadory národní značky[10], kteří zhmotňují její hodnoty. Může být však složité sladit hodnoty velkých značek s hodnotami národní identity tak, aby jejich vztah dával smysl.

Kultura hraje klíčovou roli v obohacení národní reputace. Národní kultura je často přesně to, co odlišuje stát od ostatních a dělá značku vskutku unikátní. Navíc kultura (zvláště pak popkultura) může také národní značce dodat veselejší a lidštější rozměr (osobnost). U tohoto bodu je důležité dbát jak na historickou, tak na současnou kulturu.

Lidé (míněno občané daného státu) mohou být nejsilnějším komunikačním a reklamním kanálem, pokud upřímně věří v národní značku a reprezentují ji, jak nejlépe umí. CI strategie by se tedy měla soustředit i na vzbuzení národní pýchy a „zdravého" patriotismu v občanech

[10] Ambasador značky je většinou známá osobnost, která se značkou spolupracuje a má ji reprezentovat, pozn. autorky.

země. K tomuto účelu jsou užitečné jak interní kampaně, tak vzdělávání, které by mělo vést občany k tomu, aby byli lépe informovaní, nadšenější a pyšnější zastánci své vlastní země.

Politika a politická rozhodnutí mají samozřejmě obrovský vliv na to, jak je země vnímaná na mezinárodní scéně i doma.

Investice se týkají převážně stakeholderů v oblasti byznysu. Tento bod zahrnuje oslovování zahraničních investorů, společností, studentů a talentovaných lidí.

1.5.2. Ostatní nástroje

Anholtův hexagon je velmi komplexní, není však příliš podrobný, jelikož ukazuje spíše oblasti, ve kterých je nutné strategii implementovat, ale nepopisuje přímo jak. Existují však nástroje, které jsou k tomuto v nation brandingu pravidelně užívané. V této kapitole budou tyto nástroje popsány a vysvětleny.

Jedním z hlavních nástrojů nation brandingu, který jej striktně odlišuje od veřejné diplomacie, jsou *reklamní kampaně*. Nation brandingová strategie nemůže být zcela založená pouze na kampaních, ale přesto se jedná o důležitý element na podporu komunikace národní značky. Tento nástroj je velmi často využívaný v komerčním brandingu. Proto na tvorbu reklamních nation brandingových kampaní bývají většinou najímány externí agentury, které se orientují v reklamním průmyslu. Avšak i ti, kteří kampaně zadávají, tedy členové nation brandingového týmu, by měli mít alespoň základní znalosti marketingu, aby byli schopni agentuře zadat smysluplný brief[11] (Dinnie, 2008). Reklamu je možné definovat jako „jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenky, zboží či služeb“ (Keller, 2007, s. 313). Při plánování reklamní kampaně je důležité dbát na to, aby byla jasně propojena s národní značkou, aby nesla srozumitelné a jasné sdělení, aby byl zvolen vhodný kanál (TV, rádio, tisk, OOH[12], online reklama a jiné) a vhodný tón komunikace. Použití reklamních kampaní je však pro nation branding mírně problematické, jelikož tato forma komunikace má spíše krátkodobý efekt a její účinky jdou často velmi těžko předpovídat (Keller, 2007).

Dalším užitečným nástrojem je *řízení vztahů*, a to jak s mezinárodními publiky, tak s občany země. V komerční sféře je tento pojem známý pod zkratkou CRM (Customer Relationship Management) a znamená „vytváření a udržování výhodných vztahů se zákazníky skrze jejich

[11] Brief je zadání, které podává klient agentuře. Zahrnuje hlavní požadavky a cíl kampaně, pozn. autorky.
[12] OOH (Out of Home) zahrnuje všechny formy venkovní reklamy, tedy billboardy, plakáty, citylights, digitální venkovní reklama, reklama na MHD a další), pozn. autorky.

uspokojování a dodání přidané zákaznické hodnoty“ (Kotler, 2015, s. 41)[13]. Skrze řízení vztahů lze posílit loajalitu ke značce, a to jak komerční, tak národní. V praxi toto znamená, že vlády reagují a komunikují se zahraničními publiky, ale především se svými občany, stejným způsobem, jako firmy komunikují se svými zákazníky. To znamená, že se snaží chápat jejich potřeby a komunikují s nimi vhodným způsobem i s vhodnou frekvencí (Dinnie, 2008). Pro efektivní využití tohoto nástroje je dobré zvolit osoby, které mají znalosti v oboru vládní, institucionální a politické komunikace. Řízení vztahů je v dnešní internetové době o něco rychlejší, jelikož občané mohou své vlády kontaktovat přímo online.

Využít se dají i již zmínění *ambasadoři národní značky*, kteří mohou pomoci dát značce a s ní spjatým hodnotám lidskou tvář. Komerční značky často volí za své ambasadory celebrity, sportovce, umělce a další známé osobnosti, které mají být tváří a hlasem značky. V případě národních značek je však velmi důležité dbát na to, jaká osoba bude zvolena jejím ambasadorem. Je nutné, aby daná osoba skutečně svým životem, tím, co dělá a říká, reprezentovala pozitivní aspekty národní značky. Častou chybou, kterých se národy dopouštějí, je, že volí své ambasadory příliš diskrétně. Potom se může stát, že často ani sami občané země neví, o koho se jedná (Dinnie, 2008). Podle Anholta je ideální, když je každý občan tak trochu ambasadorem značky svého státu (Anholt, 2007). Stejný názor zastává i Melissa Aaronczyk (Aronczyk, 2013), avšak takový scénář je vysoce nereálný.

Národní dny jsou nástrojem, který spadá spíše pod kulturní diplomacii, ale dají se využít i pro cíle nation brandingu. Jsou vhodné pro interní komunikaci, tedy k posílení národní pýchy, i externí komunikace, jako možnost vzbudit mezinárodní zájem o daný stát. Dobrým příkladem zde může být například irský Den sv. Patrika (Dinnie, 2008).

Velmi užitečný nástroj známý z PR jsou *vztahy s médii* (media relations). PR profesionálové se skrze vztahy s médii snaží „ovlivnit to, co se v novinách o jejich klientech či organizacích napíše (či naopak nenapíše),“ a musejí proto rozumět tomu, jak média fungují (Hejlová, 2015, s. 135). V nation brandingu jsou tím myšlena především mezinárodní a zahraniční média. Anholt však vidí vztah nation brandingu a médií jako velmi problematický, jelikož není dokázané, že placený obsah v médiích má nějaký vliv na vnímaní národní značky, a navíc se jedná o velmi drahý nástroj. Připouští ale, že se jedná o důležitý sdělovací prostředek, který může být významný hlavně pro podporu turismu a PZI. Musí se však dbát na to, aby bylo jeho využití „založeno na jasné strategii, jasné definici cílového trhu, spojené s jasnými kritérii pro

[13] Vlastní překlad

měření úspěchu a musí být zajištěno, aby tyto aktivity byly provedeny kreativně, cenově výhodně a profesionálně“ (Anholt, 2010, s. 131)[14]. Tato pravidla by měla platit i při využívání jakýchkoliv reklamních kampaní.

V neposlední řadě je pro nation branding důležitým nástrojem *jednotná vizuální identita* (JVI). Tento nástroj je známý v korporátním brandingu jako corporate identity (korporátní identita), nebo brand architecture (architektura značky). Pravděpodobně nejsilnější a nejvíce viditelný prvek corporate identity je logo značky, ale obsahuje i prvky jako jednotné písmo (font), pravidla pro užívání barev a ostatních symbolů a další. V nation brandingu se jedná především o státní vlajku, národní barvy a symboly a jednotné písmo. JVI pak slouží především pro komunikaci vlády s jejími občany, avšak může se od ní odvíjet i vizuální identita pro komunikaci vně státu. V praxi by se měla JVI týkat všech vládních těles (ministerstev, úřadů), která by měla při komunikaci s veřejností užívat ty samé vizuální prvky (Marešová, 2020).

1.6. Měření a evaluace národních značek

V předchozích kapitolách jsou uvedeny strategické postupy a nástroje, pomocí jichž se dá vystavět silná národní značka. V následující kapitole bude uvedeno, jak se dá síla národní značky měřit. Budou zde popsány rozdílné nástroje, jejich metodiky i oblasti národní značky, na které se soustředí.

1.6.1. Anholt-GfK Nation Brands Index^{SM}

Prvním vyvinutým analytickým nástrojem pro měření národních značek byl Nation Brand Index (NBI), jehož autorem je Simon Anholt. Zabývá se primárně analýzou toho, jak lidé vnímají konkrétní národní značky. Ve spolupráci s výzkumnou společností GfK je pomocí NBI měřeno od roku 2008, jak lidé vnímají 50 různých národních značek (GfK, 2016). V posledních letech Anholt spolupracuje s výzkumnou společností IPSOS (IPSOS, 2019).

Metodikou jsou online rozhovory s více než 20 000 respondenty nad 18 let z 20 různých zemí světa. Data jsou pak vyhodnocována podle klíčových demografických charakteristik včetně věku, pohlaví a vzdělání a v posledních letech i podle rasy nebo etnicity tak, aby odrážela online populaci země v daném roce (GfK, 2017).

[14] Vlastní překlad

NBI měří vnímání národní značky v šesti dimenzích, které zobrazuje v tzv. Nation Brand Hexagonu (šestiúhelník národní značky, viz obr.3). Tyto dimenze jsou *turismus, export, vláda, investice a imigrace, kutura a dědictví* a *lidé*. Mírně se tedy liší od šestiúhelníku konkurenceschopné identity. V rámci dimenze turismus se měří úroveň zájmu o navštívení země a atraktivita jejích přírodních i vytvořených památek. V rámci exportu se měří image produktů, které ze země pochází, jak často je lidé vyhledávají a COO efekt. Dimenze vláda se zabývá tím, jaký názor mají lidé na vládní kompetenci, spravedlivost a angažovanost při řešení globálních i domácích problémů. V rámci investic a imigrace se měří schopnost přitáhnout lidi na život, práci nebo studium v dané zemi a to, jak lidé vnímají kvalitu prostředí pro podnikání a byznys. V dimenzi kultura a dědictví se měří globální vnímání kulturního prostředí a kulturních produktů dané země. Dimenze lidé se soustředí na to, jakou reputaci mají obyvatelé dané země a jak je vnímaná jejich kompetentnost, otevřenost, přátelskost a další vlastnosti (GfK, 2016).

Obrázek 3 Šestiúhelník národní značky (Nation Brand Hexagon).
Zdroj: Gfk podle Anolta, 2016

Přestože se jedná o pravděpodobně o nejsledovanější nástroj měření národní značky, ke kterému přihlíží vlády z celého světa a snaží se podle něj jednat, je v jistých aspektech problematický. Zaprvé rozhovory jsou prováděny pouze ve 20 vybraných zemí, takže výsledky neodráží globální mínění o značce. Zadruhé lidské mínění je nestálé a emočně podmíněné, takže nemusí nutně odrážet realitu (Felknerová, 2014).

1.6.2. Country Brand Ranking©

Country Brand Ranking (CBR) vydává od roku společnost Bloom Consulting, která se specializuje na place branding. Cílem CBR je „měřit dopad, který má mezinárodní vnímání a reputace na národní značku v průběhu času“. CBR má dvě verze výzkumu – turistickou edici, která se zabývá vlivem globálního vnímání značky na turismus; a obchodní edici, která se soustředí na vliv vnímání značky na PZI (Bloom Consulting, © 2020)[15].

Ve výzkumu CBR je měřeno více než 70 zemí z pěti kontinentů. Výzkum hodnotí národní značku v následujících aspektech:

1) *Ekonomický výkon* – odliv a příliv PZI,
2) *Digitální poptávka* – online vyhledávání země,
3) *Country brand strategie* – síla nation brandigové strategie (vlastní měření),
4) *Online výkon* – analýza webových stránek a sociálních sítí dané země.

Pro hodnocení těchto aspektů společnost Bloom Consulting vyvinula vlastní algoritmy a analýzy, především pak pro hodnocení strategie. Ta je hodnocená podle toho, jak jsou promoční aktivity relevantní pro nadnárodní organizace (turistické či obchodní, záleží na edici). Hodnocení státu pak porovnává buď s turistickým sektorem, nebo se sektorem obchodu, podle toho, o kterou edici výzkumu se jedná. Zveřejněno je pak hodnocení prvních 25 států globálně a poté hodnocení států podle kontinentů (Bloom Consulting, 2020).

CBR se spoléhá na vyjmenované proměnné a na rozdíl od NBI v něm nehraje roli lidský faktor, ale hodnotí jasná data. Problematické může být hodnocení síly národní strategie, kde hodnocení relevance spočívá v porovnání toho, co lidé vyhledávají, s tím, co komunikují nadnárodní organizace. To však stále nevypovídá síle ani efektivitě nation brandingové strategie. Absence lidského faktoru může být také problematická, jelikož využitá data jako online prezence, PZI nebo počet online vyhledávání nutně neodráží sílu národní značky, ani to, co si lidé o daném státu myslí a jak jeho značku vnímají.

1.6.3. FutureBrand Country Index

FutureBrand Country Index (FCI) je nástroj vyvinutý společností FutureBrand, která se zabývá komerčním i národním brandingem. FCI je určen k měření síly a vnímání národních značek.

[15] Vlastní překlad

První výzkum byl zveřejněn v roce 2012 a od té doby pak ještě dvakrát – v roce 2014 a 2019 (FutureBrand, © 2020).

FCI hodnotí 75 nejsilnějších zemí podle Světové banky a seřazuje je podle toho, jak je hodnotí informovaní respondenti ze 17 rozdílných zemí. Respondenti jsou vybráni podle určitých kritérií (zajímá se o cestování, vycestoval/a alespoň jednou za rok, je seznámen/a aspoň se sedmi z hodnocených zemí a jíné). Každý z nich hodnotí sedm národních značek v patnáctiminutovém online rozhovoru. Měření je doplněno daty z terénních prací profesionálů z firmy QRi Consulting. Národní značky jsou hodnoceny podle šesti rozdílných dimenzí (viz tab. 4). Hodnocení vnímání značky je doplněno o analýzu obsahu na sociálních sítích, který se týká států, jenž se umístily na prvních deseti místech. Tuto analýzu provádí PR agentura Weber Shandwick (2019).

Tabulka 3 Dimenze hodnocení značky podle FutureBrand Coutry Indexu. Zdroj: autorka podle FutureBrand Country Index 2019, 2019.

Dimenze národní značky			
Dimenze záměru značky (Dimensions of purpose)	*Systém hodnot*	*Kvalita života*	*Potenciál podnikání (Business potencial)*
Dimenze zážitku (Dimensions of experience)	*Dědictví a kultura*	*Turismus*	*Produkty a služby (Made In)*

FCI je stejně jako NBI problémový v tom, že respondenti pocházejí pouze ze 17 zemí, které jsou sice ze všech kontinentů, ale opět neodráží globální vnímání značky. Přestože respondenty označuje za informované, opět platí, že jejich názory jsou nestálé a emočně podmíněné. Je možné, že lidský faktor je zde do jisté míry vyvážen prací v terénu, která zahrnuje rozsáhlou analýzu kvantitativních i kvalitativních dat. O tom, o jaká data se jedná a jak vypadá zmíněná práce v terénu, se však společnost FutureBrand nezmiňuje. Analýza obsahu na sociálních sítí je doplňkový nástroj, jelikož je provedená jen u prvních deseti států a nemůže tak mít dopad na celkové hodnocení a pořadí.

Indexů, které měří úspěch a vnímání států v mnoha různých aspektech existuje více. Například Anholtův Good Country Index hodnotí státy podle toho, jak přispívají globálnímu dobru. Hodnocení se vztahuje na několik kategorií jako je věda, zdraví, planeta nebo světový pořádek (The Good Coutry, ©2020b). Společnost Bloom Consulting vydává také Digital b souvislostech (Bloom Consulting, © 2020). Světové ekonomické fórum zveřejňuje každý rok Globální report konkurenceschopnosti, který hodnotí schopnosti ekonomického růstu států (World Economic Forum, © 2020). Společnost Brand Finance řadí národní značky podle jejich odhadované

finanční hodnoty (Brand Finance, 2019). V této kapitole jsou popsány pouze známé indexy, které se zabývají přímo měřením národních značek.

2. Metodologie

Praktická část práce se skládá z empirické analýzy nation brandingové strategie Německa metodou deskripce. V předchozí části práce byl představen teoretický rámec, který bude sloužit k následující analýze. Cílem této části práce je nastínit fungování nation brandigu v praxi na případu národní značky Německa. Jedná se o kvalitativní analýzu, která vychází jak z poznatků z teoretické části, tak z primárních i sekundárních zdrojů. Dále je podložena kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů.

Analytická část má poskytnout komplexní pohled na to jakým způsobem využívá nation branding konkrétní stát. Výzkumné otázky praktické části jsou následující:

Jak se vyvíjelo řízení národní reputace a nation branding v Německu?

Jak Německo svou značku komunikuje dnes? Jaké nástroje nation brandingu k tomu používá a jakým způsobem?

Co je charakteristické a specifické pro německou nation brandingovou strategii a národní značku Německo?

Jak je hodnocena a vnímána německá národní značka pomocí jednotlivých indexů?

Jakou roli hraje nation branding v řízení reputace Německa?

Použité primární zdroje jsou především vládou vydané tiskové zprávy a články, dále webové stránky německé vlády a jiných organizací a dokumenty jimi vydané. Sekundární zdroje se skládají z akademických prací a odborných článků na dané téma. Hloubkové rozhovory byly provedeny s Eliškou Tomalovou, odbornicí na kulturní diplomacii vyučující na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, a s Věrou Marešovou, expertkou na grafický design, která se zabývá jednotnou vizuální identitou Česka. Oba rozhovory proběhly v dubnu 2020. Některé poznatky poskytl také v dubnu 2020 korespondenčně Steve Wood, odborník na mezinárodní vztahy z Macquarie University v Sydney. Pokud se v této části práce vyskytuje názor autorky, je vždy podložen poznatky z teoretické části.

