

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2022

Bc. Martina Kolská

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Nation branding blízkovýchodních států
na příkladu Saúdské Arábie**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Martina Kolská

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Štěpán Soukeník, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

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 30. 7. 2022

Bc. Martina Kolská

Bibliografický záznam

KOLSKÁ, Martina. *Nation branding blízkovýchodních států na příkladu Saúdské Arábie*. Praha 2022. 109 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Štěpán Soukeník, Ph.D.

Rozsah práce: 181 462 znaků

Abstrakt

Změna image státu je komplexní proces, který vyžaduje dlouhodobé strategické úsilí. Státní značky jsou ovlivňovány širokými vnějšími vlivy, které mohou způsobovat i negativní image nebo stereotypizaci. V kontextu států se často hovoří o nation rebrandingu, který se snaží o redefinici obecně vnímané image. Image státu je nicméně velmi zakořeněná a není možné ji změnit jen marketingovými nástroji a komunikací a je třeba jasných změn a politických aktivit, které vytvoří silný komunikační základ pro tvorbu nation brandingové strategie. Státy, které mají obecně s reputací problém, mají často nedemokratické státní uspořádání a růst jejich značky bývá limitován. Blízký východ se často potýká s negativní image a stereotypizací. Zároveň ale věnuje nation branding velkou pozornost, úsilí a rozpočty. Saúdská Arábie svou nation rebrandingovou strategii zahájila představením dokumentu Vision 2030, který je plánem celkové společenské a ekonomické transformace země. Cílem práce je zjistit míru multidisciplinarity nation branding v kontextu Saúdské Arábie skrze kombinaci kvantitativní analýzy nation brandingových indexů a polostrukturovaných expertních rozhovorů. Nation branding Saúdské Arábie zaznamenal mírný růst, značnou profesionalizaci i první strategické úspěchy dokumentu Vision 2030. Práce nicméně detekuje faktory, které mají na image a státní značku negativní vliv. Ačkoliv některé z nich nejsou komunikací adresovány, v ekonomických a sociálních ohledech je transformace s komunikací velmi provázána a jednotlivé změny a reformy vytvářejí zásadní komunikační příležitosti. Saúdská Arábie ale nadále čelí krizovým momentům a kritice a bez jasných odpovědí na tyto zdroje negativní reputace nebude možné státní značku nadále posilovat.

Abstract

Changing a country's image is a complex process requiring long-term strategic effort. Nation brands are influenced by a wide range of external influences possibly causing negative images or stereotyping. Thus, regarding states, rebranding is often used to redefine the generally perceived image. Nonetheless, the image of a state is deeply rooted and cannot be changed by marketing tools and communication alone. Noticeable changes and policy actions are needed to create a strong communication basis for the development of a nation branding strategy. Countries generally having reputation problems are often non-democratic and the growth of their brand tends to be limited. The Middle East frequently faces negative image and stereotyping. At the same time, nation branding receives vast attention, effort

and budgets there. Saudi Arabia launched its nation rebranding strategy by presenting the Vision 2030 document. This paper aims to determine the extent of nation branding multidisciplinary in the Saudi context. A combination of a quantitative analysis of national branding indexes and semi-structured expert interviews is chosen. Nation branding in Saudi Arabia has experienced moderate growth, considerable professionalization, and the first strategic achievements of the Vision 2030 plan. On the contrary, factors negatively impacting the image and the nation brand are detected. Although some of them are not addressed within communication, transformation is very much intertwined with communication, and implemented changes and reforms create major communication opportunities and challenges.

Klíčová slova

Saúdská Arábie, nation branding, Blízký východ, Vision 2030, státní značka, měkká síla, rebranding, strategická komunikace, reputace, image

Keywords

Saudi Arabia, national branding, Middle East, Vision 2030, national brand, soft power, rebranding, strategic communication, reputation, image

Title/název práce

Nation Branding of Middle East Countries: The case of Saudi Arabia

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Štěpánu Soukeníkovi, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům: Ing. Břetislav Tureček, Cornelié Zeineddine, Deborah Wheeler Ph.D., Zeina Tohme Adaime Ph.D., Robert Mogielnicki a prof. David Reibstein za jejich ochotu, čas, postřehy a cenný vhled do problematiky. A v neposlední řadě děkuji Ing. Abdul Sahib Al Nassir za celoživotní inspiraci a teritoriální, historický i společenský a politický vhled do problematiky.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Teoretický úvod	6
2. 1 Postmodernita v mezinárodních vztazích.....	6
2. 1. 1 Diplomacie a komunikace.....	7
2. 1. 2 Veřejná a kulturní diplomacie.....	8
2. 2 Nation Branding.....	9
2. 2. 1 Nation branding jako nástroj měkké síly	9
2. 2. 2 Nation branding a demokracie	10
2. 3 Nation rebranding.....	12
2. 3. 1 Státy s negativní reputací	13
2. 3. 2 Rebranding jako cesta k pozitivní image	14
2. 4 Nation branding v teritoriálním kontextu Blízkého východu	15
2. 4. 1 Byznys a otevřenost: Spojené arabské emiráty.....	17
2. 4. 2 Ostrov liberalismu uprostřed BV: Izrael.....	19
3 Saúdská Arábie	20
3. 1 Historie, sociální a mezinárodně politický kontext.....	20
3. 2 Nation branding a struktura instituce	22
3. 3 Vision 2030	24
3. 4 Vnitropolitický a společenský vývoj od představení dokumentu Vision 2030.....	27
4 Metodologie	30
4. 1 Cíl výzkumu a definice výzkumných otázek	30
4. 2 Výzkumná strategie.....	30
4. 3 Vymezení zkoumaného období.....	31
4. 4 Zkoumaný vzorek dat a podkladový materiál.....	31
4. 4. 1 Nation brandingové indexy.....	31

4. 4. 2 Respondenti.....	38
4. 5 Výzkumné metody	38
4. 5. 1 Zpracování výsledků NB indexů.....	38
4. 5. 2 Polostrukturované rozhovory	39
4. 6 Způsob analýzy dat	40
4. 6. 1 Analýza výsledků NB indexů.....	40
4. 6. 2 Kódování rozhovorů.....	42
4. 7 Limity a etika výzkumu	43
5 Analytická část.....	45
5. 1 Analýza nation brandingových indexů.....	45
5. 2 Analýza expertních rozhovorů	50
5. 2. 1 Specifika a problémy image Saúdské Arábie.....	51
5. 2. 2 Reakce veřejnosti ve vztahu k nation brandingovému úsilí KSA.....	54
5. 2. 3 Kritika a problémy saúdské státní značky.....	57
5. 2. 4 Vliv politického režimu na strategii a komunikaci KSA	61
5. 2. 5 Strategie a cíle transformace s vlivem na nation branding	63
5. 2. 6 Reformy a změny s vlivem na vývoj saúdské značky.....	68
5. 2. 7 Profesionalizace a specifické nástroje nation brandingů KSA	70
6 Diskuze	75
7 Závěr	82
8 Summary	84
9 Použitá literatura a zdroje	87
11 Seznam obrázků.....	95
12 Seznam příloh	95
13 Přílohy.....	96

1 Úvod

Nation branding je odborníky často zasazován do kontextu demokratických států a jen málo se teorie věnuje nedemokratickým státům, které dlouhodobě trpí negativní reputací a stereotypizací, která omezuje růst jejich značky. Tato práce nabízí vhled do problematiky skrze implementaci měkké síly, jejich nástrojů, vztah mezi nation brandingem, demokracií a nation rebrandingem. Stát, ačkoliv je v některých ohledech z pohledu nation brandingů podobný komerční praktice brandingů, není tabula rasa. Nevstupuje na trh jako zcela nový produkt (Van Ham 2008), ale spojuje se s ním historické stereotypy, asociace a narativy, které více či méně odráží jeho současnou realitu. Nation branding nastupuje právě v momentě, kdy se realita státu mění, ale jeho pověst zůstává stabilní a nereflektuje tak změny (Anholt 2007).

Velice strategický až korporatizovaný přístup můžeme sledovat u některých zemí, které sice nejsou řízeny demokraticky a trpí negativní pověstí způsobenou mediálním obrazem, porušováním lidských práv, společenskou a legální nerovností nebo nadspolečenským chováním, ale vytváří nový směr a rámec pro to, jak přístup k nation brandingů může alternativně vypadat. Blízký východ je teritorium se spoustou politických, společenských a geografických specifik. Tento region a státy, které jsou jeho součástí, značně ovlivňují globální trh i mezinárodní dění. Státy jako Izrael nebo Spojené arabské emiráty jsou dobře etablované na poli nation brandingů a destinačního marketingu a v posledních letech se mezi nimi objevil další kolos, kterým je Saúdská Arábie.

Své cíle popsala Saúdská Arábie v dokumentu Vision 2030. Prostřednictvím nové strategie se Saúdská Arábie pokouší o diverzifikaci svých příjmů, které jsou stále primárně závislé na těžbě ropy (Belanger 2021). Nicméně stejně jako ostatní státy Blízkého východu se i Saúdská Arábie potýká s komunikačními a brandingovými výzvami, které ovlivňují její strategii. Kromě značných kulturních rozdílů, asociací s terorismem a ozbrojenými konflikty, se tyto země potýkají také s častou kritikou kvůli ekologické zátěži nebo porušování lidských práv (Avraham a Ketter 2016). V jejich strategii tak často dochází k rebrandingu takových narativů. Ten ale není vždy dostatečný, a tak je často třeba, aby státy prošly i vnitřní obměnou, která bude s jejich strategií v souladu. Vzhledem k tomu, že Vision 2030 je aplikována teprve od roku 2016, můžeme začít pozorovat vliv rebrandingu na každodenní život saúdských obyvatel, turismus, průmysl, městské plánování, investice a ekonomiku. Naproti tomu stále

stojí ne vždy pozitivní obraz Saúdské Arábie nejen v západních médiích, ale také mezi odborníky na toto teritorium či neziskovými organizacemi (Hameed a spol. 2020).

Podobné téma je zatím velmi málo popsáno, ačkoliv strategie blízkovýchodních států je fenoménem sama o sobě, a tak podobné práce, které popisují rebranding Izraele nebo Spojených arabských emirátů, již existují. Význam regionu je v poslední době zvyšován geopolitickým a ekonomickým vývojem. Nation branding je obecně vnímán jako legitimní způsob na úpravu státní image a management veřejného mínění. Lídři v tomto odvětví proto mohou získávat důležitou konkurenční výhodu, která ovlivňuje mezinárodní obchod, turismus, ale i mezinárodní dění a politiku. Je důležité vývoj tohoto regionu v této oblasti sledovat, zkoumat vlivy nation brandingového úsilí na veřejné mínění, ale i na utváření politiky a vývoj mezinárodních vztahů. Z teoretického hlediska práce přispívá k rámci, který se věnuje multidisciplinárnímu ukotvení a přístupu k nation branding a aplikuje jednotlivé teoretické poznatky na nově se rebrandující značku.

Cílem práce je prozkoumat vztah nation branding a reálného prostředí, ve které se Saúdská Arábie z pohledu společenských, ekonomických a politických faktorů nachází a zjistit tak míru multidisciplinarity nation brandingové praxe v kontextu Saúdské Arábie. V první fázi se výzkum zaměřuje na předpoklad, že strategický dokument Vision 2030 měl zásadní vliv na celkové strategické a nation brandingové úsilí země. Na tomto základu byla vytyčena první výzkumná otázka: *Jak se vyvinul nation branding Saúdské Arábie od představení strategického plánu Vision 2030 v roce 2016 do roku 2021?* Následně pro zjištění propojení komunikační roviny s dalšími vnějšími faktory, které na značku působí, byla vystavěna druhá výzkumná otázka: *Jaký je vztah mezi hlavními komunikačními tématy Saúdské Arábie a aktuálními problémy země?*

Pro zodpovězení těchto otázek je zvolena kombinace metod, a to konkrétně kvantitativní analýzy nation brandingových indexů mezi lety 2014/2015 a 2020/2021 a kvalitativní metody v podobě polostrukturovaných expertních rozhovorů. Rozhovory byly uskutečněny s předními odborníky, kteří se zabývají nation brandingem nebo Saúdskou Arábií v některé z příbuzných oblastí. Kromě odborné literatury jsou v práci využity výroční zprávy nation brandingových indexů a přepisy rozhovorů, které byly zpracovány pomocí kódování.

V teoretické části je práce uvedena do souvislostí měkké síly, mezinárodní a diplomatické komunikace včetně dalších nástrojů měkké síly, a to kulturní a veřejné

diplomacie. Následně je nation branding popsán v kontextu měkké síly a demokracie. Další podkapitola se pak podrobněji věnuje nation rebrandingu a jeho aplikaci na státy s reputačními problémy a negativní image. Teritoriální ukotvení problematiky pak popisuje kapitola, která se věnuje nation branding na Blízkém východě s konkrétními příklady ze Spojených arabských emirátů a Izraele. V samotném závěru teoretické části je v kapitole věnující se přímo Saúdské Arábii popsán historický, společenský a politický vývoj, struktura a podoba nation branding. Dále je v této kapitole popsán strategický dokument Vision 2030, jeho pilíře, cíle a úspěchy a v neposlední řadě vývoj země od představení tohoto dokumentu. V další fázi práce je podrobně popsána metodologie včetně cíle a výzkumných otázek, časového vymezení projektu, typu sebraného materiálu, analýzy dat a metodologického ukotvení. V analytické části jsou prezentována dílčí zjištění v rámci obou analýz, které jsou následně diskutovány a zodpovídají na výzkumné otázky.

Oproti tezi byl v práci upřesněn cíl, který byl v tezi popsán obecněji, a místo tematické analýzy byla využita kvantitativní analýza nation brandingových indexů. Tato metoda byla identifikována jako vhodnější pro odhalení externích vlivů, které negativně nebo pozitivně na značku působí. Vytvořila tak vhodnější základ pro rozhovory a odpovědi na výzkumné otázky.

2 Teoretický úvod

2.1 Postmodernita v mezinárodních vztazích

Mezinárodní vztahy prošly od první světové války velkou proměnou. Změny v přístupu k diplomatickým vztahům a komunikaci byly akcelerovány především druhou světovou a studenou válkou, které poukázaly na důležitost komunikačních aktivit a urychlily proces profesionalizace mezinárodní a diplomatické komunikace (Melissen 2005). Podle Lose (2017) přestala být tvrdá síla po druhé světové válce tolik důležitá a výzvy, kterým státy čelily, byly jiné než před ní. Studená válka byla mimo uplatňování klasické tvrdé síly také bojem hodnot a ideálů.

Postmoderní moc je podle Petera van Hama (2008) taková, ve které místo ekonomické a vojenské síly vítězí ten lepší příběh. Státy mezi sebou dnes soutěží více o nashromáždění bohatství uvnitř vlastních teritorií než o expanzi do teritorií nových (Surowiec 2017). Praktiku donucování, která náleží tvrdé síle, nahrazují tyto koncepty praktikou přitažlivosti.

Měkká síla je většinou přisuzována demokratickým státům a mezinárodním organizacím, ale i autoritářské režimy mohou tohoto typu generování moci využít, i když ne vždy se zcela dobrým úmyslem (Loś 2017). Podle Coopera (2004) má totiž MS například moc posvětit a legitimizovat i vojenské akce. Měkká síla operuje aktivně skrze své nástroje ve prospěch oboustranné interakce státu a stakeholderů. Těmi jsou veřejná diplomacie, kulturní diplomacie a nation branding (Loś 2017).

Pro měkkou sílu je typické, že svých cílů dosahuje díky přitažlivosti své kultury, hodnot a politického stylu (Nye 2008), k čemuž ze své podstaty potřebuje pozitivní image doma i v zahraničí. Právě tři zmíněné nástroje měkké síly mají schopnost ovlivnit image státu. Podle Nye (tamtéž) se státy stávají v postmoderních mezinárodních vztazích atraktivní, jestliže pomáhají rámovat problémy, jejich kultura a myšlenky jsou blízké přetrvávajícím mezinárodním normám a jejich kredibilita je podpořena uplatňovanými hodnotami a politickou aktivitou, které utvářejí.

V průběhu 20. století, a především pak od počátku 21. století začalo marketingové myšlení více vstupovat do diplomatického a mezinárodního prostoru (Melissen 2005). Surowiec (2016) k tomu přidával ještě faktory jako korporatizace, privatizace, komodifikace a vliv propagační kultury na zahraniční záležitosti. Působením těchto faktorů a rozšířením

globalizace dochází k mnohočetným změnám. Hlavní změny byly definovány zmíněnou zvyšující se důležitostí měkké síly a veřejné diplomacie (Nye 2008). O něco později se k nim přidal nation branding (NB) a moderní technologie. Melissen (2005) vnímá vznik a uplatňování dialogu jako hlavní změnu v moderní diplomacii a mezinárodních vztazích. Právě tento fakt a také rozšíření dostupnosti informací udělaly z občanů nezávislé pozorovatele a účastníky mezinárodní politiky (Los 2017). Symetrický model diplomacie zvyšuje nároky na kredibilitu, transparentci a demokratizaci států (Harris 2013).

2. 1. 1 Diplomacie a komunikace

Podle Jönssona a Halla (2003) je komunikace klíčovým aspektem diplomacie. V minulosti diplomat především sbíral a předával informace, což se ovšem změnilo vlivem nových technologií a globalizace. Právě techniky, jako veřejná diplomacie a nation branding získaly svou důležitost. Veřejná diplomacie se stala prostředníkem obousměrného toku informací a komunikace. K tomu pak přispěla i sociální média, která jsou stále častěji zařazována mezi komunikační kanály moderní diplomacie. Harrisová (2013) tento jev nazývá diplomacií 2.0, kde sociální média vytváří prostor pro symetrickou komunikaci.

Podle Haydena (2012) je měkká složka diplomacie persvazivní silou, kterou jí pomáhají prosadit její zmíněné nástroje. Komunikace a přesvědčování mají přímý dopad na výsledky prováděných politických aktivit (Loš 2017). Média mohou měkkou sílu podporovat a pro rovnou účast na poli měkké síly je přístup ke komunikačním kanálům klíčový, jelikož každý účastník politického vyjednávání by měl mít schopnost být přesvědčen a zároveň přesvědčit ostatní. Měkká síla je obecně hůře kontrolovatelná než tvrdá síla, což se značně projevuje také na komunikaci a toku informací, který je nejen primární, ale také sekundární, tedy je určitým vedlejším efektem utvářeným médii a stakeholdery (tamtéž).

Právě za účelem ovlivnění komunikačního toku ze strany stakeholderů roste význam veřejné diplomacie. Sigsgaard (2011) rozlišuje tři dimenze veřejné diplomacie s ohledem na časovou a komunikační rovinu. Podle něj se veřejná diplomacie dělí na reakční, tedy krátkodobou responzivní strategii, proaktivní, která se projevuje v podobě strategické komunikace, a budování vztahů, tedy dlouhodobý komunikační proces. Tyto dimenze poukazují na podobnost moderní diplomatické komunikace s marketingovou a PR praxí. Olins (2002) předpovídal stírání rozdílů mezi státy a korporáty, které spolu podle něj budou soutěžit, překrývat se nebo si dokonce vymění místa. Ačkoliv korporace chovající se jako státy, alespoň z ekonomického a mocenského pohledu, nejsou v dnešní době ničím výjimečným, myšlenky

států chovající se jako korporace, stále vzbuzují značné kontroverze a v praxi se zatím moc nevyskytují.

2. 1. 2 Veřejná a kulturní diplomacie

Veřejná diplomacie (VD) patří ke klíčovým nástrojům měkké síly a slouží k tvorbě a podpoře reputace země v zahraničí. Už sama podoba moderní veřejné diplomacie poukazuje na komunikační profesionalizaci a strategický přístup k mezinárodním vztahům, jelikož veřejná diplomacie je dlouhodobý proces, který se snaží o nastolení oboustranného komunikačního toku se začleněním široké škály stakeholderů za účelem vytvoření dlouhodobého vztahu (Melissen 2005).

Surowiec (2016) a Szondy (2008) zmiňují hned několik rozdílných pohledů na vztah mezi nation brandingem a veřejnou diplomacií. Podle nich existují názory, že nation branding je zastřešující pojem, pod který spadá i veřejná diplomacie, následuje pohled, který považuje nation branding za nástroj veřejné diplomacie. Jiní autoři podle Surowiece a Szondyho zase vnímají NB a VD jako rozdílné pojmy, které se prolínají nebo jako vzájemně nesouvisející pojmy či jako synonyma. Podle Szondyho (2008) je ovšem rozdíl už v jejich vývoji, kde veřejná diplomacie byla rozvinuta v USA a nation branding má naopak britský původ. Surowiec (2016) zmiňuje, že nation branding a veřejná diplomacie mají za cíl budovat pozitivní image státu, ale nation branding vnímá jako více holistický přístup, zatímco veřejná diplomacie má podle něj dílčí politické cíle. Podle Dinnieho (2008) se veřejná diplomacie podílí na nation branding a státy se k VD obrací, aby podpořily dimenzi měkké síly v jejich nation brandingových strategiích. Anholt (2007) věří, že pouze spojení VD a NB může vytvořit jednotnou dlouhodobou strategii, která má šanci zlepšit image a zvýšit konkurenční výhodu státu.

Kulturní diplomacie má za cíl vytvořit důvěru, díky které bude možné propagovat vlastní hodnoty i jinak vzdáleným nebo odlišným kulturám, proto je tedy jistým ideálním modelem měkké síly (Melissen 2005). Kulturní pozice státu je určena univerzálností dané kultury, popularitou jazyka, úrovní vzdělávání a vědy, výměnou tradic, mezinárodním uznáním, právní a politickou kulturou. Pro kulturní diplomacii je stěžejní dobrá interkulturní komunikace (Loš 2017). Podle Nye (2004) jsou pro kulturu důležitá média, jelikož v informační době může být každá kultura přitažlivá.

Oba nástroje mají tradici ve vztahu k Blízkému východu, když uvážíme, že veřejná diplomacie získala ve Spojených státech amerických velkou pozornost po 11. září. Ačkoliv

snaha Bushovy administrativy o “vítězství v srdcích a myslích” obyvatel islámského světa, je dnes spíše charakterizována jako “sametová pěst v železné rukavici” (Leonard 2002). Kulturní diplomacie na druhé straně získala stojící monument v podobě Louveru v Abu Dhabi, který vznikl jako manifest kulturního přátelství Francie a Spojených arabských emirátů po sérii teroristických útoků ve Francii v roce 2015.

Kombinace přístupu k mezinárodním vztahům založeného na komunikaci s politicky orientovaným přístupem společně vytváří ideální prostředí pro řízení národní značky (Surowiec 2017). Nation branding a diplomacie jsou rozdílné, ovšem velmi příbuzné obory a zpravidla by měly spolupracovat. Holistický přístup k řízení národní značky je zcela klíčový. Diplomacie, a především pak veřejná diplomacie, prosperují ve státech, které vkládají značné úsilí do brandingu (Melissen 2005).

2. 2 Nation Branding

Nation branding, ačkoliv není novým pojmem, stále postrádá jasné teoretické ukotvení. Dohady panují také o tom, v jakém vztahu je nebo by měl být k diplomatickému a mezinárodně politickému úsilí země. Kontroverze okolo představy státu chovajícího se jako korporace shrnul sám otec zakladatel pojmu Simon Anholt ve své publikaci *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities, Regions* z roku 2007. Podle něj pojem branding není přijímaný především proto, že symbolizuje velice úzkou komerční aktivitu, která ale v aplikaci na národ, potažmo stát, nabývá na rozměru, jelikož *konkurenční identita* je z 80 % složena z inovací, z 15 % z koordinace a z 5 % z komunikace. Změny ve vnímání image totiž mohou přijít jen pokud se spojí jasná strategie s vizionářským leadershipem, skvělou koordinací mezi vládou, veřejným a soukromým sektorem a komunitou (tamtéž). Management národní značky zahrnuje široké rozpětí přidružených odvětví jako je tvorba politiky, přímé zahraniční investice, turismus, kulturní a zahraniční politika a podobně (Surowiec 2017).

2. 2. 1 Nation branding jako nástroj měkké síly

Země, které se chtějí aktivně podílet na ovlivňování veřejného mínění v zahraničí, musí vyvinout úsilí za účelem kontroly image a vysílaných zpráv (Sigsgaard 2011). Anholt (2007) věřil, že je měkká síla potřebnou prerekvizitou pro úspěch nation brandingu. V principu MS usiluje o to, aby ostatní konali v souladu s jejími zájmy (Nye 2005). Nation branding může zařadit, aby ostatní věnovali pozornost tomu, co po nich měkká síla vyžaduje. NB může být

využit pro podporu a udržení měkké síly právě díky všeobecné tvorbě pozitivní image, která podpoří atraktivitu státu, a tedy i měkkou sílu (Surowiec 2016). Podle Anholta (2007) je nation branding mírovým a humanistickým přístupem k mezinárodním vztahům, jelikož je založen na rovné příležitosti, konkurenci a spotřebitelské volbě.

MS působí jako neviditelná síla skrze reputaci a pozitivní image (Loś 2017). Pokud je NB správně řízený, může přispět k prestiži a pozitivní image. Podle Gallarottiho a Al-Filali (2012) je ideální manifestací měkké síly, když se stát stane vzorem pro ostatní státy, které budou chtít napodobit jeho image, hodnoty a politické aktivity.

Množství aktérů, kteří měkkou sílu uplatňují, roste (Surowiec 2016). Podle Nye (2008) se informační přehlcení a paradox hojnosti projevuje právě na důležitosti měkké síly. Podle Sigsgaarda (2011) je nation branding komunikačně orientovaný přístup k mezinárodním vztahům, který může zvýšit konkurenční výhodu oproti státům, které jsou mu podobné vlivem globalizace, teritoriálních, kulturních a geopolitických specifik.

Sigsgaard (tamtéž) míní, že špatně provedený nation branding, který není založený na pravdě a vytváří umělé obrazy a konotace, může v konečném důsledku měkkou sílu oslabit. Proto by státy neměly nikdy konat pouze z brandingových důvodů, aby se vyhnuly tomu, že budou působit netransparentně, neupřímně a v konečném důsledku budou jejich aktivity spíše připomínat propagandu (Anholt 2007). Strategické pokusy o management národní image jsou přirozenou nadstavbou politických aktivit (Surowiec 2017). Nation branding by měl zůstat pevně spjat s realitou, ve které se národ aktuálně pohybuje spíše než prefabrikovat marketingová sdělení. Měl by se zabývat celkovou image státu v mezinárodním prostředí od politické, ekonomické až po kulturní dimenzi image (Fan 2010). Kromě propojování komunikace a politických aktivit se nation branding v kontextu měkké síly může podílet na zmenšování propasti mezi mezinárodním a domácím publikem a budování kolektivní identity (Surowiec 2017).

2. 2. 2 Nation branding a demokracie

Jelikož MS běžně praktikují i autoritářské státy a instituce, mohou sice během aplikace měkké síly přehlížet veřejné mínění uvnitř svých hranic, ale musí vnímat a zvažovat vnější prostředí. Ovšem existují i nedemokratické režimy, které se těší stabilnímu prostředí a politické podpoře i mezi vlastními obyvateli. Gallarotti a Al-Filali (2012) je nazývají liberálními nedemokraciemi, které generují vhodné prostředí pro měkkou sílu i uvnitř svých hranic.

Měkká síla v nedemokratickém uspořádání musí být schopna reagovat na vnější podmínky, které ji obklopují. Efektivní a centralizované řízení jsou naprosto stěžejní pro aplikaci měkké síly (Loš 2017). Nicméně je třeba neopomenout, že společenské, ekonomické a politické faktory a jejich odraz v zahraničí mohou oslabit nebo posílit měkkou sílu. Proto se zpravidla předpokládá, že demokratické státy si v užití měkké síly povedou lépe. Často skloňovaným pojmem je v tomto ohledu kredibilita, která je ostatně podle Harrisové (2013) stěžejní pro budování dobré státní značky. Pokud se z persvazivní povahy měkké síly, veřejné diplomacie a nation brandingů stane pouhá diseminace informací, promění se komunikační strategie v propagandu, která způsobí ztrátu kredibility (Loš 2017).

Z pohledu marketingově orientovaného přístupu k budování pozitivní image státu by nedemokratický režim mohl vytvořit vhodnější prostředí pro management národní značky. Jelikož autokratické státní uspořádání s osvícenským leadershipem se více podobá korporátnímu prostředí, ve kterém vzniká většina komerčních značek. Autokratické vlády mohou proces nation brandingů mnohem lépe kontrolovat díky centralizovanému řízení. Demokratické uspořádání je založeno na hledání konsensu, které ovlivňuje proces rozhodování a často zpomaluje výsledky a znehybňuje management značky (Kemming a Humborg 2010). Podle Papadopulose a Heslopa (2002) chybí nation brandingů v jeho přirozeném demokratickém prostředí autorita, která by utvářela nutná rozhodnutí a jednotný směr a cíl celé strategie.

Anholt (2007) věří, že královské rodiny vnímají svou zemi v mnohem delším časovém horizontu než střídající se vlády v demokratických uspořádáních. Královská rodina je ve většině zemí přirozeným dlouhodobým ochráncem, někdy dokonce synonymem národní reputace. Například britská královská rodina je podle Vanity Fair nejhodnotnější britskou značkou a její hodnota je odhadována na 100 miliard dolarů a stále roste (Nicholl 2021). Člen královské rodiny vnímá stát podobně jako rodinný podnik, jehož prosperita bude důležitá za jeho vlády stejně jako až nastoupí jeho potomci. V konečném důsledku není v takovém případě podstatné, jestli se změna dostaví v tomto "volebním období" nebo za vlády nástupce. Právě dlouhodobý horizont je pro úspěch nation brandingové strategie klíčový a dokáže zajistit velmi trvalý efekt.

V komerčním prostředí je branding vertikální jednosměrný proces, což v demokracii není možné a v konečném důsledku tak snižuje kontrolu nad státní image. Způsob, jakým jsou vedené demokracie, je velmi vzdálený tomu, jak fungují světové korporace. Podle Anholta (2007) nejrychleji a nejdynamičtěji rostoucí národní značky jsou ty, které jsou vedeny jako

firmy, například Dubaj nebo Singapur. Jejich vůdci by se dali připodobnit výkonným ředitelům, kteří mají jasnou vizi a strategii (tamtéž). Ačkoliv by se mohlo zdát, že se tímto otevírá spor mezi demokracií a marketingem, nabízejí se optimistické pohledy na tuto problematiku.

Anholt (tamtéž) tvrdí, že šířící se demokratizace je jedním z hlavních důvodů, proč by se státy měly soustředit na budování značky. Podle něj se zvyšuje tlak na transparentnost a otevřenost vlád a jejich vztahů s dalšími stakeholdery, stejně tak roste obecné povědomí a informovanost občanů o mezinárodním i domácím dění, což zvyšuje potřebu přístupu k diplomacii, politice a mezinárodním vztahům, který je soustředěný na veřejnost. Kromě toho Kemming a Humborg (2010) považují demokratický přístup za esenci reputace národní značky a nedemokratické státy podle nich mohou svou národní značku vylepšit jen do té míry, než je jejich obecná reputace limituje. Reputace státu se odvíjí od toho, co stát udělal, co vytváří, jak o něm jiní mluví a jak o sobě mluví stát sám. Reputace žádného státu nebyla v minulosti vytvořena čistě komunikací, a tak nemůže být ani čistě komunikací změněna (Anholt 2007). Obecně se tedy dá říct, že pokud se nedemokratická národní značka chce vymanit z limitů, které její státní uspořádání představuje, je třeba alespoň částečných změn, které vytvoří silný komunikační základ.

2. 3 Nation rebranding

Rozdíl mezi národní značkou (*national brand*) a národním brandingem (*nation branding*) je zřejmý. Značka by byla schopná existovat i bez pomoci brandingů ve své přirozené podobě (Fan 2006). Navenek se projevuje v podobě státních symbolů, barev, vlajky a podobně (Sigsgaard 2011). Mimo to je národní značka i jistým nehmataelným souborem obrazů, asociací a myšlenek, který má každý ve své hlavě a vážou se k určitému místu, zemi nebo městu. Podle Anholta (2007) mají místa reputaci odjakživa a ta ovlivňuje smýšlení lidí uvnitř i vně onoho místa.

Národní značky se prakticky nikdy nevyskytují ve vakuu a jsou pod neustálým vlivem vnitřních i vnějších faktorů, pozitivních i negativních externalit. Jejich reputace je ovlivňována médii, osobnostmi, událostmi, aplikovanou politikou a dalším množstvím ekonomických, společenských, přírodních a geografických faktorů. Pokud chceme značku repositioningovat a rebrandovat, není možné ji stáhnout z prodeje, jako je tomu u komerčních produktů. Máme nad ní prakticky nulovou kontrolu ve vztahu ke třetím stranám (Fan 2006).

