



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH OPATŘENÍ PRO STRATEGICKÝ ROZVOJ ZNAČKY

PROPOSAL FOR STRATEGIC BRAND DEVELOPMENT ACTIVITIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Gášpárová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Kristýna Gášpárová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh opatření pro strategický rozvoj značky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě odpovídajících teoretických východisek, realizovaného výzkumu a analýz definovat rámec strategického rozvoje značky zvolené organizace.

Základní literární prameny:

FLOOR, K. Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 360 p. ISBN 07-494-4832-6.

KAPFERER, J. N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity). 5th ed. Kogan Page, 2012. 512 p. ISBN 0749465158.

KELLER, K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4th ed. Boston: Pearson, 2013, 562 p. ISBN 978-013-2664-257.

VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ a J. BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj Armády České republiky jako značky a posílení jejího dobrého jména. V rámci diplomové práce budou vymezena východiska pro úspěšné zpracování teoretického rámce vhodného pro budování značky nekomerčních organizací. Analytická část bude věnována přístupům k brandingům Armády České republiky a dalších vybraných zahraničních armád. Pozornost bude věnována i dalším relevantním oblastem, majícím vliv na vnímání značek. Na základě zpracovaných analýz budou vypracovány návrhy, které posílí vnímání Armády České republiky jako moderní, inovativní a spolehlivé organizace, která bude současně atraktivním zaměstnavatelem.

Abstract

The thesis focuses on the development of the Czech Republic Army as a brand and the strengthening of its reputation. Within the scope of the thesis, the foundations for the successful development of a theoretical framework suitable for building the brand of non-commercial organizations will be defined. The analytical part will be dedicated to the approaches to branding of the Czech Republic Army and other selected foreign armies. Attention will also be paid to other relevant areas that have an impact on brand perception. Based on the analyses conducted, proposals will be developed to enhance the perception of the Czech Republic Army as a modern, innovative, and reliable organization that is also an attractive employer.

Klíčová slova

Značka, branding, řízení značky, rozvoj značky, identita značky, kontakt se značkou, vnímání značky, Armáda České republiky.

Key words

Brand, branding, brand management, brand development, brand identity, brand experience, brand perception, Czech army.

Bibliografická citace

GÁŠPÁROVÁ, Kristýna. *Návrh opatření pro strategický rozvoj značky*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152298>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2023

Bc. Kristýna Gášpárová

Poděkování

Touto formou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za inspirativní a věcné konzultace, za jeho čas a ochotu. Zároveň bych chtěla poděkovat mému manželovi a rodině, za podporu a vytvoření ideálních podmínek ke zvládnutí studia v kombinaci s rodinným i pracovním životem.

Obsah

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1. Značka.....	13
1.1.1. Brand management.....	14
1.1.2. Branding služeb	16
1.1.3. Specifika veřejného sektoru	16
1.2. Vymezení rámce rozvoje značky	18
1.2.1. Strategické základy značky	19
1.2.2. Identita značky.....	21
1.2.3. Kontakt se značkou.....	34
1.2.4. Vnímání	37
1.3. Trendy v marketingu a branding.....	49
1.4. Zhodnocení teoretických východisek	58
2. ANALYTICKÁ ČÁST	63
2.1. Představení AČR.....	63
2.2. Hodnocení přístupu k branding AČR	63
2.2.1. Strategie AČR.....	64
2.2.2. Identita AČR dle Floora	78
2.2.3. Identita AČR dle Kapferera.....	84
2.2.4. Kontakt s AČR	86
2.2.5. Vnímání AČR.....	90
2.2.6. Hodnocení vnímání AČR ze strany občanů ČR	94
2.2.7. Využití marketingových trendů AČR.....	99
2.2.8. Vliv globálních událostí na vnímání AČR	101

2.2.9.	Souhrnné zhodnocení analýzy AČR.....	106
2.3.	Hodnocení přístupů k brandingů vybraných zahraničních armád	108
2.3.1.	Hodnocení přístupu k brandingů Americké armády	110
2.3.2.	Hodnocení přístupu k brandingů Britské armády.....	114
2.3.3.	Hodnocení přístupu k brandingů Bundeswehru	119
2.3.4.	Souhrnné zhodnocení analýzy vybraných zahraničních armád.....	123
2.4.	Východiska pro návrhovou část.....	126
3.	NÁVRHOVÁ ČÁST	128
3.1.	Základní aspekty značky.....	129
3.2.	Základy komunikační strategie	138
3.3.	Využití marketingových trendů	142
3.4.	Prvky pro získání pozornosti	146
3.5.	Shrnutí a zhodnocení vytvořeného návrhu	150
	ZÁVĚR.....	151
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	154
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	167
	SEZNAM TABULEK	168
	SEZNAM PŘÍLOH	169
	PŘÍLOHY	170

