# Vysoká škola ekonomická v Praze

## Fakulta mezinárodních vztahů

## Středisko mezinárodních studií Jana Masaryka


**Obor: Mezinárodní politika a diplomacie**

# NATION BRANDING JAKO PRVEK EKONOMICKÉ DIPLOMACIE – ŠPANĚLSKÁ PRAXE

*diplomová práce*

Praha 2016


Autor: Bc. Kateřina Šmahelová

Vedoucí práce: Ing. Jana Peterková, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Nation branding* jako prvek ekonomické diplomacie – španělská praxe“ vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace ze zdrojů.

V Praze dne 29. dubna 2016 …….

Kateřina Šmahelová

**Poděkování:**

Na prvním místě bych touto cestou ráda vyjádřila poděkování paní Ing. Janě Peterkové, Ph.D. za její konzultace a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům a nejbližším za podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

# Obsah

Úvod ..... 1

1. Ekonomická diplomacie a *nation branding:* teoretická východiska ..... 5

1.1 Vymezení pojmů a základních charakteristik ..... 5

1.1.1 Historický vývoj a definice konceptů ..... 5

1.1.2 Cíle, funkce a úkoly ..... 11

1.1.3 Příbuzné pojmy a koncepty ..... 13

1.1.4 *Nation branding* jako problematický pojem? ..... 17

1.2 Strategické prvky ..... 19

1.2.1 Nástroje ..... 20

1.2.2 Aktéři ..... 21

1.2.3 Měření a hodnocení ..... 23

1.3 Vzájemný vztah ekonomické diplomacie a *nation brandingu* ..... 25

2. Ekonomická diplomacie a *nation branding:* španělská praxe ..... 27

2.1 Strategie a dokumenty ..... 28

2.2 Aktéři a jejich role ..... 33

2.2.1 Aktéři ekonomické diplomacie se zahraniční působností ..... 33

2.2.2 Domácí aktéři ekonomické diplomacie ..... 37

2.2.3 Aktéři v oblasti *nation brandingu* ..... 40

2.3 Další nástroje ..... 42

2.4 Měření a hodnocení ..... 44

3. Projekt *Marca España* a jeho význam pro španělskou ekonomickou diplomacii ..... 47

3.1 Hodnocení Španělska v oblasti *nation brandingu* ..... 49

3.1.1 Hodnocení v rámci projektu *Marca España* ..... 49

3.1.2 Hodnocení podle mezinárodních žebříčků ..... 56

3.2 Hodnocení Španělska v oblasti ekonomické diplomacie ..... 61

3.2.1 Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost ..... 61

3.2.2 Výkon v rámci obchodu – export ..... 66

3.2.3 Analýza vývoje hodnoty španělského exportu v období 2008–2015 ..... 69

3.3 Shrnutí ..... 73

Závěr ..... 75

Seznam zdrojů ..... 79

# Seznam obrázků

Obrázek 1 – Hexagon nation-brand ..... 11
Obrázek 2 – Vztah mezi veřejnou diplomacií a nation brandingem ..... 17
Obrázek 3 – Cíle ekonomické diplomacie a *nation brandingu* ..... 25
Obrázek 4 – Vztah mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem* ..... 26
Obrázek 5 – Skupiny zemí pro analýzu vývoje španělského exportu ..... 67

# Seznam tabulek

Tabulka 1 – Předmětové strategické plány španělské ekonomické diplomacie ..... 29
Tabulka 2 – Geografické a sektorové priority Strategického plánu internacionalizace španělské ekonomiky ..... 30
Tabulka 3 – Geografické, sektorové a horizontální priority projektu *Marca España* ..... 32
Tabulka 4 – Srovnání umístění Španělska podle žebříčků v rámci nation brandingu v období 2010–2015 ..... 59
Tabulka 5 – Vývoj pozice Španělska podle hodnocení CBI v období 2010–2014 ..... 60
Tabulka 6 – Vývoj umístění Španělska podle ukazatelů GCI v období 2008–2015 ..... 64
Tabulka 7 – Vývoj umístění Španělska podle Doing Business v období 2008–2015 ..... 65
Tabulka 8 – Meziroční změna hodnoty španělského exportu do vybraných skupin zemí v období 2009–2015 ..... 72

# Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj celkového hodnocení Španělska podle BIE ..... 50
Graf 2 – Vývoj celkového hodnocení Španělska respondenty z vybraných zemí podle BIE .. 51
Graf 3 – Srovnání postavení Španělska s vybranými zeměmi podle BIE (2014) ..... 52
Graf 4 – Vývoj hodnocení vnímání španělské ekonomiky podle BIE ..... 53
Graf 5 – Hodnocení Španělska v jednotlivých aspektech podle BIE (2014) ..... 54
Graf 6 – Španělská image a realita a jejich pořadí ve vybraných oblastech podle SIDIR (2015) ..... 55
Graf 7 – Vývoj španělského exportu v období 2008–2015 (mil. eur) ..... 69
Graf 8 – Vývoj hodnoty exportu Španělska do vybraných skupin zemí v období 2008–2015 (mil. eur) ..... 70
Graf 9 – Meziroční změna hodnoty španělského exportu do vybraných skupin zemí v období 2009–2015 ..... 71

## Seznam zkratek

| | |
|---|---|
| **BIE** | Barómetro de la Imagen de España; Barometr image Španělska |
| **CBI** | Country Brand Index; Index značky země |
| **CEOE** | Confederación Española de Organizaciones Empresariales; Španělská konfederace podnikatelských organizací |
| **CESCE** | Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación; Španělská společnost úvěrových pojištění pro export |
| **COFIDES** | Compañía Española de Financiación del Desarrollo; Španělská společnost rozvojového financování |
| **ETI** | Enabling Trade Index; Index umožňování obchodu |
| **EU** | Evropská unie |
| **FIEM** | Fondo para la Internacionalización de la Empresa; Fond pro internacionalizaci podniků |
| **FMRE** | Foro de Marcas Renombradas Españolas; Fórum věhlasných španělských značek |
| **GCI** | Global Competitivness Index; Index globální konkurenceschopnosti |
| **HDP** | hrubý domácí produkt |
| **ICEX** | ICEX España Exportación e Inversiones; ICEX Španělsko Export a investice |
| **ICO** | Instituto de Crédito Oficial; Oficiální úvěrový institut |
| **IMD** | International Institute for Management Development; Mezinárodní institutu pro rozvoj řízení |
| **MAEC** | Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación; Ministerstvo zahraničních věcí a spolupráce |
| **MAGRAMA** | Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; Ministerstvo zemědělství, výživy a životního prostředí |
| **MD** | Ministerio de Defensa; Ministerstvo obrany |
| **MESIAS** | Marca España Sistema de Inteligencias Aplicadas; Marca España systém aplikovaných zpravodajských služeb |
| **MINECO** | Ministerio de Economía y Competitividad; Ministerstvo hospodářství a konkurenceschopnosti |
| **MINETUR** | Ministerio de Industria, Energía y Turismo; Ministerstvo průmyslu, energie a turismu |
| **MSP** | malé a střední podniky |

| | |
|---|---|
| **NBI** | Nation Brands Index; Index národních značek |
| **OSN** | Organizace spojených národů |
| **PIDM** | Planes Integrales de Desarrollo de Mercado; Integrální plány rozvoje trhu |
| **PZI** | přímé zahraniční investice |
| **SIDIR** | Sistema de Indicadores de Distancia entre la Imagen de España y la Realidad; Systém ukazatelů vzdálenosti mezi image Španělska a realitou |
| **USA** | Spojené státy americké |
| **USD** | americký dolar |
| **ZÚ** | zastupitelský úřad |

# Úvod

Ústředním tématem práce je *nation branding* v kontextu ekonomické diplomacie. Tento koncept, který označuje aktivity zaměřené na tvorbu a budování pověsti země, bývá tradičně zkoumán v kontextu veřejné diplomacie. Nelze ale opomíjet ani jeho souvislosti s ekonomickou diplomacií, která je v širokém a obecném pojetí zaměřena na prosazování ekonomických zájmů země v zahraničí. Práce usiluje o poskytnutí nového pohledu na tuto problematiku a o postihnutí vztahů, které mezi oběma koncepty jsou. Jak *nation branding,* tak ekonomická diplomacie jsou oblasti, ke kterým se vlády v praxi stále více přiklánějí ve snaze podpořit konkurenceschopnost své země a zlepšit její výkon v mezinárodním prostředí. Ekonomická diplomacie se pro řadu zemí stává hlavní složkou zahraniční politiky a ekonomické vztahy s dalšími státy jsou vnímány jako prioritní, jedná se tedy o témata velmi aktuální.

Práce se zaměřuje podrobněji na Španělsko a na jeho praxi *nation brandingu* a ekonomické diplomacie. Země patřila mezi ty, které byly nejvíce zasaženy poslední světovou hospodářskou krizí a právě propojené aktivity *nation brandingu* a ekonomické diplomacie by měly sloužit jako hlavní nástroje pro obnovení ekonomického výkonu a zlepšení pověsti, která byla krizí negativně ovlivněna. V roce 2013 byl ve Španělsku zahájen projekt *Marca España* (Značka Španělsko), který se zaměřuje na podporu pověsti země. Strategie na základě španělských výzkumů vychází z toho, že vnímání země bylo v mnoha aspektech podhodnocené, což ovlivňovalo její výkon v dalších oblastech. Jedním z hlavních cílů projektu je omezit nebo zcela odstranit mezeru mezi vnímáním a realitou a zlepšit celkovou reputaci Španělska. Ta by se měla následně projevit i na výkonu v oblasti ekonomické diplomacie.

Hlavním cílem práce je odpovědět na otázku, zda a do jaké míry je projekt *Marca España* přínosný pro španělskou ekonomickou diplomacii a zda je možné již v relativně omezeném časovém období po zahájení projektu sledovat nějaké výsledky. K naplnění hlavního cíle využívá práce následující dva dílčí cíle. Prvním z nich je zachytit a vymezit teoretický vztah mezi koncepty *nation brandingu* a ekonomické diplomacie a najít jejich případné společné zaměření a aktivity, ve kterých se překrývají. Druhým dílčím cílem je analyzovat konkrétní španělskou praxi v oblasti *nation brandingu* a ekonomické diplomacie a poukázat na to, jaký je mezi nimi vztah v praktické rovině. Na základě těchto poznatků je zkoumán konkrétní přínos projektu *Marca España* pro španělský export.

První kapitola poskytuje základní teoretická východiska, se kterými pracují další části textu. V první podkapitole jsou definovány vybrané pojmy z oblastí ekonomické diplomacie

a *nation brandingu* a jejím cílem je poskytnout základní úvod do problematiky. Nejprve je uveden stručný historický vývoj a definice obou konceptů, přičemž záměrem je poukázat na velkou pluralitu a nejednotnost názorů z hlediska teoretického zkoumání a poté vybrat takovou definici, se kterou bude možné dále pracovat. Následně jsou zkoumány motivace, cíle a úkoly obou konceptů, které jsou stěžejní pro jejich teoretickou syntézu. V reakci na názorovou pluralitu a často nepřesné používání těchto pojmů jsou dále vysvětleny některé příbuzné pojmy, aby bylo zamezeno jejich zaměňování. Práce je v této části strukturována tak, aby mohlo docházet k průběžné komparaci obou konceptů *nation brandingu* a ekonomické diplomacie. Na závěr je zařazena polemika, která se objevuje v souvislosti s *nation brandingem* a která souvisí s názorovou pluralitou a dalšími omezeními tohoto pojmu. Druhá podkapitola poskytuje teoretické základy pro zkoumání strategických a spíše praktických prvků obou konceptů – nástrojů, aktérů a systémů měření a hodnocení. Teoretické poznatky jsou vypracovány nejen na základě odborných monografií, ale také na základě zobecnění české praxe, neboť teoretické zkoumání nepokrývá v dostatečné hloubce všechny tyto aspekty a zaostává za bohatou praxí, kterou jen částečně reflektuje. Základní teoretické vymezení je však nezbytné s ohledem na zaměření druhé kapitoly. Závěrečná třetí podkapitola poskytuje na základě syntézy předchozích teoretických poznatků vymezení možného teoretického vztahu mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem*.

Druhá kapitola se zabývá konkrétní španělskou praxí v obou oblastech a jejím záměrem je ukázat plastický a komplexní obraz španělské reality a zachytit vazby, které jsou mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem* nejen v teoretické, ale také v praktické rovině. Tato část práce je rozdělena do čtyř podkapitol, které zkoumají jednotlivé strategické prvky vymezené v první kapitole. První podkapitola poskytuje přehled základních strategických dokumentů, které Španělsko využívá. Dále jsou ve druhé podkapitole zkoumáni jednotliví aktéři s ohledem na to, jaký je jejich význam a postavení v rámci celého systému. Třetí podkapitola doplňuje některé další nástroje, které má španělská praxe k dispozici a které nelze zařadit ani pod dokumenty, ani pod aktéry. Poslední podkapitola poskytuje přehled konkrétních systémů měření a hodnocení, které jsou ve Španělsku vyžívány pro sledování a hodnocení výkonu v rámci ekonomické diplomacie a *nation brandingu*. Zejména zaměření ekonomické diplomacie je velmi široké a ne všechny předmětové oblasti, kterými se zabývá, jsou relevantní i ve vztahu k *nation brandingu*. Zkoumání ve druhé kapitole se proto podrobněji zaměřuje pouze na oblasti exportu, investic a cestovního ruchu. Další oblasti, jako jsou rozvojová pomoc nebo věda a výzkum, jsou z hlavního textu vynechány, ale s ohledem na úplnost informací jsou aktéři, kteří se jimi zabývají, zařazeni alespoň do celkových přehledů uvedených v přílohách

práce. Vedlejším přínosem textu tak může být právě i poskytnutí komplexního obrazu španělského systému ekonomické diplomacie, který se takto podrobně rozpracovaný v žádných volně dostupných zdrojích není.

Třetí kapitola zkoumá přínosy projektu *Marca España* pro španělskou ekonomickou diplomacii a konkrétně pro španělský export, který je zvolen jako nejvýznamnější složka, na kterou se země v rámci ekonomické diplomacie a internacionalizace španělské ekonomiky zaměřuje. V této části práce jsou využívány mezinárodní žebříčky a systémy hodnocení a měření, které sledují výkon *nation brandingu* a ekonomické diplomacie. K dosažení cíle si práce klade tři otázky. 1. „Jaká je pozice Španělska podle hodnocení *nation brandingu* a jak se vyvíjí jeho pověst?“ 2. „Jak je hodnocena obecná španělská ekonomická realita a jaký je její vývoj?“ 3. „Jak se vyvíjí španělský export do vybraných skupin zemí?“ Na závěr jsou tato dílčí hodnocení dána do společného kontextu a jsou sledovány možné korelace. Práce vychází z předpokladu, že pozitivní pověst země a její zlepšování by se měly projevit i ve zvýšení výkonu v rámci ekonomické diplomacie. Zároveň by však v ideálním případě měly země svou pověst budovat na reálných podmínkách a skutečnost by neměla být uměle zveličována a přikrášlována. Sledované období je pro účely analýzy v případě *nation brandingu* omezeno na roky 2010–2015, aby bylo zachyceno i období před zahájením projektu *Marca España.* V případě hodnocení ekonomické reality a výkonu v oblasti exportu je sledované období rozšířeno na roky 2008–2015, aby byl zachycen vývoj od počátku krize.

Hospodářská a finanční krize, která propukla v letech 2007–2008, se ve Španělsku v řadě aspektů v největší míře projevila v letech 2012–2013. Krize je faktorem, který negativně ovlivňuje předmět zkoumání a vstupuje do všech analyzovaných hodnocení. Na základě dostupných žebříčků není možné izolovat vliv krize, záchranných vládních opatření a projektu *Marca España* na celkové hodnocení. Sledované období je také zatím příliš krátké na to, aby bylo možné vyvozovat nějaké všeobecně platné závěry. Aktivity *nation brandingu* nemají krátkodobé cíle, ale nejvýrazněji by se měly projevit až ve středním a dlouhém časovém období. Záměrem práce je zjistit, zda je i přes toto zatím krátké časové období možné vysledovat nějaké základní trendy, které by naznačovaly možný budoucí vývoj.

Co se týče zpracování problematiky ekonomické diplomacie a *nation brandingu* v odborné literatuře, není velké množství publikací, které by poskytovaly ucelený pohled na všechny aspekty, a teoretický aparát jenom částečně reflektuje praxi. Pro vymezení teoretického rámce ekonomické diplomacie a definování některých základních pojmů práce využívá vybrané teoretické kapitoly ze dvou publikací od autorských kolektivů, kterými jsou „The New Economic Diplomacy: Decision-making and Negotiation in International Economic Relations“

a „Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives“. Dále text čerpá z děl, která společně se základní teorií zkoumají i praxi konkrétních zemí. Ucelený pohled na ekonomickou diplomacii v kontextu české praxe poskytuje J. Štouračová v knize „Ekonomická diplomacie České republiky“. Pohled indické praxe zachycuje dílo autorů K. Rana a B. Chatterjee „Economic Diplomacy: India's Experience“. V oblasti *nation brandingu* vychází práce z velké části z publikace „Nation Branding: Concept, Issues, Practice“, jejímž autorem je K. Dinnie. Jedná se o zatím nejkomplexnější dílo, které zachycuje jak teoretické, tak praktické aspekty *nation brandingu* a poskytuje základní teoretický rámec pro zkoumání tohoto konceptu. Dalším významným autorem je S. Anholt, který bývá považován za zakladatele myšlenky *nation brandingu* a zkoumání v této oblasti. Ze všech jeho děl lze zmínit publikaci „Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions“, ve které autor poskytuje nový úhel pohledu a kritiku předchozího chápání *nation brandingu.* Významnou institucí, která se zabývá jak oblastí ekonomické diplomacie, tak veřejné diplomacie a *nation brandingu* je nizozemský institut Clingendael. Na jeho půdě byly publikovány studie „International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times“, jejímiž autory jsou R. Saner a L. Yiu, a „Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences“ od G. Szondiho. Ve druhé kapitole, která se zabývá španělskou praxí, je čerpáno ze španělských originálních zdrojů. Jsou jimi některé zákony, dále oficiální strategické dokumenty a také webové portály některých institucí. Třetí kapitola zkoumající převážně mezinárodní žebříčky a hodnocení využívá údaje z hodnoticích zpráv, které vydávají autorské instituce a společnosti. Částečně jsou využívána i španělská hodnocení, která byla vytvořena speciálně pro projekt *Marca España* a jejichž výsledky jsou dostupné na webových stránkách španělského think-tanku Královského institutu Elcano (Real Instituto Elcano). Statistická data, která zachycují hodnoty exportu, jsou čerpána z obchodní databáze DataComex, kterou spravuje španělské Ministerstvo hospodářství a konkurenceschopnosti.

# 1. Ekonomická diplomacie a *nation branding:* teoretická východiska

Úvodní kapitola se zabývá vymezením teoretických konceptů a pojmů, ze kterých vychází další části práce. První podkapitola sleduje základní definice a charakteristiky, které se týkají oblastí ekonomické diplomacie a *nation brandingu.* Text je strukturován tak, aby mohlo dojít k průběžné komparaci obou konceptů. Druhá podkapitola se zabývá teoretickým pojetím některých strategických prvků z obou oblastí, které jsou nedílnou součástí praxe – nástroji, aktéry a metodami měření a hodnocení. Tato část slouží jako východisko pro druhou kapitolu zaměřenou na konkrétní španělskou praxi ekonomické diplomacie a *nation brandingu*. V poslední třetí podkapitole je na základě dosažených poznatků zachycen teoretický vztah mezi oběma koncepty.

## 1.1 Vymezení pojmů a základních charakteristik

Ekonomická diplomacie i *nation branding* získávají v posledních letech na stále větší důležitosti a stávají se centrem pozornosti stále většího počtu akademických pracovníků i představitelů vlád, kteří věnují na jejich rozvoj velké množství prostředků a zdrojů. Ekonomická diplomacie představuje pro řadu zemí klíčovou oblastí zahraničních vztahů a stále více jich také věnuje prostředky na vývoj vlastní strategie *nation brandingu.* Tyto tendence jsou do velké míry podmíněny postupující globalizací, která se nejvýrazněji manifestuje v ekonomické sféře, a vlivem rostoucích konkurenčních tlaků na domácích i zahraničních trzích. Text této podkapitoly poskytuje vymezení základních teoretických poznatků z obou oblastí a sleduje nejprve historický vývoj a definice obou konceptů a následně rozebírá jejich úkoly a cíle. Objasněny jsou také některé příbuzné a související koncepty. Na závěr je zařazena část, která poukazuje na některé problematické charakteristiky *nation brandingu* a na polemiku, která se kolem tohoto pojmu rozvinula.

### 1.1.1 Historický vývoj a definice konceptů

V oblasti ekonomické diplomacie i *nation brandingu* platí, že zde z teoretického hlediska nepanuje jednotnost a teorie zatím pouze částečně zachycuje a odráží probíhající praxi. Neexistuje jednoznačná a univerzální definice ekonomické diplomacie a chápání tohoto pojmu se mezi jednotlivými autory liší. Obdobné je to i v případě *nation brandingu,* kdy je pojmový aparát neustále podrobován kritice a dochází k jeho vývoji. Následující text zachycuje tuto

názorovou pluralitu a usiluje o nalezení takového pohledu, ze kterého bude možné vycházet v dalších částech práce.

## Ekonomická diplomacie

Ekonomická diplomacie jako taková není novým fenoménem. Jedná se o oblast s dlouhodobou praxí, která je však až relativně pozdě zachycena ve vědeckém zkoumání a odborné terminologii. Její aktivity mají své kořeny již ve starověku a souvisí s prvními kontakty, které státy navazovaly se zahraničím. Oblast politiky je nedělitelná od té ekonomické a zejména obchodní vztahy vždy tvořily podstatnou část interakcí mezi zeměmi. Přestože byly ekonomické zájmy většinou v popředí diplomatických styků, byly obchodní aktivity dlouhou dobu vnímány jako podřadné ve vztahu k politickým úkolům.[1] Postupně ale docházelo ke změně přístupu a posilování významu ekonomické diplomacie. Velký rozvoj pak zaznamenala zejména po konci studené války. Vlivem rostoucích globalizačních tendencí, interdependence, globální soutěže a konkurence a také díky liberalizaci světového obchodu došlo k proměnám priorit zahraniční politiky a k přesunutí důrazu právě směrem k ekonomické diplomacii.[2] Co se týče ekonomické diplomacie a jejího zkoumání na akademické půdě, to se začalo rozvíjet již na začátku 2. poloviny 20. století.[3]

Před definováním pojmu ekonomická diplomacie je vhodné nejprve věnovat prostor diplomacii jako takové. Tu je možné v tradičním pojetí chápat jako prostředek zahraniční politiky států k prosazování jejich zájmů ve vztazích s jinými státy. Do její působnosti tak v souladu s tímto vymezením spadají otázky z politické oblasti, jejími tradičními nositeli jsou diplomatičtí pracovníci a je výsadou ministerstev zahraničních věcí. V současnosti však dochází k proměně tradiční diplomacie. Podstatná je její fragmentace a vyčleňování jednotlivých tematických segmentů, které se neomezují pouze na politické otázky. Mezi nimi má jednoznačně nejvýznamnější postavení právě diplomacie ekonomická.[4] Dochází také k multiplikaci aktérů a k zapojování dalších státních, ale i nestátních složek.[5] Při přesunu od tradiční diplomacie k diplomacii ekonomické je třeba všechny tyto proměny reflektovat.

---

[1] BERGEIJK, Peter A. G. van et al. Economic Diplomacy: The Issues. In: BERGEIJK, Peter A. G. van, ed., OKANO-HEIJMANS, Maaike, ed. a Jan MELISSEN, ed. *Economic diplomacy: economic and political perspectives,* s. 1–6.
[2] ŠTOURAČOVÁ, Judita. *Ekonomická diplomacie České republiky*, s. 29–30.
[3] OKANO-HEIJMANS, Maaike. Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. In: BERGEIJK, Peter A. G. van, ed., OKANO-HEIJMANS, Maaike, ed. a Jan MELISSEN, ed. *Economic diplomacy: economic and political perspectives*, s. 10.
[4] Jako další příklady lze uvést diplomacii kulturní, veřejnou nebo agrární.
[5] ŠTOURAČOVÁ, tamtéž, s. 14–22.

Nalézt komplexní definici ekonomické diplomacie však není snadné. U jednotlivých autorů se její pojetí liší podle toho, jaké aktivity považují za její součást. Objevují se definice zcela obecné, ale i konkrétnější. Bayne a Woolcock neposkytují přímo definici ekonomické diplomacie, ale upozorňují na aspekty, ve kterých se ekonomická diplomacie liší od té tradiční. Zaměření ekonomické diplomacie je podle nich širší, nezahrnuje pouze diplomatické pracovníky a ministerstva zahraničních věcí, ale aktivity vlády v obecném pojetí a také nestátní aktéry; neomezuje se na neformální vyjednávání a dobrovolnou spolupráci, ale mezi její nástroje patří i tvorba závazných pravidel; její aktivity nejsou z velké části tajné; zahrnuje velké množství jak mezinárodních, tak domácích témat.[6] Okano-Heijmans definuje ekonomickou diplomacii jako *„využití politických prostředků v mezinárodních vyjednáváních s cílem podpořit národní ekonomickou prosperitu a využití ekonomického vlivu ke zvýšení politické stability národa“*.[7] V kontrastu s touto širokou a obecnou definicí lze uvést vymezení, které využívají Verhagen a Bleker: *„Ekonomická diplomacie je vládní aktivita, která podporuje ekonomické transakce a obchod prostřednictvím vyjednávání s vládami, mezinárodními orgány a v multilaterálních organizacích. Toto vyjednávání je zpravidla zaměřeno na řešení problémů, zlepšování přístupu na trhy a zlepšování fungování trhů.“*[8] O poskytnutí komplexní definice ekonomické diplomacie ve svém díle usiluje Štouračová: *„Ekonomická diplomacie je specifickou oblastí, resp. součástí diplomacie a diplomatických služeb, zaměřenou:*

- *na vytváření podmínek pro naplňování ekonomických zájmů státu v zahraničí, tedy naplňující ekonomický rozměr jeho zahraniční politiky ve vazbě na zapojování národní ekonomiky do ekonomiky světové, do procesů internacionalizace, integrace a ekonomické globalizace (širší pojetí, makropohled, aktivity v rámci především multilaterální diplomacie, koncentrace na otázky obchodní politiky, mezinárodní smluvní ujednání),*
- *na podporu obchodních a investičních aktivit národních podnikatelských subjektů při jejich vstupu na zahraniční trhy, na lobování za jejich zájmy, na podporování aktivit*

---

[6] BAYNE, Nicholas a Stephen WOOLCOCK. What is Economic Diplomacy? In: BAYNE, Nicholas, ed. a Stephen WOOLCOCK, ed. *The New Economic Diplomacy: Decision-making and Negotiation in International Economic Relations*, s. 2–5.

[7] OKANO-HEIJMANS, tamtéž, s. 17. Překlad z originálu: *„(economic diplomacy is understood as) the use of political means as leverage in international negotiations, with the aim of enhancing national economic prosperity, and the use of economic leverage to increase the political stability of the nation.“*

[8] VERHAGEN, Maxime a Henk BLEKER. Economic Diplomacy in a Changing World. In: BERGEIJK, Peter A. G. van, ed., OKANO-HEIJMANS, Maaike, ed. a Jan MELISSEN, ed. *Economic diplomacy: economic and political perspectives*, s. 173. Překlad z originálu: *„Economic diplomacy is a government activity that supports economic transactions and trade by negotiating with governments, international bodies or in multilateral organizations. These negotiations are typically aimed at troubleshooting, improving market access and improving the functioning of markets.“*

*a zájmů zejména zahraničních investorů o podnikání na českém trhu apod. (užší pojetí, mikropohled, převažující aktivity v rámci bilaterální diplomacie, dominance přístupu ve prospěch aktivit podnikatelů).“*[9]

Z této poslední definice a rozdělení ekonomické diplomacie na makro- a mikrodimenzi vychází i další text práce. Je však třeba si uvědomit, že se ekonomická diplomacie v žádném případě neomezuje pouze na hospodářské a obchodní zájmy. Zahrnuje široké národní zájmy a má i politickou a strategickou dimenzi.[10] Právě tato multidimenzionální povaha vyžaduje i multidisciplinární přístup při jejím zkoumání. Vymezením výzkumného rámce se zabývá Okano-Heijmans. Ekonomická diplomacie se podle ní nachází mezi čtyřmi disciplínami, jejichž kombinace je nutná pro komplexní pochopení tohoto konceptu, a každá z nich poskytuje odpovědi na různé otázky, které s ní souvisí. Těmito disciplínami jsou mezinárodní vztahy, ekonomie, mezinárodní politická ekonomie a diplomatická studia.[11]

### *Nation branding*

Ve srovnání s ekonomickou diplomacií se pojem *nation branding*[12] v disciplíně mezinárodních vztahů objevil poměrně nedávno. Jedná se o oblast multidisciplinární, která má své kořeny v brand managementu a marketingu, jejichž prvky jsou následně aplikovány na oblast mezinárodních vztahů a jsou přeneseny z výrobků a společností na jednotlivé státy. Poprvé se tímto spojením začal ve své práci zabývat Simon Anholt v roce 1996. Ve svých úvahách vycházel z toho, že pověst zemí je možné připodobnit k image značky nějaké společnosti nebo výrobku. [13] Při zkoumání celého konceptu je však žádoucí ohlédnout se dále do minulosti.

Zdánlivě se jedná o fenomén posledních desetiletí, podobné praktiky lze ale u zemí sledovat i dříve. Státům vždy ve větší či menší míře záleželo na tom, jak se prezentují navenek a jak jsou vnímány zahraničním publikem. Nová je tedy pouze terminologie, která odráží dlouhodobou praxi. Z teoretického hlediska lze dle Dinnieho za předchůdce *nation brandingu* označit koncepty národní identity a země původu (angl. country-of-origin). Obě oblasti se střetly pod vlivem rostoucí ekonomické globalizace, která měla na jedné straně za následek homogenizaci světových trhů, ale zároveň vyvolala rostoucí důraz na národní identitu.

[9] ŠTOURAČOVÁ, tamtéž, s. 23.
[10] BERGEIJK, tamtéž, s. 4.
[11] OKANO-HEIJMANS, tamtéž, s. 7–36.
[12] Česky bývá překládáno jako „budování značky státu“, ale v dalším textu bude z důvodu větší terminologické přesnosti dále používán původní anglický výraz.
[13] ANHOLT, Simon. *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*, s. xi.

V důsledku omezování a postupného odstraňování obchodních bariér mezi státy začaly vlády využívat techniky převzaté z oblasti brand managementu a rozvíjet strategie *nation brandingu*, aby mohly úspěšně a efektivně konkurovat na mezinárodní scéně.[14]

Před zkoumáním samotného pojmu *nation branding* je vhodné se nejprve podívat na pojmy *brand* (značka) a *branding* (budování značky) v jejich původním významu, jak jsou používány v oblasti marketingu a brand managementu. Vybrané definice obou pojmů uvádí například Dinnie. Za všechny lze zmínit definici značky od Americké marketingové asociace (The American Marketing Association), podle které je značka *„jméno, pojem, znak, symbol nebo design, nebo jejich kombinace, jejichž záměrem je identifikovat zboží a služby jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a odlišit je od těch jejich konkurence“*.[15] V užším pojetí je značka chápána pouze jako vizuální manifestace daného produktu, širší definice zachycují i hlubší podstatu značky. Budování značky je pak vymezeno jako proces, jehož prostřednictvím se společnosti snaží odlišit své výrobky a služby od těch konkurenčních. Na budování značky je však možné nahlížet ze dvou úhlů[16] – na jednu stranu se jedná o aktivní proces ze strany firmy, na druhou stranu se výsledný obraz o společnosti a jejích výrobcích či službách formuje v myslích spotřebitelů, a tím se stává z pohledu firmy procesem pasivním.[17]

Pokud se značka aplikuje na národ, stát nebo zemi[18], výsledkem je tzv. *nation-brand* (národní značka), která může být definována jako *„jedinečný, multidimenzionální soubor prvků, který poskytuje národu (státu) kulturně založenou odlišnost a relevanci pro všechny cílové skupiny“*.[19] Dinnie nenabízí žádnou přímou definici *nation brandingu.* Na základě výše uvedeného ho ale lze chápat jako aktivity států, jejichž cílem je odlišit se ve vztahu k ostatním zemím, a získat tak konkurenční výhodu. V širším smyslu zahrnuje veškeré aktivity, které jsou zaměřeny na vytváření pozitivního obrazu a pověsti země. U jiných autorů se lze setkat například s touto definicí: *„Nation branding se zabývá aplikací technik brandingu a marketingové komunikace s cílem propagace národní image.“*[20]

---

[14] DINNIE, Keith. *Nation branding: concepts, issues, practice*, s. 20–22.
[15] Tamtéž, s. 14. Překlad z originálu: *„ (…) name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition.“*
[16] Tato problematika souvisí s rozlišením dvou aspektů značky, kterými jsou identita a image. Ty jsou podrobněji rozebrány níže v této podkapitole.
[17] DINNIE, tamtéž, s. 15
[18] V případě označení *nation-brand* a *nation branding* je problém s tím, že pojmy zcela nereflektují skutečnost, že ne všechny státy jsou národnostní.
[19] DINNIE, tamtéž, s. 15. Překlad z originálu: *„ (…) the unique, multi-dimensional blend of elements that provide the nation with culturally grounded differentiation and relevance for all its target audiences.“*
[20] FAN, Ying. Branding the Nation: What is Being Branded? *Journal of Vacation Marketing* [online], s. 6. Překlad z originálu: *„Nation branding concerns applying branding and marketing communications techniques to promote a nation's image.“*

Identita vs. image

V teorii *brandingu* je důležité rozlišit mezi identitou (angl. brand identity) a image (angl. brand image) dané značky.[21] Zjednodušeně lze říci, že identita se týká toho, jaká věc skutečně je, tedy její podstaty. V případě výrobků to je primárně jejich vzhled a jejich vlastnosti. Image naopak označuje to, jak je daná věc vnímána. Vztahuje se tedy k tomu, jaké představy mají o značce nebo výrobcích spotřebitelé a další cílové skupiny.