Na světě je jen velmi málo národních značek, které neprobouzí žádné asociace. Ne všechny konotace a asociace musí ale nutně odpovídat realitě a často mohou být negativní. Většina státních značek je tak v očích mezinárodní komunity omezena na stereotypy a klišé (Anholt 2007), která značně zjednodušují obraz místa a mohou vytvářet předsudky, které ovlivňují postoj ke značce a rozhodovací proces. Změna těchto faktorů většinou vyžaduje velmi dlouhodobý proces v podobě rebrandingu a repositioningu (Fan 2010). Jedná se o zjednodušené narativy, které často odcházejí velmi pomalu, a to i v případě, že se nezakládají na pravdě nebo realitě. Proto vyžadují veškeré strategické a koordinované úsilí nation branding, aby se je podařilo změnit (Anholt 2007).

Podle Sigsgaarda (2011) je nation branding organizované úsilí o definici nebo redefinici chápání a pohledu lidí na stát pomocí aplikování technik marketingové komunikace za účelem propagace image státu. Podle Dinnieho (2016) je jakákoliv změna stereotypu pokus o rebranding národní značky. Anholt (2007) dokonce věří, že je možné stát proslavit na základě toho, čím bude v budoucnosti oproti tomu, čím byl v minulosti. Státy mají důvod pokusit se o rebranding, pokud jsou představy a image zastaralé a neslouží už déle k podpoře ekonomických, politických nebo rozvojových cílů. A také když image zaostává za realitou, ať už samotné země nebo společenského a mezinárodně politického prostředí. (tamtéž).

Podle Anholta (tamtéž) existují tři typy reputace, které vyžadují intervenci nation brandingové strategie. Národní značka může být buď neznámá cílové skupině, známá špatné cílové skupině nebo známá, ale ze špatných důvodů. Právě poslední kategorie států by měla mít zájem o nation rebranding.

2. 3. 1 Státy s negativní reputací

Podle Keitha Dinnieho (2016) existují takzvané stigmatizované národní značky, které vznikají na základě silných negativních konotací a předsudků často způsobených nějakou formou krize, jako je politická situace, terorismus, násilí a podobně a jsou silně podpořeny převahou negativní pozornosti, která ignoruje nebo upozaduje pozitivní atributy. Stigma může vyústit ve vyhýbání se a odmítání značky a je třeba efektivního rebrandingu. Podle Adlerna-Nissen (2014) je v tomto případě správným postupem rozpoznání a identifikace stigma, následuje jeho odmítnutí a "proti-stigmatizace". Curriová (2020) věří, že je pro země s negativní reputací stěžejní nahradit krizové téma pozitivním narativem.

Avraham (2020; 2016) dělí krize image států na bezprostřední, tedy krátkodobé, vznikající, tedy střednědobé a vytrvalé. Vytrvalou krizí podle něj prochází blízkovýchodní

státy, která se odráží v celkové percepci států i mediálním obrazu. V regionu je možné sledovat první úsilí o rebranding. Podle Coopera a Momani (2009) se Omán, Spojené arabské emiráty a Katar dlouhodobě snaží o tvorbu a údržbu pozitivní image jako národů otevřených byznysu, investicím a politickému liberalismu.

2. 3. 2 Rebranding jako cesta k pozitivní image

Nastolení koherentní a zevrubné nation brandingové strategie je stěžejní pro země, které procházejí jistou formou přechodu od stigmatu k pozitivní image. Nastupující národní značka neznámá, že je značka nová, ale že se snaží propagovat sama sebe více atraktivně než doposud (Van Ham 2008).

Rebranding je proces změny existující značky nebo budování nové či aktualizované značky za účelem vytvoření příležitosti pro stát k tvorbě nového poselství nebo pozice ve světě s cílem oslovit nové trhy a přitáhnout nové mezinárodní publikum (Bisa 2013). Rebranding přináší benefity především státům, které prošly výraznou politickou, ekonomickou a společenskou změnou systému a jejich reputace není v souladu s realitou. V takovém případě slouží rebranding ke zmenšení propasti mezi image, reputací a realitou značky (Surowiec 2016). Anholt (2007) věří, že lidé nejsou velmi ochotní upustit od původních narativů, a proto je třeba jim nabídnout něco nového a zajímavějšího. Nation branding může pomoci vymazat miskoncepce a změnit pozici národní značky na trhu (Dinnie 2016).

Pouze rebranding a komunikační aktivity jsou v procesu zlepšení image národní značky nedostatečné. Stát, který chce změnit svou image, musí nejdříve změnit své chování a následně teprve může světu říct o změnách (Surowiec 2016). Podle Anholt (Pike 2011) je třeba, aby změna nenastala jen pro účely image managementu, ale aby znamenala také reálnou změnu v reálném světě. K nation branding by se podle něj mělo přistupovat jako ke komponentu národní politické aktivity nebo stylu tvorby politiky. Komunikace je stěžejní, protože image a reputace se nezmění automaticky, a proto je důležitý nation branding (rebranding). Image se mění v návaznosti na to, když se na změnu v chování země upozorní lidé a když se cítí osobně zasaženi místem. Nation rebranding je více politickým cvičením než marketingovou komunikací (Amujo a Otubanjo 2012).

Keith Dinnie (2016) nabízí rámec pro postup nation brandingové strategie. Jednou ze stěžejních fází národní značky je takzvané zapouzdření, které se skládá z redefinice, branding a zeitgeistu. Nejdříve je tedy třeba redefinovat způsob, jakým se chce národ prezentovat, redefinovat své hodnoty a vybrat ty, které jsou vhodné ke komunikaci. Tato fáze

je stěžejní právě z pohledu stereotypů, protože pokud se stát nedefinuje sám, definují ho druzí, což s největší pravděpodobností vyústí ve stereotypizaci a tvorbu mýtů a nepřesností. Proces redefinice se musí projevit prostřednictvím brandingů díky identifikaci pozitivních atributů, na kterých bude možné postavit silnou značku. Následně musí být branding adaptován na stále se měnící mezinárodní ekonomické a politické prostředí, vývoj a společenské trendy s ohledem na fakt, že nation branding není možné provádět ve vakuu (tamtéž).

Strategie nation rebrandingu zahrnuje návrh nové vize národní značky, ideologii, koncept, hodnoty, které musí být relevantní k aktuálně panujícím podmínkám. Mimo to, taková strategie vyžaduje konzistenci mezi externími a interními strategiemi a stakeholdery, správný repositioning i nové silné narativy (Amujo a Otubanjo 2012). Rebranding je možné provádět na několika rovinách, ať už jako podpůrnou činnost politických a státních aktivit, nebo například změnou základních atributů značky a tvorbou nové identity značky v případech velkých přírodních a humanitárních katastrof. V takovém případě docházelo i k přejmenování a změně identity, jako například v případě Ceylonu, Konga a podobně.

2. 4 Nation branding v teritoriálním kontextu Blízkého východu

Blízký východ poutá velký zájem médií, který je největší právě v době různých konfliktů a krizí. Neustálé mediální pokrytí těchto událostí přímo ovlivňuje image všech blízkovýchodních států, která se často omezuje na asociace nebezpečí, násilí, nerovnosti, primitivity a náboženského fundamentalismu (Avraham a Ketter 2016). Zásahem do image reputace blízkovýchodních států bylo Arabské jaro, které sice mělo odlišné dopady na různé BV státy, na dlouhou dobu to ale ovlivnilo nálady vůči celému regionu, který byl vnímán nestabilně a nebezpečně. Asi nejvýraznějším momentem pro reputaci a mediální obraz regionu byla série teroristických útoků na západní obyvatelstvo, např. 11. září 2001, Paříž 2015, Londýn 2005 a 2017, Brusel 2016 a 2017, a podobně. Tyto události měly speciální dopad na image a reputaci BV států, jelikož měly přímý vliv na západní obyvatelstvo a pro mnohé z nich to byl jediný bezprostřední kontakt s “blízkovýchodní kulturou”. Image je značně ovlivňována také genderovou tematikou a ženskými právy, z jejichž nedodržování jsou často BV státy obviňovány (Tohme 2019).

U Blízkého východu je více než u jiných světových teritorií důležité vnímat státy současně také v kontextu celého regionu. Ačkoliv se jednotlivé státy v mnoha ohledech liší, pro západní publikum jsou často asociace a konotace k jednotlivým zemím sdílené, i když daná

země nemusí typicky reprezentovat stereotypy Blízkého východu, je jimi zcela určitě ovlivněna. Ačkoliv je BV domovem tří velkých světových náboženství, je často primárně identifikován s islámem. V mezinárodních médiích je toto náboženství asociováno s terorismem, opresemi a protizápadními náladami (Avraham a Ketter 2016). Právě z těchto důvodů jsou odlišovací a rebrandingové strategie velmi důležité pro zachování nebo budování pozitivní státní image.

Státy regionu spolupracují v rámci *Gulf Cooperation Council* (GCC), která má za cíl vytvořit politickou a ekonomickou unii v regionu (Zeineddine 2017). Státy sdružené v GCC se obecně velmi soustředí na nástroje měkké síly a posilování regionální image. Podle Tohme (2019) arabský svět dává čím dál větší důraz na nation branding a státy Perského zálivu dlouhodobě investují masivní rozpočty do brandingových strategií za účelem diverzifikace ekonomických a exportních příležitostí, zlepšení a budování image v zahraničí. Podle Zeineddine (2017) mezi sebou GCC státy soutěží v odlišovacích procesech.

Arabské státy využívají NB především jako rebranding jejich špatné image, která je založena na negativních stereotypech (Tohme 2019). Je pravdou, že blízkovýchodní státy prošly během druhé poloviny 20. století až po současnost obrovskou změnou a z často kmenových společností se vyvinuly národní státy řadící se nyní mezi přední světové mocnosti s obrovským bohatstvím s velmi vyvinutou infrastrukturou a technologiemi (Cooke 2014). Nation branding tak slouží BV státům k překlenutí propasti mezi jejich zahraniční image a rychle rostoucí ekonomikou a životní úrovní (Tohme 2019). Právě ekonomický růst je, podle Zeineddine (2017), i jedním z důvodů, proč jsou blízkovýchodní nation brandingové strategie odvážnější a masivnější.

Podle Avrahama a Kettnera (2016) se na Blízkém východě uplatňují především tři typy strategií z Avrahamova několika stupňového modelu pro změnu image místa (tamtéž). První z využívaných je tak zvaná zdrojová strategie, která má za cíl ovlivnit média, předejít negativnímu obrazu nebo nahradit tradiční zahraniční média. Druhou strategií je ta, která se zaměřuje přímo na obsah sdělení. V ní dochází buď k ignorování nastalé krize, bagatelizaci, marginalizaci rozsahu krize nebo uplatňování techniky "nová éra". Dalšími taktikami strategie sdělení je přidávání pozitivních elementů, pořádání velkolepých událostí, přetváření negativních narativů v pozitivní, zesměšňování stereotypů, odlišení se od Blízkého východu nebo asociace se známými značkami a celebritami. Poslední z užívaných strategií se zaměřuje na publikum, státy zde hledají vhodné cílové skupiny a různě je upravují a snaží se zahraničnímu publiku vyvodit pocit sounáležitosti a ztotožnění.

Pro přiblížení aplikovaných strategií a způsobů, jakým se k nation branding v teritoriu přistupuje, byly zpracovány studie Spojených arabských emirátů a Izraele, které jsou jedny z nejznámějších státních značek v regionu. Tyto studie demonstrují důležitost holistického přístupu k nation branding a vytvářejí základ pro zkoumání NB strategií v Saúdské Arábii.

2. 4. 1 Byznys a otevřenost: Spojené arabské emiráty

Spojené arabské emiráty (SAE) byly první v regionu, které si uvědomily neudržitelnost ekonomiky závislé čistě na ropě, a tak v 80. letech začaly aplikovat různé komunikační aktivity, které se postupně integrovaly do nation brandingové strategie za účelem prezentovat SAE jako mezinárodní finanční centrum. Po sjednocení byla hlavním pohonem emirátské ekonomiky ropa, díky diverzifikačním strategiím se 85% podíl v roce 2009 snížil na 30 % z HDP (Zeineddine 2017). V indexu Brand Finance (2021) byly v roce 2021 SAE 11. nejsilnější národní značkou a Dubaj, vlajková loď emirátského branding (Zeineddine 2017), je podle TripAdvisoru nejpoblíbenější destinací pro rok 2022 (Brown 2022). Podle Tohme (2019) ale SAE, stejně jako další blízkovýchodní státy, čelí obrovské propasti mezi silou, potažmo hodnotou, národní značky a mezi její reputací. I tak se ale především počtem příjezdů, přenocování turistů a zahraničních investic SAE považují za nejvíce úspěšnou případovou studii v regionu a svým přístupem k nation branding inspirovaly i další blízkovýchodní státy (Zeineddine 2017).

SAE od 80. let vyrostly v jednu z nejvýznamnějších světových dopravních křižovatek, staly se obchodním a investičním centrem, jednou z nejvyhledávanějších turistických destinací, domovem mnoha vývojářských a technologických firem světového formátu a kosmopolitní destinací, kde se střetávají kultury (Allagui a Al-Najjar 2018). SAE nechybí vizibilita a odlišení od ostatních GCC zemí, i tak je ale často asociována s konzervatismem, který převažuje především u lokální emirátské populace (Dinnie 2016). Jako v dalších blízkovýchodních zemích se společenský konzervatismus vlivné místní populace často dostává do konfliktu s mnohem ambicióznější vizí strategického řízení globální image a moderní reputace (Allagui a Al-Najjar 2018).

V minulosti Emiráty otřásl kauzy, které poselství o otevřenosti a liberalismu velmi znehodnotily. Jednalo se o kauzu týkající se bývalé manželky dubajského šejka, princezny Hayi, a další obdobný případ týkající se jeho dcery, princezny Latify. Stejně tak debatu o emirátské otevřenosti rozdmýchala i loňská deportace ukrajinských modelek za odvážné fotky focené na hotelovém balkoně. Podle Tohme (2019) arabské státy vylepšují ženská práva

a postavení za účelem zlepšení jejich reputace v západní společnosti. Příkladem je příběh majorčky Mariam Al Mansouri, první pilotky emirátských vzdušných sil, která se společně s americkým letectvem podílela na společné operaci proti ISIS v roce 2014 (Allagui a Al-Najjar 2018). Její fotky z kokpitu obletěly všechna významná média popisující nejen příběh o rovnoprávnosti a odvaze emirátských žen, ale také o boji proti náboženskému extremismu.

Abu Dhabi a Dubaj jsou hlavní kontributoři emirátské ekonomiky především díky rychlému nástupu k diverzifikačnímu programu ekonomiky. Dubaj byla v tomto ohledu první emirát. Velkým benefitem byla i unikátní možnost vybudovat značku na zelené louce, díky rychlé přeměně z malé rybářské vesnice v poušti v úchvatnou metropoli. Taková příležitost vzniká v oblasti nation brandingu velmi vzácně a znamená velkou strategickou výhodu, jelikož změna a rebranding existující image vyžaduje mnohem koncentrovanější a organizovanější úsilí než budování nové značky s neutrální či neznámou konotací (Kotler a spol. 1994). Dubaj je dnes především známá jako turistická destinace s odvážnými architektonickými projekty a jako finanční centrum. Významným momentem pro dubajskou globální image bylo Expo 2020.

Abu Dhabi následovala s brandingovou strategií s jednoduchým sloganem *cestovatelé vítáni*, který měl především reprezentovat otevřenost destinace. Jako alternativu Dubaji, *extravagantní Guinnessově knize rekordů*, měla Abu Dhabi představovat klidnou, přímořskou destinaci a město kulturních událostí (Zeineddine 2017), což se postupně zhmotnilo v mezinárodních uměleckých projektech jako Louvre Abu Dhabi nebo pobožce Guggenheimova muzea. Velkou pozornost každoročně přitahuje také etapa Formule 1. BV státy velmi usilují o hostování těchto mezinárodních událostí, ať již sportovních nebo kulturních.

Ačkoliv z počátku se diverzifikační aktivity soustředily na tvorbu konkrétní politiky, která měla za účel především vytvoření ideálních podmínek pro zahraniční investice a příliv kvalifikovaných pracovních sil ze zahraničí i turistů, dnes už má zahraniční image dotknutelný charakter v podobě světových metropolí, událostí a charakteristických monumentů (Dinnie 2016). Spojené arabské emiráty jsou tak existujícím důkazem toho, že brandingová strategie nemůže fungovat bez konkrétních politických kroků, které vytvářejí půdu pro existenci kýžených komunikačních aktivit.

2. 4. 2 Ostrov liberalismu uprostřed BV: Izrael

Na příkladu Izraele se ukazuje, že islám není jediné kritérium tvořící negativní image BV států. Přesto je typickým zástupcem blízkovýchodních států ovlivňovaných vnitřními konflikty, asociacemi s nedodržováním lidských práv, nestabilitou a nebezpečím. Izrael se snaží využít mnoha diverzifikačních aktivit k odlišení se od jinak nábožensky konzervativního regionu. Mezinárodní image státu se ale přímo odvíjí od vývoje Izraelsko-palestinského konfliktu, jehož fáze a eskalace ovlivňují nejen celkovou reputaci, ale také příliv investic a zahraničních turistů a mediální obraz (Avraham 2009).

Obhajování činů a aplikované politiky Izraele tak dlouhodobě patřilo mezi priority komunikační strategie vlády. V hebrejštině se pro toto úsilí vžil název *hasbara*, který se volně překládá jako “vysvětlování” (Cumming 2016). V průběhu druhé intifády začalo být vrcholným izraelským představitelům jasné, že pouze vysvětlování konfliktu nebude ke změně narativů a image stačit, a tak byla *hasbara* doplněna o nation branding v podobě dlouhodobé kampaně *Brand Israel* (Dart 2016). Ido Aharoni, zakladatel Brand Israel programu, řekl, že Izrael byl dlouho producentem špatných zpráv, proto musela komunikační strategie přejít z pouhé diseminace narativů na branding země v zahraničí. Podle něj v minulosti byly nejznámějšími izraelskými značkami IDF, Mossad, Uzi a po rebrandingu se vlajkovými loděmi stal Tel Aviv a Jeruzalém (Knowledge Wharton 2012). To reprezentuje celkové úsilí o “změkčení” tvrdé image, kterou Izrael vlivem přetrvávající krize získal. Jelikož důvody negativní image nejdou zcela vytěsnit z komunikace, Izrael spíše uplatňuje strategii, v rámci které usiluje o rozšíření image o pozitivní faktory. Účelem je odvést pozornost od konfliktu a vytvořit prostor pro další aspekty izraelské identity a reality (Tal a spol. 2018).

Izrael se v tomto ohledu snaží zvýraznit své odlišnosti oproti jeho regionálním sousedům a hlavním poselstvím je tak liberalismus, který je především přetvářen do významné podpory LGBTQ+ komunity a hedonistického životního stylu mladých (tamtéž). Země je obviňována z pinkwashingu, ačkoliv se v Izraeli skutečně LGBTQ+ menšina těší v regionu nezvyklé podpoře, v Tel Avivu se každoročně koná největší světový Pride festival a kampaň mířenou na homosexuály s názvem *Gay Israel* dokonce spustilo přímo Ministerstvo zahraničních věcí. Témata homosexuality mohou být využívána navíc jako přímá opozice obviňování z porušování lidských práv a podle Tala a spol. (tamtéž) existují i názory, že se Izrael snaží jejich provinění na právech Palestinců právě tímto způsobem zakrýt nebo rebrandovat.

Úsilí o “změkčení” a vyobrazení izraelského liberalismu bylo v průběhu brandingového úsilí ztělesněno hned v několika kampaních. Za zmínku stojí spolupráce IDF s americkým časopisem Maxim z roku 2007, v rámci které vojačky nafotily odvážné fotografie s titulkem *Israeli Defense Forces* (Avraham 2009). Účelem bylo vykreslit IDF jinak než jako tvrdou sílu podnikající válečné operace v Gaze a dalších místech. Další byla občansky generovaná instagramová kampaň s názvem *Hot Dudes and Hummus – Israel's Yummiest*. Kampaň měla ukázat normální lokální život a nahradit tak všudypřítomnou image konfliktu. Kromě celkem širokého zahraničního zásahu, měla kampaň i bezprostřední domácí dopad, jelikož se jí podařilo zmobilizovat občany, kteří se aktivně podíleli na tvorbě obsahu (Tal a spol. 2018).

Izrael je klíčový nejen pro pochopení toho, jak mohou blízkovýchodní státy potýkající se s dlouhodobou krizí image komunikovat a postupovat v brandingových strategiích, ale také proto, že se ukazuje, že bez konkrétních politických kroků je nemožné národní značku a image posilovat za hranice konfliktu. Podle Tala a spol. (tamtéž) úspěch veřejné diplomacie a nation brandingů závisí na politických změnách a úsilí a zlepšení situace Palestinců. Izrael je v Soft Power Indexu (2021) až za Spojenými arabskými emiráty a Saúdskou Arábií.

3 Saúdská Arábie

3.1 Historie, sociální a mezinárodně politický kontext

Království Saúdské Arábie (KSA) je největším státem blízkovýchodního regionu, nejsilnější lokální ekonomikou a největším distributorem ropy v Perském zálivu. Vliv a význam Saúdské Arábie historicky vychází ze dvou hlavních zdrojů (Gallarotti a Al-Fillali 2012). Hlavní zdroj měkké síly KSA je její role v muslimské a arabské kultuře, která dělá ze Saúdů kulturního lídra. Důvodem je nejen územní příslušnost měst Mekka a Medina ke KSA, ale také náboženský a kulturní export způsobený wahabbismem. Náboženský význam je demonstrován přítomností milionů poutníků, kteří se účastní každoroční *Hajj*.

Druhým zdrojem vlivu Saúdské Arábie je její nerostné bohatství, jehož ekonomický přínos řadí KSA jako jediný stát regionu mezi státy G20 (Alkhateeri a Khan 2019). Tyto dva zdroje mají zásadní dopad na mezinárodní vztahy Saúdské Arábie. Kombinace obou totiž z KSA udělala dominantní sílu regionu, která se významně podílí na ekonomické i humanitární pomoci sousedním státům, čímž významně rozšířila svůj vliv. Mimo to je také významným členem všech lokálních mezinárodních organizací jako je GCC, *Organization of Islamic*

Cooperation nebo *Liga arabských států*. V globálním měřítku je to pak především ropa a s ní spojené bohatství, které ze Saúdské Arábie udělaly významného diplomatického partnera, který nechybí v OSN, IMF, WTO nebo OPEC. Postavení Saúdské Arábie v mezinárodní politice značně vycházelo i z jejího speciálního vztahu se Spojenými státy americkými (Henderson 2021), který ale neustále prochází fázemi ochlazování a oteplování. Největší přiblížení státy zaznamenaly za vlády prezidenta Donalda Trumpa (Hubbard 2020).

V mnohých ohledech je Saúdská Arábie centrem regionální transformace a modernizace. Ovšem dlouhodobě čelí negativní reputaci, která je způsobena vlastně stejnými zdroji, jako její vliv – tedy především od 11. září 2001 byla KSA obviňována z vývozu terorismu¹, i dnes se mnoho teroristických a extremistických skupin hlásí k wahhabismu, jehož původ je saúdský. Kromě náboženství je zdrojem negativní reputace také závislost saúdské ekonomiky na ropě, která předznamenává nejistou budoucnost, pokud se ekonomická transformace nezdaří. I z těchto důvodů KSA dlouhodobě věnuje veliké úsilí a finance do rozšíření svého vlivu a zlepšení své image. Saúdské jsou největšími distributory radiového a televizního vysílání v arabském světě, je tomu tak díky satelitům Arabsat a Nilesat. Saúdské vysílací stanice mají značný vliv i na arabské komunity v západních zemích (Gallarotti a Al-Fillali 2012).

Provázanost náboženství a vlády je pro Saúdskou Arábii historicky neodmyslitelná. Král je ochráncem dvou nejsvatějších svatyní – Kaaby² a Mediny. Mimo to, samotný nástup Al Saúdu k moci byl umožněn především díky spojenectví s Muhammadem ibn Abdul Wahhabem³ (tamtéž). Dominance wahhabismu nejen v Saúdské Arábii, ale na celém Arabském poloostrově dává historicky Al Saúdům významnou politickou moc a legitimizuje jejich přítomnost u moci skrze náboženské učení. Tato provázanost se automaticky projevuje v politice a vládnutí v Saúdské Arábii, jejíž právní řád se zakládá na islámské Sharie a donedávna zde existovala náboženská policie, která hlídala každodenní život místních obyvatel od docházení k modlitbě až po vhodnost ženských oděvů a takzvaného mixování pohlaví.

¹ 15 z 19 únosů letadel bylo saúdské národnosti

² místo prvních bohoslužeb

³ otec salafistického, tedy ortodoxního učení zvaného také wahhabismus

Ovšem je třeba zmínit, že vnitropoliticky se Saúdská Arábie ukázala být nejstabilnějším státem regionu, jelikož ani hnutí tak silné, jako bylo Arabské jaro, ji nedokázalo destabilizovat. Měkká síla byla v tomto ohledu značně uplatňována i vůči domácímu obyvatelstvu, kde nejvýznamnějšími stabilizačními prvky jsou právě zmíněné náboženství a bohatství, ale i sama královská rodina, která v průběhu dějin ukázala, že je schopna reagovat a odpovídat na náladu veřejnosti a občanů a předcházet tak výrazným otřesům (tamtéž).

V KSA, narozdíl od sousedních států, to byla vždy právě královská rodina, která přicházela s modernizačními reformami (Gallarotti a Al-Fillali 2012). Významné společenské změny byly důsledkem nového politického směru, nikoliv občanských povstání nebo protestů (Henderson 2021). Dlouhodobě se saúdská královská rodina pohybuje na balanční rovině mezi tradičními konzervativci, kteří patří často k těm společensky nejvlivnějším a liberály, tedy především mladou generací, která má ale v dnešní saúdské společnosti početní většinu⁴.

Prvním z významnějších reformátorů byl král Abdullah bin Abdulaziz Al Saud⁵. Představil řadu právních, politických, společenských a vzdělávacích reforem, které měly za cíl mimo jiné zlepšit lidskoprávní situaci v Saúdské Arábii, ale také snížit korupci (Alkhateeri a Khan 2019). Podle Lippmana a Spectora (2012) se v té době KSA pohybovala směrem k liberální autokracii. Reformistickým směrem se ubírá i současný král Salman bin Abdulaziz Al Saud a především pak jeho syn, současný korunní princ Mohammed bin Salman (MBS), otec zakladatel největšího strategického dokumentu v historii Saúdské Arábie – Vision 2030.

3. 2 Nation branding a struktura instituce

Saúdská Arábie je jedním z novějších aktérů v oblasti nation brandingů v regionu Blízkého východu. KSA je jedním ze států, který je sice ve veřejném prostoru dostatečně vidět a je součástí veřejné debaty, chybí mu ale dostatek pozitivních asociací. Jinými slovy, problémem není neexistence značky nebo její neznámost, ale její obraz a reputace (Allagui a Al-Najjar 2018). Podle Ibrahima Alsedraha (2021) je možné sledovat pokrok KSA, ovšem současná image neodpovídá saúdské realitě a klíčovým úspěchům. Ačkoliv kampaně, které by se daly označit za jistý produkt reputační a brandingové strategie, existovaly již v minulém desetiletí, spíše se jednalo o fragmentované aktivity veřejné diplomacie. Úsilí o jednotnější

⁴ průměrný saúdský věk je 31,8 let a dvě třetiny obyvatel spadají do věkové skupiny do 35 let

⁵ bratr současného krále Salmana

postup je možné sledovat od nástupu korunního prince Mohameda bin Salmana k moci, jelikož zlepšování saúdské image a tvorba národní značky KSA jde ruku v ruce s implementací Vision 2030 (tamtéž).

KSA investovala velké zdroje do rebrandingu, jelikož změna reputace byla pro saúdské cíle životně důležitá (Alsaaidi 2020). A to především z ekonomických důvodů, jelikož KSA image je stále závislá na motivu ropné velmoci, i z ostatních pohledů reputaci obecně zatěžují stereotypy (Alsedrah 2021). Ropa je ovšem natolik stěžejní součástí saúdské identity, že by nemělo být hlavním účelem tento fakt naprosto změnit a podle Alsedraha (tamtéž) by KSA měla spíše usilovat o rozšíření této image o další motivy. Nation branding má pro Saúdy za cíl představit KSA jako otevřenou společnost postavenou na náboženských základech (Alsaaidi 2020).

V současné době část NB úsilí vychází z Rady pro hospodářské a rozvojové záležitosti (CEDA), kterou Rada Ministrů pověřila odpovědností za dosažení klíčových bodů vytyčených ve strategickém dokumentu Vision 2030 (Saudi Press Agency 2016). V CEDA se sdružují ministři, ale také vrcholní představitelé odpovědných institucí. Konkrétní strategie má na starosti Strategická rada a Kancelář strategického managementu. V rámci této strategické úrovně CEDA funguje Komunikační tým, jehož odpovědností je nastolit jednotnou image, která bude doprovázet Vision 2030. Tento tým by měl podle oficiální tiskové zprávy komunikovat jednotná sdělení, napravovat nedorozumění, vytvářet komunikační plány a realizovat programy a kampaně, které budou veřejné a transparentní (tamtéž). Konkrétní plány se pak implementují skrz různé výkonné instituce.

Ředitelem CEDA je přímo korunní princ Mohammed bin Salman, který je přímým nástupcem současného krále a druhým nejvýše postaveným mužem státu. MBS je známý jako veliký reformátor, který následuje linii nastolenou králem Abdullahem. Ovšem i přes velmi silné osobní PR čelí MBS negativní reputaci, která především souvisí s velmi tvrdým potlačováním opozice, incidentem okolo novináře Jamala Khashoggiho a přísnou cenzurou. Korunní princ má podle všeho velkou vizi o reputaci a ekonomice KSA. Na jedné ze svých investičních konferencí v Rijádu v roce 2018 pronesl, že Blízký východ bude novou Evropou a že KSA bude za 5 let vypadat úplně jinak, než ji známe (YouTube 2018).

Primárně se současný branding vyvinul z aktivit souvisejících se saúdským destinačním marketingem, jehož úsilí bylo sice úspěšné, nicméně velmi úzce zaměřené (Alsedrah 2021). Celková státní značka Saúdské Arábie je ovšem nadále fragmentována, protože CEDA není

jedinou institucí odpovědnou za image státu. Další odpovědné instituce jsou například saúdské Ministerstvo turismu a Rada turismu, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo médií nebo financí či průmyslu a obchodu. Saúdské Arábii tak stále chybí jednotná instituce odpovědná za celkové řízení značky (tamtéž). Mimo to, asymetrický přístup, který Saúdská Arábie aplikuje, je často negativně ovlivňován vnějšími vlivy, které jsou mimo kontrolu strategického řízení a celou strategii mohou fragmentovat i napadat. Asi největším takovým zásahem od představení Vision 2030 byla vražda novináře Jamala Khashoggiho, která narušila nejen komunikační tok pozitivních sdělení a ovlivnila reputaci státu, ale také znemožnila některá z klíčových strategických partnerství se světovými firmami a ochladila i mezinárodní vztahy.

3. 3 Vision 2030

Iniciativa, která měla za výsledek sepsání strategického dokumentu Vision 2030 (V2030), začala hned s nástupem MBS k moci. Korunní princ si velmi uvědomoval nutnost diverzifikovat saúdskou ekonomiku a snížit jak ekonomickou, tak politickou závislost KSA na ropě. Podle Bena Hubbarda (2020) samotnému představení vize předcházela dlouhá spolupráce s předními světovými “think thanky” a konzultanskými firmami z různých oblastí, které měly finální podobu dokumentu zpracovat. Podle MBS je Vision 2030 *ambiciózní, ale dosažitelný modrotisk, který vyjadřuje naše dlouhodobé cíle a očekávání a odráží silné stránky a schopnosti naší země* (Vision 2030 2016). Podle Alsaaidi (2020) má V2030 za cíl především také vytvářet kvalitní image saúdského národa, která se přenese na pozitivní image celé země. Strategie dokumentu stojí na třech pilířích – *Pulzující společnost, Prosperující ekonomika a Ambiciózní národ*.