K hodnocení národní značky Německa jsou využité indexy uvedené v první části práce (Nation Brand Index, Country Brand Ranking, FutureBrand Country Index). Práce využívá z posledních vydaných výzkumů (z roku 2019).

3. Nation brandingová strategie Německa

První část této práce se soustředila na odvětví nation branding, poznatky z jeho teorie i praxe a uvedení této oblasti do historického kontextu a kontextu společenských věd. V následující části budou poznatky z teoretické části použity k analýze národní značky Německo a její strategie. V následujících kapitolách se pokusím popsat historický vývoj značky Německo, její specifika a charakteristiky a nástroje, pomocí kterých je tato značka komunikována jak s německými občany, tak s ostatním světem.

3.1. Vývoj Německa jako značky

3.1.1. Historie nation brandingu v Německu

Jak bylo již uvedeno v první části práce, nation branding je záležitostí posledních 20-25 let. Označení „*Made in Germany*“ však existuje už více než 100 let. Dá se tedy říct, že coutry of origin (COO) efekt ve spojení se značkou Německo funguje už dlouho. Počátky označení „*Made in Germany*“ sahají do roku 1876, kdy byly na výstavě ve Filadelfii německé produkty prohlášeny za méně kvalitní. V důsledku tohoto ohodnocení se Němci soustředili na zvýšení kvality svých produktů, které pak prodávali za snížené ceny. To vedlo k tomu, že se kvalitní německé produkty rozšířily po světě a „*Made in Germany*“ je dodnes synonymem kvality a spolehlivosti (Felknerová, 2014).

Německo má dlouhou tradici řízení své image na mezinárodním poli. Doktor Reiner Hülsse, který se tímto tématem zabývá, ve svém článku „*The Catwalk Power: Germany's new foreign image policy*“ tvrdí, že moderní řízení reputace Německa se dá pozorovat až od 90. let minulého století. Do té doby byly Německo řídilo svou reputaci primárně z politických a bezpečnostních důvodů a využívalo k tomu klasické nástroje zahraniční politiky (Hülsse, 2009). Pro účely této práce bude tedy zmapováno řízení reputace Německa od 90. let dále, kdy začalo využívat moderní nástroje a nástroje nation brandingu.

V roce 1996 vedl tehdejší ministr zahraničí Klaus Kinkel projev na konferenci „*Kultura, komerce a zahraniční politika*“, ve kterém zmínil změnu komunikační strategie pro Německou zahraniční politiku. Zmínil přesun komunikačního stylu Německa od *Standort Deutschland* (Německo jako místo) k *Unternehmen Deutschlad* (podnik Německo). Dále prohlásil, že není možné rozdělovat kulturu a komerci a že kultura by měla být více využitá k propagaci Německa. Kilkelův projev byl kontroverzní nejen kvůli svému obsahu, ale také z jazykového hlediska. Hülsse ve svém článku píše, že „nikdy dříve nebyl slovník marketingu a PR použit ve

vtahu k zahraniční a kulturní politice“. Kinkel porušil toto tabu, když nazval kulturu součástí státní značky a prohlásil, že zahraniční politika spočívá v propagaci (*advertising*) Německa (Hülsse, 2009, s. 298)[16]. Přestože Kinkelův přístup byl zpočátku kritizován, znamenal posun německé zahraniční politiky. Ta nyní nemusela sloužit jen k posílení bezpečnosti státu, ale také k ekonomickým cílům (Schulte, 2000).

V roce 1998 také německá televize ZDF zadala projekt vypracování národní značky Německa brandingové firmě Wallyho Olinse s názvem Wolff Olins. Ta přišla s kampaní „DEbate: Germany as a Global Brand“ (DEbata: Německo jako globální značka), kterou představila ve vysílání ZDF počátkem roku 1999. Tvrdila, že Německo je z historických důvodů vnímáno negativně, nebo dokonce jako nepřátelské. Hlavní myšlenka kampaně, která měla představit přátelskou image Německa, byla „Jednota v rozdílnosti“. Kampaň dokonce navrhovala, aby černá barva na německé vlajce byla nahrazena evropskou modří. Nicméně vláda, která tuto kampaň ani nezadala, nebrala návrhy v potaz a kampaň se nakonec nezrealizovala. I tak ale vzbudila zájem a rozpoutala v Německu debatu o tom, jak jej vnímá mezinárodní publikum (Hülsse, 2007).

Vláda Sociálních demokratů a Zelených (od roku 1998) pokračovala v implementaci Kinkelova přístupu. To však neznamenalo, že by klasická zahraniční politika a její nástroje vymizely. Spíše nyní existovaly dva směry zahraniční politiky, z nichž jeden sloužil cílům bezpečnostním a využíval nástroje klasické zahraniční kulturní politiky, a druhý sloužil cílům ekonomickým a využíval nástroje marketingu a PR. Po teroristických útocích 11.září 2001 naopak ekonomické cíle ustoupily do pozadí a prioritou opět byla bezpečnost. Přestože spojené státy naopak posílily využití marketingových a PR nástrojů k bezpečnostním cílům, Německo se vrátilo ke klasickým nástrojům „interkulturního dialogu“. Moderní nástroje nadále sloužily jen k posílení ekonomických cílů (Hülsse, 2009).

Přesto však vláda neopomněla důležitost dobré image značky Německo. Přestože z počátku se vyjadřovala velmi opatrně o propojení kulturního a ekonomického sektoru v rámci zahraniční politiky, postupem času byla vize komunikačních cílů jasnější. Marketing značky Německo se postupně stal prioritou v rámci německé zahraniční politiky. Ve vládní zprávě o zahraniční politice z roku 2000 je popsán jako jeden z hlavních cílů „marketing německých univerzit a vědy“ s odůvodněním, že „v době globalizace může mezinárodní konkurenceschopnost značky

[16] Vlastní překlad

Německo být zajištěna pouze vedoucím postavením ve vědě a výzkumu“ (Hülsse, 2009, s. 300)[17].

V roce 2002 přišel opět Wally Olins a ve spolupráci s firmou Accenture, s PR firmou ECC Kohtes Klewes a Goethe Instituty vytvořili „*Brand Manifesto for Germany*“ (Manifest značky Německo). Podle tohoto dokumentu bývala značky „Made in Germany“ velmi silná, ale nyní už je zastaralá. Manifest obnovuje Olinsův původní návrh „DEbate“ a přichází s myšlenkou Německa jako „klíčového hráče“. „Klíčový hráč má přirozenou autoritu. Má velké zkušenosti a osvěžující nápady (…) Tuto roli chce nová značky Německa hrát mezi konkurencí (…)“[18] Vláda však tuto kampaň opět neschválila (Hülsse, 2007, s. 24-25).

Přibližně ve stejnou dobu začalo Německo podnikat kroky k tomu, aby se přiblížilo mladým lidem z celého světa a zlepšilo svůj mediální obraz. Novým kanálem pro efektivní šíření image Německa v zahraničí se stal internet. Vznikly tedy platformy *Deutsche Kultur International* (Německá kultura mezinárodně) a *Deutschland Portal* (Německý portál) (Wood, 2017), který dodnes funguje jako hlavní komunikační kanál se zahraniční veřejností pod názvem *Deutschland.de* (FAZIT Communication GmbH, © 2020a). Později vznikla také brožura s názvem *Tatsachen über Deutschland* (Fakta o Německu), která měla sloužit primárně pro studenty a mladé pracující, kteří chtějí žít v Německu (Felknerová, 2014). Tato brožura dodnes existuje ve formě webové stránky *Facts about Germany* (FAZIT Communication GmbH, © 2020b).

Od začátku nového tisíciletí se dá mluvit o značce Německo. Tradiční zahraniční politika funguje v čele s Goethe Institutem a DAAD (Deutsche Akademische Austausch Dienst, Německá akademická výměnná služba). Zároveň s tím se však začínají rozjíždět nation brandingové kampaně a projekty změřené jak na domácí, tak na zahraniční publikum.

V roce 2001 byla spuštěna interní kampaň „Perspective Germany“ (Perspektivní Německo), kterou vytvořila firma McKinsey & Company ve spolupráci s televizí ZDF a webovými portály Stern.de a Web.de. Kampaň směřovala na německé publikum a jejím cílem bylo „způsobit společenskou změnu skrze veřejné informování a společenskou diskuzi“ (Felknerová, 2014). V rámci této kampaně, která trvala do roku 2006, byly také prováděny rozsáhlé výzkumy týkající se mnohých společenských témat.

[17] Vlastní překlad
[18] Hülsse, 2007 podle původního dokumentu od Accenture, který už není dostupný. Vlastní překlad.

Další interní kampaň s názvem „Partner für Innovation“ (Partner pro inovaci) již byla zadaná a podpořená vládou, odstartovala v roce 2004. Cílem této kampaně bylo „navázat fungující spolupráci mezi všemi relevantními institucemi v rámci byznysu, politiky i vědy a rozproudit inovační proces“ (Felknerová, 2014, s. 52)[19]. Kampaň směřovala především na experty a decision makery všech různých institucí a malé a střední podniky s potenciálem budoucí úspěšnosti. Tato iniciativa byla komunikována reklamními kampaněmi, eventy, přednáškami a přes oficiální webovou stránku[20].

V rámci iniciativy „Partner für Innovation“ byla spuštěna i kampaň „Du bist Deutschland“ (Ty jsi Německo), kterou připravila firma Bertesmann A.G. Ta byla zaměřená na všechny německé občany a jejím cílem bylo zvýšit národní pýchu a radost a inspirovat všechny občany, aby přijali zodpovědnost za budoucnost Německa a aby byli aktivní, kreativní a inovativní[21]. Komunikovaná byla širokou reklamou v několika médiích a přes webovou stránku. Tato kampaň však byla později široce kritizována, když byla v časopise Spiegel spojovaná s nacistickou propagandou (Freiburg, 2005). I z toho důvodu byla později stažena a znovu spuštěna v roce 2007, tentokrát však s jinou tematikou. Byla více zaměřena na rodinné hodnoty, jelikož v Německu tou dobou prudce klesala porodnost. Zároveň z dřívějších výzkumů vyplývalo, že pouze 35 % Němců považuje svou zemi za přátelskou vůči dětem (Felknerová, 2014). Druhá vlna kampaně byla úspěšná. Přestože se nejednalo o vládní kampaň, vzbudila zájem a rozproudila debatu o životě dětí v Německu. Kancléřka Angela Merkel se k této kampani vyjádřila slovy „Kampaň ‚Du bist Deutschland‘ oslovila a zasáhla miliony lidí“ (Bertelsmann , 2008)[22].

Obrázek 4 Logo kapaně "Du bist Deutschland". Zdroj: Wikipedia.org, dostupné online na: *https://en.wikipedia.org/wiki/Du_bist_Deutschland*

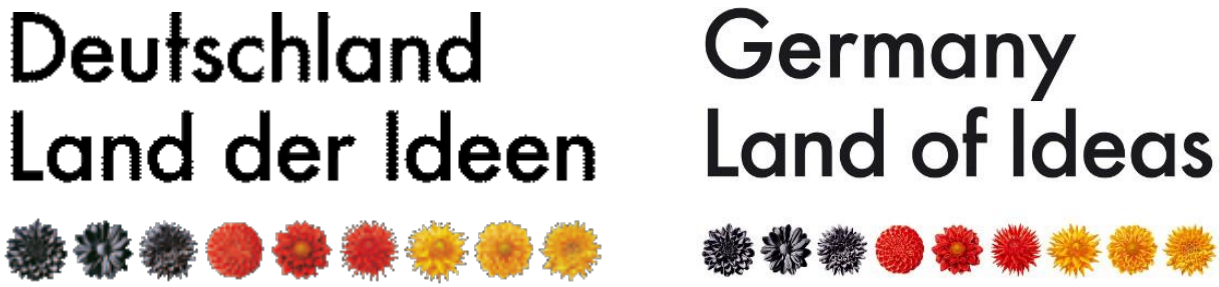
[19] Vlastní překlad
[20] Innovation Für Deutschland - již nedostupná.
[21] Patrné z originálního reklamního spotu „Du bist Deutschland“ – dostupný online na: https://www.youtube.com/watch?v=bq_MRWewv80.
[22] Vlastní překlad

V roce 2005 byla pak spuštěna iniciativa „Deutschland – Land der Ideen“ (Německo – Země nápadů). Tato kampaň byla pravděpodobně nejefektivnější německou nation brandongovou kampaní a Německo se komunikační linky „Land der Ideen“ do jisté míry drží dodnes, proto bude podrobněji rozebrána v následující kapitole.

3.1.2. Komunikační linka „Deutschland – Land der Ideen“

Z předchozích výzkumů i proběhlých kampaní bylo patrné, že Němci potřebují podpořit a zvýšit národní hrdost. Od druhé světové války velmi opatrně zacházeli se státními symboly a konceptem národní pýchy, přestože se k těmto těžkopádným fázím své historie postavili s mnohem větším soucitem než například Japonsko nebo Rusko (Wood, 2017). Je jisté, že historické trauma se nedá napravit jednou kampaní, nicméně iniciativa „Land der Ideen“ byla velkým krokem k sebevědomějšímu národu.

Německo mělo v roce 2006 hostit Mistrovství světa ve fotbale (anglicky FIFA World Cup). Při této příležitosti vznikla na popud vlády, Spolkového ministerstva ekonomiky a technologie (BMWi), Federace německého průmyslu (BDI) a několika zástupců privátního sektoru kampaň „Land der Ideen“. Jejím cílem bylo sjednotit image Německa a učinit jej více atraktivním ve světě. Kampaň byla spuštěna v říjnu 2005 doma i mezinárodně pod názvem „Germany – Land of Ideas“ (Walsh, 2008).



Obrázek 5 Logo kampaně "Land der Ideen" německá verze (vlevo) a anglická verze (vpravo). Zdroj: Deutschland Land der Ideen, ©2020.

Patronem kampaně se stal tehdejší prezident Horst Köhler, na nějž pak navázali jeho nástupci. Hlavní myšlenka kampaně zní takto: „Naši lidé stojí za inspirací, otevřeností a odvážnými činy. Jsou ambasadoři udržitelného, svobodomyslného Německa. Naším cílem je sjednotit jejich kreativní myšlenky a uctít jejich odhodlání pro naši budoucnost. Podporujeme výměnu nápadu s ostatními zeměmi pro rychlejší mezinárodní dialog,“ (Land der Ideen Management GmbH, ©

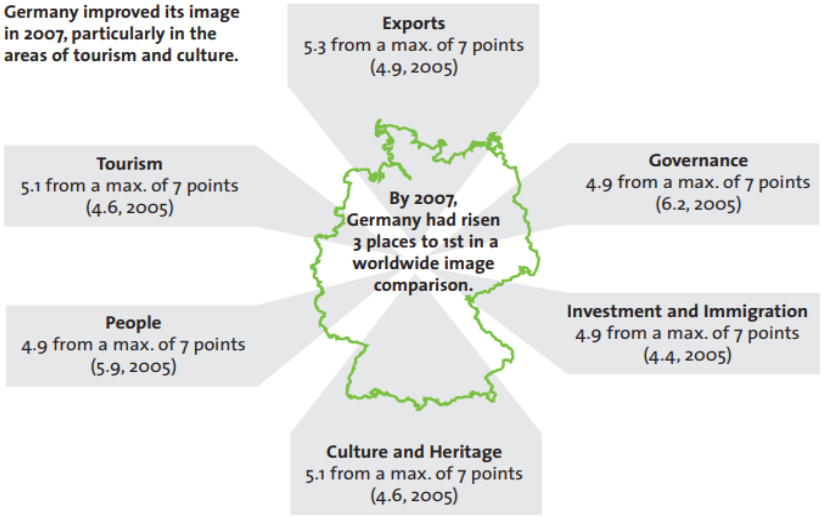
2020)[23]. Tato myšlenka volně navazovala na návrh „Jednota v odlišnosti“, který v roce 1999 představil Wally Olins v rámci neuskutečněné kampaně „DEbate“. Oficiálním cílem iniciativy „Land der Ideen“ pak bylo „prezentovat Německo doma i v zahraničí jako moderní a kosmopolitní zemi nápadů a jako lokaci pro inovativní investice, špičkovou technologii a byznys“ (Deutschland – Land der Ideen, 2020).

Během Mistrovství světa ve fotbale navštívilo Německo asi 5 milionů fotbalových fanoušků. Byla to možnost světu dokázat, že Německo dokáže být dobrým, milým a přátelským hostitelem, a narušit image konzervativního, odměřeného a nudného národa. Zároveň to byla skvělá příležitost spustit nation brandingovou kampaň „Land der Ideen“. V rámci této iniciativy bylo uskutečněno několik projektů, z nichž některé byli přímo spojené s Mistrovstvím světa ve fotbale v roce 2006. Pravděpodobně nejúspěšnější z nich byl projekt „Die Welt zu Gast bei Freunden“ (Čas na přátele, anglicky A Time to make Friends). Toto heslo se stalo oficiálním motem Mistrovství světa ve fotbale a mělo vyjadřovat německou pohostinnost a přátelskost. V čase mistrovství vznikla také pod záštitou „Land der Ideen“ v Berlíně výstava s názvem „Walk of Ideas“ (Cesta nápadů). Ta měla návštěvníkům pomocí soch představit šest různých způsobů, jakými Německo přispělo světu a moderní společnosti (viz obr. 6) (Felknerová, 2014).