Tyto dva koncepty je opět možné aplikovat i na prostředí států, hovoří se pak o *nation-brand identitě* a *nation-brand image*. *Nation-brand identita* zahrnuje mnoho aspektů a je postavena na národní identitě každé země. Ta je však velmi komplexní a zahrnuje mnoho dimenzí. Kromě obchodních společností a značek ji vytváří zejména společné území, historie a kultura země v nejširším slova smyslu.[22] Pro účely strategie *nation brandingu* je žádoucí, aby každá země na základě svého vlastního uvážení identifikovala pouze ty klíčové prvky, které efektivně naplní její cíle a jsou relevantní pro cílové publikum. Zároveň by však strategie měla být dostatečně komplexní a vyvážená, aby zachytila celkovou realitu dané země a ne pouze určitý výsek.[23]

*Nation-brand image* označuje představy jiných národů o dané zemi. Ty jsou ovlivněny řadou faktorů, mezi které patří zejména osobní zkušenost, národní stereotypy a klišé nebo to, co lidé slyší od jiných (angl. word-of-mouth). Mezi identitou a image je často mezera a představy lidí neodpovídají realitě. Mohou se lišit oběma směry, tedy být horší i lepší, než by měly skutečně být. Role *nation brandingu* pak spočívá mimo jiné v tom, aby byly tyto (negativní) mylné představy a předsudky zachyceny a uvedeny na pravou míru.[24]

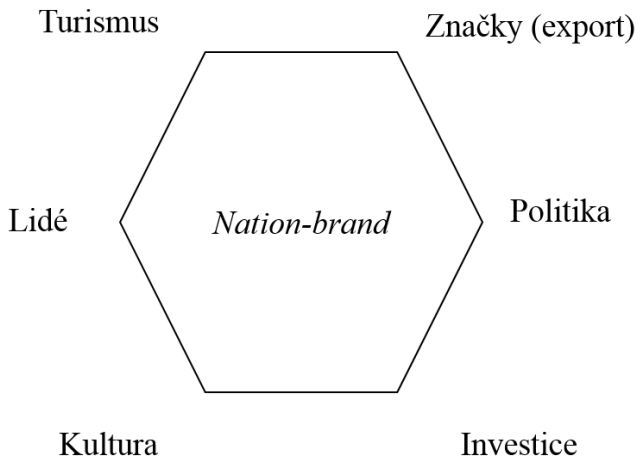
Zdroj a prvky *nation-brand*

Z výše zmíněného vyplývá, že *nation-brand* je multidimenzionální koncept. V případě zemí se nelze omezit na prvky, které obsahuje značka v tradičním marketingovém pojetí u výrobků a služeb. Pověst a celkový obraz země jsou ovlivněny mnoha faktory z různých oblastí, které dohromady tvoří komplexní celek.

---

[21] Simon Anholt v knize „Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions“ uvádí ještě další dvě složky značky – *brand purpose* a *brand equity*.
[22] Kulturu lze definovat různě. Problematikou kultury v kontextu mezinárodních vztahů se zabývá například publikace LEHMANNOVÁ, Zuzana a kol. *Paradigma kultur*. Autorka zde nabízí různé pohledy na to, jak lze kulturu chápat. Pro účely *nation brandingu* vychází Dinnie spíše z jejího užšího vymezení a praktické manifestace. Prvky kultury, které podle něj přispívají k tvorbě národní identity, jsou jazyk, literatura, hudba, architektura, sport, jídlo a další.
[23] DINNIE, tamtéž, s. 41–45.
[24] Tamtéž, s. 41–47.

**Obrázek 1 – Hexagon *nation-brand***




Zdroj: Vlastní zpracování dle ANHOLT, Simon. *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*, s. 26.

Dle Anholta se pověst zemí vytváří prostřednictvím celkem šesti různých kanálů, na základě kterých autor konstruuje tzv. hexagon zachycený na obrázku 1.[25] Obraz země je do velké míry ovlivněn turismem, jeho propagací ze strany státu, i osobními zkušenostmi obyvatel jiných zemí. Další podstatnou část představují konkrétní vývozní značky země, se kterými souvisí efekt země původu. Významnou roli hrají i rozhodnutí vlády, ať už v oblasti zahraniční politiky, která přímo ovlivňuje zahraniční obyvatelstvo, nebo domácí politiky, která je prezentována v zahraničních médiích. Pověst země je také ovlivňována tím, jak země lákají zahraniční investory a talenty. Dále na ni působí kulturní prezentace a lidé, ať už se jedná o vybrané osobnosti, nebo o celé obyvatelstvo v nejširším smyslu.[26]

### 1.1.2 Cíle, funkce a úkoly

Pro bližší pochopení ekonomické diplomacie a *nation brandingu* je třeba identifikovat základní cíle, které jejich aktivity sledují. Z nich pak vyplývá jejich potenciální význam a přínos pro jednotlivé státy. Na základě vymezení základních úkolů a předmětových oblastí je patrný úzký vztah mezi oběma koncepty, který je blíže rozebrán v podkapitole 1.3.

[25] Hexagon se objevuje v různých dílech autora. V dřívějších textech hovoří Anholt o *nation-brand*, v pozdějších pak preferuje označení *competitive identity* (viz text níže), ale princip zůstává stejný a dimenze jsou totožné.
[26] ANHOLT, Simon. *Brand New Justice: How branding places and products can help the developing world* [online], s. 118. ANHOLT, Simon. *Competitive identity: (...)*, s. 25–26.

## Ekonomická diplomacie

Zaměření aktivit ekonomické diplomacie vyplývá již z výše uvedených definic tohoto pojmu. V nejširším smyslu je cílem ekonomické diplomacie podpořit vnější ekonomické zájmy dané země. K jejich naplňování může vést řada dílčích kroků. Rana a Chatterjee uvádí, že klíčové úkoly ekonomické diplomacie je možné rozdělit do čtyř základních oblastí. První z nich je podpora obchodu, která úzce souvisí i s podporou investic. Druhou je *networking* neboli tvorba síťových vztahů prostřednictvím mobilizace všech podporovatelů a účastníků ekonomické diplomacie za účelem podpory obchodu a investic, ale také s cílem osvojování nových technologií. Třetí oblast představuje budování image země a zahrnuje brandingové aktivity zaměřené na vytváření pozitivní pověsti země, jejichž hlavní motivací je přispět k naplňování ekonomických zájmů a k podpoře cestovního ruchu. Poslední oblastí je tvorba regulatorních opatření, podílení se na smluvních jednáních a vyjednávání pravidel a dohod.[27]

Na základě textu autorů a uvedeného vymezení hlavních úkolů ekonomické diplomacie lze identifikovat klíčové tematické pilíře (cíle) její agendy:

- podpora obchodu, zejména exportu země;
- podpora investic, zejména přílivu zahraničních investic;
- podpora přílivu technologií;
- poskytování zahraniční pomoci;
- podpora cestovního ruchu;
- podpora image země.

Podrobnému vymezení úkolů ekonomické diplomacie se věnuje i Štouračová, která vychází ze své definice tohoto pojmu a rozlišení makro- a mikrodimenze ekonomické diplomacie. V případě makrodimenze je rozlišeno mezi úkoly multilaterální a bilaterální diplomacie. Mikrodimenze se omezuje pouze na bilaterální rovinu vztahů.[28] Jednotlivé úkoly ekonomické diplomacie jsou autorkou popsány v konkrétnější podobě, ve své podstatě se ale shodují s úkoly již vymezenými výše.

### *Nation branding*

Jak již bylo zmíněno, země začaly dávat důraz na *nation branding* vlivem rostoucích globalizačních tlaků a zvyšující se konkurence. Jednotlivé světové trhy se stále více propojují, bariéry mezi nimi se omezuji a dochází k vytváření jednoho velkého globálního trhu. Země

[27] RANA, Kishan S. a Bippul CHATERJEE, ed. Introduction: The Role of Embassies. In: RANA, Kishan S. a Bipul CHATTERJEE, ed. *Economic Diplomacy: India's Experience* [online], s. 6–10.
[28] ŠTOURAČOVÁ, tamtéž, s. 34–35.

soupeří s dalším státy jak v domácím prostředí, tak i na mezinárodní scéně. Pro zachování konkurenceschopnosti je třeba se odlišit a nabídnout něco jedinečného.

Je možné identifikovat tři základní oblasti, ve kterých mezi sebou země soupeří, a na které je *nation branding* zaměřen – cestovní ruch, investice a export. Hlavním cílem jeho strategie je tak přilákat co největší množství zahraničních turistů, stimulovat příliv zahraničních investic a podpořit export domácích výrobků a služeb. Dále také země usilují o přilákání nových talentů, ať už se jedná o studenty nebo vědecké pracovníky. Kromě toho lze sledovat přínosy *nation brandingu* i ve finanční oblasti (zlepšení ratingové pozice země, zvýšení důvěryhodnosti pro potenciální investory). *Nation branding* také může pomoct zemi v boji proti stereotypům a některým nepřesným představám, které o ní panují, a zároveň jí umožnit vytvořit novou a příznivější pověst. Ta pak zprostředkovaně přispívá také k naplňování výše zmíněných cílů v ekonomických oblastech. Efektivní strategie budování značky je pro země dále podstatná v momentě, kdy se chtějí vymezit vůči své minulosti (například při změně politického režimu). Celkově tak *nation branding* přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti země ve vztahu k dalším státům, což s sebou přináší pozitivní efekty v řadě oblastí.[29]

### 1.1.3 Příbuzné pojmy a koncepty

V souvislosti s ekonomickou diplomacií a *nation brandingem* se objevuje řada příbuzných pojmů a konceptů. Následující část poskytuje přehled některých vybraných, které se vyskytují nejčastěji a které jsou také relevantní pro tuto práci. Jejich definice slouží především k tomu, aby byly některé pojmy blíže vysvětleny a aby také byly objasněny rozdíly mezi těmi, které bývají zaměňované a nepřesně používané.

#### Ekonomická diplomacie

Ekonomická diplomacie je velmi širokým konceptem a vzhledem k absenci jednotné a obecně přijímané definice dochází často k nevhodnému používání tohoto pojmu. Někteří ekonomickou diplomacií označují pouze omezenou oblast aktivit, pro kterou by bylo přesnější použití jiného užšího termínu. Těmi mohou být komerční, obchodní nebo finanční diplomacie, které jsou blíže vysvětleny níže.

<u>Komerční diplomacie (angl. commercial diplomacy)</u>

Oblast komerční diplomacie je tou, která bývá nejčastěji ztotožňovaná s ekonomickou diplomacií. Jedná se však o chybnou interpretaci, neboť zaměření komerční diplomacie je

[29] DINNIE, tamtéž, s. 17–19.

výrazně užší. Podle Okano-Heijmans zahrnuje pouze aktivity, které jsou zaměřeny na podporu obchodu a investic. Označuje společnou snahu vlád i podnikatelských subjektů a její hlavní motivací je maximální využití podnikatelských příležitostí pro dosahování širších národních zájmů. [30] V tomto pojetí je tak komerční diplomacie podmnožinou ekonomické diplomacie.

S podobným vymezením komerční diplomacie jako podpory obchodu a investic se lze setkat také například u Sanera a Yiu. Dle poskytnuté definice aktivity komerční diplomacie zahrnují podporu domácího podnikatelského a finančního sektoru, které sledují jak svůj vlastní prospěch, tak širší národní zájmy. Rozdíl je u těchto autorů v tom, že ekonomická diplomacie není nadřazeným konceptem, ale dochází pouze k částečnému překrývání jejích aktivit se zaměřením komerční diplomacie.[31]

Vymezením komerční diplomacie se zabývají i Lee a Hocking. V jejich pojetí pod ní spadají nejen podpora exportu, investic a domácího podnikatelského sektoru, ale zejména u vyspělých zemí je důraz kladen i na podporu rozvoje cestovního ruchu. Zdůrazněna je role diplomatických pracovníků a také soukromých podnikatelů při budování zahraničních sítí, které významně přispívají k naplňování vymezených cílů. [32]

Obchodní diplomacie (angl. trade diplomacy)

Obchodní diplomacie je ještě užším pojmem než komerční diplomacie. Označuje aktivity zaměřené na vyjednávání obchodních dohod buď na bilaterální úrovni mezi jednotlivými státy, nebo na regionální a multilaterální úrovni na půdě mezinárodních organizací. Lze sem zahrnout i vyjednávání dohod o právech k duševnímu vlastnictví.[33]

Finanční diplomacie (angl. finance/financial diplomacy)

Samostatně lze také zmínit finanční diplomacii. Její aktivity jsou zaměřeny na vyjednávání v oblasti financí a monetární politiky. Ta nejčastěji probíhají na multilaterální úrovni na půdě specializovaných mezinárodních organizací.[34]

### *Nation branding*

Ve spojení s *nation brandingem* je vhodné uvést následující pojmy – konkurenční identita, efekt země původu, *place branding, country branding, destination branding* a veřejná

[30] OKANO-HEIJMANS, tamtéž, s. 17.
[31] SANER, Raymond a Lichia YIU. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times* [online], s. 12–14.
[32] LEE, Donna and Brian HOCKING. Economic Diplomacy. In: DENEMARK, Robert A., ed. *The International Studies Encyclopedia* [online], s. 1221.
[33] LEE a HOCKING, tamtéž, s. 1222–1224.
[34] Tamtéž, s. 1224.

diplomacie. V některých případech se jedná o pojmy, které jsou široce užívány. Jiné jsou spíše typické pro konkrétní autory.

Konkurenční identita (angl. competitive identity)

Termín konkurenční identita zavádí Anholt ve své knize „Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions“. Původní pojmy *nation-brand* a *nation branding* podle něj dobře neodráží skutečnou podstatu věci a jsou nepřesné, částečně se od nich tedy odvrací a nahrazuje je tímto novým konceptem. Konkurenční identitu pojímá jako syntézu brand managementu a veřejné diplomacie doplněné o propagaci obchodu, investic, turismu a exportu, přičemž toto označení nejlépe odráží fakt, že pověst zemí je založena na národní identitě a souvisí s konkurenceschopností zemí.[35]

Efekt země původu (angl. country-of-origin effect)

Jak již bylo zmíněno, efekt země původu je dle Dinnieho (společně s národní identitou) předchůdcem konceptu *nation brandingu*. Zachycuje skutečnost, že země původu určitého výrobku nebo služby má vliv na postoj a chování spotřebitelů ve vztahu k nim. V případě pozitivního spojení mezi určitou značkou a zemí však není zcela jasné, kterým směrem pozitivní vliv proudí – od konkrétní značky k zemi, nebo od země ke značce?[36] Země původu (také tzv. *Made in* nebo *Made by label*) má také pouze symbolický význam a slouží jako zkratka pro naše rozhodování. Má však velkou moc, neboť neovlivňuje pouze rozhodování spotřebitelů, ale i rozhodování firem a vlád. Racionální rozhodování investorů o tom, kam budou směřovat své investice, a vlád o tom, se kterými zeměmi budou spolupracovat, by měla záviset na znalostech a na objektivních faktech. Rozhodování jsou však do určité míry ovlivněna i jejich vnímáním, osobními zkušenostmi nebo předsudky.[37]

*Place branding*

Termín *place branding* se objevuje v názvu časopisu „Place Branding and Public Diplomacy“.[38] Periodikum se zabývá aplikací strategie *brandingu* a jiných marketingových technik s cílem podpořit ekonomický, sociální a kulturní rozvoj států (*nation/state branding*),

[35] ANHOLT, Simon. *Competitive identity: (...)*, s. 1–3.
[36] DINNIE, tamtéž, s. 84.
[37] ANHOLT, Simon. *Competitive identity: (...),* s. 9–11.
[38] Vydává ho nakladatelství Palgrave Macmillan. Časopis je také dostupný online – http://www.palgrave-journals.com/pb/index.html.

regionů (*region branding*) a měst (*city branding*). Ve vztahu k *nation brandingu* lze dle Szondiho *place branding* chápat jako nadřazený pojem.[39]

*Country branding* vs. *destination branding*

Rozdělení lze nalézt v textech od Szondiho. Obě kategorie jsou zahrnuty pod zastřešující pojem *place branding* a autor upozorňuje na rozdíly, které mezi nimi panují. *Destination branding* je zaměřen na podporu cestovního ruchu a přilákání turistů do země. Jeho zacílení je pouze jednosměrné, a to ze zahraničního do domácího prostředí. Strategie na podporu *destination brandingu* se zaměřují na vizuální projevy, důraz je kladen na symbolismus, loga, slogany a design. *Country branding* je označením pro aktivity na podporu ekonomických, obchodních a politických zájmů země v domácím i zahraničním prostředí. Zacílení je obousměrné, v případě podpory exportu směrem ven a v případě přilákání investorů nebo kvalifikované pracovní síly směrem dovnitř. S exportem souvisí také podpora efektu země původu. Zatímco *destination branding* má jasnou organizaci a je do velké míry konkrétní, v případě *country brandingu* je situace komplikovanější a značka je abstraktnější.[40]

Veřejná diplomacie

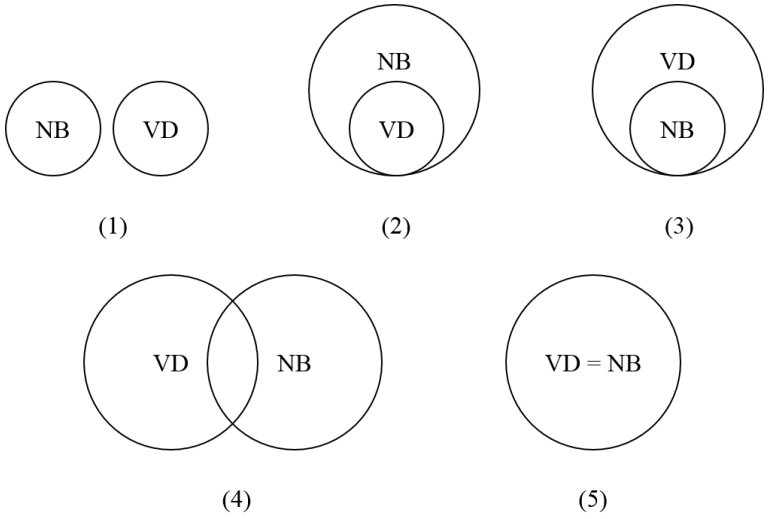
Veřejná diplomacie je oblastí, která bývá v souvislosti s *nation brandingem* často zmiňovaná. Lze se setkat se čtyřmi různými definicemi tohoto pojmu, které odrážejí jeho historický vývoj. V moderním pojetí je veřejná diplomacie chápána jako proces komunikace se zahraničním publikem. Její podstatou je působení na zahraniční veřejnost a státní elity s cílem dosáhnout pozitivní představy o vlastní zemi. Ty mohou být využívány pro prosazování státních zájmů nejen v politické oblasti, ale i v oblasti obchodu, investic a turismu.[41]

Z uvedené definice je patrné propojení mezi veřejnou diplomacií a *nation brandingem*. Mezi jednotlivými autory však nepanuje shoda v tom, jaký je vzájemný vztah obou konceptů.[42] Komplexní pohled na tuto problematiku poskytuje Szondi, který zkoumá jejich shodné a rozdílné rysy a poskytuje syntézu různých pohledů, které je možné v literatuře najít. Vzhledem k tomu, že oba koncepty mohou být definovány různě, nabízí se také více interpretací jejich vztahu. Autor jich poskytuje celkem pět a schematicky je zachycuje obrázek 2.

---

[39] SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences* [online], s. 4.
[40] SZONDI, György. The role and challenges of country branding in transition countries: The Central and Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy* [online], s. 11–14.
[41] PETERKOVÁ, Jana. *Veřejná diplomacie*, s. 13–14.
[42] Pro srovnání např. MELISSEN, Jan. The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice. In: MELISSEN, Jan, ed. *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, s. 16–19. a ANHOLT, Simon. Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place branding* [online].

**Obrázek 2 – Vztah mezi veřejnou diplomacií a *nation brandingem***




Zdroj: Upraveno dle SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: (...),* s. 14.

První vztah mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem* je ten, který se prosazoval na začátku zkoumání. Obě oblasti jsou vnímány jako odlišné a autoři mezi nimi nevidí žádné propojení. Ve druhém případě je veřejná diplomacie pojímána jako součást širšího konceptu *nation brandingu.* Tento pohled[43] je dle Szondiho nejčastější. Naopak názor, že *nation branding* je prvkem veřejné diplomacie, se v akademické sféře téměř neobjevuje. Je však možné se s ním často setkat v praxi jednotlivých vlád. Podle některých autorů[44] sdílejí oba koncepty určitou oblast společných rysů, každý z nich má ale své specifické charakteristiky. Možné je také vnímat obě oblasti jako shodné, tento pohled je však značně omezující.[45]

### 1.1.4 *Nation branding* jako problematický pojem?

Přestože je termín *nation branding* obecně užívaný a přijímaný, není přesný a zcela odpovídající skutečnosti a autoři nad ním ve svých dílech polemizují. Dinnie upozorňuje na to, že pojem *nation branding* není dokonalý, protože aktivity, které zahrnuje, jsou mnohem širší než ty, které se využívají v komerční sféře a marketingu. Bylo by tak chybné a omezující přistupovat k *nation brandingu* tak, jak je přistupováno k budování značky v jeho původním smyslu ve vztahu k produktům nebo službám. V marketingovém pojetí je nejbližším konceptem *corporate branding,* který je komplexnější než *product/service branding*, zahrnuje více dimenzí a rozmanité zájmové skupiny. V případě národů a států je však budování značky ještě o stupeň

[43] Lze ho najít například u Anholta.
[44] Mezi ně patří například Melissen.
[45] SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding (...),* s. 14–30.

dále. Autor tak navrhuje některá alternativní označení – *reputation management,* konkurenční identita nebo veřejná diplomacie.[46]

Při bližším zkoumání odlišností mezi tradičním budováním značky a *nation brandingem* lze vysledovat některé další skutečnosti, které je vhodné zmínit. *Nation branding* je především dlouhodobý proces. Jeho efekt z krátkodobého hlediska je často pouze minimální a je důležitá konzistence při budování a implementaci strategie. Pověst zemí se na rozdíl od výrobků nebo služeb nevytváří zcela od nuly a národy dalších zemí jsou ve svém uvažování zpravidla ovlivněny řadou stereotypů, které je většinou obtížné změnit. S *nation brandingem* je také spojena řada etických otázek – zejména zda je vůbec možné hovořit o státu nebo národu jako o značce, což implikuje to, že se vlády snaží na mezinárodní scéně svou zemi prodat.[47]

Anholt, který je považován za duchovního otce konceptu *nation brandingu,* ve svých pozdějších dílech varuje před používáním tohoto označení a za určitých okolností ho dokonce zcela odmítá jako nepřesné. Celý koncept *nation brandingu* tak, jak je nejčastěji chápán, označuje za problematický a místo toho hovoří o konkurenční identitě. Podle Anholta došlo ke špatné interpretaci původní myšlenky a pojem *nation brand* je často mylně zaměňován právě za *nation branding*. Značku v klasickém marketingovém pojetí lze podle něj chápat na třech různých úrovních – na té základní se jedná o podobu produktu, jeho logo, design, identitu; dále se může jednat o kulturu celé společnosti, která daný produkt vyrábí; značku je však možné chápat i jako pověst produktu, která se tvoří v myslích zákazníků a cílového publika. Budování značky pak nutně musí souviset s některou z těchto tří úrovní. Pokud se vše aplikuje na prostředí států, tkví hlavní problém dle autora v tom, že vlády často uvažují o *brandingu* na poslední zmíněné úrovni, tedy jako o budování a posilování pověsti státu. Tento závěr je však podle něj mylný a o *nation brandingu* jako technice vytváření image nelze uvažovat. Pověst země nemůže být uměle vytvořena a nezáleží na tom, co země říká a jak se cíleně prezentuje, ale na tom, co skutečné dělá. Zásadní je to, co je v zemi vytvářeno, jaké konkrétní nápady a produkty tam vznikají.[48]

Přestože může být uvedená terminologie nepřesná, nelze zpochybnit, že se snaží o popsání reálné praxe, která ve státech existuje. Odráží skutečnost, že značka/pověst zemí hraje důležitou roli při prosazování jejich zájmů a při soupeření o pozornost zahraničních subjektů ve všech možných oblastech. A s tím souvisí stále častější a rostoucí snaha některých vlád

[46] DINNIE, tamtéž, s. 21, 251.
[47] Tamtéž, s. 15.
[48] ANHOLT, Simon. Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy* [online], s. 6–7.

vyvinout a implementovat strategii, která jejich pověst podpoří a zlepší. Je však nutné si uvědomit, do jaké míry je vytváření pověsti proces, který mohou země a jejich vlády skutečně aktivně ovlivnit. Země nejsou zboží, které se vlády snaží prodat. Pověst země je komplexní a zahrnuje řadu dimenzí. Nelze ji vybudovat pouze na základě strategických dokumentů a prohlášení, ale musí odrážet skutečný charakter země a danou realitu. Jedině tak může být strategie úspěšná a vlády mohou věnovat prostředky do rozvoje těch správných aktivit. Marketing a brand management můžou být pro mezinárodní vztahy obohacující, je však třeba si uvědomit všechna omezení a odlišnosti, které s tím souvisí. V dalším textu práce bude nadále používán pojem *nation branding* jako označení pro strategické aktivity států, které jsou zaměřeny na ovlivňování a budování jejich pověsti s cílem upozornit na jedinečné charakteristiky země, posílit její konkurenceschopnost ve vztahu k dalším zemím, a zlepšit tak výkon v oblasti exportu, investic a cestovního ruchu.

## 1.2 Strategické prvky

V oblasti praxe ekonomické diplomacie i *nation brandingu* lze vysledovat tři základní skupiny prvků, které dohromady tvoří celistvý systém jejich aktivit. První z nich představují prostředky a nástroje, které státy volí s cílem rozvíjet danou oblast a s ohledem na své kapacity a schopnosti. Specifickou kategorií nástrojů jsou strategie a dokumenty, které by ideálně měly stát na úplném počátku každé strukturované činnosti a měly by definovat její cíle, kterých je pak dosahováno prostřednictvím dalších nástrojů. Identifikace všech nástrojů je však poměrně složitá a často záleží i na pohledu jednotlivých států a na tom, co konkrétně jako nástroj označí.[49] Druhou skupinu prvků představují aktéři, kteří při své činnosti vychází ze strategií a dokumentů, sledují vytyčené cíle a usilují o jejich naplňování (zejména) prostřednictvím definovaných nástrojů. Každá činnost by také měla být průběžně sledována a vyhodnocována, což je zajištěno pomocí třetí skupiny prvků, do které spadají systémy měření a hodnocení činnosti.

Vzhledem k tomu, že jsou aktivity ekonomické diplomacie i *nation brandingu* propojené a překrývají se, jsou v následující podkapitole jednotlivé prvky zkoumány společně. Pokud je to žádoucí, jsou zmíněny konkrétní charakteristiky a specifika každé z oblastí. Obecně lze říci, že se praxe v jednotlivých státech značně liší. Jak je zmíněno výše, teorie v obou těchto

[49] Někdy není možné jednoznačně rozlišit mezi cíli a prostředky neboli mezi tím, co je cílem jako takovým a co je pouze dílčím cílem a ve své podstatě zároveň nástrojem pro dosahování dalších cílů (to je ilustrováno i na příkladu vztahu mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem* v poslední části této kapitoly). Jako nástroje mohou být chápáni také aktéři, jak je uvedeno i v textu níže. Aktéři jsou ale vzhledem k jejich významu v textu práce zmíněni i jako samostatná skupina.

oblastech vzniká až jako odraz probíhající praxe. Vzhledem k její různorodosti je ale poměrně obtížné vytvořit všeobecně platné zobecnění. Tradice teoretického aparátu také není dlouhá a chybí komplexní teorie, které by postihovaly všechny skutečnosti. Následující text, který čerpá z děl různých autorů[50] a také z české praxe ekonomické diplomacie a *nation brandingu*, usiluje o vytvoření základního teoretického rámce, ze kterého bude možné vycházet ve druhé kapitole, která zkoumá specifika španělského systému.

### 1.2.1 Nástroje

V rámci nástrojů mají zvláštní postavení strategie a dokumenty. Koncepční činnost je významnou složkou praxe a jejím základním prvkem. Státy (a příslušné orgány státní administrativy) by měly nejprve identifikovat a jasně formulovat své zájmy a cíle v daných oblastech. Základním východiskem pro ekonomickou diplomacii a *nation branding* bývá koncepce zahraniční politiky, která vymezuje směřování a vystupování státu ve vztahu k zahraničí. Koncepce představuje rámcový dokument, ze kterého se vychází při formulaci dalších dílčích strategií v tematicky zaměřených oblastech.[51] Koncepce vytyčuje obecné cíle, kterých má být dosaženo v dlouhodobém horizontu. Krátkodobý a střednědobý horizont jsou zachyceny v dílčích strategiích. Země zpravidla nevypracovávají jednu ucelenou strategii pro oblast ekonomické diplomacie vzhledem k šíři jejího záběru. Její podoba je zachycena v dílčích dokumentech, které se zabývají předmětovými oblastmi exportu, investic, rozvojové spolupráce, turismu nebo vědy a výzkumu.[52] Naproti tomu bývají vytvářené samostatné strategie zaměřené na *nation branding.*[53]

Pro naplňování cílů vytyčených v rámcových a dílčích strategických dokumentech mohou státy využívat řadu nástrojů. V oblasti ekonomické diplomacie vychází následující přehled z jejího rozdělení na makro- a mikrodimenzi. V praxi se státy omezují často pouze na mikrodimenzi a užší chápání pojmu ekonomická diplomacie. I když praktikují aktivity, které lze zařadit i do makrodimenze, v oficiálních koncepcích nejsou do ekonomické diplomacie

---

[50] Dinnie, Rana, Saner, Štouračová a další.

[51] Jako příklad lze uvést nejnovější Koncepci zahraniční politiky České republiky z roku 201, viz MZV ČR [Ministerstvo zahraničních věcí České republiky]. *Koncepce zahraniční politiky ČR* [online]. Koncepce *„představuje základní rámec pro uskutečňování zahraničněpolitických zájmů ČR“.* Ekonomická diplomacie je zde zmíněna jako nástroj k podpoře cíle prosperity a udržitelného rozvoje. *(Nation) branding* a podpora dobrého jména v zahraničí jsou zmíněny přímo jako jeden z cílů Koncepce, k jehož naplňování mají být využívány různé formy diplomacie – tradiční (politická), ekonomická, veřejná a kulturní. Koncepce předpokládá vytvoření dílčích vládních či rezortních koncepcí nebo strategií pro jednotlivá průřezová témata nebo nástroje zahraniční politiky.

[52] Pro ekonomickou diplomacii jsou z české praxe relevantní zejména Exportní strategie, Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti, Národní inovační strategie, Koncepce státní politiky cestovního ruchu, Strategie zahraniční rozvojové spolupráce nebo Koncepce mnohostranné rozvojové spolupráce. Přehled oficiálních názvů dokumentů společně s autorskými institucemi je uveden v příloze 1.

[53] V rámci české praxe je pro *branding* stěžejním dokumentem Koncepce jednotné prezentace ČR v zahraničí.

zahrnuty a identifikace nástrojů tak není jednoznačná. Na základě teoretického vymezení však lze za hlavní nástroje makrodimenze považovat mezinárodní vyjednávání, uzavírání mezinárodních smluv a členství v mezinárodních organizacích. V rámci mikrodimenze lze také využívat vyjednávání a uzavírání smluv[54], zásadní jsou však nástroje určené na podporu podnikatelských subjektů. Mezi ně patří analytické a informační služby, finanční podpora (půjčky a pojištění), vzdělávací a konzultační služby, navazování a zprostředkování kontaktů, podnikatelské mise, účast na zahraničních veletrzích a jiných akcích.[55] Významným nástrojem je také zahraniční síť tvořená různými aktéry, kteří jsou podrobněji zmíněni v textu níže.