První pilíř se opírá především o tezi, že KSA je domovem dvou nejsvatějších míst pro muslimské náboženství na světě a je tak náboženským a kulturním středobodem arabského a muslimského světa. Dokument zdůrazňuje silné kořeny, národní hrdost a identitu. Druhý pilíř, tedy *Prosperující ekonomika*, si klade za cíl učinit z KSA globální investiční velmoc s diverzifikovanými ekonomickými možnostmi. Třetím pilířem je *Ambiciózní národ*. MBS v prologu dokumentu shrnuje význam Saúdské Arábie jakožto spojného bodu mezi Evropou, Asií a Afrikou, který díky své poloze bude středobodem světového obchodu a dopravy, jehož fungování bude založeno na principu transparentnosti a odpovědnosti (Vision 2030 2016). Cíle jednotlivých pilířů byly stanoveny takto:

	Pulzující společnost	Prosperující ekonomika	Ambiciózní národ
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> zvýšit kapacitu 8 mil. poutníků na 30 mil. zdvojnásobit památky UNESCO zařadit alespoň 3 saudská města mezi 100 nejlepších světových měst z pohledu životní úrovně zvýšit výdaje domácností do kultury a zábavy uvnitř KSA z 2,9 % na 6 % zvýšit počet lidí cvičící alespoň jednou týdně z 13 % na 40 % v populaci zlepšit pozici v Indexu sociálního kapitálu z 26. místa na 10. zvýšit průměrný věk dožití z 74 na 80 let 	<ul style="list-style-type: none"> snížit nezaměstnanost z 11,6 na 7 % zvýšit podíl malých a středních podniků na HDP z 20 na 35 % zvýšit % pracujících žen z 22 na 30 % posunout se z 19. místa mezi G20 do top 15 zvýšit lokalizaci ropného a plynového průmyslu z 40 na 75 % zvýšit Fond veřejných investic z 600 miliard na 7 bilionů riálů zlepšit post v Global Competitiveness Index z 25. místa do top 10 zvýšit FDI z 3,8 na 5,7 % HDP zvýšit podíl soukromého sektoru na HDP ze 40 na 60 % zvýšit pozici v Globálním logistickém indexu ze 49. na 25. místo zvýšit neropný export z 16 na 50 % 	<ul style="list-style-type: none"> zvýšit vládní příjmy z neropných zdrojů ze 163 miliard na 1 bilion saudských riálů zlepšit pozici v Government Effectiveness Index z 80. na 20. místo umístit se mezi 5 nejlepšími státy v E-Government Survey Index z výchozího 36. místa zvýšit rodinné úspory z 6 na 10 % z příjmu domácnosti zvýšit podíl neziskového sektoru na HDP z necelého 1 % na 5 % mobilizovat 1 milion dobrovolníků z původních 11 000

Obrázek 1: Pilíře a cíle Vision 2030 (Vlastní zpracování autorky podle Vision 2030 2016)

Na webových stránkách Vision 2030 jsou prezentovány už i některé první úspěchy transformace:

Název pilíře	Pulzující společnost	Prosperující ekonomika	Ambiciózní národ
Dosažené úspěchy pilíře	<ul style="list-style-type: none"> organizace více než 2000 kulturních akcí pro více než 46 milionů návštěvníků více než 60 % obyvatel vlastní nemovitost KSA se umístila na prvním místě mezi arabskými státy a na celkovém 21. místě v Indexu štěstí již během prvních čtyř měsíců od představení V2030 vzrostl průměrný věk dožití na 75,1 let byl spuštěn provoz vysokorychlostního vlaku Haramain. 	<ul style="list-style-type: none"> KSA se umístila celosvětově první z pohledu rozšíření 5G sítě k roku 2020 bylo 33,2 % žen zapojeno do pracovních sil Fond veřejných investic byl navýšen na 1,5 bilionu riálů příjmy z jiných než ropných zdrojů se k roku 2020 zvýšily o 122 % KSA se mezi G20 umístila na 9. místě v digitalizaci v rámci Global Competitiveness Index. 	<ul style="list-style-type: none"> osmnáctinásobné navýšení počtu dobrovolníků zisk dvou světových rekordů za odsolování vody představení elektronické litigační platformy, která zjednodušila podnikání v době koronavirové pandemie zlepšení pozice v Government Efficiency Index z 83. na 75. místo udělení ceny za rovnost v technologiích od OSN.

Obrázek 2: Úspěchy pilířů Vision 2030 (Vlastní zpracování autorky podle Vision2030.gov.sa)

CEDA v roce 2017 představila celkem dvanáct programů, které mají na starost uskutečnění cílů Vision 2030 (Alsedrah 2021). Součástí realizací jsou již také konkrétní projekty, jako je například *Red Sea Project* (RSP). Jedním ze základních diverzifikačních směrů má být turismus, a to především ten západní, který má nejen přinést velké množství pracovních míst pro místní obyvatele (Alsaaidi 2020), ale také zprostředkovat vlastní, a především pak pozitivní zkušenost s KSA celosvětovému publiku. V2030 má za cíl negativní vnímání KSA změnit a představit KSA jako otevřené místo pro návštěvu (Alsaaidi 2020). RSP je turistický a developerský projekt financovaný Fondem veřejných investic a jedná se o velice ambiciózní projekt v oblasti přímořského i kulturního turismu. Projekt klade důraz na luxusní segment turismu, ale i udržitelnost, a má za cíl kultivovat jih země, který nemá zatím dostatečnou infrastrukturu pro turistický ruch.

Dalším významným projektem je stavba futuristického nového města NEOM. Ten je snovým projektem samotného korunního prince, který je i hlavním propagátorem projektu (Hubbard 2020). NEOM má být obrovská metropole, jejíž vybudování bude odhadem stát kolem 500 miliard amerických dolarů (Tohme 2019). Aly (2019) definuje cíle projektu takto: dále diverzifikovat saúdskou ekonomiku, rebrandovat národní identitu a posílit princovu mocenskou pozici. NEOM je tedy svým způsobem přímým manifestem cílů Vision 2030, v budoucnu možná, i hmatatelným. Město je zatím totiž jen představou dokonalé společnosti a vládního systému a funguje jako symbol (tamtéž). V NEOMu by měli žít lidé s otevřenou a inovativní myslí a měli by se aktivně podílet na budování modelu udržitelného a prosperujícího bydlení (Vision 2030 Projects – Neom 2017). Podle Alyho (2019) by se aktuální úsilí dalo spíše definovat jako proces brandingů než stavební či architektonický projekt, a tedy jde podle něj spíše o konstrukci jisté fantazie. NEOM má být vybudován na základě ideologie Smart City a je konstruován na zásadách udržitelnosti za využití moderních technologií, které by měly být součástí každodenního života budoucích obyvatel včetně umělé inteligence a robotů (NEOM 2022).

Od roku 2016 je většina politických a vládních aktivit soustředěna v souladu s cíli Vision 2030 (Hameed a spol. 2020). Ovšem realizace V2030 čelí významným překážkám, a to především těm ekonomického rázu, jakými je deflace, odliv zahraničních pracovníků, ale i mezinárodně politickým a vnitropolitickým překážkám, jako je například cenzura nebo odpor ultra konzervativců k liberálním reformám (Tohme 2019).

3. 4 Vnitropolitický a společenský vývoj od představení dokumentu Vision 2030

Jak bylo zmíněno, Saúdská Arábie prochází sériemi výraznějších společenských a politických reforem již od vlády krále Abdullaha, který mimo reform církve, zbudoval univerzitu KAUTS v Rijádu, kterou mohly navštěvovat i ženy, a také ekonomické město (Alkhateeri a Khan 2019). *King Abdullah Economic City* je jedním z prvních place brandingových projektů v KSA, který měl za cíl především vytvořit zóny, které by podporovaly trh, podnikání a investice podobně jako to na začátku svého nation brandingového úsilí aplikovaly například Spojené arabské emiráty.

Stejným směrem pokračovaly i reformy současného krále Salmana, ovšem výrazným katalyzátorem reforem byl nástup korunního prince MBS k moci. Ačkoliv je možné tyto reformy vnímat jako liberalizační, z pohledu například svobody slova a cenzury zaznamenala KSA naopak zpřísnění a v žádném případě nemůžeme společenské a politické změny vnímat jako jakési přiblížení nebo tranzici směrem k demokracii (Henderson 2021).

MBS si je plně vědom početně silné mladé generace, která je značně liberálnější než zbytek populace. Ekonomicky i politicky v nich vidí potenciálně velkou oporu. Po odhalení dokumentu Vision 2030 bylo investováno veliké úsilí do kampaně na sociálních médiích, která měla mladou generaci pro změny nadchnout a mobilizovat je. Během kampaně se jim podařilo zasáhnout více než 70 % saúdské populace mladší 30 let (Alsaaidi 2020).

Na druhou stranu, sociální média byla v KSA v posledních letech také předmětem několika depolitizačních a cenzorských kampaní vedených buď ze strany Ministerstva Vnitra (MV), nebo řízených Saudem al-Qahtanim, poradcem korunního prince v oblasti médií a komunikačních technologií. MV a Qahtani mobilizovali občany skrz sociální sítě, aby nahlašovali, blokovali a nesledovali účty, které šíří negativní informace o KSA, a především pak o vládě a královské rodině (Uniacke 2020). Hashtagy jako #we're_all_security, #BlackList a #Unfollow_Enemies_Of_The_Nation znamenaly pro označené uživatele nejen útok trollických účtů zvaných *elektronické mouchy*, zablokování účtu, pokus o hacking, ale také možnou reálnou perzekuci, zatýkání a výslechy (Hubbard 2020). Tyto kampaně mají za následek veliké omezení občanské společnosti na sociálních sítích a jejich depolitizaci (Uniacke 2020). Zatýkání politicky aktivních blogerů a názorových vůdců je, podle Uniackea (tamtéž), v přímém kontrastu s úsilím vynaloženým do influencer marketingu a marketingu na sociálních

sítích, které mají komunikovat saúdskou vizi a národní značku s důrazem na progresivitu a otevřenost.

Podle Hendersena (2021) je třeba jakékoliv rozšíření lidských práv v KSA vnímat jako velkorysý dar od panovníka, nikoliv jako reakci na občanský nebo zahraniční tlak. I proto podle Faroukové a Browna (2021) naopak prostřednictvím reformy a aplikovaných změn dochází spíše k upevňování a centralizaci moci. Omezení náboženské policie je jedním z průvodních ukazatelů velkých změn a restrukturalizace, které značně mění původní dynamiku KSA (tamtéž). Ta byla vždy odvislá od úzké spolupráce světské a duchovní moci. Podle Hubbarda (2020) je nadále přebírána kontrola nad církví i prostřednictvím opresí vůči nereformním duchovním představitelům, a naopak upřednostňováním liberálních osobností, jejichž smýšlení podporuje vizi a styl vlády.

I tak je třeba zmínit, že v KSA od představení Vision 2030 došlo ke značnému rozšíření lidských práv, a to především těch týkajících se žen. Velmi debatovaný byl zákaz řízení pro ženy zrušený v červnu 2018. V roce 2019 následovalo povolení cestovat bez souhlasu mužského příbuzného neboli opatrovníka. Mimo to mohou saúdské ženy také od roku 2018 navštěvovat sportovní události (Alsedrah 2021). Ke zrovnoprávnění žen v KSA přispělo také omezení pravomocí náboženské policie v roce 2019, která do té doby perzekvovala ženy v případě, že se nevhodně oblékaly, ale také zakazovala mixování pohlaví na kulturních akcích a obecně ve veřejném prostoru. Právě i segregace genderů prochází od představení V2030 postupným uvolňováním, ačkoliv na většině veřejných míst je naprostá segregace stále umožňována těm, kteří ji preferují.

Výrazné uvolnění, které mělo především cílit právě na mladší generaci, se týká zábavního průmyslu a kultury. Podle Bena Hubbarda (2020) byl nedostatek kulturního vyžití a zábavy jedním z hlavních důvodů, proč se mladí Saúdové často rozhodli žít v zahraničí, a korunní princ chtěl podpořit domácí ekonomiku. Mezi výrazné reformy patří otevření kin. Uvolnění se týkalo i zbytku kulturního průmyslu, tedy koncertů, a to i zahraniční populární hudby, festivalů a podobně. Je třeba zmínit, že kulturní průmysl stále podléhá kontrole a cenzuře. V poslední době bylo v KSA například zakázáno promítání nového dílu Příběh hraček.

Saúdská Arábie si polepšila v základních ekonomických i společenských ukazatelích, které ovšem nadále zohledňují propast mezi společenskou a politickou liberalizací, ty by měly jít ruku v ruce. Tato inkoherece se projevila v posledních letech hned několikrát, od věznění

potencionální opozice pod záminkou boje proti korupci v hotelu Ritz jen pár dní po tom, co se ve stejných místech konala mezinárodní investiční konference, která měla představit ekonomický potenciál KSA zahraničním investorům. Dalším projevem bylo věznění liberálních názorových vůdců včetně dlouholetých bojovníků za právo na řízení pro ženy právě v období, kdy se jejich úsilí přetvořilo v reálný zákon (Hubbard 2020). V neposlední řadě je zde událost s Jamalem Khashoggim, kritikem cenzury a perzekucí, která vyvolala mezinárodní ohlas na diplomatickém i komerčním poli a znamenala konec několika investičních projektů, zahraničních spoluprací a ochladila diplomatické vztahy s mnohými státy.

4 Metodologie

Následující kapitola se zabývá designem celého výzkumu. Pro účely této práce byla vybrána kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, které vychází ze samotné podstaty nation branding, který se skládá z kvantifikovatelných i nekvantifikovatelných faktorů. Tato kapitola dále představí cíle a strategie výzkumu, výzkumné otázky, vymezí zkoumané období a vzorek dat a definuje výzkumné metody. V neposlední řadě pak budou v kapitole prezentovány limitující faktory zvolené výzkumné strategie a metod.

4.1 Cíl výzkumu a definice výzkumných otázek

Teoretická část práce poukázala na to, jak je nation brandingový proces provázán se socioekonomickým a politickým prostředím dané země. Faktory, které nation branding a jeho míru úspěchu ovlivňují, jsou mnohé od vládního režimu, přes krizové události až po sílu investičního potenciálu či regionální příslušnost státu.

Primárním cílem práce bylo tedy zjistit míru multidisciplinarity nation brandingové praxe v kontextu Saúdské Arábie a provázanost komunikace a vnějších faktorů, které na značku působí. Na tomto základě byly vytyčeny hlavní výzkumné otázky:

VO1: Jak se vyvinul nation branding Saúdské Arábie od představení strategického plánu Vision 2030 v roce 2016 do roku 2021?

VO2: Jaký je vztah mezi hlavními komunikačními tématy Saúdské Arábie a aktuálními problémy země?

4.2 Výzkumná strategie

Jelikož zvolené výzkumné otázky byly složeny jak z nation branding v jeho byznysovém a marketingovém pojetí, tak z jeho politického a společenského přesahu, bylo třeba metodologii vystavit na principu kombinovaných metod. Podle Creswella a Pothové (2008) takový typ výzkumu dává možnost prozkoumat a porozumět komplexnímu společenskému fenoménu skrze jeho kvalitativní i kvantitativní roviny. Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, nation branding je souborem kvantifikovatelných i kvalitativních faktorů, které společně tvoří státní či národní značku. Tato práce zkoumá vztah těchto faktorů skrze analýzu NB indexů, které mají za cíl demonstrovat úspěšnost zemí v podobě

srovnávacích žebříčků a skrze polostrukturované rozhovory. Podle Brymana (2008) je vhodné kombinované metody využít v případě, že podstata výzkumu přesahuje jednotný kvalitativní či kvantitativní problém a jedním typem metody není možné odpovědět na veškeré výzkumné otázky.

4. 3 Vymezení zkoumaného období

Pro účely zkoumání nation brandingových indexů byly využívány dva referenční body. Pro období před představením V2030 byla sebrána data z nation brandingových indexů z roku 2015, alternativně z roku 2014. Dalším referenčním bodem byly výsledky NB indexů z roku 2021. Některé indexy nevycházejí každý rok nebo jejich výroční zpráva pro rok 2021 v době výzkumu nebyla přístupná, proto pro případ těchto indexů byl za alternativní referenční bod zvolen rok 2020.

Primární zkoumané období pro rozhovory bylo ohraničeno představením dokumentu Vision 2030 25. dubna 2016 a je zakončeno 31. květnem 2022. Během rozhovorů bylo ovšem možné se vyjadřovat k výsledkům indexů z období před představením Vision 2030.

4. 4 Zkoumaný vzorek dat a podkladový materiál

Z důvodu kombinovaných metod zvolených pro účely tohoto výzkumu, bylo potřeba využít dva typy primárního podkladového materiálu. V první části výzkumu byly hlavním předmětem analýzy dokumenty, konkrétně výroční zprávy srovnávacích indexů, které jsou běžně využívány k porovnávání národních a státních značek. V druhé části výzkumu byly zhotoveny polostrukturované, expertní rozhovory se zástupci odborné veřejnosti.

4. 4. 1 Nation brandingové indexy

V nation brandingovém diskurzu je využíváno velké množství různých indexů, které mají za cíl porovnat úspěšnost nation brandingového úsilí jednotlivých zemí. Rozdílné indexy jsou tvořené různými společnostmi, uskupeními akademiků a komunikačních profesionálů, s čímž také souvisí rozdíly v přístupech a hodnotících faktorech, které utvářejí finální výsledky indexů (Sevin 2014). Nation brandingové indexy, pokud jsou správně provedeny, nabízejí vhled do strategického vývoje zemí (Mariutti a Tech 2015). Podle Merkelsena a Rasmussena (v Ingenhoff a spol. 2019) NB indexy pomáhají konstruovat národní značku a jsou jedním z vnějších faktorů, který na značku působí, jelikož některé státy mají mezi svými strategickými cíli právě zlepšit pozici v jednotlivých indexech. Nation brandingové indexy slouží

k zobrazení, zhodnocení a změření pozice dané země ve světě, ale také určitým způsobem rozporují její aktuální status (tamtéž). Vzhledem k multidisciplinární povaze nation brandingů totiž jednotlivé indexy přihlížejí nejen k brandingovým a komunikačním, ale také socioekonomickým, politickým či environmentálním faktorům (Sevin 2014). Podle Marittuttové a Techa (2015) zatím neexistuje univerzální model, který by nabízel zevrubný přístup k měření národní nebo státní značky. Kromě nation brandingových modelů existují i další kvantifikované faktory, které vyjadřují úspěšnost dílčího strategického úsilí zemí. Jedná se o tradiční ukazatele jako *HDP*, *The Competitiveness Index*, *HDI*, *Global Peace Index*, *Press Freedom index* a podobně.

Dokument Vision 2030 ve svých cílech používá mnohé mezinárodní srovnávací indexy, které pomáhají měřit dílčí cíle a vývoj Saúdské Arábie, ovšem ty jsou často velmi úzce zaměřené a nereflktují tak celkovou šíři, kterou nation branding zabírá. Stát tak může být ekonomicky úspěšný, může mít ale zásadní reputační problémy. Proto byly pro analýzu vybrány srovnávací nation brandingové indexy, které zohledňují alespoň dva ze tří strategických pilířů Vision 2030 a poskytují přehled o celkovém vývoji státní značky KSA.

Pro účely této práce byly zvoleny nejznámější NB modely, které jsou často reflektovány v odborné literatuře, a jeden nově vytvořený model, který odráží sociální vývoj jednotlivých zemí a je tedy v přímé souvislosti s cílem práce. Analyzovanými indexy jsou *Social Progress Index*, *Nation Brand Index*, *Country Brand Strength Index*, *Global Soft Power Index*, *Good Country Index* a *FutureBrand Country Index*. Zmíněné indexy byly vybrány především proto, aby zaujaly spektrum přístupů k hodnocení národních značek a vytvořily tak široký přehled faktorů, které přispívají k růstu i poklesu saúdské národní značky. Modely byly vybírány s ohledem na jejich popularitu, ale také na základě dostupnosti údajů online. Bylo třeba získat přístup i k archivním vydáním, která byla použita k porovnání stavu před rokem 2016. *Global Soft Power Indexu* chybělo archivní zpracování, které by vypovídalo o stavu před představením Vision 2030. I přesto byl do analýzy zařazen, jelikož je jedním z hodnotících kritérií *Country Brand Strength Indexu*.

Prvním z využitých modelů je *Social Progress Index (SPI)*, který je jeden z nejnovějších modelů. Má za cíl kvantifikovat výsledky zemí na základě společenských a environmentálních faktorů (Stern a spol. 2021), aby vytvořil nástroj, který vládám, občanské společnosti i podnikům pomůže zrychlit společenský rozvoj. SPI zkoumá výsledky zemí za hranice *HDP*, čímž chce přispět k odhalení provázanosti ekonomického a společenského vývoje zemí (*The Social Progress Imperative* 2018). Index definuje společenský vývoj jako schopnost země

naplnit základní potřeby jejích občanů, poskytnout občanům a komunitám prostředky pro zvýšení a udržení životní úrovně a vytvořit podmínky, kterými může každý dosáhnout svého potenciálu (tamtéž). SPI má tři základní dimenze – základní lidské potřeby, základy kvality života a příležitosti, ty se dále dělí na komponenty, které obsahují kvantifikovatelné indikátory (viz Obr. 1). Každý komponent má pak ve finálním vzorci stejnou váhu a výsledný vzorec je jednoduchým průměrem komponentů a následně dimenzí.

ZÁKLADNÍ LIDSKÉ POTŘEBY	ZÁKLADY KVALITY ŽIVOTA	PŘÍLEŽITOSTI
Výživa a základní zdravotní péče <ul style="list-style-type: none"> Podvýživa Smrtnost matek Smrtnost dětí Dětské zakrmění Úmrtí na nakažlové nemoci Voda a hygiena <ul style="list-style-type: none"> Úmrtí týkající se nebezpečné vody a úrovně hygieny Dostupnost dobrých zdrojů vody Dostupnost hygieny Přístřeší <ul style="list-style-type: none"> Dostupnost elektřiny Úmrtí v důsledku znečištění ovzduší v domácnostech Použití čistých paliv a technologií k vaření Nespokojenost s dostupností bydlení Osobní bezpečí <ul style="list-style-type: none"> Úmrtí v důsledku mezilidského násilí Vnímání kriminalita Politické vraždy a mučení Úmrtí související sdopravou 	Přístup k základním vědomostem <ul style="list-style-type: none"> Ženy bez žádného vzdělání Zápis do základní školy Dokončení střední školy Genderová parita v sekundárním vzdělání Přístup ke kvalitnímu vzdělávání Dostupnost informací a komunikace <ul style="list-style-type: none"> Předplatné mobilních tarifů Internetová uživatelská Přístup k online správě Cenzura médií Zdraví a wellness <ul style="list-style-type: none"> Očekávaná délka života nad 60 Předčasná úmrtí na nepřenositelné nemoci Dostupnost základní péče Dostupnost kvalitní zdravotní péče Kvalita životního prostředí <ul style="list-style-type: none"> Úmrtí způsobená znečištěním ovzduší Znečištění částicemi Ochrana druhů Úmrtí v důsledku vystavení olovu 	Osobní práva <ul style="list-style-type: none"> Politická práva Svoboda projevu Svoboda vyznání Dostupnost spravedlnosti Vlastnická práva pro ženy Osobní svoboda a volba <ul style="list-style-type: none"> Zranitelnost zaměstnanosti Předčasná manželství Uspokojení poptávky po antikoncepci Vnímání korupce Mladí lidé, kteří nejsou zaměstnaní, nestudují Inkluzivita <ul style="list-style-type: none"> Akceptování gayů a leseb Diskriminace a násilí vůči menšinám Rovnost politické moci v rámci pohlaví Rov. pol. m. podle socioekonom. postavení Rovnost politické moci podle sociálních skupin Dostupnost pokročilého vzdělávání <ul style="list-style-type: none"> Předpokládané roky terciárního vzdělávání Ženy s vyšším vzděláním Univerzity s váženou kvalitou Citovatelné dokumenty Akademická svoboda

Obrázek 3: Dimenze a komponenty SPI (Vlastní zpracování autorky dle SPI metodologie [The Social Progress Imperative 2018])

Dalším indexem je Nation Brand Index (NBI), jehož tvůrcem je Simon Anholt. V minulosti byl index vypracováván ve spolupráci s výzkumnou agenturou GfK, v současnosti je realizován Ipsosem. Report z roku 2021 porovnává 60 států, které zastupují všechny světové regiony. Předchozí vydání porovnávaly 50 států, ovšem metodologie zůstala stejná. Data byla sesbírána pomocí online rozhovorů s více než 60 000 respondenty z 20 klíčových zemí (Ipsos 2021). Výzkum byl proveden v průběhu července a srpna 2020 a výsledná data byla vážená, aby zohlednila klíčové demografické charakteristiky. Struktura NBI vychází z Anholtova hexagonu (viz Obr. 3), ten je základem pro šest hodnotících dimenzí, jejichž výsledný součet utváří hodnocení jednotlivých států v rámci NBI.



Obrázek 4: Nation branding hexagon (Vlastní zpracování autorky podle Anholt Ipsos Nation Brand Index [2018])

Dále byl do analýzy zařazen Country Brand Strength Index (CBSI) od společnosti Brand Finance. Tento model připodobňuje státy ke korporátním značkám a měří sílu jejich investic, hodnotu a výkon. Podle tvůrců modelu CBSI je tento index nejvíce ovlivnitelný přímo lidmi odpovědnými za management státní značky (Nation Brands 2021). Zmíněné tři metriky jsou v CBSI zohledňovány s jiným poměrem – investice 25 %, hodnota 50 % a výkon 25 %. V neposlední řadě se k celkovému skóre přidávají od roku 2020 také výsledky zemí v Global Soft Power Indexu, který vypracovává stejná firma a které oba hodnotí stejných 105 zemí. Na základě zmíněných kritérií (viz Obr. 4) pak získají jednotlivé země hodnocení podobné kreditovému hodnocení (viz Obr. 5).

INVESTICE	HODNOTA	VÝKON
<ul style="list-style-type: none"> Podnikání a obchod: daně, infrastruktura, rizikový kapitál Vládnutí: právní rámec, nezávislost soudnictví Mezinárodní vztahy: Prostředí, mezinárodní otevřenost. Media a komunikace: přístup a uživatelé internetu, e-government Vzdělávání a věda: školení zaměstnanců, univerzity, patenty, počty absolventů Lidé a hodnoty: Bezpečí a bezpečnost, doba dožití, rovnost 	<ul style="list-style-type: none"> Povědomí: Povědomí o státu Vliv: Vnímaný vliv států Reputace: Vnímaná reputace států Podnikání a obchod: značky, jednoduchost podnikání a obchodu Vládnutí: Politické klima, bezpečnost, právní zázemí Mezinárodní vztahy: vliv, vztahy Kultura a dědictví: Dědictví, životní styl, jídlo Média a komunikace: důvěryhodnost, vliv Vzdělávání a věda: Lídr ve vzdělávání, moderní technologie Lidé a hodnoty: Tolerantní, přátelští, zábavní COVID-19: zdraví a úroveň života, ekonomika, mezinárodní pomoc 	<ul style="list-style-type: none"> HDP: indikátory HDP a růstu Trhy: Přímé zahraniční investice, nezaměstnanost Turismus: Turismus – frekvence a průměrná útrata Úroveň života: Obecné vnímání populace o obecné úrovni života a štěstí

Obrázek 5: Kritéria hodnocení CBSI (Vlastní zpracování autorky podle Nation Brands 2021)

AAA + AAA AAA -	VYJÍMEČNÝ	BBB BB B	ROZVOJOVÝ
AA + AA AA -	VELMI SILNÝ	CCC CC C	SLABÝ
A + A A -	SILNÝ	DDD DD D	NESPĚJÍCÍ

Obrázek 6: Hodnocení CBSI (Vlastní zpracování autorky podle Nation Brands 2021)

Global Soft Power Index (GSPI) od společnosti Brand Finance je jedním z nejnovějších modelů, který vychází každoročně od roku 2020. Data pro tento index byla na podzim roku 2020 sebrána prostřednictvím online a telefonického dotazování. Pro účely reportu pro rok 2021 bylo dotázáno 75 000 respondentů ze 102 světových zemí a report hodnotil 105 zemí, v rámci kterých byly zastoupeny všechny světové kontinenty a regiony. Do vzorku bylo navíc zapojeno 778 zástupců odborné veřejnosti z řad influencerů, neziskových organizací, think thanků, analytiků, akademiků a politiků (Global Soft Power Index 2021). Index zkoumá povědomí, vliv a reputaci států, následně měří to, jak si podle respondentů vedou státy v sedmi

základních pilířích: podnikání a obchod, vládnutí, mezinárodní vztahy, kultura a dědictví, média a komunikace, vzdělávání a věda, lidé a hodnoty. V roce 2021 byl přidán ještě osmý pilíř týkající se odpovědi na pandemii Covid-19 (viz Obr. 2). Tento model bude v rámci analýzy zpracováván společně s Country Brand Strength Indexem, kterého je integrovanou součástí.

POVĚDOMÍ	REPUTACE	VLIV	Podnikání a obchod	Vládnutí	Mezinárodní vztahy	Kultura a dědictví	Média a komunikace	Vzdělávání a věda	Lidé a hodnoty	Odpověď na pandemii Covid-19
			Jednoduchost obchodování a podnikání	Respektovaný lídr	Vlivný v diplomatických kruzích	Vlivný v umění a zábavě	Snadno se s ním komunikuje	Lídr ve vědě	Štědrý	Ekonomika
			Silná a stabilní ekonomika	Politicky stabilní a dobrá vláda	Pomáhá dalším zemím v nouzi	Jídlo, které svět miluje	Děni, které sledují	Silný vzdělávací systém	Zábavný	Zdraví a životní úroveň
			Produkty a značky, které svět miluje	Vysoké etické standardy a nízká korupce	Aktivita pro ochranu životního prostředí	Skvělé místo pro návštěvu	Vlivná média	Vedoucí technologie	Přátelští lidé	Mezinárodní vztahy
			Potenciál budoucího růstu	Bezpečí a zabezpečení	Dobré vztahy s dalšími zeměmi	Bohaté dědictví	Důvěryhodná média		Důvěryhodný	
	Respektuje právo a lidská práva		Přitažlivý životní styl			Tolerance				
			Lídr ve sportu							

Obrázek 7: Měřené faktory GSPI (Vlastní zpracování autorky podle GSPI metodologie [Global Soft Power Index 2021])

Good Country Index (GCI) měří od roku 2014 externí vlivy, které státy mají mimo své hranice. Konkrétně pak, jak se jednotlivé státy podílí na obecném blahu lidstva. Na vzniku GCI se podílel Simon Anholt a model vychází z jeho teze, že lidé obdivují země, které jsou v jejich očích dobré (Benedek 2016). Výsledky jsou pak relativizovány podle velikosti zemí. GCI hodnotí země v sedmi kategoriích, z nichž každá má pět indikátorů (viz Obr. 6). Výsledné skóre je jednoduchým průměrem všech indikátorů a následně kategorií. Oproti ostatním modelům GCI sbírá data po delší dobu, většina indikátorů je z roku předešlého k vydání, existují ale také indikátory, které jsou určovány výsledky starými až dva roky. Celkem GCI vyhodnocuje a porovnává data pro 169 zemí (The Good Country 2022).

Věda a technologie	Kultura	Mezinárodní mír a bezpečnost	Světový řád	Planeta a klima	Prosperita a rovnost	Zdraví a životní úroveň
Mezinárodní studenti	Mezinárodní události	Mírová vojska	Příspěvky na charitu	Ekologická stopa	Otevřený obchod	Potravinová pomoc
Vývoz denků	Vývoz kulturních produktů	Vývoz zbraní	Přijato uprchlíků	Dodržování ekologických dohod	Počet dobrovolníků v zahraničních misích OSN	Vývoz léčiv
Mezinárodní publikace	Nedoplatky v UNESCO	Nedoplatky do rozpočtů OSN na udržování míru	Počet emigrantů	Vývos hazardních pesticidů	Praní peněz	Dobrovolné nadměrné dotace do WHO
Nobelovy ceny	Svoboda pohybu	Mezinárodní násilný konflikt	Porodnost	Podíl obnovitelné energie	Odliv zahraničních přímých investic	Dotace na humanitární pomoc
Patenty	Svoboda tisku	Internetová bezpečnost	Počet podepsaných smluv OSN	Ozon	Rozvojová pomoc	Soulad s mez. zdravotními předpisy

Obrázek 8: Kategorie a indikátory GCI (Vlastní zpracování autorky podle The Good Country [2022])

Posledním zvoleným modelem je FutureBrand Index (FBI), který vyhodnocuje 75 zemí, které mají podle Světové banky nejvyšší HDP. Podobně jako některé předešlé modely, i FBI pracuje s dotazováním, ovšem jejich vzorek je velmi informovaný, protože se jedná o odborníky a časté cestovatele. Respondenti navíc hodnotili jen sedm zemí, které znali nejlépe. Podle tvůrců modelu FBI poukazuje na fakt, že ekonomická síla se nutně nemusí projevit ve vnímání země (FutureBrand 2020). Model pracuje se 22 atributy, které jsou rozděleny do šesti kategorií (viz Obr. 7). Finální hodnocení zemí je výsledkem průměru těchto atributů.

Turismus	Dědictví a kultura	Životní úroveň	Businessový potenciál	Hodnotový systém	Vyrobeno v
Hodnota za peníze	Historické body zájmu	Zdraví a vzdělání	Dobry pro podnikání	Politická svoboda	Autentické produkty
Škála atrakcí	Dědictví, umění a kultura	Úroveň života	Vyvinutá technologie	Šetrnost k životnímu prostředí	Produkty s vysokou kvalitou
Možnosti resortů a ubytování	Přírodní krásy	Bezpečí a bezpečnost	Dobrá infrastruktura	Tolerance	Unikátní produkty
Chtěli by navštívit o dovolené		Chtěli by tam žít			Kupování produktů vyrobených v
Jídlo					

Obrázek 9: Kategorie a atributy FBI (Vlastní zpracování autorky podle Future Brand 2020)

4. 4. 2 Respondenti

Respondenti pro polostrukturované rozhovory byli vybráni s předpokladem expertního vhledu do aktivit Saúdské Arábie, a to nejen z pohledu nation branding, ale i z pohledu socioekonomických a politických reálií. U jednotlivých respondentů provedla autorka základní rešerši, aby zajistila co největší odbornost a relevantnost k danému tématu. Následně byli vybráni odborníci osloveni prostřednictvím e-mailu nebo profesionální sociální sítě LinkedIn. Zpráva je uvedla do problematiky a požádala o sjednání rozhovoru.

