VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2016 Martina Drobná

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAHE
Fakulta medzinárodných vzťahov
Program: Medzinárodná politika a diplomacia



Diplomová práca

Nation branding Českej a Slovenskej republiky

Autor: Martina Drobná
Vedúci práce: Ing. Milan Postler, Ph.D.

2016

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu „Nation branding Českej a Slovenskej republiky“ vypracovala samostatne. Všetku použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v priloženom zozname zdrojov.

V Prahe dňa …….. ……..

Podpis

Poďakovanie

Rada by som sa touto cestou poďakovala vedúcemu práce Ing. Milanovi Postlerovi,Ph.D. za venovaný čas, cenné pripomienky a rady pri vypracovávaní tejto práce. Taktiež by som sa chcela poďakovať Ivete Hermysovej z odboru verejnej diplomacie MZVaEZ SR za venovaný čas a ochotu priblížit problematiku brandingu SR.

Obsah

Zoznam skratiek **15**

Úvod **5**

1 Teoretické východiská **7**

1.1 Medzinárodne-politický kontext konceptu nation brandingu **7**

1.1.1 Soft power 8

1.1.2 Verejná diplomacia 9

1.1.3 Nation branding 10

1.1.4 Vzťah nation brandingu a verejnej diplomacie 12

1.1.5 Teória konkurencieschopnej identity - Theory of Competitive Identity 13

1.1.6 Hodnotenie image krajín 15

1.2 Marketingová terminológia **18**

1.2.1 Značka, brand a branding 19

1.2.2 SWOT analýza 22

1.2.3 Marketingové termíny: identita, image a reputácia 22

1.2.4 Positioning značky 29

2 Prípadová štúdia: značka Českej republiky **31**

2.1 Vývoj zahraničnej prezentácie ČR **31**

2.2 Súčasný obraz značky ČR vo svete **34**

2.2.1 Image ČR – NBI hexagón národnej značky 35

2.2.2 Image ČR – CBI index 38

2.2.3 Image z pohľadu zahraničných médií 40

2.2.4 SWOT analýza značky ČR 41

2.3 Inštitucionálna dimenzia brandingu ČR **42**

2.3.1 Štátna úroveň 43

2.3.2 Neštátna úroveň 46

2.4 Analýza identity značky Českej republiky **47**

2.4.1 Vizuálne komponenty identity 47

2.4.2 Obsahová rovina identity – atribúty značky 52

3 Prípadová štúdia: značka Slovenskej republiky **55**

3.1 Vývoj zahraničnej prezentácie SR **55**

3.2 Súčasný obraz značky SR vo svete **58**

3.2.1 Image SR - NBI hexagón národnej značky 58

3.2.2 Image SR - CBI index 62

3.2.3 Image z pohľadu zahraničných médií ... 64
3.2.4 SWOT analýza značky SR ... 65
3.3 Inštitucionálna dimenzia brandingu SR ... 67
3.3.1 Štátna úroveň ... 67
3.3.2 Neštátna úroveň ... 70
3.4 Analýza identity značky Slovenskej republiky ... 71
3.4.1 Vizuálne komponenty identity ... 71
3.4.2 Obsahová rovina identity – atribúty značky ... 74
4 Porovnanie prístupov Českej a Slovenskej republiky ... 79
4.1 Odporúčania ... 81
Záver ... 83
Bibliografia ... 87
Zoznam obrázkov ... 95
Zoznam tabuliek ... 96
Zoznam príloh ... 97

Zoznam skratiek

CBI	Country Brand Index
MDVRR SR	Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR
MH SR	Ministerstvo hospodárstva SR
MK SR	Ministerstvo kultúry SR
MPO ČR	Ministerstvo priemyslu a obchodu ČR
MŠVVaŠ SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR
MZV ČR	Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky
MZVaEZ SR	Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR
NBI	Nation Brand Index
SACR	Slovenská agentúra pre cestovný ruch
SARIO	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
USA	Spojené štáty americké
VD	Verejná diplomacia

Úvod

Marketingové metódy brandingu, ktoré boli tradične asociované so svetom korporácií a produktov postupne prekročili túto pomyseľnú hranicu aj do oblasti medzinárodnej politiky. Dnes sa tak môžeme stretnúť s pokusmi mnohých vlád o budovanie značiek ich krajín, aby ostali relevantnými hráčmi vo vysoko konkurenčnom globalizovanom svete. Nation branding predstavuje jeden z nástrojov, ktorým sa dnes krajiny pokúšajú predstaviť sa čo v najlepšom svetle a pozitívne ovplyvniť svoju medzinárodnú reputáciu. Dôležitosť silnej značky si uvedomujú aj štáty bývalého Sovietskeho zväzu, medzi nimi aj krajiny strednej a východnej Europy. Nakoľko ostávala táto geografická oblasť doposiaľ skôr na okraji záujmu výskumu, zaujíma nás ako k tejto disciplíne pristupujú dve stredoeurópske krajiny - Česká a Slovenská republika.

Cieľom práce je predstaviť a zhodnotiť túto disciplínu v kontexte ČR a SR. Chceme zistiť, či je súčasťou ich zahranično-politického snaženia a zhodnotiť ich počínanie. Zameraním sa na vývoj, inštitucionálnu dimenziu a analýzou ich značiek sa budeme snažiť posúdiť, či sa ich prístupy k nation brandingovým aktivitám líšia.

Výskumné otázky diplomovej práce formulujeme nasledovne: Je nation branding súčasťou zahranično-politických snáh Českej a Slovenskej republiky? Líšia sa prístupy týchto dvoch krajín k využívaniu tohto nástroja?

Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola predstavuje teoretické východiská práce, ktoré ponúkajú potrebný aparát pre analýzu prípadov oboch krajín. Kapitola pozostáva z dvoch hlavných častí. V prvej najskôr zasadzujeme koncept nation brandingu do medzinárodne-politického kontextu a ponúkame pohľad na túto disciplínu primárne toutu optikou. Približujeme jednotlivé súvisiace koncepty ako je soft power a verejná diplomacia. Tiež sa venujeme metódam merania povesti štátov - NBI a CBI indexom. Druhá časť teoretického východiska približuje tento koncept prostredníctvom vysvetlenia kľúčových marketingových pojmov. Venujeme sa pojmom značka, brand a branding, ich manažmentu, ale predovšetkým sa sústreďujeme na koncepty image a identity značky. Práve tieto dva koncepty, považujeme za nosné v rámci analytickej časti práce a aplikujeme ich na prípady značiek Českej a Slovenskej republiky.

Druhá kapitola predstavuje prístup Českej republiky k systematickému budovaniu jej zahraničného obrazu a tvorbe "značky ČR". Po preskúmaní vývoja problematiky (konkrétnych krokov) analyzujeme značku ČR prostredníctvom konceptu image a identity. Analýza image nám ponúkne súčasný prevládajúci obraz Českej republiky v zahraničí. Túto analýzu prevedieme na základe Anholtovej teórie NBI indexu hexagónu národnej značky a následne konkurečného indexu CBI. Keďže sú tieto indexy len zlomkom možných nástrojov k skúmaniu povesti krajiny, doplníme obraz aj o vybrané mediálne výskumy zahraničných médií a tradičný marketingový nástroj SWOT analýzu. Ďaľšou zásadnou časťou je pohľad na inštitucionálnu dimenziu tvorby značky ČR. Kapitolu uzatvárame analýzou značky na základe konceptu identity a to v dvoch rovinách. V prvej sa venujeme vizuálnym komponentom identity značky. Druhá rovina sa venuje jej obsahovej stránke v zmysle kľúčových atribútov.

Totožný postup sme zvolili v rámci tretej kapitoly na analýzu prípadu Slovenskej republiky. Táto kapitola preskúma prístup k jej zahraničnej prezentácii a tvorbe "značky Slovensko".
Štvrtá kapitola porovnáva prístupy týchto dvoch krajín a ponúka odporúčania pre ďalší postup tvorby brandingu.

Pri spracovávaní práce sme boli limitovaní dvoma skutočnostami. Po prvé, ide o terminologickú neujasnenosť, ktorej súvis možno hladať v relatívnej čerstvosti tohto odboru v medzinárodne-politickom prostredí. K mnohým cudzojazyčným výrazom neexistujú ekvivalenty a rôzni autori pracujú s odlišnými termínmi ako synonymnými výrazmi. Druhý problém predstavoval nedostatok relevantných zdrojov literatúry. Napríklad správy o výskumoch image a verejnej mienky nie sú dostupné širokej verejnosti, nakoľko sú vypracovávané na objednávku orgánov štátnej správy, či štátnych agentúr. Množstvo ďalších relevantných zdrojov a analýz je vypracovávaných len pre interné potreby ministerstiev. Po osobnej konzultácii na odbore verejnej diplomacie MZVaEZ SR nám bolo spístupnených mnoho doplňujúcich informácii, medzi inými aj čiastková správa výskumu NBI pre SR za rok 2011, avšak analýza značiek u oboch krajín ostáva kvôli nedostatku ďalších relevantných informácií limitovaná.

1 Teoretické východiská

1.1 Medzinárodne-politický kontext konceptu nation brandingu

Zmeny medzinárodného prostredia od druhej polovice 20. nepochybne viedli k nástupu nových prístupov k zahraničnej politike. "Verejná diplomacia" a "nation branding" sú v dnešnej dobe najčastejšie spomínanými termínmi v súvislosti s hľadaním inovatívnych kanálov a metód v medzinárodných vzťahoch. Propagovanie pozitívnej image krajiny nie je v zahraničnej politike ničím novým, avšak podmienky pre uplatňovanie mäkkej moci v medzinárodnom prostredí sa dramaticky zmenili. Aké zmeny medzinárodného kontextu boli teda zásadné pre nárast záujmu o tieto disciplíny?

Spoločným menovateľom týchto transformácií je určite globalizácia. Globalizačné procesy so sebou priniesli úzku prepojenosť trhov a vzájomnú závislosť aktérov, ktorých nemožno ďalej zužovať len na okruh štátov. Tie už nie sú jediným hráčom na globálnej scéne, ale musia tiež jednať s transnacionálnymi korporáciami, či nevládnymi organizáciami. Jednou zo zásadných skutočností, ktorá transformovala medzinárodne-politické prostredie, je demokratizácia krajín. Je dôležité si uvedomiť, že postoje a mienky verejnosti sa stali relevantnými pre súčasné, medzinárodne-politické rozhodovanie. Okrem tejto skutočnosti Potter naviac uvádza vzostup globálnych médií, ich intruzívnosť, nárast globálnej transparentnosti a vzostup globálnej kultúry, ktorá vedie k túžbam ochrániť kultúrnu diverzitu.[1] Rozmanité kultúry môžu rovnakú informáciu chápať odlišným spôsobom. Preto si vyžaduje cielené úsilie, aby cieľové publiká chápali kroky štátu spôsobom, ktorým boli pôvodne zamýšľané.

Ďalším novým aspektom medzinárodného prostredia je obrovský technologický vývoj a informačná explózia. Táto skutočnosť priniesla aj následky v podobe paradoxu hojnosti tzv. "paradox of plenty".[2] Štáty sa tak pohybujú vo vysoko konkurenčnom prostredí, v ktorom už nie je problém získať informácie, ale naopak pozornosť. Preto budú podľa Nyea dopytovaní skôr editori, ktorí by nám povedali, kam upriamiť pozornosť.[3] V súvislosti s týmto tvrdením tak potom nie je žiadnym prekvapením, že sa mnoho vlád obracia k marketingovým a brandingovým odborníkom.

[1] POTTER in GILBOA, Eytan. Searching for a Theory of Public Diplomacy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, [cit. 2015-06-01], s. 58.
[2] SIMON, H. A. Information 101: It's not what you know, it's how you know it. *The Journal for Quality and Participation*, 1998, 21 (4), s. 30–33.
[3] NYE, Joseph S. Public Diplomacy and Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, [cit. 2015-06-01], s. 99-100.

1.1.1 Soft power

Koncepty verejnej diplomacie a nation brandingu majú v kontexte medzinárodných vzťahov spoločný základ v podobe dualistickej teórie moci - soft a hard power. Teóriu medzinárodných vzťahov o ňu obohatil autor Joseph Nye. Podľa tohto autora je dôležité zvoliť agendu na dnešnej medzinárodnej scéne tak, že krajina pritiahne ostatných nie cez prostriedky donútenia, vojenskou, či ekonomickou hrozbou (teda tradične asociovanými s hard power), ale prostredníctvom soft power.[4] Soft power chápe ako schopnosť ovplyvniť ostatných a dosiahnuť želaný výsledok prostredníctvom príťažlivosti a nie nátlakom, či platením.[5] Príťažlivosť može vyvstať z nehmotných aktív v podobe atraktívnej osobnosti, kultúry, politických hodnôt a inštitúcií legitímnej politiky a morálnej autority.[6] Mäkká moc má unikátny charakter, spočívajúci práve v myšlienke "atraktívnosti" štátov. Fan trefne podotkol, že využívanie soft power vedie k paradoxu, že moc v konečnom dôsledku neleží v rukách krajiny, ktorá ju využíva, ale naopak na strane recipient, nakoľko odpoveď a reakcia druhej krajiny sú kľúčové. Preto je podľa neho soft power nekontrolovateľná a nemožno s ňou narábať koordinovaným spôsobom, ako si to predstavuje jej proponent Nye.[7] Nech už sa názory autorov na koncept mäkkej moci akokoľvek rôznia, nám signalizuje dôležitý posun v politických paradigmách. A síce, že tradičná diplomacia ustupuje v prospech politiky identity. Svet tradičnej mocenskej politiky bol príznačný tým, koho armáda, alebo ekonomika zvíťazí. Politika v informačnej ére môže byť v konečnom dôsledku o tom, koho príbeh zvíťazí.[8] Priaznivá image a povesť vo svete sa tak stali zásadným aktívom pre zahraničnú poltiku štátov. Aj keď súhlasíme s tým, že proces kontroly mäkkej moci môže byť vcelku náročný, neuberá to podľa nás na jej význame na medzinárodnom postavení štátu.[9]

[4] NYE, Joseph S. Public Diplomacy and Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, s. 94-109. [cit. 2015-06-01], s. 94.
[5] Ibid, s. 94.
[6] Ibid, s. 95.
[7] FAN, Ying. Soft Power: Power Of Attraction Or Confusion? *Place Branding and Public Diplomacy* [online]. 2008, vol. 4, no. 2, s. 147-158 [cit. 2015-06-01], s. 149.
[8] NYE, Joseph S. *The Benefits of Soft Power.* [online]. 2004. [vid. 2015-06-01], s. 5.
[9] Ibid, s. 5.

1.1.2 Verejná diplomacia

Jedným z kľúčových nástrojov soft power štátu je verejná diplomacia. Na medzinárodnej scéne boli tomuto pojmu v minulosti pripisované rôzne významy a tak existuje celý rad definícií. Na základe súčasného chápania J. Peterková charakterizuje verejnú diplomaciu nasledovne: „činnost zaměřená na utváření a ovlivňování pozitivních představ o daném státu, hodnotách a činnostech, které reprezentuje mezi zahraniční veřejností. Prostředkem k dosažení žádoucího cíle je pravdivá komunikace se zahraniční veřejností, prováděná v součinnosti státního aparátu i soukromých subjektů..“[10]

Existujú názory, ktoré vydávajú verejnú diplomaciu za typ propagandy. V diskusiách o ich možnej príbuznosti, či rozdielnosti však zatiaľ nepanuje zhoda. Ich spoločným prvkom je podľa Melissena „komunikácia informácií a myšlienok zahraničnej verejnosti so snahou zmeniť ich postoj smerom k zemi pôvodu”[11] Propaganda však býva negatívne asociovaná s odstrašujúcim príkladom nacistickej propagandy z obdobia druhej svetovej vojny, čo je jedným z dôvodov prečo tento pojem prestal vyhovovať povojnovým prezentačným potrebám štátov.[12] Verejnú diplomaciu zároveň nemožno zužovať len na public relations kampane. Samozrejme, že poskytovanie informácií a “predaj” pozitívneho image je jej súčasťou, ale verejná diplomacia cieli na budovanie dlhodobých vzťahov. [13] Pri budovaní pozitívnej image krajiny hrajú dôležitú úlohu tri dimenzie.[14] Prvá, najbezprostrednejšia dimenzia, je komunikácia na každodennej báze. Zahŕňa vysvetľovanie rozhodnutí o domácej a zahraničnej politike štátu, či krízový manažment. Nielen domáce, ale aj zahraničné média predstavujú podstatné cieľové publikom tejto fázy. V druhej dimenzii ide, obdobne ako v prípade politických či reklamných kampaní, predovšetkým o vytvorenie komunikácie, ktorá sa zameria na vybrané témy. Dochádza k plánovaniu komunikácie a podujatí, ktoré podporia centrálnu tému a priblížia konkrétne kroky a iniciatívy štátnej politiky. Tretia dimenzia prebiehajúca v niekoľkoročnom horizonte. Je

[10] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie.* Plzeň: Nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-125-0. S. 13.
[11] MELISSEN, J. *The New Public Diplomacy: The Soft Power in International Relations* [online]. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 1–4039–4516–0, s. 19.
[12] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 17.
[13] NYE, Joseph S. Public Diplomacy and Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, [cit. 2015-06-01], s. 101-102.
[14] Ibid, s. 101-102.

zasvätená budovaniu dlhodobých vzťahov s kľúčovými jednotlivcami prostredníctvom štipendií, výmen, konferencií, seminárov a prístupu k médiám.[15]

1.1.3 Nation branding

Pojem, ktorý je často diskutovaný v súvislosti s dnešnou zahraničnou politikou a verejnou diplomaciou je *branding*. Uplatňovanie metód brandingu dnes už nie je striktne limitované len rámcom sveta korporácií a produktov. Rozsah možností jeho aplikácie sa postupne rozšíril od najzákladnejších fyzických produktov, až ku krajinám. Práve na myšlienke uplatnenia tejto disciplíny na realitu štátov a krajín stojí obor nation brandingu.

Nation branding predstavuje fenomén, ktorý vďaka svojej komplexnosti a aj kontroverznosti priťahuje značnú pozornosť. O zavedenie výrazu nation branding sa postaral Simon Anholt, ktorý ho prvý krát použil v roku 1996.[16] Ako sám uviedol, pôvod myšlienky prečo na túto tému začal písať, bol v jednoduchom pozorovaní, že reputácia krajiny je viac menej ako image spoločnosti a značky a je rovnako dôležitá.[17] Podľa mnohých autorov však tento koncept nie je úplnou novinkou. Štáty sa od nepämati odlišovali prostredníctvom symbolov, mien, či hymnami a tak môže ísť o novú terminológiu, skôr než samotnú aktivitu.[18] Aj napriek enormnému záujmu a veľkému množstvu pokusov o jeho praktizovanie, je toto pole z koncepčného a teoretického hľadiska rozvinuté len málo. Praktické aktivity prebiehajúce v skutočnom svete, predbehli koncepčný rozvoj tejto oblasti, ktorá je podľa mnohých odborníkov stále značne zanedbaná. Musíme podotknúť, že pri štúdiu literatúry zaoberajúcej sa touto disciplínou sme narazili na značnú terminologickú neujasnenosť, pričom nation branding nemá ani zodpovedajúci slovenský či český ekvivalent. Je voľne preložiteľný ako "značka národa" avšak tu by bolo možné naraziť na problém v prípade mnohonárodných štátov. V súvislosti s nation brandingom pracuje mnoho zahraničných autorov s termínmi štát, krajina a národ ako synonymnými, čo do istej miery sťažuje orientáciu v tejto problematike. Na tento problém sme taktiež narazili v praktickej časti práce, nakoľko oficiálne vládne dokumenty

[15] NYE, Joseph S. Public Diplomacy and Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, [cit. 2015-06-01], s. 101-102.
[16] ANHOLT, Simon. *Places: Identity, Image and Reputation.* Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. 163 s. ISBN 978-023-0251-281, s. 3.
[17] ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. NY: Palgrave Macmillan, 2007. 134 s. ISBN 978-0-230-50028-0, s. 12.
[18] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice.* 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-494, s. 20.

používajú pojem branding ako synonymum pre výrazy ako jednotná zahraničná prezentácia, budovanie zahraničného obrazu, budovanie dobrého mena, tvorba značky a mnoho iných.

Doposiaľ neexistuje jednotná definícia nation branding, avšak obecne býva charakterizovaný ako ,,súbor merania, vytvárania a riadenia reputácie štátu, alebo národa."[19] Fan považuje nation branding za odbor zaoberajúci sa celkovým image krajiny na medzinárodnej scéne.[20]

Tento akademicky mladý koncept predstihujú štúdie, ktoré sa zaoberali krajinou pôvodu country-of-origin, či medziodborová literatúra na tému národnej identity vychádzajúca z rôznych hľadísk, ako politického, kultúrneho, sociologického a historického. [21] Významným kontextom pre ich následnú interakciu bola globalizácia, s homogenizujúcimi sa trhmi, ale aj narastajúcim zmyslom pre národnú identitu.[22] Mnoho autorov považuje za predchodcov nation brandingu place branding, či destination branding, ktoré sú však primárne zamerané na turizmus. Aj keď Szondi uvádza, že nation branding môže byť konceptualizovaný ako špeciálna oblasť place brandingu,[23] myslíme, že je vhodnejšie tieto disciplíny rozlišovať. Nation branding považujeme za koncept obsiahlejší. Kým place branding, alebo tiež štúdie krajiny pôvodu (country of origin - COO) akcentujú oblasť ekonomických záujmov, nation branding navyše pokrýva aj dimenziu politickú a kultúrnu.

Podľa Dinnieho pristupujú krajiny k nation brandingu za účelom dosiahnutia troch hlavných cieľov:[24]

1. prilákanie turistov
2. stimulácia investičných tokov smerom dovnútra krajiny
3. navýšenie exportov

Existuje však aj množstvo iných cieľov, ktoré môžu krajiny motivovať k takejto iniciatíve, ako napríklad získať nové talenty, prilákať vzdelaných a zručných pracovníkov a študentov, stabilizovať menu, obnoviť medzinárodnú kredibilitu a dôveru zahraničných

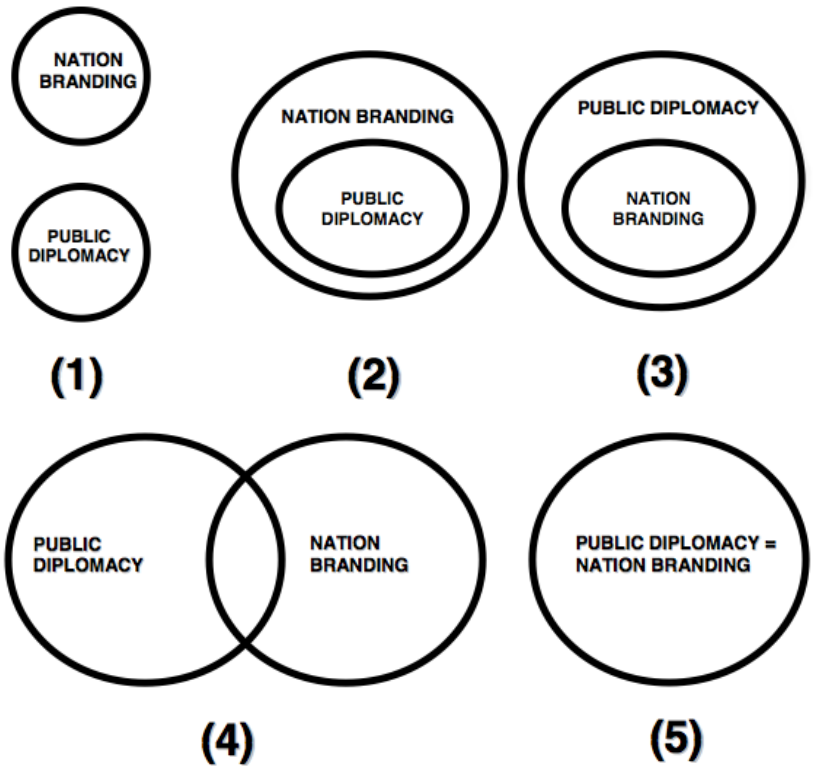
[19] TRUE, J. (2006). Globalisation and Identity. In: *Globalisation and Identity*. South Melbourne: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-558492-9, s. 74.
[20] FAN, Ying. Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy* [online]. 2010, vol. 6, issue 2, s. 97-103 [cit. 2015-06-01], s. 2.
[21] SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences* [online]. 2008 [cit. 2015-05-28]. ISSN 1569-2981, s. 4.
[22] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 12.
[23] SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, s. 4.
[24] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 17.

investorov, navýšiť medzinárodný politický vplyv, ovplyvňovať negatívne sterotypy, zvrátiť negatívne medzinárodné ratingy a posilniť silnejšie medzinárodné partnerstvá.[25] V prípade krajín strednej a východnej Európy, medzi nimi aj Slovenskej a Českej republiky, môže ísť o motív jasného vymedzenia sa voči minulému ekonomickému a politickému režimu.

1.1.4 Vzťah nation brandingu a verejnej diplomacie

Z definícií a dopadov aktivít verejnej diplomacie a nation brandingu vyplýva, že ide o pojmy, ktoré spolu súvisia, avšak ich vzťah nie je úplne jednoznačný.
Vzťah medzi nation brandingom a verejnou diplomaciou môže byť podľa Szondiho vnímaný z piatich rôznych perspektív,[26] ktoré graficky ilustuje obrázok 1.

Obrázok 1: Možné typy vzťahov konceptov verejnej diplomacie a nation brandingu



Zdroj: SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences* [online]. 2008. ISSN 1569-2981.

[25] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 17.
[26] SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, s. 14-15.

Z vyobrazených modelov vzťahov je viditeľné, že obecne môže ísť o tri základné uhly pohľadu. Poprvé, že koncepty si nie sú príbuzné a nestavajú na žiadnom spoločnom základe. Ďalší pohľad môže vnímať koncepty ako príbuzné, pričom úroveň ich integrácie môže byť rôzna (dominancia NB vo vzťahu ku konceptu VD, naopak dominancia VD nad NB alebo obe s rovnakou váhou). Podľa posledného pohľadu ide o synonymá pre ten istý koncept.

Nezdieľame názor, že by išlo o totožný koncept s rôznym označením, alebo že sú tieto oblasti úplne oddelené. Myslíme, že ide o príbuzné koncepty, pričom každá krajina, resp. vláda sa môže stavať odlišne k otázke dominancie jedného, či druhého konceptu. Jana Peterková, odborníčka na oblasť verejnej diplomacie, uvádza tri skutočnosti, ktoré sú vlastné obom disciplínam. Obidve cielia na zahraničnú verejnosť a jej vnímanie danej krajiny, aj keď zároveň majú aj domácu dimenziu. Východiskom sú zahraničné predstavy o danom štáte, skôr než tie domáce a obe disciplíny tiež predpokladajú dlhodobý rámec pôsobenia.[27] Je očividné, že verejná diplomacia a nation branding majú mnoho spoločných rysov a v mnohých ohľadoch sa prekrývajú avšak hranica nie je doposiaľ celkom jasne určená. Určite však tieto koncepty nemožno stotožňovať, pretože zatiaľ čo prioritným cieľom verejnej diplomacie je podpora hladkého fungovania medzinárodných vzťahov, nation brandingové aktivity cielia predovšetkým na tvorbu identity a jej prezentáciu.[28]

1.1.5 Teória konkurencieschopnej identity - Theory of Competitive Identity

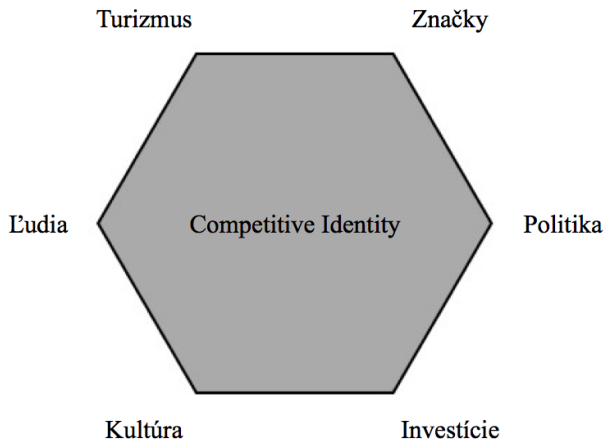
Simon Anholt, ktorý je médiami označovaný za otca disciplíny nation brandingu, sa paradoxne po niekoľkých rokoch vyjadril o tomto termíne ako o zavádzajúcej fráze. Podľa jeho názoru došlo ku skresleniu pôvodnej myšlienky tým, že naivné vlády podľahli ambicióznym sľubom konzultingových firiem a chiméra brandingu sa tak stala atraktívnou skratkou pred riešením omnoho komplexnejšieho problému.[29] Sám Anholt preto upustil od termínu nation branding a ponúkol nový model tzv. Competitive Identity. Charakterizuje ho ako „syntézu brand manažmentu s verejnou diplomaciou a podporou obchodu, investícii, turizmu a exportu.“ [30] Budovanie Competitive Identity nie je reklamou,

[27] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 19.
[28] Ibid, s. 19.
[29]ANHOLT, Simon. Beyond the Nation Brand:The Role of Image and Identity in International Relations. Exchange: *The Journal of Public Diplomacy* [online]. 2011. Vol. 2: Iss. 1, Article 1, s. 1.
[30] ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, s. 12.

dizajnom, či PR, aj keď sú tieto aktivity samozrejmou súčasťou propagácie toho, čo krajina robí a predstavuje. V podstate ide o proces konzistentnej a koordinovanej práce na relevantných myšlienkach, produktoch a vládnych krokoch, pretože len tie môžu priniesť skutočnú zmenu medzinárodnej reputácie. [31]

Anholt tvrdí, že reputácia krajín je vytváraná prostredníctvom šiestich prirodzených kanálov: turizmu, značiek, politiky, investícií, kultúry a ľudí. [32] Týchto šesť kanálov národného chovania a komunikácie Anholt zachytil ako vrcholy hexagónu Competitive Identity, ilustrovanom na obrázku 2.

Obrázok 2: Competitive Identity hexagón



Zdroj: ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions.* NY: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-0-230-50028-0. S. 26.

Podľa autora proces jej budovania zahŕňa tri komponenty: stratégiu, jadro a symbolické kroky.[33]

Stratégia musí zohľadnovať čím krajina skutočne je a kde si dnes stojí, či už reálne, alebo vo vnímaní domácej a zahraničnej verejnosti. Musí tiež odpovedať na otázku kam sa chce krajina dostať a akým spôsobom. Výzvou v tejto fáze ostáva zosúladiť široké spekturm záujmov rôznych domácich aktérov jednotnejším smerom. Druhou výzvou je stanoviť taký strategický cieľ, ktorý je inšpiratívny, ale dosiahnuteľný zároveň.[34]

[31] ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, s. 31.
[32] ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, s. 26.
[33] ANHOLT, Simon. Beyond the Nation Brand:The Role of Image and Identity in International Relations. Exchange: *The Journal of Public Diplomacy* [online]. 2011. Vol. 2: Iss. 1, Article 1, s. 7.
[34] Ibid, s. 7.