V případě *nation brandingu* jsou také výraznou skupinou nástrojů aktéři. Na tomto místě je vhodné pouze ve stručnosti zmínit, že základním z nich je zahraniční síť, jejíž jednotliví aktéři se společně (ať už cíleně nebo ne) podílejí na prezentaci země. Dalším významným nástrojem je práce s krajany a krajanskými komunitami žijícími v cizině. Využít je možné i cizince žijící na území domácího státu.[56] Podrobněji jsou tito i další aktéři opět rozebráni dále. Kromě těchto nástrojů Dinnie uvádí i řadu technik, které jsou převzaty z oblasti marketingu, brand management nebo public relations[57] a mezi které patří například klasické reklamní techniky (tvorba loga, sloganů a kampaní a jejich propagace prostřednictvím různých komunikačních kanálů), spolupráce s médii nebo pořádání různých akcí.[58]

### 1.2.2 Aktéři

Představitelé ekonomické diplomacie a *nation brandingu* mohou být různé povahy a jejich působnost se v rámci obou oblastí často překrývá. Aktéři ekonomické diplomacie jsou značně různorodí a je u nich patrná velká pluralita daná širokým záběrem této oblasti. Stejně jako se vlivem globalizace a narůstajících vzájemných závislostí proměňují mezinárodní ekonomické vztahy a zvyšuje se jejich komplexita, mají tyto trendy vliv i na charakter aktérů. Jejich počet neustále narůstá a kromě tradičních aktérů se objevují a získávají vliv i noví hráči. Na tvorbě mezinárodních ekonomických vztahů se podílejí nejen národní státy, ale i nadnárodní korporace a ve stále větší míře také různé (nadnárodní) nevládní organizace. Tradiční diplomatická role ministerstva zahraničních věcí se rozmělňuje a do oblasti mezinárodních

[54] V tomto případě na bilaterální úrovni.
[55] Indická praxe viz RANA a CHATERJEE, tamtéž, s. 12–24. V české praxi lze srovnat s nabídkou služeb agentury CzechTrade a jejích zahraničních kanceláří, viz CZECHTRADE. *Katalog služeb* [online]. Dále také s projekty ekonomické diplomacie, které každoročně připravuje Ministerstvo zahraničních věcí ve spolupráci s obchodně-ekonomickými úseky zastupitelských úřadů, viz MZV ČR [Ministerstvo zahraničních věcí České republiky]. *Seznam schválených projektů na podporu ekonomické diplomacie pro rok 2015* [online].
[56] Tyto tři skupiny nástrojů vychází z české praxe a z textu Koncepce zahraniční politiky.
[57] Závěry jsou formulovány na základě poznatků z praxe v různých zemích.
[58] DINNIE, tamtéž, s. 207–253.

ekonomických vztahů zasahují i další specializovaná a hospodářsky orientovaná ministerstva. Postupně tak dochází k decentralizaci moci a přenosu některých kompetencí, a to nejenom na vládní úrovni, ale i vertikálním směrem k regionálním a lokálním autoritám.[59]

Při jejich kategorizaci lze aktéry ekonomické diplomacie dělit dle Štouračové na základě dvou kritérií – podle oblasti jejich působnosti (zahraničí nebo domácí země) a podle jejich charakteru (vládní nebo nevládní[60]). Mezi aktéry se zahraniční působností mají nejvýznamnější postavení zastupitelské úřady (dále ZÚ) a zejména jejich obchodně-ekonomické úseky a diplomatičtí pracovníci dané země. Dále mezi ně patří představitelé vládních tuzemských agentur, které mají své zastoupení v zahraničí a zaměřují se na podporu obchodu, investic, *brandingu*, cestovního ruchu nebo na kulturní či vědeckou spolupráci, a představitelé nevládních organizací, které sdružují podnikatele. V zahraničí působí i reprezentanti podniků a v menší míře i další představitelé politického, veřejného a společenského života. Aktéry s domácí působností jsou v první řadě vláda, její orgány a ministerstva (ekonomická diplomacie není omezena pouze na ministerstvo zahraničních věcí, ale podílí se na ní i další ministerstva ekonomického zaměření, která se zabývají oblastí obchodu, průmyslu, zemědělství nebo financí) a také hlava státu. Dále se sem řadí specializované vládní agentury, vládní instituce finanční podpory podnikání, nevládní organizace (podnikatelské svazy, komory a asociace) i subjekty z podnikatelské sféry.[61]

Stejné aktéry lze rozdělit i podle druhého hlediska, tedy na vládní a nevládní. Mezi vládní aktéry patří hlava státu, vláda a její orgány, ministerstva, vládní instituce finanční podpory podnikání a specializované vládní agentury. Nevládními aktéry jsou nevládní organizace propojené s podnikatelskou sférou a sdružující podnikatelské subjekty, tedy různé svazy, komory a asociace, a dále podnikatelské subjekty.

Aktéry v oblasti *nation brandingu* zkoumá Dinnie. Uvádí teoretický pohled na to, jaké skupiny aktérů by měly být zapojeny do tvorby a implementace národní strategie. *Nation branding* by měl být činností, která zahrnuje široké spektrum aktérů a využívá jejich vzájemnou spolupráci. Hlavním koordinátorem všem aktivit by měla být vláda a dále by měly být zapojeny subjekty jak z veřejné sféry (vládní instituce a agentury působící v oblasti investic, turismu, obchodu), tak ze soukromé sféry (podnikatelské asociace, obchodní komory), což je podobné jako v případě ekonomické diplomacie. Navíc je však zmíněno obyvatelstvo (v podobě

[59] SANER a YIU, tamtéž, s. 1–5.
[60] Autorka používá označení vládní/nevládní. Z terminologické hlediska a s ohledem na to, jaký je charakter aktérů v obou skupinách, by však bylo přesnější označení veřejný/soukromý nebo případně stání/nestátní. Tato terminologie je využívána i v textu práce.
[61] ŠTOURAČOVÁ, tamtéž, s. 35–36.

neziskových organizací nebo krajanů), které má v případě *nation brandingu* velkou moc, neboť na základě zkušenosti s jedním jedincem může docházet ke generalizaci a ke ztotožnění určitých vlastností a charakteristik s celým národem. Na úrovni jednotlivců zmiňuje Dinnie také tzv. vyslance *nation-brand*, což mohou být veřejně známé osobnosti[62], které nevědomě působí na zahraniční obecenstvo a na formování jeho představ o dané zemi. Zapojení všech těchto aktérů je však spíše ideálním stavem. Ve skutečnosti se dle Dinnieho státům nedaří dosáhnout takové míry integrace všech aktérů, která by byla efektivní. V jednotlivých zemích se také aktéři liší podle konkrétního programového zaměření dané kampaně.[63]

### 1.2.3 Měření a hodnocení

Pokud se země angažují v aktivitách ekonomické diplomacie nebo *nation brandingu,* bylo by pro ně přínosné, kdyby mohly vyhodnotit, do jaké míry jsou jejich snahy efektivní a přispívají k naplňování vytyčených cílů. Země mohou sledovat absolutní ukazatele, ale zásadní je zejména relativní postavení ve srovnání s jejich konkurencí. V obou oblastech je však měření a hodnocení výkonnosti poměrně obtížné a problematické. Vzhledem k povaze činností vyvstává otázka, jaké metody jsou nejvhodnější. Optimální je využívání kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, které mají každá své výhody i omezení a vzájemně se mohou doplňovat. Kvantitativní metody jsou aplikovatelné pouze v případě, že jsou cíle jasně definované a kvantifikovatelné. Dosažené výsledky pak ale umožňují snadné porovnávání jak s výkonem v předchozích letech, tak s výsledky jiných aktérů. V případě kvalitativních metod je toto srovnání obtížnější a výsledky jsou také více ovlivněny subjektivními faktory. Mohou ale poskytnout širší náhled na předmět zkoumání. U obou typů metod může být problémem prokázat jasnou kauzalitu mezi konkrétními aktivitami a výsledkem činnosti. Další otázkou je také to, zda se hodnotí činnost pouze jednoho dílčího aktéra, nebo zda se jedná o hodnocení celého národního systému ekonomické diplomacie nebo *nation brandingu*, kdy je hodnocení obtížnější. U konkrétních aktérů hraje roli i to, zda jde o aktéra ze soukromého nebo veřejného sektoru. Soukromí aktéři bývají zpravidla více zaměření na zisk a jejich motivace a cíle mohou být odlišné od těch veřejných.

V případě ekonomické diplomacie lze v mnoha oblastech činnosti aplikovat kvantitativní metody. V rámci makrodimenze může stát sledovat například počet uzavřených smluv ekonomického charakteru nebo členství v mezinárodních (ekonomických) organizacích a integracích. Pro srovnání zemí jsou také významné žebříky konkurenceschopnosti, které

[62] Například z oblasti kultury, sportu, politiky a dalších.
[63] DINNIE, tamtéž, s. 187–192.

poskytují výsledky na základě měření v několika dílčích oblastech a jsou komplexním ukazatelem postavení zemí v mezinárodním prostředí. Nejznámějším z nich[64] je Global Competitivness Index (Index globální konkurenceschopnosti, dále GCI), který každoročně vypracovává Světové ekonomické fórum. Podnikatelské prostředí jednotlivých zemí srovnává hodnocení Doing Business, na kterém se podílí skupina Světové banky. V rámci mikrodimenze jsou základním zdrojem statistická data, která sledují objemy exportu a importu, investic, počtu turistů a další ukazatele. Pro hodnocení stupně internacionalizace domácí ekonomiky je zásadní počet a podíl podniků, které působí v zahraničí. V případě hodnocení výkonu jednotlivých aktérů lze sledovat celkový počet poskytnutých služeb nebo počet klientů. Doplňující složkou jsou kvalitativní metody, které zahrnují zejména dotazníky spokojenosti klientů z podnikatelské sféry s poskytovanými službami.

Hodnocení výkonu v rámci *nation brandingu* může být pro země jednodušší. K dispozici mají několik žebříčků, které usilují o srovnání zemí podle toho, jaká je jejich image a reputace v mezinárodním prostředí, případně jaký je jejich výkon ve vybraných oblastech. Při jejich zpracování jsou využívány různé metodologie a algoritmy, některé získávají subjektivní data prostřednictvím průzkumů veřejného mínění, jiné zkoumají objektivní tvrdá data. Tyto průzkumy jsou nejčastěji financovány ze soukromých zdrojů a nemají svůj základ v akademické sféře, což přináší řadu omezení. Mezi nejznámější žebříčky lze zařadit následující dva[65] – Nation Brands Index (Index národních značek, dále NBI) a Country Brand Index (Index značky země, dále CBI).

Všechna tato a jim podobná hodnocení mohou pomoci zemím reflektovat jejich aktuální postavení ve světové konkurenci a na základě toho vytipovat oblasti, ve kterých zaostávají a na které by se měly do budoucna zaměřit. Zároveň však mají řadu úskalí. Je otázkou, do jaké míry jsou žebříčky důvěryhodné a odráží skutečnou realitu zemí. Použité metodologie nejsou vyčerpávající a do hodnocení není řada parametrů vůbec zahrnuta. Na předních pozicích se tak často objevují země, které se v jiných oblastech potýkají s řadou problémů. Je tedy nutné posuzovat je v širším kontext a ne izolovaně. Výraznou slabinou zmíněných výzkumů je také to, že nejsou schopné zachytit, jestli dosažené výsledky souvisí se strategiemi *nation brandingu.* Ani neodráží to, zda tyto strategie efektivně přispívají k místnímu rozvoji, což by mělo být základní kritérium pro hodnocení jejich úspěšnosti. Podle některých názorů[66] by se země měly

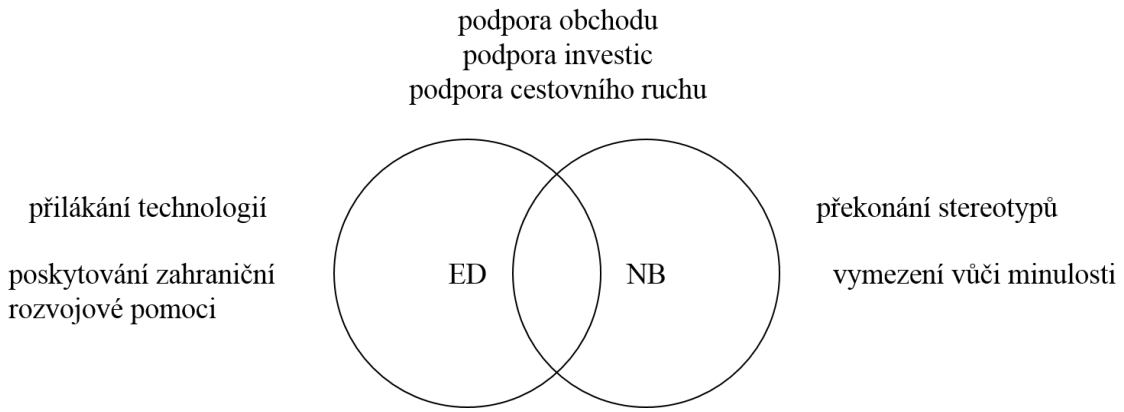
[64] Na tomto místě jsou uvedena pouze dvě nejznámější hodnocení. Jejich metodologie společně s některými dalšími žebříčky jsou podrobněji rozebrány ve třetí kapitole.
[65] Metodologie těchto hodnocení společně s dalšími žebříčky jsou podrobněji rozebrány ve třetí kapitole.
[66] Tento pohled je jednoznačně zastoupen například u Anholta.

více soustředit na zlepšování reality a neměly by sledovat pouze své umístnění ve světových žebříčcích. To může odvádět jejich pozornost od toho, co je skutečně podstatné. *Nation branding* by měl mít za cíl zejména celkový rozvoj a zlepšování úrovně daného místa. Žebříčky také odráží pouze momentální stav, ale reputace zemí se vytváří v čase a jedná se o dlouhodobý proces, jehož výsledky nemusí být hned patrné. Pokud se však země umístí na předních místech, může to pro ni mít přínos z hlediska přilákání větší pozornosti a zájmu ostatních zemí.[67]

## 1.3 Vzájemný vztah ekonomické diplomacie a *nation brandingu*

Z výše uvedeného teoretického vymezení je patrné, že ekonomická diplomacie a *nation branding* jsou oblasti, které spolu souvisí a mají mnoho společného. Tradičně sice bývá *nation branding* zkoumán ve spojitosti s veřejnou diplomacií, ale v řadě aspektů má blízko i k diplomacii ekonomické. *(Nation) branding* a podpora dobré pověsti a image země jsou vymezeny jako jeden z hlavních předmětových úkolů ekonomické diplomacie a tvoří jeden ze základních pilířů její agendy. *Nation branding* však nelze vnímat jako kategorii, která by byla plně podřazená ekonomické diplomacii, což lze doložit komparací zaměření a hlavních cílů obou oblastí.

**Obrázek 3 – Cíle ekonomické diplomacie a *nation brandingu***



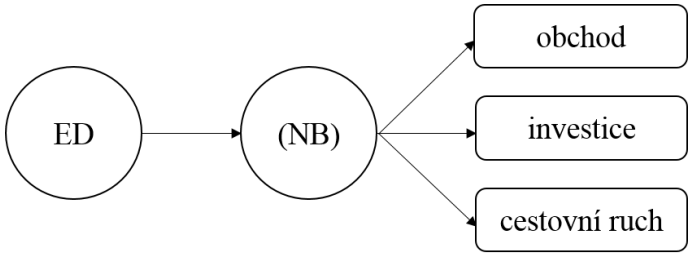

Zdroj: Vlastní vypracování.

Hlavní cíle ekonomické diplomacie a *nation brandingu* definované v textu výše se neshodují ve všech bodech, ale překrývá se pouze jejich část, jak znázorňuje obrázek 3. Jako společné cíle lze identifikovat podporu tří oblastí, které se nacházejí v průniku – podporu obchodu (exportu), investic a cestovního ruchu.

[67] OLIVEIRA, Eduardo. The winner takes it all: City brand rankings. In: *Place Brands Blog* [online].

Na *nation branding* v rámci ekonomické diplomacie také nelze nahlížet pouze jako na cílovou oblast jejích aktivit jako takovou, ale spíše by měl být vnímán jako jeden z prostředků, který má ekonomická diplomacie k dispozici a který přispívá k naplňování jejích dalších cílů, jak zachycuje obrázek 4. Péče o pověst země není samoúčelná a sleduje vždy další cíle. *Nation branding* lze tedy vnímat jako dílčí cíl nebo prostředek ekonomické diplomacie, který vedle jiných nástrojů a prostředků může podpořit rozvoj obchodu, investic a cestovního ruchu.

**Obrázek 4 – Vztah mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem***




Zdroj: Vlastní vypracování.

*Nation branding* má v tomto pojetí v rámci ekonomické diplomacie zvláštní postavení. Na rozdíl od jejích dalších cílů, kterými jsou podpora exportu, investic, cestovního ruchu, přílivu technologií a poskytování zahraniční rozvojové pomoci, je podpora dobré pověsti země nejenom cílovou aktivitou, ale zároveň také nástrojem, který přispívá k naplňování dalších cílů. V tomto ohledu je vhodné i propojení aktérů z obou oblastí a jejich vzájemná koordinace, které Dinnie zachycuje v teoretické rovině. Jak je uvedeno výše, na aktivitách *nation brandingu* se do velké míry podílejí právě aktéři, kteří jsou tradičně spojováni spíše s ekonomickou diplomacií a kterými jsou například specializované vládní agentury na podporu obchodu a investic nebo soukromé podnikatelské organizace. V praktické rovině toto propojení podrobněji zkoumá následující druhá kapitola věnovaná španělskému systému ekonomické diplomacie a *nation brandingu*.

# 2. Ekonomická diplomacie a *nation branding:* španělská praxe

V oblasti ekonomické diplomacie Španělsko nepatří mezi průkopníky a zejména v průběhu 90. let zaostávalo za jinými rozvinutými zeměmi, které se v ní aktivně angažovaly. V oblasti *nation brandingu* se naopak Španělsko často uvádí jako příklad jedné z úspěšných zemí[68], ale od konce 90. let byly snahy v oblasti budování značky země utlumeny.[69] Hlavním a bezprostředním impulzem pro rozvoj obou oblastí byla až světová hospodářská a finanční krize, která začala v roce 2007 a pro zemi představovala závažný problém. Jejím vlivem došlo k výraznému propadu hrubého domácího produktu (dále HDP), k růstu nezaměstnanosti, k růstu domácího (soukromého a veřejného) i zahraničního dluhu a ke krizi finančního systému. Jedním z následků byla i ztráta důvěry ve španělskou ekonomiku a zhoršení celkové image Španělska.[70] Východiskem z obtížné situace měly být aktivity ekonomické diplomacie a španělský projekt budování značky *Marca España* (Značka Španělsko) zahájený v roce 2013. Jak je ukázáno dále, obě oblasti spolu ve španělské praxi úzce souvisí, vzájemně se doplňují a posilují.

Ekonomická diplomacie a *nation branding* jsou vnímány jako dva důležité nástroje Ministerstva zahraničních věcí a spolupráce (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, dále MAEC) k oživení ekonomiky, zlepšení image Španělska a zvýšení jeho konkurenceschopnosti na mezinárodní scéně. Hlavním zdrojem růstu španělské ekonomiky v pokrizovém období měl být impulz ze zahraničí a ekonomická diplomacie měla hrát hlavní roli v podpoře internacionalizace španělských podniků a přilákání zahraničního kapitálu. Země si uvědomovala zásadní význam ekonomické dimenze ve vztazích s ostatními státy a přijala ekonomickou diplomacii jako základní element diplomacie 21. století a hlavní prvek zahraniční politiky. Kromě toho byl a je důraz kladen také na podporu image země a vytvoření silné

---

[68] Španělsku se do velké míry díky *nation brandingu* podařilo překonat stín diktatury Franciska Franka, která skončila v roce 1975, a zapsat se do povědomí zahraniční veřejnosti jako demokratická a moderní země. Podrobněji viz například GILMORE, Fiona. A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management* [online].

[69] Španělsko bylo a je aktivní v rámci *destination brandingu*, který je zaměřen na propagaci země jako turistické destinace. První iniciativou byla úspěšná kampaň z druhé poloviny 80. let nazvaná „Todo Bajo el Sol“ (Vše pod sluncem), kdy bylo představeno známé logo Slunce od španělského malíře Joana Miróa. Na ni pak navazovaly další kampaně. Podrobněji viz INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. Otras Campañas de Publicidad. *Tourspain.es* [online]. Zatím poslední z nich je kampaň zahájená v roce 2010 s názvem „I Need Spain“ (Potřebuji Španělsko), viz INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. Campaña I need Spain. *Tourspain.es* [online]. Španělsku ale chyběla komplexní a systematická strategie budování značky, která by se neomezovala pouze na cestovní ruch.

[70] GIEPI [Grupo de Investigación de Política Económica Global]. *Marca España y la Diplomacia Económica* [online], s. 26.

strategie budování značky, která je zásadní pro zvyšování konkurenceschopnosti. Image Španělska byla dlouhodobě podhodnocená a existovala mezera mezi realitou a tím, jak byla země vnímána, tedy mezera mezi identitou a image, která se vlivem krize ještě prohloubila. Chybné vnímání navíc nepřicházelo jen z vnějšího, ale i z domácího prostředí, což výrazně brzdilo růstový potenciál.[71]

Ve španělské praxi je jasně patrné propojení mezi ekonomickou diplomacií a *nation brandingem* a vzájemná spolupráce v obou oblastech. Aktéři ekonomické diplomacie (a zejména zahraniční síť) mají plnit hlavní úlohu při šíření a přenosu image země, neboť jsou často prvními zástupci země, se kterými přijde zahraničí do styku, a plní tak roli de facto ambasadorů národní pověsti. Lepší image země v zahraničí by se pak v konečném důsledku měla projevit v růstu exportů, zahraničních investic i počtu turistů a v celkovém zlepšení ekonomické pozice Španělska. Zásadním předpokladem úspěchů je ale spolupráce širokého spektra aktérů a propojení veřejného a soukromého sektoru, které podpoří i nejvyšší politické elity. V ideálním případě by měla být celá iniciativa kolektivní národní snahou. Jedině tak může naplno využít svůj potenciál.[72]

Následující podkapitoly zkoumající podrobněji španělský systém ekonomické diplomacie a *nation brandingu* sledují teoretické vymezení strategických prvků definované výše. Na prvním místě jsou zmíněny významné strategie a dokumenty, které jsou vyčleněny jako specifický typ nástrojů a jsou uvedeny na prvním místě, neboť poskytují východiska pro rozvoj konkrétních aktivit a vymezení dalších prvků. Dále je prostor věnován konkrétním aktérům, kteří představují nejdůležitější složku celého systému. Pozornost se soustředí zejména na aktéry, kteří působí v oblasti exportu, investic a cestovního ruchu. V další části jsou zmíněny některé doplňující nástroje, které nelze zařadit ani pod dokumenty, ani pod aktéry. Na závěr jsou blíže představeny metody měření a hodnocení činnosti, které španělský systém ekonomické diplomacie a *nation brandingu* využívá.

## 2.1 Strategie a dokumenty

Ekonomickou diplomacii i *nation branding* lze (nejen ve španělském pojetí) označit za specifické nástroje zahraniční politiky. Ve Španělsku však od vstupu země do Evropské unie (dále EU)[73] chyběl rámcový strategický dokument, který by zachycoval španělské priority na

[71] GIEPI, tamtéž, s. 23–38.
[72] MARTÍNEZ VIAL, María José. España, quo vadis? In: MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España* [online], s. 85–89.
[73] Španělsko vstoupilo do EU v roce 1986.

mezinárodní scéně a poskytl základ pro rozvoj konkrétních zahraničněpolitických aktivit. Iniciativa za vytvoření doktríny, která by vymezila pozici Španělska ve světě a definovala procedury a organizaci jeho zahraniční politiky, se zrodila v roce 2008.[74] Hlavním impulzem byla hospodářská krize, která výrazně omezila prostředky určené na zahraniční politiku, což si vynutilo její důslednější plánování.[75] Na začátku roku 2014 vstoupil v platnost zákon o vnější akci a službě[76], který předpokládal vytvoření konkrétní strategie.[77] Vše vyústilo v dokument nazvaný Strategie vnější akce (Estrategia de Acción Exterior), který byl přijat v říjnu roku 2014.

## Ekonomická diplomacie

Ekonomická diplomacie je v rámci Strategie vnímána jako základní nástroj pro podporu ekonomických zájmů Španělska v zahraničí. Její aktivity by měly přispět k ekonomickému rozvoji a růstu a stimulovat tvorbu nových pracovních míst. Zásadním prostředkem pro dosažení těchto cílů je podpora internacionalizace španělských podniků a přilákání zahraničních investic. Dalším úkolem ekonomické diplomacie je také podpora pozitivní image země v zahraničí.[78]

Samotná ekonomická diplomacie jako celek svou vlastní strategii nemá. Jednotlivé předmětové oblasti jsou zachyceny v dílčích strategických plánech, které vypracovávají oborová ministerstva a jejich specializované agentury. Přehled základních dokumentů pro oblast exportu, investic a cestovního ruchu, které jsou momentálně platné, je uveden v tabulce 1.

**Tabulka 1 – Předmětové strategické plány španělské ekonomické diplomacie**

| Předmětová oblast a zaměření | Název dokumentu | Autorská instituce |
|---|---|---|
| Export – internacionalizace španělských podniků, podpora konkurenceschopnosti | Strategický plán internacionalizace španělské ekonomiky 2014-2015 (Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015) | Ministerstvo hospodářství a konkurenceschopnosti (Ministerio de Economía y Competitividad, dále MINECO) |

[74] Již v roce 2000 byl vypracován Strategický plán vnější akce (Plan Estratégico de Acción Exterior), k jeho úspěšnému naplnění ale nedošlo.
[75] MOLINA, Ignacio, ed. *Resumen Ejecutivo y Conclusiones del Informe Elcano "Hacia una renovación estratégica de la política exterior española"* [online], s. 1–2.
[76] ŠPANĚLSKO. Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 74*, s. 26531–26564.
[77] Kromě toho zákon definuje cíle zahraniční politiky, aktéry a jejich role, předmětové oblasti činnosti a mechanismy plánování, implementace a kontroly. Dále poskytuje základní rámec pro výkon zahraniční služby státu.
[78] MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Estrategia de Acción Exterior* [online], s. 71–72.

| | | |
|---|---|---|
| Export a investice | Strategický plán 2014-2015 (Plan Estratégico 2014-2015) | ICEX Španělsko Export a investice (ICEX España Exportación e Inversiones, dále ICEX) |
| Cestovní ruch | Národní a integrovaný plán cestovního ruchu 2012-2015 (Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015) | Španělský institut cestovního ruchu (Instituto Español de Turismo, dále Turespaña) |
| Cestovní ruch – marketing | Strategický marketingový plán 2014-2015 (Plan Estratégico de Marketing 2014-2015) | Turespaña |

Zdroj: Vlastní vypracování dle MINECO [Ministerio de Economía y de Competitividad]. *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015* [online]. ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *Plan Estratégico 2014-2015* [online]. INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Plan Estratégico de Marketing 2014-2015* [online]. INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015* [online].

S ohledem na to, že se třetí kapitola zaměřuje na export, je vhodné na tomto místě podrobněji zmínit některé priority prvního dokumentu, tedy Strategického plánu internacionalizace španělské ekonomiky. Již od roku 2005 vypracovává MINECO tzv. Integrální plány rozvoje trhu (Planes Integrales de Desarrollo de Mercado, dále PIDM), které jsou zaměřeny na rozvoj obchodu s vybranými prioritními zeměmi.[79] Jejich hlavním cílem je identifikace a využívání nových příležitostí s ohledem na diverzifikaci exportních destinací mimo země EU a podpora pronikání španělských podniků na tyto trhy.[80] Strategický plán internacionalizace vymezil v roce 2014 v návaznosti na PIDM celkem 16 prioritních zemí/regionů, jejichž přehled je společně se sektorovými prioritami uveden v tabulce 2.

**Tabulka 2 – Geografické a sektorové priority Strategického plánu internacionalizace španělské ekonomiky**

| | |
|---|---|
| **Geografické priority** | Alžírsko, Austrálie, Brazílie, Čína, Indie, Indonésie, Japonsko, Jihoafrická republika, Jižní Korea, Maroko, Mexiko, Rusko, Singapur, Spojené státy americké (dále USA), Turecko a země Rady pro spolupráci arabských států v Zálivu. |
| **Sektorové priority** | Léčiva, chemikálie, zemědělská a průmyslová zařízení, elektrická zařízení, základní kovy, zemědělské a potravinářské produkty, textil-konfekce-móda. |

Zdroj: Vlastní vypracování dle MINECO [Ministerio de Economía y de Competitividad]. *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015* [online], s. 30–32.

[79] Na začátku bylo identifikováno celkem 9 prioritních zemí – Alžírsko, Brazílie, Čína, Indie, Japonsko, Maroko, Mexiko, Rusko a USA. V pozdějších letech k nim bylo přidáno Turecko, Jižní Korea a země Rady pro spolupráci arabských států v Zálivu. V roce 2013 došlo k poslednímu rozšíření a zahrnutí Austrálie, Indonésie, Jihoafrické republiky a Singapuru. Viz FERNÁNDEZ-MARTOS MONTERO, Antonio. La Ampliación de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercado. *Boletín Económico de ICE* [online], s. 3.

[80] MINECO [Ministerio de Economía y de Competitividad]. *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015* [online], s. 30–32.

### *Nation branding*

Strategie budování značky *Marca España* je středně- a dlouhodobým projektem, který má charakter státní politiky a jehož hlavním cílem je zlepšit image Španělska jak navenek, tak mezi domácím obyvatelstvem. Chce bojovat proti zažitým stereotypům a představám a vytvořit novou španělskou image, která by lépe odrážela realitu a přispěla nejen k ekonomickému rozvoji, ale i k šíření nového politického, sociálního a kulturního obrazu země. Samotná iniciativa byla zahájena již v roce 2002, kdy ve spolupráci předních institucí vznikl Projekt *Marca España* (Proyecto *Marca España*). V jeho rámci byl v první fázi zkoumán tehdejší stav španělské image a podobné iniciativy v jiných zemích.[81] Na základě získaných poznatků byl vytvořen dokument, který formuloval základní východiska španělské strategie.[82] V roce 2012 byla přijata legislativa zřizující zvláštní orgány pro její implementaci – Vysoký vládní zmocněnec pro *Marca España* (Alto Comisionado de Gobierno para la *Marca España*), Kancelář Vysokého zmocněnce (Oficina de Alto Comisionado) a Rada *Marca España* (Consejo *Marca España*). V roce 2013 byla zahájena jejich činnost a celý projekt byl spuštěn.

Základní filozofií projektu je zapojení co největšího množství aktérů a využití spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Podle slov Vysokého zmocněnce je *Marca España „jakákoli aktivita, kterou děláme my Španělé ve Španělsku nebo v zahraničí…, a proto je téměř neomezená.“*[83] Hlavním střednědobým cílem je do roku 2020 upevnit pověst Španělska jako středně velké ekonomické a politické mocnosti. Španělsko by mělo být vnímáno jako země plná tradic, která je však zároveň moderní a inovativní, a jako země, která je důvěryhodná a solidární, rozmanitá, flexibilní a otevřená změnám. Po ekonomické krizi, která se v zemi v nejhorší míře projevila v letech 2012–2013, bylo primárním cílem zmenšit mezeru mezi novou ekonomickou realitou a jejím převážně negativním vnímáním.[84]

Projekt *Marca España* se uskutečňuje na základě ročních akčních plánů, které definují konkrétní aktivity všech zapojených aktérů. První akční plán z roku 2013 měl převážně koncepční charakter a vymezil hlavní vizi a cíle projektu, institucionální strukturu, aktéry, nástroje a základní metodologii. Protože se image Španělska může proměňovat, je zásadní přizpůsobit strategii konkrétním zemím. Akční plány vychází z předem stanovených geografických, sektorových a horizontálních priorit uvedených v tabulce 3. V rámci těch geografických bylo vymezeno celkem 15 zemí/regionů, které v součtu představují více než

[81] Např. Anglie, Hongkong, Kanada, Polsko.
[82] *Informe Proyecto Marca España* [online], s. 3–22.
[83] GIEPI, tamtéž, s. 7. Překlad z originálu: *„…cualquier actividad que hacemos en España los españoles o que hacemos en el exterior…, y por tanto es casi ilimitada.“*
[84] *Marca España: Plan Anual 2015* [online], s. 5–10.