Jméno respondenta	Povolání	Poznámky
David Reibstein	Profesor katedry Marketingu na Wharton College, University of Pennsylvania	Hojně se věnuje nation branding včetně zaměření na KSA
Deborah Wheeler, Ph.D.	Docentka na U.S. Naval Academy	Dělala terénní výzkum po celém Blízkém východu i v KSA, věnuje se multidisciplinární povaze nation branding
Cornelia Zeineddine	International Affairs Specialist při rumunském Úřadu vlády	V minulosti pracovala v rumunském Middle East Political and Economic Institute a psala o nation branding na Blízkém východě
Robert Mogielnicki	Seniorní výzkumník v The Arab Gulf State Institute ve Washingtonu D.C.	věnuje se technologickým trendům a politické a ekonomické situaci na Blízkém východě
Břetislav Tureček	novinář a vyučující na Metropolitní Univerzitě v Praze	Specializuje se na oblast Blízkého východu a píše o aktivitách Saúdské Arábie
Zeina Tohme Adaime	Seniorní konzultatka ve Fair Trade Lebanon, Profesorka na Libanonské univerzitě	Věnuje se nation branding (vede tým, který se věnuje libanonskému NB), sociálním identitám, komunikaci a ženské tematice

Obrázek 10: Základní specifikace respondentů (Vlastní zpracování autorky)

4. 5 Výzkumné metody

4. 5. 1 Zpracování výsledků NB indexů

V první fázi výzkumu byla zpracována analýza nation brandingových indexů včetně metodologií a hodnotících kritérií. Produktem této analýzy bylo několik proměnných, které byly identifikovány jako kvantitativní vyjádření míry úspěšnosti nation brandingového úsilí Saúdské Arábie. Základní proměnnou bylo v tomto případě umístění KSA v jednotlivých indexech ve vybraných letech, tedy ve vydáních výročních zpráv indexů. Další proměnnou bylo celkové získané skóre, které ale ovšem neuváděly veškeré indexy, alespoň ne tedy ve verzích přístupných pro akademické a výzkumné účely. Dále byla za proměnné

identifikována skóre či umístění v jednotlivých hodnotících kritériích či faktorech. Tyto údaje znovu nebyly přístupné ve všech analyzovaných dokumentech.

4. 5. 2 Polostrukturované rozhovory

V další fázi výzkumu se autorka rozhodla zhotovit polostrukturované expertní rozhovory. Podle Sedlákové (2015) jsou rozhovory dobře kombinovatelné s dalšími metodami a postupy při sběru dat. V práci rozhovory posloužily především jako zprostředkovatel expertního vhledu do problematiky a zdroj kvalitativních souvislostí.

Na základě rozdělení typů rozhovorů podle povahy respondentů se autorka rozhodla pro rozhovory s informanty. Podle Lindofa a Taylora (2011) mají informanti velmi blízký vhléd do problematiky a jejich vědomosti jsou hodnotné pro daný výzkum. I z tohoto důvodu byly zrealizovány polostrukturované rozhovory, které dávají větší prostor participantům, jsou značně flexibilní a zároveň stále dávají dotazujícímu možnost kontrolovat, kam se rozhovor bude ubírat (Sedláková 2015).

Na základě těchto kritérií byl vypracován návod rozhovoru, tedy seznam témat a otázek (Lindof a Taylor 2011). Na rozdíl od rozvrhu rozhovorů je tento způsob přípravy pružnější a dává možnost dotazujícímu přizpůsobovat tok rozhovoru každému respondentovi individuálně, čímž zvyšuje schopnost reagovat na rozdílné pohledy i oblasti zájmu jednotlivých participantů (tamtéž 2011). Během polostrukturovaného rozhovoru mohou být otázky podle potřeby doplňovány, vynechávány nebo upravovány (Sedláková 2015). Samotný návod obsahuje tematické okruhy a následně otázky, které byly vytvořeny tak, aby daly participantům dostatečný prostor (Lindof a Taylor 2011). V rozhovorech byl primárně využit nedirektivní typ otázek, aby se autorka vyhnula případné návodnosti nebo sugesci (Sedláková 2015).

Tematické okruhy rozhovorů
Pohledy a názory/zhodnocení image a nation branding Saúdské Arábie (historický pohled ale hlavně důraz na Vision 2030 a MBS)
Jaká jsou hlavní komunikační témata země – směrem dovnitř/směrem ven jsou v souladu s Vision 2030?
současné problémy Saúdské Arábie – Jaké adresují a jak/Jaké opomínají a proč
zásadní reformy a změny a jak byly komunikovány/brandovány
cíle Saudské Arábie a těchto reforem (jsou čistě reformistické nebo komunikační)
vliv na komunikační a strategické úsilí konkrétní politický režim, region, enviromentální témata a podobně
rozdílné pohledy na důvody proč Saúdská Arábie neroste v NB indexech s takovou dynamikou
co jí brzdí, co naopak zlepšuje její pozici – jaké faktory jsou pro Saúdskou Arábii pozitivní a jaké negativní (jejich názor plus výsledky analýzy)
Jaký vliv měla na nation branding Vision 2030?

Obrázek 11: Tematické okruhy rozhovorů (Vlastní zpracování autorky)

Rozhovory probíhaly buď formou osobního setkání nebo prostřednictvím telefonického rozhovoru. V takovém případě byli respondenti požádáni o využití webkamery, která zajistila, že žádné neverbální projevy nebudou při rozhovoru vytraceny. Před začátkem rozhovoru byli jednotliví respondenti informováni o obsahu rozhovoru a cílech práce a následně byli požádáni o vyslovení souhlasu s nahráváním. V závěru rozhovoru byli navíc všichni participanti vyzváni, aby doplnili, co jim v rozhovoru chybělo, dodali vlastní pohled na celou problematiku a vyjasnili případné mezery, které podle nich během rozhovoru vznikly. Většina rozhovorů probíhala v anglickém jazyce.

4. 6 Způsob analýzy dat

Konečná analýza získaných dat probíhala dvojitým způsobem, tedy kvantitativní analýzou v případě indexů a kvalitativním kódováním rozhovorů. Při zpracovávání dat pro výslednou diskuzi bylo využito induktivní myšlení, díky kterému je možné vyvodit principiální důsledky na základě jednotlivých částí diskurzu (Lindof a Taylor 2011). Tohoto principu využívá například také zakotvená teorie (Sedláková 2015).

4. 6. 1 Analýza výsledků NB indexů

Výsledky nation brandingových indexů byly sebrány ze všech nashromážděných výročních zpráv. Pro celkové hodnocení Saúdské Arábie z let před představením dokumentu

V2030 a let 2020/2021 byly sebrány dva hlavní číselné údaje. Prvním údajem bylo celkové umístění ve srovnávacím indexu a celkový počet hodnocených zemí. Následně tam, kde bylo možné tato data získat, byly zapsány i veškeré další hodnoty, tedy celkové skóre, které ovlivnilo výsledné hodnocení. Dále byla zapsána skóre a umístění v rámci jednotlivých kategorií a hodnotících faktorů. Po sebrání byla veškerá data zapsána do tabulky a následně byly vykonány tyto matematické úkony:

$$x - y = z$$

x reprezentuje celkové umístění z let 2020/2021 v jednotlivých indexech

y reprezentuje umístění z let 2014/2015 v jednotlivých indexech

z je výsledným rozdílem v umístění mezi dvěma referenčními body

V první fázi byl vypočten propad nebo vzestup v celkovém pořadí. Tyto výsledky byly následně také zapsány do tabulky. V další fázi proběhlo porovnání mezi jednotlivými analyzovanými indexy prostřednictvím koeficientu. Koeficient umístění byl počítán ze stejného základu 169 pro oba referenční body. 169 je nejvyšší počet analyzovaných zemí ve vybraných indexech. Výpočet koeficientu probíhal tímto způsobem:

$$(169 : a) \cdot x = k_1$$

$$(169 : a) \cdot y = k_2$$

169 je zvolený společný celek

a reprezentuje celkový počet srovnávaných zemí v jednotlivých indexech

x reprezentuje celkové umístění z let 2020/2021 v jednotlivých indexech

y reprezentuje umístění z let 2014/2015 v jednotlivých indexech

k₁ je výsledným koeficientem umístění pro rok 2020/2021 v jednotlivých indexech

k₂ je výsledným koeficientem umístění pro rok 2014/2015 v jednotlivých indexech

V případě, že byla během úvodní rešerše zjištěna shodná hodnotící kritéria napříč jednotlivými indexy, byla podrobena další analýze. Nejdříve byly indexy, které poskytovaly i výsledky jednotlivých hodnotících kritérií, shromážděny a kritéria byla následně barevně roztržena do následujících kategorií: Bezpečnost a mezinárodní vztahy; Politický režim včetně

svobody, lidských práv a rovnosti; Byznys a ekonomika; Životní úroveň včetně zdravotnictví a vzdělávání; Ekologie a životní prostředí; Digitalizace a technologie; Kultura a média. V případě, že byl zjištěn nějaký vztah v hodnocení dané kategorie, byl vyvozen závěr, že daná kategorie negativně nebo pozitivně ovlivňuje hodnocení značky KSA. V některých případech se v kategoriích jednotlivá hodnocení lišila, proto nebylo možné takový závěr vyvodit.

4. 6. 2 Kódování rozhovorů

Po finalizaci všech rozhovorů byly zhotoveny přepisy úplného znění nahraného materiálu. K přepisu byl využit online nástroj Transkriptor, jehož přepis byl následně autorkou zkontrolován a upraven na potřebných místech. Na základě postupu stanoveným Lindofem a Taylorem (2011) byly rozhovory ponechány v originální formě včetně přeřeknutí, nespisovných forem či chybné stavby vět pro účely kódování a základní analýzy. Pro účely textu práce byly citace upravovány do spisovné formy. Mimo to bylo pět zhotovených přepisů v angličtině a jeden v češtině. Anglické citace byly přeloženy a čeština byla upravena, aby nebyla narušena plynulost textu a předešlo se zkreslení a rozdílům mezi českým rozhovorem a překlady z angličtiny.

Následně bylo přistoupeno k otevřenému kódování, při kterém byly vytvořeny základní kategorie pro zvolené téma, které reprezentují hlavní charakteristiky jevů (Sedláková 2015). Kód je podle Lindofa a Taylora (2011) spojným bodem mezi daty a kategoriemi. Kód označuje delší pasáže nebo i celé odstavce (Sedláková 2015). V prvotní fázi byla data roztržena na kódy, které byly označeny a zapsány do kódovací knihy. Podle Sedlákové (tamtéž) dochází přiřazením kódu k prvotní interpretaci dat. Ve druhé fázi byly pak jednotlivé kódy rozřazeny do kategorií, které pomáhají dále vysvětlovat a analyzovat, co jednotlivá data znamenají a jak spolu souvisí (Lindof a Taylor 2011). V této části bylo využito axiální kódování, které pomáhá propojovat jednotlivé kategorie prostřednictvím nových kódů a pomáhá tak nastolit kontext (tamtéž).

Kódování bylo zhotoveno pomocí online nástroje atlas.ti. Bylo vytvořeno sedm kategorií: Specifika a problémy image Saúdské Arábie; Reakce veřejnosti ve vztahu k nation brandingovému úsilí KSA; Kritika a problémy saúdské státní značky; Vliv politického režimu na strategii a komunikaci KSA; Strategie a cíle transformace s vlivem na nation branding; Reformy a změny s vlivem na vývoj státní značky KSA; Profesionalizace a specifické komunikační nástroje nation branding KSA. V rámci těchto kategorií bylo velké množství podkategorií. Například v kategorii Kritika a problémy saúdské státní značky byly

identifikovány podkategorie jako Kritika a problémy související s environmentalistikou, Kritika a problémy související s politickým režimem, Kritika a problémy související s Khashoggiho krizí a další. V rámci těchto podkategorií byly využívány kódy jako závislost na ropě, válka v Jemenu, válka na Ukrajině, kritika ohledně golfového klubu a podobně. Například v kategorii Strategie a cíle transformace s vlivem na nation branding byly identifikovány podkategorie jako Ekonomické strategie a cíle, Strategie regionální diverzifikace, Ekologické strategie, Strategie otevřenosti a podobně. V rámci nich byly používány kódy jako vztah s USA, přímé zahraniční investice, privatizace, ženské zrovnoprávnění a další. V dalších kategoriích bylo postupováno shodným způsobem.

4. 7 Limity a etika výzkumu

Ačkoliv se autorce podařilo získat většinu analyzovaných indexů v jejich plném znění, v některých chyběly jednotlivé hodnotící kroky a nebylo tedy možné analyzovat, v jakých faktorech konkrétně je nation brandingové úsilí KSA nejslabší. To pak mělo celkový vliv na podrobnosti některých vstupních informací. Taková data jsou v některých indexech totiž často přístupná jen samotným státům, kterých se týkají. I přesto data poskytla dostatečné množství informací, aby mohl být výzkum realizován.

Ačkoliv byli k rozhovorům vybráni zástupci expertní veřejnosti, ani tak není možné říci, že finální rozhovory neobsahují určité subjektivní zkreslení. S takovým faktem je třeba přistupovat k jakémukoliv dotazování. I k odborným poznatkům se totiž přidává vlastní zkušenost či mezery v paměti participantů, které ovlivňují výsledný rozhovor. Respondenty mohla limitovat také ochota poskytnout některé informace.

V rámci limitů výzkumu je třeba především zmínit, že vzhledem ke kvalitativní části a malému vzorku respondentů, nelze zjištění zobecnit. Na druhou stranu jsou oblasti a názory, které se v rozhovorech opakovaly navzdory rozdílnému zaměření respondentů, a během dotazování došlo v několika oblastech k saturaci.

Respondentům nebyly otázky poskytnuty dopředu, což mohlo ovlivnit výzkum, a především pak úroveň dat, která prezentovaly. Jelikož se rozhovory řídily tematickými okruhy, a ne pevně danými otázkami, bylo přistoupeno pouze k zaslání krátkého paragrafu, který cíle výzkumu a okruhy přibližoval. Limitem ve sběru i replikaci výsledků byla v některých případech citlivost daného tématu pro respondenty a jejich budoucí výzkumnou

nebo jinou profesní činnost. Určitým limitem byl také vliv pandemie, který mohl některé výsledky a data zkreslit, nebo vývoj značky a jejích komunikačních aktivit zčásti zpomalit.

Jelikož v rámci rozhovorů se jednalo o respondenty se zásadním expertním vhladem do problematiky, nebylo v rámci práce přistoupeno k anonymizaci rozhovorů ani pro účely analýzy v textu práce. V některých případech respondenti během rozhovoru zmínili, že si přejí některé informace anonymizovat nebo zcela vynechat, což bylo během analýzy respektováno. Taková zjištění sloužila pouze pro kontext autorky. Z důvodu další výzkumné práce respondentů byla některými účastníky autorka požádána o speciální obezřetnost při replikaci a analýze zjištěných výsledků.

Všem respondentům byl zaslán informovaný souhlas, který je upozornil na realizaci nahrávání a následný přepis rozhovoru a také na fakt, že v práci nebudou anonymizováni a bude uvedeno jejich celé jméno. Většina respondentů poslala zpět uvedený formulář s podpisem, další udělili souhlas s nahráváním a užitím rozhovoru v e-mailu.

5 Analytická část

5. 1 Analýza nation brandingových indexů

Získaná data z výročních zpráv nation brandingových srovnávacích indexů byla zapsána do tabulky, která zaznamenala celkové výsledky KSA a zároveň pokles či růst její pozice.

	Celkové umístění 2014/2015	Celkové umístění 2020/2021	Změna pozice mezi lety	Koeficient umístění (169) pro 2014/2015	Koeficient umístění (169) pro 2020/2021	Celkové hodnocení 2014/2015	Celkové hodnocení 2020/2021
Nation Brand Index	45.6 (z 50)*	55. (z 60)	0	154.1	154.9	47.53 (ze 100)*	51.74 (ze 100)
Social Progress Index	107. (ze 168)	105. (ze 168)	↑ 2	107.6	105.6	60.24 (ze 100)	63.73 (ze 100)
Good Country Index	90. (ze 163)	114. (ze 169)	↓ 24	93.31	114	není uvedeno	není uvedeno
FutureBrand Index	39. (ze 75)	28. (ze 75)	↑ 11	87.88	63.1	není uvedeno	není uvedeno
Country Strenght Index	22. (ze 102)	19. (ze 105)	↑ 3	36.45	30.6	–	69.3 (ze 100) AA-
Global Soft Power Index	–	24. (z 105)	–	–	38.6	–	44.2 (ze 100)

*data pro kontrolní roky 2014 a 2015 nebyly dostupné. Uvedené výsledky jsou průměrem výsledků z let 2008-2012

Obrázek 12: Výsledná umístění a hodnocení ve zvolených referenčních bodech (Vlastní zpracování autorky)

Většina nation brandingových indexů zaznamenala růst Saúdské Arábie mezi lety 2014/2015 a lety 2020/2021. Velice stabilní pozici si napříč jednotlivými vydáními KSA drží v Nation Brand Indexu, ve kterém zároveň dosahuje také nejhorších výsledků ze všech analyzovaných indexů. Jelikož vydání pro roky 2014 a 2015 nebyla dostupná, byl spočítán průměr mezi výsledky vydání od roku 2008-2012. Již od roku 2008 se KSA pohybuje na posledních pěti místech mezi srovnávanými státy. Ačkoliv Anholtův hexagon, podle kterého se tento index řídí v několika kritériích, koresponduje s pilíři a cíli dokumentu Vision 2030, akcentuje také do značné míry politické dění a jeho odraz v očích respondentů. KSA se tak tradičně na posledních místech umísťuje s dalšími státy, které mají problematictější reputaci, jako je například Kolumbie, Ekvádor, Nigérie, Botswana nebo Palestina a další.

Největší zlepšení zaznamenala saúdská národní značka v indexu FutureBrand, jehož hodnotící kritéria se v mnohých bodech setkávají se strategickými pilíři a cíli dokumentu

Vision 2030. Kromě ekonomických ukazatelů, kultury a turismu hodnotí FutureBrand také životní úroveň. Naopak tolik nezohledňuje společenské či politické faktory, které by celkové hodnocení států mohly snižovat. FutureBrand tak, jako jediný z analyzovaných, umožnil Saúdské Arábii zlepšit si pozici o 11 míst a posunul ji z původního 39. na 28. místo. FutureBrand Index navíc vybírá země pro účely analýzy z hodnocení Světové banky. Mezi srovnávanými státy je tak 75 nejsilnějších ekonomik, což poukazuje na ekonomické zaujetí tohoto indexu.

Celkově nejlepší umístění KSA získala v Country Brand Strength Indexu, a to především z důvodu jeho ekonomické podstaty. Ačkoliv má v sobě CBSI zabudovaný ještě Global Soft Power Index, Saúdská Arábie z pohledu hodnoty a síly značky dlouhodobě roste. V roce 2021 její hodnotu CBSI vyčíslil na 714 milionů dolarů. Tento fakt poukazuje na tlak ze strany KSA na ekonomickou diverzifikaci a posílení státní ekonomiky. Měkká síla KSA podle GSPI od jeho počátku v roce 2019 stále narůstá, a to především proto, že index vnímá jednotlivé kategorie z mezinárodně politického pohledu, tedy z pohledu měkké síly, nikoliv tolik z pohledu domácího. Do indexu jsou mimo to zapojené kategorie vlivu, kde se KSA umístila na 13. místě, a známosti, kde získala 32. místo. V kategorii reputace byla KSA na 35. místě. Ačkoliv tento rozdíl není výrazný, je v souladu s tvrzením Allagui a Al-Najjara (2018), že státní značka KSA má horší reputaci než známost.

Global Soft Power Index	Umístění 2020/2021	Hodnocení 2020/2021
Povědomí	32. (ze 105)	5.7 (z 10)
Reputace	35. (ze 105)	4.7 (z 10)
Vliv	13. (ze 105)	5.9 (z 10)
Podnikání a obchod	24. (ze 105)	4.4 (z 10)
Vládnutí	27. (ze 105)	3.3 (z 10)
Mezinárodní vztahy	22. (ze 105)	4.2 (z 10)
Kultura a dědictví	39. (ze 105)	3.1 (z 10)
Média a komunikace	30. (ze 105)	2.8 (z 10)
Vzdělávání a věda	27. (ze 105)	2.8 (z 10)
Lidé a hodnoty	46. (ze 105)	2.9 (z 10)
Odpověď na pandemii Covid -19	20. (ze 105)	4.2 (z 10)

Obrázek 13: Výsledky GSPI pro rok 2021 (Vlastní zpracování autorky podle Global Soft Power Index 2021)

Good Country Index	Umístění 2014/2015	Umístění 2020/2021
Věda a technologie	100. (ze 163)	98. (ze 169)
Kultura	154. (ze 163)	157. (ze 169)
Mezinárodní mír a bezpečnost	82. (ze 163)	133. (ze 169)
Světový řád	135. (ze 163)	119. (ze 169)
Planeta a klima	113. (ze 163)	151. (ze 169)
Prosperita a rovnost	39. (ze 163)	72. (ze 169)
Zdraví a životní úroveň	11. (ze 163)	11. (ze 169)

Obrázek 14: Výsledné umístění mezi verzí 1.1 a 1.5 GCI (Vlastní zpracování autorky podle Good Country Index)

Největší pokles byl mezi lety zaznamenán v Good Country Indexu, a to o celkových 24 míst. Good Country Index sbírá různá srovnávací data od mezinárodních institucí, neziskových organizací a think thanků. Jeho cílem je zmapovat podíl jednotlivých států na celkovém světovém dobru. V takovém případě můžeme tedy předpokládat, že propad z 90. na 114. místo z celkem 169 zemí může být v přímé souvislosti se změnou politického směru v některých oblastech. Nejhorší propad zaznamenal GCI v oblasti Mezinárodního míru a bezpečnosti, a to z 82. místa na 133., což mimo jiné vysvětluje například působení Saúdské Arábie v Jemenu. Výrazně se také KSA zhoršila v kategoriích Planeta a klima a Prosperita a rovnost. Ke zhoršení tedy došlo i v oblastech, které se shodují se strategickými pilíři Vision 2030.

Druhé nejhorší umístění KSA zaznamenala v Social Progress Indexu, ovšem v něm dochází u KSA k pozvolnému zlepšování. Mezi lety 2015 a 2021 se KSA umístila o dvě pozice výše. Ačkoliv kategorie Základní lidské potřeby a Základy kvality života zaznamenávají mírná zlepšení, kategorie Příležitosti snižuje celkové hodnocení. A to především pak kritéria Osobní práva a Inkluze, kde se Saúdská Arábie umísťuje na posledních příčkách.

Social Progress Index	Umístění 2020/2021	Hodnocení 2020/2021
Základní lidské potřeby	82. (ze 168)	63.73 (ze 100)
Základy kvality života	92. (ze 168)	66.63 (ze 100)
Příležitosti	145. (ze 168)	41.78 (ze 100)

Obrázek 15: Výsledné umístění a hodnocení kategorií SPI (Vlastní zpracování autorky podle Social Progress Index)

Horší výsledky byly zaznamenány v indexech, které jsou sestavovány pomocí sesbíraných tvrdých dat, tedy Social Progress Index a Good Country Index. Naopak srovnávané indexy, které jsou sbírány prostřednictvím dotazníků a rozhovorů, ukazují výrazně lepší výsledky. Tento rozkol je možné chápat jako pozvolně zlepšující se reputaci na jedné straně a problematické politické a společenské prostředí na straně druhé. Ačkoliv totiž například Global Soft Power Index a Future Brand Index měří podobné kategorie, jako GCI a SPI, jejich výsledky se liší. Výjimkou byl v tomto ohledu NBI, ve kterém se Saúdská Arábie dlouhodobě drží na velmi špatných pozicích, zde může být ale důvodem především výběr států, který je oproti jiným indexům výrazně zúžen v případě států Afriky, Blízkého východu a Jižní Ameriky, které v těchto indexech získávají horší hodnocení a je jich zde zastoupeno méně než severoamerických, evropských a asijských států.

Mimo způsob sběru dat má na celkovou úspěšnost KSA v jednotlivých indexech vliv také samotné zaměření indexů. KSA je nejlépe hodnocena v indexech, které mají více ekonomické zaměření. Na druhou stranu horších výsledků bylo dosaženo v indexech, které se zaměřují více na sociální či politické faktory. Z těchto důvodů si KSA podle koeficientu umístění vedla nejlépe v Country Strength Indexu a nejhůře naopak v Good Country Indexu a Nation Brand Indexu.

Napříč hodnotícími faktory indexů vycházela Saúdská Arábie nejlépe v oblastech, které byly pro účely sjednocení mezi jednotlivými indexy definovány jako byznys a ekonomika a digitalizace a technologie. Například v Global Soft Power Indexu se Saúdská Arábie v kategorii Podnikání a obchod umístila 24. ze 105. V Good Country Indexu v kategorii, která zahrnovala otevřený trh, FDI a rozvojovou pomoc na 72. místě ze 169. Na dobré výsledky v této oblasti také poukazuje kritérium Social Progress Indexu, které měří Zranitelnost zaměstnanosti. V tomto kritériu se Saúdská Arábie umístila 6. ze 168. V technologiích zaznamenala Saúdská Arábie také velmi dobré výsledky. V rámci SPI se umístila dokonce na 1. místě v počtu uživatelů mobilních telefonů a internetu, ale také dostupnosti elektřiny. V rámci GSPI se umístila na 23. místě v kategorii Špičkové technologie.

Velmi dobré výsledky byly zaznamenány také v kritériích shrnutých jako životní úroveň, kam spadala mimo jiné oblast vzdělávání a zdraví. V rámci GCI se KSA umístila 11. v kategorii Zdraví a životní úroveň a zároveň 20. v GSPI kategorii Odpověď na pandemii Covid-19. V rámci SPI se umístila 82. v kategorii Základní lidské potřeby. V Rovném přístupu ke vzdělání se v SPI umístila KSA na 30. místě. V GSPI byla v oblasti Vzdělávání a věda Saúdská Arábie na 27. místě.

Nejhorší výsledky naopak Saúdská Arábie obdržela v oblastech ekologie a životní prostředí, politický režim včetně svobody, lidských práv a rovnosti. V kategorii Environmentální kvalita se KSA v rámci SPI indexu umístila na 165. místě ze 168 zemí. V rámci GCI byla KSA 151. ze 169 zemí v kategorii Planeta a klima.

SPI odhalil významné problémy v genderové problematice. Například v rámci kritéria Ženy bez žádného vzdělání byla KSA na 125. místě, ve Vlastnických právech pro ženy byla 153. a v Rovnosti politické síly v závislosti na genderu se umístila 166. V GSPI se KSA umístila 44. v oblasti Respektu k životu a lidským právům a v kritériích svobody byla velice špatně hodnocená i v rámci GCI a SPI. Například v rámci SPI byla KSA 154. v Politických úmrtích a mučení, 156. v Politických právech a 166. ve Svobodě vyznání. GCI velmi negativně hodnotil především svobodu pohybu a svobodu slova. Na druhé straně v GSPI indexu se KSA umístila 32. ze 105 zemí v kritériu Respektování lídři a 38. v Politické stabilitě a dobré vládě.

Dalším ne příliš pozitivním kritériem jsou podle GCI mezinárodní vztahy. V oblasti Světový pořádek se umístila KSA 119. a v Mezinárodní bezpečnosti a míru dokonce 139. Naopak z pohledu mezinárodní pomoci a spolupráce se KSA umísťovala v kritériích GSPI

velmi dobře, což potvrzují i kritéria GCI jako Podpisy úmluv OSN a Příspěvky na charitu, které byly v plusu, tedy Saúdská Arábie si v této oblasti vedla dobře.

Spíše špatnou pozici zaujímal KSA v kritériích, která se týkala kultury a obyvatelstva. V rámci GSPI se umístila 39. v kategorii Kultura a dědictví, ve které byla až 50. v kritériu Místo, které bych rád navštívil a v kategorii Lidé a hodnoty se umístila 46. V GCI indexu byla v kategorii Kultura 157. s nejhorsími výsledky v kritériu Mezinárodní události.

5. 2 Analýza expertních rozhovorů

V návaznosti na proces kódování byly vytvořeny podkategorie, které byly následně sloučeny do sedmi kategorií. Těchto sedm kategorií v sobě shrnuje dílčí zjištění a informace, které byly následně využity k zodpovězení výzkumných otázek. Pro zodpovězení otázek byly velmi důležité vztahy mezi jednotlivými kategoriemi, proto jsou za sebou kategorie seřazené tímto způsobem. První čtyři kategorie se věnují reflexi prostředí, ve kterém saúdské nation brandingové úsilí probíhá. Následně tři poslední kategorie popisují strategická a komunikační řešení, která jsou součástí nation brandingové strategie. Kategorie jsou pak seřazeny od obecnějších ke konkrétním. V následující podkapitole budou prezentovány dílčí zjištění v rámci jednotlivých kategorií.

Ačkoliv respondenti pocházeli z různých odborných odvětví, jejich výpovědi se v mnohých bodech setkávali. Pro přiblížení tematických okruhů a nejčastějších výroků bylo vytvořeno grafické znázornění četnosti slov.

Podle Davida Reibsteina je to právě ropa, která zjednodušuje image Saúdské Arábie: *Je velmi spjata s obrazem ropy a s ničím jiným...a toto vnímání přetrvává.* Reibstein navíc přímo zmínil souvislost ropy s mocí a bohatstvím: *Druhý rozměr je, že Saúdská Arábie je považována za zemi velmi bohatou na zdroje... Saúdská Arábie má velkou moc. A má velké bohatství díky hojnosti ropy.* Podle Břetislava Turečka využívá KSA do určité míry své ropné moci k manipulaci světovou ekonomickou a politickou situací.

Na toto navazují vyjádření Roberta Mogielnickiho, který vnímá změnu image především u zahraniční podnikatelské veřejnosti, která má v USA investiční a obchodní zájmy: *Stejně tak obchodní zájmy v Americe a v Evropě jsou velmi nakloněni tomu, co se děje. Říkají to je skvělé, že země se transformuje a stává se lepší. Mají ještě hodně co zlepšovat, ale vidíme, více kulturních možností, více možností zábavy a věci se opravdu otevírají. Jde to správným směrem. To je to, co potřebujeme. To je důkaz, že musíme více investovat, abychom se stali součástí této transformace.* Tureček zmínil ekonomické zájmy v kontextu image a legitimizace KSA také: *Přispíváme k tomu i my tím, že těm režimům dáváme legitimitu...před nějakými pěti lety, byla Saúdská Arábie největší odběratel českých zbraní. Několik let v řadě, takže najednou my tady šílíme z Ruska, což je oprávněné, ale v době, kdy Saúdská Arábie zabijí v Jemenu po tisících civilisty, tak najednou nám nevadí a nad tím se mlčí...ten dvojitý standard je tam, myslím si docela zjevný.* Podle Zeiny Tohme Adaime právě ekonomické aspekty a s tím související moc dávají KSA dobrý budovatelský základ pro změnu image a úspěšný nation branding.

Reibstein, Tureček, Mogielnicki a Zeineddine se věnovali roli Saúdské Arábie v regionu. Podle Turečka význam KSA v blízkovýchodním regionu souvisí právě s ekonomickou mocí: *Saúdská Arábie se stala vůdčí arabskou zemí, vystřídala Egypt... Víte, že Egypt je závislý na saúdkoarabské finanční podpoře...* Respondenti zdůrazňovali provázanost regionální a saúdské image. Cornelia Zeineddine tento jev definovala takto: *Cokoli se tedy stane na Blízkém východě, bude mít vliv na Saúdskou Arábii. Podobně, protože Saúdská Arábie je správcem nejsvětějších svatyní islámu, jakákoli změna v Saúdské Arábii by byla signálem pro celý region... Pokud KSA provede významné změny, ovlivní to i další země v regionu.* Což potvrdil také Tureček: *Říká se, že až se něco tohle, nebo tohle, nebo tohle téma změní v Saúdské Arábii, tak to pak bude mít dominový efekt i v mnoha jiných arabských zemích.* Když byl na regionální vliv na image dotázán Reibstein, shrnul svůj postoj tímto způsobem: *...určitá image tohoto regionu se přenáší do všech zemí. S tím se toho moc dělat nedá, protože*

se fyzicky nemůže pohnout. Myslím si, že Saúdská Arábie je tak velká a mocná síla, že by mohla pomoci změnit obraz regionu.