ÚVOD

Armáda České republiky je hlavní složkou ozbrojených sil. Plní úkoly nejen v rámci ČR, ale i v rámci severoatlantické aliance NATO, kde se spolupodílí na plnění závazků této organizace. Je tedy důležitou složkou, která by měla mít své místo a odpovídající postavení v širokém spektru svého působení. Aby tyto skutečnosti mohly být naplněny, je třeba její činnost podporovat nejen finančně, ale podpořit i její význam před širokou veřejností. Zjednodušeně se dá říci, že je třeba budovat její image neboli „značku“, kterou si každý vybaví při vyslovení slova „armáda“.

Podle výzkumné agentury STEM věří naší armádě téměř tři čtvrtiny občanů. Je žádoucí toto postavení nejen udržet, ale ještě posílit. Účinným nástrojem k dosažení tohoto cíle je brand management, tedy řízení značky, tzv. branding. Branding je využitelný v řadě oborů, zejména v komerčních oborech, jeho možnosti lze využít i v případě armády. Samozřejmě pro každý obor je nutné uzpůsobit obecná pravidla tak, aby vyhovovala specifickým potřebám a očekávání.

Jiné to bude např. v komerci, kde hraje důležitou roli zisk, jiné u armády, kde cílíme téměř výhradně na zvýšení povědomí, důvěry a váženosti organizace ve společnosti. Hmatatelným důsledkem toho může být např. modernizace armády díky prosazování zvýšení finančních prostředků na obranu. Branding armády České republiky by neměl být pouhý módní trend, ale strategický krok, který může přispět k vytvoření úspěšné a moderní armády, kterou proslulo Československo v období před druhou světovou válkou, kdy svou nemalou roli sehrála právě veřejnost, která armádu podporovala.

V současné době se v oblasti marketingu a komunikace stále více prosazuje strategie založená na tvorbě a rozvoji značky. Branding je dnes využíván v oblasti podnikání, průmyslu, v neziskovém sektoru, dokonce i ve veřejné správě, má tedy široké uplatnění.

Obsahem této diplomové práce je využití brandingu ve prospěch Armády České republiky. Zkoumání tohoto tématu má nejen praktický význam pro Armádu České republiky, ale může také přispět k teoretickému poznání oblasti brandingových strategií v kontextu státní správy.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

Armáda České republiky byla dosud veřejností vnímána jako neefektivní a pro stát zbytečně drahá organizace. Je to převážně z toho důvodu, že veřejnost v době „míru“ nedocení veřejnou službu, kterou poskytuje AČR, a to „obranu státu“.

Předmětem diplomové práce je navržení opatření a doporučení pro rozvoj značky Armády České republiky. Autorka práce se několik let pohybuje ve vojenském prostředí a mezi příslušníky ozbrojených sil a stále vnímá některé zažité negativní stereotypy spojené se samotnou armádou, nebo s vojenskou službou.

Situace ve světě se však v posledních letech výrazně změnila, a to z důvodu covidové pandemie, na kterou vzápětí navázala ukrajinská krize. Tyto události společně s faktem, že se stal českým prezidentem bývalý armádní generál zapříčinily, že se na armádu upírá zrak celého národa. Armáda by tak tuto situaci měla využít co nejvíce ve svůj prospěch, kdy bude pěstovat své dobré jméno. Jedním z nástrojů, jakým si mohou firmy a organizace vytvářet dobré jméno je právě branding.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je definice strategického rámce rozvoje Armády ČR na základě odpovídajících teoretických východisek, realizovaného výzkumu a analýz. Z tohoto rámce bude AČR vycházet při tvorbě konkrétních plánů, projektů a aktivit.

Dílčí cíle, které pomohou k naplnění hlavního cíle práce jsou:

- Vymezení teoretického základu pro analýzu a následnou tvorbu konečného návrhu
- Analýza brandingu Armády České republiky
- Analýza brandingu vybraných zahraničních armád
- Identifikace a popis globálních vlivů, které AČR ovlivnily
- Definice trendů v marketingu a brandingu

Závěrečná část diplomové práce je věnována doporučení pro zlepšení řízení Armády České republiky z pohledu brand managementu. Tato doporučení jsou založena na teoretickém základu a výsledcích analýz. Cílem doporučení je zlepšit povědomí o značce

Armády České republiky, posílit vnímání AČR jako moderní, inovativní a spolehlivé organizace, která je současně i atraktivním zaměstnavatelem.