80 % španělského exportu, vzájemných investic a přílivu zahraničních turistů. Image Španělska je sledována v pěti oblastech – ekonomické, kulturní, sociální, vědecké a technologické.[85]

**Tabulka 3 – Geografické, sektorové a horizontální priority projektu *Marca España***

| | |
|---|---|
| **Geografické priority** | 2013: USA, Mexiko, Brazílie v regionu Amerika; Čína, Indie, Japonsko a Jižní Korea v regionu Asie; Saúdská Arábie, Maroko, Alžírsko a Turecku v regionu Středozemí a arabských zemích; Rusko; Francie, Velká Británie a Německo v regionu EU.<br>2014: Indonésie, Singapur, Austrálie, Jihoafrická republika, Portugalsko. |
| **Sektorové priority** | Cestovní ruch, obnovitelné energie, vysokorychlostní doprava, vodohospodářství, kulturní průmysl, obrana, sport, biotechnologie, infrastruktura, potravinářský průmysl. |
| **Horizontální priority** | Tvorba bohatství a práce; přilákání zahraničních investic; obrana demokratických hodnot; výzkum, rozvoj a inovace; španělský jazyk, sport. |

Zdroj: Vlastní vypracování dle *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2013* [online], s. 19–20. *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2014* [online], s. 10–11.

Akční plán z roku 2014 poskytuje obsáhlejší definici cílů a podrobněji specifikuje oblasti aktivit. Přidává dalších pět prioritních zemí a zvyšuje jejich celkový počet na 20, jak je uvedeno v tabulce 3. Při srovnání seznamu zemí s prioritními zeměmi z hlediska exportu z tabulky 2 lze vidět, že jsou do velké míry totožné. V rámci projektu *Marca España* jsou pouze navíc přidány čtyři evropské země, což odráží fakt, že jsou tyto země voleny i s ohledem na investice a turismus, zatímco prioritní země pro export jsou mimoevropské s ohledem na diverzifikaci. V roce 2014 Akční plán zavádí také sledování a analýzu umístění země v rámci řady mezinárodních hodnocení a žebříčků. Další novinkou je vypracování mapy silných a slabých stránek Španělska.[86]

Zatím poslední akční plán z roku 2015 vychází z dvouletých zkušeností získaných díky předchozím plánům. Ještě více rozpracovává metodologii a přidává další systémy hodnocení.[87] Novým přínosem je vytvoření dokumentu nazvaného Mapa aktivit (Mapa de Actividades), který poskytuje přehled akcí a aktivit, jež jsou součástí projektu *Marca España,* a který by měl napomoci lepší koordinaci jednotlivých aktérů veřejného i soukromého sektoru. Větší důraz je kladen na zlepšení pozice Španělska v mezinárodních žebříčcích a studiích.[88]

[85] *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2013* [online].
[86] *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2014* [online].
[87] Systémům měření a hodnocení se podrobněji věnuje podkapitola 2.4.
[88] *Marca España: Plan Anual 2015* [online].

## 2.2 Aktéři a jejich role

Hlavním cílem celé podkapitoly je poskytnout plastický obraz aktérů španělské praxe ekonomické diplomacie a *nation brandingu* a poukázat na propojení obou oblastí. Vzhledem k tomu, jak je široké zaměření ekonomické diplomacie, jsou početní a různorodí i aktéři, kteří se na ní podílí. Následující text nemá ambice uvést vyčerpávající přehled všech aktérů, ale jeho záměrem je poskytnout informace o těch nejvýznamnějších společně s tím, jaké je jejich postavení a role v rámci španělského systému ekonomické diplomacie. Podrobněji se věnuje aktérům z oblasti exportu, investic a cestovního ruchu, jak bylo vysvětleno již v úvodu práce. Rozdělení aktérů vychází z teoretické části a sleduje rozlišení na aktéry se zahraniční a domácí působností. Pokud se jedná o aktéry, kteří mají hlavní ústředí v domácím prostředí a v zahraničí mají své kanceláře a pobočky, jsou zařazeni již v první části, tedy mezi aktéry se zahraniční působností. Jednotliví aktéři jsou řazeni podle svého významu a jako pomocné kritérium jsou využity předmětové oblasti ekonomické diplomacie vymezené výše. Kompletní přehled aktérů španělského systému ekonomické diplomacie včetně těch, kterým není v práci věnován prostor, je uveden v příloze 2. Poslední část této podkapitoly se zabývá aktéry, kteří jsou zapojeni do aktivit strategie *Marca España.* Ty lze rozdělit na dvě skupiny – na ty, kteří byli zřízeni speciálně pro potřeby rozvoje *nation brandingu*, a na ty, kteří se na projektu podílí, ale mají jinou primární oblast působení.

### 2.2.1 Aktéři ekonomické diplomacie se zahraniční působností

Základními aktéry zahraniční sítě jsou ZÚ, které rozvíjejí bilaterální vztahy mezi Španělskem a dalšími zeměmi. Jejich zaměření je široké a není omezeno pouze na činnosti ekonomické diplomacie. Nejvýznamnějšími aktéry s ohledem na ekonomickou diplomacii jsou specializované instituce a kanceláře, které mohou být součástí ZÚ (případně konzulárních úřadů), ale v rámci španělské zahraniční sítě zároveň vytváří samostatně organizované celky. Jedná se o sektorově zaměřené kanceláře – v oblasti obchodu působí Ekonomické a obchodní kanceláře (Oficinas Económicas y Comerciales), v oblasti cestovního ruchu Kanceláře cestovního ruchu (Oficinas de Turismo) a v oblasti kultury Institut Cervantes (Instituto Cervantes). Činnost těchto orgánů byla původně upravena královským dekretem z roku 1987[89], který se zabýval organizací státní administrativy v zahraničí. V roce 2014 byl dekret nahrazen

[89] ŠPANĚLSKO. Real Decreto 632/1987, de 8 de mayo, sobre organización de la Administración del Estado en el exterior. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 118,* s. 14333–14335.

zákonem o zahraniční akci a službě státu.[90] Na podporu obchodu jsou zaměřeny také Španělské obchodní komory (Cámaras de Comercio Españolas), které mají nestátní povahu. Své zastoupení v zahraničí nemá jen centrální vláda, ale i vlády jednotlivých autonomních společenství, které vytváří Kanceláře autonomních společenství (Oficinas de CC. AA.).

### Zastupitelské úřady

Obecné úkoly ZÚ jsou upraveny ve zmíněném zákonu o zahraniční akci a službě, který vychází z platného mezinárodního práva a zejména z Vídeňské úmluvy o diplomatických stycích[91], jejíž formulace zákon přebírá. S ohledem na španělskou úpravu je úkolem zastupitelských úřadů provádět a rozvíjet zahraniční politiku a vnější akci státu. V textu zákona jsou v článcích 15–33 Kapitoly II formulovány předmětové oblasti vnější akce, z nichž jsou pro ekonomickou diplomacii relevantní zejména následující:

(20) oblast ekonomická, obchodní, finanční a podpory internacionalizace ekonomiky;

(21) oblast výzkumu, vývoje a inovací;

(23) oblast rozvojové spolupráce;

(28) oblast cestovního ruchu.[92]

Organizační struktura ZÚ se odvíjí od velikosti a významu země, ve které působí. Větší úřady mají své specializované úseky, které se zabývají jednotlivými předmětovými oblastmi vnější akce. Jako hlavní řídící orgán ZÚ působí MAEC, ale v případě specializovaných úseků spolupracuje i s dalšími sektorovými ministerstvy. Pro rozvoj aktivit ekonomické diplomacie jsou významné zejména tyto útvary – Ekonomické a obchodní kanceláře, Kanceláře cestovního ruchu, pobočky Institutu Cervantes. Dále jsou na některých ZÚ i úseky zaměřené na oblast vědy, technologií a inovací, financí, zemědělství nebo vzdělání.[93]

### ICEX a Ekonomické a obchodní kanceláře

Ekonomické a obchodní kanceláře jsou integrální součástí španělských ZÚ a zahraniční sítě Ministerstva ekonomiky a konkurenceschopnosti. Jejich prostřednictvím poskytuje své služby agentura ICEX, která je veřejnou podnikatelskou institucí, jejímž hlavním cílem je

---

[90] ŠPANĚLSKO. Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 74*, s. 26531–26564.
[91] ČESKO. Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 157/1964 Sb. ze dne 10. června 1964, o Vídeňské úmluvě o diplomatických stycích. In: *Sbírka zákonů České republiky.*
[92] ŠPANĚLSKO. Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 74*, s. 26531–26564.
[93] MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación* [online].

podpořit internacionalizaci španělských firem, zvýšit jejich konkurenceschopnost, zvýšit přidanou hodnotu ekonomiky jako celku a přilákat do země zahraniční investice.[94] Původně byl ICEX pouze agenturou zaměřenou na podporu exportu, ale v roce 2012 došlo k reformě instituce a pod ICEX byla začleněna i do té doby samostatná organizace na podporu investic Invest in Spain.[95] V roce 2015 byla pod ICEX integrována i činnost vzdělávací instituce Centrum ekonomických a obchodních studií (Centro de Estudios Económicos y Comerciales) a státní společnosti Španělsko, vnější expanze (España, Expansión Exterior).[96]

Na území Španělska ICEX využívá 31 teritoriálních a provinčních obchodních ředitelství (Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio). V zahraničí je v současné chvíli k dispozici 98 Ekonomických a obchodních kanceláří. Jejich úkolem je poskytovat služby a asistenci španělským podnikům a podnikatelům v zahraničí. Také jsou zodpovědné za řízení ekonomických a obchodních vztahů s danou zemí a za získávání informací z ekonomické oblasti. Kromě nich je v zahraničí 22 Center obchodu (Centros de Negocio), které slouží pro firmy jako inkubátory a dočasně jim poskytují potřebnou infrastrukturu pro následnou zahraniční expanzi.[97]

### Španělské obchodní komory

Na podporu španělských podniků v zahraničí se zaměřuje také zahraniční síť španělských obchodních komor (Red de Cámaras Oficiales de Comercio de España en el Extranjero). Ústřední řídící institucí zahraniční sítě je Španělská komora (Cámara de España), která vystupuje jako reprezentativní a koordinační orgán a kromě zahraničních obchodních komor sdružuje tuzemské španělské obchodní komory, velké podniky a podnikatelské organizace a zajišťuje komunikaci s oborovými ministerstvy. Mezi její cíle patří obnova ekonomické aktivity země, zvýšení počtu a velikosti firem, podpora jejich konkurenceschopnosti a internacionalizace, podpora inovací a technologií a podpora příznivého institucionálního a regulatorního prostředí.[98]

Na území Španělska působí celkem 88 obchodních komor. Doplňuje je dalších 36 poboček Španělské obchodní komory v zahraničí. Jejich hlavním cílem je poskytovat

[94] ŠPANĚLSKO. Real Decreto 608/2013, de 2 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 1636/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Entidad Pública Empresarial Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). In: *Boletín Oficial del Estado núm. 213,* s. 64261–64268.
[95] Oficiální název Státní společnost pro podporu a přilákání zahraničních investic (Sociedad Estatal para la Promoción y Atracción de las Inversiones Exteriores).
[96] ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *Plan Estratégico 2014-2015* [online].
[97] ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *ICEX España Exportación e Inversión* [online].
[98] ŠPANĚLSKO. Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y *Navegación. In: Boletín Oficial del Estado núm. 80,* s. 27997–28019.

rozličné služby španělským podnikům a podporovat jejich rozvoj s důrazem na jejich internacionalizaci a zahraniční expanzi.[99]

### Turespaña a Kanceláře cestovního ruchu

Zahraniční Kanceláře cestovního ruchu jsou součástí buď zastupitelských úřadů, nebo konzulárních úřadů. Kanceláře zřizuje Španělský institut cestovního ruchu, který je autonomním orgánem španělské státní administrativy a je řízen Ministerstvem průmyslu, energie a turismu (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, dále MINETUR). Hlavním úkolem Turespaña je mezinárodní marketingová propagace Španělska jako turistické destinace. V současné chvíli má Španělsko v zahraničí 33 Kanceláří cestovního ruchu.[100]

### Institut Cervantes a zahraniční pobočky

Institut Cervantes je hlavní veřejnou institucí Španělska v oblasti kulturní spolupráce. Svým zaměřením spadá spíše do oblasti kulturní/veřejné diplomacie. Svojí činností ale přispívá i k rozvoji ekonomické diplomacie zejména prostřednictvím podpory tvorby dobré pověsti země. S pomocí zahraniční sítě svých poboček je jeho cílem podporovat španělský jazyk a španělskou kulturu. Jednotlivé Instituty mohou být součástí zastupitelských úřadů, nebo působí samostatně, pokud jsou v jiném než hlavním městě země. V současné chvíli má Institut pobočky v celkem 90 městech ve 43 zemích světa.[101]

### Kanceláře autonomních společenství

Své zastoupení v zahraničí nevytváří pouze centrální vláda, ale kanceláře v jiných zemích mohou zakládat i autonomní společenství. Těm na základě Ústavy z roku 1978, jejich statutů autonomie a dalších zákonů náleží omezené kompetence ve vztahu k zahraničí. Se souhlasem ústřední vlády mohou zakládat kanceláře určené k podpoře svých zájmů v různých oblastech.[102] Kanceláře se zaměřují zejména na rozvoj ekonomických vztahů a na podporu lokálních firem z daného autonomního společenství.

---

[99] CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. *Cámara de Comercio de España* [online].
[100] INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Insituto de Turismo de España* [online].
[101] INSTITUTO CERVANTES. *Instituto Cervantes* [online].
[102] ŠPANĚLSKO. Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 74*, s. 26531–26564.

### 2.2.2 Domácí aktéři ekonomické diplomacie

Mezi nejvýznamnější domácí aktéry ekonomické diplomacie patří vláda a jednotlivá ministerstva[103], mezi nimiž má výsadní postavení MAEC, které vystupuje v roli koordinátora vztahů se zahraničím a do jehož agendy spadá i rozvojová pomoc a prezentace země spojená s veřejnou diplomacií. Aktivity ekonomické diplomacie ale patří do kompetence i dalších oborových ministerstev. Oblast obchodu, investic a technologií je řízena MINECO, cestovní ruch je spravován MINETUR. Těmto ministerstvům jsou podřízeny vládní agentury a instituce, které byly ve velké míře rozebrány již výše. V této podkapitole je prostor věnován některým dalším, které mají své kanceláře a pobočky pouze na území Španělska. V rámci vládních aktérů mají okrajové pravomoci i ministerský předseda, hlava státu a zákonodárný sbor. Kromě těchto aktérů vládního charakteru působí v domácím prostředí i řada soukromých podnikatelských organizací zaměřených zejména na podporu exportérů a poskytování finanční asistence.

#### MAEC a spřízněné organizace

Ministerstvo zahraničních věcí a spolupráce je základním orgánem španělské vlády, který má pravomoci v oblasti zahraniční politiky a z velké části také v oblasti ekonomické diplomacie. Na základě královského dekretu z roku 2012 patří mezi jeho kompetence (mimo jiné) *„… plánovat, řídit, provádět a vyhodnocovat zahraniční politiku státu a politiku mezinárodní rozvojové spolupráce… koordinovat a dohlížet na všechny aktivity, které v těchto oblastech provádějí, s ohledem na své příslušné kompetence, zbývající ministerstva a orgány veřejné správy. Také mu přísluší podporovat mezinárodní ekonomické, kulturní a vědecké vztahy; …; a připravovat, projednávat a po administrativní stránce zajišťovat mezinárodní smlouvy, kterých se má Španělsko účastnit.“*[104]

Útvary v rámci MAEC, které jsou zodpovědné za rozvoj aktivit ekonomické diplomacie, jsou znázorněny ve schématu v příloze 3. Ministerstvo úzce spolupracuje s Institutem Cervantes a využívá i další spřízněné organizace. Těmi jsou Domy (Casas) a Nadace-Rady (Fundaciones Consejo). Síť Domů tvoří instituce založené Ministerstvem, které

[103] Struktura vládní administrativy, tedy příslušné kompetence a názvy jednotlivých ministerstev se často proměňují. Uvedené rozdělení odpovídá současné X. administrativě premiéra Mariana Rajoye, která byla zvolena v roce 2011.

[104] ŠPANĚLSKO. Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. In: *Boletín oficial del Estado núm. 36*, s. 12550–12568. Překlad z originálu: „*… planificar, dirigir, ejecutar y evaluar la política exterior del Estado y la política de cooperación internacional para el desarrollo… y coordinar y supervisar todas las actuaciones que en dichos ámbitos realicen, en ejecución de sus respectivas competencias, los restantes Departamentos y Administraciones Públicas. Asimismo, le corresponde fomentar las relaciones económicas, culturales y científicas internacionales; …; y preparar, negociar y tramitar los Tratados Internacionales de los que España sea parte.“*

slouží jako nástroje vnější akce státu na podporu veřejné a ekonomické diplomacie ve vybraných regionech. Aktuálně jich funguje celkem pět.[105] Nadace-Rady jsou soukromé neziskové organizace podporované Ministerstvem, jejichž cílem je posílit a prohloubit bilaterální vztahy s vybranými prioritními zeměmi. K tomuto účelu pořádají zejména různá setkání, fóra, semináře a jiné akce. V současné chvíli zahrnuje síť Nadací rad celkem osm institucí[106] pro mimoevropské země.[107] V přehledném schématu v příloze 3 jsou pro úplnost doplněny i útvary a instituce, které se zabývají rozvojovou pomocí.

### MINECO a spřízněné organizace

V rámci ekonomické diplomacie náleží významné kompetence i Ministerstvu hospodářství a konkurenceschopnosti. Na základě legislativy je pověřeno *„… navrhováním a tvorbou vládní politiky v hospodářské oblasti a reformami za účelem zvyšování konkurenceschopnosti, vědeckým výzkumem, technologickým rozvojem a inovacemi ve všech sektorech, obchodní politikou a podporou podniků… “*.[108]

Příslušné útvary MINECO, které se podílejí na rozvoji daných aktivit, jsou uvedeny ve schématu v příloze 4. Vzhledem k rozsahu kompetencí jsou početné i další podřízené organizace a instituce, se kterými Ministerstvo úzce spolupracuje. Hlavní z nich je již zmíněná agentura ICEX zaměřená na podporu exportu a investic. Kromě ní mají španělské podniky k dispozici řadu nástrojů oficiální finanční pomoci určených na podporu jejich zahraniční expanze. Hlavní institucí v oblasti financování je Oficiální úvěrový institut (Instituto de Crédito Oficial, dále ICO), který plní roli veřejné banky a státní finanční agentury.[109] Financování zahraničních projektů v rozvojových zemích poskytuje Španělská společnost rozvojového financování (Compañía Española de Financiación del Desarrollo, dále COFIDES), která využívá jak své vlastní zdroje, tak státní finance prostřednictvím dvou fondů.[110] Společnost podporuje soukromé investiční projekty s ohledem na rozvoj přijímající země a na

---

[105] Pro Afriku, Ameriku, Asii, arabské země a Středozemí.
[106] Pro Austrálii, Brazílii, Čínu, Indii, Japonsko, Mexiko, Rusko a USA.
[107] MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación* [online].
[108] ŠPANĚLSKO. Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Competitividad y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 36,* s. 12607–12633. Překlad z originálu: *„… de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia económica y de reformas para la mejora de la competitividad, de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en todos los sectores, de política comercial y de apoyo a la empresa…“.*
[109] ICO [Instituto de Crédit Oficial]. *Instituto de Crédit Oficial* [online].
[110] Fond pro investice v zahraničí (Fondo para Inversiones en el Exterior), Národní fond vzájemných záruk pro malé a střední podniky (Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa).

internacionalizaci španělské ekonomiky.[111] Zajištění proti rizikům poskytuje Španělská společnost úvěrových pojištění pro export (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, dále CESCE), která je oficiální španělskou exportní úvěrovou agenturou.[112] Útvary a instituce, které působí v oblasti financování a podpory výzkumu a vývoje, jsou pro úplnost doplněny ve schématu v příloze 4.

### MINETUR a spřízněné organizace

V rámci ekonomické diplomacie je MINETUR zodpovědné zejména za řízení státní politiky v oblasti cestovního ruchu. K tomu využívá v první řadě institut Turespaña a jeho domácí i zahraniční pobočky. Dále spolupracuje MINETUR i se Státní společností pro řízení inovací a turistické technologie (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas), která se zaměřuje nejen na inovace v turistickém sektoru, ale i na další inovace ve veřejném i soukromém sektoru.[113] Kromě toho MINETUR v rámci průmyslové politiky zajišťuje podporu malým a středním podnikům (dále MSP), která je významná zejména z hlediska zvyšování jejich konkurenceschopnosti a jejich potenciálu s ohledem na případnou zahraniční expanzi.[114] Dále spolupracuje také se státní Španělskou společností pro poskytování záruk (Compañía Española de Reafianzamiento), která pomáhá zajišťovat financování MSP prostřednictvím veřejných i soukromých zdrojů.[115] Na financování podnikatelských projektů se podílí i Národní podnik pro inovace (Empresa Nacional de Innovación).[116] Přehledné schéma všech aktérů doplněné o příslušné ministerské útvary je uvedeno v příloze 5.

### Soukromé podnikatelské organizace

Významnou skupinu aktérů představují také rozličné organizace, instituce, asociace a komory ze soukromého sektoru zaměřené na podporu podnikatelských subjektů. Zastřešující organizaci představuje Španělská konfederace podnikatelských organizací (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, dále CEOE), která na dobrovolné bázi sdružuje více než 1 200 000 podnikatelských subjektů z celého Španělska. Zastoupeny jsou všechny

---

[111] COFIDES [Compañía Española de Financiación del Desarrollo]. *Compañía Española de Financiación del Desarrollo* [online].
[112] CESCE [Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación]. *Compañía Española de Seguros de Crédito a la* Exportación [online].
[113] SEGITTUR [Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas]. *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* [online].
[114] ŠPANĚLSKO. Real Decreto 344/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 36*, s. 12586–12606.
[115] CERSA [Compañía Española de Reafianzamiento]. *Compañía Española de Reafianzamiento* [online].
[116] ENISA [Empresa Nacional de Innovación]. *Empresa Nacional de Innovación* [online].

ekonomické sektory a svým rozsahem patří CEOE k jedné z největších organizací tohoto druhu v Evropě. Poskytuje unikátní jednotnou reprezentaci podnikům a integruje dílčí sektorové a teritoriální asociace, federace a konfederace.[117] Společně se Španělskou komorou představují základní strategické společníky, které spolupracují s MINECO a Státním sekretariátem obchodu v oblasti internacionalizace španělské ekonomiky. Na základě dohody o spolupráci z roku 2007 koordinují svou činnost s ohledem na oficiální státní návštěvy v zahraničí a na rozvoj podnikatelských aktivit.[118]

K podpoře exportu a pronikání španělských podniků na nové trhy přispívají také Asociace exportérů (Asociaciones de Exportadores). Největší španělské podniky mají své zastoupení v Podnikatelské radě pro konkurenceschopnost (Consejo Empresarial para la Competitividad). Rada byla založena v roce 2011 s cílem vytvořit think-tank, který by poskytoval návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti, oživení ekonomiky a zvýšení mezinárodní důvěry ve Španělsko.[119] Kruh podnikatelů (Círculo de Empresarios) je neziskovou organizací sdružující podnikatelské subjekty, jejichž cílem je podpora příznivého podnikatelského prostředí.[120] Fórum věhlasných španělských značek (Foro de Marcas Renombradas Españolas, dále FMRE) sdružuje subjekty jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru a představuje strategickou alianci zaměřenou na internacionalizaci ekonomiky, podporu konkurenceschopnosti a budování pozitivní image země.[121] Podporu exportérům a jejich konkurenceschopnosti poskytuje také Klub exportérů (Club de Exportadores).[122]

### 2.2.3 Aktéři v oblasti *nation brandingu*

Pro plnění strategie *Marca España* byla zvláštním královským dekretem v roce 2012 vytvořena pozice Vysokého vládního zmocněnce pro *Marca España*. Jeho úkolem je koordinovat aktivity všech zúčastněných aktérů státního i soukromého sektoru, kteří se podílejí na tvorbě a šíření image Španělska v pěti vymezených oblastech. Je také pověřen hlavním plánováním, v jehož rámci předkládá vládě (konkrétně Radě pro zahraniční politiku, Consejo de Política Exterior) každoroční akční plány, které připravuje ve spolupráci s příslušnými ministerskými útvary a jejich veřejnými organizacemi. Dále je zodpovědný za sledování

[117] CEOE [Confederación Española de Organizaciones Empresariales]. *Confederación Española de Organizaciones Empresariales* [online].
[118] MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015* [online], s. 121.
[119] CEC [Consejo Empresarial para la Competitividad]. *Consejo Empresarial para la Competitividad* [online].
[120] CÍRCULO DE EMPRESARIOS. *Círculo de Empresarios* [online].
[121] FMRE [Foro de Marcas Renombradas Españolas]. *Foro de Marcas Renombradas Españolas* [online].
[122] CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES. *Club de Exportadores e Inversores* [online].

uskutečněných aktivit a jejich vyhodnocování. Pro plnění všech úkolů má k dispozici administrativní aparát v podobě Kanceláře Vysokého vládního zmocněnce. Vysoký zmocněnec a jeho Kancelář jsou jedinými aktéry, kteří se zabývají výhradně projektem *Marca España.*[123]

Osoba Vysokého zmocněnce také vytváří pracovní skupiny pro jednotlivé oblasti, které mohou a nemusí mít trvalý charakter. V pracovních skupinách jsou integrováni představitelé příslušných ministerských útvarů a dalších organizací, kteří se zabývají primárně svou oblastí působnosti.[124] Na základě Akčního plánu z roku 2015 působí celkem osm pracovních skupin s následujícím zaměřením – veřejná diplomacie; ekonomická diplomacie; institucionální aktéři; vzdělávací, kulturní a vědecká činnost; sdělovací prostředky; občanská společnost; autonomní společenství a místní administrativa; sportovní diplomacie a obrana. Pracovní skupina ekonomické diplomacie je tvořena zástupci MINECO, ICEX, Turespaña, FMRE, CEOE, Španělské komory, MINETUR, Ministerstva zemědělství, výživy a životního prostředí (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, dále MAGRAMA) a Ministerstva obrany (Ministerio de Defensa, dále MD). Dalším orgánem vytvořeným pro účely projektu je Rada *Marca España*, která sdružuje vrcholné představitele organizací a institucí, které jsou hlavními aktéry projektu. V současnosti je tvořena zástupci celkem 18 entit rozmanité povahy. Jejich kompletní přehled je uveden v příloze 6.[125]

Další aktéři, kteří se podílejí na naplňování aktivit projektu *Marca España,* jsou velmi různorodí. Velká část z nich byla již představena v rámci aktérů ekonomické diplomacie. Na prvním místě jsou to představitelé veřejného sektoru – hlava státu, vláda (ministerský předseda, ministr zahraničních věcí a další členové kabinetu), ZÚ, kanceláře zahraniční sítě a veřejné organizace (ICEX, Turespaña, Institut Cervantes, Domy, Nadace-Rady a další). Zahraniční síť hraje velmi důležitou roli v podávání informací o image Španělska v příslušném regionu a prostřednictvím vybraných nástrojů a vhodně zvolené komunikační strategie usiluje o její ovlivňování. Další skupinu aktérů představují španělské podniky, podnikatelské organizace a oficiální španělské obchodní komory v zahraničí. Významným aktérem je také FMRE, se kterým byla podepsána dohoda o spolupráci. Na jejím základě mohou prostřednictvím Fóra uzavírat dohody o spolupráci týkající se projektu *Marca España* veřejné organizace a soukromé instituce. Významnými aktéry jsou i asociace a nadace soukromého sektoru. Podporu image Španělsku jak uvnitř země, tak navenek mají poskytnout i sdělovací prostředky. Vysoký

[123] *Marca España* [online].
[124] ŠPANĚLSKO. Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, por el que se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y se modifica el Real Decreto 1412/2000, de 21 de julio, de creación del Consejo de Política Exterior. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 155*, s. 46129–46132.
[125] *Marca España: Plan Anual 2015* [online], s. 15–16.

zmocněnec za tímto účelem podepsal dohody s několika mediálními skupinami – tiskovou Agenturou EFE, Španělskou rozhlasovou a televizní korporací (Corporación Radiotelevisión Española) a zpravodajskou agenturou Europa Press.[126]

Zvláštní pozornost je také věnována občanské společnosti a dobrovolníkům, kteří jsou formálně sdruženi v Asociaci přátel *Marca España* (Asociación de Amigos de la *Marca España*). Podobné postavení mají i Španělé žijící v zahraničí a cizinci, kteří mají rodinné, přátelské, ekonomické nebo jiné vazby na Španělsko a zároveň jsou ve své zemi nebo oboru respektovaní, a mají tak dostatečný vliv na to, aby mohli svou činností přispět k šíření dobré image Španělska. Tito jsou sdruženi v Mezinárodní integrované síti přátel Španělska (Red Internacional Integrada de Amigos de España). Vysoký zmocněnec dále jmenuje tzv. honorární ambasadory, což mohou být fyzické nebo právnické osoby, které jsou veřejně známé a svým působením se podílí na tvorbě pozitivní image země.[127]

## 2.3 Další nástroje

Identifikace všech nástrojů, které jsou k dispozici pro rozvoj aktivit ekonomické diplomacie a *nation brandingu,* není snadná a jejich přehled snad ani nemůže být vyčerpávající. Jak již bylo zmíněno, nástroje se často překrývají s aktéry a tyto dvě kategorie není možné jednoznačně oddělit. Za nástroje tak lze v menší či větší míře považovat všechny výše zmíněné aktéry. Tato podkapitola je ještě doplňuje o některé další významné nástroje, které španělská praxe využívá.

### Ekonomická diplomacie

Zásadní iniciativou pro rozvoj aktivit ekonomické diplomacie je internacionalizace španělské ekonomiky a podniků. Zahraniční obchod patří do agendy MINECO, které mezi hlavní nástroje na podporu internacionalizace řadí již zmíněné Asociace exportérů a nástroje finanční pomoci, kterými jsou CESCE, COFIDES a ICO. Ty jsou doplněny ještě dvěma nástroji z finanční oblasti – Fondem pro internacionalizaci podniků (Fondo para la Internacionalización de la Empresa, dále FIEM) a Dohodou o vzájemném přizpůsobení úroků (Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses). Podporovaná je účast podniků na mezinárodních výstavách a veletrzích, které se konají na území Španělska. Ministerstvo také vypracovává již zmíněné

[126] *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2013* [online], s. 10–12.
[127] *Marca España: Plan Anual 2015* [online], s. 36–43.

PIDM, které jsou zaměřeny na strategické a prioritní země s cílem usnadnit podnikům pronikání na jejich trhy.[128]

Podporu konkrétním podnikatelským subjektům poskytuje agentura ICEX prostřednictvím širokého portfolia služeb, které zahrnuje množství projektů a programů. Služby lze rozdělit do následujících kategorií – konzultační, poradenské a asistenční služby; informační služby (teritoriální a sektorové analýzy trhů aj.); vzdělávací služby (kurzy, semináře aj.); zprostředkovatelské služby (obchodní a investiční příležitosti); akce pro investory a exportéry (veletrhy, podnikatelské mise, setkání podnikatelů aj.). Základní služby jsou zdarma, rozšířené a personalizované služby jsou zpoplatněny.[129]

### *Nation branding*

V rámci projektu *Marca España* je v akčních plánech definované množství nástrojů, které má Vysoký zmocněnec a jeho Kancelář k dispozici. Nástroje se navíc neustále rozvíjí a přibývají nové. Aktivity projektu lze rozdělit podle jejich charakteru do čtyř skupin – sledování a analýza; plánování a koordinace; provádění; šíření a komunikace. Podle stejné logiky lze kategorizovat i jednotlivé nástroje. Systémy hodnocení a analytické nástroje jsou rozebrány zvlášť v následující podkapitole. Další skupinu nástrojů představují nástroje plánování a koordinace. Mezi ně patří Mapa aktivit, plány aktivit pro prioritní země a síť dohod o spolupráci uzavíraných s aktéry projektu. Část provádění zahrnuje množství projektů a iniciativ, jejichž obecným a společným cílem je vyzdvihnout povahu Španělska jako země, která je solidární, inovativní a kreativní. Aktivity se zaměřují například na oblast gastronomie nebo vesmírného výzkumu, byla také vytvořena speciální filatelistická série známek. Velký důraz je kladen i na sportovní diplomacii, v jejímž rámci Španělsko usiluje o podporu vztahů s ostatními zeměmi prostřednictvím účasti v mezinárodních sportovních organizacích[130] nebo pořádáním významných sportovních akcí.[131] Úspěšné španělské sportovce lze také vnímat jako ambasadory národní značky.[132]

Významnou část projektu představuje komunikační strategie. Jejím základním prvkem je webový portál *Marca España*, který byl vytvořen ve dvou jazykových variantách (španělské a anglické) a slouží jako integrátor veškerého obsahu a informací. Digitální diplomacie získává

[128] MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *Ministerio de Economía y Competitividad* [online].
[129] ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *ICEX España Exportación e Inversión* [online].
[130] Například Mezinárodní olympijský výbor nebo Iberoamerická rada sportu (Consejo Iberoamericano de Deporte).
[131] V minulosti byly pro Španělsko významné zejména letní olympijské hry, které v roce 1992 hostila Barcelona. V současné chvíli jsou nejbližší akcí většího formátu Středomořské hry v roce 2017.
[132] *Marca España* [online].

ve Španělsku na stále větším významu a online propagace projektu *Marca España* je dále podpořena i vlastním účtem na Twitteru, oficiálním účtem na stránce Pinterest a kanálem na YouTube. Kromě toho je vytvářen i klasický propagační materiál v psané a audiovizuální formě, který je šířen dalšími komunikačními kanály. Významnou roli v tomto ohledu hrají sdělovací prostředky a již zmíněné dohody uzavřené s mediálními agenturami a skupinami. Projekt chce dále využívat i zahraniční novináře a názorové tvůrce při jejich návštěvách ve Španělsku. Nezanedbatelnou roli v rámci komunikační strategie hrají i projevy, poskytnuté rozhovory a zahraniční cesty Vysokého zmocněnce.[133]

## 2.4 Měření a hodnocení

Metody měření a hodnocení jsou součástí jednotlivých strategických dokumentů. Pro dosažní optimálních výsledků využívá španělská praxe kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod, kterými hodnotí úspěšnost naplňování vymezených cílů. Významnými ukazateli jsou statistické údaje a srovnávání pomocí mezinárodních indexů a žebříčků, které se využívají v oblasti ekonomické diplomacie i *nation brandingu.* Kromě nich byly vytvořeny pro projekt *Marca España* i některé vlastní analytické a hodnoticí mechanismy.