Jadro (angl. substance) zastrešuje celý rad aktivít v ekonomickej, právnej, politickej, sociálnej a kultúrnej sfére, ktorými dôjde k efektívnemu naplneniu stratégie. V tejto fáze je potrebné zaviesť skutočné inovácie, legislatívu, nové obchody a investície, inštitúcie a politické rozhodnutia, ktoré budú môct priniesť vytúžený pokrok.[35]

Symbolické činy (angl. symbolic actions) sú špecifickou formou predchádzajúcej kategórie, ktoré majú zásadnú vypovedaciu hodnotu. Môže ísť o inovácie, reformy, investície, inštitúcie, v podstate o akúkoľvek formu spomínanú v rámci jadra, ktorú možno opísať ako zvlášť sugestívnu, zapamätateľnú, poetickú, niečím novú alebo dojemnú. Tieto konkrétne činy silne komunikujú určité posolstvo, a tak sa stávajú emblémom danej stratégie.[36]

1.1.6 Hodnotenie image krajín

Kedže sú si krajiny vedomé významu značky ako dôležitej konkurenčnej výhody, existuje pochopiteľne snaha o zmeranie.ich sily. Za týmto účelom vytvoril Simon Anholt v roku 2005 tzv. Nation Brands Index (NBI). V partnerstve so spoločnosťou GfK Roper Public Affairs & Corporate Communications tento index v roku 2008 expandoval do podoby Anholt-GfK Roper Nation Brands Index^{SM}.[37] Výsledné správy majú vládam a vládnym agentúram poskytnúť insight potrebný k efektívnemu manažmentu reputácie svojej krajiny.[38] NBI meria image 50 krajín. Prieskum je každoročne uskutočňovaný na vzorke približne 20,000 respondentov vo veku od 18 rokov, pochádzajúcich z 20 hodnotiacich panelových krajín.[39] NBI je graficky zachytený pomocou hexagónu národnej značky, tzv. Nation Brand Hexagon, ktorý meria silu šiestich dimenzií: export, model vládnutia, kultúra, ľudia, cestovný ruch, imigrácia a investície.[40]

Ak porovnáme vrcholy hexagónu národnej značky s vrcholmi hexagónu Competitive Identity, ktoré sme už spomínali v predchádzajúcej podkapitole, musíme konštatovať, že jednotlivé dimenzie sa v podstate líšia len označeniami, prípadne poradím ich usporiadania v rôznych Anholtových publikáciach. Napríklad kým Competitive Identity používa

[35] ANHOLT, Simon. Beyond the Nation Brand:The Role of Image and Identity in International Relations. Exchange: *The Journal of Public Diplomacy* [online]. 2011. Vol. 2: Iss. 1, Article 1, s. 8.
[36] Ibid, s. 8.
[37] NEW ZEALAND TRADE & ENTERPRISE. *News and Media. The Anholt-Gfk Roper 2012 Nation Brands Index Report* [on-line]. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: https://www.nzte.govt.nz/en/news-and-media/features/the-anholt-gfk-roper-2012-nation-brands-index-report/
[38] Ibid.
[39] Ibid.
[40] Ibid.

označenie "značky" (angl. brands), NBI pracuje s označením "export". Obsahovo sa však kategórie nelíšia. V analytickej časti práce vychádzame z výskumnej správy Nation Brands Index pripravenej pre Slovensko, a tak budeme pracovať s modelom NBI a nasledujúcimi označeniami:

Cestovný ruch: Respondenti majú posúdiť tri hlavné oblasti: prírodne krásy, historické budovy, pulzujúci život v meste a mestské atrakcie. Tiež sa majú vyjadriť, či by navštívili krajinu, ak by nerozhodovali financie a akými prívlastkami by opísali pravdepodobné zážitky, napr. duchovný, romantický, atď.[41]

Export: Skúmaná je skutočnosť, či to, že osoby poznajú pôvod výrobku znižuje, či zvyšuje pravdepodobnosť ich nákupu, čo je v marketingu označované ako "efekt krajiny pôvodu". Ďalej sa posudzuje sila vedy, technológie a tvorivej energie, plus slovné asociácie s týmto odvetvím.[42]

Model vládnutia: Táto dimenzia reflektuje schopnosti a čestnosť vlády, dodržiavanie občianskych práv, spravodlivosť, chovanie krajiny v medzinárodných otázkach mieru a bezpečnosti, životného prostredia a znižovania chudoby. Vládu majú respondenti čo najvýstižnejšie opísať jedným prívlastkom.[43]

Kultúra: Jedná sa ako o kultúrne dedičstvo, tak súčasné výsledky z oblasti filmu, literatúry, športu a umenia.[44]

Ľudia: Respondenti hodnotia, či by sa pri návšteve cítili vítaní, či by stáli o blízkeho priateľa z tejto krajiny a ich ochotu zamestnať pracovníka s kvalifikáciou z tejto krajiny.[45]

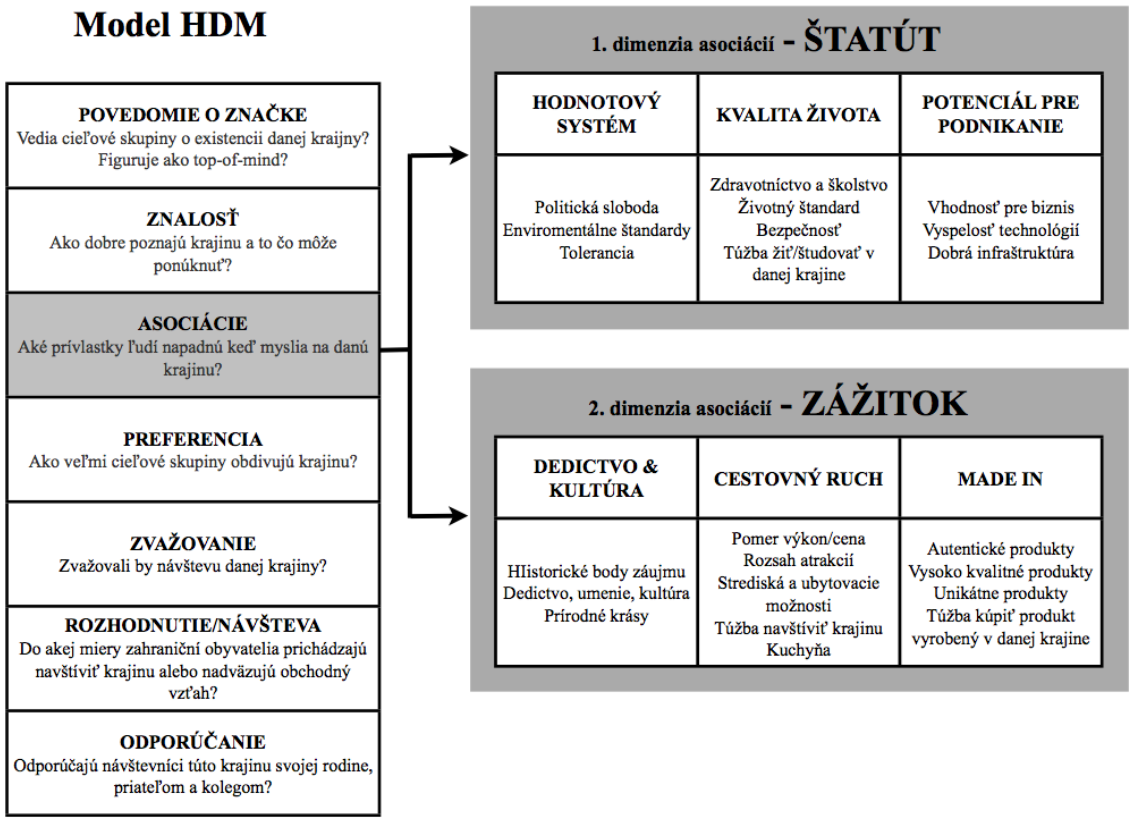
Imigrácia a investície: Táto dimenzia ukazuje, nakoľko je krajina schopná pritiahnuť nové talenty a kapitál. Skúma, či by zahraniční obyvatelia uvažovali o štúdiu, živote, práci v tejto krajine a ako hodnotia hospodársku prosperitu a kvalitu života. Tiež je posudzovaný vývoj ekonomických podmienok pre podnikanie.[46]

[41] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR, s. 3.
[42] Ibid, s. 2.
[43] Ibid, s. 2.
[44] Ibid, s. 3.
[45] Ibid, s. 3.
[46] Ibid, s. 3.

Celkový výsledok NBI, ktorý krajina dosiahne, je priemerom indexov v týchto šiestich oblastiach. Každá dimenzia sa do šesťuholníka graficky zanáša od stredu smerom von. Čím vyššie sa krajina v rebríčku umiestni, tým je daná dimenzia zakreslená bližšie k vrcholu a finálna plocha indexu jej značky je väčšia.

Okrem hodnotenia NBI sa v oblasti nation brandingu možno stretnúť aj s radou ďalších indexov hodnotiacich image jednotlivých štátov. Médiá často pracujú s Country Brand indexom CBI od spoločnosti Future Brand. V prípade CBI je značka krajiny posudzovaná na základe modelu hierarchického rozhodovania (HDM-Hierarchical Decision Model), ktorý zahŕňa 7 oblastí: povedomie o značke (awareness), znalosť (familiarity), preferencia (preference), zvažovanie (consideration), odporúčanie (advocacy), aktívne rozhodnutie navštíviť krajinu, či investovať do krajiny a faktor asociácií.[47] Model HDM približujeme na obrázku 3.

Obrázok 3: Hierarchický model rozhodovania pre CBI index



Zdroj: FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [on-line], s. 9. Vlastné spracovanie

[47] FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [on-line]. S. 7.

Považujeme za zaujímavé, že index pracuje s hypotézou, že nie všetky krajiny sa môžu automaticky kvalifikovať ako "značky". Faktor sily asociácií považujú tvorcovia indexu za najdôležitejší, pretože odlišuje krajiny, ktoré sú jednoducho len "krajinami" a tie, ktoré možno samé o sebe považovať za "značku".[48] Preto je asociáciám venovaná značná pozornosť, pričom sa skúma ich šesť dimenzií: hodnotový systém, kvalita života, potenciál pre podnikanie, dedičstvo a kultúra, cestovný ruch a "made in" efekt.[49] Podľa spomínanej premisy bola vytvorená typológia krajín, ktorá ich odlišuje na základe sily vnímania asociácií:[50]

1. *"Krajiny"* - Jedná sa o krajiny, ktorých vnímanie v rámci dimenzií *štatút* aj *zážitok* je pod priemerom.

2. *"Krajiny so štatútom"* (angl. Status countries) - Ich vnímanie sa nakláňa na stranu dimenzií: hodnotový systém, kvalita života a obchodný potenciál.

3. *"Krajiny zážitku"* (angl. Experience countries) - Tu vnímanie smeruje k atribútom: dedičstvo a kultúra, cestovný ruch a "made in".

4. *"Krajiny ako značky"* (angl. Country brands) - tieto krajiny možno považovať za značku a tým pádom majú značnú konkurenčnú výhodu. Dosahujú nadpriemerné hodnotenia v oboch dimenziách- *štatút* aj *zážitok.*

1.2 Marketingová terminológia

Úloha budovania dobrej povesti krajín nachádza paralely v komerčnom svete. Firmy sa otázkami tvorby značky, image a identity zaoberajú firmy už mnoho rokov a tak nie je ničím prekvapivým, že došlo k prenikaniu techník a terminológie brand manažmentu aj do oblasti politiky. Tieto tendencie naznačujú, že si obe disciplíny majú čo ponúknuť a môžu sa vzájomne obohatiť. V nasledujúcej časti práce predstavíme kľúčové koncepty z oblasti marketingu akými sú značka, branding, identia a image značky, positioning.

[48] FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [on-line]. S. 7.
[49] Ibid, s. 9.
[50] Ibid, s. 7.

1.2.1 Značka, brand a branding

Americká marketingová asociácia definovala *značku* ako „názov, znak, symbol, design alebo kombináciu všetkých týchto elementov, ktorých účelom je identifikácia produktov od určitej firmy a ich odlíšenie od produktov konkurenčnej firmy.“ [51] Základnými elementami značky sú: názov, logo - grafické znázornenie (symbol sprevádzaný určitým fontom), farby, slogan, znelka (jingle), maskoti, hudba, design a podobne.[52]

Takýto pohľad na značku však predstavuje jej užšie pojatie, ak si uvedomíme, že značka (angl. brand) je tiež nositeľkou významu. Preto autori publikácie Retail marketing zvlášť vymedzuju termín značka a brand, ktorý považujú za pojem širší. *Brand* podľa nich zahŕňa navyše asociácie, ktoré so značkou máme. Príkladom môže byť bezpečnosť v prípade značky Volvo. [53] Značka nie je tvorená len logom, vizuálnym štýlom, konkrétnym výrobkom, ale tiež ponúkanými službami, firemnou image, komunikáciou a jej konzistentnosťou.

Medzi základné funkcie značky patrí:[54]

Funkcia identifikácie - značka zákazníkom uľahčí rozpoznať produkt podľa konkrétnych charakteristík. V dnešnej dobe, kde existuje obrovské množstvo produktov, by bola orientácia v rámci produktových kategórií zdĺhavé rozhodovanie o nákupe.

Funkcia garancie - ak zákazník nemôže objektívne posúdiť kvalitu ponúkaného tovaru, značka dodá istotu pri výbere a zosobní jeho očakávania o kvalite.

Funkcia personalizácie - prostredníctvom tejto funkcie sa môže jednotlivec integrovať, či naopak vymedziť voči sociálnemu prostrediu.

Firmám na druhú stranu prinášajú benefit v podobe vyššej ceny.[55]

Zadefinovať *značku krajiny* (nation brand) je už o niečo komplikovanejšie, pričom neexistuje všeobecne akceptovaná charakteristika tohto pojmu. Autor Keith Dinnie podľa

[51] RUSSEL, Edward. *The fundamentals of Marketing.* Lausanne: AVA Publishing SA, 2010. 192 s. ISBN 978-2-940373-72-7. S. 72.
[52] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3. S. 127-128.
[53] BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9. S. 89.
[54] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 8024735288. S. 136.
[55] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, s. 126.

nášho názoru ponúka kvalitnú definíciu v publikácii Nation Branding: Concept, Issues, Practice. Značku krajiny charakterizuje ako „unikátnu, multidimenzionálnu zmes elementov, ktorá poskytuje krajine kultúrne ukotvenú diferenciáciu a relevanciu pre všetky jej cieľové skupiny."[56]

Branding predstavuje zložitý proces, ktorý je v súčasnosti aplikovaný nielen na produkty, korporácie ale aj destinácie a samotné krajiny. Možno ho definovať ako „proces navrhovania, plánovania a komunikácie mena a identity za účelom vytvorenia, alebo manažovania reputácie."[57]

Kotler tvrdí, že strategický prístup k brandingu krajín by mal zahŕňať nasledujúce kroky. Krajina musí vykonať SWOT analýzu, aby určila svoje silné, slabé stránky, možnosti a hrozby. Následne by mala vybrať určité odvetvia, osobnosti, prírodné pamiatky a historické udalosti, ktoré by mohli poskytnúť základňu pre pôsobivý branding a príbeh. Po tomto kroku by krajina mala rozvinúť "dáždnikový" koncept, ktorý by zastrešil všetky separátne brandingové aktivity a bol by s každou konzistentný. Ako podoby možných konceptov uvádza napríklad krajinu pôžitkov, kvality, bezpečnosti, úprimnosti, alebo pokroku. Ďalším krokom by malo byť zabezpečenie dostatočného financovania pre brandingové aktivity, od ktorých možno očakávať výrazný vplyv. Na záver by krajina mala vytvoriť kontroly, aby sa zabezpečila spoľahlivosť a sľubovaná funkčnosť.[58]

Keďže ako jeden z odporúčaných krokov strategického brandingu krajín bol spomenutý dáždnikový koncept, je nutné priblížiť dôležitú súčasť teórie značky, a síce architektúru značky. Architektúra značky je „organizačná štruktúra portfólia značiek, ktorá špecifikuje role značiek, ich vzájomné vzťahy a ich odlišné produktovo-tržné kontexty."[59] Koncept architektúry možno transponovať z prostredia firiem aj do kontextu nation brandingu. Deje sa tak, aby došlo k zavedeniu určitej štruktúry naprieč širokým spektrom rozmanitých značiek a tak dosiahnutia benefitu z väčšieho synergického efektu. Zároveň tak spätne dôjde k posilneniu zastrešujúcej značky krajiny.[60] Tá býva často stavaná do roviny národnej dáždnikovej značky, ktorá rovnako ako korporátna dáždniková značka zastrešuje a spája ostatné individuálne podznačky (sub-brandy), predstavované regiónmi, mestami, či

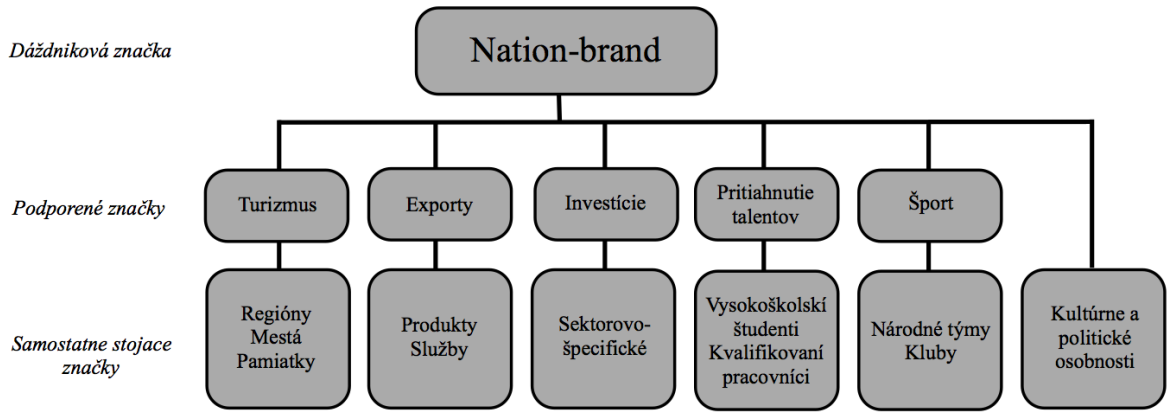
[56] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice,* s. 15.
[57] ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions,* s. 4.
[58] KOTLER, P. & GERTNER, D. Country as brand, product and beyond [online]. Henry Stewart Publications: *The Journal of Brand Managemen*t. 2002, 9(4/5), s. 249-261. [cit. 2015-05-28]. S. 259.
[59] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 197.
[60] Ibid, s. 199.

sektormi hospodárstva - turizmus, export a priame zahraničné investície.[61] Možnú podobu architektúry značky krajiny ilustruje obrázok 4.

Okrem možných benefitov plynúcich zo synergie, môže zavedenie obdobnej architektury značky pomôcť predísť vzniku nekoordinovaných vizuálnych brandingových systémov na nižších úrovniach, ktoré by mohli mať na cieľové segmenty mätúci efekt.[62]

Aj keď sa z načrtnutého modelu môže zdať, že ide o priamočiary koncept, jeho prevedenie do praxe môže byť značne komplikované. Mentalita a priority subjektov pôsobiacich v oblasti turizmu, exportu, či investícií sa totižto môžu značne líšiť.

Obrázok 4: Model architektúry značky krajiny (nation brandu)



Zdroj: DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-494. S. 200.

Otubanjo a Melewara upozorňujú v súvislosti s vizuálnou podobou takejto dáždnikovej značky krajiny na jednú skutočnosť. Značka by podľa autorov mala určite zahŕňať meno a logo, avšak akúkoľvek snahu o vytvorenie sloganu pre túto dáždnikovú značku považujú len za márne úsilie. Takýto slogan by totiž musel byť tak otvorený a všezahŕňajúci, že by tým pádom napokon ostal zároveň aj prázdny a bezvýsledný.[63]

[61] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 199.
[62] Ibid, s. 199.
[63] OTUBANJO, Olutayo B. MELEWAR, T.C. in DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 200.

1.2.2 SWOT analýza

Za počiatočný bod každej marketingovej stratégie a plánu býva považovaná SWOT analýza. Názov predstavuje začiatočné písmená slov Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, ku ktorým sa možno dopracovať na základe internej analýzy a slov Opportunities- priležitosti a Threats - ohrozenia, ktoré vyplývajú z analýzy externého prostredia.[64] V prípade podnikovej sféry má S-W analýza vypovedaciu schopnosť napríklad o tom, aká je kapitálová sila, podiel na trhu, zdroje, úroveň techniky, povedomie o značke, kvalita výrobkov a služieb atď. Analýza O-T - príležitostí a ohrození, pozostáva zo šiestich častí, ktoré sa týkajú demografického, ekonomického, prírodného, technologického, politckého a kultúrneho prostredia.[65]

SWOT analýza, ktorú tiež možno nazvať analýzou marketingového prostredia trhu[66] slúži ako solídny odrazový bod následnych aktivít podniku. Ak chce vláda zapojiť marketingové a brandingové techniky do zahraničnej politiky daného štátu, nemala by pred začiatkom plánovania strategických krokov chýbať práve táto analýza.

1.2.3 Marketingové termíny: identita, image a reputácia

Podobne ako koncept mäkkej moci ovplyvnil teóriu medzinárodných vzťahov, zmenili logiku trhu práve konštrukty image a reputácie. Obe sú mentálnymi konštrukciami, ktoré reflektujú vnímanie určitej entity.[67] Pohybujeme sa v komplexnom svete, v ktorom sme obklopení obrovským množstvom informácií a tak rozhodnutia často nespočívajú na fyzických a objektívnych benefitoch, ale sú stavané na symbolických významoch či predstavách. Identita a image značky predstavujú kľúčové koncepty, s ktorými pracuje každá brandingová kampaň, a preto považujeme za nutné detailnejšie sa im venovať aj z teoretického hľadiska, čo následne využijeme v analytickej časti práce.

[64] BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. Retail marketing, s. 37.
[65] Ibid, s. 37-38.
[66] Ibid, s. 38.
[67] KEMMING, Jan Dirk. *Nation Brand Managment in Political Contexts: Public Diplomacy for Turkey's EU Accession.* Köln, 2009. Dizertačná práca. Justus-Liebig-Universität Giessen, Sozial-und Kulturwissenschaften. S. 60.

1.2.3.1 Identita značky

Ak sa premýšľa o identite a image, v prevažnej väčšine prípadov ide o uvažovanie v rámci kontextu produktov, služieb a firiem. Táto línia uvažovania však môže byť prenesená aj do kontextu samotných krajín.

Identita značky je aktívnym konceptom značky, ktorý je základom jej riadenia. To, že ide o aktívny koncept značí, že spotrebiteľa dokáže osloviť rečou, ktorej rozumie a vie mu ponúknuť určité riešenie jeho potrieb.[68] Je kontinuálna v čase a predstavuje niečo čo značku diferencuje v porovnaní s konkurenciou, tak aby došlo k naplneniu obchodných cieľov.[69] Z hľadiska brand manažmentu, „identita predchádza image."[70] „Spoločnosť image vytvoriť nemôže. Môže vytvoriť prvky identity."[71] Medzi ne radíme štyri základné prvky: firemný dizajn, komunikáciu, chovanie a produkt.[72] Prostredníctvom identity je tak do istej miery možné vplývať na image.

Identita značky predstavuje esenciu, identifikátor, ktorý ju odlišuje, niečo čím značka skutočne je, zatiaľ čo image sa vzťahuje k určitému vnímaniu spotrebiteľmi.[73] V prípadoch značiek krajín môže dôjsť k vzniku medzery medzi týmito dvoma stavmi, čo sa stáva pre krajinu neželaným javom, ktorý je potrebné riešiť. Nation branding môže dopomôcť uzatvoriť túto medzeru vytvorenú rôznymi klišé, a predsudkami, aby krajina mohla zvýšiť svoj blahobyt a nebola už viac brzdená vo svojom ďalšom rozvoji.

Odborník na branding Martin Roll odporúča pri vytváraní a rozvoji identity značky zvážiť nasledujúcich 5 faktorov:[74]

- *Víziu značky* - Vízia býva zhmotnená interným dokumentom, ktorý by mal jasne popisovať budúce smerovanie značky, spolu so statusom, ktorý si želajú dosiahnuť v určenom čase.
- *Záber značky* - Ide o poddokument vízie, ktorý by mal načrtnúť segmenty trhu, do ktorých značka môže vstúpiť.
- *Positioning* - Miesto, ktoré chce značka obsadiť v mysliach zákazníkov.

---

[68] BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail marketing*, s. 102.
[69] Ibid, s. 102.
[70] KAPFERER, Jean Noël. *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.* 1. vyd. London: Kogan Page, 1997. 443 s. ISBN 9780749420697. S. 94.
[71] BERNSTEIN, David. *Company Image and Reality - a Critique of Corporate Communications.* 1. vyd. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston. 1984. 464. s. ISBN 9780773534353. S. 56.
[72] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 77.
[73] DINNIE, Keith. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice, s. 42.
[74] ROLL, Martin. *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* [online]. 1. vyd. NY: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 978–1–4039–9279–6. S. 102-103.

- *Osobnosť značky* - Značka môže prevziať istú osobnosť, charakter ktorý napomôže zákazníkom sa na ňu emocionálne naviazať.
- *Esenciu značky* - Predstavuje srdce a dušu značky, čo značka predstavuje a čo ju robí unikátnou.

Aplikácia týchto faktorov do kontextu nation brandingu, konkrétne identity, je relatívne bezproblémová, až pokiaľ sa dostávame k poslednému, piatemu faktoru - esencii značky. Myslíme, že prvé 4 faktory je možné plynulo aplikovať ako na značky produktov, tak značky krajín. Posledná úloha - vyextrahovať esenciu značky do obsahu dvoch, až troch výstižných slov, sa však v prípade krajín zdá značne komplikovaná. Zatiaľ čo u produktov býva tento krok uskutočniteľný, u značiek krajín nutne narazíme na ich multidimenzionálnu povahu. Túto multidimenzionalita sa dostáva do rozporu s rezkou kategorizáciou, ktorá je potrebná pre určenie esencie. Práve v tomto kroku sa dostávame ku kľúčovej výzve nation brandingu, a síce, ako možno obsiahnuť kultúrne bohatstvo krajín a národov do obsahu pár zvučných slov. Aj to je jeden z dôvodov prečo sa nation branding stáva terčom kritiky.

Podľa Lehu je potrebné pri plánovaní akýchkoľvek brandingových aktivít nutne zvážiť 12 komponentov, ktoré identita značky zahŕňa. Týmito komponentmi sú: *názov značky*, *dedičstvo* (každá značka má určitú minulosť), *vyjadrovacie kódy* (grafické charakteristiky akými sú logo, písmo, veľkosť a typ fontu, farebnosť), *positioning*, *status* (úvaha či značka zamýšľa byť v pozícii lídra, vyzývateľa, atď.), *osobnosť značky* (charakter, kreativita, dynamizmus, nezávislosť, atď.), *každodenné chovanie* (značky sú totižto v dnešnej dobe na očiach verejnosti vo väčšej miere, než v minulosti), *presvedčenie* (emocionálne a deskriptívne komponenty, ktoré si jednotlivec asociuje so značkou) *hodnoty značky*, *projektovaný image* (image, po ktorom značka túži a prezentuje ho spotrebiteľom) a *postoj zákazníkov ku značke*.[75]

Tento detailný náhľad na identitu značky podľa nášho názoru ponúka solídnu pozíciu na analýzu brandingových aktivít. Na základe uvedených definícií identity, by sme však vynechali začlenenie komponentu projektovaný image, ako súčasť identity, keďže image spočíva predovšetkým v mysliach zákazníkov a tak z veľkej miery uniká kontrole tvorcov značky. Tento sumár rôznych komponent však poukazuje na jednu zásadnú skutočnosť, a síce, že názov a grafické charakteristiky ako napríklad logo predstavujú len časť zo

[75] LEHU in DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 43.

širokého spektra elementov tvoriach identitu. Často totiž dochádza k zúženiu analýzy brandingových aktivít na hodnotenia loga a reklamných sloganov, napriek tomu, že je potrebný pohľad aj pod povrch vizuálneho stvárnenia značky.

Dizajn, označovaný tiež ako "jednotný vizuálny štýl" je však nepochybne dôležitý pre komunikáciu identity. Základ vizuálnej identity značky vytvárajú: názov a spôsob jeho prezentácie, logo, písmo a farby, služobná grafika (propagačné materiály) a ďalšie prvky.[76] Logo ako významná súčasť identity ma vplyv na image, to ako je subjekt vnímaný a aké predstavy si o ňom vytvárame.[77] Plní racionálnu aj emocionálnu funkciu, a tým pádom musí splnovať viacero požiadaviek. Podľa Vysekalovej by malo byť dobré logo rozpoznateľné, vyvolávať pozitívnu emocionálnu reakciu, komunikovať jasný význam a vzbudzovať subjektívny pocit oboznámenosti.[78]

Máme za to, že koncept identity je kľúčový pre manažment značky krajiny. Ide o akýsi pevný bod okolo ktorého možno následne prevádzať a štrukturovať všetky aktivity a komerčnú komunikáciu. Považujeme ho preto za centrálny pri rozbore nation brandingových snáh. Dinnie ponúka súhrnný prehľad komponetov identity a prenáša ich do kontextu nation brandingu. Tento prehľad ilustruje tabuľka 1.

Tabuľka 1: Elementy identity značky a ich manifestácia v kontexte nation brandingu

Komponenty identity značky	Manifestácia v kontexte nation brandingu
Vízia značky	Strategický dokument odsúhlasený rôznymi členmi tímu rozvíjajúcimi značku krajiny. Tím by mal pozostávať z reprezentantov vlády, verejného aj súkromného sektoru a občianskej spoločnosti.
Záber značky	Prehľad sektorov hospodárstva a cieľových trhov v rámci, ktorých bude môcť značka krajiny efektívne konkurovať iným. Jedná sa o segmentačné stratégie pre sektory ako turizmus, oblasť investícií, školstvo, atď.
Názov značky	Niektoré krajiny sú známe pod viacerými menami napr. Holland/Netherlands, Greece/Hellas, pričom musia sami posúdiť, či takáto dualita predstavuje potenciálnu výhodu, či nevýhodu.

[76] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 54.
[77] Ibid, s. 54.
[78] Ibid, s. 167-168.