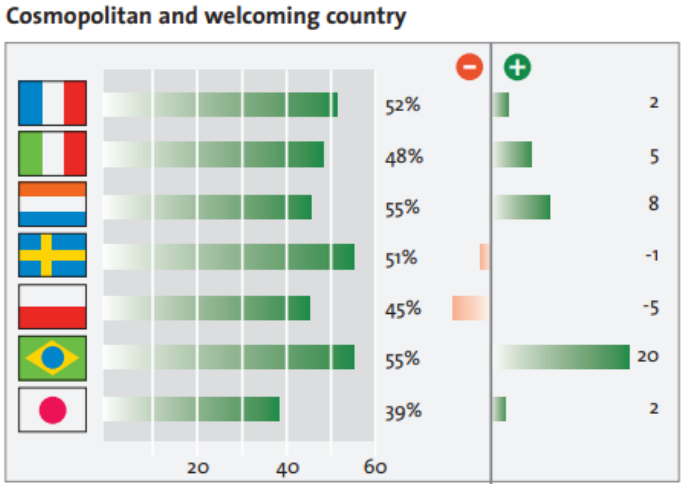
Obrázek 6 Sochy z výstavy "Walk of Ideas" na významných místech v Berlíně. Zdroj: Felknerová 2014.

[23] Vlastní překlad

Mistrovství světa ve fotbale společně s podpůrnou kampaní měly na image Německa velmi pozitivní vliv. Vnímání značky Německo se zlepšilo ve všech bodech Anholtova šestiúhelníku (NBI) kromě vlády. Nejvíce posílil bod *lidé* (viz obr. 7). Vnímání Německa jako kosmopolitní a otevřené země se zlepšilo především v nejvíce v Brazílii a Francii (viz obr. 8) (GNTB, 2007).



Obrázek 8 Vnímání značky Německo v roce 2007 v porovnání s rokem 2005. Zdroj: GNTB, 2007 podle NBI.



Obrázek 7 Zlepšení vnímání Německa jako kosmopolitní a otevřené země (porovnání před a po Mistrovství světa ve fotbale). Zdroj: GNTB, 2006.

Další projekt v rámci kampaně „Land der Ideen“, jehož ambasadorkou se stala německá modelka Claudia Schiffer se jmenoval „Invest in Germany – Land of Ideas“ (Investujte do Německa – Země nápadů) a proběhl rovněž v roce 2006 (Felknerová, 2014). Později byly připojeny další podobné dílčí kampaně pod záštitou Spolkového ministerstva vzdělání a výzkumu s názvy „Study in Germany – Land of Ideas“ (Studujte v Německu – Zemi nápadů) a „Research in Germany – Land of Ideas“ (Výzkum v Německu – Zemi nápadů). Tyto projekty fungují dodnes za účelem přitáhnout zahraniční studenty a výzkumníky do Německa.

Přestože Anholt prohlásil, že tato kampaň je „nudná, není provokativní, výrazná a ničím speciální“ a že každá země by se mohla považovat za zemi nápadů, vláda se rozhodla v oficiální kampani pokračovat až do roku 2010 (Hülsse, 2007)[24]. Iniciativa „Land der Ideen“ však existuje dodnes, i když ne pod záštitou vlády, a vyhledává a podporuje inovativní projekty, které prezentují značku Německo doma i v zahraničí. Jedním z nejvýraznějších projektů jejího současného působení je soutěž „Landmarks in the Land of Ideas“ (Mezníky v Zemi nápadů), které se každý rok zúčastňují projekty z celého Německa. Cílem této soutěže je „zvýšit povědomí o inovacích v Německu i v zahraničí a posílit ekonomický potenciál a udržitelnost Německa jako lokace“ (Deutschland – Land der Ideen, 2020)[25].

Anholtův poznatek však není od věci, jelikož jako země nápadů se prezentuje například i Slovensko ve své nation brandingové kampani „Good Idea – Slovakia“ (Dobrý nápad – Slovensko) z roku 2017. Podle té je Slovensko země, která nabízí spoustu přírodních krás a bohaté kultury a převážně dobrých a inovativních nápadů (Noviny.sk, 2016). Podobnou komunikační linku jako „Land der Ideen“ má i Česko se svou kampaní „Czech Republic – Country for the Future“ (Česká republika – Země pro budoucnost). „Coutry for the Future“ se prezentuje jako inovační strategie Česka a „představuje dlouhodobou vizi, se kterou chce naši zemi otevřít pro inovativní nápady a podniky“ (Czech Republic The Country For The Future, © 2019). Stejně jako současné provedení „Land der Ideen“ funguje jako iniciativa, která sjednocuje inovativní a originální projekty, které mají dobře reprezentovat svou národní značku. Všechny tyto kampaně se snaží prezentovat jakousi přidanou hodnotu své národní značky, ale opomíjí u toho Anholtovo pravidlo, že základem strategie, má být něco, co je pro zemi vskutku unikátní a může posílit její konkurenceschopnost.

3.2. Charakteristiky a specifika komunikace značky Německo

Od ukončení kampaně „Land der Ideen“ Německo nespustilo už žádné jiné nation brandingové kampaně, které by pokrývaly celou značku Německo. Ke stavění a udržování své značky nyní přistupuje spíše z pohledu Anholta, který za klíč k dobrému nation brandingu nepovažuje kampaně, ale inovativní postupy a koordinaci všech bodů šestiúhelníku (Anholt, 2007). V následující kapitole bude tedy krátce popsáno, jak je značka Německo posilována a komunikována v rámci Anholtova hexagonu. Dále bude popsáno, jak Německo využívá ostatní nástroje uvedené v teoretické části práce ke komunikaci své značky.

[24] Vlastní překlad
[25] Vlastní překlad

3.2.1. Současná komunikace značky Německo

Odvětví *turismu* má oficiálně na starost Německá národní turistická rada (German National Tourist Board, GNTB), která spadá pod Spolkové ministerstvo pro ekonomiku a energii (BMWi). Ta „komunikuje rozmanitost a přitažlivost země na mezinárodním trhu a tím propaguje silnou a atraktivní značku destinace Německo“. Mezi cíle organizace GNTB patří zvýšit turistický ruch, zvýšit příjmy v cizích měnách, posílit Německo jako lokaci pro byznys a uvést Německo jako rozmanitou a atraktivní cestovní destinaci (GNTB, © 2020)[26]. Jedná se tedy o hlavního aktéra propagace destinační značky Německo.

GNTB spolupracuje s cestovními kancelářemi, marketingovými firmami i turistickými asociacemi, s jejichž pomocí vyvíjí kampaně na podporu cestovního ruchu a destinační značky. Využívá analýzy trhu k určení správných komunikačních nástrojů a kanálů a k cílení reklamy. V současnosti má marketingová komunikace GNTB dvě hlavní tematické linky tedy „Města a kultura“ a „Příroda a relaxace“, které jsou spojeny hlavním sdělením „Dostupnost a udržitelnost“ (viz obr. 9). Strategie destinační značky Německo má pak tři hlavní pilíře:

1) Řízení vědomostí (knowlage management) – marketingové kampaně, tiskové a PR aktivity, sociální sítě, spolupráce s influencery atd.
2) Komunikační strategie (communication strategy) – prezentace, práce ve výboru, workshopy, expertní síť (expert network), vyvíjení produktů atd.
3) Interní udržitelnost (internal sustainability) – interní strategie udržitelného rozvoje (GNTB, 2019).

Obrázek 9 Tematické komunikační linky destinační značky Německo. Zdroj: GNTB, 2019.

Kampaně na podporu destinační značky Německo probíhají jak mezinárodně, tak cíleně na určité trhy. Témata kampaní záleží na tom, kterou tematickou linku podporují. Například velmi úspěšná kampaň s názvem „German Summer Cities“ (Německá letní města) probíhala v roce

[26] Vlastní překlad

2019. Zahrnovala množství eventů a online kampaň. GNTB ji pro velký úspěch a dosah plánuje zopakovat (GNTB, 2019).

Odvětví *značek* je v Německu velmi silné. Německo je domovem několika světově známých značek, jejichž produkty a vliv posilují reputaci a image státu. Důležité je, že tyto značky jsou nejen silné, ale jejich původ je explicitní a všem známý.

Podle FutureBrand Country Indexu (FCI) jsou nejčastější asociace s Německem *produkty vysoké kvality* a *vyspělá technologie.* Top-of-mind (TOM) asociace[27] je pak *technologie* (FutureBrand, 2019). Tyto asociace si lidé sice spojují se značkou Německo jako takovou, dá se ale předpokládat, že i se značkami, které z Německa pochází. Podle FCI jsou značky, které si lidé nejčastěji spojují s Německem Mercedes Benz, BMW, Volkswagen, Siemens a Porsche (FutureBrand, 2019). Z toho je patrné, že nejsilnější německé značky jsou v automobilovém průmyslu. Podle Nation Brand Indexu (NBI) má Německo nejlépe hodnocený country of origin (COO) efekt (IPSOS, 2019).

Kultura je také velmi silný bod šestiúhelníku německé identity. Německo je domovem Götheho, Beethovena, Bacha, Wagnera a mnoho dalších kulturně významných osobností. I z toho důvodu se Německu přezdívá „Das Land der Dichter und Denker" neboli Země básníků a myslitelů.

Komunikací německé kultury v zahraničí je pověřená Zahraniční kancelář (Auswärtiges Amt) německé vlády. V rámci klasické kulturní diplomacie Zahraniční kancelář podporuje Goethe-Instituty (GI), které jsou středisky německé kultury ve více než 90 zemích. Hlavním úkolem GI je „podporovat znalost německého jazyka v zahraničí a pěstovat mezinárodní kulturní spolupráci". Cílem pak je zprostředkovat komplexní obraz Německa „informováním o kulturním, společenském a politickém životě" (Goethe-Institut, © 2020a). Přestože GI je finančně podporovaný německou Zahraniční kanceláří, jedná se o politicky nezávislé těleso. Expertka na kulturní diplomacii Eliška Tomalová dodává, že v kulturní sféře mají GI velkou autonomii, stejně jako jednotlivé spolkové země (2020). Projekty GI se tematicky liší podle různých významných výročí, ale především podle země, ve které se nachází a se kterou komunikují. Kromě GI existuje ještě mnoho jiných organizací, které se zabývá šířením německé kultury (například Konrad Adenauer Stiftung, Alexander von Humboldt-Foundation a další), avšak GI je mezinárodně nejrozšířenější a nejdostupnější.

[27] Asociace, která většinu respondentů napadne jako první, když se zmíní Německo, pozn. autorky.

Pro komunikaci kultury v rámci Německa (interně) existuje „Kulturstiftung des Bundes“ (Spolková kulturní nadace) podporovaná vládou, konkrétně Spolkovou komisí pro kulturu a média (Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien) (Kulturstiftung des Bundes, © 2020).

Bod *lidé* je jediný z Anholtova šestiúhelníku, jehož komunikace v demokratických podmínkách nemůže být kontrolovaná a ovlivňovaná státem. Taková situace může nastat pouze pokud se jedná o propagandu, či totalitní stát (Anholt, 2007). V tomto bodě závisí na tom, zda občané země věří dobré reputaci své země a sami ji šíří doma i ve světě.

Podle Anholta výzkum poukazuje na to, že Němci jsou „vnímáni spíše jako efektivní a spolehliví, než zábavní a sympatičtí“ (Anholt, 2007, s. 68)[28]. Také NBI z roku 2019 poukazuje na to, že globální obyvatelé vidí Němce jako ideální zaměstnance (IPSOS, 2019).

Z mnohých studií také vyplývá, že Němci vykazují méně národní pýchy, než ostatní národy (Bergsieker, 2010). Mnozí Němci mají problém s projevováním národní pýchy, či ukazováním národních symbolů a vlajky (Grieshaber, 2010). Dokonce i kancléřka Angela Merkel vidí mávání německou vlajkou jako kontroverzní záležitost. Když byla roku 2013 potřetí zvolena, při oslavě vzala členovi své strany vlajku z ruky z obavy, že není vhodné, aby s ní mával. Později byla za toto gesto kritizována a od té doby ukazuje státní symboly více otevřeně. Je z toho však patrné, že Němci mají stále s patriotismem potíže (Devins, 2017). Podle Anholta je toto oslabující prvek pro Německou strategii. Ve své knize říká, že „Němci si nejsou úplně jistí, jak se mít rádi, a je základním principem lidské psychologie, že je těžké mít rád někoho, kdo nemá rád sám sebe“ (Anholt, 2007, s. 71)[29].

Co se týče odvětví *politiky*, jedná se o velmi komplexní bod. Pro účely této práce nebude zkoumán do hloubky, nýbrž pouze v krátkosti. Politická rozhodnutí přirozeně velmi silně ovlivňují to, jak je určitá země vnímaná na mezinárodním trhu, ať už se jedná o politiku zahraniční, či politiku domácí, která se dostane do mezinárodních médií (Anholt, 2007).

Politická rozhodnutí činí samozřejmě německá Spolková vláda (Die Bundesregierung) v čele s kancléřkou Angelou Merkelovou. Zahraniční politiku pak řeší Zahraniční kancelář (Auswärtiges Amt) spolkové vlády. Ta se v rámci svého působení soustředí na následující tematické okruhy:

[28] Vlastní překlad
[29] Vlastní překlad

1) Evropská integrace a Evropská Unie (EU) – posílení spolupráce v rámci EU, společná zahraniční a bezpečnostní politika a posílení ekonomiky,
2) Transatlantické partnerství – udržování a posilování vztahů se Spojenými státy,
3) Mír a bezpečnost – spolupráce s mezinárodními organizacemi (EU, NATO, OSN a další), diplomatická činnost, kontrola zbraní, prevence a stabilizace krizí, mírová a humanitární pomoc,
4) Demokracie, právní stát a lidská práva – mezinárodní podpora demokracie, právního státu a lidských práv, podporování míru, bezpečnosti, stability a udržitelného rozvoje,
5) Multilaterální mezinárodní řád – zajištění spravedlivé a udržitelné globalizace, dodržování mezinárodních dohod, ochrana klimatu, přesun a migrace, udržitelná energie, zdroje vody, digitalizace, svoboda internetu, kybernetická bezpečnost a urbanizace.

Zahraniční politika Německa je dále podpořena kulturní diplomacií a mezinárodní výměnou v rámci vzdělání, kterou má na starost Německá akademická výměnná služba (Deutscher Akademischer Austuschdienst, DAAD). Dalším pilířem je pak externí ekonomická politika, která se soustředí na propojení německého a mezinárodního trhu (Auswärtiges Amt, 2019).

Posledním bodem šestiúhelníku jsou *investice*, tedy schopnost země přitáhnout zahraniční investory a talentované zahraniční studenty a pracovníky. Tento bod zahrnuje také schopnost německých firem expandovat na zahraniční trhy.

Hlavní organizací pověřenou podporou zahraničních investic je Německý obchod a investice (Germany Trade & Invest, GTAI), která je podpořena Spolkovým ministerstvem pro ekonomiku a energii (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie). Hlavní činnost GTAI spočívá v „podporování německých firem při expanzi na zahraniční trhy, propagovat Německo jako místo pro byznys a asistovat zahraničním firmám v Německu“ (GTAI, © 2020a)[30]. Poslední kampaní pro tzv. „location marketing“ (marketing lokace) „Germany Works“ (Německo pracuje/ Německo funguje) oslovuje GTAI zahraniční decision makery a prezentuje jim výhody investování do Německa (GTAI, © 2020b).

[30] Vlastní překlad

Obrázek 10 Logo kampaně "Germany Works", která propaguje Německo jako zemi pro investice a byznys. Zdroj: Germany Works, ©2020.

Přitahování talentu v akademické oblasti má, jak již bylo zmíněno, na starost Německá akademická výměnná služba (DAAD). Vzdělání a výzkum je pro Německo velké téma a dlouhodobě se snaží v akademické sféře zaujmout vedoucí pozici. DAAD je také největší světovou organizací pro mezinárodní výměnu studentů a výzkumníků. Činnost DAAD spočívá v propagaci německých studií a německého jazyka v zahraničí, podpoře internacionalizace německých univerzit a v podpoře německých studentů v zahraničí (DAAD, © 2020).

Je patrné, že pro každý Anholtova šestiúhelníku, samozřejmě kromě bodu *lidé*, existuje v Německu vládně zastřešená organizace pověřená jeho podporou, propagací a komunikací. Německo nemá organizaci, radu či tým, který by byl pověřen nation brandingovou strategií, avšak pracuje na každém bodu zvlášť.

3.2.2. Využití jednotlivých nástrojů v německé komunikaci

V předchozí kapitole byly popsány jednotlivé oblasti německé komunikační strategie (v rámci Anholtova hexagonu) a způsoby, jak jsou tyto oblasti komunikovány světu. Následujíc kapitola se bude věnovat jednotlivým nástrojům nation brandingu a jejich využití v německé strategii.

Reklamní kampaně jsou pro podporu značky Německo využívány často, avšak v současné době vždy propagují jen jeden z bodů hexagonu, ne německou značku jako celek. Bývají tedy zastřešené tou organizací, která má komunikaci dané oblasti na starost.

Nejčastěji jsou využívány kampaně v rámci propagace turismu a tzv. destinační značky Německo. Německá národní turistická rada (GNTB, viz. kapitola 3.2.1.) spouští každoročně několik mezinárodních zastřešujících kapaní a také regionální kampaně zaměřené na konkrétní cílové trhy. Dále jsou reklamními kampani podporovány investice. Jedna z nejznámějších kampaní na podporu investic s názvem „Invest in Germany – Land of Ideas“ (Investujte do Německa – Země nápadů) proběhla v rámci iniciativy „Land der Ideen“. Tato kampaň se snažila nejen zvýšit investice, ale také změnit vnímání Německa a představit jej jako přátelskou

a zábavnou zemi. K tomu sloužil především zvolený tón a způsob komunikace – například na jednom z vizuálů sděluje německá modelka Claudia Schiffer světu, že „Na velikosti záleží. Proto zhruba polovina evropských nanotechnologických firem sídlí v Německu,“[31] (viz obr. 11).