### Ekonomická diplomacie

Na základě Strategického plánu internacionalizace španělské ekonomiky, který lze považovat za základní strategický dokument v oblasti ekonomické diplomacie, se pro jeho vyhodnocení využívá celkem 30 ukazatelů v 11 oblastech podle statistických dat a pořadí v různých světových žebříčcích. Sleduje se zejména relativní postavení ve srovnání s ostatními zeměmi, ale i vývoj absolutních ukazatelů, které hodnotí pouze španělskou ekonomiku.[134] Přehled všech sledovaných ukazatelů je uveden v příloze 7. Tyto ukazatele jsou doplněny dalšími, kterými vyhodnocuje svou činnost agentura ICEX podle Strategického plánu. V jejím případě se jedná o hodnocení výkonu instituce na základě objemu poskytovaných služeb v kombinaci s kvalitativními metodami, které zkoumají zejména zákaznickou spokojenost pomocí dotazníků spokojenosti.[135] V oblasti turismu je stěžejním dokumentem Národní a integrovaný plán turismu, který sleduje cíle v sedmi oblastech a vyhodnocuje je na základě

[133] *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2013* [online], s. 13–18. *Marca España: Plan Anual 2015* [online], s. 36–43.
[134] MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015* [online], s. 27–29.
[135] ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *Plan Estratégico 2014-2015* [online], s. 57–59.

celkem 15 ukazatelů podle národních i mezinárodních statistických dat, průzkumů a mezinárodních žebříčků. Jejich kompletní přehled je uveden v příloze 8.[136]

### *Nation branding*

Projekt *Marca España* má k dispozici tři vlastní systémy, pomocí kterých hodnotí vývoj image a pověsti země. Prvním z nich je Barometr image Španělska[137] (Barómetro de la Imagen de España, dále BIE), který vypracovává španělský think-tank Královský institut Elcano na základě dotazníků položených respondentům z některých cílových zemí projektu. Pro sledování image Španělska byl v rámci Královského institutu vytvořen zvláštní Pozorovací útvar image Španělska (Observatorio Imagen de España, dále OIE), který má provádění průzkumů na starosti. Do současné chvíle proběhlo pět vln dotazníkových šetření, první dvě v roce 2012 (květen-červen, prosinec) ještě před samotným zahájením projektu *Marca España,* dvě v roce 2013 (březen-duben, listopad) a zatím poslední na přelomu let 2014-2015. Počet respondentů i cílových zemí byl v jednotlivých kolech různý. V rámci pokládaných otázek se zkoumalo celkové vnímání Španělska, hodnocení španělských produktů, vlastností obyvatel, konkrétních značek nebo známých osobností a jednotlivá dotazníková šetření odrážela v rámci otázek i momentální vývoj v zemi, zejména ekonomickou situaci ovlivněnou krizí.[138] Kromě vlastních dotazníků se využívá také Barometr Královského institutu Elcano (Barómetro de Real Instituto Elcano), který se soustředí primárně na oblast zahraniční politiky a mezinárodních vztahů. Tento průzkum probíhá pravidelně třikrát do roka a mezi jeho respondenty patří obyvatelé Španělska. Dále OIE využívá i šetření, která provádí newyorský Institut reputace (Reputation Institute).[139]

Druhým nástrojem pro vyhodnocování pověsti země je Systém ukazatelů vzdálenosti mezi image Španělska a realitou (Sistema de Indicadores de Distancia entre la Imagen de España y la Realidad, dále SIDIR), na kterém se podílí také OIE. Systém srovnává vnímání země v zahraničí a její pozici podle statistických dat, která zachycují objektivní realitu. SIDIR vyhodnocuje image a realitu v různých oblastech (ekonomická, institucionální, kulturní, vzdělávací a další) a jeho smyslem je identifikovat takové oblasti, ve kterých je mezera největší. Pro hodnocení vnímání španělské image jsou využívány dotazníkové průzkumy, které provádí

---

[136] INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015* [online], s. 38–46.
[137] Původním názvem Barometr *Marca España* (Barómetro *Marca España*), který se používal pro první tři výzkumy.
[138] REAL INSTITUTO ELCANO. Imágen de España. *Realinstitutoelcano.org* [online].
[139] *Marca España: Plan Anual 2015* [online], s. 19–23.

Institut reputace a do kterých jsou zapojeni respondenti ze zemí G-8. Výsledky dotazníkových šetření jsou pak srovnány s vybranými statistickými údaji, které nabízejí vhodné vypovídací hodnoty a nejlépe odráží objektivní výkon země v dané oblasti. Pořadí Španělska se srovnává s dalšími vice než 50 zeměmi.[140] Systém byl zaveden v roce 2014 a výsledky jeho zkoumání jsou prezentovány v každoročních hodnoticích zprávách. Do současné chvíle byly vydány dvě – pro roky 2014 a 2015.[141]

Posledním systémem je *Marca España* systém aplikovaných zpravodajských služeb (*Marca España* Sistema de Inteligencias Aplicadas, dále MESIAS), který poskytuje kvantitativní analýzu a jehož cílem je sledovat vývoj značky země a identifikovat její silné a slabé stránky. Na základě toho poskytuje doporučení pro další aktivity. Výzkum provádí Škola podnikání a marketingu ESIC (Escuela de Negocios y Marketing) ve spolupráci s OIE a podílí se na něm zaměstnanci a studenti školy, kterým asistují i zástupci podnikatelské sféry. Pro účely výzkumu byl vytvořen kvantifikovatelný Ukazatel důvěry v *Marca España* (Índice de Confianza de la *Marca España*), který je vyhodnocován na roční bázi. Zatím jediné hodnocení je z roku 2015.[142]

Kromě těchto vlastních systémů hodnocení sleduje projekt i umístění země podle 41 žebříčků a národních i mezinárodních ukazatelů. Jejich přehled je uveden v příloze 9. Vysoký zmocněnec dále disponuje i dalšími nástroji, kterému mu pomáhají v hodnocení činnosti celého projektu. Jsou jimi především hodnoticí zprávy aktérů zahraniční sítě, které poskytují informace o tom, jaká je image země v dané destinaci. Průběžné informace o plnění vymezených cílů projektu poskytují také zprávy pracovních skupin. Zkoumá se i výkon v oblasti digitální diplomacie, který hodnotí na jedné straně výsledky webového portálu *Marca España* a na druhé straně vnímání image Španělska v rámci sociálních sítí.[143]

[140] REAL INSTITUTO ELCANO. *Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad. Análisis del caso español. Segunda edición – 2015* [online].
[141] REAL INSTITUTO ELCANO. Imágen de España. *Realinstitutoelcano.org* [online].
[142] *Marca España* [online].
[143] *Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2013* [online], s. 41–42.

# 3. Projekt *Marca España* a jeho význam pro španělskou ekonomickou diplomacii

Následující kapitola si klade za cíl postihnout praktický přínos *nation brandingu* a projektu *Marca España* pro španělskou ekonomickou diplomacii. V podkapitole 1.3 je uveden teoretický vztah mezi oběma koncepty, který ukazuje, že jejich společným průsečíkem je podpora exportu, investic a cestovního ruchu. S ohledem na šíři tématu a možnost poskytnout hlubší analýzu daného problému se práce v této části omezuje pouze na export, který byl zvolen z následujících důvodů. V oblasti cestovního ruchu již Španělsko patří k předním zemím s ohledem na počet příchozích turistů i celkové příjmy[144] a kampaně zaměřené na *destination branding* zde probíhají již od konce 80. let. Lze předpokládat, že potenciální přínos aktivit projektu *Marca España* pro export by proto mohl být větší a lépe pozorovatelný. Strategický plán internacionalizace se zaměřuje jak na export, tak na přilákání zahraničního kapitálu, ale s ohledem na formulací cílů tohoto dokumentu (viz příloha 7) lze usuzovat, že pozornost je věnována primárně exportu a snahy o internacionalizaci španělské ekonomiky cílí zejména na domácí podniky a podporu jejich pronikání na zahraniční trhy. Oblast exportu lze tedy z pohledu španělské ekonomiky považovat za stěžejní.

Pro naplnění cíle si práce v této části klade tři základní otázky. První z nich je: **„Jaká je pozice Španělska v rámci hodnocení *nation brandingu*?“**. Záměrem je zjistit, zda se vnímání a image Španělska zlepšuje a zda je případně možné toto zlepšení spojovat se zahájením projektu *Marca España*. Pro hodnocení pozice Španělska jsou na jedné straně využívány metody, které zavádí projekt *Marca España*. Ty jsou doplněny mezinárodními žebříčky a hodnoceními, které lze zařadit do oblasti *nation brandingu*. Předpokladem je, že aktivity v rámci projektu *Marca España* by měly nejprve vést ke zlepšení image Španělska, což by následně mělo zlepšit výkon i v oblasti ekonomické diplomacie, konkrétně zvýšit objemy exportu. Důležité je podívat se také na to, jestli image odpovídá realitě, nebo zda je mezi nimi stále mezera. Pokud by byla image podhodnocená, poskytovalo by to prostor pro zlepšení pouze na základě lepší komunikace a propagace (ekonomické) reality. Pokud by image více méně odpovídala realitě, bylo by zároveň nutné zlepšovat i realitu. Tato tvrzení samozřejmě předpokládají, že země postupuje podle ideálního a doporučeného scénáře a neusiluje o umělé

[144] V roce 2014 zemi navštívilo více než 65 milionů turistů, čímž se zařadila na 3. pozici za USA a Francii. V celkových příjmech plynoucích z cestovního ruchu patřilo Španělsku v roce 2014 2. místo za USA s celkovými příjmy v hodnotě více než 65 miliard USD, viz UNWTO [United Nations World Tourism Organization]. *Tourism Highlights, 2015 Edition* [online], s. 6.

nadhodnocování skutečnosti a dosažení pověsti, která věrně neodráží podmínky, které v ní panují.

S tím souvisí i druhá otázka: **„Jaká je španělská ekonomická realita a její vývoj?“**. Pro nalezení odpovědi jsou využity mezinárodní žebříčky a hodnocení, které se zaměřují na celkové ekonomické prostředí a které poskytují srovnání s ostatními zeměmi. To je zásadní, neboť i přes absolutní zlepšení a zvyšování hodnot a výkonu podle jednotlivých ukazatelů nemusí toto zlepšení stačit k dosažení lepší relativní pozice. Pokud země usilují o zvyšování konkurenceschopnosti, nemohou své výsledky posuzovat izolovaně, ale vždy ve srovnání s dalšími zeměmi, se kterými pomyslně soupeří.

Třetí otázka zní: **„Jaký je vývoj španělského exportu?“**. Práce zkoumá vývoj exportu do vybraných skupin zemí, které jsou zvoleny s ohledem na španělské strategické dokumenty. Částečným omezením v tomto bodě je skutečnost, že prioritní země ekonomické diplomacie a *nation brandingu* se překrývají a není možné zcela izolovat vlivy jednotlivých dílčích strategií a na každou skupinu zemí se podívat samostatně. Pro účely práce je možné vybrat pět skupin zemí – všechny země, které jsou prioritními zeměmi *nation brandingu* a projektu *Marca España*, země, které jsou prioritními zeměmi pouze v oblasti *nation brandingu*, země, které jsou prioritní s ohledem na ekonomickou diplomacii, zbývající země, které nejsou definovány jako prioritní, a všechny země dohromady. Srovnání výsledků pro tyto skupiny by mělo pomoci odpovědět na otázku, zda mají cílené strategie pro vývoj hodnot exportu nějaký význam a zda lze u prioritních zemí sledovat jiné tendence. Trendy v rámci exportu jsou poté srovnány s výsledky v rámci *nation brandingu* a ekonomické reality a jsou sledovány případné korelace.

Práce využívá mezinárodní žebříčky a hodnocení, které jsou vybrány s ohledem na španělské strategické dokumenty *nation brandingu* a ekonomické diplomacie. V případě exportu jsou vyhodnocována statistická data MINECO. Výběr jednotlivých ukazatelů pro dané oblasti je podrobněji vysvětlen v každé příslušné části níže. Analýza sleduje časové období let 2010–2015, které bylo zvoleno s ohledem na to, že projekt *Marca España* byl v praxi zahájen v roce 2013. Je podstatné zahrnout i roky před spuštěním aktivit a systematickým budováním národní značky, aby bylo možné pozorovat vývoj před a po zahájení projektu.

Při vyvozování závěrů je však nutné počítat s některými omezeními. V první řadě je třeba si uvědomit, že strategie *nation brandingu* nemají krátkodobé zaměření, ale naopak se jedná o projekty, jejichž výsledky se mohou nejvíce projevit až ve středně- a dlouhodobém časovém horizontu.[145] Práce v žádném případě nemá ambice dospět k jednoznačným závěrům.

[145] Projekt *Marca España* své střednědobé cíle vztahuje k roku 2020.

Záměrem je zjistit, zda je možné i přes toto časově omezené období postihnout nějakou základní vazbu, která by vyplývala z dostupných výsledků, a naznačovala by trend, který je možné do budoucna očekávat. Je však otázkou, zda se mohou výsledky vůbec v nějaké míře v tak krátkém období projevit. Dalším omezením je také to, že není možné jednoznačně postihnout přímou vazbu mezi aktivitami *nation brandingu* a výsledky v dalších oblastech. Žádná hodnocení tuto vazbu neodráží a ani v plné míře odrážet nemohou.

Analýza je také ovlivněna tím, že se Španělsko ve sledovaném období potýkalo s následky finanční a hospodářské krize, která se zde nejvíce projevila v letech 2012–2013, což získané údaje ovlivňuje a zkresluje. Ve druhé podkapitole, které se zabývá výkonem ekonomické diplomacie, je proto sledované období rozšířeno na roky 2008–2015, aby bylo zachyceno zkreslení způsobené krizí. Španělská ekonomická krize není předmětem studia této práce, ale pro základní představu je v příloze 10 uveden přehled a vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů ve sledovaném období 2008–2015.

## 3.1 Hodnocení Španělska v oblasti *nation brandingu*

První skupina hodnocení zkoumá výkon a postavení Španělska v oblasti *nation brandingu*. V první části jsou představeny vybrané výsledky analytických a hodnoticích systémů, které zavádí projekt *Marca España* ke sledování vývoje pověsti země. V další části jsou zkoumány vybrané mezinárodní žebříčky.

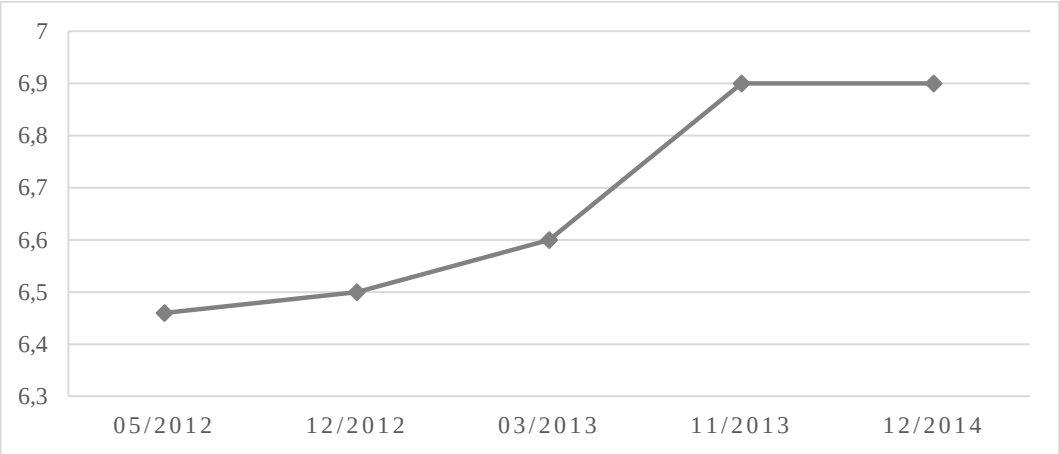
### 3.1.1 Hodnocení v rámci projektu *Marca España*

Mezi metody hodnocení vypracované speciálně pro účely projektu *Marca España* patří již zmíněné dotazníkové šetření BIE, systém SIDIR, který zkoumá mezeru mezi realitou a vnímáním v různých oblastech, a systém MESIAS, který se zaměřuje na důvěryhodnost španělské značky. S ohledem na to, že měření byla zaváděna postupně a jsou dostupné výsledky pouze z několika let (v případě MESIAS pouze pro rok 2015), je jejich využití pro účely práce značně omezené. Žádné hodnocení nepostihuje situaci před rokem 2012 a před zahájením aktivit projektu *Marca España,* které by bylo potřebné pro zachycení dlouhodobějšího trendu a zejména pro posouzení toho, zda má projekt *Marca España* pozitivní vliv na pověst a image Španělska. Nejdéle probíhá výzkum BIE, v jehož rámci se do současné chvíle uskutečnilo pět dotazníkových šetření. Pro doplnění hodnocení na základě mezinárodních žebříčků uvedené v další části je na tomto místě vhodné představit alespoň vybrané výsledky podle BIE a podle SIDIR.

## Barometr image Španělska

S ohledem na zaměření práce jsou z dotazníkového šetření BIE vybrány dvě oblasti hodnocení – celkové vnímání Španělska a vnímání španělské ekonomiky. Pro získání komplexnějšího pohledu je ještě postavení Španělska srovnané s dalšími vybranými zeměmi a ekonomika je posuzována v kontextu různých oblastí. V rámci položených otázek dávali respondenti hodnocení na stupnici od 0 do 10 (0 nejnižší, 10 nejvyšší) a cílem bylo zjistit jejich subjektivní vnímání vybraných aspektů. Zkoumané vzorky respondentů pro jednotlivé vlny šetření jsou uvedeny v příloze 11. Otázka zaměřená na celkový obraz země zněla: „Jakou známku na stupnici od 0 do 10 byste dali následujícím zemím?“. Respondenti známkovali vybrané země, mezi kterými bylo zařazeno i Španělsko. Tato otázka byla součástí všech pěti šetření, což umožňuje porovnat vývoj postavení Španělska v celém sledovaném období.

**Graf 1 – Vývoj celkového hodnocení Španělska podle BIE**

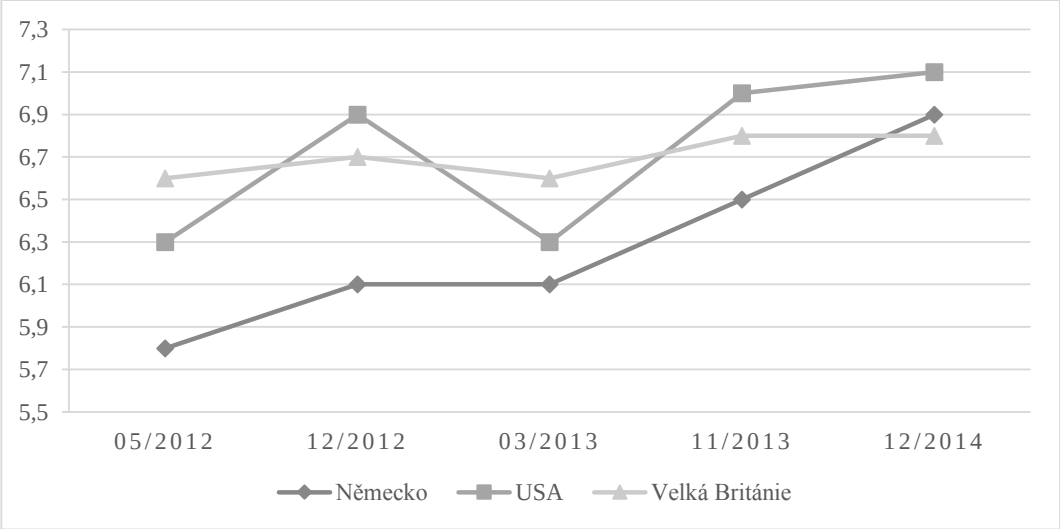



Zdroj: Vlastní vypracování dle REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 1ª oleada: resultados de mayo y junio de 2012* [online], s. 6. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 2ª oleada: resultados de diciembre de 2012* [online], s. 4. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 3ª oleada: resultados de marzo-abril de 2012* [online], s. 7. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro Imagen de España. 4ª oleada, trabajo de campo noviembre de 2013* [online], s. 7. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Imagen de España (BIE). 5ª oleada: resultados de diciembre 2014 – enero 2015* [online], s. 6.

Graf 1 zachycuje průměrné známky na základě získaných odpovědí od všech respondentů a lze vidět, že vnímání Španělska se od roku 2012 postupně zlepšovalo. V rámci dvou měření z roku 2012 byl nárůst pouze pozvolný. Výraznější zlepšení ukázaly výsledky prvního měření v roce 2013, které se uskutečnilo v březnu, a nejvýraznější nárůst přišel s dalším měřením na konci roku 2013. Na základě zatím posledního uskutečněného měření na přelomu 2014 a 2015 se zlepšování vnímání Španělska zastavilo. Není však jednoznačné, zda lze toto výrazné zlepšení v průběhu roku 2013 dát do souvislosti se zahájením projektu *Marca España.*

Pokud se odhlédne od skutečnosti, že tuto kauzalitu dotazníkové šetření poskytnout nemůže, je problematická i konzistence výsledků. Během šetření se vzorek zapojených zemí rozšiřoval o nové, což může získané údaje zkreslovat.

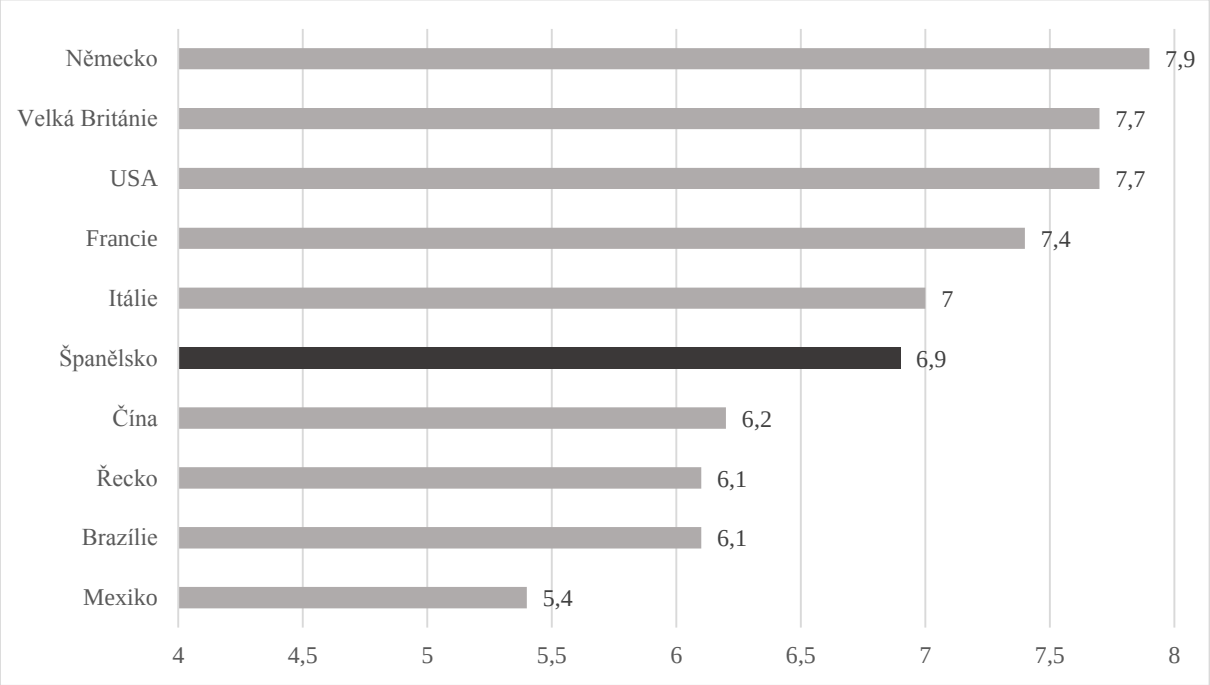
**Graf 2 – Vývoj celkového hodnocení Španělska respondenty z vybraných zemí podle BIE**




Zdroj: Vlastní vypracování dle REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 1ª oleada: resultados de mayo y junio de 2012* [online], s. 6. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 2ª oleada: resultados de diciembre de 2012* [online], s. 4. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 3ª oleada: resultados de marzo-abril de 2012* [online], s. 7. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro Imagen de España. 4ª oleada, trabajo de campo noviembre de 2013* [online], s. 7. REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Imagen de España (BIE). 5ª oleada: resultados de diciembre 2014 – enero 2015* [online], s. 6.

Graf 2 zachycuje vývoj celkového hodnocení Španělska na základě odpovědí respondentů z Německa, USA a Velké Británie. Pouze tyto tři země byly zařazeny do všech pěti dotazníkových šetření. I v případě jednotlivých zemí lze vidět zlepšení ve vnímání Španělska. Nejvýraznější je v případě Německa, v případě Velké Británie je naopak mírné. V případě USA je patrný výrazný výkyv a pokles hodnoty v rámci prvního šetření z roku 2013. Celkově ale ve sledovaném období došlo ke zlepšení. Z grafů 1 a 2 lze usuzovat, že se pověst Španělska v daném období skutečně zlepšila a celkové hodnocení není zkresleno tím, že se postupně rozšiřoval a měnil soubor zemí původu respondentů.

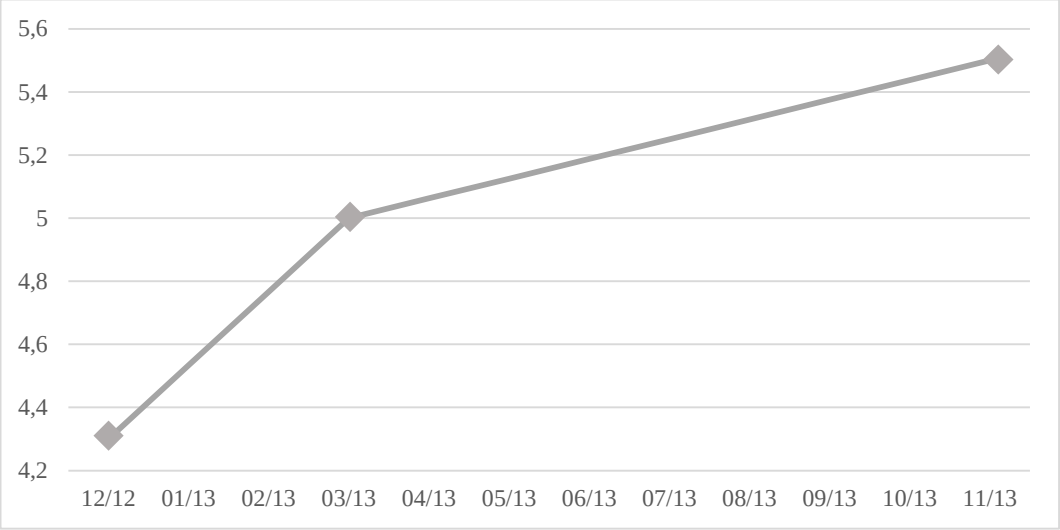
**Graf 3 – Srovnání postavení Španělska s vybranými zeměmi podle BIE (2014)**




Zdroj: Vlastní vypracování dle REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Imagen de España (BIE). 5ª oleada: resultados de diciembre 2014 – enero 2015* [online], s. 6.

Graf 3 představuje srovnání celkového hodnocení Španělska s ostatními vybranými zeměmi v rámci posledního šetření, které se uskutečnilo na přelomu let 2014 a 2015. Španělsko se nachází zhruba uprostřed a nepatří mezi nejhorší, ale zároveň ani nejlepší země. Jeho vnímání je lepší než vnímání mimoevropských destinací Brazílie, Číny a Mexika. Pozitivní je srovnání s Řeckem, které bylo také výrazně zasaženo krizí, ale jehož vnímání je výrazně horší. Podobně jako Španělsko byla na základě odpovědí respondentů hodnocena také Itálie. Za dalšími evropskými zeměmi ale Španělsko výrazně zaostává. Francie, Velká Británie a Německo jsou hodnoceny lépe a lepší hodnocení má i USA. Tato mezera poskytuje Španělsku značný prostor pro budoucí zlepšování. Je však otázkou, zda je reálné tyto země dohnat a dostat se v celkovém vnímání na jejich úroveň.

**Graf 4 – Vývoj hodnocení vnímání španělské ekonomiky podle BIE**

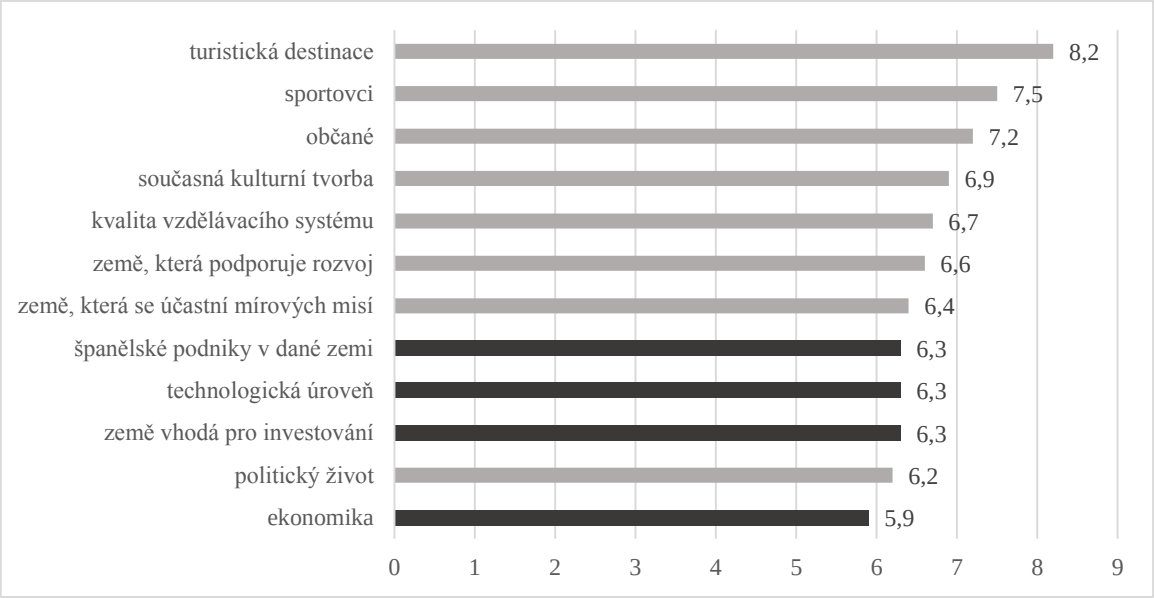



Zdroj: Vlastní vypracování dle REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro Imagen de España. 4ª oleada: trabajo de campo noviembre de 2013* [online], s. 14.

Poznámka:
Do celkového hodnocení jsou zahrnuty pouze odpovědi respondentů z Německa, USA a Velké Británie.

Graf 4 zachycuje hodnocení španělské ekonomiky, která je druhou významnou oblastí z hlediska ekonomické diplomacie. Zde však není možné sledovat vývoj po celé období, neboť dostupné materiály neposkytují konzistentní výsledky pro všechna šetření. K dispozici jsou pouze hodnoty z druhého, třetího a čtvrtého šetření, která slučují výsledky na základě odpovědí respondentů z Německa, Velké Británie a USA, tedy ze zemí, které byly součástí všech průzkumů. Položená otázka zněla: „Jak byste ohodnotili na stupnici od 0 do 10 španělskou ekonomiku?“. Lze vidět, že i v této oblasti dosáhlo Španělsko značného zlepšení, což je s ohledem na ekonomickou diplomacii pozitivní zjištění. Celkové vnímání španělské ekonomiky se může projevit v jejím výkonu a může ovlivnit i vývoj exportu.

**Graf 5 – Hodnocení Španělska v jednotlivých aspektech podle BIE (2014)**




Zdroj: Vlastní vypracování dle REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Imagen de España (BIE). 5ª oleada: resultados de diciembre 2014 – enero 2015* [online], s 15.