Mogielnicki zdůraznil negativní vliv, který taková provázanost na saúdskou image může mít: *Jakékoli zintenzivnění regionálních konfliktů, konkrétně v Jemenu, Íránu a Iráku, bude mít pravděpodobně dopad i na její značku. To opět povede k tomu, že si lidé řeknou, že je to země ve velmi nebezpečném sousedství... Takže regionální nestabilita je další velká věc, která má vliv. Zeineddine zdůraznila, že z tohoto spojení vychází i značná stereotypizace a zjednodušení: KSA je téměř synonymem toho, co si ostatní myslí o Blízkém východě: poušť, ropa, islám.*

Tohme v rozhovoru zmínila, že má v rozlišovací komunikaci Saúdská Arábie problém s autenticitou. Někteří respondenti mezi další důvody stereotypizace a zjednodušování uvedli také fakt, že Saúdská Arábie je vnímaná jako velice konzervativní země. To je podle Zeineddine způsobeno především náboženským fundamentalismem: *Problémy souvisejí s velmi špatným obrazem v médiích – líhni konzervativního islámu, wahhábistického proudu... Prakticky nepomáhá ani obraz Saúdské Arábie jako státu, který údajně stojí u zrodu islámského fundamentalismu. Tureček konzervatismus zmínil v rozhovoru hned dvakrát: Saúdská Arábie je pořád zatížená tou desítky let trvající image, kterou má, to znamená nějaká konzervativní země... a podruhé: To znamená, že největší limit já vidím právě v tom, že je tu země, která je na jednu stranu konzervativní, není kompatibilní s našimi představami o světě za první a za druhé, že to ani vlastně nevysvětlovali.*

Právě nevysvětlování je jedním z důvodů, které byly v rámci kódování zmíněny jako možné příčiny zjednodušení image KSA a přetrvávání zmíněných miskonceptů. Nedostatků povědomí a informací se kromě pana Turečka více věnovala Wheeler, která KSA v rozhovoru nazvala *nejlépe strážným tajemstvím*. Dalším souvisejícím faktorem byla absence vlastní přímé zkušenosti se Saúdskou Arábií. Tímto způsobem se vyjádřil Mogielnicki: *Moc lidí to ve skutečnosti nevidělo. Vše, co nabízí. Je to jedinečný a vzácný zážitek přijet a vidět zemi téměř, když je ještě nedotčená, nebo není příliš procestovaná...* Reibstein zmínil, že vlastní zkušenost, by mohla zlepšit saúdskou zahraniční image: *Kdyby západní turisté měli nějaké skutečné zkušenosti s návštěvou Saúdské Arábie. Rozhodně. A jednou z možných akcí by tak bylo pomoci přivést turisty do Saúdské Arábie, aby lidé viděli, jaká Saúdská Arábie skutečně je. A pak bych věřil, že by se to virálně rozšířilo a mělo by to celkově pozitivní dopad na obraz Saúdské Arábie.* Tento pozitivní faktor na saúdskou image potvrdila i Wheeler.

Reibstein, Tureček a Tohme dále zdůrazňovali zastaralou image, která byla podle Reibsteina založena na *zastaralé image bezpráví*. Tureček to potvrdil také na příkladu *desítky let trvající image, o které se psalo v souvislosti s různými extrémny jako stínání hlav zločinců...* Tohme zdůraznila, že Saúdská Arábie v kontextu nation brandingů teprve začíná a má několik *černých puntíků, na kterých musí pracovat*.

Především se pak ale respondenti shodovali v tom, že image a percepce Saúdské Arábie je velmi těžké změnit a je to pomalý a dlouhý proces. Zeineddine: *Vnímání je obtížné změnit... Je to rozpracovaný projekt*. Tohme zdůraznila, že je to dlouhodobý proces a později dodala, že to sice bude trvat dlouho, ale že je pro Saúdskou Arábii nezbytné pracovat na změně image. Aktuální vývoj přirovnala k modelu kulturního ledovce: *Stále pracují na první vrstvě a chce to jít hlouběji do hodnot a vnímání, a to je dlouhý proces. Nemůžete to změnit možná ani za deset let*. Dlouhodobost potvrdil i novinář Tureček: *No snaha měnit image Saúdské Arábie je běh na dlouhou trať a ten dosavadní obraz Saúdové budovali desítky let...*

5. 2. 2 Reakce veřejnosti ve vztahu k nation brandingovému úsilí KSA

V rámci této kategorie byly nejdříve sloučeny názory dotazované odborné veřejnosti na celkový úspěch aktuálního nation brandingového úsilí. Respondenti se shodovali, že změna image je dlouhodobý proces a je ovlivňován řadou externích faktorů. Zároveň se shodovali v tom, že důležité změny probíhají, nicméně se lišilo jejich vnímání úspěchu, což je možné zdůvodnit především prostředím, v jakém se jednotliví respondenti pohybují.

Jméno respondenta	Zhodnocení aktuálního strategického a brandingového úsilí
David Reibstein	<i>Nemyslím si, že víze 2030 byla západnímu světu široce sdělena. Takže Saúdská Arábie má velkou vízi, kam chce v příštích osmi letech směřovat. Tam je třeba mnohem širší a lepší komunikace o tom....Nemyslím si, že víze byla pěkně komunikována a ano strategie existuje. Značka musí podniknout kroky ke změně.</i>
Cornelia Zeineddine	<i>Jde to docela dobře, až na psychologickou část - vnímání je těžké změnit a byla tu jedna velká překážka - vztah s USA se změnil, jakmile se objevil případ Khassoggi. Z politického hlediska se objevila snaha dělat věci lépe, spolupracovat s marketingovými poradci na vytváření lepších efektů pro každodenní život. Na tom se pracuje.</i>
Robert Mogielnicki	<i>Řekl bych, že byli úspěšní v méně ambiciózních částech své strategie, jak jsem řekl, v nízko visícím ovoci ekonomických reform, které, když říkám nízko visící ovoce a nejméně ambiciózní. Nechci jim brát zásluhy tam, kde si je zaslouží... Ale některé víte, myslím, že ambicióznější stránky věci redefinování cestovního ruchu absolutně neudělali... Redefinování a vytvoření vlastních rámců ESG. Nevím, nakolik v tom budou úspěšní...je to neukončená transformace.</i>
Břetislav Tureček	<i>...tudiž jakékoliv dneska sofistikované snahy nějak tu zemi modernizovat, budou určitě vyžadovat mnohem více času, a to protože ty současné snahy vylepšit obraz té země nejsou úplně řekl bych zcela efektivní ani v očích lidí, kteří o tom něco vědí, kteří tu zemi znají podrobněji, nebo jsou to profesionálové z médií a tak dále, natož běžní lidé.</i>
Zeina Tohme Adaime	<i>A to se stalo v Turecku. Není to jednoduchá věc, pokud jde o dopad na image, a nějak se jim to podařilo, víte. Podařilo se jim to obejít. Teď, když jsou, víte, blízko Izraeli...To je něco, co pozitivně ovlivňuje i jejich národní značku... Jde o tu myšlenku, která za tím stojí. Říct, že jsme otevření. Jsme moderní země. Jsme otevření a víte, že to je ten obraz, který oni budují dokonale.</i>

Obrázek 17: Zhodnocení aktuálního strategického a brandingového úsilí (Vlastní zpracování autorky podle výsledků rozhovorů)

Někteří respondenti se pak dále věnovali reakci neodborné veřejnosti. Podle respondentů se image KSA napříč světem a demografickými skupinami velmi liší a je velice těžké generalizovat. David Reibstein to shrnul takto: *Myslím, že se to výrazně liší podle toho, koho se ptáte. Z jedné části světa na druhou.* To potvrdil i ekonom Mogielnicki: *Spektrum veřejné image v domácí kategorii, regionální kategorii a mezinárodní kategorii a upřímně řečeno, i v rámci každé z těchto kategorií existuje celá řada.*

Robert Mogielnicki se také rozdílne image během rozhovoru věnoval nejvíce. V mezinárodní rovině je podle něj hlavní rozdíl mezi byznysovou veřejností a progresivními občany a politiky: *Veřejný obraz v mezinárodním měřítku je opravdu smíšený... Takže si myslím, že podnikatelská komunita je v těchto zemích, v západních demokraciích a ve Spojených státech, mnohem více nakloněna podpoře tohoto narativu a toho branding, protože to odpovídá jejich obchodním zájmům. Vlády a mnozí progresivisté a mnozí občané... ti mají tendenci být mnohem kritičtější k tomu, co se děje v Saúdské Arábii... Tento rozkol prezentoval i na aktuální problematice návštěvy prezidenta Bidena, reakce na něj přesně zrcadlí zmíněný rozdíl. Podle Reibsteina je image KSA v USA odvislá od politické blízkosti obou států. Podle něj si saúdská značka vedla nejlépe za minulého prezidenta Donalda Trumpa a zdůraznil důležitost Bidenovi návštěvy a její vliv na image a mediální obraz KSA. Důležitost diplomatických vztahů potvrdil také Břetislav Tureček. Podle Wheeler *zlepšení saúdské image může ovlivnit nástup post-9/11 generací, které budou otevřenější rebrandingu než současné generace.**

Jak už bylo zmíněno v předchozí kategorii, Saúdská Arábie má na Blízkém východě specifický význam a vliv, proto se někteří respondenti zabývali i reakcí v regionu. Podle Mogielnickiho toto úsilí veřejnost velmi podporuje, ovšem roli hraje i konkurence: *Řekl bych, že i na regionální úrovni bylo přijetí docela pozitivní... mnoho Ománců říkalo, že to, co se děje v Saúdské Arábii, je docela působivé. Mohammed bin Salmán ne všechno zvládá. Ale to, co dělá, je velmi odvážné... Takže a to vidím, že v celém regionu... Opět, jsou zde určité tlaky, konkrétně ze Spojených arabských emirátů na vládní úrovni, na obchodní úrovni, a také z Bahrajnu... Myslím, že velká část toho má co dočinění s konkurencí, když se do hry dostává obchodní konkurence, nebo politická konkurence, diplomatická konkurence... Tohme potvrdila, že lidé z regionu nyní cestují do KSA více za zábavou a užívají si uvolnění v oblasti kultury a podobně.*

Důležitá dimenze vnímání tohoto úsilí KSA je reakce domácího publika, které značně ovlivňuje směr a rychlost změn a nation branding jako takového. Respondenti se shodli, že existují dvě hlavní skupiny, jejichž podpora současných změn se velmi liší. Jednou skupinou jsou mladí Saúdové, kteří liberalizační snahy a s tím spojenou komunikaci spíše podporují. Druhou skupinou jsou konzervativci, kteří mají obrovský společenský a náboženský vliv. To dobře popsala Wheeler: *Takže jsem zjistila, že propast mezi současnou vládou a její snahou o modernizaci a otevření se globální ekonomice, ten projekt je neuvěřitelně populární mezi mladými lidmi... Ale pak se musíte podívat na zbytek země a ve zbytku země je pravděpodobně větší loajalita ke konzervativním islámským praktikám a pro ně je ten přechod v podstatě jako zničení všeho, co dělá Saúdskou Arábii výjimečnou.* Moglienicki domácí reakce shrnul takto: *Na domácí úrovni bych řekl, že se zdá, že existuje silná podpora pro tento typ branding a nacionalistický přístup, který současný režim má na mysli... Velký nacionalistický tlak na propagaci Saúdské Arábie způsobem, který v minulosti nebyl zcela propagován... Obnovit Arábii její hlavní regionální a mezinárodní roli, a myslím, že existuje velká domácí skupina a publikum pro tento typ sdělení pro tento přístup, pro tento typ branding ekonomického a sociálního rozvoje země.* Zde znovu zdůraznil rozkol mladé generace s konzervativnějšími názory: *Zejména bych řekl, že mezi saúdskou mládeží, která tvoří velkou část populace země... Samozřejmě existují některé, myslím, že konzervativnější segmenty společnosti, některé možná zakořeněné podnikatelské elity, které si jsou trochu méně jisté tím, jakým směrem se věci ubírají... Možná, že jejich privilegované postavení je potenciálně narušeno a nahrazeno...* Tohme zdůraznila, že v KSA je stále silná opozice: *Uvnitř země stále existuje určitý odpor proti tomu branding jako něco zcela moderního v evropském stylu.*

Wheeler, Moglienicki a Tureček zdůraznili, že vyvažovat tyto dvě skupiny je naprosto stěžejní pro stabilitu režimu a úspěch celého strategického úsilí. Tureček to shrnul: (...) *Nesmíme zapomenout, že pro stabilitu toho režimu, který ty změny prosazuje, jsou daleko důležitější výhrady a kritika těch domácích konzervativních kritiků. Ten režim se mnohem víc, než nějakých zvykaných řidiček bojí konzervativních duchovních nebo konzervativních členů toho vládnoucího rodu, aby to nepřehnali... Oni musí chlácholit domácí kritiky. Nebojte, nepůjdeme daleko. Zatím co nám říkají, nebojte se, teď to rozjedeme, to je podstatný rozdíl v těch komunikacích.* Podle Wheeler tak transformace probíhá, ale ani jedna skupina s ní není plně spokojena.

5. 2. 3 Kritika a problémy saúdské státní značky

Následně byly v rozhovorech hledány limity a faktory, které se nějakým způsobem negativně promítají do saúdské státní značky a její strategie. V první podkategorii, která v rámci této kategorie byla zjištěna, se respondenti věnovali ekonomickým problémům a související kritice, především se pak soustředili na ropu.

Podle Břetislava Turečka nedostatečná diverzifikace státní ekonomiky předznamenává vážné problémy: *Dá se na to koukat, tak že vlastně Saúdové to své Arabské jaro v podstatě jenom oddálili, pokud nezmění ten ekonomický mechanismus země. Poukázal na závislost ekonomiky na ropě: Problém té země pořád je, že je příliš závislá na ropě. Že jakékoliv výkyvy na světových trzích mají samozřejmě enormní dopady na saúdskoarabskou ekonomiku, co se týká příjmů do státního rozpočtu...* Podle Mogielnickiho tato závislost negativně ovlivňuje strategii: *Je snazší být ambiciózní, když letos můžete vydělat stovky miliard dolarů z hlediska cen ropy. Myslím si, že je mnohem těžší mít takový přístup a držet se ho, když jsou ceny ropy mnohem nižší a vy se potýkáte s ekonomickou recesí a úsporami...* To potvrdila ve svém vyjádření i Wheeler: *Myslím, že každá země Perského zálivu čelí stejnému scénáři... Takže kdykoliv se cena ropy a plynu zvýší, Saúdská Arábie a všichni ostatní mají rozpočtový přebytek. A pak s tím mohou dělat věci, aby si vynahradili roky výpadků, a teď jsme měli roky výpadků před začátkem pandemie a v té době se každá země Perského zálivu snažila přijít na to, jak se postará o nároky svých občanů... A tehdy začínáte vidět, že země mluví o důležitosti přechodu od ropy a plynu.*

Podle ní právě rozpočtový přebytek dává KSA prostor odpovídat na další požadavky na změny a transformaci: (...) *Když se trhy s ropou propadnou, je méně peněz na branding a na výstavbu, prodej a otevírání se. A pak, když je pokladna bohatá, pak bych očekávala, že s návratem k normálu v oblasti cestování dojde k velkému nárůstu brandingových projektů. Stejně přemýšlí i Tohme: (...) Nespoléhat se jen na ropu, to je strategie... Nejde jen o značku, ale o udržení této země při životě. Není to branding jen pro branding... A když začínali, cena benzínu nebyla tak vysoká. A i když je teď drahý, možná mají teď víc peněz.*

Druhá podkategorie shrnuje politickou kritiku a problematiku. Podle Tohme je demokracie důležitým faktorem pro nation branding: *Abyste získali větší pozitivní dopad, pokud jde o budování značky, musíte mít jakoby více demokracie... Ano, samozřejmě, politický režim může mít na značku vliv, ale nejsem si jistá, jestli se to může změnit.* Reibstein shrnul svůj postoj ke vztahu nation branding a politického režimu: *Existují určité názory, že*

současná vláda je jedním z problémů, které nyní existují. Nevím, zda je vůbec možné toto změnit. Myslím, že dokud toto vedení zůstane na svém místě, se Saúdskou Arábií bude stále spojena určitá negativní image. Podle Mogielnickiho je tato negativní image u části veřejnosti projektována přímo do osoby korunního prince, což ukázal na příkladu debaty ohledně Bidenovy návštěvy. Část veřejnosti podle něj smýšlí takto: Víte, udělal nebo dohlížel na hrozné věci, které se děly lidem v této zemi a v sousedních zemích. A to je něco, co bychom neměli podporovat nebo čemu bychom také neměli dávat tichou legitimitu... Tu zem vede jakýsi mladý vládce, který se do těch konfliktů tak trochu vrhá a neumí konflikty řešit a neumí se chovat.

S tímto zjištěním také souvisí kauza, kterou v rozhovorech alespoň nepřímo zmínili všichni respondenti. Smrt novináře Jamala Khashoggiho byla asi největším otřesem saúdské image od představení dokumentu Vision 2030. Podle Tohme to bylo obrovské narušení nation brandingové strategie: *Problém, který měli s tím mužem, který byl zabit, Khashoggi, oni v minulosti zkoušeli dosáhnout té dobré úrovně nation branding. Tohle bylo něco, co tu image rozptýlilo. Podle Reibsteina se před touto událostí image KSA zlepšovala: Myslím, že Saúdská Arábie byla rozhodně na vzestupu. A pak tam došlo k té vraždě washingtonského reportéra. To způsobilo velký odpor proti Saúdské Arábii.*

Tureček poukázal na fakt, že tato krize se dostavila ve chvíli, kdy byla transformace image už v chodu: *Vidíme to na té kauze Khashoggi, kdy najednou... V té době, když Khashoggiho v říjnu 2018 zabil, tak ty reformy už několik let běžely, ale najednou, nám tam pod tou fasádou tahle věc vyskočí...* Podle Moglieniackiho tento problém stále v určité části veřejnosti přetrvává a způsobuje další kritiku. I Wheeler zmínila, že negativní image spojená s Khashoggim existuje: *Myslím si také, že chybné kroky mohou mít obrovský vlnový efekt, takže vražda Jamala Khashoggiho zároveň ale později zmínila, že myslí, že tato percepce pomalu mizí v minulosti. To potvrdil i Reibstein. Podle Zeineddine kvůli tomuto incidentu přetrvává špatný vztah KSA s médii a zhoršil se i vztah s USA.*

Právě mezinárodní vztahy a různé konflikty jsou dalším krizovým faktorem. Jsou to především regionální konflikty, které mají na saúdskou státní značku vliv. To v rozhovoru shrnul Mogielnicki: *Jakékoli zintenzivnění regionálních konfliktů, zejména v Jemenu, Íránu a Iráku, bude mít pravděpodobně dopad i na jejich značku. Respondenti především zmiňovali válku v Jemenu. Podle Moglieniackiho přetrvává v mezinárodní veřejnosti veliká nevole v souvislosti s Jemenem. Se špatným vlivem této krize na image souhlasila i Zeineddine.*

V poslední době se k nim ale přidal i vzdálenější konflikt. Válka na Ukrajině, a především pak její energetický a surovinový rozměr vytváří příležitosti, ale zároveň i krize pro saúdský management značky. Reibstein zmínil, že konflikt může být unikátní příležitost pro změnu image: *Myslím si, že by nějakou změnu znamenalo zvýšení produkce ropy v Saúdské Arábii v období, kdy jsou ceny ropy kvůli ukrajinsko-ruskému konfliktu velmi nadsazené. Předpokládám, že k tomu nedojde. A pokud k tomu nedojde, pak nemám důvod se domnívat, že dojde k dramatické změně ve vnímání značky Saúdské Arábie...* Později dodal: *Pokud se Saúdská Arábie otočí a podpoří západní svět větším množstvím ropy. Myslím si, že to bude mít také velký význam.* Podle něj by během této krize měla KSA mít mnohem větší roli a tím pádem více pozitivního vystavení.

Na negativní image, která s konfliktem souvisí, upozornil Mogielnicki: *Největší kritika, které se Saúdské Arábii v současnosti dostává z hlediska veřejného obrazu, spočívá v tom, že kapitalizují na globálních krizích. Konkrétně mám na mysli to, co se stalo nedávno. Ale to můžete vysledovat zpět k řadě různých incidentů... V tomto konkrétním incidentu víte, že ruská invaze na Ukrajinu urychlila zvýšení cen ropy. Image v současné době mezi těmi, kteří jsou velmi kritičtí vůči Saúdské Arábii a tomu, co se snaží dělat v širokém mezinárodním měřítku, je, že je to země, která má obrovský prospěch ve finančním smyslu z ruské invaze na Ukrajinu... Zatímco zbytek světa trpí jak cenami ropy, tak inflací a cenami potravin, oni letos vydělají stovky miliard dolarů...* Tento typ percepce potvrdila i Wheeler: *Myslím, že pokud jde o ropu, ukrajinská krize význam této suroviny ještě zvýšila a zintenzivnila, ale ve skutečnosti je to Katar, kdo přišel Evropě na pomoc, ne Saúdská Arábie.* Později ještě dodala: (...) *A jakási potyčka o tom, že Saúdská Arábie měla zachránit Evropu a nerozhodla se toho účastnit, takže takové malé problémy mohou mít velký dopad.*

Zároveň v přímé opozici k tlaku na pomoc s nedostatkem ropy a plynu je další zdroj kritiky, a to je téma klimatu a ekologie. Wheeler zmínila téma klimatické změny na prvním místě mezi faktory, které negativně ovlivňují saúdskou státní značku. Mogielnicki vidí klima jako jeden ze zdrojů negativní image: *Nepochybuji o tom, že se to vrátí a že to Saúdská Arábie bude těžko zvládat jako součást své značky. Je tam prostě obrovský rozpor. Nemohou pumpovat ropu do poslední kapky a zároveň říkat, že jsme součástí řešení. To nejde. Nemůžete tento rozpor sladit. Takže klima, myslím, že to je jejich největší riziko...* Reibstein v tomto ohledu shledává nedostatky a zároveň vidí obrovský potenciál pro saúdskou státní značku: *Větší ohleduplnost k životnímu prostředí by skutečně byla velkým krokem vpřed. Svět je znepokojen klimatickými změnami a škodami na životním prostředí a Saúdská Arábie je bohužel pevně*

svázána s představou ropy... Víte, Saúdská Arábie má spoustu přístupu ke slunci a větru a měla by rozvíjet některé z těchto schopností a komunikovat o tom. Myslím, že by to byl významný krok. Tohme zmínila, že je třeba se na ekologii zaměřovat už jen proto, že je čím dál častěji součástí hodnotících faktorů nation brandingových indexů. Poslední příklad ekologické kritiky Mogielnicki uvedl v souvislosti s golfovým turnajem, který způsobil v posledních týdnech velkou kontroverzi: *Lidé říkají, že Saúdská Arábie se chce stát golfovým centrem i když jsou na Blízkém východě. Jsou v zemi s nedostatkem vody. Golf je už tak sport, který není zrovna skvělý pro životní prostředí, vyžaduje hodně vody, kterou Saúdská Arábie nemusí nutně mít.*

Právě s tím souvisí další kritika, která byla hojně zmiňována v rozhovorech, a to jsou investice do sportu, a především pak do Formule 1, nákupy fotbalových klubů a nedávného LIV Golf turnaje. Mogielnicki zmínil, že se v této souvislosti skloňuje obvinění KSA z whitewashingu: *Investují do vlastního golfového klubu, což někteří kritici považují za způsob, jak využít sport k whitewashingu nebo očištění své image v mezinárodním měřítku nebo před světovým publikem.* V podobném duchu o této kauze mluvil i Reibstein podle kterého je tato aktivita součástí celého úsilí o změnu image KSA: *(...) Stalo se to velmi kontroverzní a vypadalo to, že Saúdská Arábie se snaží zaplatit spoustu peněz, aby přivedla tyto profesionální golfisty a v podstatě tak zakryla některé své předchozí nevhodné chování.* Podle něj se tato negativní image přenesla i přímo na golfisty, kteří se rozhodli zúčastnit se.

Další podkategorií jsou kritiky související s lidskými právy. Podle Reibsteina se v tomto ohledu image příliš nemění: *Víte, existuje starý obraz bezpráví, který ovlivňuje kvalitu života a společenskou odpovědnost, a je třeba na něj více působit a informovat o něm...* Mogielnicki uvedl, že právě lidská práva a příslušná témata jsou jedním z nejčastějších zdrojů kritiky a špatné image. Podobně to vidí i Zeineddine a Tohme vidí lidskoprávní kontroverzi jako jeden z hlavních limitů saúdské národní značky: *To, co by je omezilo, jsou lidská práva a práva žen. To je oblast, kde je nejtěžší udělat změny a tohle bude omezovat jejich národní značku.*

Tematika práv žen se v této podkategorii objevovala velmi často. Reibstein uvedl, že západní vnímání práv žen je faktorem, který jednak zhoršuje image, a mohl by být limitující například pro turismus. V tom se shodovaly i Zeineddine a Tohme. Ta uvedla gender jako další faktor, který zohledňují některé nation brandingové indexy a který by mohl na značku působit negativně.

Podle Mogielnickiho celkové komunikaci v krizových situacích nepomáhá neschopnost saúdských představitelů se s kritikou vyrovnat: *Saúdstí představitelé, zejména vláda a do jisté*

míry i saúdští občané se velmi těžko vyrovnávají s mezinárodní kritikou a jde o to, že prostě nemůžete založit mezinárodní golfovou ligu a nepřijímat kritiku médií, kritiku skupin na ochranu lidských práv, kritiku sportovních organizací... A myslím si, že právě to je teď největší problém jejich veřejného obrazu, že jsou extrémně citliví na jakýkoliv typ kritiky...

Mimo zmíněné faktory se Tohme, Zeineddine a Wheeler shodli na tom, že výsledky a pokrok značky zkresluje pandemie, která omezila cestování, ale například i pořádání akcí jako byl podle Wheeler například kongres zemí G20: *Nikdo není schopen kontrolovat účinky pandemie a Saúdové by se určitě pokusili prodat svou značku globálně, a to například na setkání G20, které se mělo konat v Saúdské Arábii, muselo být virtuální, a to byla obrovská ztráta, pokud jde o prodej značky a změnu srdcí a myslí prostřednictvím zkušeností na místě.*

5. 2. 4 Vliv politického režimu na strategii a komunikaci KSA

V předchozí kategorii bylo zjištěno, že některé faktory, které způsobují problémy a špatnou image značce KSA, souvisí přímo s politickým režimem. V následující kategorii bude tato problematika více přiblížena. Podle Wheeler má na nation branding vliv mimo jiné také typ politického režimu nebo politická kultura. Jak bylo zmíněno výše v teorii, v některých monarchistických uspořádáních hraje velmi důležitou roli královská rodina. Někteří z respondentů toto potvrdili. Saúdská královská rodina je, i přes některé zádrhly, zdrojem stabilizace i reform. Podle Turečka je celé strategické úsilí značně personalizované: *Tak na jednu stranu, režim musí korunního prince stavět do role hlavního hybatele těch reform. To jsou jeho reformy...* Důležitost MBS potvrdil také Mogielnicki: *Největším politickým rizikem v Saúdské Arábii je, že se něco stane Mohamedu bin Salmánovi... Většinu toho, co se v království děje, diktuje zcela upřímně jedna osoba... A celou tuto strategii, celou tuto transformaci skutečně prosazuje Mohamed bin Salmán a jeho poradci... Ale je to riziko i pro branding, ten je opravdu hodně centralizován kolem Mohammeda bin Salmána...* Podle Zeineddine je zde analogie s Dubají, kde má Emír důležitou roli v nation branding.

Kromě nation branding jsou ovšem královská rodina a MBS důležitý stabilizační prvek. Ačkoliv Saúdská Arábie ve své minulosti neprošla žádnými vážnými vnitřními otřesy, respondenti na tento faktor často upozorňovali. Právě MBS je podle Turečka stabilizátor režimu: *(...) On je člověkem, který musí vyvažovat. Pro něj není primární reforma země, ale udržitelnost režimu a jeho stabilita... Prostě ty reformy jsou pro něj nutností politického a zároveň ekonomického přežití té země. A musí zohledňovat protichůdné zájmy té země.* Wheeler na tomto zakládá i zdůvodnění rychlosti transformace: *Musí se tedy snažit vyjednávat.*

Víte, politickou stabilitu s transformací a myslím, že je to složitý tanec... Myslím, že je zde tolik potřebných změn a vláda se je v současné době snaží zvládnout, aniž by ztratila stabilitu a nástupnictví MBS. Podle ní, pokud by KSA nepostupovala v transformaci chytře a strategicky, hrozilo by jí povstání.

Vlivem politického režimu dochází k nesymetrickému řízení transformace a brandingů směrem shora dolů. Podle Wheeler dochází ke korporativistickému přístupu k informacím. I podle Mogielnickiho se změny dějí seshora a dodává: (...) *Tolik z toho, co se v Království děje, je upřímně řečeno diktováno jedním člověkem. Je to velmi shora dolů a je zde malá skupina pověřených jedinců. Zeineddine vysvětluje, že je tento jev platný v celém regionu: Vzhledem k tomu, že v zemích Zálivu je vládnoucí moc dynastická, mají v podstatě poslední slovo v každém důležitém politickém hnutí, takže rozhodnutí je skutečně v jejich rukou. Wheeler tento jev zasadila do nation brandingové roviny: Myslím, že právě teď, v současném kontextu, věci, které se v zemi dějí a které mají největší komunikační stopu, jdou "shora dolů" nebo jsou organizované státem prostřednictvím jednotlivců... Myslím, že pokud se jednotlivci podílejí na rebrandingu, musí tak činit s požehnáním státu.*

Wheeler tento jev a zmíněný korporativismus zhodnotila jako efektivní přístup k nation brandingů: *Myslím, že jednou z výhod autoritativnější politické struktury je, že máte jednu osobu, která má na starosti navrhování a provádění změn... A nemáte mnoho odpůrců nebo opozice, nemusíte to prodávat zájmovým skupinám nebo kongresu nebo se nemusíte starat o to, zda budete znovu zvoleni za čtyři nebo tři roky nebo cokoli jiného, takže je to efektivnější způsob vládnutí. A myslím, že v Saúdské Arábii vidíme docela fenomenální změny, jako že jeden den nejsou turistická víza a zítra už jsou, nebo že jeden den ženy nemohou řídit a teď už mohou. A jeden den Alula a některé památky nejsou přístupné veřejnosti a teď jsou, a tak vidíme, že ten rebranding je seriózní... Podle Zeineddine se politické úsilí o větší dobro projevilo mimo jiné najímáním marketingových specialistů: Z politického hlediska se objevila snaha o zlepšení, o spolupráci s marketingovými poradci s cílem vytvořit lepší efekty pro každodenní život.*

Mogielnicki míní, že nation branding je ve vztahu s saúdskému politickému režimu možným nástrojem legitimizace: *Chci říct, že nation branding protože se nezabýváte volbou, protože nemáte co do činění s voliči, nemáte co do činění s jasnými politickými výsledky, které musí být dosaženy a sděleny voličům a které lze sčítat a měřit způsobem, jakým vidíme fungovat americké nebo evropské demokracie, že vlastně nation branding se stává velmi důležitým, protože je to velmi viditelný a hmatatelný způsob, jak mohou režimy komunikovat se svými voliči. Říci, co pro ně režim a jeho vláda dělají. Takže nation branding je něco jako měna*

nebo je to něco jako politický kapitál Blízkého východu... Režimy mohou pěstovat a vytvářet pozitivní a lukrativní formu nation branding. Nation branding je dobře přijímán po celém světě, tedy je tak blízko politickému zlatu, jak jen to na Blízkém východě jde.

5. 2. 5 Strategie a cíle transformace s vlivem na nation branding

V této kategorii byly v rozhovorech zjišťovány různé cíle a strategické přístupy k problémům a růstu státní značky KSA. Podle Mogielnickiho dochází k celoplošné transformaci: *Chtějí všechno redefinovat, a tak se redefinuje cestovní ruch. Sport se redefinuje. Zábava se redefinuje. Chtějí si vytvořit vlastní rámce pro investování ESG, chtějí být na špičce energetického sektoru tím, že budou průkopníky v oblasti vodíku.* Jedním ze společných jmenovatelů celé transformace a nation branding, který se v rozhovorech často objevoval, bylo otevírání Saúdské Arábie, což se projevilo v několika rovinách. Především v rovině ekonomické, politické, ovšem pouze z pohledu diplomacie a mezinárodních vztahů, a pak v rovině sociální a kulturní. Podle Tohme se KSA pokouší *o rebranding k obrazu otevřené země.*

V ekonomické rovině vysvětlil motiv otevírání a přibližování západu Mogielnicki: *Strategie spočívá v tom, aby se Saúdská Arábie dostala do 21. století a aby se její společnost mnohem více podobala obchodním a kulturním centrům v Evropě, Asii a Americe.* Podle Zeineddine a Wheeler se KSA snaží dlouhodobě otevřít, a to jak z pohledu trhu a zahraničních investic, tak z pohledu privatizace. Zeineddine míní, že se tato liberalizace ekonomiky přelévá i do dalších odvětví.