Komponenty identity značky	Manifestácia v kontexte nation brandingu
Vyjadrovacie kódy	Národná vlajka, jazyk, ikony
Každodenné chovanie	Politické a vojenské chovanie, diplomatické iniciatívy, spôsob vedenia medzinárodných vzťahov
Čo znacku odlišuje?	Unikátnosť krajiny zhmotnená v kultúre, histórii a obyvateľoch
Naratívy identity	Národné mýty a hrdinova, príbehy novej nezávislosti
Presadzovanie určitej ideológie	Ideológia v zmysle zastávania určitého presvedčenia, ktoré zdiela zákazník napr. ľudské práva, udržateľný rozvoj, ochrana prostredia, alebo "americký sen"

Zdroj: DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-494. s. 46

Podľa Pottera je medzinárodná scéna v súčasnosti skôr, než v akejkoľvek inej ére, zrkadlom identity krajín. [79] Kľúčovou úlohou tvorcov identity značky krajiny je identifikovať a selektovať, elementy národnej identity, ktoré by mohli poslúžiť cieľom nation brandingovej stratégie.[80] Napríklad v prípade tvorby nation brandu Poľska bola ako kľúčový element identifikovaná príroda. [81] Táto hodnota sa následne rozšírila do relevantných oblastí, ako sú prírodné rezervy, agroturizmus, turistické trasy, potraviny, rezorty a kúpele, extrémne sporty, atď. Je samozrejmosťou, že identita značky krajiny sa neskladá len z jednej hodnoty, ale viacerých aspektov. Okrem prírodného prostredia, ktoré býva často volené ako kľúčový element identity, môže ísť napríklad o komerčné značky, na ktoré je krajina hrdá, ako napríklad prípad Nemecka a globálny úspech jeho značiek Mercedes, BMW a Daimler. [82]

Svetovo uznávaný expert v odbore brandingu W. Olins vo svojej publikácii Trading Identities navrhol plán siedmich krokov, ktoré musia vlády podniknúť na ceste k úspešnej nation bradingovej kampani. Podľa slov tohto autora, by odštartovanie programu identity značky malo začínať ustanovením pracovnej skupiny, pozostávajúcej z reprezentantov vlády, priemyslu, kultúry a umenia, školstva a médií. Nasledovať by mali kvalitatívne a

[79] POTTER, Evan H. *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*. 1. vyd. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2008. 464 s. ISBN 9780773534353. S. 4.
[80] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 46.
[81] Ibid, s. 46.
[82] Ibid, s. 46.

kvantitatívne štúdie, ktoré odhalia, ako krajinu vnímajú vlastní aj zahraniční obyvatelia. Je vhodné rozvinúť konzultačný proces s názorovými vodcami ohľadom silných a slabých stránok krajiny a výsledky porovnať s internými a externými štúdiami. S ohľadom na odporúčania profesionálnych poradcov, by malo dôjsť k vytvoreniu kľúčovej myšlienky, okolo ktorej sa odvinie stratégia. Táto myšlienka by mala byť jednoduchá a pritom pôsobivá, taká, aby zachytila unikátne kvality daného národa a bude na nej možno postaviť celý program. V ďalšom kroku by sa mali dizajnéri pozrieť na otázku toho, aké sú možnosti vizuálneho vyjadrenia tejto centrálnej myšlienky. Šiestym krokom by malo byť posúdenie, ako možno koordinovať a zároveň modulovať reklamné posolstvá sektoru vývozu, cestovného ruchu a investícií tak, aby boli vhodné daným cieľovým publikám. V poslednom kroku radí vytvoriť systém kontaktov prostredníctvom pracovnej skupiny tak, aby došlo k podpore programu a náležitých organizácií z oblasti obchodu, priemyslu, umenia a médií.[83]

1.2.3.2 Image značky a reputácia

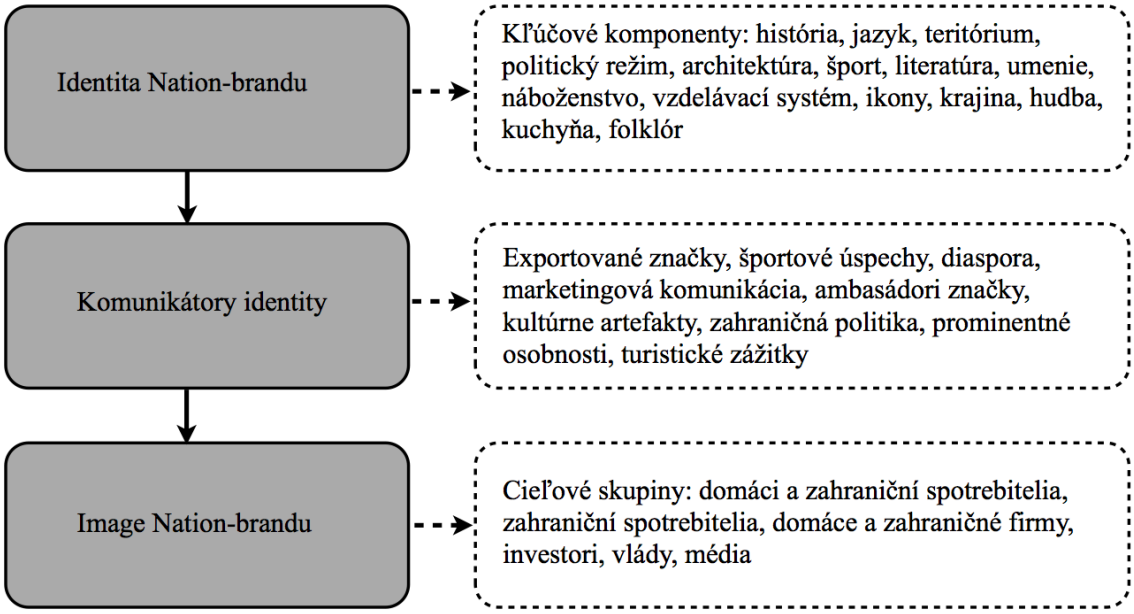
Doposiaľ sme sa sústredili na identitu značky a tento koncept v kontexte nation brandingu. V prípade mnohých štátov však dochádza k vzniku medzery medzi týmto konštruktom a mentálnym obrazom krajiny v mysliach zahraničných obyvateľov. Preto je nutné sa bližšie pozrieť aj na ďalší koncept - image značky.

„Image má povahu zovšeobecneného a zjednodušeného symbolu, založeného na súhrne predstáv, postojov, názorov a skúseností človeka, vo vzťahu k určitému objektu."[84] Brand image je na strane príjemcu. Image značky krajiny predstavuje mentálnu reprezentáciu, ktorú si jednotlivec môže vytvoriť na základe osobnej skúsenosti s danou krajinou, alebo inými vstupnými údajmi ako sú word-of-mouth, už jestvujúce národné stereotypy, politické udalosti, výkony národných športových tímov, spôsob vykreslenia krajiny vo filme, televízii, či inom médiu, kvalita exportovaných značiek, alebo aj chovanie obyvateľov a individuálnych osobností spájaných s krajinou a iné.[85]

K. Dinnie v publikácii Nation Branding: Concepts, Issues, Practice ponúka prepojenie dvoch konštruktov - identy a image. Ich vzťah ilustruje obrázok 5.

[83] OLINS, Wally. *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles.* Londýn: Foreign Policy Centre, 1999. 57. s. ISBN 9780953559831. S. 23-24.
[84] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 94.
[85] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 47.

Obrázok 5: Prepojenie konceptov identity a image značky krajiny



Zdroj: DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice.* 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-494. S. 49.

Komponenty identity podľa neho predstavújú trvalú esenciu krajiny. Z týchto pretrvávajúcich charakteristík možno odvodiť komunikátory identity, či už hmotné, alebo nehmotné. Model naznačuje, že image značky krajiny vzniká ako následok komunikácie identity prostriedkami, akými sú kultúrne artefakty, marketingové komunikácie, diaspora a iné.[86]

Aj keď bývajú image a reputácia obecne používané ako synonymá, súčasná akademická literatúra ich považuje za dva odlišné konštrukty. Reputácia je „kolektívny systém subjektívnych mienok medzi členmi sociálnej skupiny".[87] Je to robustnejší konštrukt komponovaný mnohopočetnými image. Image „sa týka najnovšieho názoru verejnosti o organizácii, reputácia prezentuje hodnotové posúdenie o kvalitách organizácie, vystavaných počas určitého obdobia a zameriava sa na to, čo robí a ako sa chová."[88] Z tejto definície je zrejmé, že image a reputácia sa líšia časovou dimenziou. Image je skôr dočasným obrázkom, kým reputácia zahŕňa históriu, dlhodobo naakumulovanú komunikačnú snahu. Reputáciu tak možno v istom ohľade vnímať ako zastrešujúci koncept

[86] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 49.
[87] BROMLEY, Dennis Basil. *Reputation, Image and Impression Management*. Chichester: Wiley, 1993. 300 s. ISBN 9780471938699. S. 15.
[88] CHUN, Rosa. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* [online]. 2005, 7, 2, s. 91-109 [cit. 2015-05-28]. S. 96.

identity a image. V prípade aktivít krajín by nemalo ísť len krátkodobú snahu o ovplyvňovanie image, ale predovšetkým reputáciu. Má totiž priamy dopad na každý aspekt interakcie s ostatnými štátmi, či už ide o sféru ekonomickú, sociálnu, kultúrnu, alebo politickú. V medzinárodných vzťahoch narástla relevancia národnej image a reputácie, pričom verejná diplomacia a nation branding sú inovatívnymi prístupmi, ktoré držia krok s týmto vývojom.

1.2.4 Positioning značky

Ďalšou kľúčovou otázkou v strategickom manžmente značky je určenie positioningu a hodnôt. Kotler ponúka jasnú a stručnú definíciu positioningu, ako „aktu navrhnutia ponuky a image spoločnosti tak, aby obsadila výhradnú a hodnotnú pozíciu v mysli cieľového spotrebiteľa."[89] Ako napovedá samotný názov marketéri usilujú o nájdenie tej správnej "pozície" v mysliach cieľového publika. Určia čo by sa mali spotrebitelia o značke dozvedieť oproti tomu čo už o nej v súčasnej dobe vedia.[90] Vytvorí sa tak žiadúci význam značky. Pred stanovením positioningu je nutnosťou určiť kto je cieľovým spotrebiteľom, kto sú hlavní konkurenti a nakoľko sa značka podobá a nakoľko sa líši od konkurencie.[91] Rozhodujúcim krokom brand positioningu je stanovenie bodov, v ktorých je značka odlišná, pričom tieto body by mali byť pre spotrebiteľa relevantné, osobité a uveriteľné.[92] V prípade mnohých nation brandingových kampaní býva kritizovaná ich nedostatočná osobitosť. Spoliehanie sa na generické slogany vyzvihujúce krásne pláže, hory, či priateľských ľudí môže viesť k riziku komodizácie a straty unikátnosti.

Kritérium významnosti a osobitosti však v kontexte nation brandingu predstavuje oveľa väčšiu výzvu, než v prípade komerčných značiek. Na to, aby mohla značka pritiahnuť určitý spotrebiteľský segment musí vytvoriť silné a presvedčivé tvrdenie. Rizikom je, že takéto tvrdenie môže súčasne odradiť zvyšné segmenty. Kým strata potenciálneho spotrebiteľského trhu môže v prípade komerčných značiek predstavovať prijateľné riziko, v prípade nation brandu je táto situácia predstaviteľná len obtiažne. Keďže sú zapojené záujmy mnohých stakeholderov, stáva sa otázka nation brandingu veľmi citlivou politickou otázkou. Značka krajiny sa totižto rozpína naprieč všetkými sférami ekonomického života krajiny a je politicky neakceptovateľné uvažovať o možnosti, ktorá

[89] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 149.
[90] Ibid, s. 148.
[91] Ibid, s. 148.
[92] DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, s. 2.

by posilnila jednu oblasť na úkor inej. Preto často narážame na positioningové platformy, ktoré sú podľa nášho názoru formulované takpovediac bezzubo, aby nikoho neurazili.

O značke krajiny možno uvažovať ako o komplexnom produkte, ktorý zahŕňa menšie subsystémy. Tieto menšie jednotky sú zastúpené napríklad kanceláriami pre rozvoj cestovného ruchu, agentúrami na podporu exportu a investícií a inými. Činnosti každej z nich bývajú navrhované osobitne. Tieto aktivity však môžu byť navrhnúté spôsobom, ktorý im umožní fungovať ako synergický celok. V tejto súvislosti sa hovorí o technike modularity. Tím poverený vybudovaním značky krajiny by mal konať ako architekt spoločnosti, ktorý zabezpečí, že konštrukčné pravidlá značky sú jasne zadané rôznym národným agentúram. Tieto agentúry následne vytvoria vlastné moduly, subsystémy, ktoré sa integrujú do zastrešujúceho nation brandu.[93] Tento prístup by mal napomôcť značke krajiny vyhnúť sa nezreteľnému positioningu.[94]

V tabuľke 2 uvádzame príklady positioningových platforiem, ktoré zvolili krajiny v posledných rokoch.

Tabuľka 2: Positioningové platformy značiek krajín

Nation brand	Positioningová platforma
Južná Afrika	Alive with possibility
Bolívia	The authentic still exists
Škótsko	The best small country in the world
India	India Shining
Thajsko	Amazing Thailand
Malajzia	Truly Asia

Zdroj: DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-494. S. 53.

[93] DINNIE, Keith. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice, s. 53-54.
[94] Ibid, s. 54.

2 Prípadová štúdia: značka Českej republiky

2.1 Vývoj zahraničnej prezentácie ČR

Postoj ČR k otázke nation brandingu je nutné vnímať v historickom a politickom kontexte. Česká republika si po "zamatovej revolúcii" prešla transformačným obdobím, v ktorom musela riešiť zásadné štátoprávne a ekonomické otázky, a ktorého zložitosť odsunula tematiku systematického budovania pozitívneho obrazu v zahraničí v porovnaní zo západoeurópskymi štátmi relatívne do pozadia. Nemožno tvrdiť, že by ČR v prvých rokoch svojej existencie úplne rezignovala na akékoľvek propagačné aktivity, avšak väčšina z nich mala rezortný charakter a obmedzenú dobu životnosti.[95]

Významným impulzom k systematickému riešeniu medzinárodnej prezentácie bol pre ČR blížiaci sa vstup do EÚ. Štát musel informovať nielen domácu verejnosť o potrebnosti tohto kroku, ale zároveň sa snažiť prezentovať zahraničnej verejnosti ako dôveryhodný partner.[96] V roku 2000 tak došlo k vzniku odboru komunikačnej stratégie na MZV ČR a príprave nielen domácej, ale aj zahraničnej kampane.[97] Táto skúsenosť odhalila potrebu venovať sa tejto oblasti ucelene a koncepčne. Zároveň však odhalila, že vtedajšia štátna správa nebola pripravená na tak komplexnú úlohu.[98]

Výraznou iniciatívou o naštartovanie témy zahraničnej prezentácie ČR bol projekt CzechIdea, z dielne Správy českých center. Cieľom bolo podporiť jej strategické smerovanie, prostredníctvom odborných a verejných diskusií o budúcej image, identite, hodnotách "značky Česká republika"[99] V priebehu rokov 2001 - 2002 prebehli konzultačné panely zo 60 významne postavenými osobnosťami z oblasti diplomacie, exportu, investícií, cestovného ruchu, marketingu, kultúry, PR a tiež komplexný výskum image ČR doma a v zahraničí. Taktiež bola vyhlásená súťaž pre študentov dizajnu na tému "ja a Česká republika" za účelom poznať ako vnímajú a ako by krajinu prezentovala mladá

[95] PETERKOVÁ, J. Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky. *Mezinárodní vztahy* [on-line]. 2008, vol. 43, no 2. [cit. 4.4.2016]. s. 17. Dostupné z: file:///C:/Users/Rekord/Downloads/MV2008-2%20Peterkov%C3%A1%20(1).pdf

[96] PETERKOVÁ, J. Jak Česká republika buduje svůj obraz ve světě? In: *Ústav mezinárodních vztahů Praha* [on-line]. 7.11.2011 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.iir.cz/article/jak-ceska-republika-buduje-svuj-obraz-ve-svete

[97] Ibid.

[98] Ibid.

[99] ČESKÁ CENTRA. *Výroční správa 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. S. 13. Dostupné z: http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/25/24623/vyrocni-zprava-cce15-cz.pdf

generácia.[100] Ďalšie nadväzujúce aktivity mali byť uskutočnené na základe priorít stanovených MZV ČR.[101]

Iniciatívy riešiť otázku zahraničnej prezentácie ČR vznikali aj mimo vládnych štruktúr. Ako jednu z nich možno spomenúť projekt združenia eStat.cz v roku 2005. Jedným z návrhov bolo vytvorenie agentúry CzechMark, ktorá by zlučovala príspevkové organizácie CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism a Českých centier. Jej hlavnou úlohou by navrhnúť a zjednotiť zahraničnú propagáciu, určiť tematické a regionálne priority.[102] Odporúčané bolo aj prepojenie štátnej propagácie s marketingovými iniciatívami súkromnej sféry.[103] Táto iniciatíva však podľa nám dostupných zdrojov nezískala ďalšiu podporu.

V úsilí postaviť sa koncepčne k otázke zahraničnej prezentácie štátu, boli vládou schválené dva kľúčové dokumenty. Jedná sa *o Východiska pro zpracovani koncepce jednotné prezentace České republiky v zahraničí* prijaté usnesením vlády v roku 2004 a druhý materiál *Koncepce jednotné prezentace České republiky* prijatého v roku 2005.[104] Výsledky už spomínaného projektu Czech idea sa stali jedným zo zdrojov pre tvorbu tohto dokumentu.[105]

Materiál Východiska sa stal prvotnou úvahou o oblasti zahraničnej prezentácie ČR. Obsahoval analýzu existujúcej situácie a náčrt potenciálnych postupov.[106] Strategickým cieľom dlhodobej stratégie bolo (a aj naďalej ostáva) prezentovať ČR ako „moderní, vyspělou demokratickou zemi s velmi bohatou a svébytnou kulturou, vlastní zajímavou historií a vlastní identitou, lidským kapitálem, založeným na vědomostním a inovativním potenciálu, která je důvěryhodným partnerem v obchodních vztazích, vhodnou lokalitou pro kvalitní zhodnocení investic, respektovaným členem mezinárodních organizací a bezpečnostních a diplomatických struktur, důstojným partnerem ve světovém společenství, která je hodna pozornosti a zájmu lidí v jiných zemích."[107] Materiál zdôraznil nutnosť jednotného postupu a uznal existujúce problémy v tejto oblasti, predovšetkým

[100] ČESKÁ CENTRA. *Výroční správa 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. S. 14. Dostupné z: http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/25/24623/vyrocni-zprava-cce15-cz.pdf

[101] ČESKÁ CENTRA. *Výroční správa 2003* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. S.12. Dostupné z: http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/1/571/vyrocka03c.pdf

[102] ESTAT.CZ *Restrukturalizace organizací a činností státu zajištujících zahraniční prezentaci země a podporu exportu, investic a příjezdové turistiky* [online]. [cit. 4.4.2016]. S. 21. Dostupné z: http://docplayer.cz/7966877-Marketingovi-odbornici-7-diskutovana-podoba-strategie-zahranicni-prezentace-cr.html

[103] Ibid, s. 23-25.

[104] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 76.

[105] Viď zoznam zdrojov v MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky.*

[106] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 76.

[107] Ibid, s. 76.

roztrieštenosť, absenciu stratégie, absenciu koordinácie a nemerateľnosť efektivity.[108] Materiál tiež obsahoval SWOT analýzu jednotnej prezentácie ČR, základné úlohy a možné postupy do budúcna.[109] Tie už sú následne rozpracované v kľúčovom dokumente *Koncepce jednotné prezentace České republiky*. Koncepcia uvádza, že Česká republika bola doposiaľ prezentovaná len prostredníctvom aktivít jednotlivých rezortov, bez akéhokoľvek spoločného zastrešenia.[110] Materiál sa venuje postupu v realizácii jednotnej prezentácie ČR, definuje hlavné oblasti prezentácie, cieľové skupiny, teritóriá, a nástroje.[111] Ide však len o rámcové vymedzenie, ktoré si pre prax vyžaduje konkrétnu špecifikáciu. Koncepcia tiež vyjadrila ako podmienku jednotnej prezentácie vznik Komise pro prezentaci ČR.[112] Prostredníctvom tohto útvaru ma MZV koordinovať plánovanie zahraničnej prezentácie ČR, nakoľko zahŕňa všetky relevantné ministerstva, štátne agentúry CzechTrade, CzechInvest, České centrá a CzechTourism, zástupcov Kancelárie prezidenta republiky, Poslaneckej snemovne a Asociácie krajov ČR.[113]

Materiál, ktorý rozpracováva formulácie z predošlých dvoch systémových dokumentov, je *Strategie prezentace České republiky pro rok 2007*.[114] Tento ročný plán predstavil už konkrétnejšie komunikačný rámec a návrh aktivít pre daný rok. Ako hlavné posolstvo bola vybraná téma "České stopy vo svete - je to české a ani ste to nevedeli."[115] Stratégia obecne cielila na nájdenie a komunikáciu jedinečných silných stránok ČR v porovnaní s konkurujúcimi krajinami. Aj napriek formulácii konkrétnych tém prezentácie z oblasti hudby, umenia, ľudských práv, zahraničnej politiky, pamiatok a iných, je však možné namietať, že ide o témy krátkodobé, týkajúce sa daného roku.[116]

Napriek tomu, že zmienené dokumenty MZV ČR sa zdali ako počiatok systematického prístupu k budovaniu obrazu ČR, musíme konštatovať, že aktivity sa opäť realizovali v kompetenciách jednotlivých rezortov a nedošlo tak k zamýšľanej ucelenej prezentácii a tvorbe značky.

---

[108] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 77.
[109] Ibid, s. 78-81.
[110] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 1. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf
[111] Ibid, s. 5-7.
[112] Ibid, s. 7.
[113] BUSINESSINFO.CZ. *Podpora ekonomických zájmů* [on-line]. 13.7.2011 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podpora-ekonomickych-zajmu-cr-zahranici-3830.html#jp2
[114] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 86.
[115] Ibid, s. 87.
[116] PETERKOVÁ, J. Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky. *Mezinárodní vztahy* [on-line]. 2008, vol. 43, no 2. [cit. 4.4.2016]. S. 20. Dostupné z: file:///C:/Users/Rekord/Downloads/MV2008-2%20Peterkov%C3%A1%20(1).pdf

Ďalší impulz vrátiť sa k tejto téme sa spája s predsedníctvom ČR v Rade EU v prvej polovici roku 2009. Tento rok predstavoval obrovskú príležitosť pre tvorbu jej dobrého mena v očiach zahraničných partnerov. Obnovili sa odborné diskusie na danú tému a snaha o koordináciu sa prejavila vytvorením Kulatého stolu komunikace.[117] Výsledný dopad predsedníctva na reputáciu ČR bol však rozporuplný vplyvom domáceho politického diania, a po skončení tejto etapy poklesol aj záujem štátnej správy.[118]
Ďalej prebiehala zahraničná prezentácia formou izolovaných komunikačných stratégií jednotlivých aktérov. Dochádzalo tiež k snahám o zavedenie jednotného vizuálneho štýlu, avšak nikdy nie v celostnej zastrešujúcej podobe, ale len v rámci réžie konkrétneho rezortu.

13. júla 2015, schválila Vláda ČR novú Koncepciu zahraničnej politiky České republiky. Strategický dokument definuje tri globálne a dva národné ciele, pričom jedným z dvoch národných cieľov je „dobré jméno v zahraničí".[119] Koncepcia explicitne uvádza že „Česká zahraniční politika bude věnovat zvýšenou pozornost otázce značky (brandingu) ČR".[120] Koncepcia zdôrazňuje branding ČR, ktorý by sa mal opierať nielen o tradične oceňované oblasti (napr. kultúra, lázeňstvo), ale aj o ďalšie úspechy, ktoré Česká republika dosahuje vo vede a výskume, športe, využití priemyselnej tradície a ľudského kapitálu. Tiež zmieňuje zámer, aby sa do propagácie ČR okrem krajanov v zahraničí, zapojili aj cudzinci usadení v ČR.[121] Aktuálna Koncepcia zahraničnej politiky Českej republiky sľubuje, že problematika budovania dobrého mena v zahraničí bude ďalej rozvedená v aktualizovanej koncepcii jednotnej prezentácie ČR v zahraničí.[122]

2.2 Súčasný obraz značky ČR vo svete

Predpokladom tvorby značky Českej republiky, je čo najlepšia znalosť jej image. V nasledujúcej časti práce priblížime súčasný obraz ČR v očiach zahraničia pomocou analýzy Anholtovho indexu národnej značky (NBI) a umiestnenia krajiny na základe

[117] PETERKOVÁ, J. Jak Česká republika buduje svůj obraz ve světě? In: *Ústav mezinárodních vztahů Praha* [on-line]. 7.11.2011 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.iir.cz/article/jak-ceska-republika-buduje-svuj-obraz-ve-svete
[118] Ibid.
[119] MZV ČR. *Koncepce zahraniční politiky ČR* [on-line]. 13.7.2015 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html
[120] Ibid.
[121] Ibid.
[122] Ibid.

Country Brand indexu (CBI). K doplneniu obrazu o reputácii tiež zmienime výsledky vybraných analýz zahraničných printových médií a SWOT analýzu.

2.2.1 Image ČR – NBI hexagón národnej značky

Hneď z počina začiatku musíme upozorniť na to, že hĺbka analýzy je limitovaná, nakoľko správy o výsledkoch výskumu pre Českú republiku nie sú verejne dostupné. Taktiež najnovšie výsledky NBI za rok 2015 boli uverejnené len pre prvú desiatku umiestnených krajín. K najaktuálnejším možným výsledkom týkajúcich sa ČR sme sa dostali prostredníctvom interného materiálu - Skrátenej správy vypracovanej pre SR za rok 2011, ktorú nám poskytlo MZVaEZ SR. Spoločnosť Gfk zverejnila pre ČR len vyslednú podobu hexagónu za rok 2008, avšak tieto absolútne výsledky majú len limitovanú výpovednú hodnotu a neumožnujú hlbší vhľad do problematiky image ČR.

V celkovom hodnotení NBI za rok 2011 sa Česká republika spomedzi 50 krajín umiestnila na 31.priečke.[123]
V dimenzii exportu získala Česká republika za rok 2011 31. miesto[124]. V porovnaní so SR si držala značný náskok siedmich priečok. Mala tiež silnejšiu pozíciu od ďalšieho visegrádskeho partnera - Maďarska, avšak nepodarilo sa jej dotiahnuť na pozíciu Poľska, ktoré sa v exporte ukázalo ako jasný líder skupiny V4.[125] Výrobky, ktoré si zahraničie najčastejšie asociovalo s českým exportom boli predovšetkým "potraviny"(20%). Značka ČR však v zahraničí nebola zvlášť spájaná s produktmi, ktoré sú charakteristické pre jej západoeurópskych susedov ako napríklad "moderné technológie".[126]
V rámci hodnotenia indexu modelu vládnutia sa Česká republika celkovo umiestnila na 24. priečke za rok 2011.[127] Spomedzi 6 indexov predstavoval práve tento index jej najlepší výsledok. Česko získalo najvyššie hodnotenie v rámci okruhu rešpektovania práv občanov[128] a slovné asociácie, ktoré sa podľa Anholtovej správy najčastejšie spájali s

[123] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 7.
[124] Ibid, s.10.
[125] Ibid, s. 10.
[126] Ibid, s. 12.
[127] Ibid, s. 14.
[128] Ibid, s. 13.

politikou ČR, boli "nepredvídateľná"(15%) nasledujúc "dôveryhodná" (14%) a "spoľahlivá"(11%).[129] Zmes týchto asociácií vypovedá o nie celkom vyjasnenom image.

Ďalší vrchol hexagónu predstavuje index kultúry, ktorý pokrýva predstavy o troch oblastiach: športe, bohatstve kultúrneho dedičstva, a súčasnej kultúry - hudby, filmu, výtvarného umenia a literatúry. ČR v roku 2011 celkovo získala 31. priečku.[130] U krajín V4 sa v rámci hodnotenia troch oblasti kultúrneho indexu prejavila jasnejšia diferenciácia. Česká republika sa ukázala ako jasný líder v dimenzii "šport" (23. priečka). V rámci hodnotenia kultúrneho dedičstva sa lepšie umiestnili susedné krajiny Poľsko aj Maďarsko.[131]

Ďalší index - ľudia, vypovedá o zahraničnej percepcii domáceho obyvateľstva. Česká republika získala v jeho rámci 31. priečku.[132] Skúmané boli tri konkrétne body a síce: 1. Keby som krajinu navštívil, cítil by som sa medzi jej obyvateľmi vítaný. 2. Rád by som mal človeka z tejto krajiny za blízkeho priateľa. 3. Dobre kvalifikovaná osoba z tejto krajiny by bola cenným zamestnancom.[133] Najlepšie hodnotenie získala ČR v rámci druhej otázky, tykajúcej sa "blízkeho priateľa", ktorej image by podľa správy mala zahŕňať vlastnosti, ktoré očakávame od priateľa ako zábavnosť, vernosť, či zaujímavosť.[134] Pre image ČR to teda znamená, že skôr než prívetivosť ľudí rezonuje predstava blízkeho priateľa. Najčastejšie boli obyvatelia ČR označení ako "usilovní" (23%) a "zruční" (17%), pričom neboli zásadne spájaní zo žiadnymi negatívnymi vlastnosťami.[135]

Cestovný ruch predstavoval najslabšie hodnotený index Českej republiky, v ktorom získala až 37. priečku.[136] Nízka reputácia v oblasti turizmu tak predstavuje spomedzi 6 hodnotených dimenzií image najväčšiu slabinu ČR. Čo sa týka slovných asociácií, ČR bola najčastejšie opísaná ako "fascinujúca"(19%) .[137]

[129] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 16-17.
[130] Ibid, s. 19.
[131] Ibid, s. 21.
[132] Ibid, s. 23.
[133] Ibid, s. 22.
[134] Ibid, s. 25.
[135] Ibid, s. 25-26.
[136] Ibid, s. 28.
[137] Ibid, s. 31.

Posledným hodnoteným faktorom je index imigrácie a investícií, ktorý má zachytiť schopnosť krajiny pritiahnuť talenty a kapitál. Česká republika získala 27. priečku, čo predstavuje jej druhý najlepší výsledok.[138] Zo skupiny V4 si najlepšie vedie Poľsko (23.) a následne Maďarsko (26.), ale ČR výrazne nezaostáva.[139] V rámci tohto indexu získala ČR najnižšie hodnotenie pri otázke "má podniky, do ktorých by som rád investoval",[140] čo signalizuje, že ČR by mala venovať väčšiu pozornosť náprave image tohoto sektoru. Najväčšie percento respondentov opísalo ČR ako "rozvíjajúcu sa". [141] Na základe výsledkov musíme konštatovať, že krajiny V4 sú v rámci dimenzie imigrácie a investicii vnímané ako značne homogénna skupina.