Obrázek 11 Jeden z vizuálů kampaně "Invest in Germany - Land of Ideas". Zdroj: George Willimski, ©2020, dostupné z: https://gregorwillimski.de/portfolio/claudia-schiffer-fuer-das-land-der-ideen/.

Dalším využívaným nástrojem je *řízení vztahů* jak s mezinárodními, tak s domácími publiky. Řízení vztahů s domácími publiky zahrnuje primárně komunikaci vlády s jejími občany, zatímco řízení vztahů se zahraničními publiky se soustředí na komunikaci značky Německo vně státu a udržování vztahů s cílovými skupinami.

Pro řízení vztahů se svými občany využívá německá vláda mnoho různých cest. Pro včasné informování například nabízí mobilní aplikaci „Die Regierungs-App“ (Vládní aplikace), kde jsou uživatelům zpřístupněné vládní tiskové zprávy a aktuální informace o politice a kancléřce z první ruky a ještě dříve, než se dostanou do médií. V aplikaci si uživatel může nastavit konkrétní témata, která chce sledovat, nebo také možnost notifikací u konkrétního druhu zpráv (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, © 2020a). Řízení vztahů však není jen o informování, nýbrž o oboustranné komunikaci. Občané se mohou s německou vládou spojit telefonicky, či online poštou skrze tzv. „De-mail“. Občané s poruchou sluchu mohou dokonce

[31] Vlastní překlad

přes službu „SQAT-Service“ poslat vládě video s dotazem ve znakovém jazyce (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, © 2020b).

Pro informování zahraničních publik Německo využívá primárně zpravodajské portály „Deutchland.de“ a „Deutsche Welle“ (DW). DW je „německý mezinárodní zpravodaj a jedna z nejúspěšnějších a nejrelevantnějších mezinárodních mediálních platforem“ (Deutsche Welle, © 2020). Portál „Deutshcland.de“ je více specifický tím, že funguje spíše jako „spojení s Německem“ (anglicky „Your link to Germany“) než jako mezinárodní informační médium. Poskytuje informace o politice, byznysu, studiu a práci v Německu a veškeré zpravodajské výstupy se týkají Německa (FAZIT Communication GmbH, © 2020c). Podrobné informace o práci a studiu v Německu jsou pak dostupné také na portálu „Facts about Germany“ (Fakta o Německu) (FAZIT Communication GmbH, © 2020b). Pro udržování oboustranného vztahu se zahraničními publiky pak mohou sloužit například sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter), které používají všechny organizace zmíněné v předchozí kapitole, které se zabývají komunikací německé značky.

V již zmiňované kampani „Invest in Germany – Land of Ideas“ byl použit nástroj, který se jinak používá spíše v korporátním brandingu, tedy *ambasador značky*. Ambasadorkou v této kampani byla německá modelka Claudia Schiffer, která pobízela zahraniční investory slogany jako „Invest in Germany, boys!“ (Investujte do Německa, chlapci!), „Come on over to my place“ (Pojď ke mně domů), nebo „Follow your instincts, invest in Germany!“ (Následuj svoje instinkty, investuj do Německa!) (viz obr.12). Claudia Schiffer měla reprezentovat to samé, co komunikovala celá kampaň „Land der Ideen“, tedy, že Německo je inovativní, kosmopolitní a atraktivní země.

Další nástroj, který je v německé nation brandingové strategii využívaný jsou *vztahy s médii*. Každá z organizací zmíněných v předchozí kapitole, má na svých webových stránkách sekci pro média, která slouží pro kontakt s novináři a zveřejňování tiskových zpráv.

Velmi silně je řízení vztahů s médii využíváno v oblasti turismu. GNTB každoročně pořádá mnoho workshopů a eventů v rámci kampaní spojených s propagací destinační značky, na které vždy zve novináře z celého světa. Zároveň pořádá každý rok tiskové konference pro zahraniční média (GNTB, 2019). Vztahy s médii samozřejmě udržují organizace i v oblasti kultury (Goethe-Institut, © 2020b) a v oblasti investic (Germany Trade & Investment, © 2020c).

Obrázek 12 Claudia Schiffer jako ambasadorka kampaně "Invest in Germany - Land of Ideas". Zdroj: Aaronczyk, 2013.

Německo má také velmi výraznou *jednotnou vizuální identitu*. JVI je nástroj spíše pro interní komunikaci státu s jeho občany a má za cíl sjednotit vizuální stránku vládních orgánů tak, aby se občané při komunikaci s vládou lépe orientovali. Nicméně může na ni navazovat i vizuální identita pro komunikaci vně státu (Marešová, 2020).

Současné logo a zastřešující značka německé vlády (viz obr. 13) byla zavedena roku 1999 a naposledy aktualizovaná roku 2017. V roce 2012 pak bylo zavedeno ještě společné písmo, které má dvě verze – BundesSerif a BundesSans. Podle oficiálních stránek německé vlády je JVI „používána napříč médii v oblasti tisku a online a je závazným vyjádřením jednotné identity federální vlády pro interní a externí komunikaci“. Za udržování, rozvoj a implementaci JVI zodpovídá Tisková a informační kancelář spolkové vlády (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung)[32]. Německá vláda má přesně stanovená pravidla používání sjednocujících vizuálních prvků a spolková ministerstva pak v rámci vlastní zodpovědnosti rozhodují, do jaké míry JVI implementovat (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, © 2020c).

[32] Vlastní překlad

Logo německé JVI využívá německý státní znak, kterým je černá orlice s červenou zbrojí na žlutém štítu, a německé národní barvy – černou, červenou a žlutou. Podle Marešové je z praktické stránky JVI dobré pracovat se státním znakem a národní vlajkou (Marešová, 2020). Německo nevyužívá přímo vlajku, ale národní barvy, které jsou velmi výrazné a nezaměnitelné. Státní znak pak využívá ve zjednodušené formě, tedy pouze černou orlici.

Obrázek 13 Sdílené logo německé vlády. Zdroj: Kafka, 2019.

Od roku 2011 také německá Zahraniční kancelář používá jednotné logo pro projekty německé zahraniční spolupráce (viz obr. 14). Toto logo má označovat všechny projekty, které jsou financované německou vládou a „placené německými daňovými poplatníky“. Zároveň má „zvýšit povědomí o Německu a o tom, co znamená německá zahraniční spolupráce… má posílit profil (Německa) jako silného a spolehlivého partnera“ (Auwärtiges Amt, 2012)[33]. Toto se týká především projektů Německé společnosti pro mezinárodní spolupráci (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), která se zabývá projekty mezinárodní spolupráce ohledně udržitelného rozvoje a vzdělávání (GIZ, 2018).

Obrázek 14 Logo pro projekty německé zahraniční spolupráce. Zdroj: GIZ, 2011.

[33] Vlastní překlad

Nástroj, který je známý z kulturní diplomacie jako *národní dny*, není pro Německo tolik výrazný. Za německý národní den se považuje Den znovusjednocení Německa (3. října), který však není oslavovaný mezinárodně, jako například irský Den sv. Patrika.

Německo samozřejmě využívá ke komunikaci své značky více nástrojů než jen ty uvedené v této kapitole. Podle Tomalové může být nástrojů ke komunikaci národní značky nespočet. Záleží na tom, co chce stát komunikovat a podle toho si pak volí konkrétní nástroje z oboru marketingu, PR a dalších (Tomalová, 2020). V této kapitole jsou tedy uvedené ty nástroje, které byly popsány v teoretické části práce a které hrají v německé komunikační strategii pozorovatelnou roli.

3.2.3. Charakteristiky a specifika německé strategie

Po uvedení způsobů, jakými Německo komunikuje, bude v této kapitole shrnuto, co je pro německou značku a strategii charakteristické v rámci obsahu a formy sdělení, použitých kanálů.

Podle Anholta má být nation brandingová strategie založená na formulaci jednoduchého sdělení, které se dá shrnout do pár slov (Marešová, 2020). Ne každý z bodů Anholtova hexagonu však musí komunikovat to samé sdělení, například bod kultura nemusí nést to samé sdělení jako bod investice. Přesto je však hlavní sdělení německé strategie poměrně konzistentní (IPSOS, 2019). Německo se snaží komunikovat, že je *inovativní, kosmopolitní, zaměřené na budoucnost* a *otevřené podnikání* (anglicky „open for business“). Toto sdělení je patrné jak z kampaně „Land der Ideen“ tak i z pozdější komunikace. Co se týče politické sféry, velmi výrazná komunikační linka Německa je Evropská integrace a EU (Wood, 2020).

Formální stránka komunikace se od kampaně „Land der Ideen“ proměnila. V rámci „Land der Ideen“, hlavně pak v dílčí kampani „Invest in Germany“, se Německo snažilo prezentovat jako přátelská a zábavná země, čemuž odpovídal i tón komunikace (například slogan „Pojď ke mně domů“). V současné komunikaci mírně ustupuje potřeba být zábavný a vtipný. Naopak většina kampaní a výstupů prezentuje Německo jako přátelské, ale spíše formální a spolehlivé, nežli zábavné a žoviální, a to především v odvětví investic (např. GTAI, ©2019).

Co se týče kanálů, Německo rychle přechází k online platformám, ať už se jedná o webové stránky tipu Deutschland.de, nebo o sociální sítě. Například v oblasti turismu jsou digitální kampaně nejvíce užívaným marketingovým nástrojem (GNTB, 2019). Online platformy jsou pro Německo čím dál důležitější i pro interní komunikaci s občany (vládní aplikace, sociální sítě). Přechod k digitální komunikaci však není specifický pouze pro Německo. Naopak

Německo se k online komunikaci začalo přesouvat relativně nedávno v porovnání s ostatními státy (Wood, 2020).

3.3. Role nation brandingu v komunikaci Německa

V předchozích kapitolách byla popsána německá komunikační strategie, její vývoj, charakteristiky a specifika. Následující kapitola obsahuje zhodnocení značky Německo podle tří různých indexů uvedených v první části práce. Dále bude v této kapitole diskutována role nation brandingu v řízení a komunikaci německé reputace.

3.3.1. Hodnocení značky Německo

3.3.1.1. Anholt-GfK Nation Brand Index^{SM}

V hodnocení národních značek podle Nation Brand Indexu (NBI) se Německo v roce 2019 už třetím rokem umístilo na prvním místě. Německo tedy už pětkrát získalo první místo mezi 50 světovými národními značkami podle NBI, a to v letech 2008, 2014, 2017, 2018 a v posledním hodnocení z roku 2019 (IPSOS, 2019). Pořadí národních značek podle NBI je zobrazeno na obrázku 14.

Nation	2019 Rank	2018 Rank
Germany	1	1
France	2	4
Canada	3	5
United Kingdom	4	3
Japan	5	2
United States	6	6
Italy	7	6
Switzerland	8	8
Sweden	9	9
Australia	10	9

Obrázek 15 Pořadí národních značek podle NBI z roku 2019. Zdroj: IPSOS, 2019.

Podle tiskové zprávy výzkumné společnosti IPSOS je hlavní výhodou německé značky to, že „její silné stránky jsou konzistentní napříč mnoha reputačními kategoriemi – export, kultura, imigrace/investice a vláda“[34]. Globální obyvatelé hodnotí pozitivně hlavně německé produkty a Němce jakožto zaměstnance. Nejlépe hodnotí Německo obyvatelé Číny, hlavně v kategoriích export, vláda, lidé a imigrace/investice. Německo má také nejlépe hodnocený country of origin

[34] Vlastní překlad

(COO) efekt. NBI hodnotí mimo jiné i „osobnost“ národních značek, tím že jim přisuzuje následující vlastnosti – věrohodnost, přátelskost, štěstí, kreativita, veselost a síla. Podle 39 % respondentů NBI je osobnost německé značky silná (IPSOS, 2019).

Podobné výsledky mělo Německo i v letech 2018 a 2017, kdy se umístilo mezi prvními pěti státy v kategoriích export, kultura a imigrace/investice. V roce 2018 byl také hodnocen německý COO efekt nejlépe ze všech státu. Stejně jako v roce 2019 nejlépe Německo zhodnotili Číňané (IPSOS, 2018). V roce 2017 byla dobře hodnocená i kategorie lidé (GfK, 2017).

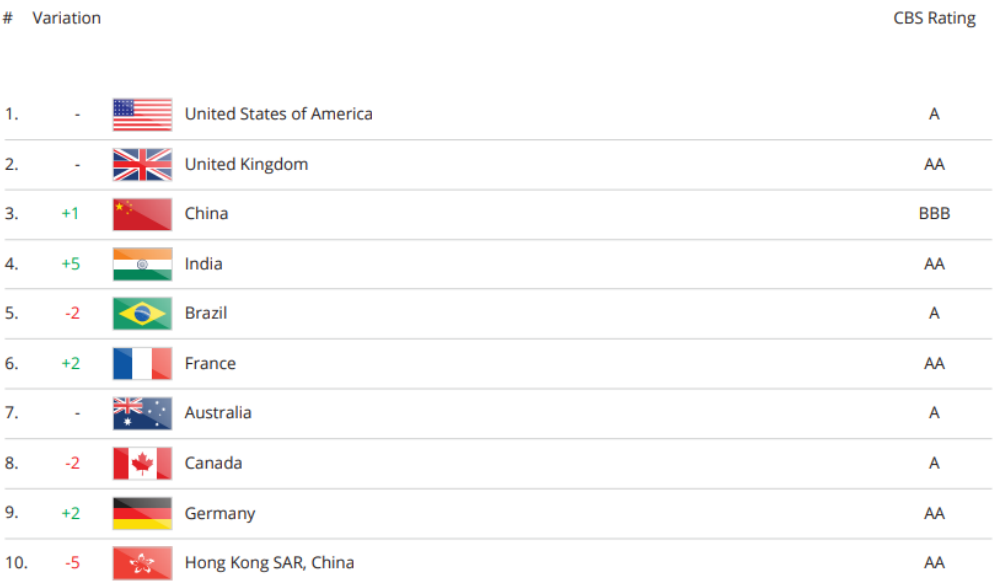
3.3.1.2. Coutry Brand Ranking ©

Společnost Bloom Consulting vydává dvě verze Country Brand Ranking – turismus a obchod. Podle posledního výzkumu z roku 2019 se Německo umístilo na 10. místě v edici turismus a na 9. místě v edici obchod (viz obr. 16 a 17). V edici turismu tak Německo kleslo o dvě příčky v porovnání s předchozím vydáním výzkumu a v edici obchodu se o dvě příčky zlepšilo (Bloom Consulting, 2020a, 2020b).

#	Variation		CBS Rating
1.	-	United States of America	AA
2.	+2	Hong Kong SAR, China	AA
3.	-	Spain	A
4.	+5	United Kingdom	A
5.	-	Australia	AA
6.	-4	Thailand	BBB
7.	+3	Italy	A
8.	+6	Japan	A
9.	-3	France	BBB
10.	-2	Germany	A

Obrázek 16 Pořadí národních značek v oblasti turismu podle CBR. Zdroj: Bloom Consulting, 2020a.

V Evrop se Německo v turistické edici umístilo na pátém místě. Společně s Francií a Nizozemskem tak patří mezi evropské „turistické giganty“, jejichž umístění se v rámci CBR zhoršilo (Bloom Consulting, 2020). Naopak v edici obchodu se mezi evropskými státy umístilo na 3. místě a svou pozici v rámci Evropy tak zachovalo (Bloom Consulting, 2020b).



#	Variation		CBS Rating
1.	-	United States of America	A
2.	-	United Kingdom	AA
3.	+1	China	BBB
4.	+5	India	AA
5.	-2	Brazil	A
6.	+2	France	AA
7.	-	Australia	A
8.	-2	Canada	A
9.	+2	Germany	AA
10.	-5	Hong Kong SAR, China	AA

Obrázek 17 Pořadí národních značek v oblasti obchodu podle CBR. Zdroj: Bloom Consulting, 2020b.

Německá nation brandingová strategie byla v edici turismu hodnocena jako „spíše silná“ (A) a v edici obchodu jako „silná“ (AA) (Bloom Consulting, 2020a, 2020b). Toto značí zhoršení od minulého vydání výzkumu (2017/2018), kdy byla německá strategie v edici turismu hodnocená jako „silná“ (AA) a v edici obchodu jako „velmi silná“ (AAA), což je nejvyšší možné hodnocení v rámci CBR (Bloom Consulting, 2017a, 2017b).

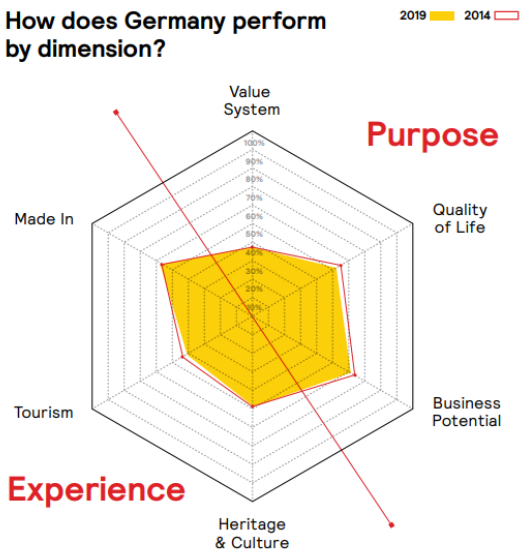
3.3.1.3. **FutureBrand Country Index** (FutureBrand, 2019)

FutureBrand Country Index (FCI) umístil v posledním výzkumu z roku 2019 Německo na 6. místo v rámci 75 zkoumaných zemí (viz obr. 18), čímž od předchozího vydání výzkumu v roce 2014 kleslo o 3 příčky.