Zlepšení vnímání ekonomiky však nelze hodnotit izolovaně. Vhodným doplněním je její srovnání s dalšími oblastmi, které společně utváří španělskou realitu. Data získaná na základě dotazníků z posledního šetření[146] jsou zachycena v grafu 5. Ekonomika je zde úplně na posledním místě a další aspekty, které jsou s ekonomickým výkonem provázané (španělské podniky, technologická úroveň a vhodné podmínky pro investování), také zaostávají. Španělská ekonomika nebo přesněji její vnímání zahraniční veřejností se sice zlepšuje, z celkového hlediska ale tato oblast představuje výraznou slabinu. Španělsko je pozitivně vnímáno jako turistická destinace a jsou oceňováni její sportovci, občané a kultura. Ty však přispívají zejména k rozvoji cestovního ruchu. Pro oblast exportu a investic by bylo žádoucí zlepšit vnímání právě ve zmíněných ekonomických oblastech.

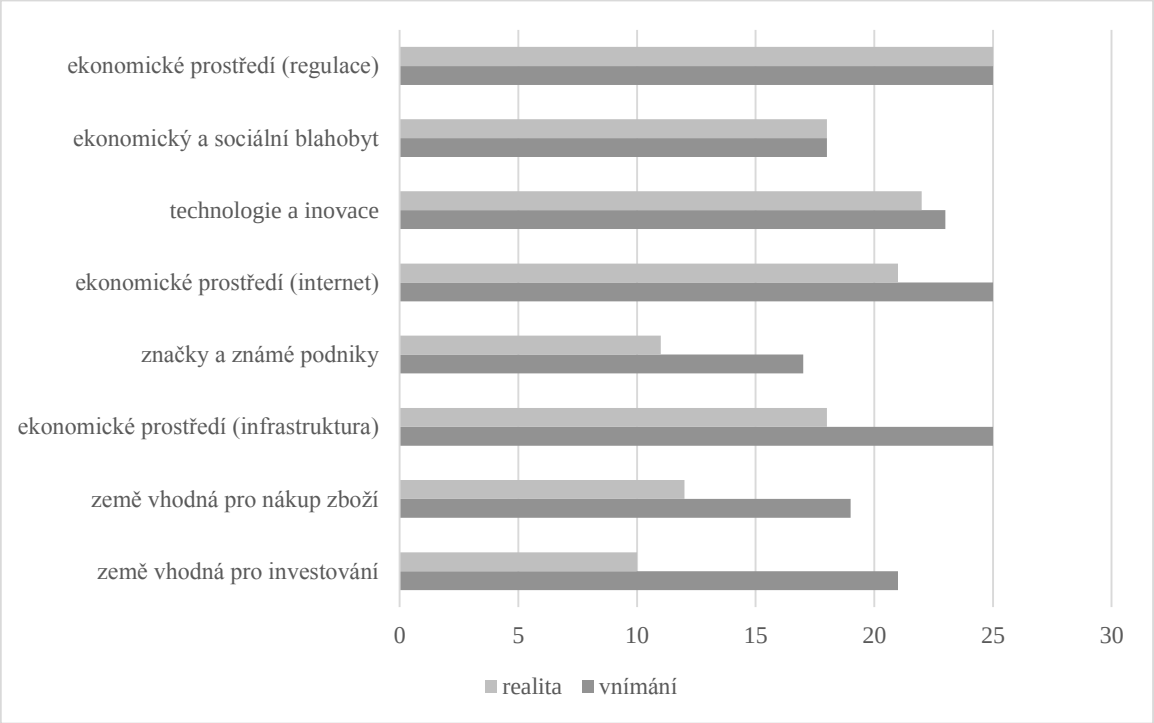
## Systém ukazatelů vzdálenosti mezi image Španělska a realitou

Částečnou odpověď na otázku, zda je hodnocení získané na základě BIE oprávněné a zda vnímání španělské image odpovídá realitě, poskytuje systém SIDIR. Přehled všech oblastí, které byly hodnoceny, společně s podrobnějšími informacemi ohledně metodologie, přehledem zemí původu respondentů a všech zemí zahrnutých do srovnávání jsou uvedeny v příloze 12. Pro účely zkoumání práce jsou z hodnocení vybrány pouze ty oblasti, které se týkají ekonomického prostředí – země vhodná pro investování, země vhodná pro nákup zboží,

[146] Předchozí vlny šetření takto podrobné výsledky neposkytovaly.

ekonomické prostředí (dopravní infrastruktura), značky a známé podniky, ekonomické prostředí (internet), technologie a inovace, ekonomický a sociální blahobyt a ekonomické prostředí (regulace).

**Graf 6 – Španělská image a realita a jejich pořadí ve vybraných oblastech podle SIDIR (2015)**




Zdroj: Vlastní vypracování dle REAL INSTITUTO ELCANO. *Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad. Análisis del caso español. Segunda edición – 2015* [online], s. 9–35.

V grafu 6 jsou výsledky SIDIR z roku 2015 a je na nich zachyceno vnímání Španělska ve vybraných oblastech a pozice, která mu náleží na základě objektivních ukazatelů. Hodnoty ukazují pořadí v rámci celkem 55 srovnávaných zemí. Lze vidět, že ve všech aspektech, které souvisí s ekonomickým prostředím a ekonomickou úrovní, je image shodná s realitou nebo za ní zaostává. Podle hodnocení SIDIR je ve všech těchto oblastech Španělsko podhodnocené, přičemž největší mezera je v aspektech „země vhodná pro nákup zboží“ a „země vhodná pro investování“, tedy v oblastech spojených s exportem a investicemi. Ani pověst španělských značek a podniků, která se také promítá do exportu, neodpovídá pořadí podle objektivního hodnocení. Ze strany Španělska by bylo třeba skutečný výkon lépe komunikovat a zlepšit povědomí o ekonomické realitě země. Mezera mezi vnímáním a realitou, kterou hodnocení ukazuje, poskytuje velký prostor pro zlepšení reputace, která by byla založena na skutečnosti.

Na základě vybraných výše uvedených hodnocení podle BIE a SIDIR lze vidět, že celková image Španělska se zlepšuje, i když ve srovnání s jinými zeměmi by jeho postavení

mohlo být lepší. Zlepšuje se i vnímání španělské ekonomiky, celkově však tato oblast představuje nejslabší aspekty španělské reality a její subjektivní hodnocení zaostává za jinými oblastmi. S výrazným náskokem je Španělsko pozitivně hodnoceno zejména jako turistická destinace. Ze srovnání hodnocení na základě dotazníkových průzkumů s objektivními daty však vyplývá, že je Španělsko v ekonomických aspektech podhodnocováno a jeho skutečný výkon a charakteristiky by měly být lepší, než jak jsou vnímány zahraniční veřejností.

### 3.1.2 Hodnocení podle mezinárodních žebříčků

Druhou skupinou nástrojů, pomocí kterých lze vyhodnocovat postavení země a jeho výkon v rámci *nation brandingu,* jsou mezinárodní žebříčky. V příloze 9 je uveden přehled všech mezinárodních hodnocení a ukazatelů, které jsou od roku 2014 sledovány v rámci projektu *Marca España.* Z nich lze vybrat následujících pět, které se týkají oblasti *nation brandingu* – Country Brand Index, Nation Brand Perception Index (Index vnímání národní značky), Nation Brands Index, Country RepTrak a Nation Brands (Národní značky).[147] Následující text nejprve představuje základní metodologii těchto hodnocení.[148]

#### Nation Brands Index[149]

Autorem indexu je Simon Anholt, který ho vypracoval a poprvé uvedl v roce 2005. Hodnocení zkoumá, jak jsou země vnímány zahraniční veřejností. V současnosti Anholt spolupracuje s firmou GfK Roper Public Affairs & Media, která je jednou z vedoucích společností v oblasti provádění průzkumů. Výzkum sleduje šest oblastí národní image, které vychází z Anholtova hexagonu uvedeného na obrázku 1 – lidé; výrobky; vládnutí; kultura; turismus; imigrace a investice. Průzkum využívá dotazníková šetření a každý rok je do něj zapojeno téměř 20 000 respondentů z 20 různých zemí. Těm je položeno více než 40 otázek, ve kterých hodnotí vnímání 50 vybraných zemí.[150]

#### Country Brand Index

Žebříček CBI je vypracován společností FutureBrand. Jeho cílem je zachytit, jak jsou země vnímány zahraniční veřejností, jako kdyby byly značkami v klasickém marketingovém pojetí. Vychází z předpokladu, že země je možné chápat jako souhrn jejich identity a pověsti.

---

[147] V textu práce budou nadále používány původní anglické názvy (případně zkratky) hodnocení s ohledem na to, že české překlady nejsou oficiální a i v českém prostředí jsou anglické názvy více zažité a používané.
[148] Je vynechán Nation Brand Perception Index, neboť není jasné, o jaké hodnocení se jedná.
[149] Oficiální název žebříčku je Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™.
[150] The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™. In: *Simon Anholt* [online].

Ve sledovaném období jsou k dispozici čtyři hodnocení – pro roky 2010–2012 a pro rok 2014, kdy došlo ke změně metodologie. Původní metodologie využívala dotazníková šetření provedená mezi více než 3000 respondenty z různých zemí[151], kteří odpovídali na otázky týkající se více než 100 zemí. Získaným odpovědím byly přiřazeny konkrétní hodnoty a výsledné pořadí bylo stanoveno na základě těchto kvantifikovaných výsledků. Dále byly tyto poznatky ještě doplněny pohledem kvalifikovaných odborníků na dané oblasti. Výzkum na základě vlastní vyvinuté metodologie kombinoval dva různé typy hodnoticích aspektů. První z nich v celkem sedmi úrovních odrážel charakter a hloubku vztahu respondentů ke zkoumané zemi. Podrobnější přehled těchto aspektů je uveden v příloze 13. Celkové hodnocení bylo vytvořeno na základě souhrnného postavení podle těchto sedmi aspektů. Druhou skupinou bylo celkem pět dimenzí, které jako celek tvoří národní značku. Těmi byly cestovní ruch, dědictví a kultura, příznivé prostředí pro podnikání, kvalita života a hodnotový systém.[152] Dimenze vstupují do celkového hodnocení jako součást aspektu asociace.[153]

V roce 2014 došlo k úpravě metodologie. Základní hypotézou bylo to, že ne všechny země je možné klasifikovat jako značky, ale tato kritéria naplňují pouze některé z nich. Výzkum se zaměřil na celkem 75 zemí, které byly zkoumány z hlediska původních sedmi úrovní vztahu a nově šesti dimenzí. K původním pěti byla přidána ještě dimenze vyrobeno v.[154] Dimenze byly dále rozděleny do dvou skupin – statusové (kvalita života, hodnotový systém, podnikatelský potenciál[155]) a zážitkové (cestovní ruch, dědictví a kultura, vyrobeno v). Do výzkumu bylo zahrnuto celkem 2 530 respondentů ze 17 zemí. Na základě výsledků zkoumání byly země rozděleny do čtyř kategorií odrážejících dimenze, ve kterých vynikají – země, zážitkové země, statusové země, země-značky.[156]

### Country RepTrak

Autorem hodnocení Country RepTrak® je Institut reputace. Stejně jako předchozí hodnocení žebříček sleduje pověst zemí v mezinárodním prostředí. I tento model využívá dvě sady hodnoticích aspektů. Vztah lidí k dané zemi zkoumá s ohledem na důvěru, obdiv, respekt a dobrý pocit.[157] Tyto aspekty představují emotivní složku hodnocení. Racionální hodnocení je

[151] Byli jimi vybraní jedinci, které lze označit za názorové tvůrce, a dále ti, kteří hodně cestují buď pracovně, nebo ve svém volném čase.
[152] V originále Tourism, Heritage & Culture, Good for Business, Quality of Life, Value System.
[153] FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2012-2013* [online], s. 3–6.
[154] V originále Made In.
[155] Podnikatelský potenciál (Business Potential) nahradil původní dimenzi příznivé prostředí pro podnikání.
[156] FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online], s. 4–9.
[157] V originále Trust, Admire, Respect, Good Feeling.

založeno na třech dimenzích – rozvinutá ekonomika, přitažlivé životní prostředí a efektivní vládnutí.[158] V rámci těchto tří dimenzí je zkoumáno celkem 17 dílčích charakteristik, jejichž podrobný přehled je v příloze 14. Hodnocení je založeno na dotazníkových šetřeních provedených mezi respondenty ze zemí G-8. V jednotlivých ročnících bylo do výzkumu zařazeno vždy více než 20 000 spotřebitelů a otázky se týkaly 50 zemí, které byly vybrány s ohledem na jejich velikost, počet obyvatel a momentální význam vzhledem k ekonomickým, politickým nebo přírodním událostem.[159]

### Nation Brands

Žebříček Nation Brands vytváří každoročně společnost Brand Finance. Jednotlivým zemím přiřazuje rating od AAA+ (nejsilnější) do D (nejslabší) podobný tomu úvěrovému. Rating je zemím udělen na základě speciálního Indexu síly značky (Brand Strength Index), který společnost Brand Finance vytvořila. Ten je výsledkem vážených proměnných rozdělených do tří skupin – investice, společnost, zboží a služby[160] – které jsou kvantifikovány na základě statistických dat, analýz a odborných předpovědí. Podrobný přehled všech proměnných, které do hodnocení vstupují, je v příloze 15. Každé národní značce je také přiřazena celková peněžní hodnota, která by měla odrážet přínos dané značky pro ekonomiku.[161] Žebříček ukazuje pořadí prvních 100 zemí podle celkového hodnocení. Na rozdíl od předchozích hodnocení nevyužívá tento žebříček dotazníková šetření a pořadí zemí neodráží jejich subjektivní vnímání zahraniční veřejností. Určitý subjektivní prvek je zde však zachován díky tomu, že se nevyužívají pouze objektivní data, ale do celkového hodnocení vstupují i předpovědi.

### Pozice Španělska podle vybraných žebříčků

Následující část sleduje vývoj hodnocení Španělska podle výše představených žebříčků. Jsou vybrány pouze následující tři – CBI, Country RepTrak a Nation Brands. Anholtův NBI je vynechán, neboť výsledky jednotlivých průzkumů nejsou volně dostupné.[162] U zbývajících tří hodnocení jsou většinou dostupná pouze celková pořadí, ale již nejsou k dispozici výsledky

---

[158] V originále Advanced Economy, Appealing Environment, Effective Government.
[159] REPUTATION INSTITUTE. *2015 Country RepTrak®. The World's Most Reputable Countries* [online], s. 4–6.
[160] Tyto kategorie odpovídají poslednímu hodnocení z roku 2015. V předchozích letech byly proměnné odlišné.
[161] BRAND FINANCE. *Nation Brands 2015. The annual report on the world's most valuable nation brands* [online], s. 20.
[162] Na internetu je možné dohledat pouze celkové top 10 zemí pro každý rok, které je volně dostupné. Pokud by měly země zájem o podrobnější výsledky, musí si je zakoupit.

v jednotlivých dimenzích, případně je v hodnoticích zprávách pouze pořadí pro prvních 10 zemí, které však nejsou relevantní z hlediska postavení Španělska. Tato skutečnost tedy nedovoluje hlubší analýzu postavení Španělska, ale pouze sledování celkového trendu, u kterého však není možné říci, které proměnné na něj mají největší vliv. Hodnocení jednotlivých dimenzí s ohledem na postavení Španělska je dostupné pouze v případě CBI. Při vyvozování závěrů je také třeba mít na paměti určitá omezení, se kterými se tato hodnocení potýkají a která byla uvedena již v první kapitole.

**Tabulka 4 – Srovnání umístění Španělska podle žebříčků v rámci *nation brandingu* v období 2010–2015**

| žebříček/rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Country Brand Index** | 14 | 14 | 19 | – | 23 | – |
| **Country RepTrak** | N/A | 16 | 16 | 18 | 18 | 17 |
| **Nation Brands** | 11 | 13 | 13 | 18 | 18 | 16 |

Zdroj: Vlastní vypracování dle BRAND FINANCE. *Nation Brands 100. The Brand Finance report on the 100 most valuable Nation Brands 2011* [online]. BRAND FINANCE. *Top 100 Nation Brands 2012* [online]. BRAND FINANCE. *Nation Brands. The annual report on Nation Brands 2013* [online]. BRAND FINANCE. *Nation Brands. The annual report on Nation Brands 2014* [online]. BRAND FINANCE. *Nation Brands 2015. The annual report on the world's most valuable nation brands* [online]. FUTUREBRAND. *2010 Country Brand Index* [online]. FUTUREBRAND. *2011-2012 Country Brand Index* [online]. FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2012-2013* [online]. FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. REPUTATION INSTITUTE. *2011 Country RepTrak™. Topline Report Learnings from the Most Reputable Countries in the World* [online]. REPUTATION INSTITUTE. *2012 Country RepTrak™ Topline Report* [online]. REPUTATION INSTITUTE. *2013 Country RepTrak™ Topline Report* [online]. REPUTATION INSTITUTE. *2014 Country RepTrak®. The World's Most Reputable Countries* [online]. REPUTATION INSTITUTE. *2015 Country RepTrak®. The World's Most Reputable Countries* [online].

Poznámky:
Tabulka není zcela kompletní. Hodnocení CBI v letech 2013 a 2015 neproběhlo. V případě Country RepTrak není k dispozici hodnocení pro rok 2010.

Nejprve je vhodné podívat se na to, jaká je celková pozice Španělska podle jednotlivých žebříčků. Výsledky za sledované období 2010–2015 jsou v tabulce 4. Pozice Španělska ve všech žebříčcích se pohybuje mezi 10. a 20. místem. Do žádného hodnocení sice nejsou zahrnuty všechny země a vzorek hodnocených zemí se liší, přesto lze toto pořadí ztotožnit i s celosvětovou pozicí. Do hodnocení se vždy vybírají ty největší a nejvýznamnější země a pořadí na předních příčkách by zkreslené být nemělo, případně pouze minimálně.

Celkové pořadí podle Country RepTrak a Nation Brands je podobné, i když každé hodnocení využívá jinou metodiku a jedno je založeno na dotazníkových šetřeních a odpovědích vybraných respondentů a druhé odráží do velké míry objektivní data. Je vidět mírné zhoršení mezi roky 2012 a 2013, které lze přisuzovat dopadům ekonomické krize. Mezi roky 2014 a 2015 se pak celkové postavení mírně zlepšilo. Nelze však jednoznačně říci, jestli to bylo i zásluhou *nation brandingových* aktivit, které byly zahájeny v roce 2013, nebo zejména

díky zlepšení ekonomické situace, neboť vliv obou faktorů nelze izolovat. Hodnocení ekonomické oblasti vstupuje do obou žebříčků, jak je vidět z konkrétních hodnocených dimenzí a ukazatelů v přílohách 14 a 15. Pořadí podle CBI nenabízí úplně konzistentní hodnocení po celé období, neboť chybí výsledky pro roky 2013 a 2015. Pozice Španělska se podle něj postupně zhoršovala, což však může být ovlivněno i změnou metodiky v roce 2014. Podrobnější hodnocení v jednotlivých dimenzích podle CBI je rozebráno dále.

**Tabulka 5 – Vývoj pozice Španělska podle hodnocení CBI v období 2010–2014**

| dimenze/rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013* | 2014** |
|---|---|---|---|---|---|
| **CELKOVÉ UMÍSTĚNÍ** | **14** | **14** | **19** | – | **23** |
| **Turismus** | 12 | 3 | 15 | – | 10 |
| **Dědictví a kultura** | 11 | 7 | 11 | – | N/A |
| **Příznivé pro byznys** | 27 | 25 | 24 | – | N/A |
| **Kvalita života** | 21 | 20 | 25 | – | N/A |
| **Hodnotový systém** | 24 | 20 | 21 | – | N/A |
| **Vyrobeno v*** ** | – | – | – | – | N/A |

Zdroj: Vlastní vypracování dle FUTUREBRAND. *2010 Country Brand Index* [online]. FUTUREBRAND. *2011-2012 Country Brand Index* [online]. FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2012-2013* [online]. FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online].

Poznámky:
* V tomto roce nebyla hodnoticí zpráva vydána.
** V tomto roce došlo ke změně metodologie.
*** Dimenze přidaná v roce 2014.

Hodnoticí zprávy CBI jako jediné poskytují i podrobnější výsledky v rámci jednotlivých hodnocených dimenzích. Výsledky jsou sice dostupné jen pro roky 2010–2013[163], ale i tak tato data poskytují zajímavé poznatky. Z údajů v tabulce 5 lze vidět, že síla Španělska spočívá především v jeho přitažlivosti z hlediska cestovního ruchu, který souvisí i s kulturním dědictvím. V dalších oblastech je vnímání a hodnocení země horší. Z hlediska ekonomické diplomacie je zásadní dimenze „příznivé prostředí pro byznys“ (a později přidané „vyrobeno v“), zde se však Španělsko pohybuje mezi 20.–30. místem. Tuto skutečnost reflektuje i poslední zpráva 2014-2015. Podle ní lze jen 22 ze všech zkoumaných zemí klasifikovat jako značky, neboť je jejich pověst podpořena rovnoměrně všemi dimenzemi. Španělsko se mezi tento výběr nedostalo a je hodnoceno jako zážitková země, tedy země, u které převažuje pozitivní vnímání v těchto třech dimenzích – cestovní ruch, dědictví a kultura, vyrobeno v.[164]

[163] Zpráva 2014-2015 poskytuje přehled zemí, které se dostaly v dané dimenzi do top 10. Španělska se to týká pouze v případě turismu, v dalších oblastech je jeho umístění horší.
[164] FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online], s. 34-38.

Stejně jako hodnocení BIE a SIDIR ukazují i výsledky podle mezinárodních žebříčků skutečnost, že ekonomické aspekty jsou z pohledu Španělska nejslabší stránkou. Jednotlivé dimenze CBI potvrzují atraktivnost Španělska jako turistické destinace, kde se pohybuje spíše mezi prvními 10 zeměmi na světě. Z hlediska ekonomiky je však celková situace horší a Španělsko zaujímá místa až ve třetí desítce. Z vývoje celkového pořadí podle mezinárodních žebříčků lze usuzovat, že hodnocení Španělska bylo negativně ovlivněno hospodářskou krizí. Podle posledních hodnocení se ale jeho pozice zlepšuje a trend je stejný jako podle průzkumu BIE. Není možné jednoznačně určit, zda je zlepšení celkového hodnocení ovlivněno i zahájením projektu *Marca España*, nebo zda je dané zejména tím, že nejhorší krizové roky má již země za sebou. Lze však předpokládat, že oba aspekty se vzájemně doplňují a umocňují.

## 3.2 Hodnocení Španělska v oblasti ekonomické diplomacie

Druhá skupina hodnocení se zaměřuje na oblast ekonomické diplomacie. V první části je zkoumána obecná španělská realita a práce sleduje postavení země podle vybraných mezinárodních žebříčků. Druhá část poskytuje podrobnější pohled na oblast obchodu a hodnocení výkonu v rámci exportu. K tomu jsou využívána statistická data MINECO.

### 3.2.1 Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost

Ekonomická diplomacie sleduje výkon a postavení zemí s ohledem na obecné ekonomické prostředí, konkurenceschopnost, technologie a další související oblasti. Ze všech hodnocení uvedených v příloze 9, kterým Španělsko věnuje v rámci projektu *Marca España* pozornost, lze s tímto zaměřením vybrat následující – Índice Elcano de Presencia Global (Index Elcano pro globální přítomnost), Index globální konkurenceschopnosti, Legatum Prosperity Index (Index prosperity Legatum), World Competitivness Yearbook (Ročenka světové konkurenceschopnosti), Global Entrepreneurship Monitor (Monitor globálního podnikání), Enabling Trade Index (Index umožňování obchodu, dále ETI), Doing Business, Global Innovation Index (Globální inovační index), Top 500 Most Valuable Global Brands (Top 500 nejhodnotnějších globálních značek) a Best Countries for Business (Nejlepší země pro byznys).

Pro účely práce jsou z výše uvedených ukazatelů vybrány dva – GCI a Doing Business. Kritériem pro výběr bylo zejména jejich zaměření, ale i volná dostupnost výsledků a možnost jejich srovnání po celé sledované období 2008–2015. GCI poskytuje z uvedených žebříčků nejkomplexnější hodnocení a je zvolen jako ukazatel pro zkoumání celkového ekonomického prostředí. Zabývá se celkovou konkurenceschopností země, která podporuje výkon (nejen)

v oblasti ekonomické diplomacie[165] a která je také obecným cílem aktivit *nation brandingu.* S ohledem na to, že se práce zaměřuje na export, je jako doplňující hodnocení zařazeno Doing Business. Primárně sice hodnotí prostředí pro rozvoj podnikatelských aktivit v zemi a je relevantní spíše pro oblast investic. Část hodnocení ale zkoumá i podmínky pro rozvoj obchodních aktivit. Pro hodnocení obchodních podmínek by byl vhodný také ukazatel ETI. Od roku 2010 je však vyhodnocován pouze každé dva roky a v roce 2014 došlo k výrazné změně metodologie, což znemožňuje srovnání pro celé období.[166] Následující text poskytuje nejprve podrobnější charakteristiku vybraných dvou hodnocení a přibližuje jejich metodologii.

### Index globální konkurenceschopnosti

GCI vypracovává Světové ekonomické fórum a od roku 2005 ho každoročně zveřejňuje ve Zprávě o globální konkurenceschopnosti (Global Competitivness Report). Ukazatel zkoumá hlavní faktory, které jsou zdrojem produktivity a mají vliv na konečnou prosperitu zemí a jejich výkon v celosvětové konkurenci. Konkurenceschopnost je pro tyto účely definována jako *„soubor institucí, politik a faktorů, které určují stupeň produktivity ekonomiky.“*[167]

Ve sledovaném období 2008–2015 se metodologie téměř nezměnila[168], což umožňuje snadné porovnání výsledků. Do celkového hodnocení podle poslední zprávy z roku 2015 vstupuje celkem 114 ukazatelů, které jsou rozděleny do 12 pilířů – instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí, zdravotnictví a základní vzdělání, vyšší vzdělání, efektivita trhu zboží, efektivita trhu práce, rozvinutost finančního trhu, technologická připravenost, velikost trhu, vyspělost podnikatelského prostředí, inovace.[169] Přehled všech proměnných společně s konkrétními výsledky pro Španělsko na základě poslední Zprávy 2015-2016 je uveden v příloze 16. Jednotlivé pilíře jsou rozděleny do tří subindexů – základní požadavky, předpoklady efektivity a faktory inovace a sofistikovanosti[170], které zároveň poukazují na stupeň rozvoje zemí a které mají rozdílnou váhu pro celkové hodnocení.[171] Hodnoty jednotlivých ukazatelů vychází ze statistických dat předních světových institucí a agentur.

---

[165] Mezi ekonomickou diplomacií, respektive výkonem v oblasti obchodu a investic, a konkurenceschopností je velmi úzký vztah a obě oblasti se vzájemně posilují. Podrobněji k tomuto vztahu např. WEF [World Economic Forum]. *The Case for Trade and Competitivness* [online].
[166] WEF [World Economic Forum]. *The Global Enabling Trade Report* [online], s. 6.
[167] WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2015-2016* [online], s. 4. Překlad z originálu: „…set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of an economy.“
[168] Základní pilíře jsou stejné, došlo pouze k drobným úpravám některých dílčích ukazatelů.
[169] V originále Institutions, Infrastructure, Macroeconomic Environment, Health and Primary Education, Higher Education and Training, Goods Market Efficiency, Labor Market Efficiency, Financial Market Development, Technological Readiness, Market Size, Business Sophistication, Innovation.
[170] V originále Basic Requirements, Efficiency Enhancers, Innovation and Sophistication Factors.
[171] Váha každého subindexu se pro jednotlivé země liší a je odvozena od toho, v jaké fázi rozvoje se země nachází.

Do hodnocení bylo v průběhu jednotlivých let zahrnuto vždy více než 130 zemí, u kterých byla dostupná všechna statistická data.[172]

### Doing Business

Hodnocení Doing Business vypracovává již od roku 2003 skupina Světové banky. Cílem je zhodnotit celkové podmínky zemí pro rozvoj podnikaní a porovnat regulace, které ovlivňují firmy v jednotlivých zemích v různých fázích a oblastech podnikatelské činnosti. Doing Business sleduje ukazatele v celkem 11 oblastech – zahájení podnikání, vyřizování stavebních povolení, přístup k elektřině, registrace majetku, získání úvěru, ochrana menšinových investorů, placení daní, přeshraniční obchod, vynucování smluv, řešení insolvence, regulace pracovního trhu.[173] Pro předmět práce je relevantní oblast, která se týká zahraničního obchodu. Podle posledního hodnocení z roku 2015 do ní vstupovaly následující ukazatele – počet dokumentů potřebný k exportu, doba exportu, cena za export, počet dokumentů potřebný k importu, doba importu, cena za import. Každé hodnocení ve sledovaném období zahrnovalo vždy více než 180 zemí a celkové výsledky odráží oficiální právní úpravy, regulace a administrativní požadavky v daných zemích. Získaná data odpovídají hypotetickým standardizovaným případům a scénářům, které jsou shodné pro všechny ekonomiky, a regulace odráží úpravu pro hlavní podnikatelská města jednotlivých zemí.[174]

### Pozice Španělska podle vybraných mezinárodních žebříčků

Následující text sleduje hodnocení Španělska podle dvou výše představených žebříčků. Hlavním cílem je zachycení základních vývojových tendencí a případných slabých nebo silných stránek Španělska. V tabulce 6 je uvedeno hodnocení podle GCI. Lze vidět, že celková pozice Španělska se v letech 2008–2010 výrazně zhoršila, což lze dát do souvislosti se začátkem krize. Pilíře, ve kterých hodnocení kleslo nejvíce a které výrazně negativně ovlivnily celkovou pozici, byly makroekonomické prostředí, efektivita trhu práce a rozvinutost finančního trhu. Od roku 2010 se pak situace začala opět mírně zlepšovat a zemi se i díky rozsáhlým reformám[175] podařilo v roce 2015 dostat zpět na celkovou 33. pozici, která jí náležela i v roce 2009.

---

[172] WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2015-2016* [online], s. 4–6.
[173] V originále Starting a Business, Dealing with Construction Permits, Getting Electricity, Registering Property, Getting Credit, Protecting Minority Investors, Paying Taxes, Trading Across Borders, Enforcing Contracts, Resolving Insolvency.
[174] WORLD BANK. *Doing Business 2015* [online], s. 15–20.
[175] Španělsko v rámci záchranných opatření přijalo rozsáhlé reformy ve třech základních oblastech – veřejné rozpočty a fiskální konsolidace, strukturální reformy na podporu konkurenceschopnosti (zejména trh práce, ale i veřejná sféra nebo soudní systém), stabilita finančních trhů. Podrobněji například MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA. *Las Reformas del Gobierno de España: La Determinación Frente a la Crisis* [online].

**Tabulka 6 – Vývoj umístění Španělska podle ukazatelů GCI v období 2008–2015**

| ukazatel/rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CELKOVÉ UMÍSTĚNÍ** | **29** | **33** | **42** | **36** | **36** | **35** | **35** | **33** |
| **ZÁKLADNÍ POŽADAVKY** | **27** | **38** | **38** | **38** | **36** | **38** | **42** | **40** |
| **Instituce** | 43 | 49 | 53 | 49 | 48 | 58 | 73 | 65 |
| **Infrastruktura** | 22 | 22 | 14 | 12 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| **Makroekonomické prostředí** | 30 | 62 | 66 | 84 | 104 | 116 | 121 | 116 |
| **Zdravotnictví a základní vzdělání** | 35 | 38 | 49 | 44 | 36 | 30 | 34 | 32 |
| **PŘEDPOKLADY EFEKTIVITY** | **25** | **29** | **32** | **32** | **29** | **28** | **31** | **29** |
| **Vyšší vzdělání** | 30 | 33 | 31 | 32 | 29 | 26 | 29 | 30 |
| **Efektivita trhu zboží** | 41 | 46 | 62 | 66 | 55 | 63 | 75 | 62 |
| **Efektivita trhu práce** | 96 | 97 | 115 | 119 | 108 | 115 | 100 | 92 |
| **Rozvinutost finančního trhu** | 36 | 50 | 56 | 64 | 82 | 97 | 91 | 77 |
| **Technologická připravenost** | 29 | 29 | 30 | 28 | 26 | 26 | 27 | 25 |
| **Velikost trhu** | 12 | 13 | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 | 15 |
| **INOVACE A SOFISTIKOVANOST** | **29** | **35** | **41** | **33** | **31** | **32** | **39** | **35** |
| **Vyspělost podnikatelského prostředí** | 24 | 28 | 35 | 34 | 32 | 33 | 38 | 31 |
| **Inovace** | 39 | 40 | 46 | 39 | 35 | 34 | 37 | 37 |

Zdroj: WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2008-2009* [online], s. 304-305. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2009-2010* [online], s. 284-285. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2010-2011* [online], s. 304–305. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2011-2012* [online], s. 324–325. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2012-2013* [online], 342–343. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2013-2014* [online], s. 348–349. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2014-2015* [online], s. 326–327. WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2015-2016* [online], s. 328–329.