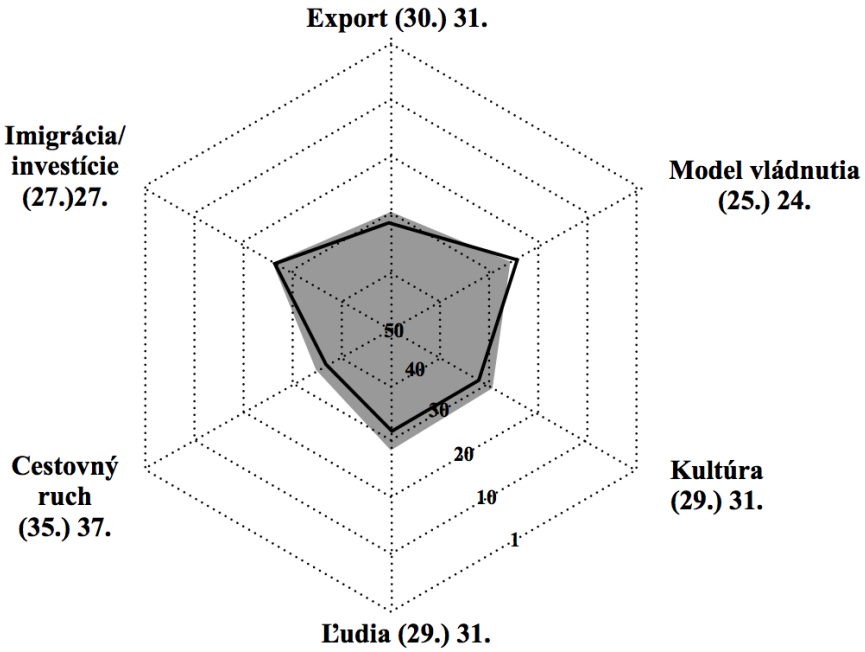
Anholt podotýka, že image postsocialistických krajín je dodnes silne poznačený klasickými predstavami zahŕňajúcimi usilovnú, ale nevzdelanú pracovnú silu, predvídateľnú krajinnú scenériu, nízku technologickú úroveň a efektívnosť trhu. [142] Zároveň však dodáva, že Česká republika patrí k tým šťastným, pretože začala nový postsocialistický život s významným plusom.[143] Ide o Prahu, ktorá ostala nedotknutá a pôsobí ako obrovské turistické lákadlo. Na základe výskumu značiek miest Anholt-GfK Roper City Brands Index dokonca "Praha" predstavuje výrazne cennejšiu medzinárodnú značku než "Česká republika".[144]

Spoločnosť Gfk zverejnila výsledný NBI hexagón pre Českú republiku za rok 2008.[145] Vďaka údajom zo správy Nation Brands Index pre Slovensko 2011 sa nám poskytla príležitosť posúdiť, či medzinárodný image Českej republiky vykazuje určitú vývojovú tendenciu. Sme si plne vedomí že, snaha vyvodzovať jednoznačné závery o vývoji image ich jednoduchým porovnaním, by bolo naivnou skratkou uchopiť tak komplexnú otázku. Obdobie troch rokov nemusí, a v podstate ani nemôže, postačovať na markantný posun. Napriek tomu musíme pripomenúť, že NBI index bol vytvorený so zámerom sledovania profilu krajín tak, aby napomohol riadiť ich reputáciu. Preto sme sa rozhodli uviesť NBI

[138] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 33.
[139] Ibid, s. 33.
[140] Ibid, s. 35.
[141] Ibid, s. 35.
[142] Ibid, s. 43.
[143] Ibid, s. 44.
[144] Ibid, s. 44.
[145] GFK. GfK Praha Anholt-GfK Roper NBI 2008 & CBI 2009 [on-line]. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://slideplayer.cz/slide/2970186/

hexagóny Českej republiky pre rok 2008 aj rok 2011. Pre možnosť názornejšieho porovnania sú oba NBI hexagóny ČR zachytené spoločne na obrázku 6.

Obrázok 6: Porovnanie hexagónov NBI pre Českú republiku za rok 2008 a 2011



Zdroj: [39.] GFK. GfK Praha Anholt-GfK Roper NBI 2008 & CBI 2009 [online]. Dostupné z: http://slideplayer.cz/slide/2970186/ a [20.] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. Vlastné spracovanie

NBI hexagón pre rok 2008 je znázornený sivým šesťuholníkom (konkrétne umiestnenia pre rok 2008 sú uvedené v zátvorkách), kým NBI hexagón pre rok 2011 je zachytený čiernou líniou. Z obrázku vyplýva že profil ČR sa od roku 2008 zhoršil vo všetkých oblastiach, okrem dimenzie modelu vládnutia a dimenzie imigrácie a investícií, ktorá ostala nezmenená. Aj keď z tohto porovnania nemožno vyvodzovať jednoznačný trend, mala by byť táto negatívna tendencia vnímaná ako signál o nutnosti začať podnikať kroky k náprave stagnujúcej image ČR.

2.2.2 Image ČR – CBI index

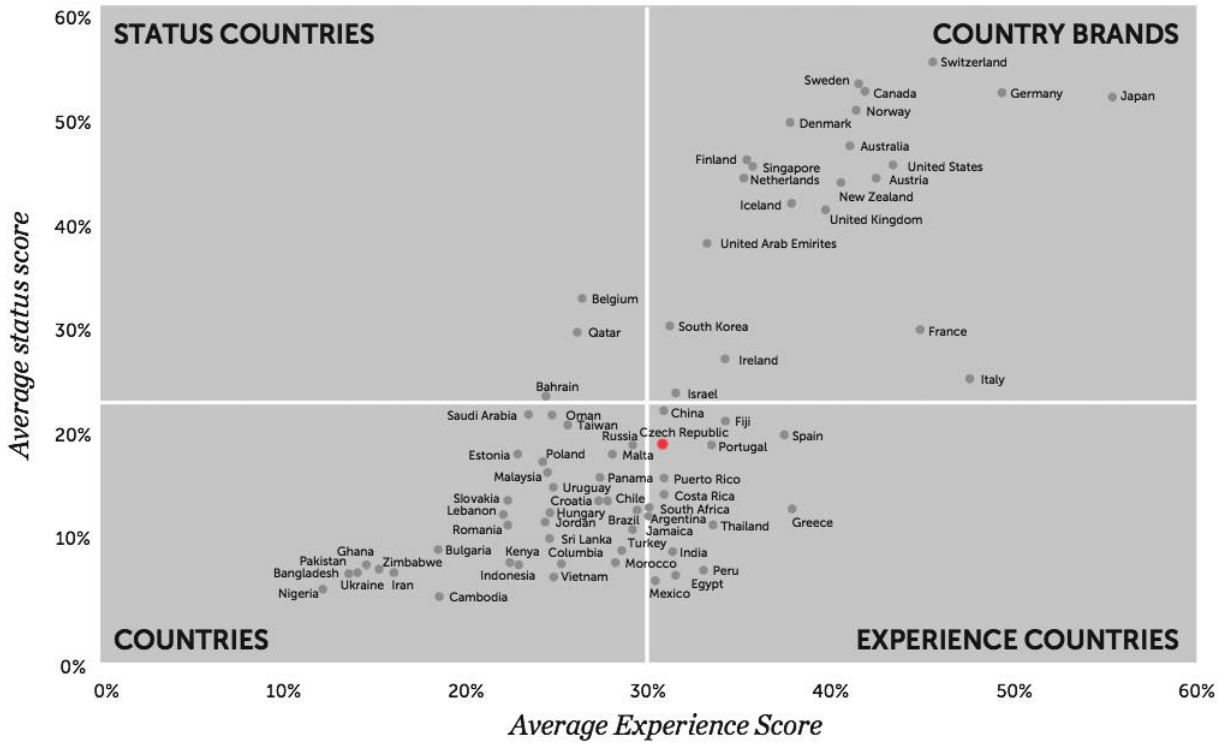
Ak posudzujeme image ČR na základe indexu CBI z výskumu spoločnosti Future Brand, musíme konštatovať o niečo pozitívnejšie výsledky. Česká republika sa celkovo umiestnila na 29. priečke spomedzi 75tich hodnotených krajín,[146] ako možno vidieť z rebríčka uvedeného v prílohe 1. Je pomerne zaujímavé, že v tomto výskume sa ako líder krajín

[146] FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. [cit. 2015-06-06]. S. 53. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf

skupiny V4 ukázala ČR, kým v prípade NBI to bolo Poľsko. V porovnaní s jednotlivými krajinami V4 si drží značný náskok, od Poľska ju delí 15 priečok, od Maďarska 26 a Slovenska až 30 priečok.

Výskum indexu CBI pracuje s hypotézou, že nie všetky krajiny sa môžu kvalifikovať ako "značky". Túto premisu sme priblížili už v teoretickej časti práce. Ako ilustruje obrázok 7, ČR sa nekvalifikovala ako "značka". Vďaka nadpriemerným hodnoteniam v dimenziách: dedičstvo a kultúra, cestovný ruch a "made in" sa však umiestnila v klastri "krajín zážitku".

Obrázok 7: Umiestnenie CBI Českej republiky voči konkurenci v rámci dimenzií štatút a zážitok



Zdroj: FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. S. 36. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf. Vlastné spracovanie.

Ak sa pozrieme na stupnicu merajúcu štatút, musíme konštatovať, že ČR sa umiestnila na celkom solídnej pozícii. Jej skóre blížiace sa hranici 20%, poskytuje signál, že práve posilnenie reputácie v tejto oblasti by mohlo pre ČR znamenať, že má v budúcnosti silnú šancu zaradiť sa do skupiny 22 štátov s najsilnejšou reputáciou "značky". Štatút je vo výskume reprezentovaný asociáciami, ktoré sa tykajú hodnotového systému spoločnosti (napr. environmentálne štandardy, tolerancia), kvality života (bezpečnosť, životná úroveň, podmienky pre štúdium) a biznis potenciálu (podnikateľské prostredie, infraštruktúra,

technológie). Každá z týchto oblastí otvára množstvo potenciálnych ciest a dlhodobých tém, ktorými by ČR mohla zásadne ovplyvniť svoj obraz vo svete.

2.2.3 Image z pohľadu zahraničných médií

Pri snahe o zmapovanie mediálnych výskumov image ČR musíme konštatovať, že monitoring zahraničných médií predstavuje oblasť výskumu, ktorá by si rozhodne zasluhovala väčšiu pozornosť.

V minulosti sa monitoringu médií a sledovaniu publicity o ČR venoval odbor zpracování informací Ministerstva zahraničných vecí.[147] V tejto súvislosti možno spomenúť Zprávy o zahraniční politice České republiky, v ktorom bola hodnotená publicita ČR, predovšetkým v otázkach ktoré spadajú do kompetencie ministerstva. Posledná správa je však z roku 2010.[148] Mediálnej analýze obrazu ČR bola pozornosť venovaná predovšetkým v súvislosti s českým predsedníctvom EU v roku 2009.[149] Išlo však len o mapovanie domácich médií, so sústredením na dimenziu politiky. Je prirodzené, že ťažiskom monitoringu v súvislosti s predsedníctvom a analýzami zahraničnej politiky predstavuje politická dimenzia, avšak tá predstavuje len jeden z faktorov, ktorý ovplyvňuje vnímanie ČR v zahraničí.

Ako analýzu zahraničného obrazu ČR, ktorý presahuje politickú dimenziu, možno spomenúť správu MediaCon z roku 2003.[150] Z dôvodu limitovaného rozsahu tejto práce nemožno detailne predstaviť jej závery, nakoľko sa podrobne venuje osobnostiam, organizáciám, podnikom a témam, ktoré najviac ovplyvňovali image počas jednotlivých mesiacov výskumu. Naším zámerom je skôr upozorniť na to, že mediálne analýzy obdobnej hĺbky v ČR chýbajú a pritom sa môžu stať dôležitým zdrojom informácií pre budúcu tvorbu značky.

Závery doposiaľ vykonaných mediálnych analýz globálneho image ČR,[151] na ktoré sme narazili sa zhodujú v tom, že dominujúcimi témami mediálneho obrazu ČR sú kultúra a šport – predovšetkým futbal a hokej, následne významné osobnosti (Havel a športovci) a

[147] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 65

[148] MZV ČR. *Výroční zprávy* a dokumenty [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/vyrocni_zpravy_a_dokumenty/

[149] Išlo o projekt „Mediální analýza českého předsednictví EU“ . Výsledky boli počas obdobia 1.1.2009 až 31.7.2009 zverejňované na stránkach www.euroskop.cz.

[150] MEDIACON. *Analýza obrazu České republiky v zahraničních médiích. Duben – červen 2003* [on-line]. [cit. 5.4.2016] Dostupné z: http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;year=2003;orderby=novinky

[151] viď napríklad analýzu MEDIACON. *Analýza obrazu České republiky v zahraničních médiích. Duben – červen 2003* či KRÁL, P. et al. *Analýza mediálního obrazu České republiky ve vybraných zahraničních médiích v letech 2010 a 2011.*

tradične lákadlo v turistickej oblasti - Praha. Z podnikov zaujímajú zahraničných novinárov predovšetkým podniky Budějovický Budvar, či Škoda Auto.

Image ČR nepochybne profituje z bohatej kultúry, histórie, športu, špecifických lákadiel (Praha, pivo, sklo) a svetoznámych osobností ako Havel a je len prirodzené, že sa odzrkadlia aj v rámci umiestnenia krajiny v rebríčkoch (napríklad CBI) a mediálnych analýzach zahraničných médií. Myslíme však, že v prípade nation brandingu ČR by bolo krátkozraké spoliehať sa naďalej len na tieto devízy. Výsledky výskumov by nemali slúžiť ako utvrdenie sa v správnosti takejto cesty, skôr poodhaliť, ktoré oblasti si zasluhujú viac pozornosti, alebo môžu predstavovať potenciál pre zlepšenie. Napríklad asociácie ČR ako "rozvíjajúcej sa" krajiny v dimenzii investícií indexu NBI, či skutočnosť, že export nie je spájaný s modernými technológiami, poukazujú na to, že nation branding ČR by mal rozhodne zapracovať na atribúte modernosti, tak ako si praje aj *Koncepce jednotnej prezentace* vo svojej vízii. Výskum CBI napríklad poodhalil možnosť zásadne ovplyvniť obraz ČR, v prípade, že by posilnila svoju reputáciu v dimenzii "štatút". Toho možno dosiahnuť dlhodobým úsilím zahraničnej politiky ČR určitej konkrétnej téme, ktorá by sa stala jej špecializáciou a zahraničie by si v súvislosti s ňou vytvorilo silnú asociáciu.

2.2.4 SWOT analýza značky ČR

Na základe preštudovanej literatúry a výsledkov analýz by sme silu súčasnej značky ČR videli predovšetkým v silných vlajkových lodiach a v už existujúcich asociáciach. Netrpí tak úplnou neviditeľnosťou jej zahraničného profilu. Je tiež dôležité, že ČR sa zdá byť ochotná vydávať dostatok finančných prostriedkov na prezentačné účely. Celková investovaná čiastka (cca. 1,4mld Kč) je v prepočte na obyvateľa a na HDP dokonca porovnateľná so sumami, ktoré vydáva napr. Rakúsko, alebo Nemecko.[152]
Najväčšie slabiny vidíme predovšetkým v pretvávajúcom rezortizme, absencii koordinácie aktérov, absencii inšpiratívnej vízie, ale tiež v opomýjaní marketingového pohľadu na danú agendu. Príležitosti spočívajú práve v náprave uvedených slabín. Značku ČR môže značne ohroziť odkladanie riešenia slabých stránok. Nemala by byť ignorovaná ani narastajúca konkurencia susedných štátov a ich prezentačných aktivít. Myslíme, že vývoj

[152] ESTAT.CZ *Restrukturalizace organizací a činností státu zajišťujících zahraniční prezentaci země a podporu exportu, investic a příjezdové turistiky*, s. 5.

problematiky jednotnej zahraničnej prezentácie ČR ukázal, že obrovskou hrozbou pre značku ČR predstavuje diskontinuita v systematickom budovaní.

Obrázok 8: SWOT analýza súčasného obrazu ČR

S	W
Realita lepšia než súčasný obraz a tak je čo ponúknuť Celková vysoká investícia štátu do prezentácie Členstvo v zahraničných organizáciach (EÚ, NATO...) Turistická aktrativita krajiny a bohaté kultúrne zázemie Hlavné mesto Praha ako atraktívna destinácia Moderná infraštruktúra Vyspelý priemysel Vzdelanosť obyvateľstva Otvorenosť spoločnosti Vlajkové lode v podobe silných značiek, osobností, či asociácií: Praha, pivo, sklo, Smetana, Dvořák, Kafka, Mucha, Havel atd. Bezpečnosť	Absencia koordinácie, rezortizmus Absencia vízie Nezapojenie súkromného a nevládneho sektora a strata synergického efektu Ignorácia marketingových metód
O	**T**
Profesionálna spolupráca štátu, súkromnej sféry a odborníkov z oblasti brandingu (bez politizácie a byrokratizácie procesu) Zlepšenie image štátnej správy, nájdenie nových metód jej riadenia Systematické budovanie obrazu ČR Koordinácia relevantných aktérov	Pokračujúca absencia vízie a nekoordinovanosť Nesystémový prístup k tvorbe značky krajiny Stagnácia image ČR ako postkomunistickej krajiny s lacnou pracovnou silou Narastajúca konkurencia zo strany krajín strednej Európy a ich zvyšujúce sa prezentačné aktivity Koncentrácia na riešenie aktuálnych problémov na úkor koncepčného pohľadu Absencia kontinuity budovania značky

Zdroj: [11.] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie,* s.79. a [29.] CZECHTOURISM. *Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013 – 2020.* a autorka na základe použitej literatúry.

2.3 Inštitucionálna dimenzia brandingu ČR

Do prezentácie ČR v zahraničí a s ňou súvisiacou oblasťou brandingu je zapojený celý rad subjektov a štruktúr. Veľká aktuálnosť témy, terminologická neujasnenosť spolu so skutočnosťou, že ČR sa nachádza len na počiatku tohto dlhého procesu, neuľahčujú identifikáciu všetkých relevantných subjektov. Aktérov, ktorí sú do procesov zapojení, by sme rozdelili do dvoch hlavných skupín na štátnej a neštátnej úrovni.

2.3.1 Štátna úroveň

Na úrovni štátnej, možno identifikovať subjekty, ktoré sú do prezentácie zapojené doma a v zahraničí. Zahraničné zastúpenie krajiny zahŕňa viacero relevantných aktérov krajiny a síce diplomatické misie MZV ČR a zastúpenia príspevkových organizácii ministerstiev.

Podpora dobrého mena ČR je realizovaná rôznymi formami diplomacie: tradičnej (politickej), ekonomickej, verejnej a kultúrnej.[153] Každá z nich zahŕňa špeficiké orgány štátnej správy, reprezentované odbornými ministerstvami a ich príspevkovými organizáciami, prípadne inými relevantnými orgánmi. V podstate činnosť každého ústredného orgánu štátnej správy obsahuje určitý zahraničný prvok, vďaka ktorému sa v agende budovania značky ČR dostáva do role jej spolutvorca, alebo užívateľa. Problematickým aspektom zahraničnej prezentácie ČR je skutočnosť, že táto agenda nie je explicitne vymedzená v kompetenčnom zákone.[154] Táto činnosť sa tak dotýka viacerých rezortov, ktoré napĺňajú *Koncepci jednotné prezentace ČR*. Z dôvodu obmedzeného priestoru tejto práce spomenieme preto subjekty, ktoré vo vzťahu k danej tematike zasluhujú zvláštnu pozornosť.

V prvom rade ide o Ministerstvo zahraničných vecí ČR, ktoré je koordinátorom a gestorom jednotnej zahraničnej prezentácie.[155] V rámci ministerstva je nutné zmieniť, predovšetkým odbor verejnej diplomacie, ktorý „zajišťuje koncepční, metodické a operativní řízení prezentace ČR. Vyhledává možnosti aktivní prezentace ČR."[156] Taktiež v spolupráci s tlačovým odborom a príslušnými zastupiteľskými úradmi zaisťuje prezentáciu v zahraničných médiách.[157]

Zvláštnu pozornosť si zasluhuje *Komise pro prezentaci ČR*. Ide o poradný orgán ministra zahraničných vecí, ktorý ma plniť koordinačnú úlohu.[158] V Komisii sú účastné všetky kompetentné ministerstvá (priemyslu a obchodu, pre miestny rozvoj, vnútra, školstva, obrany , poľnohospodárstva, školstva, obrany, životného prostredia), ale aj agentúry

[153] MZV ČR. *Koncepce zahraniční politiky ČR* [on-line]. 13.7.2015 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html

[154] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 2. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

[155] BUSINESSINFO.CZ. *Podpora ekonomických zájmů* [on-line]. 13.7.2011 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podpora-ekonomickych-zajmu-cr-zahranici-3830.html#jp2

[156] MZV ČR. *Odbor veřejné diplomacie* [on-line]. [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/organizacni_struktura/utvary_mzv/odbor_verejne_diplomacie.html

[157] Ibid.

[158] BUSINESSINFO.CZ. *Podpora ekonomických zájmů* [on-line]. 13.7.2011 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podpora-ekonomickych-zajmu-cr-zahranici-3830.html#jp2

CzechTrade, CzechInvest, Česká centra a CzechTourism, zástupcovia Kancelárie prezidenta republiky, Poslaneckej snemovne ČR a Asociácie krajov ČR.[159]

V súvislosti MZV ČR je nutné hovoriť o jej príspevkovej organizácii - Česká centra. Svoje poslanie vidí táto agentúra ako: „propagaci České republiky ve světe.....podporujeme prezentaci v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, výzkumu, inovací a vnějších ekonomických vztahu a cestovního ruchu. Zajišťujeme informacni servis o ČR." [160] České centrá predstavujú výnimočnú inštitúciu, s ohľadom na ich nezávislý štatút v rámci MZV ČR, široko pojatý záber a zameranie na rôzne subjekty, na rozdiel od agentúr ako CzechTrade alebo CzechTourism, ktoré sú zamerané špecifickejšie.[161] Vo vzťahu k otázke nation brandingu sme už spomínali projekt CzechIdea, ktorá vzišla práve od tohto subjektu.
Témy nation brandingu sa tiež dotýka správa internetových stránok MZV ČR a zastupiteľských organov, tvoriacich systém internetovej prezentácie štátu v zahraničí. Súčasťou sú oficiálne stránky ČR pre zahraničie na adrese www.czech.cz.[162]

Ďalším kľúčovým orgánom štátnej správy je Ministerstvo priemyslu a obchodu (MPO ČR), predovšetkým jeho príspevkové organizácie CzechTrade a CzechInvest. Agentúra CzechTrade je národnou proexportnou organizáciou, ktorej cieľom je rozvíjať medzinárodný obchod a vzájomnú spoluprácu medzi českými a zahraničnými subjektmi. Jej zahraničné kancelárie pôsobia vo viac než 40 krajinách.[163] CzechInvest je agentúrou pre podporu podnikania a investícií, ktorá mimo iného propaguje ČR ako vhodnú lokalitu pre zahraničné investície a prispieva k rozvoju podnikateľského prostredia.[164] MPO a MZV po spoločnej dohode zriadili stály poradný a koordinačný organ - *Radu pre obchod a investície*, ktorá je relevantná v otázkach ekonomickej diplomacie a diskusiách s

[159] BUSINESSINFO.CZ. Podpora ekonomických zájmů [on-line]. 13.7.2011 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podpora-ekonomickych-zajmu-cr-zahranici-3830.html#jp2
[160] ČESKÁ CENTRA. *Výroční správa 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. S. 5. Dostupné z: http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/25/24623/vyrocni-zprava-cce15-cz.pdf
[161] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 69.
[162] MZV ČR. *Czech.cz.* [on-line]. 23.3.2012 [cit. 5.4.2016] Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/verejna_diplomacie/czech_cz/index.html
[163] CZECHTRADE. *Představení CzechTrade* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/
[164] CZECHINVEST. *O CzechInvestu* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu

podnikateľskou sférou.[165] Podľa Správy o zahraničnej politike ČR, predstavuje tato Rada ďalší subjekt, ktorý je pripravený zaoberať sa jednotnou prezentáciou ČR.[166]

Dôležitým subjektom je tiež Ministerstvo pre miestny rozvoj vrátane jej príspevkovej organizácie CzechTourism. Táto príspevková agentúra plní koordinačnú činnosť v oblasti cestovného ruchu, vytvára priaznivé image turistickej destinácie "Česká republika" a podieľa sa na mediálnej prezentácii ČR.[167] Vrcholným poradným organom ministra pre miestny rozvoj je *Radu pre obchod a investície*,. Ide o ďalší koordinačný subjekt zaoberajúci sa jednotnou prezentáciou ČR v zahraničí a sú v ňom zastúpené všetky ministerstvá relevantné sektoru cestovného ruchu (MZV ČR, MPO ČR, Ministerstvo zemedělství ČR a iné).[168]
Ďalšou skupinou, ktorej sa agenda nepochybne dotýka, je aj rovina verejnej správy, krajov a ďalších článkov samosprávy. Prezentáciu na tejto rovine však Koncepcia jednotnej prezentácie nepokrýva, nakoľko bola za prioritu určená najskôr konsolidácia štátnej správy. Návrh riešenia spolupráce bol odsunutý do strednedobej perspektívy.[169]

S ohľadom na skutočnosť že Komise pro prezentaci, Rada pro obchod a investice, či Medzirezortní koordinační komise pro cestovní ruch, sú všetko orgány zapojené do koordinácie a aktivít jednotnej prezentácie ČR v zahraničí, musíme konštatovať, že štátna správa vytvorila množstvo koordinačných subjektov. Nakoľko však dochádza ku skutočnej koordinácii naprieč ministerstvami, ostáva otázne.

---

[165] BUSINESSINFO.CZ. Podpora ekonomických zájmů [on-line]. 13.7.2011 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podpora-ekonomickych-zajmu-cr-zahranici-3830.html#jp2
[166] MZV ČR. *Zpráva o zahraniční politice České republiky za období od ledna 2007 do prosince 2007* [on-line]. 2008 [cit. 5.4.2016]. S. 332. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=ufBVAQAAQBAJ&pg=PA332&lpg=PA332&dq=Komise+pro+prezentaci+%C4%8CR&source=bl&ots=Z-1rj6nlat&sig=qpisM4cFtNNP_jSm8VB1KhqsU5o&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwi4oqzXjoTMAhVFshQKHRufCJsQ6AEIQTAD#v=onepage&q=Komise%20pro%20prezentaci%20%C4%8CR&f=false
[167] CZECHTOURISM. *Základní informace* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/
[168] MZV ČR. *Zpráva o zahraniční politice České republiky za období od ledna 2007 do prosince 2007* [on-line]. 2008 [cit. 5.4.2016]. S. 332. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=ufBVAQAAQBAJ&pg=PA332&lpg=PA332&dq=Komise+pro+prezentaci+%C4%8CR&source=bl&ots=Z-1rj6nlat&sig=qpisM4cFtNNP_jSm8VB1KhqsU5o&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwi4oqzXjoTMAhVFshQKHRufCJsQ6AEIQTAD#v=onepage&q=Komise%20pro%20prezentaci%20%C4%8CR&f=false
[169] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

2.3.2 Neštátna úroveň

Na neštátnej úrovni je nutné do problematiky zahrnúť súkromné firmy. České firmy prispievajú k budovaniu obrazu krajiny v mysliach zahraničnej verejnosti zásadným spôsobom. Ukazuje sa, že sila značky krajiny silne koreluje s korporátnymi značkami, ktoré daná krajina exportuje.[170] Pôsobia tak ako vlajkové lode krajiny. Česká republika sa aj v oficiálnych informačných publikáciách prezentuje prostredníctvom tradičných značiek ako Škoda Auto, Plzeňský Prazdroj, Budějovický Budvar, Koh-i-noor, Moser, Baťa, České aerolínie a Barum.[171]

Pri tvorbe značky je veľmi dôležité, aby došlo k zapojeniu relevantných odborníkov na tému branding a osôb profesne pochádzajúcich z marketingovej sféry. Je vhodné, aby sa procesov zúčastnila akademická obec, experti z oblasti médií, reklamy, PR, grafického dizajnu, odborníci na cestovný ruch, experti na investície, úspešní ľudia z biznisu, ale aj študenti a mladí profesionáli. V prípade ČR možno naraziť na viaceré občianske iniciatívy, ktoré sa pokúšali o otvorenie diskusie o značke ČR a posunúť riešenie tejto agendy. Možno spomenúť napríklad občiansku iniciatívu Občané pro Česko, ktorá vznikla z dôvodu neuspokojujúceho stavu riešenia otázky corporate identity Českej republiky. Pri zrode stála Asociácia reklamných agentúr ARA spolu s podporou ďalších subjektov zo súkromnej sféry.[172]

Za ďalšie subjekty ktoré sa aktívne snažili prispieť k riešeniu tejto problematiky možno nepochybne označiť akademickú sféru. Možno zmieniť viacero príkladov. Vysoká škola CEVRO Inštitút v roku 2008 organizovala konferenciu "Public relations a image České republiky", kde bola diskutovaná nejednotná a nekoordinovaná prezentácia ČR a nedostatky spracovanej Koncepcie jednotnej prezentácia.[173] Pozornosť si podľa nášho názoru určíte zasluhuje projekt "Značka ČR a komunikační strategie ČR pro zahraničí", na ktorom pracoval tým študentov Univerzity Karlovej spolu s odborníkmi z vybraných

[170] FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [on-line]. [cit. 2015-06-06]. S. 32. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf
[171] MZV ČR. *Česká republika v kostce* [on-line]. 2015 [cit. 5.4.2016]. S. 32-33. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/1510989/CR_FINAL_AN_2015.pdf
[172] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 158.
[173] Ibid, s. 168.

vládnych organizácií a korporátnej sféry.[174] Výsledky tohto projektu boli prezentované aj na pôde Poslaneckej snemovne.[175]

Ambasádormi značky ČR sú nepochybne aj jednotlivci, ktorí sa svojimi úspechmi pripísali o budovanie jej dobrého mena. Česká republika sa môže pochváliť mnohými významnými osobnosťami, ako napríklad skladateľmi B. Smetanom, A. Dvořákom, umelcami A.Muchom, F. Kupkom, spisovateľmi F.Kafkom, K. Čapkom, J.Seifertom, M. Kunderom, režisérom M. Formanom, V. Havlom či športovcami ako M. Navrátilová a J. Jágr a desiatkami ďalších. V kontexte tvorby značky Českej republiky však máme na mysli predovšetkým zapojenie širokej domácej verejnosti. Značka bude môcť uspieť len v prípade, že s ňou bude súhlasiť domáce obyvateľstvo, aby sa každý jednotlivec mohol stať jej hrdým propagátorom. Preto je nutné zapojiť do diskusie aj širokú verejnosť. Aktuálna koncepcia zahraničnej politiky ČR tiež zdôrazňuje úmysel v zvýšenej miere zapojiť krajanov a cudzincov, dlhodobo usadených v ČR.[176]

2.4 Analýza identity značky Českej republiky

V nasledujúcej podkapitole sa zameriame na značku Českej republiky optikou konceptu identity. Budeme sa venovať jej v dvoch rovinách a síce vizuálnej a obsahovej. Najprv sa pozrieme na spôsob, akým sa vyvíjala vizuálna stránka značky a komponenty identity, ako názov a logo. Následne zhodnotíme obsahovú stránku v zmysle atribútov a hodnôt značky.

2.4.1 Vizuálne komponenty identity

Jednou zo slabín zahraničnej prezentácie ČR je už dlhodobo absencia jednotného vizuálneho štýlu. Iniciatíva riešiť tento problém sa prejavila už v roku 1999, kedy došlo k založeniu občianskej iniciatívy Občané pro Česko.[177] Tá vyhlásila súťaž návrhu loga pre identitu značky Česka. Z celkovo 96 prihlásených návrhov reklamných agentúr, ateliérov a

[174] FSV UK. *Komunikační strategie "Značka Česká republika"* [on-line]. 18.1.2012 [cit. 8.4.2016]. Dostupné z: http://www.fsv.cuni.cz/FSVTEMP-839.html
[175] REDAKCE. Značka Česká republika jako téma v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR. In: *Markething.cz*. [online]. 28.5.2012 [cit. 8.4.2016]. Dostupné z: http://www.markething.cz/znacka-ceska-republika-jako-tema-v-poslanecke-snemovne-parlamentu-cr
[176] MZV ČR. *Koncepce zahraniční politiky ČR* [on-line]. 13.7.2015 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html
[177] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita,* s. 158.