Břetislav Tureček zadefinoval hlavní ekonomické směry strategie takto: *Ty prvky, které se týkají odstátnění ekonomiky, svobodný přístup zahraničních investorů, diverzifikace ekonomiky...* Právě diverzifikace byla ekonomické rovině jedním z hlavních motivů vedle otevřenosti. Podle Mogielnickiho probíhá ze strany Saúdské Arábie jakési testování ekonomických odvětví, která by s diverzifikací mohla pomoci: *Myslím, že mají právo vyzkoušet, zda mohou dosáhnout nějakého pokroku v různých oblastech ekonomiky, kde by mohli diverzifikovat své hospodářství.* Důležitost diverzifikace v rámci strategie zmínila i Wheeler. Zeineddine pak řekla, že hlavním hnacím motorem ekonomických reforem je právě diverzifikace. Tohme dokonce míní, že získat nezávislost na ropě je hlavní motivací strategického dokumentu Vision 2030.

Respondenti také často zmiňovali důraz, který je kladen na podporu zahraničních investic. Podle Zeineddine jsou investice jedním z hlavních komunikačních témat Saúdské

Arábie. Tohne také zmínila, že důležitým cílem KSA je přilákat investice a zahraniční pracovní sílu. Mogielnicki zmínil, že vlajkovou lodí investičních kampaní je projekt NEOM: *Byl jsem v New Yorku na konferenci investorů pro NEOM. Týdně dostávám časopis Economist. Skoro vždycky je tam reklama na NEOM...* Podle Turečka teď i přes případný neúspěch projekty jako NEOM image KSA pomáhají: *Jestli si mohou dovolit třeba to futuristické město, které mimochodem, už se teď ukazuje, že to bude ohromný propadák, ale to jsou věci, které mohou na mladé lidi svým způsobem zapůsobit... Energeticky soběstačné město v poušti, tak to je zajímavé. To že to není realizovatelné, a že se to ukáže až za x dekad nebo za x let, to je druhá věc. Ale teď to prostě zabírá.* Podle Mogielnickiho se investiční a otevírací strategie projevují také na příkladu Rijádu: *Zejména chtějí, aby se Rijád v příštích 20-30 letech zdvojnásobil nebo ztrojnásobil, což je vidět ve strategii, a nemyslím si, že to budou dělat jen se saúdskými občany. Takže chci říct, že součástí této strategie je to takový přístup k budování národní značky, kdy oni upřednostňují své občany, ale také chápou, že chtějí růst.*

Podle Mogielnickiho se výrazná část strategického úsilí v oblasti ekonomiky věnuje většímu zapojení občanů do chodu státní ekonomiky a do udržitelného modelu ekonomiky. Podle Turečka, Mogielnickiho a Wheeler s tím souvisí *saudizace* pracovních sil. Mogielnicki toto zdůvodňuje početnou mladou skupinou obyvatelstva, pro kterou bude muset být rezervován dostatek pracovních míst. Podle Turečka jsou tyto změny nezbytné pro mobilizaci obyvatelstva, aby se chtělo zapojit do transformace a branding: *Já si myslím, že mentalita Saúdů je taková, že to za nás dělá někdo jiný, buď vedení země a nebo cizinci a oni tu zemi nevnímají jako svoji... Vlastně oni jsou odtrženi od vedení státu. Oni na něj nemají žádný vliv. To si myslím, že by byla naprosto nejzásadnější reforma, aby běžný saúdský občané vnímali vedení země jako svoje vlastní...*

Podle Zeineddine je domácí publikum velice důležité, protože základem úspěšného nation branding je, podle ní, že občané budou žít značku. Tento důvod, a tedy vytvoření jakési veřejnosti v rolích ambasadorů značky podporuje i Mogielnicki: *Saúdští představitelé tvrdí, chceme, aby Saúdové v těchto rolích plnili úkoly, o kterých si lidé mysleli, že je Saúdové neplní. Chceme saúdskoarabské taxikáře. Chceme saúdskoarabské zástupce zákaznického servisu. Chceme, aby Saúdové pracovali v leteckém průmyslu a setkávali se s lidmi při vstupu na letiště, vozili je po kulturních a turistických památkách a vyprávěli jim o své zemi... Až přijedou do země, aby se skutečně setkávali se saúdskými občany... Aby viděli Saúdy a ti mohli by v podstatě sloužit jako ambasadoři značky této nové Saúdské Arábie.*

Podle Mogielnickiho je patrný rozkol mezi komunikačními tématy vůči domácímu a zahraničnímu publiku: *Musí tato poselství předávat místnímu publiku a svým občanům, ale zároveň musí říkat: ale my tady také vytváříme kosmopolitní společnost, ve které bude hodně cizinců a hodně rozmanitostí.* Podle Zeineddine cílí reformy především na angažovanost mezinárodního publika.

Tureček zmínil, že jsou v rámci ekonomických a sociálních strategií zohledňovány i mocenské zájmy. S ekonomikou souvisí i další strategický cíl a s ním spojené úsilí. To definoval Mogielnicki takto: *Saúdská Arábie chce být členem skupiny G20 a chce být respektována a považována za jejího člena stejně jako ostatní největší světové ekonomiky.* To se projevuje především ve strategiích, které se týkají mezinárodního působení KSA. Podle respondentů se Saúdská Arábie chce vymezit vůči svým regionálním sousedům a zvýšit svou globální důležitost. Mogielnicki v rozhovoru zmínil toto: (...) *Nejsou ochotni se smířit s regionálním omezením. Chtějí se propagovat jako globální hráči, kteří mohou přímo spolupracovat s největšími ekonomikami světa. Nejvyššími politickými hráči. Největšími společensky vlivnými hráči přímo, a ne skrze regionální optiku jako další země Blízkého východu nebo Perského zálivu.* Podle něj se tato strategie ukazuje na příkladu značky Made in Saudi nebo na výstavbě NEOMu: *Vyslechl jsem si několik komentářů a vystoupení šéfa NEOMu... Vysvětluje to tak, že Saúdská Arábie je středem světa, takže jde o myšlenku, že se snaží Saúdskou Arábii repositionovat nejen jako součást Blízkého východu, ale skutečně jako střed světa mezi Východem a Západem.* Tato strategie podle něj nesouvisí jen s ekonomickými projekty, ale také s technologiemi, inovacemi a dalšími plody Vision 2030: *Všechno je špičkové. Vše v podstatě prosazuje myšlenku, že Saúďové se chtějí zařadit do své vlastní třídy. Chtějí být napřed. Chtějí být do jisté míry odlišní a jiní než ostatní. Samozřejmě v pozitivním světle.* Podle něj se Saúdská Arábie chce stát investičním a technologickým centrem. Tohne také vypověděla, že KSA věnuje velké strategické úsilí do moderních technologií.

Právě to působí na mezinárodní vztahy, a především pak příslušnou komunikaci. Příkladem je podle Mogielnickiho třeba rozkol v komunikaci návštěvy prezidenta Bidena na Blízkém východě: *V těchto dnech všichni mluví o cestě prezidenta Bidena na Blízký východ. Ačkoli Bílý dům tvrdí, že se jedná o širší blízkovýchodní cestu, během níž se setká s Mohammedem bin Salmanem, saúdské velvyslanectví zde ve Spojených státech vydalo prohlášení, že se chystá velké setkání Mohammeda bin Salmana a prezidenta Bidena. Jejich interpretace této cesty nebyla taková, že se jedná o širokou cestu na Blízký východ. Bylo to tak, že Biden v podstatě přijíždí navštívit Saúdskou Arábii, aby jednal o cenách ropy a setkal se*

s Mohammedem bin Salmanem. A pak možná navštíví i další regionální zastávky. To je to, jak Bílý dům a saúdské velvyslanectví komunikovalo tu cestu.

Právě skrze diplomatické akce a spolupráci se světovými lídry zlepšuje podle Reibsteina Saúdská Arábie image a zlepšuje pozici státní značky. Jedním z příkladů, které respondenti uváděli, je sblížení s Izraelem. Dobře tuto myšlenku shrnula Tohme: *Nyní se sblíží s Izraelem. To je něco, co pozitivně ovlivňuje i jejich národní značku... Ta myšlenka, která za tím stojí, je říct, že jsme otevření. Jsme moderní země... A víte, to je image, kterou si skvěle budují.* Tureček to okomentoval takto: *My jsme vlastně přátelé Izraele... Prostě tím si nás kupují... To je taková ta zákulisní část toho vylepšování mezinárodního postavení.* Normalizace vztahu s Izraelem by měla i podle Mogielnickiho dobrý dopad na státní značku: *Myslím, že ochota Saúdské Arábie napravit vztahy s některými regionálními rivaly má potenciál ovlivnit jeho značku a v některých případech ji i zlepšit... To vyvolá hodně dobré vůle, a to zaselepší obraz u veřejnosti...* Podobný vliv může mít podle něj i další navázání diplomatických styků: *Saúdská Arábie zlepšuje své vztahy s Tureckem. Chci říct, že oni dokonce vedou neformální rozhovory s Íránem do té míry, že pokud se jim podaří navázat s Íránem nějaké přátelské vztahy a budou vnímáni jako přátelštější zodpovědný soused, tak to bude mít obrovský dopad na obraz veřejnosti.* Podle Wheeler právě zlepšení vztahů s Tureckem pomůže zahladit negativní image vzniklou incidentem s Khashoggim, což potvrdila i Tohme.

Tureček míní, že součástí strategie je zemi otevírat a liberalizovat. Témata, týkající se tohoto bodu se v rozhovorech objevovaly celkem často. Podle Mogielnickiho je to jedno z hlavních komunikačních témat: *Saúdskoarabská vláda vyzdvihuje všechny snahy o sociální liberalizaci, které se v posledních letech uskutečnily.* To potvrdila i Zeineddine.

Značná část této strategie se věnuje také genderové tématice. Mogielnicki zmínil, že jednou z nejkomunikovanějších proměnných je zvedající se číslo žen zapojených do pracovního procesu: *V ekonomické rovině jsme svědky toho, jak se vláda snaží mluvit o účasti žen na trhu práce. Jedním z čísel, které slyším stále dokola zmiňovat saúdské představitele, je právě účast žen v pracovní síle a to, o kolik se za posledních několik let zvýšila, a to je zásadní součástí vize 2030, a to není náhoda. A tato oblast práv žen – ekonomická mobilita žen, ekonomická prosperita, je myslím důležitou součástí veřejného obrazu Saúdské Arábie, a to jak tam, kde tento obraz býval, tak tam, kde by ho saúdští představitelé chtěli mít... V království se klade velký důraz na dosažené vzdělání žen. Kolik žen absolvuje a získává vyšší tituly a studuje v zahraničí na špičkových univerzitách, a to všechno tak nějak hraje roli i v tom narativu... To je sociální, ekonomický, myslím, že i politický branding.*

Další strategie se týkaly uvolňování v oblasti kultury a zábavy. Kulturní reformy jsou podle Mogielnickiho velmi důležité pro pozitivní image: (...) *Zprostředkovat tento narativ, že v Saúdské Arábii se toho děje tolik a je to vzrušující, jsou to koncerty, kulturní akce, výstavy, takže. Myslím si, že je to jeden ze způsobů, jak na společenské úrovni ukázat, k jakým změnám dochází, a vykreslit je ve velmi pozitivním světle. Podle něj má tento typ reform nejeden liberalizační a otevírající motiv, ale především také jasnou ekonomickou motivaci: Myslím, že jednou ze strategií, kde se prolínají sociální a hospodářské výsledky, je větší recyklace vládních výdajů a bohatství uvnitř země. V podstatě se jedná o myšlenku, že dříve docházelo k velkým ekonomickým únikům, vláda generovala příjmy z vývozu uhlovodíkových komodit, následně vyplácela spoustu státních platů občanům a nepřímou podporovala spoustu pracovních míst v soukromém sektoru prostřednictvím státních zakázek. A pak všichni tyto peníze šetřili a utráceli mimo zemi. Cestovali do Evropy, měli domy v Maroku a své peníze utráceli o víkendech v Bahrajnu nebo v Dubaji, či Dauhá... Dávají jim více příležitostí v rámci země, aby skutečně utráceli peníze na cestování v tuzemsku. Domácí cestovní ruch, místní zábava. V podstatě se snaží vytvořit, myslím, uzavřenější systém, aby zabránili ekonomickým únikům a hodně z nich recyklovali.*

Strategie, které se týkají otevírání a liberalizace se často v rozhovorech setkávaly také v bodech okolo turismu. Podle Wheeler je turismus jedním z hlavních strategických kroků diverzifikace ekonomiky: *Mají příležitost podobně jako Omán a Dubaj otevřít se turistickým trhům. Myslím, že je to součástí plánu Saúdské Arábie na růst ekonomiky a zaměstnávání saúdské mládeže.* Dodala, že se podle ní snaží KSA rozšířit model Hajje na celý turismus. Podle Turečka se ovšem toto otevírání zatím týká jen prémiového segmentu turismu: (...) *že se snaží zkrátka tu zemi sice otvírat, ale opravdu na té super vysoké úrovni. Ty pětihvězdičkové hotely a NEOM, to hypermoderní město...* To potvrdil v návaznosti na dílčí projekty jako NEOM nebo RSP i Mogielnicki: (...) *Zdá se, že tato turistická centra jsou určena pro bohaté jednotlivce, luxusní cestovatele, kteří mají zájem poznat něco jedinečného a odlišného, a to se zdá být součástí sdělení, že Saúdská Arábie je velmi odlišné a jedinečné místo.*

Mezi liberalizační strategie se na Blízkém východě čím dál více řadí i sport. Tohme zmínila, že díky sportovním událostem čeká Katar velké momentum. Podle Reibsteina i Mogielnickiho může být v případě Saúdské Arábie tento motiv využíván k účelům zlepšení image.

5. 2. 6 Reformy a změny s vlivem na vývoj saúdské značky

Na zmíněné strategie a cíle přímo navazují konkrétní reformy a změny, které od představení Vision 2030 v KSA proběhly. Hlavní okruhy reforem a změn byly v rozhovorech identifikovány jako ekonomické a liberalizační.

Zmíněné reformy se především týkaly celkové restrukturalizace ekonomiky. Velké změny proběhly podle Mogielnickiho pro saúdské občany: *Mnoho dotací a různých pobídek, které vláda nabízí občanům, bylo zrušeno nebo omezeno... Přibylo mnoho nových poplatků a daní. Obojí víte, jak občanům, ale také expatriotům žijícím v zemi.* Podle Wheeler tato změna souvisí přímo s potřebou reagovat na početnost mladé generace. Podle Zeineddine jsou ekonomické reformy nejčastějším komunikačním sdělením vůči saúdským občanům: *Ekonomické změny – reformy, snaha o nezávislost na příjmech z ropy a zvýšení důrazu na vzdělávání, zaměstnávání saúdských občanů...*

Právě poslední bod označila za důležitý většina respondentů. Břetislav Tureček zmínil hned v úvodu důležitost saudizace pracovní síly: *A teď v rámci těch reforem jedna z jejich stránek je saudizace pracovní síly. To znamená, teď už si to budeme dělat sami.* Podle Mogielnickiho je důvodem silná mladá generace: *Saúdská Arábie se stala trochu přísnější, co se týče saudizace, s požadavkem na nacionalizaci pracovní síly... Máme velkou populaci mladých lidí. Potřebují práci, takže spousta pracovních míst je vyhrazena pro saúdské občany. Od mnoha společností se vyžaduje, aby zaměstnávaly určitý počet saúdských občanů...*

Někteří respondenti se také věnovali privatizačním reformám. Tureček považuje za nejvýznamnější reformy: *prvky, které se týkají odstátnění ekonomiky.* Posílení privátního sektoru zdůraznila také Wheeler. Zeineddine vypověděla, že jednou z nejvýznamnějších reforem z hlediska ekonomiky je zapsání Aramca na finanční trhy.

Dalším výrazným sektorem mezi ekonomickými reformami je turismus. Wheeler považuje zavedení turistických víz za jednu z největších změn: *Myslím, že největší změnou z pohledu zvenčí je zavedení turistických víz. Dříve existovaly pouze dva způsoby, jak se dostat do země. Jednou z nich bylo sponzorské vízum a druhou bylo hajj vízum... Takže jste vlastně neměli žádnou svobodu něco vidět nebo jít někam jinam.* Důležitost turistických víz pro nation brandingovou strategii zmínila také Zeineddine.

Podle Wheeler je další velkou změnou v této oblasti otevření historických památek, jako například Alula, pro turisty. Důležité jsou v této oblasti také turistické developerské projekty, které jsou předmětem mnoha komunikačních aktivit. Deborah Wheeler a Břetislav

Tureček zmínili především zavedení vysokorychlostní vlakové trati a sítě metra. Zeineddine věří, že saúdským městům se dostává více pozornosti. Respondenti dále hojně zmiňovali Red Sea Project a stavbu futuristického města NEOM, který klade zároveň velký důraz na udržitelnost. Mezi ekologické reformy a projekty patří podle Mogielnickiho důraz na vodíkovou energii. Podle Tohme je to zase odsolování vody a investice do obnovitelných zdrojů energie.

Zbylé reformy se řadí spíše do liberalizační podkategorie, ačkoliv jsou jejich motivace velmi navázané na ekonomické důvody. Respondenti často zmiňovali reformy, které se týkaly zrovnoprávnění žen. Nejčastěji zmíněnou reformou bylo zrušení zákazu řízení pro ženy, o kterém mluvili všichni respondenti. Například Wheeler v kontextu managementu z vrchu: *Myslím, že povolení ženám řídit je jedním z nejnovějších příkladů instrumentální změny z vrchu.* Reibstein vedle toho také zmínil právo na volný pohyb a cestování bez povolení opatrovníka: *Co bylo široce komunikováno, je, že ženy budou smět řídit, a také další aspekty, jako možnost volně cestovat.* Podle Mogielnickiho je v KSA dále kladen velký důraz na vzdělání žen a jejich účast v pracovním procesu. Podle Zeineddine je zdůrazňováno také podnikání žen. Ovšem podle Turečka v této oblasti příliš změn nenastalo: (...) *O kolik žen začalo být víc zaměstnáváných v té zemi od té doby například, to se vůbec nezměnilo...*

Další reformou zmíněnou čteně během rozhovorů, která s ženskou emancipací souvisí, je uvolnění takzvaného mixování pohlaví. Mogielnicki tento fakt zmínil v kontextu celkové modernizace KSA: *Muži a ženy se mísí mnohem častěji, pracují ve stejných prostorách. Všechny tyto typy věcí jsou strategie, jak dostat Saúdskou Arábii opravdu do 21. století.* Podle Wheeler bylo dřív nemyslitelné vidět v kavárně nesezdané muže a ženy a dnes už je to běžné. Tohme potvrdila, že k mixování dochází běžně například v restauracích nebo nákupních centrech.

S tím souvisí další vrstva liberalizačních reforem, která postihla náboženství. Mogielnicki tyto reformy shrnul takto: *Společenské konzervativní normy v zemi se skutečně výrazně zmírnily. Různí úředníci a policejní složky, kteří měli za úkol, takříkajíc, udržovat veřejný pořádek a určité konzervativní normy, už nepracují nebo nestíhají tyto typy porušení.* Konec náboženské policie popsala také Wheeler: *Už k tobě nemůže přijít mutawa a říct ti, že nejsi správně oblečená nebo že bys neměla držet svého manžela za ruku... Takže to je velká změna.* Ta zdůraznila, že změna je patrná také ve stylu oblékání.

V neposlední řadě respondenti hojně zmiňovali kulturní reformy. Mogielnicki uvedl příklad otevřených kin a tónu komunikace v této oblasti: *Mluvíte o zemi, která dříve neměla ani veřejná kina, a vláda teď říká, že je tu tolik provozovatelů kin, že si stěžují na konkurenci, máme tolik možností zábavy...* Tento narativ je podle něj aplikovatelný i na další kulturní akce jako koncerty nebo kina. Otevření kin podle Mogielnickiho akcelerovalo saúdský filmový průmysl, který podle něj může být důležitým komunikačním kanálem. Wheeler, kromě důležitosti kin a nízké cenzury ve filmovém průmyslu, tuto změnu demonstrovala na tom, že je v KSA dovolená hudba, což bylo podle ní dříve nemyslitelné. Zeineddine zase uvedla příklad festivalu v Alule, který, mimo jiné, přilákal i světové influencery. Podle Tohme jsou sdělení o nočním životě a zábavě jedním z nejfrekventovanějších komunikačních sdělení v poslední době. Mimo to zmínila za jednu z velkých reforem poslech hudby a hudební průmysl obecně.

Většina respondentů se ovšem shodla, že tyto dílčí reformy značku Saúdské Arábie nezmění, jelikož zůstává ještě velké množství nedotčených problémů, které mají na image KSA stejný, ne-li větší, vliv.

5. 2. 7 Profesionalizace a specifické nástroje nation brandingů KSA

V této kategorii byly sloučeny názory na profesionalizaci nation brandingů a konkrétní nástroje a podoby komunikace.

Výrazným motivem rozhovorů byla profesionalizace komunikace v KSA a najímání zahraničních profesionálů. Tento trend začal podle Zeineddine už při samotné tvorbě Vision 2030, která vznikla i na základě konzultace zahraničních expertů. Wheeler míní, že toto byl dokonce jeden z úplně prvních kroků vůbec: *Jednou z prvních věcí, kterou MBS udělal, bylo najmutí několika globálních PR firem, aby pomohly s tímto rebrandingem.* Břetislav Tureček potvrdil přítomnost PR a marketingových profesionálů ze západu, a to i u vzniku Vision 2030. Zdůraznil, že PR profesionálové byli také povoláni, aby pomohli zvládnout krizi, která vznikla po smrti Khashoggiho: *když byla ta kauza s Khashoggim, tak měli nějaké západní poradenské PR firmy, jak to řešit, jak to cpát do médií a tak dále.*

Podle něj je v tomto ohledu vůči vztahům se zahraničními médii důležitá i práce ambasad: *Když tady byl jejich státní ministr zahraničí... ale to je nasazení jednotlivých ambasad. Kdyby tady na ambasádě nebyl člověk, který ví, co chtějí čeští novináři, tak by to nebylo. Ale dostali jsme s ním rozhovor, tam se vystříдалo několik novinářů, on byl otevřený... Myslím si, že před deseti lety by k tomu člověku přístup nebyl a teď chápou, že si musí dvě hodinky vytrpět ve společnosti nepříjemných novinářů.*

Podle Tohme je na profesionály vynakládáno velké množství prostředků: *Vím, že všude mají obrovský tým komunikátorů a obrovský tým odborníků. Myslím, že to je tím, že na to mají peníze.* Reibstein má ovšem k současné úrovni profesionalizace výhrady: *Odborníci na budování značky jsou zapojeni, ale buď neodvádějí dobrou práci, nebo jich není zapojeno dost, nebo nejsou zapojeni ti správní.* Někteří respondenti, kteří si přáli v tomto ohledu zůstat anonymizováni, potvrdili, že i oni byli požádáni o konzultaci přímo saúdskými vládními představiteli.

Čtyři z šesti respondentů se shodli na tom, že důležitý je holistický přístup ke změně image, tedy za implementace konkrétních aktivit a reforem. Zeineddine zmínila, že věří, že *pokud se země nezmění, nezmění se ani image.* V tomto duchu pokračoval i David Reibstein: *Myslím si, že samotná komunikace bude neúspěšná, pokud nedojde k určitým společenským a politickým změnám. Takže si myslím, že tyto dvě věci musí jít ruku v ruce.* Břetislav Tureček zdůraznil specifika KSA v oblasti brandingů: *(...) Obraz Saúdské Arábie se nevylepší tím, že si vytvoří nové logo, jako se to dělá na západě, prostě přijedte... Nevylepšuje si obraz Švýcarsko nebo Slovinsko. Vylepšuje si ho země, kde nemáte hory, kde vlastně vůbec nevíte, jestli se tam může žena koupat v plavkách, nebo nemůže, kde víte, že si nedáte večer skleničku vína, kde nevíte, jak na vás budou ty místní koukat, takže i z těchto důvodů to mají hodně těžký a nebude to na pár let.* Podle Tohme je toto důvod proč pracují současně na reálných změnách: *Dělají hodně pro svou veřejnou image, nejen co se týče image, ale i co se týče skutečné práce v terénu, dělají hodně... Nemluvíme o stavbě hradu, dálnice nebo o stavbě města, ale o budování image a pověsti státu.*

Právě Tohme míní, že proces, kterým se Saúdská Arábie pokouší o změnu předešlé image na tu, kterou chtějí mít v roce 2030 se dá nazvat *renovací*. V tomto kontextu i další respondenti mluvili o rebrandingu spíše než o brandingů nebo budování nové image. Mogielnicki mluví o rebrandingu v rámci jednotlivých aktivit: *Chtějí všechno redefinovat, a tak se redefinuje i cestovní ruch. Sport je redefinován... Chtějí se vším experimentovat. Všechno má být špičkové.* Podobně to popsala i Wheeler: *A myslím, že v Saúdské Arábii jsme svědky několika fenomenálních změn, jako že jeden den není turistické vízum a zítra už je, nebo že jeden den ženy nemohou řídit a teď už mohou. A jeden den Alula a některé památky nejsou přístupné veřejnosti a teď jsou, a díky tomu vidíme, že ten rebranding je vážný.* Tohme zdůraznila, že je důležité, aby KSA zakládala rebranding na autentičnosti.

Dále respondenti často zdůrazňovali důležitost dokumentu Vision 2030 pro celou strategii, ale také komunikaci. Mogielnicki V2030 popsal jako důležitý navigační nástroj

transformace: *Na všech úrovních vlády došlo k vážnému oddání a sladění napříč všemi úrovněmi vlády, aby se tato iniciativa podpořila. A to se přeneslo do různých segmentů společnosti, do podnikatelské komunity a do různých společenských kruhů... Byla velmi vlivným mechanismem transformace země... Řekl bych, že Vision 2030 byla velmi účinná při zavádění mnoha změn, které vláda chtěla zavést. Břetislav Tureček značku V2030 označil za marketingový nástroj: Je to marketingový nástroj. Ty reformy jsou jinde taky, ale nejsou třeba takhle pojmenované. V čem se liší saúdské reformy od reforem já nevím, třeba v Maroku... Ale to je značka. Vize 2030, tomu rozumíme i my tady. Tohme míní, že V2030 měla vytvořit velké momenty: 2030 chtěli jako nápadné momenty nápadné věci, aby o tom lidé mluvili a přišli na to.... Takže to byla první WOW věc. A vidí analogii s obalem produktu: Ano, samozřejmě, protože to je marketing. To je to, co děláme v marketingu. Dáváme správný obal produktu, abychom prodali myšlenku... Chci říct, že tohle oni dělají dobře.*

Právě příslušné reformy a změny podle respondentů nabývají v kontextu nation brandingů důležitý komunikační rozměr. Tureček zdůraznil, že KSA dobře vybírá komunikační témata, která zaujmou veřejnost: *Pokud má působit navenek snaha o reformu té země, tak samozřejmě se Saúdové snaží vytahovat témata, která pro nás zajímavá jsou, ale z hlediska fungování té společnosti, jsou podle mě úplně marginální. Otázka, jestli saúdkoarabské ženy smí, nebo nesmí chodit do kina nebo řídit auto, to prostě není rozhodující pro tu zemi, protože jak vidíme v jiných zemích, těch žen, které samy chtějí řídit auto, tam zase takové procento není jako u nás... Já tam vidím, co se týká těch reforem, že ty zásadnější problémy, ty zásadnější úkoly se jim musí logicky poměrně těžko vysvětlovat, nebo jak se říká moderně komunikovat navenek, protože pro nás to prostě není zajímavé... S tím souhlasí i Mogielnicki: Řízení žen bylo samozřejmě skutečný klimax... Myslím, že opravdu, kdybych to měl určit, jde o snahu zlepšit svůj obraz na veřejnosti. A tohle je snadný způsob, jak opravdu dosáhnout významných zisků... Víte, my tím můžeme hodně získat a potenciálně hodně ztratit, když v tom budeme pokračovat... Zdá se mi, že to byla velmi jasná kalkulace nákladů a přínosů, a tohle bylo téměř nízko visící ovoce sociálních reforem, které by mohlo snadno říct, podívejte se na tu změnu... To samé se zrušením zákazu veřejných kin. To je jedna z nejjednodušších věcí... Zvrátit zákaz kin a najednou víte, že tohle je něco nového a vzrušujícího pro vaše občany a dobrý způsob, jak přilákat mezinárodní obchod. A skvělý způsob, jak se propagovat... Myslím si, že pro saúdkou vládu to bylo téměř bezmyšlenkovité, pokud jde o zlepšení veřejné image... Jsou tu palčivé nebo těžší problémy, ne nízko visící ovoce, jako je jízda autem a kina a venkovní koncerty. Podle něj složitější témata nejsou tak honosné a hlasité jako tyto reformy.*

Podle Reibsteina některé reformy, např., že ženy smějí řídit, získaly v USA největší komunikační momentum a prostor: *Myslím, že to, co bylo v USA komunikováno, ne nutně pod heslem 2030, ale co bylo komunikováno velmi široce, bylo, že ženy budou smět řídit.* Wheeler zdůraznila roli zahraničních médií: *Myslím, že povolení ženám řídit je jedním z nejnovějších příkladů instrumentální změny z vrchu a západní média to samozřejmě považují za znamení, že Saúdská Arábie se modernizuje a začíná se starat o lidská práva, zejména o práva žen. A lidé to oslavují.*

Podle Reibsteina měla tato reforma také velký význam pro branding: *Myslím, že oznámení o tom, že ženy mohou řídit, bylo výhradně pro účely brandingu... A pokud jde o širší kroky, myslím si, že ty jsou také pro účely brandingu... Tureček je v tomto ohledu opatrnější: Čistě asi ne, ale určitě je to důležitá součást toho... Ono je to logické, Saúdská Arábie v těchto věcech napodobuje trendy, které nepřicházejí z Íránu nebo z Bangladéše, nebo z Pákistánu, ale přicházejí ze západu. To znamená, že vlastně všechno z našeho pohledu je možné, i když ne vnímat, tak alespoň vykládat v pozitivním smyslu. Není tam žádná reforma, o které bychom mohli říct my na západě, že to je strašné, takže v tomhle pohledu oni nepotřebují oslovit Írán, oni potřebují oslovit nás. Blíže to specifikoval později v rozhovoru na příkladu řidičské reformy: Když si vezmete, jak to tehdy bylo prodávané, ty první řidičáky, jak tam tím ty holky mávaly, no tak to bylo jasné PR... Podle Turečka, Wheeler a Mogielnickiho je důkazem realita v zemi. Wheeler shrnula, že tato reforma byla důležitější pro venkovní publikum než pro občany KSA: *Překvapilo mě, že řízení auta je považováno za manuální práci. Je to spíše symbolická poklona globálnímu publiku než posílení postavení saúdských žen.**

Zeineddine zmínila, že podle ní je jedním z cílů reformy i branding a změna image. Tohme shrnula svůj postoj takto: *Samozřejmě, že je to pro účel brandingu. Samozřejmě, ale tohle je první krok... Nemůžete brandovat země, kde jsou rozdíly mezi pohlavími... Takže to je minimum, stejně jako mít kina, je to dobrý začátek.*

Respondenti dále zmiňovali některé konkrétní příklady komunikačních kanálů, které se jich nějakým způsobem dotýkaly. Břetislav Tureček především zmiňoval vlastní zkušenosti se vztahy s novináři. Podle něj KSA zatím tolik nepřístupuje k pořádání studijních cest pro novináře. A v tomto ohledu existuje propast mezi činností ambasád a činností přímo v KSA.

Ve vztahu k médiím respondenti zmiňovali často placené advertorialy a další mediální aktivity. Břetislav Tureček zmínil inzeráty a stránky v New York Times, ale například také anglickojazyčná média jako Arab News, která jsou podle něj čistě PR produktem a zdůvodnil

to: (...) *Třeba Izrael nebo Palestinci to řeší takovými těmi občanskými iniciativami nebo těmi facebookovými skupinami a takový ten grassroot přístup já podporuji Izrael. Kdo na západě řekne, já podporuji Saúdskou Arábii, kdo vytvoří facebookovou nátlakovou skupinu? Nikdo. To znamená, oni to musejí nahradit něčím jiným, a to placenými službami, které vyvolávají podobný efekt, teď říkám obrazně, ale v amerických novinách Boston globe vám vyjde pro izraelský inzerát, na který se složila nějaká skupina, Saúdové, to prostě zaplatí ze státního rozpočtu.*

Deborah Wheeler zase zdůraznila důležitost různých událostí a sociálních médií: *A byly tu všechny ty akce typu "přijďte se podívat a uvidíte", kde byly pozvány ikony buď z oblasti módy, hudby nebo prostě globální ikony, které zveřejňovaly na své síti Twitter, co dělají na místě, a snaží se světu říct: "Hej, mysleli jste si, že znáte Saúdskou Arábii? Tak to nevíte vůbec nic."* Dále zmínila i důležitost komunikace místních vedle influencerů: *Je zřejmé, že jsme svědky toho, jak jednotliví Saúdové, jako například ty tři ženy, které jezdí na kolečkových bruslích, mluví o tom, že podívejte, co děláme. Jsme noví, víte. Takže se objevuje spousta individuálních blogerů.* Sociální média zdůraznila i Zeineddine a především pak zmínila, že zvou známé osobnosti ze světa, aby zemi navštívili: *Vytvářejí příležitosti na sociálních sítích a pro influencers, například festival Alula.* Reibstein poukázal na riziko přenesení špatné image KSA na influencers.