Metodika práce

Metodický rámec pro zpracování diplomové práce je postavený na konceptu Lean BEA 1 (Zich, 2021). Po vymezení problému, který shrnuje situaci *Dnes* byla vytvořena situace reflektující požadovaný stav *Zítřa*, ten je definován v cílech práce. Aby mohly být cíle realizované, je třeba vybudovat informační základu, ze které budou moci vyplývat následná doporučení, která povedou ke splnění požadovaného cíle. Je tedy nutné stanovit *Co* potřebujeme vědět? Právě tomuto aspektu se věnuje metodika práce ve formě následující tabulky, ve které jsou vymezeny výzkumné oblasti, jednotlivé otázky i příslušné metody či přístupy. Návrhová část se bude věnovat tomu *Jak* je možné využít získané poznatky k naplnění stanovených cílů.

Zkoumaná oblast otázky	Vybraná metoda
<i>Branding AČR</i>	
Jaká je identita AČR? Jak je AČR vnímána? Jaké kontaktní body AČR využívá?	Obsahová analýza Poziční pentagram Brand Prism Osobnost značky dle Aaker Archetypy značky Model rezonance značky
Jaké marketingové trendy může armáda využívat?	Desk research
Jaké globální vlivy na AČR v poslední době působily?	Sekundární výzkum Desk research
<i>Vnímání AČR z hlediska respondentů</i>	
Co negativně ovlivňuje vnímání AČR? Znají respondenti smysl a funkci AČR? Jak respondenti vnímají AČR? Jakými kontaktními body přicházejí respondenti s AČR do styku? Jakými tématy by se měla AČR zabývat?	Desk research Dotazníkové šetření Prezentace výsledků pomocí infografiky
<i>Zahraniční armády</i>	
Jaké mají vybrané armády funkce a jakým způsobem je prezentují? Mají vybrané armády vizi, misi či hodnoty a zásady? Kterými tématy se vybrané zahraniční armády zabývají, existují nějaká témata, která definují kulturu armády jako organizace?	Obsahová analýza
<i>Východiska pro návrhovou část</i>	
Co ovlivňuje úspěšnost AČR?	Analýza silných a slabých stránek AČR

Tabulka 1 Metodický rámeček (Zdroj: Vlastní zpracování)

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1. Značka

V českém jazyce může slovo značka nabývat mnoha podob, přičemž význam je ve všech případech jednotný. Značky jsou nositeli stručných informací, slouží jako identifikátory. Pod značkou si můžeme představit jak grafické a číselné symboly, tak piktogramy. Značky se staly součástí našeho běžného života, mají několik významů. Kromě označení výrobků slouží např. k orientaci, k výstraze před nebezpečím, slouží jako zkratky chemických prvků a fyzikálních veličin.

Původ slova značka vysvětluje profesor marketingu Kevin Lane Keller: „značky-anglicky „brands“-slouží po celá staletí k rozlišování zboží jednotlivých výrobců. Slovo brand pochází ze staroirského slova brandr, což znamená „vypálit“, protože značka či cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka.“ (Keller, 2007).

Podobný názor zastává i Americká marketingová asociace (American Marketing Association, AMA) vysvětluje značku jako „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu.“ (Keller, 2007).

Spotřebitelé si jsou tak vědomi, kdo, nebo jaká společnost za určitým produktem či službou stojí a kdo je zodpovědný za jejich kvalitu. Díky tomu, jak značky na spotřebitele působí mohou spotřebitelé preferovat jednu z více značek, přestože produkují téměř identické výrobky. Značky mohou plnit i ochrannou funkci její registrací jako ochranné známky, patentu apod. (Kotler, 2013).

Kromě těchto praktických vlastností značek Keller uvádí i další benefit, který může značka přinášet, a to je její síla. „Síla značky spočívá v tom, co spotřebitelé o značce vědí, co k ní cítí, co o ní slyšeli nebo viděli v rámci svých dlouhodobých zkušeností.“ (Keller, 2007).