štúdií, odborná komisia zložená zo zástupcov MPO ČR, CzechTourism a Asociácie cestovných kancelárií, vybrala štyri finálne logo typy, ktoré sa stali predmetom kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu. Víťazné logo je vyobrazené na obrázku 9.

Obrázok 9: Víťazné logo Czechia



Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 159

Respondenti návrh charakterizovali ako moderný, príťažlivý a zaujímavý.[178] Logo využíva národné farby, ktoré jasne komunikuje väzbu na krajinu pôvodu. Táto víťazná varianta pracuje so skráteným označením Czechia. Tu narážame na jednu zo zásadných otázok komponent identity a síce jej samotný názov. V prípade Českej republiky samotný názov značky doposiaľ predstavuje predmet nekončiacich diskusií, vedených diplomatickým a marketingovým táborom. Marketingoví odborníci hlasne presadzujú používanie jednoslovného názvu, ktorý umožňuje efektívnejšiu, viditeľnejšiu, čitateľnejšiu a zapamätovateľnejšiu prezentáciu krajiny v zahraničí. Na túto tému dokonca v roku 2004 prebehlo jednanie senátu, ktoré vyvolalo zmiešané reakcie.[179]

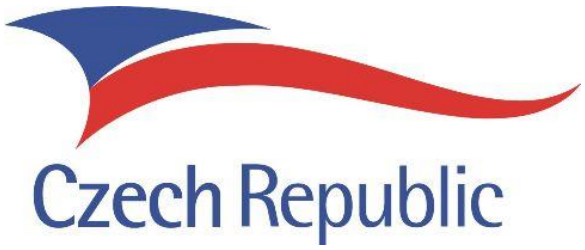
Mnoho akademikov a marketingových odborníkov považuje používanie politického názvu Česká republika v bežnej komunikácii, v médiách, v športe, obchode a iných sférach, z dôvodu jej oficiality za nevhodné,[180] pričom obhajujú používanie skráteného názvu Česko, v oblasti politiky, obchodu a športu, na základe lingvistickej, geografickej aj historickej správnosti. [181] Využívaním politicky oficiálneho názvu sa podľa odborníkov Česká republika vymyká medzinárodnej praxi. [182] Tento pojem a jeho jazykové mutácie (Tschechien, Tchéquie, Chequia, Cechia, Čechija) sú bežné používané v médiách, pričom

[178] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 159.
[179] Ibid, s. 160.
[180] Ibid, s. 160.
[181] Dokumentom, ktorý podľa nášho názoru predstavuje solídnu líniu argumentácie a kvalifikované argumenty, je napríklad *Otevřený dopis Českému olympijskému výboru, českým športovým zväzom, politikom, podnikateľom, médiám, atď. z mája 2001.*
[182] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 161.

čiastočné problémy vyvstávajú len v spojení s angličtinou.[183] MZV a MPO sa naopak zasadzujú za používanie oficiálneho názvu.[184] Perspektíva diplomatov na túto otázku zohľadňuje obavy, že skrátený názov by mohol pripomínať Čečensko (angl. Chechnya). J. Mikeš namieta, že ak by tento štát získal samostatnosť, prezentoval by sa pod názvom Iskerija.[185] Ďalším pádnym argumentum môže byť pretvorenie skrátenej verzie ČR na CR, čo je však skrátené označenie Kostariky.[186] Názov značky je predmetom dlhoročných diskusií, pričom tento problém nebol dodnes uspokojivo doriešený. Je však nutné si uvedomiť, že ide o jednu z kľúčových komponent identity značky a nemal by byť bagatelizovaný.

Víťazné logo na obrázku 9 spolu so skráteným názvom uplatňoval CzechTourism, až do roku 2003, kedy došlo so zmenou riaditeľa aj k vytvoreniu nového loga.[187] Zachytáva ho obrázok 10.

Obrázok 10: Zmenené logo CzechTourism



Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 162.

Koncepcia jednotnej prezentácie Českej republiky však explicitne uvádza: „Značka by neměla být totožná s oficiálním znakem/vlajkou (např. bílo-modro-červenou kombinaci vlajky má 40 % evropských zemí), a protože značka má žemi odlišit od ostatních, nemusí být nutně fixována na státní symboly.“[188] Taktiež kladie za krátkodobú úlohu vytvoriť

[183] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 161-162.
[184] Ibid, s. 161.
[185] Ibid, s. 162.
[186] REDAKCE. Značka Česká republika jako téma v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR. In: *Markething.cz*. [online]. 28.5.2012 [cit. 8.4.2016]. Dostupné z: http://www.markething.cz/znacka-ceska-republika-jako-tema-v-poslanecke-snemovne-parlamentu-cr
[187] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 162.
[188] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 5. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

grafickú podobu jednotného vizuálneho štýlu celej štátnej správy a marketingovej značky ČR.[189]

V roku 2005 tak MZV ČR vyhlásilo súťaž o vytvorenie nového loga Českej republiky.[190] Víťazný návrh ilustruje obrázok 11, zo štúdia Side2. Porota označila víťazný návrh za originálny, príťažlivý, nezameniteľný s potenciálom širokého použitia.[191] Aj napriek tomu, že ide o zaujímavú koncepciu, logo nenašlo odozvu v hospodárskych kruhoch, ani cestovnom ruchu, nakoľko bolo označené ako komplikované a príliš komiksové.[192] Návrh bol vybraný komisiou, pozostávajúcej z predstaviteľov vlády, významných dizajnérov, grafikov, avšak chýbali odborníci na marketingovú komunikáciu, čo sa podľa Vysekalovej odrazilo vo výsledku.[193] V praxi používa organizácia CzechTrade pôvodné logo vlajočky a nie nové logo "bublín".

Obrázok 11: Víťazné logo súťaže MZV



Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 166.

Kedže Slovenskú republiku čaká v roku 2016 predsedníctvo v Rade EÚ uvádzame tiež, ako sa pri tejto príležitosti vizuálne prezentovala ČR v roku 2009. Návrh T. Pakostu na obrázku 12 vyšiel zo súťaže ako víťazne logo, ktoré sprevádzalo motto "Európa bez bariér".

Obrázok 12: Logo predsedníctva ČR Rade EÚ



Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 168 .

[189] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 7. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf
[190] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 166.
[191] Ibid, s. 166.
[192] Ibid, s. 166-167.
[193] Ibid, s. 166.

Sprievodná informačná kampaň, ktorej heslom bolo "Európe to osladíme" bola médiami vnímaná značne rozporuplne. Referencia na český vynález - kocku cukru mala byť humorným odľahčením, avšak mediálni odborníci vyslovili obavy, že by toto dvojzmyselneéheslo naopak mohlo poškodiť image ČR ako detinskej či nedôstojnej.[194]

Na obrázku 13 uvádzame príklady logotypov niektorých vybraných ministerstiev ČR. Ako je vidieť orgány štátnej správy podieľajúce sa na prezentácii Českej republiky dodnes nepoužívajú jednotný vizuálny štýl a výsledný vizuálny efekt tak pôsobí neprehľadne.

Obrázok 13: vybrané príklady logotypov ministerstiev ČR



Zdroj: MZV ČR. *Jednotní vizuální styl MZV ČR* [on-line]. 2012. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/prezentace_cr/jednotny_vizualni_styl_mzv_cr.html. MK ČR. *Logo a znělka* [on-line]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/logo-a-znelka-1128.html . MPO ČR. *Úvodní stránka* [on-line]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/ . MMR ČR. *Logo MMR* [on-line]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Loga-MMR .

Na záver tejto podkapitoly by sme ešte chceli zmieniť dve skutočnosti, týkajúce sa vizuálnych komponent identity, v ktorých na nás kroky MZV ČR pôsobili rozporuplným dojmom, až takpovediac schizofrénne. Koncepcia jednotnej prezentácie uvádza, že „značka by neměla být totožná s oficiálním znakem/vlajkou (např. bílo-modro-červenou kombinaci vlajky má 40 % evropských zemí), a protože značka má zemi odlišit od ostatních, nemusí být nutně fixována na státní symboly. Proto si např. Holandsko vybralo jako svůj marketingový název Holland, přestože se nejedná o oficiální název země, ale o název jednoho regionu. Využívá oranžovou barvu, která není barvou jeho státních symbolů. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo tradiční používání názvu „Holland" v zahraničí."[195] Na základe príkladu Holandska, ktorý tento strategicky materiál uvádza, by čitateľ mohol nadobudnúť dojem, že MZV ČR tak bude presadzovať okrem farieb

[194] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*, s. 168.
[195] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 6. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

odlišných od národnej trikolóry aj skrátený názov značky krajiny. Kým logo MZV ČR tento predpoklad spĺňa ohľadom farebnosti, zadávacia dokumentácia k verejnej súťaži o logo[196] presadzuje používanie názvu "Česká republika". Ďalší bod, ktorý na nás pôsobí rozporuplne, je napríklad skutočnosť, že Zpráva o zahraničnej politike za rok 2007 tvrdí, že všetky krátkodobé úlohy uvedené v Koncepcii jednotnej prezentácie boli splnené.[197] Medzi nimi je explicitne zaradené vytvorenie „jednotného vizuálního stylu celé státní správy."[198] V rozpore s uvedeným, nám potom príde oficiálna úloha odboru verejnej diplomacie a síce, že odbor verejnej diplomacie je „gestorem jednotného vizuálního stylu MZV".[199] Strategický dokument hovorí o vizuálnom štýle, ktorý sa týka "celej štátnej správy", kým MZV len o vlastnom rezorte.

2.4.2 Obsahová rovina identity – atribúty značky

Aj keď vizuálna podoba a logo predstavujú len časť z prvkov značky, značný priestor, ktorý sme tejto téme venovali nebol náhodný. Vývoj vizuálnej stránky podľa nášho názoru odhaľuje zásadnejší problém, ktorý oslabuje značku Českej republiky. A síce obsahovú stránku jej identity. Ak značka nemá zadefinovaný súznejúci obsah, je nemožné očakávať jednotnú formu. Logo je len vizuálnou skratku toho, čo chce krajina prezentovať a čo chce komunikovať svetu. Tu v prípade Českej republiky narážame na problém. Z doterajšieho vývoja budovania značky ČR sme nadobudli silný dojem, že vizuálne aspekty nation brandingu majú tendenciu predbiehať jeho obsahovú stránku.

Koncepcia jednotnej prezentácie definuje víziu ČR ako „moderní, vyspělou demokratickou zemi s velmi bohatou a svébytnou kulturou, vlastní zajímavou historií a vlastní identitou, lidským kapitálem, založeným na vědomostním a inovativním potenciálu, která je důvěryhodným partnerem v obchodních vztazích, vhodnou lokalitou pro kvalitní

[196] MZV ČR. *Zadávací dokumentace k veřejné soutěži na vytvoření loga České republiky* [online]. 2005 [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://docplayer.cz/4168960-Zadavaci-dokumentace-k-verejne-soutezi-na-vytvoreni-loga-ceske-republiky-vytvoreni-loga-cr-jako-zakladu-jednotneho-vizualniho-stylu-ceske-republiky.html

[197] MZV ČR. *Zpráva o zahraniční politice České republiky za období od ledna 2007 do prosince 2007* [on-line]. 2008 [cit. 5.4.2016]. S. 332. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=ufBVAQAAQBAJ&pg=PA332&lpg=PA332&dq=Komise+pro+prezentaci+%C4%8CR&source=bl&ots=Z-1rj6nlat&sig=qpisM4cFtNNP_jSm8VB1KhqsU5o&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwi4oqzXjoTMAhVFshQKHRufCJsQ6AEIQTAD#v=onepage&q=Komise%20pro%20prezentaci%20%C4%8CR&f=false

[198] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 7. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

[199] MZV ČR. *Odbor veřejné diplomacie* [on-line]. [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/organizacni_struktura/utvary_mzv/odbor_verejne_diplomacie.html

zhodnocení investic, respektovaným členem mezinárodních organizací a bezpečnostních a diplomatických struktur, důstojným partnerem ve světovém společenství, která je hodna pozornosti a zájmu lidí v jiných zemích." [200] Napriek tomu, že prijatie takéhoto strategického dokumentu možno považovať za krok správnym smerom, takto definovaná vízia sa nám pre účely nation brandingu zdá príliš obecná. V podstate ju možno vztiahnuť na akúkoľvek európsku krajinu. Pre vznik silnej značky Českej republiky je potrebné identifikovať aké atribúty a nosné hodnoty by mala komunikovať. Zadávacia dokumentácia MZV ČR k verejnej súťaži o logo definuje tri kľúčové atribúty: „moderní, chytrý a vyrovnaný." [201] CzechTourism v rámci súťažných podmienok pre nové logo charakterizuje Českú republiku nasledovne: „jako magické a překvapující historické země uprostřed úchvatné krajiny s moderní atmosférou, země, která je na dosah". [202] Formuláciu „historická krajina s modernou atmosférou" nepovažujeme za veľmi šťastnú, nakoľko ich kombinácia pôsobí mätúco. Aktuálna stratégia agentúry CzechTourism ponúka ďalší rad atribút: „Safe and "soft" destination, reachable destination, quality destination, cultural destination, the most connected country in Europe, knowledgeable and smart people."[203] S každou novou súťažou o logo tak prichádza aj nový rad atribút.

Už strategický dokument Východiská jednotnej prezentácie ČR, vytyčuje ako jednu zo základných úloh „najít identitu ČR, s níž se stotožní nejen realizátori prezentace, ale i verejnosť"[204] Podľa nášho názoru tu spočíva najväčšia slabina súčasnej značky Českej republiky. Doposiaľ nedošlo k zadefinovaniu atribút identity na úrovni jej dáždnikovej, zastrešujúcej značky. Rozhodne nechceme degradovať prácu jednotlivých štátnych agentúr. Jednotlivé stratégie sú podľa nášho názoru vypracované na dobrej úrovni a konkrétne agentúry sú najpovolanejšími k tomu vytvoriť účinnú stratégiu pre konkrétny sektor. Problémom je podľa nášho názoru pretrvávajúci stav, kedy si každé ministerstvo a štátna agentúra, oddelene zadefinuje identitu značky ČR, spracuje stratégiu, zavedie vlastnú vizuálnu identitu, prípadne len vyhlási súťaž o nové logo. Výsledok tejto mozaiky

---

[200] MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. S. 1. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

[201] MZV ČR. *Zadávací dokumentace k veřejné soutěži na vytvoření loga České republiky* [online]. 2005 [cit. 4.4.2016]. S. 7. Dostupné z: http://docplayer.cz/4168960-Zadavaci-dokumentace-k-verejne-soutezi-na-vytvoreni-loga-ceske-republiky-vytvoreni-loga-cr-jako-zakladu-jednotneho-vizualniho-stylu-ceske-republiky.html

[202] CZECHTOURISM. *Soutěžní podmínky pro otevřenou soutěž o návrh. Vytvoření návrhu loga pro destinaci Česká republika* [online]. 2011 [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: file:///C:/Users/Rekord/Downloads/WEB_26-10-11-zd-soutez-o-navrh-loga-274.pdf

[203] CZECHTOURISM. *Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013 – 2020* [online]. [cit. 4.4.2016]. S. 115. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx

[204] PETERKOVÁ, J. *Veřejná diplomacie*, s. 76.

pôsobí nesúrode a nemôže dôjsť ku synergickému efektu. Naviac zadefinovanie kľúčových atribútov by malo prebehnúť s väzbou na verejnú mienku domáceho obyvateľstva.

Diskusia o tvorbe značky krajiny je podľa náš debatou o podstate Českého národa. Aké sú hodnoty, ktoré vystihujú krajinu a obyvateľov najlepšie? Aké kľúčové posolstvá chce komunikovať svetu? Takéto debaty sú nesmierne náročné, zdĺhavé, avšak len vďaka nim bude môcť dôjsť k zadefinovaniu atribútov silnej rodičovskej značky ČR, s ktorou sa stotožnia nielen všetky štátne orgány, ale aj obyvatelia. Toto by sa malo stať úlohou vlády. Otvoriť debatu a ponúknuť víziu identity značky, ktorá krajinu odlíši a bude inšpiratívna. Platná koncepcia zatiaľ takúto víziu neponúka a uspokojivo nebola doriešená ani otázka atribútov identity celostnej značky ČR. Kým nedôjde k týmto krokom, bude sa musieť značka aj naďalej spoliehať len na súbor tradičné asociovaných stereotypov.

3 Prípadová štúdia: značka Slovenskej republiky

3.1 Vývoj zahraničnej prezentácie SR

Od doby svojho vzniku, chýbala Slovenskej republike kvalitná obsahová a vizuálna identita. Zahraničná prezentácia prebiehala prostredníctvom izolovaných a čiastkových aktivít zainteresovaných aktérov.[205] Viac než 20 rokov dochádzalo k používaniu odlišných tém, sloganov a vizuálneho stvárnenia jednotlivými relevantnými subjektmi. Tento stav neumožňoval vznik silnej a efektívnej značky Slovensko.

Po prvý krát sa potreba koncepcie jednotnej prezentácie štátu a súvisiacej stratégie objavuje explicitne až v postintegračnom období, konkrétne programovom vyhlásení vlády 2006.[206] Po tom, ako sa k tomuto kroku zaviazala, prijala vláda v roku 2009 materiál Návrh jednotnej prezentácie SR v zahraničí.[207] Sú v ňom identifikované viaceré nedostatky týkajúce sa zahraničnej prezentácie. Vtedajší stav poznania krajiny bol označený za neuspokojivý, pričom jedným z hlavných problémov bola nekoordinovanosť, absencia spoločnej značky a akéhosi spoločného menovateľa.[208] Identifikované boli aj ďalšie problematické body: snaha zainteresovaných rezortov zabezpečiť prezentáciu vo vlastnej réžii, uplatňovanie úzko rezortného uhlu pohľadu na tak komplexnú úlohu, nedostatok finančných, materiálnych a personálnych zdrojov.[209] Okrem absencie koncepčného prístupu, bola za najväčšiu prekážku v budovaní image označená „určitá živelnosť prezentačných aktivít."[210] Výsledným stavom, ktorý si vláda od aktivít v oblasti prezentácie sľubovala bolo, aby zahraničie identifikovalo Slovensko „ako individuálnu entitu a nie ako jednu z masy menších východoeurópskych krajín."[211]

[205] Ako príklady takýchto izolovaných krokov možno uviesť založenie Slovenskej informačnej agentúry v roku 1995, realizáciu Rozvojového programu externej integračnej komunikačnej kampane v rokoch 2002-2006 alebo založenie Rady vlády pre jednotnú prezentáciu Slovenska v zahraničí v roku 2009.
[206] RUSIŇÁK, Peter: Imidž Slovenskej republiky v činnosti orgánov štátu pre zahraničné styky. [online]. In: *Medzinárodné vzťahy* 2/2012, roč 10. Bratislava: Ekonóm, 2012. [cit. 4.4.2016]. ISSN 1336 – 1562. Dostupné z: http://fmv.euba.sk/RePEc/brv/journl/MV2012-2.pdf
[207] ÚRAD VLÁDY SR. *Jednotná prezentácia SR v zahraničí* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-181175?prefixFile=m_
[208] Ibid.
[209] Ibid.
[210] Ibid.
[211] Ibid.

Aj keď vláda uznala nevyhovujúci stav a idenfitikovala jestvujúce prekážky, Návrhu koncepcie jednotnej prezentácie chýba naratív, ktorý by identifikoval Slovenskú individualitu a vyčlenil ju zo spomínanej masy malých východoeurópskych krajín, chýba akákoľvek vízia brandingu. Vláda tiež ustanovila poradný organ - Radu vlády SR pre jednotnú prezentáciu SR v zahraničí, v ktorej kompetencii bolo navrhnúť stratégiu značky Slovensko,[212] avšak aj to bez bližšieho časového rámca. Vytvorenie obsahovej stránky prezentácie SR tak bolo odsunuté do neurčenej budúcnosti.

Činnosti, ktoré by smerovali k vypracovaniu stratégie jednotnej prezentácie boli prerušené parlamentnými voľbami roku 2010, pričom podľa slov P. Rusiňáka, Ministerstvo zahraničných vecí SR toho roku „rezignovalo na vytvorenie identity SR a rovnako aj na pozíciu koordinátora prezentácie štátu v zahraničí"[213] Rezortizmus vypukol v plnej miere, pričom protichodné záujmy sa prejavili vypracovaním odlišných stratégií prezentácie v rámci Ministerstva zahraničných vecí, Ministerstva hospodárstva, Ministerstva obchodu, Ministerstva kultúry, Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja. Došlo tiež k zrušeniu Rady pre jednotnú prezentáciu Slovenska v zahraničí.[214]

K výraznému pokroku v otázkach jednotnej prezentácie SR v zahraničí a tvorby "značky Slovensko" došlo v roku 2012 v súvislosti s novelou tzv. kompetenčného zákona. Tá stanovila, že od 1.10.2012 je otázka brandingu výlučne v kompetencii MZVaEZ SR.[215] Došlo k verejnému otvoreniu témy "značka Slovensko" a v spolupráci s ďalšími rezortmi a štátnymi agentúrami pristúpilo MZVaEZ k tvorbe identity značky po obsahovej aj vizuálnej stránke. Za základné podmienky úspešnej prezentácie SR bolo vládou označené komplexné zabezpečenie troch rovín: obsah (produkt a jeho príťažlivé stvárnenie v podobe značky), proces (koordinácia aktérov, záväzná implementácia opatrení, koherencia posolstiev a vládnych politík) a systém prezentácie (dlhodobé zabezpečenie financovania a udržateľnosti).[216]

---

[212] ÚRAD VLÁDY SR. *Jednotná prezentácia SR v zahraničí* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-181175?prefixFile=m_

[213] RUSIŇÁK, Peter: Imidž Slovenskej republiky v činnosti orgánov štátu pre zahraničné styky. [online]. In: *Medzinárodné vzťahy* 2/2012, roč 10. Bratislava: Ekonóm, 2012. [cit. 4.4.2016]. ISSN 1336 – 1562. S. 14. Dostupné z: http://fmv.euba.sk/RePEc/brv/journl/MV2012-2.pdf

[214] Ibid, s. 14

[215] Značka SR v zahraničí. TV, TA3 19.2.2014 [online.] Dostupné z: http://www.ta3.com/clanok/1035414/znacka-sr-v-zahranici.ht

[216] ÚRAD VLÁDY SR. *Značka Slovensko: jednotná vizuálna identita štátnej správy, koherencia vládnych politík a potreba systémového riešenia jednotnej prezentácie SR v budúcnosti* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-196982?prefixFile=m_

Počínajúc rokom 2012 došlo k vypracovaniu viacerých štúdií, ktoré ďalej posúvali brandingový proces. Najskôr bol zmapovaný existujúci obraz SR v zahraničí, ktorého výsledky ponúka materiál Imidž Slovenska z pohľadu zahraničia.[217] Čo sa týka samotného obsahu značky Slovesnko, za východiskový dokument možno považovať ideový koncept *Slovensko krajina s potenciálom*. Tento materiál bol vypracovaný so zámerom predstaviť základ brandingovej stratégie SR. [218] Myšlienky sú konkrétnejšie rozpracované do posolstiev v dokumente Branding SR: od ideového konceptu k hodnotám, posolstvám a komunikácii, r. 2013.[219]

V marci 2013 došlo z iniciatívy MZVaEZ SR k založeniu medzirezortnej *Pracovnej skupiny*. V rámci tejto odbornej platformy sú zastúpene kľúčové ministerstvá - MZVaEZ, MDVRR, MH, MK, MŠVVaŠ, štátne agentúry - Slovenská agentúra pre cestovný ruch, Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, ale tiež Slovenský olympijský výbor, akademická obec a externí odborníci. Vznik tejto Pracovnej skupiny možno považovať za snahu o systémové riešenie otázky prezentácie a zefektívnenie komunikácie a spolupráce medzi relevantnými aktérmi.

Tvorba obsahu a vizuálnej identity značky Slovensko bola v júni roku 2015 zadaná formou súťaže pre verejné obstarávanie.[220] Víťazná spolocnosť - Creative Department, s.r.o. má v priebehu roka 2016 dodať ideové ukotvenie značky Slovensko, t.j. príbeh, obsahovú identitu, a slogan v rôznych jazykových mutáciách, vizuálnu identitu značky, logotyp krajiny, zjednotiť logotypy štátnej správy, brandbook a dizajn manuál.[221]

Aktivity, ktoré prebiehali predovšetkým od roku 2012 hodnotíme ako výrazný posun v riešení brandingovej agendy v porovnaní so stavom, v akom bola ponechaná od vzniku samostatného štátu. Na základe súčasného vývoja a aj na základe osobného rozhovoru s

[217] GYÁRFÁŠOVÁ, Oľga, BÚTORA, Martin, BÚTOROVÁ, Zora. *Imidž Slovenska z pohľadu zahraničia, Vnímanie Slovenska očami zahraničných expertov, Pohľad na Slovensko vo vybraných zahraničných médiách.* [online]. 2012. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12365/Studia_imidz_Gyarfasova_Butora_Butorova.pdf/a09de88a-d3f3-41da-a59e-aedbdff46bea

[218] MZVaEZ SR. *Slovensko, krajina s potenciálom: Ideový koncept prezentácie Slovenska* [on-line]. 2012 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_BD82C7173CD03576C1257B0B0042923A_SK/$File/Slovensko_krajina_s_potencialom_DEF.pdf

[219] MZVaEZ SR. *Branding Slovenska* [online]. [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/ministerstvo/verejna_diplomacia-branding_slovenska

[220] ÚRAD VLÁDY SR. *Značka Slovensko: jednotná vizuálna identita štátnej správy, koherencia vládnych politík a potreba systémového riešenia jednotnej prezentácie SR v budúcnosti* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-196982?prefixFile=m_

[221] Ibid.

tajomníčkou Pracovnej skupiny I. Hermysovou z odboru verejnej diplomacie MZVaEZ musíme konštatovať, že sa prejavuje výrazná snaha riešiť otázku značky Slovenska systémovo. Po kvalitatívnej stránke sa proces brandingu posunul vpred, avšak stále sa de facto nachádza len v prípravnej fáze. Pre značku Slovensko bude kľúčový ďalší krok v podobe jej implementácie do praxe v priebehu roka 2016 a rokoch nasledujúcich. Relevantné subjekty a ministerstvá by mali začať uplatňovať túto značku v praxi spolu so spoločnou vizuálnou identitou. Nová vizuálna podoba identity značky je samozrejmou súčasťou brandingu, avšak práve konkrétne opatrenia aktérov budú rozhodovať o tom, či si Slovensko zlepší svoj obraz v zahraničí. Len koherencia prijatých opatrení môže priniesť reálnu zmenu reputácie a následne naplnenie cieľov brandingu. Ak konkrétne opatrenia ministerstiev a agentúr nebudú reflektovať posolstvá novej značky, celá snaha a prostriedky vynaložené počas prípravnej fázy nakoniec nemusia priniesť zamýšľaný efekt. Podľa oficiálneho uznesenia vlády SR by implementácia mala byť zo strany subjektov zabezpečená postupne, najneskôr k 1. januáru 2017.[222]

Aj keď je branding dlhodobou úlohou a Slovensko je stále na počiatku cesty, musíme konštatovať výrazný posun riešenia problematiky počas rokov 2012-2015. Z hľadiska roviny obsahu máme na mysli vytvorenie východiskových atribútov identity "značky Slovensko" a v rovine procesu, vytvorenie funkčnej platformy koordinujúcu jednotlivé rezorty a aktérov.

3.2 Súčasný obraz značky SR vo svete

V nasledujúcej časti práce zhodnotíme súčasný obraz Slovenska v očiach zahraničia obdobne ako v prípade ČR - prostredníctvom Anholtovho indexu národnej značky (NBI), Country Brand indexu (CBI) doplnených o výsledky analýzy zahraničných printových médií vypracovanej MZVaEZ SR. Obraz súčasného stavu tiež doplníme o SWOT analýzu.

3.2.1 Image SR - NBI hexagón národnej značky

V roku 2011 sa Slovensko po prvý krát zapojilo do výskumu značiek krajín The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index. Zadávateľom bola Slovenská agentúra pre cestovný ruch

[222] ÚRAD VLÁDY SR. *Značka Slovensko: jednotná vizuálna identita štátnej správy, koherencia vládnych politík a potreba systémového riešenia jednotnej prezentácie SR v budúcnosti* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-196982?prefixFile=m_

(SACR).[223] Slovenská republika celkovo obsadila 38. miesto spomedzi 50 skúmaných krajín.

V dimenzii exportu sa Slovensko umiestnilo na 38. priečke, čo je o sedem miest nižšie, než jej sused Česká republika.[224] Najlepšie hodnotenie Slovensko získalo od višegrádskeho partnera Poľska avšak veľmi nízke hodnotenia získala SR od globálnych ekonomických veľmocí, ako Čína, USA, India a Spojené kráľovstvo. Výskumná správa, ako dôvody takýchto hodnotení uvádza nízke hodnotenie kreativity (USA a Spojené kráľovstvo), vedy a technológie (Čína a USA) a „dobrého pocitu z kúpy" (Spojené kráľovstvo).[225] Slovensko v dimenzii exportu zaostáva za všetkými partnermi skupiny V4. Výrobky, ktoré si zahraničie spája so slovenským exportom, sú predovšetkým "poľnohospodárstvo", "remeslá" a "potraviny" avšak ani jedno z týchto odvetví nie je hlavným artiklom.[226] Boli sme prekvapení výsledkom s akým dopadol artikel "automobily"(len 5%)[227], pretože Slovensko patrí medzi najväčších výrobcov áut na svete. V prepočte na jedného obyvateľa sa dokonca na Slovensku vyrobí najviac automobilov na svete (viac ako 100 áut na tisíc obyvateľov). [228] Na druhú stranu, je však nutné uznať, že aj napriek masívnej automobilovej produkcii, Slovensko nemá vlastnú značku ako je tomu v prípade ČR a jej Škody.

V rámci hodnotenia modelu vládnutia sa Slovensko umiestnilo celkovo na 26. priečke,[229] čo predstavuje jeho najlepší výsledok spomedzi 6 indexov. Slovné asociácie spájané s politikou Slovenska boli "nepredvídateľná" ale aj "dôveryhodná","spoľahlivá" a zároveň "nestabilná".[230] Image tvorí zmes negatívnych aj pozitívnych atribútov, a tak nejde o celkom vyjasnený obraz.

Slovensko v rámci kultúrneho indexu celkovo získalo 37. priečku.[231] Slovensko sa obzvlášť dobre umiestnilo vďaka športovým úspechom, aj keď výrazne zaostáva za

[223] ÚRAD VLÁDY SR. *Značka Slovensko: jednotná vizuálna identita štátnej správy, koherencia vládnych politík a potreba systémového riešenia jednotnej prezentácie SR v budúcnosti* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-196982?prefixFile=m_

[224] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 10.

[225] Ibid, s. 11.

[226] Ibid, s. 12.

[227] Ibid, s. 12.