Mogielnicki zmínil jako zajímavou komunikační aktivitu Made in Saudi, která je podle něj součástí odlišovací strategie: *Připravili kampaň Made in Saudi Arabia, která má zviditelnit a propagovat saúdské společnosti a saúdský export. Příkladem je saúdská káva. Není to arabská káva nebo turecká káva nebo káva z Blízkého východu. Vyrábíme saúdskou kávu a chceme ji jako takovou vyvážet... Fond veřejných investic spustil tuto kávovou společnost, která se právě věnuje propagaci saúdské kávy.*

6 Diskuze

V této části budou zodpovězeny výzkumné otázky. Odpovědi byly zpracovány na základě kombinace zjištění z teoretické části, kvantitativní analýzy nation brandingových indexů a expertních rozhovorů.

První výzkumná otázka: *Jak se vyvinul nation branding Saúdské Arábie od představení strategického plánu Vision 2030 v roce 2016 do roku 2021?* byla v první fázi výzkumu zjišťována skrze analýzu nation brandingových indexů. Ve 4 ze 6 analyzovaných indexů značka Saúdské Arábie vzrostla, v Nation Brand Indexu stagnovala a v Good Country Indexu klesla. Bylo zjištěno, že značka si v tomto období vedla velmi dobře v ekonomických a technologických rovinách a také v oblasti životní úrovně obyvatelstva z pohledu základních lidských potřeb, vzdělání a zdravotnictví. Naopak značka zaostávala v oblasti ekologie, rovnosti a lidských práv, mezinárodních vztahů a částečně i v oblasti reputace.

V rámci expertních rozhovorů tyto výsledky obecně respondenti vysvětlovali dlouhodobostí procesu změny image. Obecně podle nich platí, že u široké veřejnosti je image KSA stále zatížena zjednodušováním a stereotypy, které souvisejí především s ropou, islámem, konzervatismem a regionálním vnímáním. V souladu s teorií bylo zjištěno, že image je ve většině ohledech zastaralá a nekoresponduje s realitou státu, a především jeho cíli a směřováním. Mezi respondenty se objevil i názor, že image KSA se postupně mění u byznysové veřejnosti, což je v přímém souladu s kvantitativními ukazateli, které poukazují na zlepšení ekonomických faktorů, mezi kterými je i otevřenější prostředí pro zahraniční investice či obchod. Spíše dobré přijetí mělo, podle respondentů, úsilí i v regionu a na domácí půdě, kde ovšem stále existuje konzervativnější opozice.

S přihlédnutím k tomu, že změnu image trvá provést velice dlouho, respondenti hodnotili aktuální NB úsilí spíše pozitivně. Dva respondenti měli zásadnější výtky k efektivitě komunikace a brandingů, zbytek byl ale optimističtější, ovšem zdůrazňoval externí limitace, které na růst značky působí, jako například obecná dlouhodobá reputace, mezinárodní a vnitropolitické dění a podobně.

Je třeba také zohlednit fakt, že data může zkreslovat covidová pandemie, což v rozhovoru zmínily tři respondentky a jeden z analyzovaných indexů toto kritérium také zohlednil. Ze strategického hlediska a holistického přístupu k transformaci respondenti hodnotili nation branding KSA spíše kladně. Co se týká obecné percepce a vizibility

jednotlivých komunikačních aktivit a celého projektu, tam byly názory velmi smíšené. Především pak poukazovali na fakt, že i přes současné úsilí se pravděpodobně všeobecné vnímání KSA nepodaří změnit kvůli stále přetrvávajícím kritikám a problémům.

Nation branding podle respondentů probíhá simultánně s ekonomickou a společenskou transformací, tedy můžeme mluvit o nation rebrandingu. Transformace neprobíhá ve vnitropolitickém prostoru, což respondenti označili za především stabilizační prvek. Ačkoliv je politický režim, královská rodina a MBS jedním ze zdrojů negativní reputace, jeho přínos pro stabilizaci i transformaci a strategii nemůže být opomenut. Nation branding společně s celou transformací probíhá primárně shora dolů, tedy nesymetrickým způsobem, ovšem za přihlídnutí k veřejnému mínění za účelem udržení režimu a následnictví, tedy dochází k jisté legitimizaci režimu.

Nation branding KSA probíhá za přítomnosti komunikačních, brandingových a strategických profesionálů a konzultantů, a to již od sestavování dokumentu Vision 2030, a to i v případě krizových situací. V2030 je důležitá nejen pro strategii transformace, ale je podle respondentů také zjednodušujícím a komunikačně nosným prvkem připomínající obal produktu. Proces nation branding v KSA tak nese zjevné známky profesionalizace.

Zhodnocení nation branding KSA podle Anholtova tvrzení, že je potřeba jasná strategie, vizionářský leadership a koordinace napříč vládním, soukromým a neziskovým sektorem, ukazuje, že KSA postupuje podle jasné strategie Vision 2030, pod autoritářským, byť v několika oblastech progresivním, vedením královské rodiny, a především korunního prince a za koordinace a zapojení většiny sektorů, jak tvrdil Mogielnicki v rozhovoru.

KSA se dále v souladu s teoretickou částí ubírá směrem holistického přístupu ke změně image a jednotlivé reformy i celá Vision 2030, ačkoliv mají silný komunikační a brandingový motiv, pracují v souladu s ekonomickými a politickými cíli země. Tedy branding a komunikace probíhá za současné implementace konkrétních politických aktivit a reform, které vytvářejí komunikační základ. V tomto případě se ale ukazuje, že KSA je v souladu s teorií schopna částečně reagovat na měnící se vnější prostředí, na které odpovídá celkovou transformací a dílčími reformami. Stále jsou ovšem témata a velmi důležité faktory, kterým se strategie ani komunikace nevěnuje.

V návaznosti na teorii se nabízí také myšlenka, že nedemokratické státy si mohou reputaci zlepšit jen do určité míry, což osvětluje, proč jsme v analýze indexů neviděli příliš výrazný růst značky a byli jsme schopni napříč indexy i rozhovory identifikovat limitace jako

typ vládního uspořádání, lidská práva, ekologii anebo mezinárodní vztahy, které mají na růst značky dlouhodobě limitující charakter.

Právě zmíněné limitující faktory vytvořily základ pro zodpovězení druhé výzkumné otázky: *Jaký je vztah mezi hlavními komunikačními tématy Saúdské Arábie a aktuálními problémy země?*

Již během rozhovorů se ukázalo, že v kontextu saúdské národní značky nejde komunikační rovinu jasně oddělit od dalších faktorů, ať už politických, ekonomických nebo společenských, které jsou součástí saúdské transformace. To dále poukazuje na integraci celého nation brandingového úsilí a multidisciplinaritu této problematiky.

Analýza nation brandingových indexů vytyčila základní limitující faktory, které jsou v souladu s problémy, které byly zmíněny během expertních rozhovorů. Hlavními problémy jsou tedy ekologie a životní prostředí, lidská práva společně s genderovou problematikou a rovností a také mezinárodní a domácí politické dění. V rámci rozhovorů k nim byly také přidány limitace, které přímo souvisí s reputací, tedy stereotypizace, zjednodušování a zastaralá image, která neodpovídá realitě a politickým a ekonomickým cílům země a s tím související omezení na konotace s ropou, islámem, západním vnímáním muslimů a konzervatismem. Ale také přílišné asociace s celkovou image Blízkého východu.

Tyto problémy image byly v minulosti způsobeny mimo jiné nedostatečnou komunikací, ale také absencí vlastní zkušenosti. Podle respondentů je hlavním komunikačním sdělením v této oblasti “přesvědčte se na vlastní oči”. V rámci toho jsou pořádány akce na podporu vlastní přímé zkušenosti včetně zvaní známých osobností, influencerů a sportovců. Jedná se o různé události od investičních konferencí, po festivaly a koncerty, ale i studijní cesty pro influencery. Na sociálních médiích i v tisku běží kampaň na podporu turismu *Vítejte v Saúdské Arábii*, která nese sdělení, že KSA je něco nového, exkluzivního, něco, co jste ještě nezažili. I respondenti tento motiv v komunikaci zmiňovali. Podpora celého sektoru turismu je velmi významná pro vyrovnání se s problémy, kterým image KSA čelí. V oblasti turismu dochází ke značnému otevírání, jsou přístupné důležité historické a přírodní památky, probíhá výstavba infrastruktur měst, sítě dopravy a developerských projektů, které mají budoucí turistický ruch odbavit, ty jsou také jedněmi z hlavních obsahů komunikačních sdělení k zahraničnímu publiku. Právě turismus je jedním ze způsobů, jak nahradit narativy o konzervatismu a uzavřenosti narativem o otevřenosti a pohostinnosti.

V nation brandingových indexech si KSA nevedla moc dobře ani v oblastech, které se věnovaly kultuře a lidem, zde jsou také aplikovatelné obavy z náboženského extremismu a společenského konzervatismu, ale i předsudky vůči muslimům. V tomto ohledu je tedy velmi důležitá komunikace skrze občany, ať už na místě nebo skrze sociální sítě a jiná média. Saúdská Arábie se snaží komunikovat prostřednictvím svých občanů a vytvořit z nich ambasadory značky, snaží se otevřít a přiblížit kulturu skrz aktivity vlastních občanů, jako například komunikace ohledně týmu žen na kolečkových bruslích, které zmínila respondentka, ale také v případě jednotlivých reform a jakým způsobem jsou prostřednictvím občanů komunikovány do zahraničních médií, jako například již zmiňované zrušení zákazu řízení.

Právě významné propojení komunikace a celkové transformace bylo zjištěno v jednotlivých reformách a změnách, které byly od představení Vision 2030 implementovány. Reformy jako zrušení zákazu řízení pro ženy a otevření kin měly opravdu silné komunikační momentum, které podporovalo celou brandingovou strategii. Zároveň se respondenti shodli, že to jsou zástupná zjednodušující témata, která byla velmi snadno aplikovatelná a zisky značně převyšovaly ztráty. Vzhledem k tomu, že respondenti zmínili chybějící reálnou poptávku po těchto změnách mezi saúdskými občany, především v případě zákazu řízení, je důvodem se domnívat, že komunikační a brandingové zisky a motivace převyšovaly ty ostatní. Obě reformy, a především pak komunikace kolem nich, byly reakcí hned na několik problémů, kterým KSA aktuálně čelí.

Reforma, která umožnila ženám řídit, přímo reaguje na některá obvinění, podle kterých Saúdská Arábie porušuje lidská práva, a především pak potlačuje ženy. Zároveň tato reforma reaguje i na důvody stereotypizace a zastaralé image, jako je konzervatismus a náboženský fundamentalismus. Podle některých respondentů jsou ale reformy týkající se ženských práv důležité i pro budoucí podporu zahraničního turismu a investic. Podobně fungovala také reforma ohledně otevření kin, která přímo reagovala na společenský konzervatismus a nedostatek zábavy, který měl vliv na domácí ekonomiku, ale znovu také na případný turistický ruch a investice.

Saúdská Arábie se v rámci komunikace celkem aktivně vypořádává s problematikou sdílené blízkovýchodní image. Jsou to především sdělení, která podle respondenta Mogielnickiho nesou určitou dávku nacionalismu. Ten se zhmotňuje například v komunikaci okolo saudizace pracovní síly. Především se pak ale přenáší do roviny, kterou jsme mohli sledovat napříč rozhovory, a to komunikace ve smyslu naplnění saúdského potenciálu mezi nejvýznamnějšími ekonomickými a politickými aktéry světa. V tomto ohledu je třeba zmínit

především komunikaci okolo značky Made in Saudi založenou proto, aby vytvořila specificky saúdský export, který ji odliší od produktů sousedních států. Značný tlak na celosvětový význam v sobě nese také komunikace kolem projektu NEOM.

NEOM je dále využíván jako komunikační řešení dalších problémů. Následuje teoretické ukotvení, kde Anholt (2007) tvrdil, že země se může stát slavná i tím, čím teprve bude. NEOM v současné době prodává určitou ideologii. Jeho myšlenky reagují například na kritiku ohledně klimatu a ekologického zatížení, protože tvrdí, že město bude zcela soběstačné. Mimo to má být také domovem specifického obyvatelstva a prezentuje představu o kosmopolitní metropoli ještě před tím, než je vůbec postavený a reaguje tak na představu uzavřené země s konzervativním uspořádáním. NEOM funguje dále jako technologický a investiční příslib budoucnosti vytvářející dostatek komunikačních témat, která jsou podávána odborné a finančnické veřejnosti, ale i té zcela neodborné.

Dalším problémem KSA je přílišná závislost na ropě. Zde je tedy třeba znovu zdůraznit význam komunikačních aktivit a sdělení, které se soustředí na podporu turismu, investic, ale také například privatizace. Zde byl významným komunikačním momentem vstup Aramca na světové finanční trhy. Všechny tyto komunikační aktivity a sdělení mají podporovat diverzifikační strategii podporou ekonomiky skrze přímé zahraniční investice, turismus, ale i směrem k domácímu publiku s pobídkami na přímou účast na státní ekonomice.

I v domácím prostředí čelí KSA značným problémům způsobenými rozkolem mezi konzervativními odpůrci reforem a liberálnější mladou generací. V tomto ohledu podle respondenta Mogielnickiho dochází pomocí nation brandingů ke komunikaci ohledně národní výjimečnosti a globálního významu a saudizace pracovní síly k legitimizaci politické moci a stabilizaci režimu. V tomto ohledu je důležité také veřejně dostupné a komunikované plnění cílů Vision 2030, protože domácí obyvatelstvo i zahraniční veřejnost mohou pomocí jednoduchých kvantifikovaných údajů sledovat vývoj a postup země. Komunikace dosažených cílů tak odpovídá na obavy občanů a je i hmatatelným důkazem příznivého vývoje. Podle některých respondentů je problémem také celková vzdálenost občanů KSA od vedení státu, kromě legitimizace tak může nation branding sloužit k mobilizaci.

Jednou z největších krizových situací od představení dokumentu Vision 2030 byla smrt novináře Jamala Khashoggiho, která měla velice špatný dopad na pomalu se měnící saúdskou image, a především pak narušila celkovou strategii i komunikaci. Podle respondentů se v aktuální době snaží KSA zahladit související asociace komunikací okolo narovnání vztahů

s Tureckem, ale například i s USA. V obou případech nastalo po smrti Khashoggiho silné ochlazení bilaterálních vztahů a zprávy o tom, že Biden má sjednanou osobní schůzku s MBS a že se chystá návštěva Turecka byly velmi hojně komunikovány v západních médiích.

Mezinárodní vztahy a jejich komunikace v zahraničních médiích, ale i prostřednictvím přímých kanálů saúdské vlády, jsou další komunikační aktivitou, která reaguje na problémy týkající se mezinárodních vztahů, ale také na problémy s otevřeností a konzervatismem. Velkým krokem v této oblasti je narovnávání vztahů s Izraelem, dění okolo války na Ukrajině, ale i zmíněné vztahy s Tureckem a USA. Tyto aktivity podle respondentů na veřejnost velmi působí a získávají velký mediální prostor.

Problémovým faktorem jsou také témata sponzoringu a investic do mezinárodních sportovních událostí a týmů. V tomto případě jde o jistou snahu liberalizovat celkovou image států a přiblížit se zahraničním publikům skrze jejich oblíbené sporty a generovat tak pozitivní asociace a případně i pozitivní mediální obraz. Ovšem ukazuje se napříč regionem, že tato strategie není funkční, a naopak generuje ještě více kontroverze a negativních zmínek. Především se pak skloňují otázky whitewashingu, ale i klimatická problematika.

Jsou problémy, které nebylo možné v komunikaci identifikovat. Ty se především týkají kritiky režimu a členů královské rodiny, ale například i širšího pojetí lidských práv nebo potlačování opozice. Z rozhovorů je jisté, že taková témata nejsou v současné chvíli na pořadu, jelikož by znamenala vážné ohrožení stability režimu i pokroku celého transformačního úsilí. Na druhou stranu respondenti přiznávali, že bez dalších závažných témat a odpovědí na další limitující faktory nebude možné image země dále zlepšovat, což bude mít za následek stagnaci státní značky KSA.

Jednotlivá zjištění nejsou finální pro výzkum komplexnosti této problematiky, proto by bylo vhodné výzkum dále rozšířit. Jednou z možností je zkoumat jednotlivé komunikační aktivity a jejich vliv na publika. Tato práce analyzuje nation branding Saúdské Arábie v poločase realizace Vision 2030. Po dovršení strategického plánu bude určitě na místě zrealizovat podobný obšírnější průzkum, na kolik se podařilo plán a jeho komunikační rovinu naplnit. Z pohledu nation brandingové strategie totiž tato práce zabírá pouze počáteční stádium rebrandingu a celé transformace. Dále by bylo vhodné reputaci a značku KSA měřit průběžně, aby bylo možné po dovršení Vision 2030 změřit míru pokroku, trendy v průběhu aplikace V2030 a další faktory, které se na něm podílely. Vhodné by bylo porovnat i jiné státní značky, které rebrandingem prošly a mají shodné prvky, za účelem zjištění jejich vlivu

na demokratizaci, transparentnost, ekonomickou i politickou transformaci země, ale například i míru, kterou se jim negativní image a stigma podařilo odbourat.

7 Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat vztah nation brandingů a reálného prostředí, ve kterém se Saúdská Arábie z pohledu společenských, ekonomických a politických faktorů nachází, a zjistit tak míru multidisciplinarity nation brandingové praxe v kontextu Saúdské Arábie.

Teoretická část se zaměřila na ukotvení pojmu do kontextu měkké síly, mezinárodní komunikace a diplomacie. Bylo představeno, jak jsou komunikace a nation branding důležité pro utváření veřejného mínění a posilování mezinárodních vztahů. Následně se práce věnovala vzájemnému vztahu nation brandingů a demokracie, aby teoreticky ukotvila specifika autoritářských států v procesu změny veřejné image. Mimo to byl představen koncept rebrandingu, a to konkrétně v kontextu negativní reputace. Práce je založena na předpokladu, že stát je ovlivňován i regionem, ve kterém se nachází. Tento jev byl shrnut v kapitole, která se věnovala nation brandingů blízkovýchodních států. Zde byla zdůrazněna multidisciplinární povaha nation brandingů, na kterou bylo poukázáno i na příkladu dvou případových studií z regionu. V neposlední řadě se teoretická část zaměřila na obecný vhled do prostředí, ve kterém se Saúdská Arábie o změnu image pokouší.

Pro účely práce byla využita kombinace kvantitativní a kvalitativní metody. S využitím srovnání nation brandingových indexů mezi lety 2015 a 2021 bylo možné sledovat vývoj značky od představení dokumentu Vision 2030 a zároveň identifikovat aktuální limitace a externí vlivy na vývoj značky. Druhá fáze výzkumu, rozhovory s odborníky a jejich analýza, především zkoumala provázanost komunikačních aktivit s ekonomickými a politickými aktivitami transformace KSA.

Práce zodpovídala dvě výzkumné otázky. První otázka *Jak se vyvinul nation branding Saúdské Arábie od představení strategického plánu Vision 2030 v roce 2016 do roku 2021?* odhalila mírný růst KSA ve většině analyzovaných indexů. Byly detekovány limitující faktory jako ekologie, rovnost a lidská práva, mezinárodní vztahy a obecně reputace. To bylo potvrzeno i v rámci rozhovorů, kde byla zdůrazněna potřeba dlouhodobého strategického úsilí o změnu image a holistického přístupu k managementu značky včetně implementace dalších politických aktivit a společenských změn. Na základě analýzy rozhovorů byla zjištěna vysoká úroveň profesionalizace. Byly také identifikovány další faktory, které mohou mít na pokrok značky KSA vliv, a to pandemie Covid-19 a stabilizační úsilí, které vyvažuje progresivní a konzervativní názory na směřování země.

Druhá výzkumná otázka *Jaký je vztah mezi hlavními komunikačními tématy Saúdské Arábie a aktuálními problémy země?* poukázala na provázanost komunikace, brandingů a socioekonomické transformace země. Většina stanovených limitujících faktorů a reputačních problémů byla v komunikaci identifikována. Ty byly především zdůrazněny v jednotlivých reformách, které měly silný komunikační a brandingový dopad na domácí i zahraniční publika. Mimo to komunikace hojně reagovala na reputační problémy souvisejícími s vnímáním konzervatismu, náboženského fundamentalismu a stereotypy. Tyto problémy byly adresovány komunikací motivů otevřenosti skrze mnohé komunikační kanály jako například turistické kampaně, kulturní a sportovní akce, ale například i snahu učinit z občanů ambasadory značky. Zároveň problémy spojené se sdílenou blízkovýchodní image byly komunikovány například prostřednictvím *Made in Saudi*, NEOM a mezinárodních vztahů. Některé problémy nebyly v komunikaci a brandingové strategii identifikovány, jelikož jsou nebezpečné pro stabilitu země.

Výzkum poukázal na vysokou míru multidisciplinarity nation brandingů v Saúdské Arábii, což spolu s profesionalizací oboru poukazuje na vhodný strategický přístup k procesu managementu státní značky. Současně dochází ke stagnaci image a značky, a to především z důvodu vnějších faktorů ovlivňujících reputaci. Proto budou nutné další změny a opatření, které posílí národní značku a změní vnímání hluboce zakořeněné v zahraničním publiku.

Práce aplikuje teoretické poznatky na příkladu státu, který je v počátečním stádiu řízení a rebrandingu své značky. Poukazuje na důležitost vnímat nation branding skrz jeho multidisciplinární povahu a jeho dopad a roli v dalších strategických i politických cílech země. Při dlouhodobém sledování rebrandingu státních značek navíc může docházet k zodpovídání vážných teoretických nedostatků a nejistot, například i o samotné podstatě a vlivu nation brandingů na státní image. Při současném geopolitickém dění je navíc důležité zkoumat jak státy, které zvyšují svůj mezinárodněpolitický i ekonomický vliv, mohou legitimními způsoby ovlivňovat veřejné mínění. Svým způsobem by pak podobné výzkumy mohly doplňovat teorii, která se dotýká nelegitimních způsobů komunikace států, jako je propaganda, fake news a podobně. Správné poznatky v oblasti nation brandingů, ale i jiných rovin institucionální nebo diplomatické komunikace, jsou klíčové pro odhalování praktik mezinárodních velmocí. A to nejen kvůli možnostem implementace úspěšných strategií na domácí prostředí, ale také pro vyrovnání mezinárodních vztahů a udržení se s měnícím se mezinárodním prostředím vlivem strategické a komunikační profesionalizace.

Nezbývá než zamyslet se nad citací Jamala Khashoggiho v jednom z jeho sloupků pro Washington Post (2017): *“Můžeme skutečně prezentovat přesvědčivý obraz moderní společnosti s roboty, cizinci a turisty, když Saúdové, na míle vzdálení od Neomu, jsou umlčováni? Je toto skutečně „moderní“ Arábie?”*

8 Summary

The thesis introduces nation branding in relation to soft power and showcases theoretical background for tackling the negative image of countries with reputation issues or stereotyping. The importance of rebranding is outlined throughout the thesis. In addition, it focuses on the relation of democracy and nation branding as well as the impact of the country's territorial background.

The Middle East is a region with a strong shared image translating to all the countries and generating a negative image and stereotypes for all of them. Simultaneously, the Middle East region countries focus heavily on diversification strategies and are finding ways to present new opportunities for their economic and political goals. Thus, they are putting significant effort and budgets into nation rebranding strategies. For the United Arab Emirates, Qatar, and many more, nation branding is becoming an essential part of governance. Saudi Arabia is one of the latest adopters as it launched a broad transformation strategy described as Vision 2030 in 2016. Since then, the country has registered some significant social and economic changes generating remarkable moments for the image of Saudi Arabia.

The thesis aims to determine the level of multidisciplinary within the nation branding of Saudi Arabia. Therefore, as a first step, the quantitative analysis was conducted to determine the development of the country's nation branding efforts as well as limiting factors negatively impacting the brand. To broaden the findings of the quantitative analysis, expert interviews were conducted. These methods focused on two research questions: *How has Saudi Arabia's nation branding evolved since the introduction of the Vision 2030 strategic plan in 2016 to 2021?* and *What is the relationship between Saudi Arabia's main communication topics and the country's current problems?*

As of the first research question, a slight increase was registered within the six analyzed indexes with some limiting factors to the nation brand, such as environmental, human rights, and international relations concerns. At the same time, a significant level of professionalization

and signs of a holistic approach to the nation branding were perceived. The issue of the old negative image was discovered throughout the interviews. Thus, it was determined that the change in KSA's image would take a long time and require long-term strategic effort. The balancing effort impacting the overall flow of the branding and transformation was detected as the Saudi government is trying to balance the progress with the country's historical trajectory. Simultaneously, the concern of nation brand growth tied to political background was raised as the theoretical framework revealed that some governmental structures have difficulties enhancing the national brand outside the democratic regime.

While researching the second question, the immediate findings showed how intertwined the transformation's communication, branding and socioeconomic levels are. Reputation issues and limiting factors are being addressed within the communication. The transformation and branding efforts were well noticed within the various reforms imposed since the introduction of Vision 2030. These reforms had important branding and communication purposes targeting domestic and foreign audiences. One of the leading reputation issues was connected to perceived conservatism, religious stereotypes, or just lack of knowledge. These issues were addressed by communicating openness through various channels such as tourism reforms and campaigns, cultural and sports events, or by making Saudi citizens brand ambassadors also thanks to the saudization of the workforce. The concerns about shared Middle Eastern image were also addressed by communication around Made in Saudi, NEOM and international relations. Some issues and criticism were not targeted within the strategy and communication mainly because they are connected directly to the country's overall stability.

The research shows a high level of multidisciplinary within the nation branding effort of Saudi Arabia which, alongside the professionalization of the field, points to a proper strategic approach to the nation branding process. Concurrently, the image and brand are stagnating mainly because of external factors affecting the reputation. Therefore, further changes and actions will be required to enhance the national brand and change the perceptions deeply rooted within the foreign audiences.

The thesis broadens the theoretical framework around the multidisciplinary of the nation branding with profound mutual impact on the economy, politics, international relations, societal issues and more. While applying those mentioned above to the actual scenario of the Middle East region, namely Saudi Arabia, the importance of researching the strategic efforts of the countries is dual. One is to map the tools and strategies used to realize which could be successfully applied to other nations needing an enhancement of their public image. The second

is to determine the level of strategy and communication of international partners with the growing importance of global international politics and economy.

9 Použitá literatura a zdroje

ADLER-NISSEN, Rebecca. Stigma Management in International Relations: Transgressive Identities, Norms, and Order in International Society. *International organization* [online]. New York, USA: Cambridge University Press, 2014, **68**(1), 143-176 [cit. 2022-07-24]. ISSN 0020-8183. Dostupné z: doi:10.1017/S0020818313000337

ALLAGUI, Ilhem a Abeer AL-NAJJAR. From Women Empowerment to Nation Branding: A Case Study From the United Arab Emirates. *International journal of communication (Online)* [online]. University of Southern California, Annenberg School for Communication & Journalism, Annenberg Press, 2018, 68 [cit. 2022-07-25].

ALKATHEERI, R Abdulilah a Muhammad KHAN. A Perspective on Saudi Soft Power and Cultural Diplomacy. *Global Social Sciences Review*[online]. 2019, **IV**(II), 20-26 [cit. 2022-07-25]. ISSN 2520-0348. Dostupné z: doi:10.31703/gssr.2019(IV-II).03

ALSEDRAH, Ibrahim. Branding The Kingdom of Saudi Arabia. *Social and Management Research Journal*[online]. 2021, **18**(1), 1-16 [cit. 2022-07-25]. ISSN 0128-1089. Dostupné z: doi:10.24191/smrj.v18i1.12370

ALSAAIDI, Hala Zayed. *Nation Branding and The Case of Saudi Vision 2030 and The Use of Twitter* [online]. 2020 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://scholarworks.rit.edu/theses/10615>

ALY, Hend. Royal Dream: City Branding and Saudi Arabia's NEOM. *Middle East - Topics & arguments* [online]. Center for Near and Middle Eastern Studies, 2019, **12**(1) [cit. 2022-07-25]. ISSN 2196-629X. Dostupné z: doi:10.17192/meta.2019.12.7937

AMUJO, Olusanmi C. a Olutayo OTUBANJO. Leveraging Rebranding of 'Unattractive' Nation Brands to Stimulate Post-Disaster Tourism. *Tourist Studies* [online]. 2012, **12**(1), 87-105 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1468-7976. Dostupné z: doi:10.1177/1468797612444196

Anholt-Ipsos Nation Brands Index 2021 [online]. Ipsos, 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-10/NBI-2021-ipsos.pdf>

ANHOLT, Simon. *Competitive identity: the brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007, xii, 134 s.: il.; 24 cm. ISBN 978-0-230-50028-0.

ANHOLT, Simon. Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions. *Policy & practice (Centre for Global Education)* [online]. Centre for Global Education, 2007, **4**, 3-13 [cit. 2022-07-24]. ISSN 2053-4272.

AVRAHAM, Eli. Marketing and managing nation branding during prolonged crisis: The case of Israel. *Place branding and public diplomacy*[online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2009, **5**(3), 202-212 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: doi:10.1057/pb.2009.15

AVRAHAM, Eli. Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of business research* [online]. Elsevier, 2020, **116**, 711-720 [cit. 2022-07-24]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2018.02.036

AVRAHAM, Eli. a Eran. KETTER. *Tourism Marketing for Developing Countries Battling Stereotypes and Crises in Asia, Africa and the Middle East*. London: Palgrave Macmillan UK, 2016, 1 online resource (204 p.). ISBN 1-137-34215-3. Dostupné z: doi:10.1057/9781137342157

BELANGER, Craig. Saudi Arabia. *Salem Press Encyclopedia* [online]. [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=ers&AN=88391175&lang=cs&site=eds-live&scope=site>

BENEDEK, Istvan. Romania as a country brand: A comparative study based on current nation brand indexes. *Forum on Economics and Business* [online]. 2016, **19**(129), 47-60 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1582-1986.

BISA, Sofia. Rebranding Greece: Why Nation Branding Matters. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*. SURFACE, 2013, **4**(1), 61-68.

Brand Directory. *Nation brands 2021* [online]. 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2021-preview.pdf>

BROWN, Forrest. Tripadvisor's most popular world destination for 2022 is ... *CNN* [online]. 2022 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/travel/article/tripadvisor-travelers-choice-awards-2022/index.html>

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2008, xlii, 748 p. ISBN 9780199202959.

COOKE, Miriam. *Tribal modern: branding new nations in the arab gulf*. Berkeley, California: University of California Press, 2014, 1 online resource (223 p.). ISBN 0-520-28010-5. Dostupné z: doi:10.1525/9780520957268

COOPER, Andrew F a Bessma MOMANI. The challenge of re-branding progressive countries in the Gulf and Middle East: Opportunities through new networked engagements versus constraints of embedded negative images. *Place branding and public diplomacy* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2009, **5**(2), 103-117 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: doi:10.1057/pb.2009.3

COOPER, Robert. Hard Power, Soft Power and the Goals of Diplomacy. In: *American Power in the 21st Century*. David Held/Mathias Koenig-Archibugi, 2004, s. 167-180

CRESWELL, John W. a Cheryl N. POTH. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Fourth edition, International student edition. Los Angeles: Sage, 2018 - 2018, xxv, 459 stran : ilustrace. ISBN 978-1-5063-6117-8.

CUMMINGS, Jonathan. *Israel's public diplomacy: the problems of hasbara, 1966-1975*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 2016 - 2016, 1 online resource (219 p.). ISBN 1-4422-6599-X.