Ranking 2019	Point Change from 2014	Country	World Bank Ranking 2019	Region
1	=	Japan	3	Asia Pacific
2	+4	Norway	28	Europe
3	-1	Switzerland	20	Europe
4	=	Sweden	22	Europe
5	+8	Finland	42	Europe
6	-3	Germany	4	Europe
7	+2	Denmark	35	Europe
8	-3	Canada	10	North America
9	+1	Austria	27	Europe
10	-	Luxembourg	73	Europe

Obrázek 18 Pořadí národních značek podle FCI v roce 2019. Zdroj: FutureBrand, 2019.

V rámci hodnocených dimenzí značky (viz kapitola 1.6.3.) má Německo nejsilnější potenciál podnikání a COO efekt. Nejslaběji je pak hodnocen systém hodnot a turismus (viz obr. 19). Mezi nejčastější asociace s Německem patří produkty vysoké kvality, vyspělá technologie a životní úroveň. Podle respondentů FCI je Německo expertem na automobily, technologii, dopravu a domácí spotřebiče.



Obrázek 19 Hodnocení jednotlivcýh dimenzí národní značky Německo podle FCI. Zdroj: FutureBrand, 2019.

Na sociálních médiích je pak Německo anglicky nejčastěji zmiňováno v následujících kontextech – dobré pro podnikání, tolerance, historické zajímavosti a bezpečnost. Zmínky na sociálních sítích v němčině se nejčastěji týkají historických zajímavostí, životní úrovně, vyspělé technologie a politické svobody. Berlín se v hodnocení FCI umístil na 10. místě mezi nejvlivnějšími městy na světě.

3.3.1.4. Celkové hodnocení

Ve všech třech uvedených indexem Německo spadá v jejich posledních vydání do deseti globálně nejlépe hodnocených značek. Z uvedeného hodnocení vyplývá, že značka Německo je nejsilnější v oblasti kvalitních produktů, obchodu, podnikání, investice/imigrace a má silný COO efekt. Je dobře hodnocená i v oblasti vlády a kultury. Slabší je pak v oblastech turismus a lidé.

Nejhůř se německá značka umístila v hodnocení Country Brand Ranking (CBR), které měří ekonomický výkon, online poptávku, sílu nation brandinogvé strategie a online výkon. Výzkum CBR měří pevná data a postrádá měření lidského vnímání značky. Naopak nejlépe Německo hodnotí Nation Brand Index (NBI), který vychází pouze z rozhovorů s respondenty, tedy z toho, jak značku vnímají.

Dobře Německo hodnotí i ostatní výzkumy. Například Anholtův Good Country Index, který hodnotí státy podle toho, jak přispívají světovému dobru, umístil Německo na 5. místo celosvětově. Vedoucí postavení zaujímá v kategoriích *světový pořádek* a *zdraví a blahobyt* (The Good Country, © 2020). Společnost Brand Finance, která řadí národní značky podle jejich finanční hodnoty, vyhodnotila značku Německo jako třetí nejhodnotnější na světě s odhadovanou finanční hodnotou 4,855 miliard dolarů. Národní značku Německa také hodnotí jako výjimečně silnou a čtvrtou nejsilnější na světě (Brand Finance®, 2019).

3.3.2. Role nation brandingu v komunikaci Německa

Z praktické části této práce je patrně, že Německo systematicky staví a udržuje svou reputaci. Podle Tomalové „většina současných demokratických vyspělých států (…) pracuje na kultivaci svého obrazu v zahraničí“. Ne všechny státy v této souvislosti však používají pojem nation branding, a ne každý stát k používá nation brandingové nástroje. Některé státy jsou také zdrženlivější v zavádění technik marketingu a PR do vládní sféry a sféry mezinárodních vztahů (Marešová, 2020).

Přestože Německo se neodvolává přímo na nation branding, jeho nástroje (brandingové kampaně, řízení vztahů, vztahy s médii a další) hojně a umně využívá (viz kapitola 3.2.2.). Není však jasné, zda se jedná o cílené využití teorie i praxe nation brandingu, vzhledem k tomu, že v rámci německé vlády neexistuje žádný tým ani organizace pověřená přímo nation brandingem a kultivací německé značky. Řízení reputace je však zakotveno do vládních postupů a postupů organizací, které se věnují jednotlivým dimenzím značky Německo (viz kapitola 3.2.1.).

Německá vláda si je vědoma síly a dobrého hodnocení německé značky a Zahraniční kancelář se dokonce odvolává na první místo v NBI v roce 2014 (Federal Foreign Office, 2014) a 2017. K umístění v roce 2017 se ministr zahraničí vyjádřil následovně: „Jsem potěšen, že Německo má po celém světě takovou úctu. Výsledek posledního výzkumu je toho důkazem. Už nějaký čas je dobrá image Německa založena nejen na našem ekonomickém vlivu. Lidé po celém světě nám věří. Naší globální angažovaností se snažíme vyhovět těmto očekáváním a nést zodpovědnost (…)“ (Federal Foreign Office, 2017)[35].

Je tedy patrné, že nation branding hraje v německé komunikaci a řízení národní reputace velkou roli. To ovšem neznamená, že by Německo nevyužívalo ostatní způsoby udržování reputace ve světě, jako třeba mezinárodní vztahy, klasickou diplomacii a veřejnou a kulturní diplomacii a další.

[35] Vlastní překlad

Závěr

Tato práce měla za cíl představit koncept nation brandingu v teoretické i praktické rovině. První část práce se snaží shrnout hlavní teoretické poznatky z tohoto oboru a postihnout komplexnost celého odvětví. V druhé části je fungování nation brandingu ilustrováno na případu národní značky Německo. Cílem je ukázat, jak konkrétní stát využívá nation branding k řízení své image a reputace doma i ve světě.

Z teoretické části vyplývá, že nation branding nemá všeobecně uznávanou definici či univerzální strategické postupy. Teoretické přístupy se liší podle autorů a jsou silně ovlivněny i jednotlivými obory, ze kterých se koncept nation brandingu vyvinul. První část práce dochází k syntéze různých přístupů a definic, která zní následovně: *Nation branding je koncept, který se vyvinul z myšlenky, že identita státu se dá řídit a komunikovat podobně jako komerční značka, avšak není touto myšlenkou omezen. Slouží k tomu, aby státy efektivně řídily svou reputaci a posílily tak svou konkurenceschopnost na mezinárodním trhu.* Dále jsou popsány konkrétní postupy při tvorbě nation brandingové strategie. Velkou roli zde hraje teorie konkurenceschopné identity od Simona Anholta, která je poté aplikovaná i při analýze v praktické části. Strategické postupy jsou doplněny i o poznatky Dinnieho a jiných teoretiků. Dále práce představuje nástroje nation brandingu, které pochází mimo jiné z marketingu a PR (například reklamní kampaně, řízení vztahů, vztahy s médii a vizuální identita – logo).

Praktická část se soustředí na analýzu nation brandingové strategie Německa a snaží se zodpovědět na výzkumné otázky stanovené v úvodu práce.

Jak se vyvíjelo řízení národní reputace a nation branding v Německu? O využívání nation brandingu v Německu se dá mluvit od 90. let minulého století, kdy se do německé zahraniční politiky začínají dostávat nástroje z korporátního světa, z marketingu a PR. Nejdříve byly tyto nástroje využívány jen v oblasti ekonomiky, postupně se ale však začaly používat i k propagací kultury. Pravděpodobně nejvýraznější nation brandingová kampaň odstartovala v roce 2005 a jmenovala se „Deutschland – Land der Ideen“ (Německo – Země nápadů). Výrazným projektem této iniciativy byla kampaň „A Time to Make Friends“ (Čas na přátele), která vznikla na podporu Mistrovství světa ve fotbale 2006, které Německo hostilo. Po organizaci mistrovství se vnímání Německa výrazně zlepšilo. Po ukončení kampaně „Land der Ideen“ v roce 2010 už nevznikla žádná kampaň, která by propagovala značku Německo jako celek.

Jak Německo svou značku komunikuje dnes? Jaké nástroje nation brandingu k tomu používá a jakým způsobem? V současnosti Německo komunikuje svou značku v rámci šesti bodů hexagonu konkurenceschopné identity: turismus, značky, kultura, lidé, politika a investice. Jedná se o šest dimenzí národní značky podle Simona Anholta. V každém z těchto bodů (kromě bodu lidé) existuje organizace zastřešená německou vládou, která je pověřena řízením a komunikací dané dimenze národní značky Německo. Využity jsou k tomu nástroje jako reklamní kampaně, řízení vztahů, vztahy s médii, jednotná vizuální identita a v případě kampaně „Land der Ideen" i ambasadorka národní značky.

Co je charakteristické a specifické pro německou nation brandingovou strategii a národní značku Německo? Pro Německo je charakteristické, že komunikace v rámci všech dimenzí značky je poměrně konzistentní. Hlavní sdělení, které se Německo snaží komunikovat je, že je inovativní, kosmopolitní, zaměřené na budoucnost a otevřené podnikání. U Německa je hodně specifické, že z historických důvodů se Němci často bojí projevovat národní hrdost. Je tedy velkou výzvou vytvořit takovou značku, které budou věřit i Němci sami a nebudou se zdráhat ji propagovat. Dále je pro Německou značku charakteristická současná digitalizace veškerých komunikačních aktivit.

Jak je hodnocena a vnímána německá národní značka? Ze současných výzkumů vyplývá, že národní značka Německa je velmi silná a globálně dobře vnímaná. Pro práci bylo využito měření tří různých indexů, z nichž všechny umísťují značku Německo mezi 10 nejsilnějších národních značek na světě. Německá značka je nejsilnější v oblasti podnikání, obchodu a investic. Dobře vnímané jsou i německé produkty a Němci jakožto zaměstnanci. Německo si lidé často spojují s technologií, podnikáním a produkty vysoké kvality.

Jakou roli hraje nation branding v řízení reputace Německa? Německo systematicky a cíleně řídí a komunikuje svou reputaci a využívá k tomu strategických postupů i nástrojů nation brandingu. V rámci německé vlády však neexistuje nation brandingový tým a vláda se celkově na nation branding neodvolává. Je však patrné, že jej Německo využívá společně s klasičtějšími nástroji mezinárodních vztahů, veřejné a kulturní diplomacie a zahraniční politiky.

Na případu Německa se dá dobře pozorovat, jak se dostávají techniky a postupy z korporátního světa do světa mezinárodních vztahů a globální konkurence. Nation branding je poměrně mladý koncept, který se stejně jako většina komunikačních věd rychle přesouvá k novým médiím. Je tedy zajímavé sledovat nation brandingové strategie a postupy v souvislosti s digitální

komunikací. Do budoucna se dá očekávat, že čím dál více států začne využívat nation branding, což může vytvořit nové podmínky pro konkurenci na mezinárodním trhu.

Summary

The goal of this bachelor thesis was to introduce the concept of nation branding and its theoretical and practical scale. The first part of the thesis tries to outline the theoretical framework of the field in its complexity. In the second part is the functioning of nation branding illustrated on the case of nation brand of Germany. The goal is to showcase how a specific state uses national branding to manage its reputation at home and abroad.

The first part describes various approaches to the theory of nation branding and offers a synthesis of those approaches. It reads as following: *Nation branding is a concept, that developed from the idea, that identity of a state can be managed and communicated similarly as a commercial brand but is not limited by this idea. States can use it to effectively manage their reputation and strengthen their competitiveness on the global market.* Furthermore the first part describes the strategies and tools that have been outlined in nation branding so far.

The second part analyses the nation branding strategy of Germany and answers the research questions. It describes the development of nation branding in Germany from the 90s until today. It focuses more on the nation branding campaign "Deutschland – Land der Ideen" (Germany – Land of Ideas), that was active from 2005 till 2010. Then it analyses the current strategy using the six point of Anholt's hexagon of competitive identity. These are the six dimensions of nation brand – tourism, culture, people, brands, investment, and policy. In each of these points Germany has a government supported organisation, that is tasked with building and communicating the national brand.

German nation brand tries to communicate, that Germany is *innovative, cosmopolitan, future oriented and opened for business*. What is very specific for Germany, is the lack of patriotism caused by historical reasons. Despite that, German national brand is very well perceived all around the world. Three different nation branding indexes place Germany amongst ten strongest national brands globally. Even though the German government does not have a nation branding team, it is clear, that Germany uses nation branding tools to manage their reputation at home and abroad.

It is expected that more states will start to use national branding in the following years. Therefore, it is interesting to watch the new trends in this field, that could open new possibilities for the competition at the global market.

Použitá literatura

ANHOLT, Simon, 1998. *Nation-brands of the twenty-one century*. Journal of Brand Management. Londýn: Palgrave, s. 395 - 406.

ANHOLT, Simon, 2007. *Competitive Identity (The New Brand Management for Nations, Cities and Regions)*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0230500280.

ANHOLT, Simon, 2010. *Places: Identity, Image and Reputation.* New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230627727.

ARONCZYK, Melissa, 2013. *Branding the Nation, The Global Business of National Identity*. New York: Oxford University Press. ISBN 9780199752164.

BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

BERGSIEGER, Hilary B. National Pride and Prejudice: The Case of Germany. KAROLEWSKI, Ireneusz Pawel a Andrzej Marcin SUSZYCKI. *Multiplicity of Nationalism in Contemporary Europe*. Meryland: Lexington Books, 2010, s. 151-173. ISBN 9780739123072

CULTIP, Scott, Allen CENTER a Glen. BROOM, 2006. *Effective Public Relations*. Pearson Prentice Hall. ISBN 9780130082008

DINNIE, Keith, 2008. *Nation branding. Concepts, issues, practice*. London: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8349-4.

FAN, Ying, 2008. *Soft power: Power of attraction or confusion?*. Place Branding and Public Diplomacy. Londýn: Palgrave Macmillan, s. 147-158.

FELKNEROVÁ, Petra. *Nation Branding as a Soft Power Building Tool. The Case of Germany.* Praha, 2014. 105 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut politologických studií. Katedra mezinárodních vztahů. Vedoucí diplomové práce Mgr. Eliška Tomalová, Ph.D.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public Relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2475022-4.

HEJLOVÁ, Denisa, 2017. *Public Relations*. Praha. Habilitační práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.

HÜLSSE, Reiner, 2007. German Foreign Image Policy. The Logic of Attractivness. In: *Připraveno pro 48. roč. konference Annual Convention of the International Studies Association (ISA).* Chicago: ISA.

HÜLSSE, Reiner, 2009. *The Catwalk Power: Germany's new foreign image policy*. Journal of International Relations and Development. Londýn: Palgrave Macmillan, s. 293–316.

JAFFE, Eugene a Israel NEBENZAHL, 2006. *National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Place Branding*. Copenhagen Business School Press. ISBN 9788763001724.

JOBBER, David, 2004. *Principles and Practice of Marketing*. Velká Británie: McGraw-Hill. ISBN: ISBN 9781526847232.

KANEVA, Nadia, 2011. *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*. Iternational Journal of Communication. Annenberg: USC Annenberg Press, s. 117–141.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, dvanáctá edice, 2015. *Marketing: An Introduction*. Edinburgh: Pearsons Education Limited. ISBN 9780133451276.

LYNCH, Joanne a Leslie DE CHERNATONY, 2004. *The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets*. Brand Management. Birmingham: Henry Stewart Publications , s. 403-419.

MARIA-IRINA, Anna a Andrei ANCA-GEORGIANA, 2018. *Nation Branding and Tourism. Case Study: Croatia*. Research Gate.

NYE, Joseph, 2004a. Soft Power. The Means To Success in World Politics. New York: Public Affairs. ISBN 978-1-58648-306-7.

OLINS, Wally, 2014. *Brand New: The Shapes of Brands to Come*. London: Thames & Hudson. ISBN 9780500291399.

PETERKOVÁ, Jana, 2006. *Veřejná diplomacie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství. ISBN 978-80-7380-125-0.

PLESNÍKOVÁ, Martina. *Nation branding jako instrument veřejné diplomacie.* Praha, 2019. 45 s. Bakalářská práce práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

SCHULTE, Karl-Sebastian, 2000. *Auswärtige Kulturpolitik im politischen System der Bundesrepublik*. Berlin: VWF. ISBN 9783897002388.

TOMALOVÁ, Eliška, 2008. *Kulturní diplomacie. Francouzská zkušenost*. Praha: IRR. ISBN 978-80-86506-73-9.

WALSH, Gianfranco a Klaus-Peter WIEDMANN, 2008. Branding Germany – Managing internal and external country reputation. DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier Ltd., s. 154-158. ISBN: 978-0-7506-8349-4.

WOOD, Steve, 2017. *Rebranding the Nation: Germany's Image Politics*. International Politics. Macmillan Publishers Ltd 2017, s. 161-181.