Není možné na tomto místě podrobně rozebrat všechny jednotlivé ukazatele, které do hodnocení vstupují. Zkoumání se z velké části omezuje pouze na jednotlivé pilíře, které poskytují alespoň základní představu o tom, v jakých oblastech je země na předních příčkách a kde naopak zaostává. Nejsilnějšími stránkami Španělska jsou infrastruktura a velikost trhu. Naopak nejhorší pozice náležela zemi podle již zmíněných ukazatelů hodnotících makroekonomické prostředí a efektivitu trhu práce, což jsou dvě oblasti, které byly výrazně ovlivněny hospodářskou krizí. Již došlo k jejich mírnému zlepšení a do budoucna lze očekávat, že se postavení díky reformám bude ještě vylepšovat. Dalšími slabinami z hlediska španělské konkurenceschopnosti jsou institucionální prostředí a neefektivnost trhu se zbožím a finančního trhu, i v těchto oblastech ale došlo v posledních letech k mírnému zlepšení. Stejný trend zaznamenala mezi roky 2014–2015 většina pilířů. O jednu pozici se zhoršila pouze pozice v pilířích infrastruktura, vyšší vzdělání a velikost trhu, což je však z hlediska celkového hodnocení pouze nepatrný pokles.

Na základě poslední Zprávy o globální konkurenceschopnosti z roku 2015 a podle výsledků dotazníkového šetření[176], které doplňuje statistická data, byla jako největší překážka rozvoje podnikatelské činnosti v zemi označena špatná dostupnost financování. Jako další problematické faktory byly uváděny daňové sazby, neefektivní vládní administrativa a regulace trhu práce. Výsledky dotazníkového výzkumu jen potvrzují objektivní data. Horší umístění než na 120. pozici náleží Španělsku v těchto dílčích ukazatelích – vládní regulace, vládní rozpočet, celkový vládní dluh, efekt zdanění na investiční pobídky, celkové zdanění zisku, najímání a propouštění zaměstnanců, efekt zdanění na pracovní pobídky a přístup k půjčkám. Celková pozice Španělska se sice zlepšuje, ale země výrazně zaostává právě v těch ukazatelích, které souvisí s podnikatelským prostředím a také s investicemi a exportem.[177]

**Tabulka 7 – Vývoj umístění Španělska podle Doing Business v období 2008–2015**

| ukazatel/rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CELKOVÉ UMÍSTĚNÍ** | **38** | **49** | **62** | **49** | **44** | **44** | **52** | **33** |
| **Přeshraniční obchod (pořadí)** | **47** | **52** | **59** | **54** | **55** | **39** | **32** | **30** |
| **Dokumenty k exportu (počet)** | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 |
| **Doba exportu (dny)** | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 |
| **Cena za export (USD/kontejner)** | 1000 | 1121 | 1221 | 1221 | 1221 | 1260 | 1310 | 1310 |
| **Dokumenty k importu (počet)** | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 4 | 4 |
| **Doba importu (dny)** | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 |
| **Cena za import (USD/kontejner)** | 1000 | 1121 | 1221 | 1221 | 1221 | 1350 | 1350 | 1400 |

Zdroj: WORLD BANK. *Doing Business 2008* [online], s. 150. WORLD BANK. *Doing Business 2009* [online], s. 134. WORLD BANK. *Doing Business 2010* [online], s. 152. WORLD BANK. *Doing Business 2011* [online], s. 194. WORLD BANK. *Doing Business 2012* [online], s. 126. WORLD BANK. *Doing Business 2013* [online], s. 195. WORLD BANK. *Doing Business 2014* [online], s. 224. WORLD BANK. *Doing Business 2015* [online], s. 218.

V případě hodnocení Doing Business nejsou zkoumány všechny dimenze. V tabulce 7 je vybráno pouze celkové hodnocení a podrobněji jsou rozebrány dílčí ukazatele pro oblast přeshraničního obchodu. V rámci tohoto žebříčku lze vidět podobný trend jako v případě GCI. V letech 2008–2010 se celkové postavení země výrazně zhoršilo, od té doby se pak s výjimkou roku 2014 postupně zlepšovalo. Pozice v roce 2015 byla v případě Doing Business dokonce lepší než v roce 2008. Pořadí v rámci dimenze přeshraniční obchod se zhoršovalo do roku 2012,

[176] Šetření probíhalo mezi akademickými pracovníky a vrcholnými představiteli podnikatelské sféry.
[177] WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2015-2016* [online], s. 328–329.

ale od té doby došlo k výraznému zlepšení, které souvisí zejména se snižováním počtu dokumentů potřebných k exportu nebo importu. Tyto výsledky jsou pozitivní s ohledem na konkurenceschopnost španělských podniků, snahy o internacionalizaci španělské ekonomiky a pronikání na zahraniční trhy.

Na základě hodnocení Indexu globální konkurenceschopnosti a Doing Business lze vidět, že celková pozice Španělska byla značně ovlivněna hospodářskou krizí. Po počátečním výrazném propadu mezi roky 2008–2010 se zemi díky rozsáhlým reformám podařilo dostat zpátky na pozice, které jí náležely na začátku krize. Podle obou žebříčků bylo Španělsko v roce 2015 shodně na celkové 33. pozici. Bylo by však žádoucí dosáhnout ještě dalšího zlepšení a teprve následující roky ukáží, zda se podaří v reformách pokračovat a tento pozitivní trend udržet. Jednotlivé dimenze GCI poukazují na slabé stránky, mezi které patří právě oblasti, které výrazně ovlivňují výkon ekonomické diplomacie – makroekonomické prostředí, trh práce a finanční trh.

Ve srovnání s celkový hodnocením v oblasti *nation brandingu,* kde se Španělsko pohybovalo mezi 10.–20. pozicí, je jeho postavení s ohledem na celkovou konkurenceschopnost a podnikatelské prostředí horší. To podporuje skutečnost, že ekonomická oblast jako taková nepatří mezi nejsilnější aspekty španělské reality a celková hodnocení podle žebříčků *nation brandingu* jsou zlepšována jinými dimenzemi, jako je cestovní ruch nebo kultura.

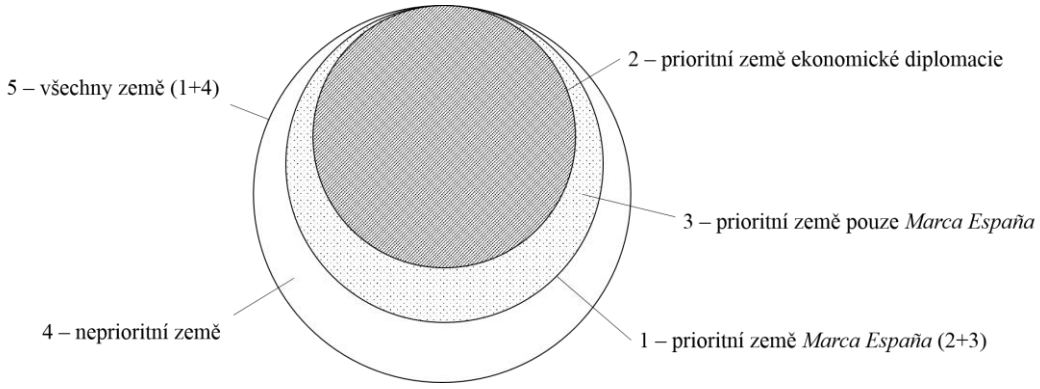
S ohledem na výsledky SIDIR a na to, že je Španělsko v ekonomických aspektech celkově podhodnocené, by bylo na jednu stranu vhodné lépe propagovat realitu, což může být efektivnější zejména s ohledem na krátkodobé výsledky. Pro zlepšování pozice v dlouhém období je však třeba zlepšovat i realitu a zaměřit se na ty oblasti, které jsou identifikovány jako nejvíce problematické.

### 3.2.2 Výkon v rámci obchodu – export

Tato část se zaměřuje na výkon Španělska v oblasti exportu do vybraných skupin zemí. Zvyšování reálného objemu exportu je jedním z cílových ukazatelů Strategického plánu internacionalizace španělské ekonomiky (viz příloha 7). Pro účely práce bude sledována pouze hodnota exportu, která je sice částečně zkreslená vývojem cen, ale je zachycena statistickými údaji a pro ekonomiku je neméně podstatná. Stejně jako v případě hodnocení obecného ekonomického prostředí začíná sledované období již rokem 2008, aby bylo možné srovnat situaci na začátku krize s aktuálním stavem, i když zásadní je vývoj po roce 2013, kdy byl zahájen projekt *Marca España.*

Analyzován je vývoj exportu do celkem pěti různých skupin zemí. Hlavním kritériem pro jejich výběr bylo to, zda jsou, nebo nejsou prioritními zeměmi *nation brandingu* a projektu *Marca España* (viz tabulka 3) a ekonomické diplomacie, pro kterou jsou v oblasti exportu stěžejní prioritní země podle Strategického plánu internacionalizace (viz tabulka 2) navazující na prioritní země podle PIDM. První skupinu zemí představují všechny prioritní země projektu *Marca España,* které však zároveň zahrnují i všechny prioritní země podle Strategického plánu.[178] Dohromady tvoří tuto skupinu celkem 20 zemí. Ve druhé skupině jsou samostatně vyčleněny ty země, které jsou prioritními zeměmi pouze podle projektu *Marca España*. Jsou jimi Francie, Německo, Portugalsko a Velká Británie. Třetí skupinu zemí tvoří všechny země, které jsou prioritními zeměmi podle ekonomické diplomacie a Strategického plánu. Těchto zemí je celkem 16. Druhá a třetí skupina zemí nemají žádný společný průnik a jsou podmnožinami první skupiny. Čtvrtou skupinu představují všechny zbývající země, které nejsou prioritními ani v oblasti *nation brandingu,* ani v oblasti ekonomické diplomacie. Pátou skupinu představují všechny světové země, jedná se tedy o sloučení první a čtvrté skupiny zemí. Jednotlivé skupiny zemí jsou pro větší názornost zachyceny ve schématu na obrázku 5.

**Obrázek 5 – Skupiny zemí pro analýzu vývoje španělského exportu**




Zdroj: Vlastní vypracování.

Poznámky:
1 – Alžírsko, Austrálie, Brazílie, Čína, Francie, Indie, Indonésie, Japonsko, Jižní Korea, Jihoafrická republika, Maroko, Mexiko, Německo, Portugalsko, Rusko, Saúdská Arábie, Singapur, Turecko, Velká Británie, USA.
2 – Alžírsko, Austrálie, Brazílie, Čína, Indie, Indonésie, Japonsko, Jižní Korea, Jihoafrická republika, Maroko, Mexiko, Rusko, Saúdská Arábie, Singapur, Turecko, USA.
3 – Francie, Německo, Portugalsko, Velká Británie.

[178] Strategický plán vymezuje jako prioritní všechny země Rady pro spolupráci arabských států v Zálivu. Pro zjednodušení jsou pro rozdělení zemí do skupin ztotožněny se Saúdskou Arábií, která je prioritní zemí podle *Marca España.*

Celkové hodnoty exportu do všech těchto skupin zemí i do jednotlivých zemí samostatně jsou uvedeny v příloze 17. Vývoj exportu je dále podrobněji analyzován pouze pro celé skupiny zemí a ne pro jednotlivé exportní destinace. Toto průměrování by mělo nejlépe zachytit celkový trend a minimalizovat případné odchylky vykazované jednotlivými zeměmi, které by mohly být způsobeny výjimečnými událostmi. Zahrnutím všech zemí se také minimalizují případné odchylky pro jednotlivé světové regiony. Při srovnávání jednotlivých skupin zemí je sledována meziroční procentní změna hodnoty exportu, která nejlépe odráží trendový vývoj bez ohledu na to, jaké jsou absolutní hodnoty exportu a zda se jedná o hlavní exportní destinace, nebo země s menším podílem na celkovém exportu.

Pokud se srovnají všechny prioritní země z první skupiny a jejich podíly na celkovém španělském exportu s 20 nejvýznamnějšími exportními destinacemi podle posledních údajů z roku 2015 (viz přílohy 18 a 19), lze vidět, že obě kategorie zemí jsou podobné a prioritní země představují zároveň i významné obchodní partnery. Pouze sedm mimoevropských destinací[179] zařazených mezi prioritní země má příliš malý podíl na celkových exportech (méně než 1 %) a mezi nejvýznamnějšími exportními destinacemi jsou místo nich evropské země[180], což je logické vzhledem k jejich geografické blízkosti a k intenzitě obchodu v rámci jednotného trhu EU. Procentní nárůst hodnoty exportu do prioritních zemí tak zároveň odpovídá i velkému absolutnímu nárůstu. Sledováním meziroční procentní změny bez ohledu na absolutní hodnoty exportu by nemělo dojít k velkému zkreslení. Je také třeba vzít v úvahu to, že mimoevropské destinace mají sice relativně malý podíl na celkovém exportu, ale jsou významné s ohledem na diverzifikaci exportních destinací. Při jejich volbě byl navíc zohledněn jejich potenciál pro španělský export i podíl na celkových exportech Španělska.

Na závěr je vhodné krátce okomentovat vybraný zdroj statistických dat, ze kterého jsou čerpány údaje o hodnotách exportu. Jako nejvhodnější byla zvolena databáze DataComex, kterou spravuje MINECO. Údaje odráží celkovou hodnotu exportovaného zboží a jsou i oficiálním zdrojem, který využívá celý španělský systém ekonomické diplomacie. Zdroj statistických dat bylo nutné volit s ohledem na to, aby poskytoval i nejnovější údaje pro poslední rok 2015, a také s ohledem na měnu, ve které jsou údaje zaznamenávány. Vzhledem k tomu, že práce sleduje export Španělska, je žádoucí uvést statistická data o hodnotách exportu v eurech.[181]

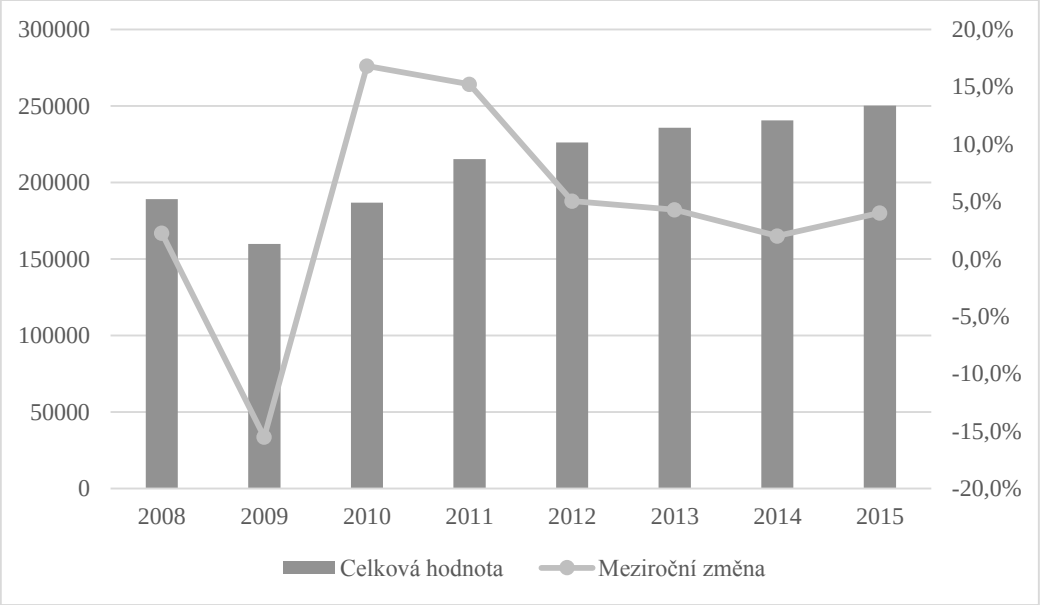
---

[179] Jižní Korea, Rusko, Austrálie, Jihoafrická republika, Indie, Singapur a Indonésie.
[180] Itálie, Nizozemí, Belgie, Polsko, Česká republika, Švýcarsko a Švédsko.
[181] Pokud by byla statistická data v USD, byly by výsledky značně zkreslené, neboť v období 2008–2015 došlo k výraznému oslabení kurzu dolaru vůči euru. Toto zkreslení je zachyceno v příloze 20.

### 3.2.3 Analýza vývoje hodnoty španělského exportu v období 2008–2015

Na prvním místě je vhodné se věnovat celkovému trendu ve vývoji exportu ve sledovaném období 2008–2015. Ten je zachycen v grafu 7.

**Graf 7 – Vývoj španělského exportu v období 2008–2015 (mil. eur)**

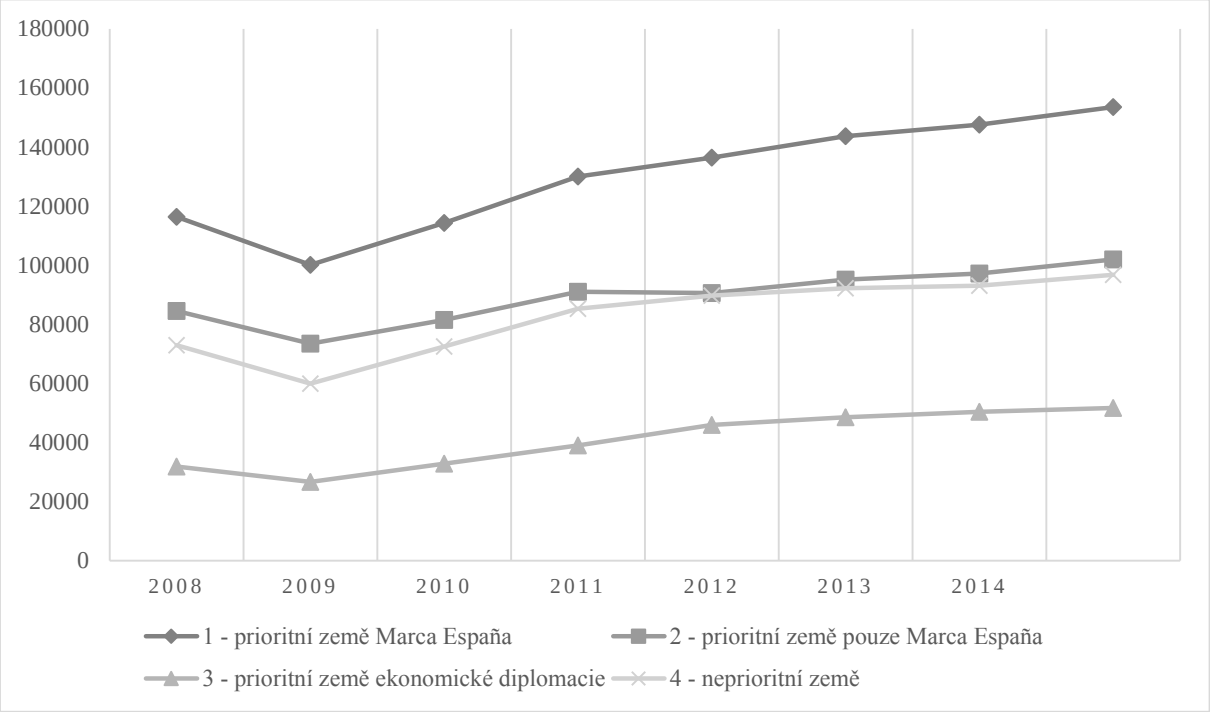



Zdroj: Vlastní vypracování dle MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *DataComex* [online databáze].

V roce 2009 se export výrazně propadl, ve srovnání s rokem 2008 došlo ke snížení celkové hodnoty o více než 15 % z téměř 190 mld. eur na méně než 160 mld. eur, což lze dát do souvislosti se začátkem hospodářské krize. Od té doby ale hodnota španělského exportu každým rokem postupně narůstala. Největší meziroční nárůst byl zaznamenán hned v následujícím roce 2010, kdy hodnota exportu vzrostla o 16,8 % a dostala se tak téměř zpět na úroveň z roku 2008. O něco menší procentní nárůst přišel v roce 2011, i když v absolutních číslech byl tento přírůstek větší. V dalších letech meziroční míra růstu dále průběžně klesala až ke 2 % v roce 2014. V roce 2015 přišlo mírné zrychlení růstu, celková hodnota exportovaného zboží vzrostla o 4 % a přesáhla 250 mld. eur, což představuje nový historický rekord. Vývoj španělského exportu byl celkově v roce 2015 velmi pozitivní. Obchodní deficit se dle zprávy MINECO podařilo snížit o 1,2 % na 24,1 mld., což je druhá nejnižší hodnota od roku 1998. Meziroční nárůst exportu o 4 %[182] převyšoval průměr zemí EU.[183]

[182] Podle údajů MINECO je meziroční nárůst 4,3 %. Na základě vlastních výpočtů, které jsou uvedeny v příloze 21, odpovídá meziroční nárůst 4 %.
[183] MINECO [Ministerio de Economía y de Competitividad]. España registra un nuevo récord de exportación de bienes en 2015. In: *Mineco.gob.es* [online].

**Graf 8 – Vývoj hodnoty exportu Španělska do vybraných skupin zemí v období 2008–2015 (mil. eur)**

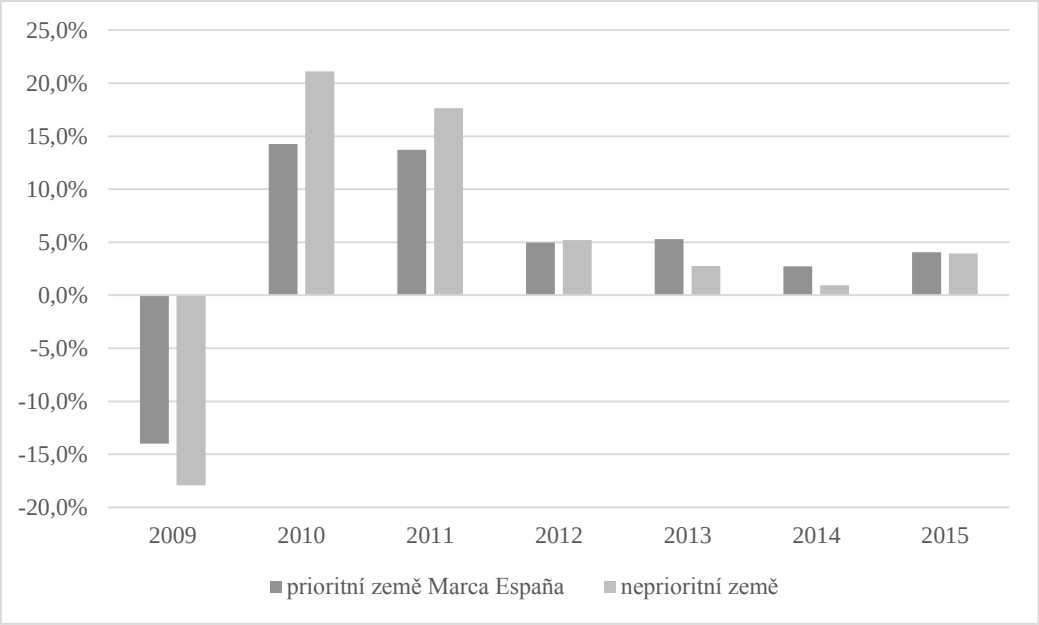



Zdroj: Vlastní vypracování dle MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *DataComex* [online databáze].

Podobné trendy lze sledovat i v případě zbývajících výše vymezených skupin zemí. Vývoj celkové hodnoty exportu pro tyto skupiny zemí zachycuje graf 8. U všech došlo k výraznému poklesu celkové hodnoty exportu v roce 2009. V následujících letech ale export i pro jednotlivé skupiny zemí nepřetržitě rostl, jedinou výjimkou je druhá skupina, u které došlo k nepatrnému poklesu mezi roky 2011–2012. Všechny skupiny zemí zaznamenaly rekordní hodnoty v posledním roce 2015. Pro žádnou skupinu zemí tedy není celkový trend výrazně odlišný.

Na tomto grafu lze vidět také to, že největší hodnoty vykazuje první skupina všech prioritních zemí, což není překvapivé zjištění. Zajímavé však je, že nejnižší hodnoty vykazují prioritní země ekonomické diplomacie. To je však dáno tím, že tato skupina zahrnuje pouze omezený počet 16 zemí a ve srovnání s první skupinou v ní nejsou zahrnuty čtyři evropské destinace, které jsou prioritní pouze pro *Marca España.* Z hlediska nejvýznamnějších exportních destinací se však všechny z nich nacházejí mezi prvními pěti (viz příloha 19), kde je doplňuje na 3. místě Itálie, a jejich podíl na exportech Španělska představuje podle údajů z roku 2015 více než 40 % z celkové hodnoty. Podobný podíl (téměř 39 %) mají na celkových exportech i neprioritní země. Prioritní země ekonomické diplomacie představují zbylých necelých 21 %.

**Graf 9 – Meziroční změna hodnoty španělského exportu do vybraných skupin zemí v období 2009–2015**




Zdroj: Vlastní vypracování dle MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *DataComex* [online databáze].

Při analýze trendů pro jednotlivé skupiny zemí je nejprve vhodné srovnat vývoj exportu do všech prioritních zemí (tedy do první vymezené skupiny zemí) s exportem do neprioritních zemí. Meziroční procentní změny v hodnotách exportu do těchto skupin zemí zobrazuje graf 9. V roce 2009 export pro obě skupiny klesl, jak již bylo zachyceno v grafu 8, přičemž výraznější pokles byl zaznamenán v případě neprioritních zemí. V dalších letech naopak export pro obě skupiny meziročně rostl. Pro roky 2010–2011 byl výrazně vyšší nárůst exportu do neprioritních zemí. V roce 2012 rostla hodnota exportu pro obě skupiny zemí téměř stejně a od roku 2013 se trend změnil a větší procentní přírůstky (a zároveň i výraznější absolutní růst) zaznamenávaly prioritní země. V roce 2013 byly do prioritních zemí zařazeny i země projektu *Marca España*. Je tedy možné, že *nation branding* přispěl k tomu, že byl v období 2013–2015 nárůst exportu do prioritních zemí vyšší než do těch neprioritních. Je však otázkou, do jaké míry se na vývoji exportu do skupiny prioritních zemí podílela také strategie ekonomické diplomacie. Do roku 2013 byly prioritní země zachyceny pouze v plánech PIDM a teprve v roce 2014 byl přijat Strategický plán, které zahájil systematičtější a strukturovanou činnost na podporu internacionalizace španělské ekonomiky.

**Tabulka 8 – Meziroční změna hodnoty španělského exportu do vybraných skupin zemí v období 2009–2015**

| meziroční vývoj exportu | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **prioritní země pouze *Marca España*** | -13,10 % | 11,00 % | 11,66 % | -0,53 % | 5,13 % | 2,10 % | 4,91 % |
| **prioritní země ekonomické diplomacie** | -16,37 % | 23,23 % | 18,79 % | 17,78 % | 5,61 % | 3,92 % | 2,42 % |

Zdroj: Vlastní vypracování dle MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *DataComex* [online databáze].

Pro izolování vlivu samotného projektu *Marca España* od ekonomické diplomacie se jeví jako nejvhodnější analýza vývoje exportu do druhé a třetí skupiny zemí s důrazem na vývoj po roce 2013, kdy byl zahájen projekt *Marca España*.[184] Meziroční procentní vývoj do těchto dvou vybraných skupin zemí zachycuje tabulka 8. Mezi roky 2013–2015 došlo v obou skupinách k narůstání hodnoty exportu. Vývoj v každé skupině byl ale trochu odlišný. Zatímco růst exportu do prioritních zemí ekonomické diplomacie se zpomaloval (tento trend je patrný už od roku 2010) a v roce 2015 byl procentní nárůst nejmenší, tempo růstu exportu do čtyř prioritních zemí podle *Marca España* se zpomalilo mezi roky 2013–2014, ale v roce 2015 opět zrychlilo. Data tedy neposkytují jednoznačnou souvislost mezi projektem *Marca España* a vývojem hodnoty exportu. Sledovaný časový úsek je však příliš krátký a práce abstrahuje od dalších faktorů, které mají na export vliv. Teprve delší časové období (a také větší odstup od hospodářské krize) lépe ukáže, zda je v této oblasti španělská strategie *nation brandingu* účinná a díky aktivitám projektu *Marca España* se daří podporovat španělský export.

Na základě analýzy vývoje španělského exportu v letech 2008–2015 lze vidět, že po počátečním výrazném propadu v roce 2009 zapříčiněném hospodářskou krizí došlo ke značnému zlepšení a v dalších letech hodnota exportu průběžně narůstala až do historicky nejvyšší hodnoty 250 mld. eur v roce 2015. Tento jednoznačně pozitivní trend lze sledovat u všech vymezených skupin zemí, jak u prioritních zemí ekonomické diplomacie, tak u prioritních zemí projektu *Marca España* i zbývajících neprioritních zemí. Je otázkou, zda cílené strategie tento pozitivní trend pro určité země ještě umocňovaly a zda lze sledovat pozitivní přínos projektu *Marca España* pro výkon Španělska v oblasti exportu. Srovnání meziročních změn ve vývoji exportu do všech prioritních zemí a do neprioritních zemí ukázalo, že po roce 2013, kdy byl zahájen projekt *Marca España,* byl meziroční nárůst exportu do

[184] Hlavních 15 zemí v roce 2013 a doplňujících pět v roce 2014.

prioritních zemí vyšší, což by poukazovalo na pozitivní vliv této iniciativy. V rámci prioritních zemí ekonomické diplomacie a čtyř prioritních zemí podle projektu *Marca España* však byl trend odlišný a srovnání meziročních hodnot nárůstu exportu pozitivní vliv projektu *Marca España* nepodpořilo. Jak již bylo zmíněno, časové období je zatím příliš krátké na to, aby byly vyvozovány jakékoli obecnější závěry. V každém případě ale Španělsko zejména v posledním roce 2015 zaznamenalo v oblasti exportu velmi pozitivní vývoj, který mohl být podpořen i aktivitami *nation brandingu.*

## 3.3 Shrnutí

V úvodu kapitoly byly položeny tři dílčí otázky, které je na tomto místě vhodné připomenout, poskytnout na ně odpovědi a dát je do vzájemných souvislostí. První otázkou bylo: **„Jaká je pozice Španělska v rámci hodnocení *nation brandingu*?“**. Na základě hodnoticích systémů projektu *Marca España* a dotazníkového šetření BIE vyplývá, že celková image Španělska se ve sledovaném období zlepšila. V rámci hodnocených zemí mu však náležela pozice ve středu, takže prostor pro další zlepšování zejména ve srovnání s jinými vyspělými evropskými zeměmi zde rozhodně je. Pozitivní trend byl zaznamenán i v případě hodnocení španělské ekonomiky, i přes to ale zůstává tato oblast nejslabším aspektem a výrazně zaostává za dalšími. Podobné výsledky poskytlo i srovnání pozice Španělska na základě mezinárodních žebříčků a hodnocení, i když v jejich případě bylo zaznamenáno zlepšení pouze mezi roky 2014–2015 a v celém sledovaném období došlo ke zhoršení pozice. Je otázkou, do jaké míry se na dílčím zlepšení podílely aktivity projektu *Marca España* a do jaké míry se na celkovém hodnocení podepsalo pouze to, že se zemi podařilo vymanit z nejhlubší krize. Lze předpokládat, že se obě oblasti podporují, neboť úkolem aktérů *nation brandingu* by mělo být mimo jiné podávat aktuální informace o vývoji v zemi a upozorňovat na pozitivní trendy. Kvalitní komunikační strategie je nutná i s ohledem na to, že systém SIDIR ukázal, že je země v ekonomických aspektech podhodnocená a její image neodpovídá realitě. Tato mezera poskytuje značný prostor pro zlepšení výkonu, který ale bude třeba podpořit vhodnou propagací španělské skutečnosti. Pro zemi je žádoucí, aby se vymanila z určitého stereotypu turistické destinace a upozornila na své kvality a potenciál z hlediska exportu a investování.

Druhou otázkou bylo: **„Jaká je španělská ekonomická realita a její vývoj?“**. Na základě zjištěné mezery mezi image a realitou sice může Španělsko podpořit svůj výkon aktivitami *nation brandingu*, ale toto řešení se jeví jako efektivní pouze z krátkodobého hlediska. Pro dlouhodobou strategii je nutné dále zlepšovat i ekonomické prostředí a zvyšovat

konkurenceschopnost, aby byl vývoj udržitelný. Hodnocení Španělska podle mezinárodních žebříčků GCI a Doing Business bylo do velké míry ovlivněnou hospodářskou krizí. Zemi se však po prvotním propadu díky rozsáhlým reformám podařilo vrátit zpátky na pozice, na kterých se nacházela před začátkem krize. Ve sledovaném období se tedy nezlepšovalo jen vnímání Španělska, ale docházelo ke skutečnému zlepšení jeho ekonomických podmínek. Hodnocení ale potvrzují to, že ekonomické aspekty nepatří mezi nejsilnější stránky Španělska. Podle žebříčků v oblasti *nation brandingu* se země pohybuje mezi 10.–20. místem, ale na základě GCI a Doing Business je až ve čtvrté desítce. Nejhorší výkon navíc vykazují ukazatele v dimenzích, které jsou úzce spjaty s ekonomickou diplomacií a výkonem země v oblasti exportu a investic. Do budoucna je tedy žádoucí pokračovat v pozitivním vývoji a s ohledem (nejen) na ekonomickou diplomacii by bylo třeba zaměřit se právě na ty oblasti, které se ukázaly jako nejvíce problematické.