[228] MZVaEZ SR. *Slovensko* [online]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12130/SLOVENSKO_publikacia.pdf/cf3f100f-65fc-40ff-9025-05ba08713b3f.

[229] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 14.

[230] Ibid, s. 16-17.

[231] Ibid, s.19.

Českou republikou. Nízko sa umiestnilo v súčasnej kultúre a najhoršie v kultúrnom dedičstve. Asociácie, ktoré sa najviac spájajú so Slovenskom, sú "múzeá" a "šport".[232]

Percepcie domáceho obyvateľstva umiestnili Slovensko v indexe ľudí len na 40. priečku.[233] Jedná sa o druhý najslabší faktor. Je však nutné podotknúť obrovský rozptyl vo výsledkoch pridelených jednotlivými štátmi. Jediný krát, kedy sa Slovensko dostáva hodnotením do prvej dvadsiatky krajín, je hodnotenie slovenských obyvatelov od Poľska - 19. miesto a najhoršie hodnotenie získalo od Indie a Brazílie (45. miesto).[234] Myslíme, že rozptyl ukazuje na dôležitosť osobnej skúsenosti. V prípade Poľska majú krajiny spoločnú hranicu a dobré vzťahy upevňuje tok turistov aj zamestnancov. Aj napriek spoločnej histórii, ktorá nebola bez komplikácií, vidieť, že ľudský faktor pozitívne ovplyvňuje vzťahy a predstavuje tak silný potenciál pre značku Slovenska. Najlepšie hodnotenie získal index vďaka kvalifikovanosti osôb, avšak slovenskí obyvatelia nie sú vnímaní ako zvlášť prívetiví.[235]

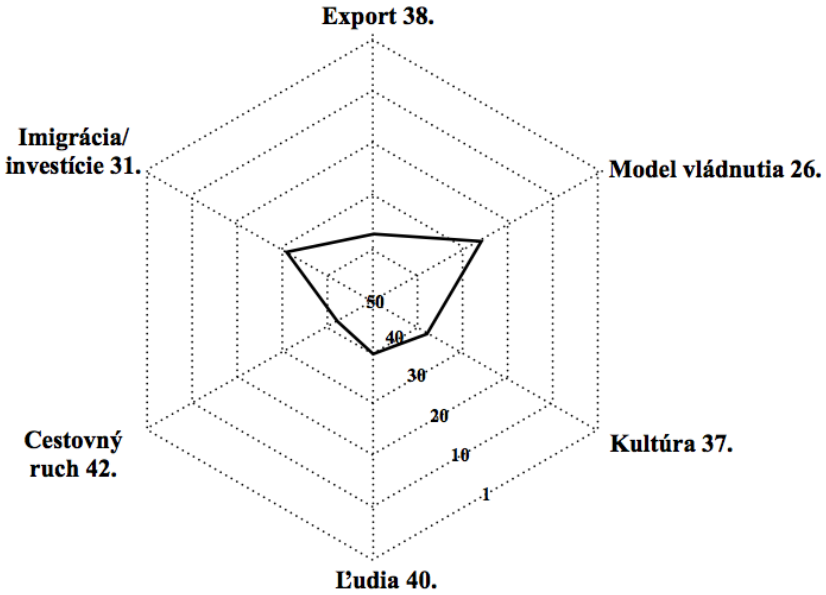
Podľa výsledkov správy je dimenzia cestovného ruchu najslabšie hodnoteným indexom, kde Slovensko získalo až 42. miesto.[236] Nízka reputácia v oblasti turizmu tak predstavuje obrovskú slabinu značky Slovenska. Od Poľska získalo 36. priečku, a najhoršie hodnotenie mu udelilo Nemecko - 46.[237] Aj napriek tomu, že Poľsko a Nemecko majú obe jedny z najväčších podielov turistov prichádzajúcich na Slovensko,[238] ohodnotili cestovný ruch výsledkami na opačných koncoch spektra. Musíme nutne konštatovať, že priama skúsenosť so Slovenskom sa nemusí automaticky premietnuť do vysokého hodnotenia. Tento výsledok poukazuje na skutočnosť, že v brandingu nie je dôležité, čo o sebe krajina "hovorí" ale čo v skutočnosti "robí" a je nutné zapracovať nielen na reputácii, ale aj skutočnej kvalite ponúkaných služieb. Len tak bude možno pozdvihnúť nízku mienku o Slovenskom cestovnom ruchu.

Index imigrácie a investícií umiestnil Slovensko na 31. priečku.[239] Toto hodnotenie je druhým najlepším indexom, ktorý Slovensko dosiahlo v rámci výskumu NBI. Myslíme, že tento vypovedá o značnom potenciáli pritiahnuť talenty a kapitál, ktorý by mohol znamenať výraznú zmenu pre celkovú reputáciu krajiny.

---

[232] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 21.
[233] Ibid, s. 23.
[234] Ibid, s. 24.
[235] Ibid, s. 24-25.
[236] Ibid, s. 28.
[237] Ibid, s. 29.
[238] Ibid, s. 29.
[239] Ibid, s. 33.

Obrázok 14: Hexagón NBI pre Slovenskú republiku pre rok 2011



Zdroj: MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. Vlastné spracovanie.

Správa Anholt GfK ukázala, že Slovensko má z pohľadu zahraničia značne slabú pozíciu. Hexagón za rok 2011 (obrázok 14) odkrýva, že prvky, ktoré tvoria jej globálny imidž, nie sú vo vyrovnanej pozícii. Turistický ruch spolu s exportom sa z pohľadu zahraničia zdajú najväčšími slabinami. Anholt sa v rámci svojich osobných postrehov k doloženej správe vyjadril, že výsledky, ktoré Slovensko dosiahlo, zodpovedajú klasickej predstave bývalého sovietskeho štátu, pretože sa do jej image dodnes premieta tragédia železnej opony. Izolácia spôsobila, že došlo k vynulovaniu medzinárodného povedomia o Slovensku, jeho kultúre, dejinách a výzore krajiny.[240]

Pre nation brandingovú kampaň a reputáciu má zásadný význam známosť krajiny. Skromné vysledky, ktoré Slovensko dosiahlo totiž nemusia byť spôsobené negatívnym image ale neviditeľným profilom. Nie je prekvapivé, že Slovensko je najlepšie známe geograficky blízkym krajinám - Poľsku, Rusku, Nemecku, Taliansku a Švédsku.[241] Spomedzi výsledkov o poznaní Slovenska nás však prekvapili nízke výsledky u Južnej Kórei a Francúzska, aj napriek tomu, že sú obe významnými investormi v tejto krajine.

[240] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 11-12.
[241] Ibid, s. 39.

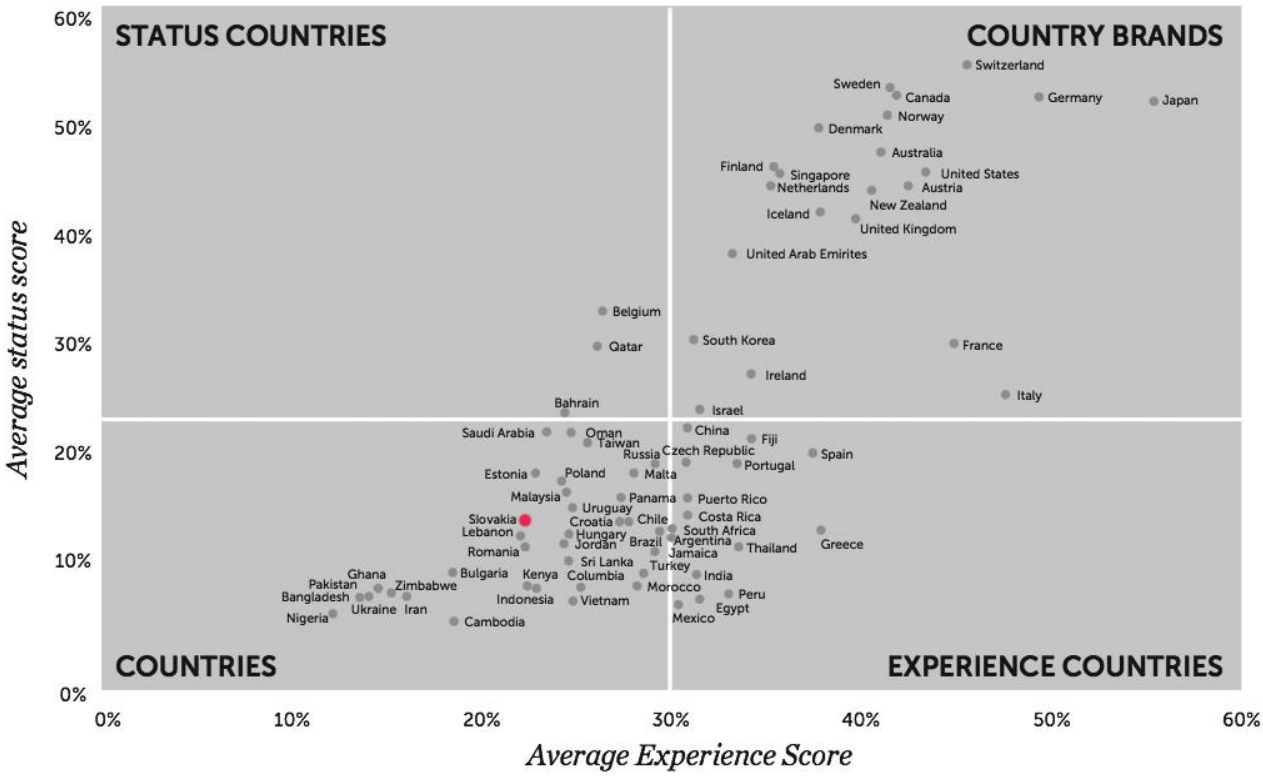
Z výsledkov analýzy NBI je znepokojivým signálom to, že Slovensko zaostáva za výsledkami svojich susedov vo východnej a strednej Európe. Mohlo by sa zdať, že spoločná história Českej a Slovenskej republiky v podobe spoločného štátu sa premietne k dobru značky Slovensko, avšak výsledky naznačujú, že zahraničná verejnosť si tieto dve už samostatné značky mentálne nezaraďuje vedľa seba na vyrovnanú úroveň. Česká republika dosahuje výrazne lepšie umiestnenia a podľa slov S. Anholta jej imidž a medzinárodná vážnosť Českej republiky rástla, kým Slovensko kleslo ako kameň.[242] Podľa vyjadrení mnohých analytikov je Slovenská republika stále v tieni Česka.[243] Slovensku zatiaľ chýbajú preslávené lákadla svetovej úrovne, ktorými sa naopak susedná krajina môže pochváliť. Zahraničná verejnosť v prípade Slovenska nevie definovať product, ktorý by k tejto krajine jasne priradili.

3.2.2 Image SR - CBI index

Obdobný záver o súčasnom obraze Slovenska vo svete možno vyvodiť aj pri pohľade na umiestnenie v rámci výskumu spoločnosti Future Brand. Na základe výsledkov CBI indexu uvedených v prílohe 1, sa Slovenská republika celkovo umiestnila na 59. priečke spomedzi 75 hodnotených krajín. Ako ukazujú výsledky, Slovensko predbehli všetky susedné krajiny V4. V rámci európskeho regiónu sa horšie od Slovenska umiestnili len Rumunsko, Bulharsko a Ukrajina. Výsledky Českej a Slovenskej republiky poukazujú na existenciu až zarážajúcej priepasti vo vnímaní zahraničnou verejnosťou. Tridsať miest, ktoré ich oddeľuje, sú podľa nášho názoru jasným prejavom toho, že tvorba značky Slovensko bola od vzniku samostatného štátu nedostatočne adresovanou otázkou.

[242] MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011.* Interný materiál MZVaEZ SR. S. 10.
[243] VAŠURA, T. Slovensko? Svetu krajina nič nehovorí. V hodnotení príťažlivosti sme v prestížnom prieskume neuspeli. Stále sme v tieni Česka [online]. *HN*, 2. 4. 2012. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://hnonline.sk/ekonomika/c1-55256790-slovensko-svetukrajina-nic-nehovori

Obrázok 15: Umiestnenie CBI Slovenska voči konkurenci v rámci dimenzií štatút a zážitok



Zdroj: FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. [cit. 2015-04-03]. S. 36. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf. Vlastné spracovanie.

Ako ilustruje obrázok 15 reputácia SR nebola dostatočne silná, aby jej zabezpečila umiestnenie v klastri vyššom, než "krajiny". Slovensko tak rozhodne nie je považované za značku, ktorá by poskytovala zainteresovaným domácim subjektom konkurenčnú výhodu vo vzťahu k zahraničiu.

Nízke skóre získané v dimenziách *štatút* aj *zážitok* odhaľujú značné rezervy vo vnímaní súčasného obrazu Slovenska u zahraničnej verejnosti. Výskum CBI však podľa nášho názoru prináša aj viaceré zistenia, ktoré je možno využiť v prospech budovania silnejšej reputácie. Pri pohľade na súčasnú top desiatku značiek krajín, autori podotýkajú, že ich sila silne koreluje s počtom asociovaných spotrebných značiek.[244] Za hodné pozornosti tiež považujeme zistenie štúdie, že väčšina najsilnejších značiek krajín vykazuje výraznú dynamiku v oblasti technológií, inovácií, udržateľnosti a šetrnosti k životnému

[244] FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. [cit. 2015-06-06]. S. 36. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf

prostrediu.[245] Konvenčným pohľadom by sa mohlo zdať, že najsilnejšími prvkami pre dynamiku značky bude mať politický, ekonomický a kultúrny vplyv krajiny, avšak autori štúdie poukazujú na skutočnosť, že sila značky krajín bude asociovaná skôr s jej osobitým príspevkom ku globálnemu pokroku a tomu, ako zodpovedne sa stavia k využívaniu obmedzených zdrojov. Myslíme, že ide o mimoriadne zaujímavý trend, ktorý by bolo možné využiť pri budovaní značky Slovensko, nakoľko sa zdá, že silné značky krajín budú intenzívne asociované práve s inováciou a udržateľným rozvojom.

3.2.3 Image z pohľadu zahraničných médií

Významnou sondou o image a povedomí o krajine predstavuje analýza zahraničných printových médií.

V prípravnej fáze nation brandingu vypracoval Ústav európskych štúdií a medzinárodných vzťahov Univerzity Komenského pre MZVaEZ analytickú správu o mediálnej image SR z obdobia 2011-2012. Analýza pokrývala anglicky písané tituly Financial Times; Wall Street Journal, International Herald Tribune a týždenník Economist ale aj nemecké a rakúske denníky. V tomto období bola pre Slovensko zásadnou témou otázka navýšenia eurovalu, v súvislosti s ktorou bol slovenský imidž anglickými printovými médiami vykreslený ako popudlivá a prchká krajina („prickly member of the eurozone but used to be model euro student; may further bolster its status as the currency union's biggest renegade“). [246] Podľa zahraničných médií má Slovensko vzťah „lásky a nenávisti k zjednotenej Európe („example of the love-hate relationship toward a united Europe“).[247] Slovensko je často charakterizované ako maličká postkomunistická krajina, menej známa polovica bývalého Československa. Tiež je označovaná za najchudobnejšieho, ale entuziastického člena EÚ, pretože symbolizuje rovné postavenie a záväzok demokracii. Vyzdvihované sú liberálny trh a rýchlo rastúca ekonomika, čím si SR vyslúžila označenie “tatranského tigra”. Čo sa týka nepolitických tém, do pozornosti médií sa prebojovali moderné umenie a destinácie Bratislava, Vysoké Tatry a Spišský región. Je však nutné

[245] FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [online]. [cit. 2015-06-06]. S. 36. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf

[246] GYÁRFÁŠOVÁ, Oľga, BÚTORA, Martin, BÚTOROVÁ, Zora. *Imidž Slovenska z pohľadu zahraničia, Vnímanie Slovenska očami zahraničných expertov, Pohľad na Slovensko vo vybraných zahraničných médiách.* [online]. 2012. S. 21. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12365/Studia_imidz_Gyarfasova_Butora_Butorova.pdf/a09de88a-d3f3-41da-a59e-aedbdff46bea

[247] Ibid, s. 21.

dodať, že o Bratislave bolo pojednávané ako o mieste, ktoré nie je známe dokonca ani väčšine európanov („most Europeans would be hard pressed to find on a map“).[248]
Z uvedeného možno usúdiť, že Slovensku chýba ucelený imidž a príbeh, ktorý by prezentovalo zahraničiu. Zastávame názor, že ak nedôjde k adresovaniu tohto problému, môže to v budúcnosti znamenať omnoho väčšiu zraniteľnosť krajiny. Politológ J. Bátora trefne podotkol, že správy v médiách sa totižto formujú v protikladoch a tí, ktorí nie sú zadefinovaní, ľahko získajú nálepku zlých.[249]

3.2.4 SWOT analýza značky SR

Po preštudovaní literatúry, výsledkov analýz image a vzhliadnutí rozhovorov s osobnosťami zapojených do procesu brandingu Slovenska, by sme silu krajiny videli predovšetkým v samotnom obyvateľstve a ich atribútoch. Aj napriek tomu, že analýza NBI indexu vykreslila sektor turistického ruchu ako najväčšiu slabinu Slovenska, myslíme, že v silných stránkach by mal byť zmienený, aj napríklad vďaka bohatosti na vodné zdroje. Slovensko má sieť liečebných aj rekreačných kúpeľných miest, množstvo minerálnych a liečivých prameňov, vodných komplexov a atrakcií. Táto tradícia na Slovensku objektívne existuje, inou otázkou je, už na koľko sú propagačné aktivity dostačujúce.
Slabou stránkou Slovenska je zatiaľ absentujúca jednotná prezentácia v zahraničí. S určitou mierou nadsadenia možno povedať, že značka tejto krajiny je neviditeľná, svetu úplne neznáma. Na druhú stranu, túto neznámosť možno do istej miery nazerať aj ako na výhodu v zmysle absencie negatívnych predsudkov. Je výhodnejšie budovať reputáciu z pozície neznámej mladej krajiny, než bojovať s negatívnymi stereotypmi. Okrem týchto skutočností sa Slovensko potýka s radou problémov v oblasti politiky, turistického ruchu, exportu (absencia známych komerčných značiek a vlajkových lodí) ale tiež zásadných štrukturálnych problémov a otázkou menšín.

[248] GYÁRFÁŠOVÁ, Oľga, BÚTORA, Martin, BÚTOROVÁ, Zora. *Imidž Slovenska z pohľadu zahraničia, Vnímanie Slovenska očami zahraničných expertov, Pohľad na Slovensko vo vybraných zahraničných médiách.* [online]. 2012. S. 21. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12365/Studia_imidz_Gyarfasova_Butora_Butorova.pdf/a09de88a-d3f3-41da-a59e-aedbdff46bea
[249] Ibid, s. 13.

Obrázok 16: SWOT analýza súčasného obrazu SR

S	W
Ľudia a ich atribúty: pracovitosť, priateľskosť, neformálnosť, prístupnosť, pokora (humbleness) Profil rýchle sa učiaceho Vlastnosti krajiny: flexibilita, adaptabilita na nové podmienky, dynamizmus, inovatívnosť, kapacita pre rýchlu modernizáciu, otovrenosť ekonomiky Členstvo v eurozóne Kvalifikovaná a zručná pracovná sila Dynamický nárast investícii a kvality služieb v cestovnom ruchu (osobite kupeľné mestá) Bezpečnosť	Absencia jednotnej prezentácia Slovenska v zahraničí, absencia jasného brandu a identity krajiny Neviditeľný profil krajiny v zahraničí Politická zahľadenosť do seba, provinčnosť, nacionalizmus a populizmus Problematika menšín, neriešenie rómskeho problému, zero-sum-game vo vzťahu k menšinám Korupcia Štrukturálne problémy - regionálne rozdiely Východ-Západ, chýbajúca infraštruktúra, velká závislosť ekonomiky na určitých segmentoch Brain drain, ktorý nie je kompenzovaný imigráciou Mentalita ľudí Export a kultúra: absencia "vlajkových lodí", ktoré by zviditeľnili SR (kultúra, ikonické osobnosti, produkty) Turizmus: Málo známa a atraktívna turistická destinácia, nedostatočná propagácia nových atrakcií Nedocenenosť internetu ako komunikačného kanálu
O	**T**
Predsedníctvo v Rade Európskej únie v roku 2016 Nadchádzajúce významné svetové podujatia s participáciou SR (LOH Rio de Janeiro 2016, EXPO Astana 2017) Jediná krajina v regióne V4 je členom eurozóny Nové a moderné technológie, IT služby Mladá, vzdelaná, energická pracovná sila Zviditeľnenie cez atribúty a silné myšlienky Podľa zahraničných respondentov schopnosť "reinvent itself" (možné pokračovanie príbehu Slovenska) Členstvo v medzinárodných organizáciach Aktívna spolupráca V4 Podporné programy EÚ, eurofondy Turistický ruch: ponuka vhodná na celoročný cestovný ruch, poloha krajiny, krátke dopravné vzdialenosti, "voda"- strategická "surovina" budúcnosti, termálne zdroje liečivé pramene, priaznivá cenová úroveň Dialóg so širokou odbornou aj laickou verejnosťou	Prolongácia problémov uvedených v slabých stránkach Korupcia a nízka vymožiteľnosť práva Rastúca konkurencia na medzinaárodnom trhu a zo strany susedných krajín V4 Doposiaľ nejednotná stratégia rezortov a inštitúcií Roztrieštené komunikačné posolstvá Zabezpečenie financovania nation brandingových aktivít

Zdroj: [63.] MZVaEZ SR. *Správa o činnosti Pracovnej skupiny pre koordinovanú prezentáciu Slovenska v zahraničí za rok 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12495/151111_Sprava_o_cinnosti_PS_za_rok_2014.pdf/24971986-788e-4eff-89b5-be234c424bb3, [41.] GYÁRFÁŠOVÁ, Oľga, BÚTORA, Martin, BÚTOROVÁ, Zora. *Imidž Slovenska z pohľadu zahraničia, Vnímanie Slovenska očami zahraničných expertov, Pohľad na Slovensko vo*

vybraných zahraničných médiách. [online]. 2012. S. 21. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12365/Studia_imidz_Gyarfasova_Butora_Butorova.pdf/a09de88a-d3f3-41da-a59e-aedbdff46bea . a autorka na základe zdrojov literatúry

Príležitosti k posilneniu reputácie Slovenskej republiky vidíme predovšetkým v nadchádzajúcom predsedníctve v Rade EÚ v roku 2016. Ďalšie príležitosti pre budovanie značky môžu spočívať vo zviditeľnení prostredníctvom silných myšlienok, inovácií a moderných technológií. Sektor turizmu, analýzami označovaný za veľmi slabý aspekt značky Slovenska, považujeme zároveň za príležitosť v súvislosti s jeho dynamickým rozvojom, rastúcimi investíciami, a tiež témou "vody", ktorá je považovaná za strategickú surovinu budúcnosti.

Hrozby, ktoré môžu vyvstať pre krajinu vidíme predovšetkým v prípade prolongácií problémov uvedených v rámci slabých stránok. Neschopnosť, či nevoľa šťátnych orgánov zabezpečiť potrebné financovanie môže potencionálne ochromiť proces brandingu.

3.3 Inštitucionálna dimenzia brandingu SR

Do tvorby značky Slovensko je zapojeny celý rad aktérov, ktorých možno radiť do skupín na štátnej a neštátnej úrovni.

3.3.1 Štátna úroveň

Keďže majú brandingové aktivity reálne dopady na celé spektrum najrôznejších subjektov, je vláda SR aktérom, ktorý nesie politickú zodpovednosť. V Programovom vyhlásení vlády SR na roky 2012-2016 sa zaväzuje venovať pozornosť „dobudovaniu systému jednotnej prezentácie Slovenska v zahraničí s osobitným dôrazom na maximálnu mieru synergie kultúrnych hodnôt, ekonomických záujmov a podporu turizmu."[250] Úpravou zákona č. 575/2001 Z. z., novela č. 287/ 2012 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácií ústrednej štátnej správy (tzv. kompetenčný zákon) sa gestorom predmetnej témy v rámci Slovenskej republiky stalo Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR (MZVaEZ SR). Podľa tejto novely MZVaEZ SR zabezpečuje „koordináciu presadzovania obchodno-ekonomických záujmov Slovenskej republiky v zahraničí a jednotnú prezentáciu Slovenskej republiky v zahraničí."[251] Úlohou ministerstva je „identifikácia vhodného modelu medzirezortnej koordinácie kľúčových aktivít na tvorbu značky Slovensko a

[250] ÚRAD VLÁDY SR. *Programové vyhlásenie vlády na roky 2012-2016* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. S. 11. Dostupné z: http://www.vlada.gov.sk/data/files/2008_programove-vyhlasenie-vlady.pdf

[251] MZVaEZ SR. *Prezentácia Slovenska v zahraničí* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/ministerstvo/verejna_diplomacia-prezentacia_slovenska_v_zahranici

prioritných činnosti súvisiacich so systémovou prezentáciou krajiny."[252] Koordinačným subjektom je tak MZVaEZ ako celok, s výsostným postavením odboru verejnej diplomacie. Medzi náplne činnosti odboru verejnej diplomacie patria medzi inými:[253]

- „koordinácia medzirezortného procesu tvorby značky Slovensko (tzv. národný branding krajiny)"
- „medzirezortná koordinácia štátnej prezentácie Slovenskej republiky v zahraničí"
- „zabezpečovanie činnosti medzirezortnej Pracovnej skupiny pre koordinovanú prezentáciu Slovenska v zahraničí"
- „vytváranie jednotného komunikačného a vizuálneho rámca prezentácie"

Z iniciatívy MZVaEZ SR vznikla v roku 2013 *Pracovná skupina pre koordinovanú prezentáciu SR v zahraničí.* Táto platforma vytvára stratégiu v procese tvorby značky Slovensko a spolupracuje na príprave prezentačných projektov. Členovia iniciujú diskusiu k tvorbe značky, vytvárajú podklady a vstupy, realizujú prieskumy a prispievajú k medzirezortnej koordinácii.[254] Pracovná skupina pozostáva zo zástupcov kľúčových rezortov a subjektov účastných na prezentácii Slovenska v zahraničí. Okrem MZVaEZ SR v úlohe koordinátora, možno zaradiť Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, Ministerstvo kultúry SR. Okrem týchto orgánov štátnej správy sú participujúcimi členmi Pracovnej skupiny aj predstavitelia SARIO, SACR, Kancelária prezidenta SR, Slovenský olympijský výbor, Exportno-importná banka SR a tiež akademická obec.[255]
Okrem odboru verejnej diplomacie sa na prezentácii krajiny podieľa aj odbor kultúrnej diplomacie, ktorý rozvíja zahraničnú spoluprácu v oblasti kultúry, školstva, vedy a výskumu.[256] Koordinuje tiež činnosť *Slovenských inštitútov*, ktoré sa svojou činnosťou podieľajú na budovaní imidžu krajiny. Svoje zastúpenie majú v ôsmich hlavných mestách: Praha, Viedeň, Varšava, Rím, Paríž, Moskva, Budapešť a Berlín.

[252] MZVaEZ SR. *Prezentácia Slovenska v zahraničí* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/ministerstvo/verejna_diplomacia-prezentacia_slovenska_v_zahranici
[253] Ibid.
[254] Ibid.
[255] MZVaEZ SR. *Správa o činnosti Pracovnej skupiny pre koordinovanú prezentáciu Slovenska v zahraničí za rok 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12495/151111_Sprava_o_cinnosti_PS_za_rok_2014.pdf/24971986-788e-4eff-89b5-be234c424bb3
[256] MZVaEZ SR. *Kultúrna prezentácia* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://www.mzv.sk/ministerstvo/kulturna_diplomacia-kulturna_prezentacia

Významným aktérom podieľajúcim sa na tvorbe obrazu Slovenska v zahraničí je Slovenská agentúra pre cestovný ruch – SACR. Ide o štátnu príspevkovú organizáciu pôvodne zriadenú Ministerstvom hospodárstva v roku 1995.[257] Špecializuje sa na marketing a štátnu propagáciu cestovného ruchu na celoštátnej úrovni. Zmenami zákona o organizácii činnosti vlády a organizácií ústrednej štátnej správy došlo viackrát k prechodu kompetencií v oblasti cestovného ruchu z Ministerstva hospodárstva na Ministerstvo kultúry a cestovného ruchu a neskôr na Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, do ktorého zriaďovateľskej pôsobnosti v súčasnosti spadá táto príspevková agentúra. Okrem centrály, ktorá sa nachádza v Bratislave, má SACR svoje zahraničné zastúpenia v 7 krajinách t.j. Českej republike, Maďarsku, Nemecku, Poľsku, Rakúsku, Rusku a USA.[258]

Ďalším relevantným subjektom je Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu- SARIO. Je príspevkovou organizáciou Ministerstva hospodárstva SR. Svoju víziu explicitne formuluje ako „transformáciu Slovenska na technologicko-inovačné-talentové biznis centrum Európy." [259] SARIO podporuje projekty domácich a zahraničných investorov, ponúka konzultácie a predovšetkým sa sústreďuje na posilnenie obchodu, prostredníctvom podpory slovenských vlajkových lodi a exportujúcich podnikov. Buduje tiež siete zastúpení, ambasádorov a reprezentantov na strategických teritóriách, ale spolupracuje aj s partnermi na úrovni domácich regiónov, a vysokoškolskej a výskumnej sféry. SARIO napĺňa zároveň aj marketingovú a PR úlohu tým, že propaguje investičné a podnikateľské prostredie Slovenska.

Okrem orgánov štátnej správy zastúpených doma, tvorí druhú rovinu relevantných aktérov zahraničné zastúpenie krajiny a síce diplomatické misie MZVaEZ, zastúpenia Slovenských inštitútov a zahraničné zastúpenia príspevkových organizácii ministerstiev. Témy sa tiež dotýka správa internetových stránok MZV a štátnych organov, tvoriacich systém internetovej prezentácie štátu v zahraničí.

[257] SACR. *O nás* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.sacr.sk/sacr/o-nas/o-nas/

[258] MZVaEZ. *Slovenské inštitúty* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://www.mzv.sk/ministerstvo/kulturna_diplomacia-slovenske_instituty

[259] SARIO. Kto sme [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme

3.3.2 Neštátna úroveň

Za mimoriadne dôležitú skutočnosť považujeme to, že sa na tvorbe značky Slovenska podieľajú odborníci na tému branding a osoby profesne pochádzajúce z marketingovej sféry. Ide o expertov z oblasti reklamy, médií a PR, akademikov z prostredia univerzít, popredných grafických dizajnérov, odborníkov na cestovný ruch a investície, ale aj študentov a mladých profesionálov. O dôraze MZVaEZ na marketingovú odbornosť, podľa nášho názoru svedčí skutočnosť, že odborným poradcom ministra zahraničných vecí J. Lajčáka sa v tejto otázke stal prof. Peter Littmann. Littmann, dlhodobo žijúci v Nemecku, má priame skúsenosti s korporátnym sektorom a tvorbou značky, keďže v minulosti pôsobil v dozornej rade spoločnosti Mercedes, Baťa Corporation alebo v 90. rokoch pomohol prebudovať značku Boss na svetoznámy fenomén.[260]

Autormi východiskových materiálov a analýz image pripravených pre MZVaEZ sú výskumní pracovníci slovenských univerzít, konkrétne Ústavu európskych štúdií a medzinárodných vzťahov Univerzity Komenského v spolupráci s konzultantmi s mediálneho prostredia. Fakt, že do procesu nation brandingu SR došlo k systematickému zapojeniu nevládneho sektoru je silným predpokladom k úspechu týchto snáh.