Internetové zdroje:

AUSWÄRTIGES AMT, 2019. Germany's foreign and European policy principles. *Federal Foreign Office* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussenpolitik/themen/policy-principles/229790

AUWÄRTIGES AMT, 2012. New logo for Germany's cooperation projects abroad. *Auswärtiges Amt* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.auswaertiges-amt.de/en/newsroom/news/121214-logo-zusammenarbeit/252850

BERTELSMANN , 2008. „Du bist Deutschland" zieht positive Bilanz. *Bertelsmann*. Dostupné také z: https://www.bertelsmann.de/news-und-media/nachrichten/du-bist-deutschland-zieht-positive-bilanz.jsp

BLOOM CONSULTING, © 2020. Bloom Consulting Country Brand Ranking. *Bloom Consulting: Countries, Regions and Cities* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.bloom-consulting.com/en/country-brand-ranking

BLOOM CONSULTING, 2020. Bloom Consulting Country Brand Ranking, 2019/2020, Tourism Edition. *Bloom Consulting: Countries, Regions and Cities* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf

BLOOM CONSULTING, 2020b. Bloom Consulting Country Brand Ranking, 2019/2020, Trade Edition. *Bloom Consulting* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade.pdf

BLOOM CONSULTING, 2018. Bloom Consulting Country Brand Ranking, 2017/2018, Trade Edition. *Slideshare.net* [online]. [cit. 2020-05-5]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/bloomconsult/bloom-consulting-countrybrandrankingtrade20172018

BRAND FINANCE, 2019. Nation Brands 2019. *Brand Finance*. Dostupné také z: https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_2019_preview.pdf

BRAND FINANCE®, 2019. Nation Brands 2019. *Brand Finance Brandirectory* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2019-preview.pdf

CZECH REPUBLIC THE COUNTRY FOR THE FUTURE, © 2019. O strategii. *Czech Republic The Country For The Future* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.countryforfuture.com/

DAAD, © 2020. Who we are. *DAAD* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.daad.de/en/the-daad/who-we-are/

DEUTSCHE WELLE, © 2020. Unbiased information for free minds. *Deutsche Welle* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.dw.com/en/about-dw/profile/s-30688

DEUTSCHLAND – LAND DER IDEEN, 2020. Background Information. *Deutschlan Land der Ideen* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://land-der-ideen.de/content/1-en/press/hintergrundinformationen-zur-standortinitiative_april2020_en.pdf

DEVINS, Sabine, 2017. Why Germans Struggle With Patriotism. *Handelsblatt*. Dostupné také z: https://www.handelsblatt.com/today/politics/handelsblatt-explains-why-germans-struggle-with-patriotism/23570884.html?ticket=ST-819348-HYTpoEwdYTz9gSDwj7ga-ap6

FAN, Ying, 2009. *Branding the Nation: Towards a Better Understanding*. Uxbridge. Dostupné také z: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.426.9277&rep=rep1&type=pdf

FAZIT COMMUNICATION GMBH, © 2020a. *Deutschland.de* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.deutschland.de/en

FAZIT COMMUNICATION GMBH, © 2020b. *Tatsachen über Deutschland* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en

FAZIT COMMUNICATION GMBH, © 2020c. About Us. *Deutschland.de* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.deutschland.de/en/videos/about-us-a-deutschlandde-video

FEDERAL FOREIGN OFFICE, 2014. Anholt Nation Brands Index (NBI) 2014: Germany back on top. *Federal Foreign Office* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.auswaertiges-amt.de/en/newsroom/news/141112-nbi-2014/266860

FEDERAL FOREIGN OFFICE, 2017. Germany tops the Nation Brands Index. *Federal Foreign Office* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.auswaertiges-amt.de/en/newsroom/news/deutschland-nation-brand-index/609302

FREIBURG, Friederike a Daniel HAAS. *"Du bist Deutschland": Echo aus der Nazi-Zeit*. Der Spiegel [online]. 24.11.2005 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: https://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/du-bist-deutschland-echo-aus-der-nazi-zeit-a-386544.html

FUTUREBRAND, © 2020. Discover the strongest country brands. *Future Brand* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.futurebrand.com/futurebrand-country-index

FUTUREBRAND, 2019. FutureBrand Coutry Index 2019. *FutureBrand*. Dostupné také z: https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf

FUTUREBRAND, 2019. FutureBrand Country Index 2019. *FutureBrand* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf

GERMAN NATIONAL TOURIST BOARD (GNTB), 2007. Germany Travel. *"A time to make friends™" - The 2006 FIFA World Cup™and its effect on the image and economy of Germany*. Dostupné také z: https://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt_marktforschung/Fazit_der_FIFA_WM_2006_PDF.pdf

GERMANY TRADE & INVESTMENT, © 2020c. Corporate Communications. *GTAI* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.gtai.de/gtai-en/meta/press

GFK, 2016. Place Branding Research. *GfK*. Dostupné také z: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/US/documents/The_Place_Branding_Slipsheet.pdf

GFK, 2017. Press release: Germany reclaims top "nation brand" ranking. *GfK*. Dostupné také z: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/2017-11-16_Anholt-GfK_NBI_2017_press_release_global_vfinal.pdf

GFK, 2017. Germany reclaims top "nation brand" ranking,. *GfK* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/2017-11-16_Anholt-GfK_NBI_2017_press_release_global_vfinal.pdf

GIZ, 2018. Profile. *GIZ* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.giz.de/en/aboutgiz/profile.html

GNTB, © 2020. The GNTB. *Německo - Turistická země* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.germany.travel/cz/germany/about-us/the-gntb/the-gntb.html

GNTB, 2019. Annual Report 2019 - Destination Germany. *Germany - The travel destination*. Dostupné také z: https://www.germany.travel/media/pdf/ueber_uns_2/2019_2/DZT_Jahresbericht2019_EN_WEB.pdf

GOETHE-INSTITUT, © 2020a. Úkoly a cíle. *Goethe-Institut Tschechien* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.goethe.de/ins/cz/cs/ueb/auf.html

GOETHE-INSTITUT, © 2020b. Pro Média. *Goethe-Institut Tschechien* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.goethe.de/ins/cz/cs/ueb/prs.html

GRIESHABER, Kirsten, 2010. Some Germans uneasy showing national pride. *The Washington Post*. Dostupné také z: https://www.washingtontimes.com/news/2010/jul/4/some-germans-uneasy-showing-national-pride/

GTAI, © 2020a. Germany Trade & Investment. *Germany Trade & Investment* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.gtai.de/gtai-en

GTAI, © 2020b. Location Marketing. *Germany Trade & Investment* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.gtai.de/gtai-en/meta/about-us/what-we-do/location-marketing-79444

GTAI, ©2019. *Germany Works* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://germanyworks.com/

IPSOS, 2018. Germany Retains Top "Nation Brand" Ranking, U.S. Out of Top Five Again. *IPSOS* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/Nation-Brands-Index-2018

IPSOS, 2019. Germany Retains Top "Nation Brand" Ranking, France and Canada Emerge to Round Out the Top Three. *IPSOS*. Dostupné také z: https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/Germany-Retains-Top

KULTURSTIFTUNG DES BUNDES, © 2020. Kulturstiftung des Bundes. *Kulturstiftung des Bundes* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/en

LAND DER IDEEN MANAGEMENT GMBH, © 2020. Welcome to the Land of Ideas!. *Deutschland Land der Ideen* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://land-der-ideen.de/en/competencies

NOVINY.SK, 2016. Good Idea Slovakia. Značka, ktorá nás má reprezentovať. *Noviny.sk* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.noviny.sk/slovensko/161065-good-iidea-slovakia-znacka-ktora-nas-ma-reprezentovat

NYE, Joseph, 2004b. *The benefit of soft power.* HBS Working. Dostupné také z: https://hbswk.hbs.edu/archive/4290

PRESSE- UND INFORMATIONSAMT DER BUNDESREGIERUNG, © 2020a. Kostenlos zum Herunterladen. *Die Bundesregierung* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/regierungs-app

PRESSE- UND INFORMATIONSAMT DER BUNDESREGIERUNG, © 2020b. Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?. *Die Bundesregierung* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/kontakt

PRESSE- UND INFORMATIONSAMT DER BUNDESREGIERUNG, © 2020c. Das Corporate Design der Bundesregierung. *Die Bundesregierung* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://styleguide.bundesregierung.de/sg-de

THE GOOD COUNTRY, © 2020. Results. *Good Country* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.goodcountry.org/index/results

THE GOOD COUTRY, ©2020b. The Good Country Index. *The Good Country*. Dostupné také z: https://www.goodcountry.org/good-country/data-treatment/

USIA, 2020. Public Diplomacy Alumni Association. *Public diplomacy defined*. Dostupné také z: http://www.publicdiplomacy.org/1.htm#defined

WORLD ECONOMIC FORUM, © 2020. Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. *World Economic Forum* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth

Ostatní zdroje:

WOOD, Steve. *Request for an Interview* [elektronická pošta]. Message to: steve.wood@mq.edu.au. 17. dubna 2020 1:15 [cit. 2020-4-19]. Osobní komunikace.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategický model plánování a managementu komunikace Zdroj: Hejlová, 2015, str. 120. 10
Obrázek 2 Šestiúhelník konkurenční identity (CI hexagon). Zdroj: autorka podle Anholt, 2007, str. 26 19
Obrázek 3 Šestiúhelník národní značky (Nation Brand Hexagon). Zdroj: Gfk podle Anolta, 2016 23
Obrázek 4 Logo kapaně "Du bist Deutschland". Zdroj: Wikipedia.org, dostupné online na: https://en.wikipedia.org/wiki/Du_bist_Deutschland 30
Obrázek 5 Logo kampaně "Land der Ideen" německá verze (vlevo) a anglická verze (vpravo). Zdroj: Deutschland Land der Ideen, ©2020. 31
Obrázek 6 Sochy z výstavy "Walk of Ideas" na významných místech v Berlíně. Zdroj: Felknerová 2014. 32
Obrázek 7 Zlepšení vnímání Německa jako kosmopolitní a otevřené země (porovnání před a po Mistrovství světa ve fotbale). Zdroj: GNTB, 2006. 33
Obrázek 8 Vnímání značky Německo v roce 2007 v porovnání s rokem 2005. Zdroj: GNTB, 2007 podle NBI. 33
Obrázek 9 Tematické komunikační linky destinační značky Německo. Zdroj: GNTB, 2019. 35
Obrázek 10 Logo kampaně "Germany Works", která propaguje Německo jako zemi pro investice a byznys. Zdroj: Germany Works, ©2020. 39
Obrázek 11 Jeden z vizuálů kampaně "Invest in Germany - Land of Ideas". Zdroj: George Willimski, ©2020, dostupné z: https://gregorwillimski.de/portfolio/claudia-schiffer-fuer-das-land-der-ideen/. 40
Obrázek 12 Claudia Schiffer jako ambasadorka kampaně "Invest in Germany - Land of Ideas". Zdroj: Aaronczyk, 2013. 42
Obrázek 13 Sdílené logo německé vlády. Zdroj: Kafka, 2019. 43
Obrázek 14 Logo pro projekty německé zahraniční spolupráce. Zdroj: GIZ, 2011. 43
Obrázek 15 Pořadí národních značek podle NBI z roku 2019. Zdroj: IPSOS, 2019. 45
Obrázek 16 Pořadí národních značek v oblasti turismu podle CBR. Zdroj: Bloom Consulting, 2020a. 46
Obrázek 17 Pořadí národních značek v oblasti obchodu podle CBR. Zdroj: Bloom Consulting, 2020b. 47

Obrázek 19 Hodnocení jednotlivcýh dimenzí národní značky Německo podle FCI. Zdroj: FutureBrand, 2019. 48
Obrázek 18 Pořadí národních značek podle FCI v roce 2019. Zdroj: FutureBrand, 2019. 48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Interní analýza národní značky. Zdroj: Autorka podle Dinnie, 2008, stránky 221-223 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 2 Model analýzy konkurence národní značky. Zdroj: autorka podle Dinnie, 2008, str. 223. 15
Tabulka 3 Dimenze hodnocení značky podle FutureBrand Coutry Indexu. Zdroj: autorka podle FutureBrand Country Index 2019, 2019. 25

Teze bakalářské práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Laštovičková Andrea	**Razítko podatelny:**
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2017	
E-mail diplomantky/diplomanta: andy.lastovickova@gmail.com	
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR/prezenční	

Předpokládaný název práce v češtině:
Národní brandingová strategie Německa

Předpokládaný název práce v angličtině:
National branding strategy of Germany

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):
(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)
květen 2020

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků)**:**
Národní branding je poměrně nové odvětví, které využívá některé nástroje marketingu, PR a brand managementu k budování a udržení image konkrétního státu. Státy si takto pomocí konkrétních kampaní budují svou značku. Německo bylo ještě před pár desítkami let pravděpodobně nejvíce nenáviděným státem. Podle national branding indexu (NBI) se však v roce 2018 už druhým rokem umístilo na prvním místě jako nejlépe vnímaná značka. Cílem této práce je teoretické vymezení národního brandingu, jeho specifik, nástrojů, metod a jeho roli v komunikačních vědách. Dále je cílem analyzovat německou branding strategii s důrazem na kampaň, která probíhala v roce 2018. Analýza se zaměřuje na charakter této kampaně, typické rysy a komunikovaná témata. V rámci analýzy bude kladen důraz na jednotný vizuální styl kampaně, který je pro německý branding specifický, a na digitální komunikaci.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Národní branding
   (teoretická část)
   - 2.1. Historické vymezení odvětví
     (popis původu pojmu a jeho vzniku, stručné uvedení prvních úspěšných kampaní)
   - 2.2. Teoretické vymezení pojmu národní branding
     (definice pojmu, co přesně znamená)
   - 2.3. Ukotvení v komunikačních vědách
     (z jakých komunikačních věd vzešel národní branding, jaké další vědy ho ovlivňují)
   - 2.4. Nástroje národního brandingu
     (popis nejčastěji využívaných nástrojů a metod v národním brandingu, z jakých odvětví byly tyto nástroje a metody převzaty)
   - 2.5. National Branding Index
     (co je to NBI, jakým způsobem měří atraktivitu značky státu)
3. Metodologie
   (výzkumný design, postup při sběru dat, popis výzkumného materiálu)

4. National branding strategie Německa
   (analytická/empirická část)
   4.1. Vývoj Německa jako značky
      (stručné vymezení budování image Německa, historické ukotvení komunikovaných témat)
   4.2. Charakter a specifika německé strategie
      (čím je Německo ve své komunikaci specifické, čím se liší od komunikace ostatních států, analýza komunikovaných témat, případné doplnění o expertní rozhovory s německými odborníky)
   4.3. Kampaň německého národního brandingu v roce 2018
      (obsahová analýza německé kampaně)
      4.3.1. Vizuální identita
         (analýza a popis vizuální identity, její role v německé kampani)
      4.3.2. Digitální komunikace
         (analýza digitálních výstupů kampaně)
5. Závěr

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy)**:**
Výstupy oficiální německé kampaně za rok 2018

Postup (technika) při zpracování materiálu:
Obsahová analýza, expertní rozhovory

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků)**:**

ANHOLT, S. (2010-01-23). Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-23977-7
Autor je zakladatelem pojmu „Natonal Brandig". Publikace je kolekcí článku na jejichž příkladě autor rozvádí koncept národního brandingu a dokazuje že vytváření značky místa existuje a funguje.

ANHOLT, S. (2007-01-23). Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions.
V této knize Anholt vysvětluje, jakým způsobem se dá využít komerční brand management k vytváření tzv. kompetitivní identity státu. Také rozvádí teorii kompetitivní identity států.

DINNIE, K. (2008). Nation branding. Concepts, issues, practice, ButterworthHeinemann, London
Publikace se věnuje teoretickému vymezení národního brandingu. Popisuje jak vývoj odvětví, tak jednotlivé metody a koncepty využívané v tomto odvětví. Teorii dokazuje na několika případových studiích.

KELLER, K. L. (2007). Strategické řízení značky, Praha, Grada.
Jedna z nejzákladnějších publikací popisujících fungování komerčního brand managementu, ze kterého se mnoho metod a nástrojů používá i v národním brandingu. Autor se komplexně zabývá všemi aspekty budování, měření a řízení značky jako základním marketingovým přístupem současnosti.

ARONCZYK, M. (2013). Branding the Nation: The Global Business Of National Identity, New York: Oxford University Press. ISBN-13: 9780199752164
Kniha se věnuje fenoménu národního brandingu a jeho vlivu na politiku, kulturu a globalizaci. Diskutuje pozitiva a negativa využívání nástrojů komerčního řízení značky k budování značky státu v rámci vnímání konceptu národa a národní identity.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)
FELKNEROVÁ, Petra. Nation Branding as a Soft Power Building Tool. The Case of Germany. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut politologických studií. Vedoucí práce Mgr. Eliška Tomalová, Ph.D.

Datum / Podpis studenta/ky

6.5.2019	**……**

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám. **Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.** **……** **Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga** **Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT **VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ** A VE **DVOU** VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI **VYZVEDNOUT** V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A **NECHAT VEVÁZAT** DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Expertní rozhovor 1 – Mgr. Eliška Tomalová Ph.D.

Příloha č. 2 - Expertní rozhovor 2 – MgA. Věra Marešová

Přílohy

Příloha č. 1

Expertní rozhovor 1 – Mgr. Eliška Tomalová Ph.D.

Dotazující: Andrea Laštovičková (autorka práce): **tučně**

Dotazovaná: Mgr. Eliška Tomalová Ph.D.: *kurzívou*

Mgr. Eliška Tomalová Ph.D. se věnuje veřejné a kulturní diplomacii a mimo jiné i nation brandingu. Vyučuje na Fakultě sociálních věd (Institut mezinárodních studií, Katedra evropských studií) a o nation brandingu se zmiňuje ve své knize *Kulturní diplomacie: Francouzská zkušenost*, která je v této práci několikrát citována.