Třetí otázkou bylo: **„Jaký je vývoj španělského exportu?“**. Ve sledovaném období 2008–2015 došlo nejprve k jeho výraznému poklesu v roce 2009, kdy se projevila hospodářská krize. V následujících letech ale hodnota exportu postupně narůstala a v roce 2015 dosáhla nového rekordního maxima. Celkově tedy export zaznamenal velmi pozitivní trend a zejména v posledním roce 2015 byly výsledky příznivé, neboť se podařilo snížit i obchodní deficit. Při analýze exportu do vybraných skupin zemí nebyly zaznamenány žádné výrazně odlišné trendy, které by mohly napovědět, zda se na pozitivním vývoji podílí i *nation branding*. Zatím uběhlo pouze krátké časové období po zahájení projektu *Marca España* a jeho efekty lze očekávat spíše v delším časovém horizontu. Ve sledovaném období byl také export výrazně ovlivněn hospodářskou krizí a zejména počáteční pozitivní vývoj hodnoty exportu po roce 2009 lze přičítat všeobecnému pokrizovému oživení. Pozitivní trend ale pokračoval i v dalších letech a v roce 2015 se tempo růstu ve srovnání s rokem 2014 zvýšilo. Mohl k tomu přispět i projekt *Marca España*, i když uvedená analýza žádné možné výraznější souvislosti mezi vývojem exportu a zahájením aktivit *nation brandingu* neukázala.

# Závěr

Práce se zabývá tématem *nation brandingu* v kontextu ekonomické diplomacie, kterému zatím nebyla na akademické půdě věnována velká pozornost. Jedná se však o téma velmi aktuální. Z teoretického hlediska a také na základě zkoumání španělské praxe je navíc patrné, že spolu obě oblasti souvisí a mají mnoho společného.

Prvním definovaným dílčím cílem práce bylo zachytit a vymezit teoretický vztah mezi koncepty *nation brandingu* a ekonomické diplomacie a najít jejich případné společné zaměření a aktivity, ve kterých se vzájemně překrývají. Ekonomická diplomacie označuje v nejširším pojetí všechny aktivity zaměřené na podporu ekonomických zájmů země, které v rámci tzv. makrodimenze zahrnují multilaterální vztahy a tvorbu obecných podmínek pro prosazování ekonomických zájmů a v rámci tzv. mikrodimenze představují bilaterální spolupráci mezi zeměmi a cílenou podporu domácích podnikatelů při pronikání na zahraniční trhy. *Nation branding* lze vnímat jako aktivity zemí, které jsou zaměřené na budování pozitivní pověsti země a na zvyšování její konkurenceschopnosti. Právě pojem konkurenceschopnost představuje důležité propojení mezi oběma koncepty, neboť ty se začaly rozvíjet zejména v reakci na prohlubující se globalizaci a rostoucí konkurenční tlaky na mezinárodní scéně. Pro země je čím dál tím důležitější se odlišit a nabídnout něco jedinečného, aby mohly uspět.

Ze srovnání cílových oblastí ekonomické diplomacie a *nation brandingu* vyplývá, že oba koncepty směřují k podpoře exportu, investic a cestovního ruchu. *Brandingové* aktivity jsou zároveň vymezeny jako samostatný cíl ekonomické diplomacie, ale toto vnímání *nation brandingu* by bylo omezující, neboť v rámci všech cílových oblastí ekonomické diplomacie má zvláštní postavení. Přesnější je jeho chápání jako dílčího cíle ekonomické diplomacie, který je zároveň jedním z nástrojů pro podporu dalších cílů, kterými jsou právě export, investice a cestovní ruch (viz obrázek 4). Teoretický vztah mezi oběma koncepty je patrný i v oblasti jejich aktérů. V ideálním případě by se na aktivitách *nation brandingu* mělo podílet široké spektrum rozličných aktérů, mezi kterými hrají významnou roli i aktéři primárně zapojení do ekonomické diplomacie – specializované vládní agentury na podporu exportu, investic a cestovního ruchu nebo různé podnikatelské organizace. Aktivity *nation brandingu* mohou mít pozitivní vliv na výkon ekonomické diplomacie a zároveň sami aktéři ekonomické diplomacie mohou přispívat k šíření a rozvíjení dobré pověsti své země.

Druhým dílčím cílem bylo analyzovat konkrétní španělskou praxi v oblasti ekonomické diplomacie a *nation brandingu* a poukázat na to, jaký je vztah mezi nimi v praktické rovině. Je patrná úzká souvislost a vzájemné propojení mezi oběma oblastmi, které se projevuje v jejich

zaměření, aktérech i aktivitách. Ekonomická diplomacie a *nation branding* ve Španělsku nabyly na významu v souvislosti se začátkem světové hospodářské krize, která začala v roce 2007. Na zemi měla velmi negativní dopad, došlo k výraznému zhoršení ekonomického výkonu a také image Španělska. Země byla v mnoha aspektech dlouhodobě podhodnocená nejen mezi zahraniční veřejností, ale i domácím obyvatelstvem, a krize mezeru mezi image a realitou ještě prohloubila. Ekonomická diplomacie a *nation branding* byly zvoleny jako významné nástroje Ministerstva zahraničí pro zlepšení image, ekonomické oživení země a zvýšení celkové konkurenceschopnosti. Španělská ekonomická diplomacie je primárně zaměřena na podporu internacionalizace domácí ekonomiky a pronikání španělských podniků na zahraniční trhy, ale prostřednictvím zahraniční sítě představované zejména specializovanými vládními agenturami (ICEX, Turespaña, Institut Cervantes) hraje významnou roli i při šíření a přenosu image země do zahraničí. Lepší image země by měla následně podpořit i zlepšení výkonu ekonomické diplomacie a projevit se v růstu exportů, přílivu zahraničních investic a počtu turistů. Tyto předpoklady, které se snaží Španělsko uvést do praxe, jsou v souladu s teoretickými poznatky z první kapitoly.

Oblast aktérů je tou, kde je propojení ekonomické diplomacie a *nation brandingu* nejvýraznější. Projekt *Marca España* zavádí dva aktéry, kteří se zabývají výhradně *nation brandingem* – Vysoký vládní zmocněnec a Kancelář Vysokého vládního zmocněnce. Kromě nich se ale na projektu podílí i další aktéři, kteří mají jinou primární oblast působnosti. Na projektu tak přímo spolupracuje i řada aktérů zabývajících se ekonomickou diplomacií, kteří jsou sdruženi v rámci pracovní skupiny ekonomické diplomacie a kteří jsou také zastoupeni v Radě *Marca España.* Španělsko se prostřednictvím integrace a koordinace všech aktérů snaží naplno využít jejich synergie a toho, že se obě oblasti vzájemně vhodně doplňují.

Hlavním cílem práce bylo odpovědět na otázku, zda a do jaké míry je projekt *Marca España* přínosný pro španělskou ekonomickou diplomacii a zda je možné již v relativně omezeném časovém období po zahájení projektu sledovat nějaké výsledky. Na základě poznatků dosažených díky dílčím cílům byl zkoumán konkrétní přínos projektu *Marca España* pro španělský export a práce hledala odpovědi na následující tři dílčí otázky: 1. „Jaká je pozice Španělska podle hodnocení *nation brandingu* a jak se vyvíjí jeho pověst?“ 2. „Jak je hodnocena obecná španělská ekonomická realita a jaký je její vývoj?“ 3. „Jak se vyvíjí španělský export do vybraných skupin zemí?“

Analýza hodnoticích systémů a mezinárodních žebříčků v oblasti *nation brandingu* ukázala, že image Španělska se ve sledovaném období zlepšovala. Výrazné zlepšení vyplývá z dotazníkových šetření španělského průzkumu BIE, ale dílčí zlepšení bylo zaznamenáno

i v rámci mezinárodních žebříčků Country RepTrak a Nation Brands, i když v jejich případě šlo pouze o mírné zlepšení mezi roky 2014–2015. Za celé sledované období 2010–2015 došlo podle nich naopak ke zhoršení celkové pozice Španělska. Podle průzkumu BIE se zlepšilo i vnímání španělské ekonomiky, ale ve srovnání s dalšími aspekty představují ekonomické oblasti ze španělského pohledu slabinu. To ukázalo i hodnocení v rámci jednotlivých dimenzí podle žebříčku CBI v roce 2014. Podle ukazatele SIDIR je však Španělsko v ekonomických aspektech podhodnocené, existuje mezera mezi identitou a image a vnímání zahraniční veřejností neodpovídá realitě.

Mezinárodní žebříčky GCI a Doing Business hodnotící celkovou konkurenceschopnost a podnikatelské prostředí zaznamenaly ve sledovaném období 2008–2015 podobný vývoj. Nejprve došlo k výraznému propadu Španělska, který lze dát do souvislosti se začátkem krize. Po roce 2010 se ale pozice země postupně zlepšovala a v roce 2015 Španělsku patřila podle obou hodnocení shodně 33. celková pozice, což je podobné umístění jako na začátku sledovaného období. Pozice Španělska ve čtvrté desítce však potvrzuje to, že ekonomické aspekty představují spíše slabé stránky celkové španělské reality. V rámci *nation brandingu* se Španělsko pohybuje ve druhé desítce zemí a jeho výkon zlepšují zejména dimenze související s cestovním ruchem, kulturou a obyvatelstvem.

Analýza vývoje hodnoty španělského exportu ukázala nejprve propad celkové hodnoty v roce 2009, což lze dát opět do souvislosti s krizí. V následujících letech ale hodnota průběžně narůstala a v roce 2015 dosáhla nového historického maxima. Pozitivní trend vykazovaly všechny sledované skupiny zemí a na první pohled není patrná žádná výraznější souvislost mezi zahájením projektu *Marca España* v roce 2013 a vývojem španělského exportu. Podrobnější analýza meziročního vývoje exportu do prioritních a neprioritních zemí ukázala, že po roce 2013 rostl export do prioritních zemí vyšším tempem, což by mohlo naznačovat pozitivní vliv strategie *nation brandingu*. Analýza meziročního vývoje exportu do skupin prioritních zemí ekonomické diplomacie a čtyř zemí zařazených pouze mezi prioritní země projektu *Marca España* ale závěry o pozitivním vlivu projektu *Marca España* nepotvrdila.

Přestože teoretické poznatky i praktický systém španělské ekonomické diplomacie a *nation brandingu* poukazují na výrazné propojení obou oblastí a na pozitivní vliv, který by měla strategie budování pověsti země přinést i v oblasti ekonomické diplomacie, nelze tuto souvislost na základě analýzy hodnoticích systémů, mezinárodních žebříčků a statistických dat jednoznačně podpořit. Ve sledovaném období sice došlo k výraznému zvýšení hodnoty španělského exportu až na historické maximum v roce 2015, lze však pouze předpokládat, že zlepšení bylo alespoň částečně zapříčiněno aktivitami projektu *Marca España.* Získaná data

jsou do velké míry zkreslena dopadem ekonomické krize a dostupné metody ani nemohou prokázat jasnou kauzalitu mezi *nation brandingovými* aktivitami a vývojem hodnoty exportu, neboť nelze abstrahovat od dalších faktorů a vlivů. Sledované časové období je velmi krátké a s ohledem na to, že je *nation branding* dlouhodobým konceptem, lze výraznější výsledky teprve očekávat.

Provedená analýza ukázala pozitivní vývoj jak z hlediska pověsti Španělska, tak z hlediska jeho ekonomické reality. Do budoucna je možné očekávat další zlepšování výkonu, pokud bude země pokračovat v ekonomických reformách, aktivity projektu *Marca España* budou důsledné a podaří se dosáhnout efektivního zapojení všech aktérů. V krátkém období by měla navíc postačovat lepší komunikační strategie, která by upozornila na pozitivní charakteristiky v ekonomické oblasti a smazala by mezeru mezi realitou a image. Pro Španělsko by bylo žádoucí vymanit se z určitého stereotypu turistické destinace a mělo by více propagovat i jiné pozitivní charakteristiky, které mohou podpořit nejen export, ale také příliv zahraničních investic. Z dlouhodobého hlediska by však bylo třeba zlepšovat i skutečný výkon a zaměřit se zejména na ty oblasti, které jsou na základě SIDIR, CBI a GCI označeny jako nejproblematičtější. S ohledem na budoucí vývoj by také bylo zajímavé ve výzkumu pokračovat a udělat obdobnou analýzu po delším časovém období. Nabízí se provést analýzu po roce 2020, ke kterému vztahuje *Marca España* své střednědobé cíle.

# Seznam zdrojů

## A. Knižní monografie


ANHOLT, Simon. *Brand New Justice: How branding places and products can help the developing world* [online]. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. Revised Edition, 173 s. [cit. 2015-10-16]. ISBN 0-7506-6600-5. Dostupné také z: http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Brand_Name_Products_Brand_New_Justice_How_Branding_Places_And_Products_Can_Help_The_Developing_Wo.pdf

ANHOLT, Simon. *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. 1st pub. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. xiii, 134 s. ISBN 978-0-230-50028-0.

BAYNE, Nicholas a Stephen WOOLCOCK. What is Economic Diplomacy? In: BAYNE, Nicholas, ed. a Stephen WOOLCOCK, ed. *The New Economic Diplomacy: Decision-making and Negotiation in International Economic Relations.* 3rd ed., rev. and updated. Farnham: Ashgate, ©2011. xxi, s. 1–15.

Global Finance Series. ISBN 978-1-4094-2541-0.

BERGEIJK, Peter A. G. van et al. Economic Diplomacy: The Issues. In: BERGEIJK, Peter A. G. van, ed., OKANO-HEIJMANS, Maaike, ed. a Jan MELISSEN, ed. *Economic diplomacy: economic and political perspectives.* Leiden: Martinus Nijhoff, 2011. vi, s. 1–6. ISBN 978-90-04-20960-2.

DINNIE, Keith. *Nation branding: concepts, issues, practice*. London: Routledge, ©2008. xxiv, 264 s. ISBN 978-0-7506-8349-4.

LEE, Donna and Brian HOCKING. Economic Diplomacy. In: DENEMARK, Robert A., ed. *The International Studies Encyclopedia* [online]. Wiley Blackwell, 2010. Vol. II, s. 1216–1227. ISBN 978-1-4051-5238-9. Dostupné také z: https://kar.kent.ac.uk/38113/1/Lee%20%26%20Hocking%20Economic%20Diplomacy%20finaljuly282008.doc

LEHMANNOVÁ, Zuzana a kol. *Paradigma kultur.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. 511 s. ISBN 978-80-7380-297-4.

MELISSEN, Jan. The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice. In: MELISSEN, Jan, ed. *The new public diplomacy: soft power in international relations*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. xxiv, s. 3–27. Studies in diplomacy and international relations. ISBN 1-4039-4516-0.

OKANO-HEIJMANS, Maaike. Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. In: BERGEIJK, Peter A. G. van, ed., OKANO-HEIJMANS, Maaike, ed. a Jan MELISSEN, ed. *Economic diplomacy: economic and political perspectives.* Leiden: Martinus Nijhoff, 2011. vi, s. 7–36. ISBN 978-90-04-20960-2.

PETERKOVÁ, Jana. *Veřejná diplomacie.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 202 s. ISBN 978-80-7380-125-0.

RANA, Kishan S. a Bippul CHATERJEE, ed. Introduction: The Role of Embassies. In: RANA, Kishan S. a Bipul CHATTERJEE, ed. *Economic Diplomacy: India's Experience* [online]. Jaipur: CUTS International, 2011, s. 3–26 [cit. 2015-08-11]. ISBN 978-81-8257-139-6. Dostupné také z: http://www.cuts-international.org/pdf/Chapter1_Kishan-S-Rana_and_Bipul-Chatterjee.pdf

ŠTOURAČOVÁ, Judita. *Ekonomická diplomacie České republiky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 249 s. ISBN 978-80-86946-71-9.

VERHAGEN, Maxime and Henk BLEKER. Economic Diplomacy in a Changing World. In: BERGEIJK, Peter A. G. van, ed., OKANO-HEIJMANS, Maaike, ed. a Jan MELISSEN, ed. *Economic diplomacy: economic and political perspectives.* Leiden: Martinus Nijhoff, 2011. vi, s. 171–186. ISBN 978-90-04-20960-2.

## B. Odborné studie a články

ANHOLT, Simon. Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy* [online]. 2013, Vol. 2, Iss. 1, Article 1, s. 6–12 [cit. 2015-08-26]. ISSN: 2325-8543. Dostupné z: http://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1/

ANHOLT, Simon. Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place branding* [online]. 2006, Vol. 2, 4, s. 271–275 [cit. 2015-08-26]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v2/n4/pdf/6000040a.pdf

FAN, Ying. Branding the Nation: What is Being Branded? *Journal of Vacation Marketing* [online]. 2006, 12:1, s. 5–14 [cit. 2015-11-24]. ISSN 1356-7667. Dostupné z: http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1286/3/BrandingNat.pdf

FERNÁNDEZ-MARTOS MONTERO, Antonio. La Ampliación de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercado. *Boletín Económico de ICE* [online]. Nº 3042, Del 1 al 31 de Agosto de 2013, s. 3–5 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3042_3-6__46C070E0C8686580D36F522918173FCD.pdf

GIEPI [Grupo de Investigación de Política Económica Global]. *Marca España y la Diplomacia Económica* [online]. 2013. Universidad Camilo José Cela, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Ponencias de la jornada ‚Sinergias entre la diplomacia económica española y la estrategia de Marca España‘ [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.ucjc.edu/files/pdf/noticias/MARCA_ESPANA_consolidado_2013.pdf

GILMORE, Fiona. A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management* [online]. April 2002, Vol. 9, Issue 4/5, s. 281–293 [cit. 2016-02-26]. Dostupné prostřednictvím databáze EBSCO: https://www.ebscohost.com/

MARTÍNEZ VIAL, María José. España, quo vadis? In: MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España* [online]. 2012, s. 85–94. Colección Escuela Diplomática [cit. 2015-08-26]. ISSN 1576-2432. Dostupné z: http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/COLECCION%20ESCUELA%20DIPLOMATICA_NUM%2018.pdf

MOLINA, Ignacio, ed. *Resumen Ejecutivo y Conclusiones del Informe Elcano "Hacia una renovación estratégica de la política exterior española"* [online]. Real Insituto Elcano, Febrero de 2014. 14 s. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/938e0b80430c55a6a8b1aac959dd21c2/EEE0-2014_resumen_conclusiones_informe_elcano_renovacion_estrategica_politica_exterior_espanola_A.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=938e0b80430c55a6a8b1aac959dd21c2

SANER, Raymond a Lichia YIU. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times* [online]. Haag: Clingendael Institute, January 2003. 41 s. Discussion papers in diplomacy [cit. 2015-08-26]. ISSN 1569-2981. Dostupné z: http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20030100_cli_paper_dip_issue84.pdf

SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences* [online]. Haag: Clingendael Institute, November 2008. 42 s. Discussion papers in diplomacy [cit. 2015-08-26]. ISSN 1569-2981. Dostupné z: http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20081022_pap_in_dip_nation_branding.pdf

SZONDI, György. The role and challenges of country branding in transition countries: The Central and
Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy* [online]. 2007, vol. 3, 1, s. 8–20. Special Issue Paper [cit. 2015-10-09]. ISSN 1751-8040. Dostupné z: http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v3/n1/index.html

WEF [World Economic Forum]. *The Case for Trade and Competitivness* [online]. September 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_Competitiveness_2105.pdf

## C. Oficiální institucionální dokumenty

CZECHTRADE. *Katalog služeb* [online]. [2016-01-09]. Dostupné z: http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/

ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *Plan Estratégico 2014-2015* [online]. Madrid, 13 de febrero de 2014 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: http://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mjgw/~edisp/dax2014280485.pdf

*Informe Proyecto Marca España* [online]. 2003 [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/informe.pdf

INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Plan Estratégico de Marketing 2014-2015* [online]. 2014 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.tourspain.es/es-es/marketing/PEM/Documentos%20PEM/Documento%20marco%20PEM%20Turespa%C3%B1a.pdf

INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015* [online]. 2012 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf

MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Estrategia de Acción Exterior* [online]. Octubre 2014 [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh14/exterior/Documents/Estrategia%20de%20acci%C3%B3n%20exterior.pdf

*Marca España: Plan Anual 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: http://marcaespana.es/proyectos/plan-de-acci%C3%B3n

MINECO [Ministerio de Economía y de Competitividad]. *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015* [online]. 2014 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/140228_Plan_Internacionalizacion.pdf

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA. *Las Reformas del Gobierno de España: La Determinación Frente a la Crisis* [online]. Madrid, Septiembre de 2012 [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: http://www.lamoncloa.gob.es/Documents/lasreformasdelgobiernodeespa%C3%B1aespa%C3%B1olcongr%C3%A1ficos.pdf

MZV ČR [Ministerstvo zahraničních věcí České republiky]. *Koncepce zahraniční politiky ČR* [online]. Praha, 13. července 2015 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/1565920/Koncepce_zahranicni_politiky_CR.pdf

MZV ČR [Ministerstvo zahraničních věcí České republiky]. *Seznam schválených projektů na podporu ekonomické diplomacie pro rok 2015* [online]. [2016-01-09]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/1406104/Seznam_schvalenych_projeku_2015_pro_web.pdf

*Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2013* [online]. 2013 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: http://marcaespana.es/proyectos/plan-de-acci%C3%B3n

*Plan Anual de Acción Exterior de la Marca España 2014* [online]. 2014 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: http://marcaespana.es/proyectos/plan-de-acci%C3%B3n

*Rankings Para Marca España* [online]. 2014 [cit. 2016-20-02]. Dostupné z: http://marcaespana.es/actualidad/marca-espa%C3%B1a/aprobado-el-plan-anual-de-acci%C3%B3n-exterior-de-marca-espa%C3%B1a-2014

## D. Hodnoticí zprávy a statistická data

BRAND FINANCE. *Nation Brands. The annual report on Nation Brands 2013* [online]. December 2013 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_2013.pdf

BRAND FINANCE. *Nation Brands. The annual report on Nation Brands 2014* [online]. December 2014 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_report_2014_final_edition.pdf

BRAND FINANCE. *Nation Brands 2015. The annual report on the world's most valuable nation brands* [online]. October 2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_2015.pdf

BRAND FINANCE. *Nation Brands 100. The Brand Finance report on the 100 most valuable Nation Brands 2011* [online]. November 2011 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://brandfinance.com/images/upload/bfnb_100_2011_web_sp.pdf

BRAND FINANCE. *Top 100 Nation Brands 2012* [online]. August 2012 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://brandfinance.com/images/upload/bfj_nation_brands_100_2012_dp.pdf

ECB [European Central Bank]. *Euro exchange rates USD* [statistická data]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en.html

FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2012-2013* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf

FUTUREBRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.futurebrand.com/cbi/2014

FUTUREBRAND. *2010 Country Brand Index* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/FutureBrand_2010_CountryBrandIndex.pdf

FUTUREBRAND. *2011-2012 Country Brand Index* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/2011-2012_FutureBrand_CBI_ENG.pdf

MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *DataComex* [online databáze]. Estadísticas del comercio exterior [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: http://datacomex.comercio.es/index.htm

OECD [Organization for Economic Cooperation and Development]. *OECD Data* [online databáze]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: https://data.oecd.org/

REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Imagen de España (BIE). 5ª oleada: resultados de diciembre 2014 – enero 2015* [online]. Madrid, Febrero de 2015 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/fb309280475a88df9b6fbb12dd3b68de/Barometro_Imagen_Espana_5.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fb309280475a88df9b6fbb12dd3b68de

REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 1ª oleada: resultados de mayo y junio de 2012* [online]. Madrid, Julio de 2012 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/cd7c33004e2eda48a028bd1063f90368/Barometro_Marca_Espa%C3%B1a_1.pdf?MOD=AJPERES

REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 2ª oleada: resultados de diciembre de 2012* [online]. Madrid, Enero de 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/72b3fd004e2eda83a031bd1063f90368/Barometro_Marca_Espa%C3%B1a_2.pdf?MOD=AJPERES

REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro de la Marca España (BME). 3ª oleada: resultados de marzo-abril de 2012* [online]. Madrid, Abril de 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/1bab08004f60a3f588609b8c9edeb290/Barometro_Marca_Espa%C3%B1a_3.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1bab08004f60a3f588609b8c9edeb290

REAL INSTITUTO ELCANO. *Barómetro Imagen de España. 4ª oleada: trabajo de campo noviembre de 2013* [online]. Madrid, Diciembre de 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/426019804224dc299afbfbf1c10d704d/Barometro_Imagen_Espana_4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=426019804224dc299afbfbf1c10d704d

REAL INSTITUTO ELCANO. *Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad. Análisis del caso español. Segunda edición – 2015* [online]. Madrid, 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/60905e804af9dae18476cec71300caaf/GonzalezEnriquez-MartinezRomera-Sistema-Indicadores-Distancia-Imagen-Realidad-SIDIR-Caso-Espanol-2ed-2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=60905e804af9dae18476cec71300caaf

REPUTATION INSTITUTE. *2011 Country RepTrak™. Topline Report: Learnings from the Most Reputable Countries in the World* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Country-RepTrak%C2%AE-Report-2011.aspx

REPUTATION INSTITUTE. *2012 Country RepTrak™ Topline Report* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Most-Reputable-Countries-2012.aspx

REPUTATION INSTITUTE. *2013 Country RepTrak™ Topline Report* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Most-Reputable-Countries-2013.aspx

REPUTATION INSTITUTE. *2014 Country RepTrak®. The World's Most Reputable Countries* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Most-Reputable-Countries-2014.aspx

REPUTATION INSTITUTE. *2015 Country RepTrak®. The World's Most Reputable Countries* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Most-Reputable-Countries-2015.aspx

UN [United Nations]. *UN Comtrade Database* [online databáze]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: http://comtrade.un.org/data/

UNWTO [United Nations World Tourism Organization]. *Tourism Highlights, 2015 Edition* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2008-2009* [online]. Geneva, 2008 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2009-2010* [online]. Geneva, 2008 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2010-2011* [online]. Geneva, 2010 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2011-2012* [online]. Geneva, 2011 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2012-2013* [online]. Geneva, 2012 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2013-2014* [online]. Geneva, 2013 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2014-2015* [online]. Geneva, 2014 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Competitivness Report 2015-2016* [online]. Geneva, 2015 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

WEF [World Economic Forum]. *The Global Enabling Trade Report 2014* [online]. Geneva, 2014 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnablingTrade_Report_2014.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2008* [online]. Washington, 2007 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB08-FullReport.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2009* [online]. Washington, 2008 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB09-FullReport.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2010* [online]. Washington, 2009 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB10-FullReport.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2011* [online]. Washington, 2010 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB11-FullReport.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2012* [online]. Washington, 2012 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2013* [online]. Washington, 2013 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2014* [online]. Washington, 2013 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf

WORLD BANK. *Doing Business 2015* [online]. Washington, 2014 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf

WORLD BANK. *World Data Bank* [online databáze]. World Development Indicators [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators&preview=on

## E. Mezinárodní smlouvy a zákony

ČESKO. Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 157/1964 Sb. ze dne 10. června 1964, o Vídeňské úmluvě o diplomatických stycích. In: *Sbírka zákonů České republiky.* Praha: 8. července 1964. Částka 67. Dostupné také z: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/castka/1964-67

ŠPANĚLSKO. Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 74*. Madrid: 26 de Marzo de 2014, s. 26531–26564. Dostupné také z: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-3248

ŠPANĚLSKO. Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y *Navegación. In: Boletín Oficial del Estado núm. 80.* Madrid: 2 de abril de 2014, s. 27997–28019. Dostupné také z: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-3520

ŠPANĚLSKO. Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 36*. Madrid: 11 de Febrero de 2012, s. 12550–12568. Dostupné také z: http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-2078

ŠPANĚLSKO. Real Decreto 344/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 36*. Madrid: 11 de Febrero de 2012, s. 12586–12606. Dostupné také z: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-2080

ŠPANĚLSKO. Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Competitividad y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 36*. Madrid: 11 de febrero de 2012, s. 12607–12633. Dostupné také z: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-2081

ŠPANĚLSKO. Real Decreto 608/2013, de 2 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 1636/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Entidad Pública Empresarial Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). In: *Boletín Oficial del Estado núm. 213*. Madrid: 5 de septiembre de 2013, s. 64261–64268. Dostupné také z: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-9353

ŠPANĚLSKO. Real Decreto 632/1987, de 8 de mayo, sobre organización de la Administración del Estado en el exterior. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 118.* Madrid: 18 de Mayo de 1987, s. 14333–14335. Dostupné také z: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1987-11917

ŠPANĚLSKO. Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, por el que se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y se modifica el Real Decreto 1412/2000, de 21 de julio, de creación del Consejo de Política Exterior. In: *Boletín Oficial del Estado núm. 155*. Madrid: 29 de junio de 2012, s. 46129–46132. Dostupné také z: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-8672

## F. Webové příspěvky, stránky a portály

AECID [Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo]. *Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo* [online]. [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.aecid.es/

CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. *Cámara de Comercio de España* [online]. © La Cámara de Comercio de España [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.camara.es/

CEC [Consejo Empresarial para la Competitividad]. *Consejo Empresarial para la Competitividad* [online]. © CEC [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://www.consejoempresarialparalacompetitividad.es/

CEOE [Confederación Española de Organizaciones Empresariales]. *Confederación Española de Organizaciones Empresariales* [online]. © 2013, Confederación Española de Organizaciones Empresariales [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://www.ceoe.es/

CERSA [Compañía Española de Reafianzamiento]. *Compañía Española de Reafianzamiento* [online]. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://www.cersa-minetur.es/

CESCE [Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación]. *Compañía Española de Seguros de Crédito a la* Exportación [online]. © CESCE 2015 [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.cesce.es/

CÍRCULO DE EMPRESARIOS. *Círculo de Empresarios* [online]. Círculo de Empresarios © 2012 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://circulodeempresarios.org/

CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES. *Club de Exportadores e Inversores* [online]. © 2016 Club de Exportadores e Inversores Españoles [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://www.clubexportadores.org/

COFIDES [Compañía Española de Financiación del Desarrollo]. *Compañía Española de Financiación del Desarrollo* [online]. © 2013 COFIDES [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.cofides.es/

ENISA [Empresa Nacional de Innovación]. *Empresa Nacional de Innovación* [online]. © ENISA [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://www.enisa.es/

FMRE [Foro de Marcas Renombradas Españolas]. *Foro de Marcas Renombradas Españolas* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://www.marcasrenombradas.com/

ICEX [ICEX España Exportación e Inversión]. *ICEX España Exportación e Inversión* [online]. © ICEX España Exportación Inversiones [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.icex.es/icex/es/index.html

ICO [Instituto de Crédit Oficial]. *Instituto de Crédit Oficial* [online]. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: https://www.ico.es/web/ico/home

INSTITUTO CERVANTES. *Instituto Cervantes* [online]. © Instituto Cervantes (España), 1991-2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.cervantes.es/default.htm

INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. Campaña I need Spain. *Tourspain.es* [online]. [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: http://www.tourspain.es/es-es/marketing/Publicidad/Campanas/Paginas/INeedSpain.aspx

INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. *Insituto de Turismo de España* [online]. [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.tourspain.es/es-es/Paginas/Index.aspx

INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. Otras Campañas de Publicidad. *Tourspain.es* [online]. [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: http://www.tourspain.es/es-es/marketing/Publicidad/Campanas/Paginas/Smile.aspx

*Marca España* [online]. [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://marcaespana.es/

MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación]. *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación* [online]. © Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: http://www.exteriores.gob.es/Portal/en/Paginas/inicio.aspx

MINECO [Ministerio de Economía y de Competitividad]. España registra un nuevo récord de exportación de bienes en 2015. In: *Mineco.gob.es* [online]. 18 de febrero de 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=e7d7584556fe2510VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnextchannel=9624705328008310VgnVCM1000001d04140aRCRD

MINECO [Ministerio de Economía y Competitividad]. *Ministerio de Economía y Competitividad* [online]. © 2012-2016 Ministerio de Economía y Competititvidad [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.mineco.gob.es/

OLIVEIRA, Eduardo. The winner takes it all: City brand rankings. In: *Place Brands Blog* [online]. ©2012 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: http://placesbrands.com/the-winner-takes-it-all-city-brand-rankings/

REAL INSTITUTO ELCANO. Imágen de España. *Realinstitutoelcano.org* [online]. 2002-2016 © Fundación Real Instituto Elcano [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jjEBf3QG93QwMDyyBnA0d3C-8QS1NDgzAPE6B8pFm8AQ7gaEBAt59Hfm6qfkFuRDkAUzSsyA!!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

SEGITTUR [Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas]. *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* [online]. © SEGITTUR [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://www.segittur.es/

The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™. Simonanholt.com [online]. © 2009 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: http://www.simonanholt.com/Research/research-the-anholt-gfk-roper-nation-brands-index-sm.aspx