Nemenej dôležitou skupinou aktérov na neštátnej úrovni, sú obyvatelia samotní. Podľa slov ministra zahraničných vecí M. Lajčáka: „Úspešná môže byť len taká značka krajiny, s ktorou sa identifikujú jej občania.“ [261] Preto je kľúčové, aby sa prezentačná identita Slovenska stala dôveryhodnou najskôr v očiach domácej verejnosti. Bezpochyby správnym krokom MZVaEZ bolo priame zapojenie širokej verejnosti do tvorby “značky Slovensko”. Prebehli napríklad reprezentatívne prieskumy verejnej mienky, testovanie pomocou fokusových skupín, či série diskusií na slovenských univerzitách. Jeden z nástrojov, ktorý si zasluhuje mimoriadnu pozornosť, je portál www.brandingslovenska.com. Projekt vznikol s podporou MZVaEZ SR za účelom podnietenia verejnej diskusie o značke krajiny. [262] Realizátorom bol tím študentov z Fakulty masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila. Na stránku bolo v čase prebiehajúcich diskusií možné umiestniť podnety, vlastné návrhy komunikačných rámcov či grafických skíc. Okrem tohto priestoru

[260] Značka SR v zahraničí. TV, TA3 19.2.2014 [online.] Dostupné z: http://www.ta3.com/clanok/1035414/znacka-sr-v-zahranici.ht

[261] MZVaEZ SR. *M. Lajčák: “Úspešná môže byť len taká značka krajiny, s ktorou sa identifikujú jej občania.“* [online]. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/aktuality/detail/-/asset_publisher/Iw1ppvnScIPx/content/m-lajcak-uspesna-moze-byt-len-taka-znacka-krajiny-s-ktorou-sa-identifikuju-jej-obcania-/10182

[262] BRANDINGSLOVENSKA.COM. O projekte [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://brandingslovenska.com/info-k-brandingu/

prináša stránka aj video rozhovory s významnými osobnosťami, ktorých príbehy sú nejako previazané so Slovenskom.

Do povedomia zahraničia sa Slovensko dostáva tiež vďaka jednotlivým osobnostiam, ktoré sa zasluhujú o jeho úspešnú prezentáciu svojou prácou, športovými či kultúrno-spoločenskými úspechmi. V prípade Slovenska možno zmieniť napr. generála M. R. Štefánika, politika A. Dubčeka, vynálezcu Baniča, architekta Dušana Jurkoviča, svetoznámeho dizajnéra Petra Biľaka, jedného z najznámejších mladých výtvarníkov vo svete Romana Ondáka a tiež elity v oblasti vrcholového športu ako Hossa, Chára, Škrtel, Cibulková, Hantuchová ci Sagan. Ako zaujímavé doplnenie možno uviesť ocenenie Vyslanec dobrej vôle, ktorý začal rezort diplomacie udeľovať od roku 2010. Medzi jeho nositeľmi sú popredné osobnosti, ktoré sa zaslúžili o budovanie dobrého mena krajiny.

3.4 Analýza identity značky Slovenskej republiky

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať značke Slovensko optikou konceptu identity po vizuálnej aj obsahovej stránke. Podľa oficiálneho vyjadrenia MZVaEZ vníma branding krajiny „ako proces tvorby značky krajiny, identifikovanie najvýstižnejších atribútov špecifických pre našu krajinu, ich príťažlivé a dôveryhodné vyjadrenie.“ [263] Preto považujeme za kľúčové priblížiť práve atribúty novej značky. Až na ich základe možno v budúcnosti vytvoriť komerčnú komunikáciu.

3.4.1 Vizuálne komponenty identity

Slovenská republika sa navonok prezentuje a v marketingovej komunikácii používa skrátený názov “Slovensko” (angl. Slovakia), čo je v súlade s bežnou medzinárodnou praxou. Týka sa to sféry politickej (napr. vystupovanie v rámci európskych inštitúcií, ako Európskeho parlamentu a medzinárodných organizácií), sféry športu, (napr. slovenský olympijský tým), ale aj turizmu a obchodu. Aj napriek tomu, že v globálnom kontexte môže dochádzať k identifikáciam s podobným názvom (napr. Slovinsko - Slovensko), či zámene mien už neexistujúcich entít (napr. Československo - Slovensko) myslíme, že skrátený názov odpovedá požiadavkám moderného marketingu krajín. Kratší názov značky “Slovensko” umožňuje jej efektívnejšiu a čitateľnejšiu prezentáciu.

[263] MZVaEZ SR. *Branding Slovenska* [online]. [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/ministerstvo/verejna_diplomacia-branding_slovenska

Podľa vyjadrení médií získalo Slovensko v roku 2005 svoju ikonu v podobe loga motýľa (obrázok 17). V tomto roku bolo rozhodnuté, že práve tento symbol bude používaný pri propagácii krajiny a stal sa súčasťou kampane "Slovensko malá veľká krajina" (Slovakia Little Big Country). Všetky propagačné materiály a kampane agentúry SACR doposiaľ používajú dané logo.

Obrázok 17: Logo kampane Malá veľká krajina agentúry SACR



Zdroj: DRŽKA, Michal: Nation Branding as a Presentation Tool Of Slovak Republic Abroad. *Zborník príspevkov zo 14. medzinárodnej vedeckej konferencie. Medzinárodné vzťahy 2013: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky* [online]. Bratislava: Ekonóm, 2013. [cit. 2015-05-28]. ISBN: 978-80-225-3802-2. S. 189. Dostupné z: http://fmv.euba.sk/files/Zbornik_Smolenice_2013-1.pdf

Podľa slov vtedajšieho ministra hospodárstva Pavla Ruska ide o symbol, ktorý „prekonal zacyklené tradície. Má v sebe ľahkosť, život aj krehkosť" [264] Myslíme, že ide o veľmi estetické stvárnenie, ktoré vyvoláva pozitívnu emocinálnu reakciu. Oceňujeme jeho ľahkú zapamätateľnosť, ktorá napomáha ľahšej identifikácií. Existujú však aj kritické hodnotenia ohľadom absencie hlbšej myšlienky a hodnôt v rámci loga. M. Držka tvrdí, že logo „nevypovedá nič o Slovensku a neprenáša žiadnu informáciu medzinárodnému publiku."[265]

Za problematický skôr považujeme slogan kampane: "Slovensko malá veľká krajina" Nepokladáme ho za ideálnu voľbu, kedže takto všeobecne formulované heslo možno aplikovať na akýkoľvek malý štát vo svete. Po obdobnom tóne s obľubou siahajú aj iné malé krajiny a tým pádom sa len zaraďujeme späť do masy neidentifikavateľných entít.

[264] MORHÁČOVÁ, J. Motýľ, logo Slovenska za 200-tisíc Sk [online]. In: *Pravda,* 2. júna 2005. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/178912-motyl-logo-slovenska-za-200-tisic-sk/

[265] DRŽKA, Michal: Nation Branding as a Presentation Tool Of Slovak Republic Abroad. *Zborník príspevkov zo 14. medzinárodnej vedeckej konferencie. Medzinárodné vzťahy 2013: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky* [online]. Bratislava: Ekonóm, 2013. [cit. 2015-05-28]. ISBN: 978-80-225-3802-2. S. 189. Dostupné z: http://fmv.euba.sk/files/Zbornik_Smolenice_2013-1.pdf

Problémom v súvislosti s týmto sloganom, je jeho anglická jazyková verzia ("Little Big Country"), ktorá je gramaticky chybná. Myslíme, že ide o faux pas, ktorému sa bolo možné veľmi jednoducho vyhnúť konzultáciou so zahraničným expertom počas prípravnej fázy. Slogan mal komunikovať, že aj keď je Slovensko malá krajina, skrýva nesmierne bohatstvo. Zahraničný, anglicky hovoriaci divák mu však porozumie presne v opačnom zmysle, než bolo zamýšľané a síce, že ide o štát s veľkou rozlohou, ale malým významom.

Pre zaujímavosť uvádzame nové logo Slovenskej republiky, ktoré bolo nedávno predstavené k príležitosti nadchádzajúceho predsedníctva v Rade EÚ. Logo (obrázok 18) sa stane kľúčovým prvkom vizuálnej identity SR v tejto pozícii.

Obrázok 18: Logo slovenského predsedníctva v Rade EÚ 2016



Zdroj: MZVaEZ. *Logo slovenského predsedníctva* [online]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/europske_zalezitosti/predsednictvo_v_rade_eu-logo_slovenskeho_predsednictva

Vzišlo z verejnej súťaže a autorom je mladý výtvarník J. Dušička. Logo pozostáva z diakritických znamienok, ktoré majú vytvoriť výraz tváre a hravým spôsobom priblížiť krajinu ako mladú a dynamickú.[266] Toto logo však vyvolalo rozpačité reakcie verejnosti, vzbudilo vášnivé diskusie ohľadom jeho vhodnosti a virtuálny priestor okamžite zaplavili desiatky paródií. Médiami bolo dokonca uvedené ako logo, ktoré rozhádalo národ.[267]

V dobe písania tejto práce ešte nemožno hovoriť o jednotnej vizuálnej identite značky Slovenska. Aktéri podieľajúci sa na prezentácii krajiny, používajú odlišné, vzájomne sa nepodporujúce vizuálne identity. Ako je možné vidieť z obrázku 19, na ktorom uvádzame logotypy vybraných ministerstiev, väčšina logotypov pracuje so štátnym znakom. Nie je

[266] MZVaEZ. *Logo slovenského predsedníctva* [online]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/europske_zalezitosti/predsednictvo_v_rade_eu-logo_slovenskeho_predsednictva
[267] PLUSKA. *Nové logo predsedníctva Slovenska rozhádalo národ: Karikatúry si z neho uťahujú* [online]. 23.2.2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.pluska.sk/spravy/z-domova/nove-logo-predsednictva-slovenska-rozhadalo-narod-chvala-aj-tvrda-kritika.html

však zjednotená jeho grafická podoba a farebnosť. Ministerstvá tiež nepoužívajú jednotný font a výsledný vizuálny efekt je neprehľadný.

Obrázok 19: Príklady logotypov vybraných ministerstiev SR



Zdroj: export.slovensko.sk. *Inštitúcie podporujúce export* [online]. 2015. Dostupné z: http://export.slovensko.sk/institution/ministerstvo-zahranicnych-veci-a-europskych-zalezitosti-sr/. MK SR. *Slovenské verzie loga* [online]. Dostupné z: http://www.culture.gov.sk/vdoc/45/slovenske-verzie-118.html . Ministerstvo zdravotníctva. *Titulná strana* [online]. Dostupné z: http://www.health.gov.sk/Titulka . Ministerstvo spravodlivosti. *Titulná strana* [online]. Dostupné z: https://www.justice.gov.sk/Stranky/default.aspx . Ministerstvo vnútra SR. *Titulná strana* [online]. Dostupné z: http://www.minv.sk/.

Tento stav znižuje efektivitu prezentácie, nepodporuje vznik synergie a šíri rozporuplné posolstvá o značke SR. V priebehu roku 2016 by však malo dôjsť k implementácii novej vizuálnej identity a nový logo typ by mal zjednotiť štátny znak SR, typografiu názvu inštitúcie a autorský grafický prvok, a tak vizuálne odlíšiť jednotlivé úrovne štátnej správy SR. Jednotná vizuálna podoba by mala značke Slovensko, okrem vyššej miery profesionality, v budúcnosti priniesť aj úsporu finančných prostriedkov.

3.4.2 Obsahová rovina identity – atribúty značky

V tejto časti analýzy identity značky vychádzame predovšetkým z materiálov iniciovaných MZVaEZ *Slovensko krajina s potenciálom* a *Branding Slovenska: od ideového konceptu k posolstvám a komunikácii*. Obe analýzy predstavujú dôležité východiská pre uvažovanie o obsahovom vymedzení značky.

Nová značka Slovenska by podľa spomínaných materiálov mala do budúcna zosobňovať nosné hodnoty: autentickosť (/svojráznosť), rôznorodosť, vynachádzavosť a vitalitu.[268] Predmetné charakteristiky sú priblížené nasledovne:

Autentickosť nahradila pojem svojráznosť, pretože jeho interpretácie vzbudzovali odmietavé reakcie. Mnoho obyvateľov má tendenciu prehliadať, či práve naopak, vedome skrývať tento atribút a zdráha sa svoju autentickosť akceptovať. Autori navrhujú pretvoriť špecifiká, ktoré sú obyvateľstvom vnímané ako negatívne stránky, na devízy a prispieť k pestrosti sveta. Rámec komunikácie autentickosti môže predstavovať posolstvo: „Nehanbime sa za to, čo je prirodzené. Buďme originálni. Buďme sami sebou."[269]

Rozmanitosť odkazuje na koncentráciu rôznorodých javov, predmetov a udalostí na veľmi malom území. Slovensko nesie bohatosť stredoeurópskeho kultúrneho dedičstva a etnickú, náboženskú, sociálnu, regionálnu aj sídelnú rôznorodosť. Táto rozmanitosť sa koncentruje na veľmi malom území. S istou mierou nadsadenia možno tvrdiť, že takmer súčasne možno zažiť úplné odlišné vnemy a zážitky. Práve táto rozmanitosť zároveň môže predstavovať dôvoď, prečo Slovensko dlhodobo nevie vymedziť svoj základný naratív a občania si sami nie sú istí, čo predstavuje zastrešujúci atribút charakterizujúci celú krajinu. Východiskový materiál MZVaEZ dokonca uvádza: „sme svojim pôvodom rôzni a nič také, ako typický Slovák/Slovenka neexistuje. Etnická rôznosť je aj v rodinách, tu sa vždy miešali národy ... keď sa pozrieme do našich rodokmeňov, sme koncentrovaným Rakúsko-Uhorskom. A táto multietnickosť nie je daná iba historicky. Prejavuje sa aj dnes. Približne 15% obyvateľstva tvoria príslušníci národnostných menšín. Multikultúrnosť na Slovensku ľudí zvonka fascinuje."[270] Slovensko je krajina plná prírodných, kultúrnych aj sociálnych kontrastov. Silné stránky vidíme v tom, že aj napriek tomu spoločnosť spolunažíva v rozmanitosti, nedochádza k otvoreným konfliktom, z čoho pramení aj pocit bezpečia. Táto skutočnosť nemusí byť takou samozrejmosťou v niektorých iných európskych regiónoch. Čo sa mohlo doposiaľ zdať ako veľká slabosť značky krajiny, tj. nemožnosť určiť špecifický zastrešujúci atribút kvôli obrovskej rozmanitosti, môže podľa nášho názoru

[268] MZVaEZ SR. *Branding Slovenska: Od ideového konceptu k posolstvám a komunikácii* [online]. 2013 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://brandingslovenska.com/movie/BRANDINGSLOVENSKA_studia_komunikacne%20posolstva.pd
[269] Ibid, s. 8.
[270] Ibid, s. 27.

predstavovať veľký potenciál. Rozmanitosť totižto môže podporiť vzájomné obohovacovanie, vyššiu efektivitu a synergický efekt.

Vynachádzavosť. Podľa autorov rôznorodosť krajiny spolu s turbulentnými historickými zmenami spôsobili, že obyvatelia Slovenska museli vždy hľadať inovatívne spôsoby ako uspieť, a tak históriu Slovenska vidia do veľkej miery príbeh inovácie, vynachádzavosti a otvorenosti netradičným riešeniam.[271] Pravá inovatívnosť produktov a branding pod týmto atribútom („Vynájdené na Slovensku / Invented in Slovakia“)[272] môže pritiahnuť nových investorov. Tento atribút sa nemusí týkať len oblasti produktov a riešení, ale tiež politickej oblasti, napríklad unikátna “nežná revolúcia”, skúsenosti s demokratizačnými procesmi, či reformy posledných dvoch desaťročí. Tento atribút môže mať zásadný význam pre úspech značky Slovensko aj na poli medzinárodných a diplomatických rokovaní, nakoľko sme už spomínali, že tradičné prístupy k diplomacii sú dnes na ústupe v prospech nových trendov. Vynachádzavosť a aktivizácia rôznych hráčov v zahraničnej politike by mohla pomôcť značke Slovensko zviditelniť sa aj na zahranične-politickom poli.

Vitalita. Ide o trvalý atribút krajiny, prejavujúci sa životaschopnosťou, energiou a kreativitou. Účastníci fokusových skupín v prípravnej fáze sa zhodli, že Slovensko vo svojej krátkej existencii ukázalo, že ho možno spojiť s pojmami pohyb, akčnosť a dynamika.[273]

[271] MZVaEZ SR. *Slovensko, krajina s potenciálom: Ideový koncept prezentácie Slovenska* [on-line]. 2012 [cit. 6.4.2016]. S. 25. Dostupné z: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_BD82C7173CD03576C1257B0B0042923A_SK/$File/Slovensko_krajina_s_potencialom_DEF.pdf
[272] Ibid, s. 25.
[273] MZVaEZ SR. *Branding Slovenska: Od ideového konceptu k posolstvám a komunikácii* [online]. 2013 [cit. 2016-03-28]. S. 29. Dostupné z: http://brandingslovenska.com/movie/BRANDINGSLOVENSKA_studia_komunikacne%20posolstva.pd

Obrázok 20: Vizualizácia atribútov SR



Zdroj: MZVaEZ SR. *Slovensko, krajina s potenciálom: Ideový koncept prezentácie Slovenska* [on-line]. 2012 [cit. 6.4.2016]. S. 25. Dostupné z: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_BD82C7173CD03576C1257B0B0042923A_SK/$File/Slovensko_krajina_s_potencialom_DEF.pdf

Aj keď sa môže zdať, že ide o príliš obecne zvolené charakteristiky, myslíme že ide o veľmi podstatný krok. Až v rámci istých atribútov je možné následne vytvoriť celý rad rôznych spôsobov komunikácie identity. Značka Slovenska si bude musieť vytvoriť konkrétnejsie naratívy a témy, ktoré by mohla oznaciť za svoju "špecifikáciu". Podľa identifikovaných atribútov identity môže byť svetu predstavená napríklad ako „krajina vo vývoji "work in progress", krajina paradoxov, svojrázna krajina, koncentrovaná stredná Európa, krajina inovácií, krajina schopná adaptácie, krajina naakumulovanej energie a zaujímavých ľudí, či krajina pozitívnych prekvapení."[274] To už je však ďalším krokom brandingu. Je úlohou vlády, aby došlo ku konsenzu odhľadom konkrétnych tém, ktoré by predstavovali dlhodobú prioritu zahraničnej politiky. Za dôležitú však považujeme skutočnosť, že ohľadom týchto štyroch atribútov prebehla diskusia a boli zvolené na základe najsilnejšieho presahu realizovaných odborných štúdií, názoru expertov aj verejnosti.[275]

Aj keď sa spočiatku môže zdať, že Slovensko nemá atribúty, ktoré by ho vyčlenili z homogénnej masy postkomunistických štátov, myslíme, že by v budúcnosti mohlo

[274] MZVaEZ SR. *Slovensko, krajina s potenciálom: Ideový koncept prezentácie Slovenska* [on-line]. 2012 [cit. 6.4.2016]. S. 28. Dostupné z: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_BD82C7173CD03576C1257B0B0042923A_SK/$File/Slovensko_krajina_s_potencialom_DEF.pdf

[275] MZVaEZ SR si agentúrou FOCUS nechalo vypracovať reprezentatívny prieskum verejnej mienky.

profitovať práve zo skutočnosti, že nie je viazané tak zakorenenými systémami, spôsobmi fungovania, alebo tak silnými tradíciami, čo ho v podstate podnecuje k hľadaniu nových možností a púšťaniu sa novými smermi. Značka Slovenska tak môže zároveň pracovať s momentom prekvapenia. Tieto skutočnosti a zvolené atribúty by sa mali zhmotniť v konkrétnych krokoch a politike SR (v teoretickej časti sme v rámci teórie Competitive Identity o týchto krokoch hovorili ako o tzv. jadre a symbolických akciách). Aby sme priblížili, čo konkrétne tým máme na mysli, v prípade budúcej značky Slovenska za vhodný priklad považujeme napríklad podpis memoranda ministrom hospodárstva SR a americkej spoločnosti HTT ohľadom zavedenia transportačnej technológie Hyperloop, ktorý sľubuje revolúciu v preprave.[276] Myslíme že obdobné kroky v sebe zhmotňujú práve spomínané atribúty značky Slovensko. To, že Slovensko je krajinou vynachádzavou, inovatívnou, ktorá sa nebojí pustiť novými smermi, a ktorá môže prekvapiť svet.

Značka Slovensko bola doposiaľ neviditeľná na globálnom radare aj z dôvodu, že jej chýbajú vlastné vlajkové lode, napríklad v podobe známych komerčných značiek, firiem a produktov. Túto stránku možno metaforicky vnímať ako fyzický "hardvér" značky. V dnešnej dobe sa však rovnako podstatným stáva "softvér" miesta, ktorý spočíva v ľudskom potenciáli, aktivite krajiny ako sa stavia k riešeniu globálnych otázok atď. Značka Slovenska by tak mohla akcentovať práve túto stránku, pokúsiť sa zviditelniť prostredníctvom silných príbehov, hodnôt a tém, kedže sa zatiaľ nemôže oprieť o tradičné fyzické aspekty v podobe známych exportných značiek, firiem alebo turistických atrakcií.

Je nutné opäť zdôrazniť, že uvedené atribúty identity novej značky Slovenska predstavujú len rámec, v ktorom bude nutné vypracovať komplexnú stratégiu na všetkých úrovniach štátnej správy aj samosprávy. Bude dôležité premýšlať o konkrétnych témach a naratívoch, ktoré by tieto hodnoty vystihovali a Slovensko by sa na ne zameralo v dlhodobom horizonte. Na základe uvedených charakteristík by mali víťazi verejného obstarávania - Creative department, s.r.o. pripraviť v priebehu roka 2016 strešnú značku Slovensko, ktorá bude podrobnejšie rozpracovaná pre segmenty cestovného ruchu, exportu a zahraničných investícií, kultúry a športu.

[276] BIEL, M. Z Bratislavy do Viedne za osem minút. Hyperloop smeruje na Slovensko In: *TREND.SK* [online]. 10.03.2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.etrend.sk/technologie/z-bratislavy-do-viedne-za-osem-minut-hyperloop-smeruje-na-slovensko.html

4 Porovnanie prístupov Českej a Slovenskej republiky

Česká aj Slovenská republika obe patria medzi štáty, ktoré si uvedomujú dôležitosť systematického budovania svojho obrazu v zahraničí. Dokladajú to ako programové vyhlásenia vlád, tak strategické dokumenty vydané ministerstvami zahraničných vecí.

V porovnaní s dlhoročnými aktivitami západoeurópskych štátov, sa ČR aj SR nachádzajú v istej nevýhode, pretože sa obe v podstate nachádzajú len na počiatku dlhej cesty k vytvoreniu ich značiek. Je to pochopiteľné, nakoľko táto agenda musela načas ustúpiť iným prioritám transformačného a následne integračného obdobia. Obe sa však v prostredí silnej medzinárodnej konkurencie museli začať venovať náprave ich nezodpovedajúcej postkomunistickej image.

Ak porovnáme ich postavenie v rámci výskumov medzinárodnej image, Česká republika sa pravidelne umiestňuje na vyšších pozíciách. Zahraničný obraz ČR sa vždy mohol oprieť o silné vlajkové lode v podobe značky hlavného mesta, známych komerčných značiek a zažitými asociáciami. SR je v tomto ohľade oproti Českej republike v nevýhode, nakoľko je slovenský profil v zahraničí takmer neviditeľný. Napriek tomu zastávame názor, že SR je v súčasnej dobe bližšie k celostnému zadefinovaniu nation brandu než ČR. Súdime tak na základe podniknutých krokov orgánov štátnej správy oboch krajín v posledných rokoch.

Nemožno tvrdiť, že by v ČR doposiaľ neprišlo k žiadnym pokusom o celostné riešenie otázky nation brandingu. Myslíme, že napr. spomínaný projekt CzechIdea a následné prijatie strategických dokumentov boli rozhodne kroky správnym smerom a mohli predstavovať solídnu platformu pre nation branding. V rámci CzechIdea došlo k prieskumom image doma aj v zahraničí,[277] MZV vydalo dokumenty stanovujúce rámcovú stratégiu a došlo k vytvoreniu koordinačného orgánu. Myslíme, že tieto kroky dokonca znamenali, že ČR naštartovalo problematiku brandingu skôr než jej sused Slovensko. Problémom, ktorý podľa nášho názoru sabotoval započatý proces bol okrem nedostatku politickej vôle a rezortizmu aj zúžený pohľad na nation branding, len na ako vizuálnu identitu. MZV ČR síce v roku 2005 vyhlásilo súťaž o nové logo, avšak nikdy nedošlo ku konsenzu o obsahu identity. MZV sa presunulo priamo k riešeniu vizuálnej podoby

[277] Výskumy vramci projektu CzechIdea a tiež širokosiahly prieskum MZV v roku 2004 vykonaný spoločnosťou GFK

značky. Vyhlásilo súťaž o logo, v ktorom zadalo atribúty identity, bez širšieho konsenzu ďalších relevantných subjektov a verejnosti. V ČR doposiaľ nedošlo k vytvoreniu celostného a zastrešujúceho nation brandu. Zmenu by mohla predznamenávať nová Koncepcia zahraničnej politiky z roku 2015. Ostáva však len otázkou času, či bude branding len proklamovanou, alebo skutočnou prioritou.

SR započala nation brandingové úsilie o niečo neskôr, ktorého prvé kroky možno v podstate datovať od roku 2009. Slovensko obdobne ako ČR pristúpilo k prieskumom doma a v zahraničí a tiež došlo k vzniku medzirezortnej Pracovnej skupiny. Čo považujeme za zásadné je, že doposiaľ dochádza k spolupráci relevantných aktérov na štátnej aj neštátnej úrovni spolu s akademickou obcou a tiež externými obdorníkmi. Zásadné je, že v prípravnej fáze nedošlo k vylúčeniu marketingoveho pohľadu ani názorov domáceho obyvateľstva. Jednotlivé kroky boli podrobené prieskumu verejnej mienky spolu s otvorením diskusnej on-line platformy. Zdá sa, že na Slovensku v súčasnosti existuje politická vôľa systematicky sa zaoberať touto agendou na najvyššej úrovni. Náše tvrdenie, že SR je v súčasnej dobe bližšie k celostnému zadefinovaniu svojej značky, základáme na predovšetkým na týchto skutočnostiach: koordinovaný postup aktérov vďaka fungujúcej platforme, zahrnutie marketingovej sféry a tiež venovanie adektvátnej pozornosti obsahovej stránke identity. Nedošlo tak k preskočeniu tohto kroku rovno do fázy vytvárania vizuálnej identity a nového loga. Došlo na diskusiu atribútov a ideí, ktoré by chcela značka navonok komunikovať

Samozrejme, je nutné podotknúť, že celý proces sa stále nachádza len vo fáze prípravy. Kroky, ktoré boli realizované doposiaľ, a ktoré oceňujeme z hľadiska odbornosti aj konzistencie, môžu naraziť na problém v ďalšom štádiu nation brandingu - vo fáze implementácie. Budúci osud značky Slovensko tak vidíme ako stále otvorený, pričom bude záležať na príslušných rezortoch a agentúrach, ako kvalitne ju aplikujú do praxe. A tiež ako ju prijmú samotní občania. Vývoj, ktorý sme mali možnosť sledovať doposiaľ však na náš pôsobí nádejne.

4.1 Odporúčania

Na základe bližšieho poznania problematiky nation brandingu v prostredí ČR považujeme za nesmierne dôležité, aby si tvorba značky získala stálu a adekvátnu politickú podporu. Branding by sa mal stať skutočnou prioritou, a to nielen v prípadoch mimoriadneho štátneho záujmu ako napr. predsedníctva v Rade EÚ. Prezentačné aktivity ČR v zahraničí sa doposiaľ odvolávajú na *Koncepcii jednotné prezentace* z roku 2005. Vyše desaťročie, ktoré ubehlo od jej schválenia je však jasným signálom o nutnosti aktualizácie. Súdiac na základe novej Koncepce zahraničnej politiky si však túto potrebu jasne uvedomuje aj samotná vláda.

Otázku, ktorú je nutné doriešiť sa týka inštitucionálneho rámca. Nation branding zahŕňa celé spektrum aktérov, avšak v prípade ČR nedochádza k ich skutočnej koordinácii, aj napriek tomu, že došlo k vytvoreniu množstva orgánov za týmto účelom. V prípade opätovného naštartovania procesu brandingu by sme odporúčali, aby došlo k výraznejšiemu zapojeniu neštátnych subjektov, predovšetkým marketingových odborníkov a tiež českej verejnosti. Opomenutá by tiež nemala ostať úroveň samosprávy a krajov. Odporúčali by sme, aby orgány štátnej správy nepriehliadali perspektívu marketingového tábora, nakoľko doterajší vývoj ukázal, že ignorácia tohto pohľadu značke ČR rozhodne nepomohla.

Pre značku Českej republiky bude podľa nášho názoru kľúčové otvoriť debatu o obsahovej stránke identity - o atribútoch, ktoré si želá komunikovať svetu. ČR by mala usilovať o nájdenie špecifickej témy, či tém, ktoré by mohli byť dlhodobo prezentované ako silné stránky ČR. Vládou by mali byť považované za prioritné a charakteristické v dlhodobom horizonte, nakoľko majú potenciál zásadne ovplyvniť obraz krajiny v zahraničí. Už pri výsledkoch výskumu CBI indexu sme zmieňovali, že budúcnosť silných značiek krajín sa zdá byť v dynamike v oblasti inovácií, udržateľnosti, či šetrnosti k životnému prostrediu. Rovnako aj S. Anholt sa pri viacerých príležitostiach vyjadril, že jedinou cestou pre reálne vylepšenie reputácie krajin vidí v ich ochote stať sa relevantnými účastníkmi na riešení problémov, s ktorými sa súčasný svet potýka.[278] Spektrum problematických tém je natoľko obsiahle (od klimatických zmien, chudoby, migrácie, narkotík, ekonomickej stability, ľudských práv, práv žien, pôvodného obyvateľstva, menšín či detí, náboženská a kultúrna tolerancia, vzdelanie, ochrana vodných zdrojov, korupcia, kontrola zbraní atď.), že každá

[278] ANHOLT, Simon. Beyond the Nation Brand:The Role of Image and Identity in International Relations. Exchange: *The Journal of Public Diplomacy* [online]. 2011. Vol. 2: Iss. 1, Article 1, s. 7.

krajina si podľa neho môže nájsť menší či väčší problém, v rámci ktorého by mohla aspoň čiastočne prispieť ku globálnemu úsiliu. ČR môže napríklad zúročiť svoje historické skúsenosti s totalitným režimom a dlhobodo sa zasadzovať za ochranu ľudských práv. Potencionálnych tém je však nespočet, pričom ČR a rovnako aj SR by mali tejto otázke venovať náležitú pozornosť.