„Nation branding je odvětví, které není zatím příliš teoreticky ukotvené a každý autor ho pojímá trochu jinak. Z vaší knihy jsem pochopila, že se přikláníte spíše k pojetí Simona Anholta a jeho teorie konkurenční identity. A mohla byste buď k tomu něco dodat, nebo objasnit své teoretické pojetí národního brandingu?“

„Tak současné chápání national brandingu skutečně vychází z děl Simona Anholta, který se původně vztahoval k tomu tématu brandingu a později rozvinul v kontextu států a regionů téma šířeji v rámci chápání té konkurenční identity. Velmi cynicky by se dalo říci, že si vytvořil vlastně svoje téma, kterému se potom později věnoval, protože zároveň i začal nabízet jakousi metodu evaluace té značky nabízel to jednotlivým státům a subjektům. Takže u toho Simona Anholta bychom mohli kritizovat, že jeho přístup sice teoreticky podchytil sféru jakéhosi národního marketingu a národního PR, nicméně sám si na tom také vystavěl, řekla bych, byznys. A samozřejmě, my můžeme zpochybnit už ten samotný koncept, protože toto je terminologie, která je používaná v anglosaském světě, řada autorů v jiných kulturních sférách tento pojem nepoužívá. Takže já ten pojem chápu jako, jeden z možných pohledů na to, jakým způsobem stát, prezentuje sám sebe na venek, jak chce být chápán a jak třeba analyzuje ty jednotlivé složky svého vnějšího působení. Pokud bychom to brali jako teoretický nástroj, tak bychom to mohli doplnit různými studiemi o národní identitě a potom znalostmi z oblasti kulturní diplomacie a zahraniční politiky. Potom, pokud bychom to brali jako praktický nástroj a jakýsi návod, tak je to překlopitelné do oblasti veřejné politiky, zahraniční politiky a jednotlivých strategií v rámci těch jednotlivých částí konkurenční identity. Žádný nový pojem,

který by nahradil ten pojem nation branding a konkurenční identitu v této souvislosti zaveden nebyl, spíš se dá mluvit o jakýchsi paralelních pohledech na vnější prezentaci státu.“

„Tak to jste trošku navázala na tu další otázku, kterou tady mám. A to je, že primárně se tedy zabýváte kulturní a veřejnou diplomacií a tyto obory nebo odvětví jsou nation brandingu poměrně blízké a moje další otázka je tedy, vidíte nějaký rozdíl mezi konkrétními nástroji a praktikami kulturní diplomacie a nástroji a praktikami nation brandingu?“

„Ten nation branding je komplexní záležitost. Když se podíváme na jednotlivé složky konkurenční identity, na kterých tedy stojí ta strategie nation brandingu, tak skutečně zasahují i do vlastně vnitřních muzeí státu. Ta myšlenka je taková, že veškerá snaha o vnější prezentaci bude jaksi paralelně nahlížena i skrze vnitřní politiky. Že bude vlastně v souladu s tím, co stát dělá uvnitř. Aby takové strategie byly kredibilní, tak to musí být skutečně týmová práce, která neodděluje tu vnější od té vnitřní roviny. Kdybych dala příklad z té kulturní oblasti například, tak nemůžeme čistě odpojit tu kulturu, kterou propagujeme na venek a tu kulturu, kterou propagujeme uvnitř státu. A zatímco veřejné a kulturní diplomacii se daleko více, jaksi… opíráme o diplomatické nástroje a uzavíráme je možná více do těch jednotlivých tematických celků zahraniční politiky, zahraničního působení a méně tedy uvažujeme nad tím jakým způsobem to propojuje politiky, které třeba se na první pohled nezdají, že by mohly mít dopad na to vnější působení, dám příklad, já nevím… třeba i zemědělská politika, nebo oblast zdravotnictví. A jinými slovy ale to neznamená, že bychom se nějakým způsobem nemohli inspirovat. Ale je důležité si ty pojmy jasně vysvětlit, protože nation branding, o tom jsme se už bavili, ale veřejná diplomacie je jakákoliv forma diplomacie, která se obrací k zahraniční veřejnosti, zatímco kulturní diplomacie pouze vyčleňuje tematicky nějakou oblast. To znamená, že veřejně diplomatickou složku by měla mít jakákoliv oblast našeho zahraničního působení. Budeme-li chtít i v rámci zemědělské politiky být aktivní na venek, budeme uvažovat o tom, má-li to veřejně diplomatickou složku. Kdybychom opravdu takto komplexně pohlíželi na veřejnou diplomacii, což je podle mě správný pohled, tak najdeme jistě paralely s tím nation brandingem. Kulturní diplomacie má stejně jako ostatní formy diplomacie veřejně diplomatickou složku, ale i tradiční, takže… je to tedy jakási tematická podkapitola našeho působení, která je ohraničená tím, jak chápeme pojem kultura. Takže to nejsou rovnocenné pojmy. Nation branding je vyloženě strategie vnějšího působení, veřejná diplomacie je jakákoliv forma diplomatických aktivit, která se vztahuje k veřejnosti a kulturní diplomacie, ať

už ve své veřejně diplomatické nebo tradičně diplomatické podobě, je prostě tematicky ohraničena pojmem kultura, byť je to velmi široký pojem.“

„Jo, tak děkuji, že to jste mi objasnila, protože s tím jsem měla i ve své práci trochu problémy, vymezit rozdíly mezi těmito obory. Nyní k další otázce. Já ve své práci uvádím následující nástroje nation brandingu a to je, Anholtův hexagon; reklamní kampaně; řízení vztahu, které známe například z komerční sféry jako řízení vztahu se zákazníky, ale tady v nation brandingu to funguje spíše jako řízení vztahů tedy se zahraniční i domácí veřejností; pak ambasadoři značky; národní dny a vztahy s médii. A chtěla bych se zeptat, jestli považujete některý z těchto nástrojů za důležitější, případně jestli byste chtěla ještě nějaký nástroj doplnit?“

„Hmmm, já bych řekla, že těch nástrojů bude nekonečně… Tohle jsou samozřejmě inspirace i z jiných oblastí, třeba obecně z PR a marketingu, ale některé ty pojmy nejsou na úplně stejné úrovni že ano. Ten nation branding je prostě, mm, celostní strategie a v podstatě je to nějaký ideální stav, v rámci kterého si definujete způsob, jakým chcete být vnímaní venku, což samo o sobě je velmi těžká fáze, protože tam jsme se třeba zasekli my, Česká republika. My jsme nebyli schopni si říci, jak přesně chceme být prezentováni navenek. A pak se snažíte, aby v rámci všech těch oblastí, toho dejme tomu hexagonu i té konkurenční identity, aby ten vzkaz byl koherentní. Tudíž, aby všechny ty složky, ti aktéři, kteří se na tom podílí byli v souladu s tím základním sdělením a nešli proti sobě. No… takže to je vlastně ten základní rámec toho veškerého snažení. Prostě každý něco dělá a dohromady prostě je to naše vnější působení, ale abyste tomu dali nějaký rámec. A já jsem se Simonem Anholtem si tehdy o tom dopisovala a on říkal, že veškeré komplexní návody jsou moc… komplexní. A že jeho rada je soustředit se prostě na velmi jednoduché sdělení, že prostě má vyzkoušeno, že funguje sdělení, které je založeno na třech bodech. To znamená, definujte si, co chcete, aby váš stát vyzařoval na venek. Může to být například… lidská práva, může to být pivo a sklo, tečka. Může to být takhle velmi bazálně naznačeno. A můžou to být samozřejmě daleko širší témata, ale jeho poslední doporučení byla tím směrem, že jsou to velmi jednoduchá sdělení a že jich nesmí být moc. Která ovšem budou dobře fungovat a budou důvěryhodná, to znamená, boudou dobře propojena s tou domácí sférou a zároveň všichni aktéři, kteří se podílí na vnějším působení budou v souladu s tímto sdělením. Třeba Finsko jako země, která investuje do svého vzdělání. Finsko jako technologická velmoc, ano? Raz, dva, tři, to jsou tři témata. Ty další body, o kterých jste mluvila, třeba postihují jednotlivé fáze působení, nebo jednotlivé podsložky, ale v tom základním rámci. Ano, těch bychom mohli najít celou řadu, mohli bychom to dál prostě

tříštit na jednotlivé aktivity, na aktéry, kteří se do toho zapojují, mohli bychom to rozdělit na vnitřní vnější dimenzi, mohli bychom se zabývat online prostorem zvlášť jaksi sociálním prostorem konkrétní fyzické interakce a podobně a podobně, takže to bychom mohli dále tříštit. Ale důležitý je ten základní rámec. A vy pak záleží, z pozice vědecké, jak se na to podíváte, co bude tou vaší výzkumnou otázkou. Jestli budete chtít zkoumat jakým způsobem ty fáze na sebe navazují, jak ty aktéři spolupracují, jestli se soustředíte na, obsahovou složku, nebo jestli se soustředíte na složku procedurální… Ano? To potom závisí na tom odkud se díváte na ten problém.“

„Takže jenom, abych si to ujasnila, tak myslíte že, úplně základním nástrojem je prostě to sdělení. To hlavní sdělení, a potom ty další, to, co jsem vyjmenovávala jsou vlastně jenom fáze, jak to sdělení předávat.“

„No to sdělení je tím předpokladem. To není nástroj. To sdělení je prostě ten základ toho obsahu, to je ten předpoklad. Takže já si myslím, že ta formulace toho cíle, hm… Primárním cílem je samozřejmě oslovit zahraniční publikum a posílit či vylepšit cokoliv, jakkoliv chápeme termín vylepšit, vnímání dané jednotky, ať už jde o stát, region, nebo město, zahraničí. A ta myšlenka, na které to staví ten Anholt, a se kterou já se naprosto ztotožňuji, je že předpokladem k naplnění tohoto cíle, je definice toho sdělení, která je velmi široká a jak říkám staví se třeba na tom, že – Ano jde o demokratickou zemi, nebo jde o zemi která investuje do svého vzdělání, a to je její silný sektor a podobně, takže tohle je to základní sdělení no a potom je fáze další, kdy se ptáme, kdo do těch aktivit je zapojen, jaké nástroje k tomu použijeme. Takhle, takhle bych se na to dívala, kdybych byla praktik. To znamená, kdybych seděla na úřadu vlády a přemýšlela, jak tu kampaň rozjet. Ale kdybych byla vědec, tak se budu ptát zase na úplně jiné otázky.“

„Ve své knize zmiňujete, že vztah mezi kulturní diplomacií a nation brandingem může být jaksi symbiotický, že si můžou v podstatě pomáhat k dosažení jednotlivých cílů a mohou se doplňovat a podporovat. Mohla byste uvést příklad, jak přesně tohle doplňování funguje?“

„Veřejná diplomacie a national branding?“

„Kulturní diplomacie a national branding.“

„No tak o kulturní diplomacii… můžeme tu diplomacii chápat jako jednu ze složek té značky, takže to si myslím, že ta kultura se na ní podílí velmi významně. A řekla bych, že kulturní

diplomacie je jedním z těch jaksi velmi pozitivně vnímaných aspektů vnějšího působení. Takže může tu značku posílit a eventuálně posunout dobrým směrem. Řekla bych, že kulturní diplomacie zároveň je oblast, která vychází docela ze slušné expertízy v oblasti šíření dobrého jména státu, protože už tady máme mechanismy, které fungují a budují vztah už po generace se zahraničním publikem, takže jsou to i ti aktéři, kteří jsou do toho zapojeni. Samozřejmě tam je taky spousta taky možností rozvoje, ale řekla bych, že je to oblast relativně etablovaná v rámci zahraničního působení. No a pak si také vlastně ještě myslím, že kdybychom to měli ještě tu symbiózu, otočit na druhou stranu, že vlastně ty všechny, hm, vzkazy nebo ta sdělení, která budou taky prostupovat těmi ostatními složkami našeho vnějšího působení, můžou být komunikována skrze ty kanály, které jsou v současné době v oblasti kulturní diplomacie. To znamená, že když to vezmu konkrétně, máme například česká centra, teď se posunu do úrovně aktérů v České republice, v Německu tedy Goethe instituty, a obecně tedy kulturní instituty států. A to jsou aktéři, kteří mají dobrý kontakt se zahraničním publikem, fungují po celou řadu let a tím pádem v rámci svých aktivit můžou třeba využít toho etablování v prostoru zahraničním, a ještě přidat do toho působení některé složky, které budou právě vygenerovány z těch dalších oblastí. No, takže rozšířit svoji působnost mimo ta standartní témata zahraničního kulturního působení, ale já bych tady… Tady je to těžké ohraničit, protože ta kulturní diplomacie je tak široké téma, co to je kultura a jak my tu kulturu chápeme… že samozřejmě to tradiční vnímání bude i umělecké aktivity, ale je to i oblast prostě turismu, která je nějakým způsobem zprostředkována, oblast studijních příležitostí v daném státě, je to i oblast vlastně zahraničního vysílání, online přítomnost spojená s kulturním obsahem, je to sport, no, takže tam je otázka, jak by se s tím pracovalo. Ale určitě si myslím, že se to navzájem takto může podpořit.

„Dobře, ještě jednou se tedy odvolám na vaši knihu, kde píšete že kulturní diplomacie je v současné době součástí diplomatické praxe většiny států. Myslíte si, že je tak tomu i s nation brandingem, že ho tedy praktikuje v dnešní globalizované době většina států?“

„Hmm… ne. Jedna otázka je, jestli to praktikují a jedna otázka je, jestli používají ten pojem. Většina současných demokratických vyspělých států, tam je to těžké takhle říct, co to znamená. S tím bych moc neoperovala v té knížce, ale prostě kdybychom se pohybovali, dejme tomu v našem euroatlantickém prostoru, tak pracuje na kultivaci svého obrazu v zahraničí. Ne každý stát v této souvislosti bude používat termín nation branding, a ne každý stát bude používat nástroje, které ten nation branding uvádí, které budou tak moc spjaty třeba s moderním marketingem a PR. Protože to pojetí nation brandingu je některými aktéry

mezinárodních vztahů vnímáno jako příliš dejme tomu takové účelové, pragmatické. Zatímco ty státy, které mají dlouhou tradici kulturního působení v zahraničí se budou trošku bránit tomu, aby byla taková škatulka vytvářena, to vypadá jako zavádění nějakých byznysových metod do státní správy. Ale já bych se trošku bránila tomu to takhle vyčleňovat, protože mě přijde, že tou zastřešující kategorií těch aktivit je daleko více opravdu kultivace vhodnějšího obrazu státu. A jestli pro to použijeme pojem nation branding, nebo jestli to budeme dělat skrze škatulku kulturní diplomacie, nebo veřejná diplomacie, případně vnější komunikační strategie státu, to už je prostě arbitrární rozhodnutí. Třeba v kontextu mezinárodních organizací je to zajímavé. Evropská Unie úplně nemluví o organization branding nebo EU branding. Daleko více možná se s tím setkáme na úrovni měst, place branding, city branding, tam je možná jednodušší aplikovat tenhle pojem, ale u těch státu, bych asi daleko víc řekla to tak, že nation branding je jedno z možných označení definováno Simonem Anholtem, který k tomu použil tento nástroj, nicméně, tento hexagon že ano… to teoretické a konceptuální ukotvení, nicméně žádný stát neopomíjí to, že jeho vnější působení a to, jak je vnímán v zahraničí, je důležitá věc a aktivuje k tomu různé nástroje, různé aktéry. Které by teoreticky některé z nich mohli být zahrnuti do té kategorie nation brandingu, některé ne, a když se pak podíváte na ten index, tak on nebere v potaz to, jestli ty státy něco dělaly nebo nedělaly, samozřejmě pak jsou ty reporty, ten stát si může vyžádat placený report analýzy té dané země. Ale když se podíváte na ty seznamy, na jakém místě se umístily, tak tam je prostě nějaké číslo a jestli ten stát praktikuje nation branding, a nebo jestli to je prostě přirozený stav věcí, nebo jestli ten stát zrovna tomu říká veřejná diplomacie, to… to tam vidět není no…Jedna věc je, že nation branding je strategie, to je vyloženě strategie, zatímco nation brand je stav, prostě s tou myšlenkou, že ne jenom produkty a firmy a prostě ne jenom komerční sféra disponuje značkami, ale že i stát, že i město, to je to, co vy znáte jistě, prostě disponuje tou značkou. Ale jestli se na té značce pracovalo, pracuje, bude pracovat, nebo jak tomu říkáte, to už je jiná věc no.“

„Takže si v podstatě myslíte, že pro některé státy může bát ta myšlenka, jako zavádění marketingových technik do státní sféry jaksi odpudivá, nebo…

„Noo… Některé státy dejme tomu byli v této oblasti více zdrženlivé než jiné. Ano? Jako přichází to hodně s té Británie, severské státy s tím hodně pracovaly, ale vždycky se to nějak upravilo na tu lokální realitu. Některé státy byly více zdrženlivé ty nástroje používat a ten termín používat, to není univerzálně platný termín, který by přejaly ty administrativy, no…“

„A vy souhlasíte, že nation branding by měl být zařazen do komunikační praxe států?“