CURRIE, Sara. Measuring and improving the image of a post-conflict nation: The impact of destination branding. *Journal of destination marketing & management* [online]. Elsevier, 2020, **18**, 100472 [cit. 2022-07-24]. ISSN 2212-571X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jdmm.2020.100472

DART, Jon. 'Brand Israel': hasbara and Israeli sport. *Sport in society* [online]. Abingdon: Routledge, 2016, **19**(10), 1402-1418 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1743-0437. Dostupné z: doi:10.1080/17430437.2015.1133595

DINNIE, Keith. *Nation branding: concepts, issues, practice*. 2nd ed. London: Routledge, 2016, 1 online resource (306 p.). ISBN 1-315-77361-9. Dostupné z: doi:10.4324/9781315773612

FAN, Ying. Branding the nation: Towards a better understanding. *Place branding and public diplomacy* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2010, **6**(2), 97-103 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: doi:10.1057/pb.2010.16

FAN, Ying. Branding the nation: What is being branded?. *Journal of vacation marketing* [online]. London, Thousand Oaks, CA, and New Delhi: SAGE Publications, 2006, **12**(1), 5-14 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1356-7667. Dostupné z: doi:10.1177/1356766706056633

FAROUK, Yasmine a Nathan J. BROWN. Saudi Arabia's Religious Reforms Are Touching Nothing but Changing Everything. *Carnegie Endowment for International Peace* [online]. 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://carnegieendowment.org/2021/06/07/saudi-arabia-s-religious-reforms-are-touching-nothing-but-changing-everything-pub-84650>

GALLAROTTI, Giulio a Isam Yahia AL-FILALI. Saudi Arabia's Soft Power. *International studies (New Delhi)* [online]. New Delhi, India: SAGE Publications, 2012, **49**(3-4), 233-261 [cit. 2022-07-24]. ISSN 0020-8817. Dostupné z: doi:10.1177/0020881714532707

Global Soft Power Index 2021. *Brand Directory* [online]. 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://brandirectory.com/softpower/2021/report>

Global Index: Results [online]. Social Progress Imperative, 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.socialprogress.org/index/global/results>

Governance Model for Achieving Saudi Arabia's Vision 2030. *Saudi Press Agency* [online]. Rijád, 2016 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.spa.gov.sa/1507337>

HAMEED, Ansa, Ismat JABEEN a Naeem AFZAL. Representing Kingdom's Makeover after Vision 2030: A Corpus-Driven Analysis of American Media Discourse. *Arab world English journal* [online]. Arab World English Journal, 2020, **11**(4), 128-143 [cit. 2022-07-24]. ISSN 2229-9327. Dostupné z: doi:10.24093/awej/vol11no4.9

HARRIS, Britney. Diplomacy 2.0: The Future of Social Media in Nation Branding. *The Journal of Public Diplomacy*. SURFACE, 2013, **4**(1), 17-32.

HAYDEN, Craig. *The rhetoric of soft power public diplomacy in global contexts*. Lanham, Md: Lexington Books, 2012, 1 online resource (309 p.). ISBN 1-280-65897-5.

HENDERSON, Simon. Saudi Arabia: What Has Changed, What Hasn't. *The Washington Institute of Near Policy* [online]. 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/saudi-arabia-what-has-changed-what-hasnt>

HUBBARD, Ben. *MBS: the rise to power of Mohammed Bin Salman*. New York: Tim Duggan Books, [2020]. ISBN 978-1984823823.

INGENHOFF, Diana, Candace WHITE, Alexander BUHMANN a Spiro KIOUSIS. *Bridging disciplinary perspectives of country image, reputation, brand, and identity*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 9781315271224.

JÖNSSON, Christer a Martin HALL. Communication: An Essential Aspect of Diplomacy. *International studies perspectives* [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2003, **4**(2), 195-210 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1528-3577. Dostupné z: doi:10.1111/1528-3577.402009

KEMMING, Jan Dirk a Christian HUMBORG. Democracy and nation brand(ing): Friends or foes?. *Place branding and public diplomacy*[online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2010, 6(3), 183-197 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: doi:10.1057/pb.2010.19

KHASHOGGI, Jamal. Saudi Arabia's crown prince wants to 'crush extremists.' But he's punishing the wrong people. *Washington Post* [online]. 2017 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.washingtonpost.com/news/global-opinions/wp/2017/10/31/saudi-arabias-crown-prince-wants-to-crush-extremists-but-hes-punishing-the-wrong-people/>

KOTLER, Philip, Donald H HAIDER, Irvin REIN a David P BRENNAN. Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. *Professional geographer* [online]. 1994, 46(2), 264-265 [cit. 2022-07-25]. ISSN 0033-0124.

LEONARD, Mark. Velvet fist in the iron glove. *The Guardian* [online]. 2002 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2002/jun/16/2>

LINDLOF, Thomas R. a Bryan C. TAYLOR. *Qualitative communication research methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE, 2011, xvi, 377 s. ISBN 978-1-4129-7473-8.

LIPPMAN, Thomas W a Daniel E SPECTOR. Saudi Arabia on the Edge: The Uncertain Future of an American Ally. *Review of Middle East Studies* [online]. Middle East Studies Association of North America, 2013, 47(1), 109-110 [cit. 2022-07-25]. ISBN 9781597976886. ISSN 2151-3481.

ŁOŚ, Robert. *Soft power in contemporary international relations*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2017, 328 stran: ilustrace, tabulky, diagramy; 21 cm. ISBN 978-83-8088-899-9.

MARIUTTI, Fabiana a Ralph TENCH. How does Brazil measure up? Comparing rankings through the lenses of nation brand indexes. *Place branding and public diplomacy* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2015, 12(1), 17-31 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: doi:10.1057/pb.2015.19

MELISSEN, Jan. *The new public diplomacy: soft power in international relations*. [Nachdr.]. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008, xxii, 221 s. ISBN 978-0-230-53554-1.

Nation Branding: Some Lessons from Israel. *Knowledge at Wharton* [online]. 2012 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/nation-branding-some-lessons-from-israel/>

NEOM [online]. 2022 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/v2030-projects/neom/>

NICHOLL, Katie. The New Documentary That Reveals the Queen as CEO of One of the World's Most Successful Brands. *Vanity Fair* [online]. 2021 [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.vanityfair.com/style/2021/04/the-queen-true-royalty-tv-documentary>

NYE, Joseph S. Public Diplomacy and Soft Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008, **616**(1), 94-109 [cit. 2022-07-24]. ISSN 0002-7162. Dostupné z: doi:10.1177/0002716207311699

NYE, Joseph. *Soft Power the Means to Success*. New York: Public Affairs, 2004. ISBN ISBN-13 978-1-58648-306-7.

OLINS, W. Branding the nation — the historical context. *The journal of brand management* [online]. London: Palgrave Macmillan, 2002, **9**(4), 241-248 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2540075

PAPADOPOULOS, N a L HESLOP. Country equity and country branding: Problems and prospects. *The journal of brand management* [online]. London: Palgrave Macmillan, 2002, **9**(4), 294-314 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2540079

PIKE, Andy. *Brands and Branding Geographies* [online]. Edward Elgar Publishing, 2011 [cit. 2022-07-26]. ISBN 9780857930842. Dostupné z: doi:10.4337/9780857930842

SAMUEL-AZRAN, Tal, Betti ILOVICI, Israel ZARI a Orly GEDUILD. Practicing citizen diplomacy 2.0: “The Hot Dudes and Hummus—Israel’s Yummiest” campaign for Israel’s branding. *Place branding and public diplomacy* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2018, **15**(1), 38-49 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: doi:10.1057/s41254-018-00111-5

Saudi Crown Prince: The new Europe is the Middle East, even Qatar. In: *YouTube: Al Arabaya English* [online]. 2018 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=0sE9xCDfuuU>

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií Nejužívanější metody a techniky*. Grada, 2015, 1 online zdroj (548 stran). ISBN 978-80-247-9641-3.

SEVIN, H. Efe. Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities* [online]. Elsevier, 2014, **38**, 47-56 [cit. 2022-07-25]. ISSN 0264-2751. Dostupné z: doi:10.1016/j.cities.2014.01.003

SIGSGAARD, Jens Nielsen. *The new era of diplomacy: the effects of public diplomacy, nation branding and cultural diplomacy*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011, 72 s. : il. ISBN 978-3-8443-0152-6.

STERN, Scott, Jaromír HAMÁČEK, Mohamed HTITICH a Petra KRYLOVÁ. *2021 Social Progress Index: Methodology Report*. Social Progress Imperative, 2021.

SUROWIEC, Pawel. *Nation branding, public relations and soft power: corporatizing Poland*. London: Routledge, 2017, 1 online resource (217 pages). ISBN 1-317-59379-0. Dostupné z: doi:10.4324/9781315744995

SZONDI, Gyorgy. *Public Diplomacy and nation Branding*. Clingendael Institute, 2008. ISSN 1569-2981.

The Future Brand Country Index 2021 [online]. Future Brand, 2021 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.futurebrand.com/uploads/FBCi-2020-Assets/FutureBrand-Country-Index-2020.pdf>

The Future Brand Country Index 2014-2015 [online]. Future Brand, 2015 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.mbl.is/media/84/8384.pdf>

The Good Country [online]. 2022 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.goodcountry.org/index/about-the-index/>

UNIACKE, Robert. Authoritarianism in the information age: state branding, depoliticizing and 'de-civilizing' of online civil society in Saudi Arabia and the United Arab Emirates. *British journal of Middle Eastern studies* [online]. Exeter: Routledge, 2021, **48**(5), 979-999 [cit. 2022-07-25]. ISSN 1353-0194. Dostupné z: doi:10.1080/13530194.2020.1737916

VAN HAM, Peter. Place Branding: The State of the Art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008, **616**(1), 126-149 [cit. 2022-07-24]. ISSN 0002-7162. Dostupné z: doi:10.1177/0002716207312274

Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia [online]. 2016 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: https://www.vision2030.gov.sa/media/rc0b5oy1/saudi_vision203.pdf

Vision 2030: Progress and Achievements [online]. 2022 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: https://www.vision2030.gov.sa/media/rc0b5oy1/saudi_vision203.pdf

Vision 2030: Vision 2030 Projects: NEOM [online]. 2022 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/achievements/>

ZEINA TOHME ADAIME. Gender Gap Impact on Nation Branding, Image and Reputation Building: Case Study from the Arab World. *ESSACHESS* [online]. Etudes Scientifiques Spécialisées Appliquées aux Communications Humaines, Economiques, Socialwes et Symboliques, 2019, **12**(24), 211-234 [cit. 2022-07-24]. ISSN 2066-5083.

ZEINEDDINE, Cornelia. Employing nation branding in the Middle East - United Arab Emirates (UAE) and Qatar. *Management & marketing (Bucharest, Romania)* [online]. Bucharest: De Gruyter Poland, 2017, **12**(2), 208-221 [cit. 2022-07-24]. ISSN 1842-0206. Dostupné z: doi:10.1515/mmcks-2017-0013

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK									
Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Martina Kolská	Razítko podatelny:								
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020/2021	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Dostlo dne:</td> <td style="text-align: center;">28 -07- 2021 -1-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Cj:</td> <td style="text-align: center;">135 Přílehy:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Přiděleno:</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd		Dostlo dne:	28 -07- 2021 -1-	Cj:	135 Přílehy:	Přiděleno:	
Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd									
Dostlo dne:	28 -07- 2021 -1-								
Cj:	135 Přílehy:								
Přiděleno:									
E-mail diplomantky/diplomanta: Kolska.martina@gmail.com									
Studijní obor/forma studia: Strategická komunikace/prezenční									
Název práce v češtině: Nation branding blízkovýchodních států na příkladu Saudské Arábie									
Název práce v angličtině: Nation Branding of Middle East Countries: The case of Saudi Arabia									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2021/2022									
<p>Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Blízký východ je teritorium se spoustou politických, společenských, geografických specifik. Tento region a státy, které jsou jeho součástí značně ovlivňují globální trh i mezinárodní dění. Státy jako Izrael nebo Spojené arabské emiráty jsou dobře etablované na poli nation branding a destinačního marketingu a v posledních letech se mezi nimi objevil nový kolos, kterým je Saudská Arábie. Svě cíle popsala Saudská Arábie v dokumentu Vision 2030. Prostřednictvím nové strategie se Saudská Arábie pokouší o diverzifikaci svých příjmů, které jsou stále primárně závislé na těžbě ropy (Belanger 2021). Nicméně stejně jako ostatní státy Blízkého východu se i Saudská Arábie potýká s komunikačními a brandingovými výzvami, které ovlivňují její strategii. Kromě značných kulturních rozdílů, asociací s terorismem a ozbrojenými konflikty, se tyto země potýkají také s častou kritikou kvůli obrovské ekologické zátěži nebo porušování lidských práv (Avraham a Ketter 2016). V jejich strategii tak často dochází k rebrandingu takových narativů. Ten ale není vždy dostatečný, a tak je často třeba, aby státy prošly i vnitřní obměnou, která bude s jejich strategií v souladu. Vzhledem k tomu, že Vision 2030 je aplikována teprve od roku 2016, můžeme začít pozorovat vliv rebrandingu na každodenní život saudských obyvatel, turismus, průmysl, městské plánování, investice a ekonomiku. Naproti tomu stále stojí ne vždy pozitivní obraz Saudské Arábie nejen v západních médiích, ale také mezi odborníky na toto teritorium či neziskovými organizacemi (Hameed 2020).</p> <p>Podobné téma je zatím velmi málo popsáno, ačkoliv strategie blízkovýchodních států je fenoménem samo o sobě, a tak podobné práce, které popisují rebranding narativů Izraele nebo Spojených arabských emirátů, již existují. Nicméně tyto práce nevyužívají polo strukturovaných rozhovorů s odborníky a porovnání jejich výpovědí s výsledky tematické analýzy.</p>									
<p>Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Cílem práce je prozkoumat brandingovou strategii Saudské Arábie, která je sepsána v dokumentu Vision 2030. Práce si klade za cíl uvést celou strategii do sociálně politického kontextu země a teritoria ale také nation brandingové teorie včetně mezinárodních srovnávacích indexů. Práce zmapuje vývoj nation branding Saudské Arábie od představení strategického dokumentu Vision 2030 a jejího vlivu na společnost a reformy v zemi. Kromě toho bude práce porovnávat aktuální komunikační témata Saudské Arábie s hlavními problémy, kterým země v současnosti čelí. Na základě charakteristiky tématu, problematiky a analýzy dostupné literatury byly vytyčeny tyto</p>									

výzkumné otázky:

VO1: Jak se vyvinul nation branding Saudské Arábie od představení strategického plánu Vision 2030 v roce 2016 ?

VO2: Jaký je vztah mezi hlavními komunikačními tématy Saudské Arábie a aktuálními problémy země?

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

1. Úvod

2. Teoretický úvod

- 2.1. Vymezení základních pojmů nation branding, institucionální komunikace, rebrandingu narativů
- 2.2. Regionální kontext: Případové studie Nation Brandingu blízkovýchodních států a rebranding narativů
 - 2.2.1. Izrael
 - 2.2.2. Spojené arabské emiráty

3. Saudská Arábie

- 3.1. Historie, sociální a mezinárodně politický kontext
- 3.2. Nation branding a struktura instituce
- 3.3. Vision 2030
- 3.4. Vnitropolitický a společenský vývoj od představení dokumentu Vision 2030

4. Metodologie

- 4.1. Cíl výzkumu
- 4.2. Metodologie a design výzkumu
- 4.3. Výzkumné otázky
- 4.4. Vymezení zkoumaného období
- 4.5. Zkoumaný vzorek dat a podkladový materiál
- 4.6. Limity výzkumu

5. Analytická část a diskuze

6. Závěr

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

- Strategický dokument Vision 2030
- Další oficiální dokumenty (<https://www.vision2030.gov.sa/mediacenter/news/saudi-vision-2030-fifth-anniversary/>) a webové stránky Saudské Arábie (<https://www.vision2030.gov.sa>, <https://www.vision2030.gov.sa/thekingdom/explore/>, <https://www.visitsaudi.com/en>, <https://investsaudi.sa>, <https://futureinvestmentinitiative.com/en>, <https://saudimade.sa/en>, <https://www.neom.com>, <https://qiddiya.com>, <https://www.theredsea.sa>, <https://www.roshn.sa/en>, <https://mt.gov.sa/en/Pages/default.aspx>), komunikační nástroje (Instagram: @visitsaudi, LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/investsaudi/>, <https://www.instagram.com/saudivision2030/> Twitter: <https://twitter.com/InvestSaudi>, <https://twitter.com/visitsaudinow>, <https://twitter.com/saudivision2030> Facebook: <https://www.facebook.com/VisitSaudi>, <https://www.facebook.com/Saudi2030/> YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCmFRhhc6Q8b4bSUMTzNIOA>, <https://www.youtube.com/channel/UC3pvQeDObhT0nGC58txGnzg> Aplikace: <https://apps.apple.com/us/app/visit-saudi/id818179871>)
- Srovnávací indexy nation branding a jejich metodologie
- Expertní polostrukturované rozhovory s novináři, zástupci neziskových organizací, odborníky z oboru marketingu a nation branding, vědci a teoretiky působícími v oboru nation branding

nebo věnujícími se Blízkému východu a Saudské Arábii

Metody (techniky) zpracování materiálu:

K analýze strategického dokumentu Vision 2030, odborné literatury, nation brandingových indexů a dalších oficiálních dokumentů vydaných Saudskou Arábií, bude v práci použita tematická analýza. Pro odhalení skutečnosti a aktuální situace v Saudské Arábii a jejího vztahu ke strategii Vision 2030 poslouží v práci polostrukturované rozhovory s experty z oborů nation branding, Saudské Arábie, blízkého východu a dalších příbuzných okruhů.

Následně budou výsledky obou kvalitativních metod analyzovány a diskutovány.

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

1) Tituly stěžejní pro teoretické ukotvení základních pojmů:

- a. Aronczyk, Melissa. 2013. *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. Oxford University Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=cat04374&AN=kup.002095720&lang=cs&site=eds-live&scope=site>. – *Pojednává o profesionalizaci a komercializaci státních značek a brandingových strategií států. Je jedním ze základních titulů, které budou v práci využity k teoretickému ukotvení.*
- b. Keith Dinnie. 2016. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Vol. Second edition. Abingdon, Oxon: Routledge. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsebk&AN=1057372&lang=cs&site=eds-live&scope=site>. – *Tato kniha uvádí základní koncepty a přístupy k nation branding a především se pak věnuje etickým problematikám při tvorbě značky státu. Vytváří ucelený teoretický základ pro pojem nation branding, ale uvádí i příklady z praxe tvorby strategie státní značky.*

2) Tituly, které se přímo věnují Saudské Arábii její historii i komunikaci:

- a. *Saudi Arabia in Transition: Insights on Social, Political, Economic and Religious Change*. 2015. Cambridge University Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=cat04374&AN=kup.002052243&lang=cs&site=eds-live&scope=site>. – *Knihou popisuje ekonomický, politický a náboženský vývoj společně se společenskými změnami do roku 2015. Je stěžejní pro identifikaci historického kontextu a jednotlivých problémů a témat, která jsou pro zemi při tvorbě strategie stěžejní.*
- b. “Saudi Arabia.” 2021. *Political Risk Yearbook: Saudi Arabia Country Report*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=poh&AN=151073029&lang=cs&site=eds-live&scope=site>. – *Přehled aktuální situace v Saudské Arábii. Stěžejní zdroj pro identifikaci klíčových témat, která jsou pro saudskou společnost a politiku v současné době nejvíce krizová.*
- c. Aftab Alam (2016) ‘A Causal Relationship between (Nation Branding Dimension) Exports and Foreign Direct Investments, and Economic Growth for Saudi Arabia: A Panel Data Approach’, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5). Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsdoj&AN=edsdoj.5864aced1b54027a57605f3cd9359a&lang=cs&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 21 June 2021) – *tato práce je jednou z mála, která pracuje s nation brandingem Saudské Arábie. Ačkoliv tato práce popisuje období před představením strategického dokumentu Vision 2030, předestírá možný vývoj nation branding a exportu Saudské Arábie, je tedy stěžejní pro celkový kontext a vývoj.*
- d. Hameed, Ansa, Ismat Jabeen, and Naeem Afzal. 2020. “Representing Kingdom’s

Makeover after Vision 2030: A Corpus-Driven Analysis of American Media Discourse.” Arab World English Journal 11 (4): 128–43. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=eric&AN=EJ128784&lang=cs&site=eds-live&scope=site>. – Tento titul prozkoumává dopady dokumentu Vision 2030 na obraz Saudské Arábie v západních médiích. Poskytuje přehled o jednotlivých politických a sociálních změnách a reflektuje etické roviny strategie Saudské Arábie.

3) Tituly k metodologickému zpracování podkladového materiálu:

- a. Lindlof, T. & Taylor, B. (2011) Qualitative communication research methods (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage. – Tato práce představuje celkový teoretický základ pro kvalitativní výzkumné metody, které mohou být využity v oblasti komunikace. Mimo jiné je uvádí do praxe a popisuje možnosti jejich aplikace.
- b. Creswell, J. (2007) Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. London: Sage. Chapter 8: Data analysis and representation. – Tato kniha byla stěžejní pro proces výběru výzkumných metod, které budou v diplomové práci využity, jelikož popisuje celý proces tvorby výzkumné strategie, volbu metody i design výzkumu.

Diplomové a disertační 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)

Trakal, Matěj. 2021. Podpora Terorismu a Wahhábismu Ze Strany Saudské Arábie. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=cat04374&AN=kup.002449941&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

Desatová, Petra. “Nation Branding and Political Legitimacy in Non-Democratic Regimes : Re-Branding Post-Coup Thailand,” January 1, 2018. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsble&AN=edsble.770087&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

Eggeling, Kristin Anabel. 2018. “Brand New World : The Politics of State-Branding in Kazakhstan and Qatar,” January. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsble&AN=edsble.76682&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

Lossio, Félix. 2018. “The Construction of Latin America as a Brand: Designs, Narrations, and Disputes in Peru and Cuba,” January. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsble&AN=edsble.773865&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

Jovic, Maja. 2018. “Branding Post-Conflict Cities and Nations: Theory and Cases,” January. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsble&AN=edsble.742305&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

Datum / Podpis studenta/ky

26.7.2021

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 VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.

11 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pilíře a cíle Vision 2030	25
Obrázek 2: Úspěchy pilířů Vision 2030.....	25
Obrázek 3: Dimenze a komponenty SPI.....	33
Obrázek 4: Nation branding hexagon	34
Obrázek 5: Kritéria hodnocení CBSI.....	35
Obrázek 6: Hodnocení CBSI	35
Obrázek 7: Měřené faktory GSPI	36
Obrázek 8: Kategorie a indikátory GCI.....	37
Obrázek 9: Kategorie a atributy FBI.....	37
Obrázek 10: Základní specifikace respondentů	38
Obrázek 11: Tematické okruhy rozhovorů	40
Obrázek 12: Výsledná umístění a hodnocení ve zvolených referenčních bodech.....	45
Obrázek 13: Výsledky GSPI pro rok 2021	47
Obrázek 14: Výsledné umístění mezi verzí 1.1 a 1.5 GCI.....	47
Obrázek 15: Výsledné umístění a hodnocení kategorií SPI.....	48
Obrázek 16: Nejčtenější slova v rozhovorech	51
Obrázek 17: Zhodnocení aktuálního strategického a brandingového úsilí.....	54

12 Seznam příloh

Příloha č. 1: Export z ukázky kódovací knihy z analytického nástroje atlas.ti:.....	96
Příloha č. 2: Informované souhlasy s rozhovorem:	96
Příloha č. 3: Ukázka přepisu části rozhovoru	97

13 Přílohy

Příloha č. 1: Export z ukázky kódovací knihy z analytického nástroje atlas.ti:

Přístupné z:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CwsezcRbP_sd_H09TV7mp5_WTx9RoUCz/edit?usp=sharing&oid=116595496842474661677&rtpof=true&sd=true



Příloha č. 2: Informované souhlasy s rozhovorem:

Přístupné z:

https://drive.google.com/drive/folders/14J_KCLgXCBWRPOEahXh-RMADbsFBvY41?usp=sharing



Příloha č. 3: Ukázka přepisu části rozhovoru

Přepisy rozhovorů v plné délce jsou v archivu autorky k dispozici na vyžádání.

00:34:06 Interviewer

Hmm yeah, so so. So you think that these reforms and changes even for example the women driving reform? Do you think that the purpose is not even just for the sole change, but also the for the branding and communication purpose?

00:34:21 Robert Mogielnicki

Oh yeah, I mean so well. Women driving was a real flashpoint on, of course. The the issue has not been completely resolved because you had a number of of of women I guess you could call. I'm gonna try. I'm grasping for the right word here. Not protesters, but I mean very vocal critics of of the kind of old Saudi approach to to to women driving. They campaigned against this actually kind of broke the broke the rules, so to speak, broke the laws and and and drove in violation of the laws and some of them were were arrested and some are still dealing with the legal implications of that. The government tried to, I think, co-ops, those those voices and get in front of them and then say, OK, well, women are now allowed to drive. Yeah, it was totally. I think the main there was certainly an economic component to that and that's what people who want to avoid the the political controversy of of this issue we'll say like, Oh well, this makes economic sense you know, allow women to drive their more women entering the workforce. Female participation rate is going up like women need to drive to work. This gives him the freedom that economic well being to do that this you know they can drive like Uber, they can drive taxis for women. This creates a lot of jobs. I mean, there is some of that, but I think it's the second. That's the secondary issue and you know the types of jobs that this is going to create are not necessarily the quality of jobs that Saudi government really wants for its you know, female citizenry. It's not the top tier jobs, they're they're after. For them. I think really, this yeah, if I had to pinpoint it, this comes down to an attempt to to improve their public image. And this is this is just such an easy way really for them to to make significant gains like ohh yeah, half your population can't drive because of a rather arcane rule in every almost I mean, and I say every but almost every other kind of predominantly Muslim country. This is not the case. Why are we still doing this? And you know, we we, we have a lot to gain by this and we don't really have anything to gain in potentially a lot to lose by continuing this.

So I think there was a I don't know exactly the the decision making process of course, I wasn't part of that, but to me it seems it was a very clear calculation of cost benefit calculation, and this was a almost a low hanging fruit of social reforms that could easily say look at the change you know overnight you've got millions of people in the country who cannot drive. Same thing with, you know, with the same thing with reversing a ban on on public cinemas. This is the easiest one of the easiest things to do. You're talking about a country that is, you know, big consumers of, but they watch movies all the time at home or in private cinemas: Reverse the cinema ban and all of a sudden you know this is this is something new and exciting for your citizens to do. And this is a good way to attract international business. And this is a great, you know, a great way to to promote yourself now through I mean just. I'm sure you've looked at all of the different movie festivals film festivals that are taking place now in the Kingdom. All the a lot of Saudi films that are are coming out increasingly. So it's it kind of had a these things have, especially the film industry certainly have a multiplier effect and they were really low hanging fruit. They're really easy to do. I think for the Saudi government, so it was almost a no brainer in terms of what it would in terms of the improvement it would make for the for the public image, I think you know on on in, in in a somewhat unsophisticated sense, because the people who are closely following these things aren't so concerned about. You know. Now they're movie theaters in Saudi Arabia. They say to make real progress, there are more complicated issues about minorities in Saudi Arabia. About, you know, some of the legal implications about how women are still treated and that kind of stuff. Those are the thorny or harder issues, like not the low hanging fruit like driving and and cinemas and yeah you know outdoor concerts, that kind of stuff.

00:38:46 Interviewer

Yeah, perfect, thank you. So now would you be able to somehow summarize your opinion on the whole nation branding effort of the of the Kingdom? Since the introduction of the Vision.

00:38:59 Robert Mogielnicki

Sorry, the nation branding what?

00:39:03 Interviewer

Effort of the effort of the yeah yeah.

00:39:08 Robert Mogielnicki

Yeah. My take is that Saudi Arabia is not willing to be considered as just another Middle Eastern country or just another Gulf country that they want to be considered as distinctively important and significant as Saudi Arabia and there are a couple of ways that they've tried to do this. They have they've produced this like made in Saudi Arabia. So they're maybe you've looked at but, but essentially they have this campaign to highlight and promote Saudi companies and Saudi exports. These are like this is Saudi coffee. It's not Arabic coffee or Turkish coffee or Middle Eastern coffee. We make Saudi coffee and we're willing to export it as such. I think the country's sovereign wealth fund even launched. You might want to look into this the the Public Investment Fund launched a Saudi coffee company which is a company just dedicated to promoting Saudi coffee. It's it's a small thing. Maybe you know semantics, but it's really to me indicative of this idea that they're not willing. I think they're not willing to to to feel constrained by they're not willing to deal with regional constraints. They want to promote themselves as a global players that can engage directly with the biggest economies in the world. The biggest you know political players. The biggest social influencers directly and not through a regional lens as just another you know another Middle Eastern or another Gulf country. Saudi coffee is a good example of that. They're kind of made in Saudi campaign is is is a good one as well.

00:41:06 Robert Mogielnicki

You know that. Oh, and there was one other point I wanted to mention. That is, is also I think part of the strategy behind Neom the the the Big Mega City that they're creating. I've listened to quite a few comments and and and pitches by the the head of NEOM and the way that he explains Saudi Arabia is very much and what Saudi Arabia's government is doing with these big projects like NEOM. He explains it, as you know, Saudi Arabia is at the center of the world, so it's this idea that they're trying to reposition Saudi Arabia again, not just as part of the Middle East, but really at the center of the world between East and West.

00:41:51 Robert Mogielnicki

And that that this is a country where the most exciting things are happening. They want to redefine everything, so tourism is being redefined. Sports is being redefined. Entertainment is being redefined. They want to create their own frameworks for ESG investing. They want to redefine, you know, they want to be at the cutting edge of of of of the energy sector by pioneering hydrogen. They want to everything is experimental. Everything is cutting edge. Everything is essentially putting this idea that they, the Saudis, want to put themselves in in in their own class. They want to be ahead of the game. They want to be somewhat distinct and different from from others. Obviously, in a positive light, I think that is the way that the Saudis view themselves.

00:42:43 Robert Mogielnicki

And that's fine. I think that's that's...that's an ambitious, but it's it's good to be ambitious. It's easier to be ambitious when you stand to make hundreds of billions of dollars in profits this year. You know, from from oil prices, I think it's a lot harder to have that approach and to stick to it when oil prices are much lower and and you're dealing with economic recessions and austerity, but they're not at the moment. So so times are good and they're really pushing ahead in in in that manner.

00:43:14 Interviewer

Yeah, so you think that they've been successful so far in their approach.

00:43:20 Robert Mogielnicki

I would say that they've been successful with the with the less ambitious parts of their strategy, like I said, the low hanging fruit of economic reform, which when I say low, hanging fruit and least ambitious. It's not to. I'm not trying to take away credit where credit is due. It's good that more women are part of the labor force and labor force participation is increasing. It's good that we make you know more women can drive. Now. It's good that there are cultural, more cultural and artistic exhibitions, cultural entertainment options, artistic exhibitions foreign you know more ways to express some for people to express themselves in society and to participate in that expression. All of that stuff is is is very very good. But some you know, I

think the more ambitious side of things redefining tourism the the absolutely have not done that. They absolutely have not done that. They haven't redefined tourism at all, and I don't think I'm not sure that they will. Redefining and creating their own ESG frameworks. I don't know how successful they will be with that. I mean, you've got finance hubs from London to to other parts of the world that have been, you know, hubs for finance, for you know hundreds of years there are big financial institutions working on this. They have so you know they are just. They have so much of a head start, Umm?

00:45:04 Robert Mogielnicki

So yeah, I think you know becoming a technology hub again. Becoming a you know, a leading climate change, you know a a leading pioneer for for climate change solutions and as a as a major oil and gas producer. I think all of those really ambitious aspirations that they have are they have not have not yet made a lot of progress on, and that's because they're they're super ambitious. Some of them are super ambitious and some of them, I think are somewhat contradictory as well. But it has made substantial progress on the ground with the kind of nuts and bolts of economic and social reform, and I think that's really. That's where they should be commended, and that's where people, and that's the type of stuff they should be emphasizing a little bit more, but but it's not, it's it doesn't? You know, it's not as flashy, it's not as it's. It's not as buzzworthy as some of the other stuff.

00:46:06 Interviewer

But do you think that the vision 2030 had some major impact on the nation branding?

00:46:14 Robert Mogielnicki

Oh yeah, yeah, I think that vision. Yeah, vision 2030 has been you know, for all, for, for, for any there there's there are plenty of areas to criticize, and you'll find a lot of criticism out there. But there's a 2030 has been pretty sticky in terms of it. It's one of the strategies that was created. There was a serious adherence at all levels of government and a serious alignment across all levels of government to support this initiative. And that trickled down to different the different segments of society into the business community into different social circles.

00:46:55 Robert Mogielnicki

So vision 2030. I mean, you could criticize certain components that you could criticize the strategy, but it has been a very influential mechanism for a road map for transforming country and you know it's it's not a a done deal. It's not a finished transformation, it's it's the country's evolving. It's it's a kind of I think, a continual transformation, but I would say that Vision 2030 has been very effective enacting many of the changes that the that the government wanted to wanted to enact. I would say that and you know, quite honestly, Vision 2030 is not as ambitious as a lot of all of these kind of the very ambitious projects that have popped up the way that the projects and the project officials talk about themselves about themselves and the projects. And you have, you know, the CEO of Neom saying one thing, that's fine, but I mean Vision 2030 is a bit more realistic and what it can accomplish. It has its ambitious, sure, but I mean it's not out of this planet ambitious. It kind of attempts to make to make gains on in digitization and non cash transactions and female participation in the labor force. And I just got like very defined KPI's and targets and objectives. So and I think that's a that's a good thing. More of that and maybe a little bit less of become sensational super ambitious comments by some of the kind of officials or project managers would probably be in in the long run better for Saudi Arabia. But yeah, my I I I do. I am much more optimistic about Vision 2030 and on the much much less critical about Vision 2030. I think it's been for lack of a better words, qualified success.