Nakoľko má "nová" značka SR v nasledujúcom období vstúpiť do fáze implementácie uviedli by sme zatiaľ len odporúčanie v obecnej rovine, a síce aby orgány štátnej správy naďalej kládli dôraz na koordinovaný postup aj vo fáze jej zavádzania. Do budúcna bude dôležité, aby konkrétne aktivity a politické rozhodnutia boli skutočne v súlade s posoltvom značky Slovensko.

Záver

Cieľom práce bolo priblížiť disciplínu nation brandingu v kontexte dvoch stredoeurópskych krajín - Českej a Slovenskej republiky. Zameraním sa na vývoj problematiky, inštitucionálnu dimenziu a analýzy značiek ČR a SR sme sa snažili posúdiť ich doterajšie počínanie v tejto oblasti a zistiť, či sa ich prístupy líšia.

Prvá výskumná otázka diplomovej práce znela: *Je nation branding súčasťou zahranično-politických snáh Českej a Slovenskej republiky?* K zodpovedaniu tejto otázky sme sa najskôr snažili priblížiť obsah tejto disciplíny v obecnej rovine v rámci prvej kapitoly. Nakoľko ide o mladý a dynamický odbor, narážame na značnú neujasnenosť tohto pojmu nielen v rámci sféry akademickej, ale aj politickej. Býva tak voľne zamieňaný s inými príbuznými disciplínami a synonymnými pojami, čo sťažuje orientáciu v problematike. V prípade Slovenskej republiky možno rozhodne konštatovať, že tento nástroj je súčasťou agendy MZVaEZ SR. Dokladá to vývoj zahraničnej prezentácie SR (podkapitola 3.1) a konkrétne kroky, ktoré podniklo MZVaEZ predovšetkým od roku 2012. MZVaEZ sa k tomuto nástroju explicitne hlási a dokonca možno nájsť jeho vymedzenie v širšom rámci jednotnej zahraničnej prezentácie, ako „proces tvorby značky krajiny, identifikovanie najvýstižnejších atribútov špecifických pre našu krajinu, ich príťažlivé a dôveryhodné vyjadrenie."
Vývoj agendy v prípade ČR ukázal, že nation branding nie je ukotvený ako fixný termín, a je s ním vo veľkej miere narábané ako s voľným konštruktom. Obsahovo súvisí s pojmami "jednotnej prezentácie" a "budovania dobrého mena" v zahraničí. Z bližšieho poznania problematiky brandingu v prostredí ČR však musíme konštatovať, že doposiaľ nedošlo k uchopeniu tohto nástoja systémovo tak, aby došlo k celostnému zadefinovaniu značky ČR. Napriek tomu nemožno tvrdiť, že by nedošlo k žiadnym pokusom o celostné riešenie tejto otázky (napr. Project CzechIdea, alebo prípady mimoriadneho štátneho záujmu v súvislosti s EÚ) a taktiež aktuálna Koncepcia zahraničnej politiky ČR z roku 2015 už zmieňuje nástroj "branding" explicitne. Na základe týchto skutočností, programových vyhlásení vlád a prijatých strategických dokumentov, usudzujeme, že Česká republika tento nástroj využíva. Z bližšieho poznania problematiky v kontexte ČR sme nadobudli dojem, že praktické aktivity majú tendenciu predbiehať koncepčný rozvoj tejto disciplíny. V prípade oboch krajín, by sme na prvú výskumnú otázku odpovedali kladne a Českú aj Slovenskú

republiku považujeme za štáty, ktoré si jasne uvedomujú dôležitosť budovania svojej značky v zahraničí.

V prípade druhej výskumnej otázky, tj. *líšia sa prístupy týchto dvoch krajín k využívaniu tohto nástroja?* však už musíme konštatovať, že prístupy ČR a SR k nation brandingu sa rôznia a možno identifikovať viaceré body, ktoré tieto prípady diferencujú.

Za účelom posúdenia druhej výskumnej otázky sme sa zamerali na tri zásadné oblasti: vývoj agendy (doposiaľ podniknuté kroky), inštitucionálnu dimenziu a analýzu značiek ČR a SR uplatnením konceptov image a identity.

Po pohľade na doterajšie kroky ČR nemožno tvrdiť, že by neprišlo k žiadnym pokusom a iniciatívam riešenia otázky tvorby značky. Dokonca zastávame názor, že sa tejto problematike začala venovať skôr než SR. Pretrvávajúcim problémom však ostáva rezortizmus, ktorý dodnes triešti snahu o systematický prístup. V prípade ČR sme konštatovali, že tvorba značky krajiny si získavala pozornosť predovšetkým v prípadoch mimoriadneho štátneho záujmu, ako napr. vstup do EÚ, alebo predsedníctva v Rade EÚ. Každý rezort inicioval aktivity, ktoré však boli veľmi úzko zamerané a nemožno hovoriť o skutočnej snahe o koordináciu. Preto by sme v prípade ČR nehovorili o významnom posune v zmysle systematického riešenia otázky nation brandingu krajiny na najvyššej úrovni. Diskontuita a rezortný charakter doterajších aktivít poukazujú, že budovaniu značky ČR sa nedostáva stálej a adekvátnej politickej podpory. Zdá sa, že v prípade SR o takejto podpore v súčasnej dobe hovoriť možno. Aj keď sa tejto agende začalo Slovensko venovať o niečo neskôr, venuje sa jej kontinuálne zo značnou intenzitou od roku 2012 pričom v roku 2016 má nová značka vstúpiť do fázy implementácie.

Odlišný vývoj agendy nation brandingu v prostredí ČR a SR sa nutne dotýka druhej oblasti, ktorej sme sa venovali, a síce inštitucionálnej roviny. Branding ČR sa z tohto pohľadu dlhodobo vyznačuje inštitucionálno-procedurálnou nevyjasnenosťou. Pre účely jednotnej zahraničnej prezentácie došlo k vytvoreniu množstva koordinačných orgánov na štátnej úrovni (Komise pro prezentaci ČR, Radu pre obchod a investície, Radu pre obchod a investície) avšak ku skutočnej medzirezortnej koordinácií nedochádza. V prípade SR naopak brandingovú agendu v súvislosti s novelou kompetenčného zákona z roku 2012 zastrešuje MZV, pričom okrem politickej podpory na najvyššej úrovni sa celý proces opiera o fungujúcu medzirezortnú Pracovnú skupinu. Na základe osobného stretnutia s tajomníčkou tejto skupiny I. Hermysovou z odboru verejnej diplomacie MZVaEZ musíme konštatovať, že medzirezortná koordinácia v tvorbe značky nie je len

proklamovanou, ale skutočnou prioritou. V súvislosti s inštitucionálnou dimenziou je nutné podotknúť ďalšiu skutočnosť, v ktorej vidíme rozdiel v prístupe ČR a SR a síce dôraz na zapojenie neštátnej sféry. Z bližšieho poznania problematiky v kontexte SR usudzujeme, že zásadný vplyv na celý proces majú akademickí pracovníci z prostredia univerzít, odborníci zo sféry marketingu a vylúčená nebola ani široká verejnosť. V prípade ČR sme naopak narazili na problém ignorácie marketingovej perspektívy. Proces nation brandingu si však vyžaduje úzku strategickú spoluprácu všetkých relevantných aktérov na štátnej aj neštátnej úrovni. ČR rozhodne nepredstavuje prípad, v ktorom by sa neštátna sféra prejavovala apaticky k riešeniu otázky brandingu. Naopak predstavili sme viacero iniciatív, ktoré však nenašli spätnú väzbu u relevantných orgánov štátnej správy.

Za účelom komparácie prístupov ČR a SR sme tiež analyzovali ich značky, uplatnením konceptov image a identity. K posúdeniu súčasného image oboch značiek v zahraničí sme predstavili výsledky výskumov NBI a CBI a výsledky vybraných mediálnych analýz. Na základe vyšších umiestnení ČR je možno konštatovať, že jej značka má v súčasnosti silnejšiu pozíciu, než značka SR. Zahraničný obraz ČR sa vždy mohol oprieť o silné vlajkové lode v podobe značky hlavného mesta, známych komerčných značiek a zažitými asociáciami. SR je v tomto ohľade oproti Českej republike v nevýhode, nakoľko je slovenský profil v zahraničí takmer neviditeľný a s touto značkou zatiaľ zahraničie nemá vytvorené konkrétnejšie asociácie, ako je tomu v prípade jej suseda. Napriek tomu sme vyslovili názor, že Slovensko sa momentálne nachádza bližšie k celostnému zadefinovaniu svojej zastrešujúcej značky. Analýzou identity značiek sme totiž dospeli k záveru, že pohľad MZV ČR na nation branding sa značne zužuje na jej vizuálne komponenty, avšak doposiaľ nebola venovaná náležitá pozornosť obsahovej stránke. Jednotliví relevantní aktéri štátnej správy proklamujú záväzok tejto agende, a tak sme sa stretli so zavádzaním nových log a pokusmi o jednotné vizuálne štýly v rámci vlastných rezortov, avšak vlastná značka ČR dlhodobo trpí obsahovou nevyjasnenosťou. Nedošlo k diskusii, a ani dohode, o vymedzení základných atribútov jej identity, charakteristík a naratívov, ktoré by značka chcela komunikovať zahraničiu. V prípade ČR by sme konštatovali, že forma má tendenciu predbiahať obsah. Značka sa tak tvorí skôr spontánne a celostný zahraničný obraz krajiny sa odvíja od súboru tradične asociovaných stereotypov skôr, než strategického koordinovaného postupu štátnej správy. V prípade SR nedošlo k preskočeniu tohto dôležitého kroku – vymedzenia atribútov, a neprešlo sa rovno k vytváraniu vizuálnej identity a nového loga. Na základe najsilnejšieho presahu názorov expertov a verejnosti,

má nová značka zhmotňovať autentickosť (/svojráznosť), rôznorodosť, vynachádzavosť a vitalitu. Je nutné dodať, že tieto charakteristiky zatiaľ predstavujú obecnejší rámec, v rámci ktorého budú rozpracované komunikačné posolstvá pre konkrétne segmenty exportu, cestovného ruchu, zahraničnej politiky, atď.

Aby sme uzavreli odpoveď na druhú výskumnú otázku, rozdiely v prístupoch ČR a SR k budovaniu ich značiek vidíme v momentálnej intenzite aktivít a stupni koordinácie. Napriek tomu, že značka SR vyšla z výsledkov analýz image v podkapitolách 2.2 a 3.2 ako slabšia, myslíme, že proces je v súčasnosti naštartovaný nádejne. Jej osud však stále považujeme za otvorený, nakoľko fáza implementácie bude kľúčová. Pre budúcnosť oboch značiek sme zdôrazňovali potrebu nájdenia špecifických tém a posolstiev, ktoré by boli dlhodobo presadzované vládou, ako ich silné stránky a zahraničie by si na ich základe mohlo vytvoriť špecifické asociácie s týmito krajinami.

Aj napriek značnej neujasnenosti konceptu nation brandingu sme v tejto práci ukázali, že záujem o túto dynamickú disciplínu vzrastá a budovanie značky krajiny sa zdá novým imperatívom zahranično-politickej praxe. Vlády si uvedomujú, že budovaním svojho pozitívneho obrazu zlepšujú svoje šance prilákať potenciálnych investorov, turistov, nových študentov, pracovníkov, ultimátne zvýšiť blahobyt a zachovať relevantnosť vo vysoko konkurenčnom medzinárodnom prostredí. Dôležitosť tejto agendy si uvedomujú aj dve mladé krajiny Česká a Slovenská republika, avšak obe čaká ešte dlhá cesta k vytvoreniu svojich silných značiek.

Bibliografia

Odborné mo nografie a články

1. ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions.* NY: Palgrave Macmillan, 2007. 134 s. ISBN 978-0-230-50028-0.

2. ANHOLT, Simon. *Places: Identity, Image and Reputation.* Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. 163 s. ISBN 978-023-0251-281.

3. BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail marketing.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

4. BERNSTEIN, David. *Company Image and Reality - a Critique of Corporate Communications.* 1. vyd. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston. 1984. 464. s. ISBN 9780773534353.

5. BROMLEY, Dennis Basil. *Reputation, Image and Impression Management.* Chichester: Wiley, 1993. 300 s. ISBN 9780471938699.

6. DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice.* 1. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-494.

7. KAPFERER, Jean Noël. *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.* 1. vyd. London: Kogan Page, 1997. 443 s. ISBN 9780749420697.

8. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

9. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

10. OLINS, Wally. *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles.* Londýn: Foreign Policy Centre, 1999. 57. s. ISBN 9780953559831.

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

12. POTTER, Evan H. *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy.* 1. vyd. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2008. 464 s. ISBN 9780773534353.

13. RUSSEL, Edward. *The fundamentals of Marketing.* Lausanne: AVA Publishing SA, 2010. 192 s. ISBN 978-2-940373-72-7.

14. SIMON, H. A. Information 101: It's not what you know, it's how you know it. In: *The Journal for Quality and Participation,* 1998, 21 (4), s. 30–33.

15. TESAŘ, Filip. *Můžeme, chceme, dokážeme? Česká ekonomická, veřejná a kulturní diplomacie a Balkán*. 1. vyd. Praha : Ústav mezinárodních vztahů, 2013. 218 s. ISBN 978-80-87558-09-6.

16. TRUE, J. Globalisation and Identity. In: *Globalisation and Identity*. South Melbourne: Oxford University Press, 2006. ISBN 978-0-19-558492-9.

17. VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 9788024727905.

18. VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Reklama: jak dělat reklamu.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s. ISBN 978-80-247-2001-2.

19. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 8024735288.

Interné zdroje

20. MZVaEZ SR. *NATION BRANDS INDEX: SLOVAKIA. Skrátená správa za rok 2011*. Interný materiál MZVaEZ SR.

Internetové zdroje

21. ANHOLT, S. Beyond the Nation Brand:The Role of Image and Identity in International Relations. Exchange: *The Journal of Public Diplomacy* [online]. 2011, Vol. 2: Iss. 1, Article 1, 2011. Dostupné z: http://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1

22. BIEL, M. Z Bratislavy do Viedne za osem minút. Hyperloop smeruje na Slovensko In: *TREND.SK* [online]. 10.03.2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.etrend.sk/technologie/z-bratislavy-do-viedne-za-osem-minut-hyperloop-smeruje-na-slovensko.html

23. BRANDINGSLOVENSKA.COM. *O projekte* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://brandingslovenska.com/info-k-brandingu/

24. BUSINESSINFO.CZ. *Podpora ekonomických zájmů* [on-line]. 13.7.2011 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podpora-ekonomickych-zajmu-cr-zahranici-3830.html#jp2

25. ČESKÁ CENTRA. *Výroční správa 2003* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/1/571/vyrocka03c.pdf

26. ČESKÁ CENTRA. *Výroční správa 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/25/24623/vyrocni-zprava-cce15-cz.pdf

27. CHUN, Rosa. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* [online]. 2005, 7, 2, s. 91-109 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x/abstract

28. CZECHINVEST. *O CzechInvestu* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu

29. CZECHTOURISM. *Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013 – 2020* [online]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx

30. CZECHTOURISM. *Soutěžní podmínky pro otevřenou soutěž o návrh. Vytvoření návrhu loga pro destinaci Česká republika* [online]. 2011 [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: file:///C:/Users/Rekord/Downloads/WEB_26-10-11-zd-soutez-o-navrh-loga-274.pdf

31. CZECHTOURISM. *Základní informace* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/

32. CZECHTRADE. *Představení CzechTrade* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/

33. DRŽKA, Michal: Nation Branding as a Presentation Tool Of Slovak Republic Abroad. *Zborník príspevkov zo 14. medzinárodnej vedeckej konferencie. Medzinárodné vzťahy 2013: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky* [online]. Bratislava: Ekonóm, 2013. [cit. 2015-05-28]. ISBN: 978-80-225-3802-2. Dostupné z: http://fmv.euba.sk/files/Zbornik_Smolenice_2013-1.pdf

34. ESTAT.CZ *Restrukturalizace organizací a činností státu zajišťujících zahraniční prezentaci země a podporu exportu, investic a příjezdové turistiky* [online]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://docplayer.cz/7966877-Marketingovi-odbornici-7-diskutovana-podoba-strategie-zahranicni-prezentace-cr.html

35. FAN, Ying. Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy* [online]. 2010, vol. 6, issue 2, s. 97-103 [cit. 2015-06-01]. DOI: 10.1057/pb.2010.16. Dostupné z: http://www.palgrave-journals.com/doifinder/10.1057/pb.2010.16

36. FAN, Ying. Soft Power: Power Of Attraction Or Confusion? *Place Branding and Public Diplomacy* [online]. 2008, vol. 4, no. 2, s. 147-1158 [cit. 2015-06-01]. DOI: 10.1057/pb.2008.4. Dostupné z: http://www.palgrave-journals.com/doifinder/10.1057/pb.2010.16

37. FSV UK. *Komunikační strategie "Značka Česká republika"* [on-line]. 18.1.2012 [cit. 8.4.2016]. Dostupné z: http://www.fsv.cuni.cz/FSVTEMP-839.html

38. FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [on-line]. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf

39. GFK. *GfK Praha Anholt-GfK Roper NBI 2008 & CBI 2009* [on-line]. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://slideplayer.cz/slide/2970186/

40. GILBOA, Eytan. Searching for a Theory of Public Diplomacy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, s. 55-77. [vid. 2015-06-01]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/25097994

41. GYÁRFÁŠOVÁ, Oľga, BÚTORA, Martin, BÚTOROVÁ, Zora. *Imidž Slovenska z pohľadu zahraničia, Vnímanie Slovenska očami zahraničných expertov, Pohľad na Slovensko vo vybraných zahraničných médiách.* [online]. 2012. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12365/Studia_imidz_Gyarfasova_Butora_Butorova.pdf/a09de88a-d3f3-41da-a59e-aedbdff46bea

42. KEMMING, Jan Dirk. *Nation Brand Managment in Political Contexts: Public Diplomacy for Turkey's EU Accession.* Köln, 2009. Dizertačná práca. Justus-Liebig-Universität Giessen, Sozial-und Kulturwissenschaften. Dostupné z: http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2009/7248/pdf/KemmingJan_2009_09_18.pdf

43. KOTLER, P. & GERTNER, D. Country as brand, product and beyond [online]. Henry Stewart Publications: *The Journal of Brand Managemen*t. 2002, 9(4/5), s. 249-261. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: https://www.scribd.com/doc/61546400/Kotler-Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective

44. MEDIACON. *Analýza obrazu České republiky v zahraničních médiích. Duben – červen 2003* [on-line]. [cit. 5.4.2016] Dostupné z: http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;year=2003;orderby=novinky

45. MELISSEN, J. *The New Public Diplomacy: The Soft Power in International Relations* [online]. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 1–4039–4516–0 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft_power/The_New_Public_Diplomacy.pdf

46. MORHÁČOVÁ, J. Motýľ, logo Slovenska za 200-tisíc Sk [online]. In: *Pravda*, 2. júna 2005. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/178912-motyl-logo-slovenska-za-200-tisic-sk/

47. MZV ČR. *Česká republika v kostce* [on-line]. 2015 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/1510989/CR_FINAL_AN_2015.pdf

48. MZV ČR. *Czech.cz.* [on-line]. 23.3.2012 [cit. 5.4.2016] Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/verejna_diplomacie/czech_cz/index.html

49. MZV ČR. *Koncepce jednotné prezentace České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf

50. MZV ČR. *Koncepce zahraniční politiky ČR* [on-line]. 13.7.2015 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html

51. MZV ČR. *Odbor veřejné diplomacie* [on-line]. [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/organizacni_struktura/utvary_mzv/odbor_verejne_diplomacie.html

52. MZV ČR. *Výroční zprávy a dokumenty* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/vyrocni_zpravy_a_dokumenty/

53. MZV ČR. *Zadávací dokumentace k veřejné soutěži na vytvoření loga České republiky* [on-line]. 2005 [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.beran.biz/archiv/logo_cr_zd.pdf

54. MZV ČR. *Zadávací dokumentace k veřejné soutěži na vytvoření loga České republiky* [online]. 2005 [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://docplayer.cz/4168960-Zadavaci-dokumentace-k-verejne-soutezi-na-vytvoreni-loga-ceske-republiky-vytvoreni-loga-cr-jako-zakladu-jednotneho-vizualniho-stylu-ceske-republiky.html

55. MZV ČR. *Zpráva o zahraniční politice České republiky za období od ledna 2007 do prosince 2007* [on-line]. 2008 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=ufBVAQAAQBAJ&pg=PA332&lpg=PA332&dq=Komise+pro+prezentaci+%C4%8CR&source=bl&ots=Z-1rj6nlat&sig=qpisM4cFtNNP_jSm8VB1KhqsU5o&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwi4oqzXjoTMAhVFshQKHRufCJsQ6AEIQTAD#v=onepage&q=Komise%20pro%20prezentaci%20%C4%8CR&f=false

56. MZVaEZ SR. *Branding Slovenska* [online]. [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/ministerstvo/verejna_diplomacia-branding_slovenska

57. MZVaEZ SR. *Branding Slovenska: Od ideového konceptu k posolstvám a komunikácii* [online]. 2013 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://brandingslovenska.com/movie/BRANDINGSLOVENSKA_studia_komunikacne%20posolstva.pd

58. MZVaEZ SR. *Kultúrna prezentácia* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://www.mzv.sk/ministerstvo/kulturna_diplomacia-kulturna_prezentacia

59. MZVaEZ SR. *M. Lajčák: "Úspešná môže byť len taká značka krajiny, s ktorou sa identifikujú jej občania."* [online]. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/aktuality/detail/-/asset_publisher/Iw1ppvnScIPx/content/m-lajcak-uspesna-moze-byt-len-taka-znacka-krajiny-s-ktorou-sa-identifikuju-jej-obcania-/10182

60. MZVaEZ SR. *Prezentácia Slovenska v zahraničí* [on-line]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/ministerstvo/verejna_diplomacia-prezentacia_slovenska_v_zahranici

61. MZVaEZ SR. *Slovensko* [online]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12130/SLOVENSKO_publikacia.pdf/cf3f100f-65fc-40ff-9025-05ba08713b3f.

62. MZVaEZ SR. *Slovensko, krajina s potenciálom: Ideový koncept prezentácie Slovenska* [on-line]. 2012 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_BD82C7173CD03576C1257B0B0042923A_SK/$File/Slovensko_krajina_s_potencialom_DEF.pdf

63. MZVaEZ SR. *Správa o činnosti Pracovnej skupiny pre koordinovanú prezentáciu Slovenska v zahraničí za rok 2014* [on-line]. 2015 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/documents/10182/12495/151111_Sprava_o_cinnosti_PS_za_rok_2014.pdf/24971986-788e-4eff-89b5-be234c424bb3

64. MZVaEZ. *Logo slovenského predsedníctva* [online]. Dostupné z: http://www.mzv.sk/europske_zalezitosti/predsednictvo_v_rade_eu-logo_slovenskeho_predsednictva

65. MZVaEZ. *Slovenské inštitúty* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://www.mzv.sk/ministerstvo/kulturna_diplomacia-slovenske_instituty

66. NEW ZEALAND TRADE & ENTERPRISE. *News and Media. The Anholt-Gfk Roper 2012 Nation Brands Index Report* [on-line]. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: https://www.nzte.govt.nz/en/news-and-media/features/the-anholt-gfk-roper-2012-nation-brands-index-report/

67. NYE, Joseph S. Public Diplomacy and Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* [online]. 2008, vol. 616, s. 94-109. [vid. 2015-06-01]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/25097996

68. NYE, Joseph S. *The Benefits of Soft Power*. [online]. 2004. [vid. 2015-06-01]. Dostupné z: http://home.comcast.net/~lionelingram/The%20Benefits%20of%20Soft%20Power.pdf

69. PETERKOVÁ, J. Jak Česká republika buduje svůj obraz ve světě? In: *Ústav mezinárodních vztahů Praha* [on-line]. 7.11.2011 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.iir.cz/article/jak-ceska-republika-buduje-svuj-obraz-ve-svete

70. PETERKOVÁ, J. Veřejná diplomacie - jen módní pojem nebo skutečná změna? *Mezinárodní vztahy* [on-line]. 2006, vol. 41, no 3. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: https://mv.iir.cz/article/view/227

71. PETERKOVÁ, J. Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky. *Mezinárodní vztahy* [on-line]. 2008, vol. 43, no 2. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: file:///C:/Users/Rekord/Downloads/MV2008-2%20Peterkov%C3%A1%20(1).pdf

72. PLUSKA. *Nové logo predsedníctva Slovenska rozhádalo národ: Karikatúry si z neho uťahujú* [online]. 23.2.2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.pluska.sk/spravy/z-domova/nove-logo-predsednictva-slovenska-rozhadalo-narod-chvala-aj-tvrda-kritika.html

73. REDAKCE. Značka Česká republika jako téma v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR. In: *Markething.cz*. [online]. 28.5.2012 [cit. 8.4.2016]. Dostupné z: http://www.markething.cz/znacka-ceska-republika-jako-tema-v-poslanecke-snemovne-parlamentu-cr

74. ROLL, Martin. *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* [online]. 1. vyd. NY: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 978–1–4039–9279–6. Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20Asian%20brand%20strategy.pdf

75. RUSIŇÁK, Peter: Imidž Slovenskej republiky v činnosti orgánov štátu pre zahraničné styky. [online]. In: *Medzinárodné vzťahy* 2/2012, roč 10. Bratislava: Ekonóm, 2012. [cit. 4.4.2016]. ISSN 1336 – 1562. Dostupné z: http://fmv.euba.sk/RePEc/brv/journl/MV2012-2.pdf

76. SACR. *Marketingová stratégia SACR 2014-2020* [on-line]. 2013 [cit. 6.4.2016]. Dostupné z: http://www.sacr.sk/fileadmin/user_upload/Statistiky/strategiaSACR/Marketingova_strategia_SACR_2014_2020.pdf

77. SACR. *O nás* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.sacr.sk/sacr/o-nas/o-nas/

78. SARIO. *Kto sme* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme

79. SR. *Koncepcia jednotnej prezentácie SR v zahraničí* [on-line]. 2009 [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: lrv.rokovania.sk/data/att/71513_subor.doc.

80. SZONDI, György. *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences* [online]. 2008 [cit. 2015-05-28]. ISSN 1569-2981. Dostupné z: http://www.clingendael.nl/publications/2008/20081022_pap_in_dip_nation_branding.pdf

81. ÚRAD VLÁDY SR. *Jednotná prezentácia SR v zahraničí* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-181175?prefixFile=m_

82. ÚRAD VLÁDY SR. *Programové vyhlásenie vlády na roky 2012-2016* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.vlada.gov.sk/data/files/2008_programove-vyhlasenie-vlady.pdf

83. ÚRAD VLÁDY SR. *Značka Slovensko: jednotná vizuálna identita štátnej správy, koherencia vládnych politík a potreba systémového riešenia jednotnej prezentácie SR v budúcnosti* [on-line]. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-196982?prefixFile=m_

84. VAŠURA, T. Slovensko? Svetu krajina nič nehovorí. V hodnotení príťažlivosti sme v prestížnom prieskume neuspeli. Stále sme v tieni Česka [online]. *HN*, 2. 4. 2012. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: http://hnonline.sk/ekonomika/c1-55256790-slovensko-svetukrajina-nic-nehovori

85. Večera s Havranom. TV, RTVS 19.04.2016 [online]. Dostupné z: http://www.rtvs.sk/televizia/archiv/10128/89630

86. Značka SR v zahraničí. TV, TA3 19.2.2014 [online.] Dostupné z: http://www.ta3.com/clanok/1035414/znacka-sr-v-zahranici.htm

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Možné typy vzťahov konceptov verejnej diplomacie a nation brandingu.....12
Obrázok 2: Competitive Identity hexagón.....14
Obrázok 3: Hierarchický model rozhodovania pre CBI index.....17
Obrázok 4: Model architektúry značky krajiny (nation brandu).....21
Obrázok 5: Prepojenie konceptov identity a image značky krajin.....28
Obrázok 6: Porovnanie hexagónov NBI pre Českú republiku za rok 2008 a 2011.....38
Obrázok 7: Umiestnenie CBI Českej republiky voči konkurenci v rámci dimenzií štatút a zážitok.....39
Obrázok 8: SWOT analýza súčasného obrazu ČR.....42
Obrázok 9: Víťazné logo Czechia.....48
Obrázok 10: Zmenené logo CzechTourism.....49
Obrázok 11: Víťazné logo súťaže MZV.....50
Obrázok 12: Logo predsedníctva ČR v Rade EÚ.....50
Obrázok 13: Vybrané príklady logotypov ministerstiev ČR.....51
Obrázok 14: Hexagón NBI pre Slovenskú republiku pre rok 2011.....61
Obrázok 15: Umiestnenie CBI Slovenska voči konkurenci v rámci dimenzií štatút a zážitok.....63
Obrázok 16: SWOT analýza súčasného obrazu SR.....66
Obrázok 17: Logo kampane Malá veľká krajina agentúry SACR.....72
Obrázok 18: Logo slovenského predsedníctva v Rade EÚ 2016.....73
Obrázok 19: Príklady logotypov vybraných ministerstiev SR.....74
Obrázok 20: Vizualizácia atribútov SR.....77

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Elementy identity značky a ich manifestácia v kontexte nation brandingu.....25
Tabuľka 2: Positioningové platformy značiek krajín.....30

Zoznam príloh

Príloha 1: Kompletný rebríček umiestnenia krajín podľa CBI indexu 2014-201

Príloha 1: Kompletný rebríček umiestnenia krajín podľa CBI indexu 2014-2015



	Overall Ranking		Overall Ranking		Overall Ranking		Overall Ranking
Japan	1	Netherlands	16	Russia	31	Chile	46	Lebanon	61
Switzerland	2	France	17	Bahrain	32	Estonia	47	Romania	62
Germany	3	Italy	18	Puerto Rico	33	Malaysia	48	Colombia	63
Sweden	4	United Arab Emirates	19	Oman	34	Peru	49	Vietnam	64
Canada	5	South Korea	20	Malta	35	India	50	Kenya	65
Norway	6	Ireland	21	Taiwan	36	Jamaica	51	Indonesia	66
United States	7	Belgium	22	Costa Rica	37	Uruguay	52	Bulgaria	67
Australia	8	Spain	23	Thailand	38	Turkey	53	Cambodia	68
Denmark	9	Qatar	24	Saudi Arabia	39	Egypt	54	Zimbabwe	69
Austria	10	Fiji	25	South Africa	40	Mexico	55	Ghana	70
New Zealand	11	Israel	26	Panama	41	Hungary	56	Iran	71
United Kingdom	12	Portugal	27	Argentina	42	Morocco	57	Bangladesh	72
Finland	13	China	28	Brazil	43	Jordan	58	Pakistan	73
Singapore	14	Czech Republic	29	Croatia	44	Slovakia	59	Ukraine	74
Iceland	15	Greece	30	Poland	45	Sri Lanka	60	Nigeria	75

Zdroj: FUTURE BRAND. *Country Brand Index 2014-2015* [on-line]. [cit. 2015-06-06]. S. 53. Dostupné z: http://www.mbl.is/media/84/838