„Já si myslím, že každý stát by měl projít reflexí jakým způsobem je vnímán v zahraničí, jak chce být vnímán, a že je to takový vodící princip pro jednotlivé agendy a vnější působení státu. To znamená, jak jsme se bavili o té fázi toho sdělení, tak to je v podstatě základní složka té identity toho státu, když tohle stát nemá zpracováno, tak si myslím, že tak trošku tápe ve svém jednání a je možná méně čitelný. Určitě tyhle otázky jsou jinak určitě kontextuálně zasazeny jedná-li se o stát velký nebo malý. Tam bychom o tom se mohli bavit dále. Potom, jakmile toto si ten stát definuje v dnešním světě nejspíš se nemůže tvářit, že nebude komunikovat se zahraniční veřejností. V současném světě, kdy je celý svět propojen a kdy prostě očekáváme velmi rychlé informace a velmi rychlý kontakt v zásadě v jakékoliv sféře, tak ani stát se vlastně nemůže tvářit, že v tomhle nebude přejímat nějaké celospolečenské trendy. Takže nějakým způsobem pracovat na tom, jak se přiblížit zahraničnímu publiku skrze nějaké nástroje zviditelnění, nebo sociální média, to si myslím, že už asi nelze ignorovat. Takže ten nation branding ve své bazální podobě, to znamená propojení všech složek tak, aby opravdu byly schopny ty jednotlivé agendy reflektovat to základní sdělení, které stát chce podat, to je opravdu ideální stav, který naráží na spoustu omezení, různých rivalit, to je to, na co jsme třeba narazili u nás, že ty prostě potom nespolupracují, ty jednotlivé složky. Tak to by bylo samozřejmě perfektní, kdyby se podařilo, aby tady, možná by se tady dal použít termín, který se taky používá v marketingu, a to je internal branding. Že určitě by měly ty státy a ty administrativy pracovat na tom, aby ten vnitřní branding, který funguje mezi institucemi, mezi aktéry státní správy prostě byl koherentní a funkční, aby byly v souladu s tím, co o sobě ten stát chce prostě šířit na venek. No, a jestli ty nástroje potom konkrétní budou více či méně podobné tomu, co se děje v privátním sektoru, to podléhá potom samozřejmě různým trendům. No, takže abych to podtrhla, nebo respektive abych to zjednodušila, nějakým způsobem shrnula na závěr, tak bych řekla, že jistě státy by měly investovat do své vnější propagace, ano měli by k tomu používat nástroje, které prostě odpovídají současným komunikačním strategiím s veřejností, a měly by samozřejmě zapracovat na vnitřním brandingu.“

„Výborně, tak tím jste v podstatě i odpověděla mou další otázku, jaký je tedy ideální stav fungování nation brandingu. Myslíte si, že vizuální identita, tím pádem logo barvy a tak dále, může hrát roli v komunikační strategii státu, může mít dopad na konečné vnímání národní značky?“

„No, ano. Ano myslím si, že to je jakýsi náznak právě, že jsme koherentní, jak uvnitř, tak navenek. Ale zároveň je to jeden z nejvíc problematických bodů se na tomhle dohodnout a donutit jednotlivé složky, aby používali stejnou vizuální identitu.“

„V dnešní době se velká část komunikačních aktivit samozřejmě přesouvá na internet, myslíte si, že státy by měly komunikovat svou značku či identitu online?“

„No, já myslím, že ty online nástroje prostě nemůžeme vynechat. To jde paralelně s tím standartním, tradičním působením. To znamená viz. sociální media, no v podstatě hlavně…“

„Takže si myslíte, že myslíte že to může mít dopad na konečné vnímání identity toho státu.“

„Je to jeden z nástrojů no. Je to jeden z nástrojů vnější propagace a komunikace se zahraniční veřejností, určitě.“

„Má práce se soutředí na nation branding Německa. Máte nějaké postřehy k tomuto tématu?“

„Například u toho Německa je zajímavé, že tam je velká autonomie Goethe Institutů v té kulturní oblasti. Pak také velká autonomie spolkových zemí, protože Německo nemá v tomto ohledu jakousi unitární kulturní diplomacii.“

Příloha č. 2

Expertní rozhovor 2 – MgA. Věra Marešová

Dotazující: Andrea Laštovičková (autorka práce): **tučně**

Dotazovaná: MgA. Věra Marešová: *kurzívou*

MgA. Věra Marešová se věnuje grafickému designu a vytváří vizuální identitu (corporate identity) komerčním i nekomerčním subjektům. V roce 2019 navrhla ve spolupráci s Odřejem Kafkou, Filipem Blažkem a Janou Petrželovou jednotnou vizuální identitu pro českou vládu. V rámci nation brandingu se tedy věnuje grafické stránce národních značek.

„Abych dobře formulovala své otázky, tak se Vás pro začátek chci zeptat, jaké jsou vaše zkušenosti s nation brandingem nebo s nějakým budováním národní identity?“

„Je důležité si nejdříve rozlišit, nebo udělat si v tom pořádek, co je vlastně národní identita, a pak vlastně, a to se stává i v Česku, že se pletou tady tyto pojmy, národní nebo státní sdílená identita a pak ještě destinační značka. To jsou takový dvě celkem problematický věci, že ti dejme tomu úředníci, kteří tomu nerozumí jsou schopní tady tyto dvě jakoby značky plést

dohromady. Takže národní identita, ta vlastně dává přehled těm občanům o vlastně užívání jednotlivých úřadů. Ale ještě mi jednou zopakujte tu otázku, jsem se do toho možná zapletla.“

„Jo, jaké jsou Vaše zkušenosti přímo s tedy nějakým budováním národní identity?“

„Zkušenosti… Jak to myslíte?“

„Jakým způsobem se tím zabýváte? Spíš takhle. Jestli spíše jako z hlediska asi grafického designu, bych tak řekla, když to je asi Vaše hlavní pracovní náplň.“

„Určitě. To jsme vytvořili s Filipem Blažkem a s Ondřejem Kafkou, a vlastně základ jsem dala i já, studii o jednotlivém vizuálním stylu České republiky. To bych Vám pak kdyžtak poslal tu studii, kde vlastně budete mít ten přehled, tu ideologii, jak by se to mělo stavět. A tak zkušenost, ta otázka, jak jste mi položila, je vlastně si říct k čemu vlastně to má sloužit. A odpověď je jednoduchá – aby vlastně občan, kterej dává ty finance státu, tak aby měl tu vizuální přehlednost na těch úřadech. Samozřejmě další věc je ta, že to obnáší rozpočet a úspory. Že v momentě, kdy se zavede ta sdílená vizuální identita státu, kteréhokoliv, tak se oprostí od dalších nějakých jakýchkoliv, jak teďko ještě vznikaj, nebo teda už nevznikaj, ale dřív vznikaly, co ministerstvo, to nějaký logo, tím pádem i samostatné tiskoviny a X dalších věcí, který se na to nabalují. A vlastně se stávalo i to, že když přišel někdo novej, když se změnila vláda, tak byly i tendence změnit to logo. Ale jde o tu provázanost pro ty lidi, pro ty uživatele těch úřadů a o tu přehlednost, to je jedna z věcí. A na to vlastně navazuje i takový ten detail, když byste se třeba podívala na domény ministerstev, tak zjistíte, že co ministerstvo, tak má jinou strukturu, jinej název té domény, ve smyslu poskládání té zkratky, že v tom není nějaký koncept a přesně daný pravidla, že v tom je prostě chaos. A pak další věc, že ty samotný weby těch ministerstev pokaždý mají jinou strukturu. Že vlastně ten občan v tom má chaos. Dobrým příkladem pro správný používání tohoto webovýho rozhraní těch úřadů je třeba Velká Británie a mám pocit, že i Německo, a celkem dost zemí se od nich inspiruje.“

„Takže jestli tomu rozumím správně, vy to vidíte spíše tak, že ta jednotlivá vizuální identita, kterou tvoříte, je pro komunikaci vlády s jejími občany?“

„Ano, to je ta primární věc. Má to sloužit primárně těm občanům, aby v tom byl přehled a systém. A vlastně další efekt tady tohoto sjednocení, je efekt jakési přehlednosti, srozumitelnosti. Že je v tom pořádek v té vládě. Zatím člověk akorát vidí, že v tom je chaos a je v tom dezorientace. Ta sdílená vizuální identita, ta jednotná, tak ta má způsobit orientaci. Člověk, ten občan, nesmí být dezorientovaný, ale zorientovaný.“

„Jasně. No a může tadyta identita, kterou Vy vytvoříte a pak komunikujete s těmi občany, může sloužit i pro komunikaci vně státu, respektive s ostatními státy?“

„Určitě. Tady platí to samý, jako s těmi občany. Pak se tím vlastně vytváří jakási tvář toho státu, že má pořádek, aspoň vizuální pořádek, v tom systému. Může být nepřehledný i dejme tomu ten název. Třeba Česká republika se dvakrát nebo třikrát přejmenovávala. Czech republic a teď Czechia. Kolega, kterej pracuje v Kanadě a něco si tam vyřizoval, nějaký to občanství, tak měli problém na tom úřadě nalézt Českou republiku, jak se to často mění. Takže to zase vytváří nějaký obrázek o té zemi.“

„A když se tedy podíváme na tu vizuální identitu toho státu, tak většina lidí si vybaví třeba vlajku, nebo ty národní barvy, nebo nějaké národní symboly. Jedná se ještě o něco jiného? Co všechno je zahrnuté v té vizuální identitě?“

„Vizuální identita… no jaký jsou vlastně státní symboly? Státní symboly České republiky máme velký státní znak, kde máme lva a orlice, a pak máme malý státní znak, což je jenom ten lev, dvouocasý lev, a pak máme vlajku. A pak jsou takový ty drobný státní symboly, což je lipový list, pečeť, a pak trikolora, což je vlastně odnož z vlajky. Co se týče praktické stránky, tak je dobrý pracovat s malým státním znakem, což je dvouocasý lev. To mělo i v nějakém tom návrhu od Aleše Najbrta Ministerstvo zahraničních věcí ČR, že tam používal lva. A vlastně ta idea toho konceptu lehce ne že by kopírovala to, co třeba udělalo Německo, ale jednoduše s tím nějak pracuje. Ale je potřeba nějak rozumně překreslit třeba toho lva. Pak je další věc, že třeba česká vlajka je dost ojedinělá a s ní by se dalo taky pracovat. Je třeba mnohem více známá po světě než třeba ten lev, ten je lehce zaměnitelný s jinými lvy. Ale česká vlajka tolik ne. Ale to pak také záleží na tom, jak se dohodneme s odborníky a jaké je zadaní pro vypracování této sdílené identity.“

„Jasně. A když se podíváme třeba do korporátního brandingu, ta vizuální stránka té značky funguje jako jakýsi sjednocující prvek a všechno, veškeré komunikační aktivity, které pochází od té značky jsou vizuálně sjednocené. Myslíte, že by to takhle mělo být i u těch států? Čili že by veškeré komunikační aktivity spojené s vytvářením značky státu měly nést ty samé vizuální prvky?“

„Možná je dobré si upřesnit tu definici. Značku tady definujeme jako stát, třeba Českou republiku. Ale logo a logotyp, to je ten symbol. Takhle bych se o tom spíše bavila, že značka… značek může být X milionů. Značka můžete být Vy, ale budete mít svůj symbol. Ale to jsem odbočila, na co jste se ptala?“

„Jestli si myslíte, že by veškeré komunikační aktivity jak dovnitř státu, tak vně státu, měly nést ty samé vizuální prvky?“

„Ano, určitě. Byl by vypracovaný jednotný vizuální styl, kde by byly daný pravidla, jak s tím logotypem pracovat. Dejme tomu, že by mohl mít i nějaký jiný akcent, třeba linku, jak s tím pracuje Německo, nebo jak s tím pracuje Slovensko, které to má dost okopírované. Je dobré se podívat na to, jak to má rozpracované to Slovensko a taky, do jaké hloubky té struktury řízení a různých úřadů spadá tato vizuální identita. Že jde i dejme tomu do nějakého kraje, že vlastně i ten kraj by měl nést ty prvky. To je takhle zpracované v tom slovenském manuálu, až do jaké hloubky a kde všude by se to mělo aplikovat.“

„Dobře. A existují při tvoření té vizuální identity nějaké univerzální postupy a pravidla? Nebo případně jak postupujete Vy?

„Jsou postupy, které se prostě musí dodržet. V případě státu je určitě dobrý si vytvořit originální vlastní font, který by zpracoval typograf. Určitě je důležitý mít nastavenej font. A pravidla těžko takhle říct, protože některý věci nelze obejít, že jo. Takové ty základní, jak postavit a složit logo a manuál a tady tyto základy. Ale je hlavně důležitý si v takovém rozsahu té identity říct, do jaké hloubky až tadyta sdílená identita té země bude sahat, jestli půjde až do těch krajů. Teď vlastně ještě neustále jednotlivé kraje mají svoje loga. Takže je potřeba si třeba říct, jak velkej vliv na jednotlivý sekce má ten stát. Jestli musí třeba ten kraj mít nějaký prvek z té sdílené vizuální identity, nebo nemusí. To je třeba si hned na začátku říct a podle toho se pak odvíjí ty aplikace a rozpracování toho logotypu. Ale samozřejmě daná barevnost, daný font, dané rozměry a tak dále.“

„No a když to porovnáme třeba s tím brandingem, nebo vytváření corporate identity v komerčním sektoru, jak se to liší? Když vytváříte třeba CI pro nějakou značku a pak pro konkrétní stát? Dají se tam použít ty samé postupy?“

„Určitě. Značka funguje jako ten systém, nebo ta idea, takže to musí být aplikovatelný i na tuto sdílenou vizuální identitu. Akorát rozdíl v tom je ten, že sdílená identita státu je rozsáhlejší. Je rozsáhlejší, co se týče těch aplikací pro ty jednotlivá ministerstva, úřady, ta aplikace by měla být i na Pražský hrad, na Poslaneckou sněmovnu, na Úřad vlády ČR. Takže tady těch věcí, kam by se to muselo aplikovat je dost, oproti jedné nějaké značce, která má základní rozsah. Ale když se podíváte třeba na tak zvanou brand architekture, kterou vlastně máte třeba u FedExu nebo u Apple, tak tam to máte taky rozpracovaný, jak pracovat s tou

identitou, s tím sdílením té značky. Tak takhle vlastně musí být vytvořena i ta identita toho státu.“

„Jasně. No a já to tedy chápu tak, že ten vizuální aspekt je jenom jedna z těch dimenzí, co tvoří tu značku. Že to má být jakoby vizuální reprezentace toho, co ta značka znamená v podstatě, těch hodnot, které reprezentuje. Je to tak i s tím státem?“

„Tak vlastně v momentu, kdy stát bude mít jasně definovanou tu svou identitu, buďto tím logem, nebo vlajkou, a bude v tom jakási jasná struktura a pořádek, tak tím dává najevo, nebo může vytvářet, jakési emoce toho, že v tom státu je základ v pořádku a že v tom prostě není chaos. U toho státu je to takhle. Nemůžeme na to aplikovat jinou barevnost, nebo jiné věci, které fungují na jiných značkách. Ale tady vlastně ta identita státu, to je nějaká věc, která třeba chybí tady v Česku. A pak další věc, kde se můžou více projevit ty emoce, nebo to, co může mít dejme tomu, když to teď přirovnám k tomu Apple nebo k Nike, tak tam pracují více s emocí, tak tento prvek se dá aplikovat na tu tak zvaně destinační značku toho státu. A to je něco jiného.“

„Mhm. To se pak využívá v sektoru turismu spíše, že?“

„Ano.“

„No a nemyslíte si, že i třeba s tím turismem by to mělo být sjednocené? To, co my komunikujeme jako destinační značka a ta národní značka? Kdyby se to sjednotilo, tak nemohla by to být jasná message, že to, co komunikujeme dovnitř, chceme komunikovat i ven tomu světu?“

„Může to být ideově provázané, může to krásně na to navazovat. Ale v tomto případě nejsem tak striktní, aby ta destinační značka musela vlastně být dalším jako kdyby bodem v tom manuálu té sdílené vizuální identity. Protože problém je takovej, už u samotné té destinační značky Česka, že vlastně jich vzniklo několik. Když se podíváte, já to mám tady teď před sebou, tak jich prostě bylo pět teď vlastně za doby pana Babiše. Vytvořili takový to sluníčko, to Czech republic: Coutry for the Future, a to je to poslední co asi má nějak definovat nějak tu destinační značku, to nevím. Ale vlastně před tím bylo Czech RepubLIKE, s podtrženým LIKE, nebo Czech republic: Land of Stories, nebo to logo s těma bublinama. Někde se používá třeba ta Česká republika s rozevlátou českou vlajkou a tak dále, takže prostě i v té samotné destinační značce byl chaos, nebo je i teď dost. Takže v momentě, kdy se sjednotí ta identita toho státu a těch jeho jednotlivých úřadů a ministerstev, tak pak by měl být prostor na

to udělat tu destinační značku, která by mohla dejme tomu lehce navazovat na to, co už je jako dáno. Ale nemusí to tak být. Protože destinační značka je něco jiného. To mají takhle i jiné země, si myslím, že to takhle rozlišujou.“

„Existují třeba nějaká kritéria? Nebo co byste řekla vy, že jsou kritéria, která by měla ta vizuální identita státu splňovat?“

„Kritéria?“

„Nebo co musí obsahovat třeba?“

„No… Tak co musí obsahovat, to jsem určitě už nějak zmínila. Tak jednotné státní písmo, font, a pak vlastně záleží na tom, co je definováno v tom zadání. Třeba si říct, že budeme pracovat s těmi symboly, budeme pracovat s českou vlajkou, nebo budeme pracovat s tím malým státním znakem, což je ten lev, a bude ten lev ve štítu, v tom červeném poli. A tadyty věci je potřeba si definovat a pak to vypracovat, protože pak by v tom jinak vznikal další chaos. Je potřeba vyjasnit užívání státních symbolů a u toho by zafungovala nejlépe novela zákona o státních symbolech. Tam by bylo definovaný, kde používat malý, a kdy velký státní znak. A zakázat nepřípustné užívání těchto znaků. Což se děje i u těch nejvyšších lidí ve vládě. Musí to být posvěcené zákonem.“

„Dobře, teď se zeptám trochu konkrétněji. Moje práce se soustředí na analýzu brandingových aktivit Německa. Máte nějaké postřehy k tomu, jak Německo tvoří a komunikuje tu svou identitu, vizuálně či jinak?“

„To nemám prozkoumané. Ale co máte krásně rozpracovaný, Německo to není, je to Kanada. Mají to dostupné na webu. Kanada má už mnohem, mnohem dýl než Německo dokonale propracovanou tu sdílenou identitu. Spíš na to bych se podívala. Nebo i Chile. Ale je třeba i zajímavé jakou Německé má tu destinační značku, protože je to dost propojený, si myslím. Ale to Německo nemám tak hluboce prozkoumané.“