Pro značku je tedy klíčové stát se důvěryhodnou a vypěstovat si co nejvíce věrných zákazníků, kteří díky sympatiím ke značce budou ochotni platit vyšší cenu než u konkurence, či projevovat podporu jiným způsobem. Konkurence může přijít na trh se stejným produktem, s nižší cenou, ale nemohou napodobit, přidanou hodnotu, kterou

silná značka nese, a tou je identita značky a její dobré jméno. Těmito způsoby konkurenční výhody se zabývá významný marketingový nástroj, brand management (Keller, 2007).

1.1.1. Brand management

Prvopočátky brand managementu se spojují s průmyslovou revolucí, kterou charakterizuje pokrok díky tovární výrobě. Trh se začal sytit množstvím nových výrobků s čímž sílil i tlak na propagaci (Pavlečka, 2008).

Podle Kellera potřebovali výrobci své produkty odlišit od konkurence, například logo tak už nebylo pouze označení výrobce, ale symbolem kvality. Pro výrobce bylo čím dál důležitější získání věrného zákazníka a přehledu o tom, jak je značka vnímána, to se dařilo i prostřednictvím prodejců, kteří se způsobem propagace výrobků spolupodíleli na budování image značky (Kotler, 2013).

S dvacátým stoletím propagace značky cílila na konkrétní publikum a nabyla specifický styl a osobnost (O’neill, 2014).

Keller uvádí dobrý příklad propagace mouky Gold Medal od Washburn Company z roku 1928. Reklama vznikla na Rozhlasové škole pečení Betty Crockerové, což byl národní program v rádiu. Betty Crockerová, jakožto fiktivní ikona značky získala hlas a později i podobu s charakterovými vlastnostmi. Její podobizna a podpis se objevoval na všech výrobcích společnosti. Betty byla vnímána jako tradiční a spolehlivá odbornice na pečení. S postupem let se však podoba i charakter Betty měnily v závislosti na preferencích spotřebitelů (Keller, 2007).

V televizní propagaci se průlomovou stala v roce 1984 reklama na počítač společnosti Apple, která cíleně narážela na stejnojmenný anti utopistický román od George Orwella. Lidé v reklamě, podobně jako v knize nedávají najevo žádnou osobní vůli a díky společnosti Apple a modelu počítače Macintosh procitnou a uvidí, proč rok 1984 nemusí být jako rok 1984. Tato reklama byla revoluční v tom, že se místo na konkrétní produkt zaměřovala na ideály firmy. Tento způsob propagace začal být populární a firmy se začaly více zaměřovat na dlouhodobou firemní identitu, namísto na krátkodobé reklamní kampaně (O’neill, 2014).

V dnešní době jsou spotřebitelé přehlčeni reklamou, proto jsou vůči ní odolnější, jsou náročnější a tempo života je rychlejší. Společnosti proto musí brát ohled na krátkou pozornost spotřebitelů a chladný pohled na reklamy. Mezi hlavní úkoly moderního řízení značky dle Příbové je potřeba přidat produktu hodnotu, udržovat diferenciací výhodu značky, rozvíjet značkové myšlení a upozadit produktové myšlení. Pod pojmem značkové myšlení, se skrývá nový pohled na značky. Značka už neslouží pouze k tomu, aby ošitkovala produkty či služby, které jsou stěžejním bodem celé existence firmy. Naopak firmy, které myslí značkově si zakládají na vizi, cílech a na jejím poslání, finální produkty se proto pohybují pouze v rámci, který vymezují tyto hodnoty. (Příbová, 2000; O'Neill, 2014).

Pro značkové myšlení je typické, že:

- Spotřebitel umí kriticky vyhodnotit smysl, komunikaci a důvěryhodnost značky.
- Produkty značky jsou pouze její přidanou hodnotou a řídí se vymezenými hranicemi, které udává identita značky.
- Značka stanoví nejprve smysl a cíl své existence a potom vyrábí produkt, který byl přislíben spotřebiteli.
- Značky obsahují personu, to znamená, značka je někdo, ne něco.

Tyto značky mají danou identitu a tím si u svých spotřebitelů získávají uznání. Značky mluví řečí, která oslovuje cílovou skupinu spotřebitelů, pokud komunikace probíhá jako dialog identity značky a identity spotřebitele, je pravděpodobné, že dříve nebo později dojdou do bodu, kdy budou natolik v souladu, že bude taková značka vedoucí na trhu (Příbová, 2000).

Hommerová uvádí, že pro branding je klíčové ukotvení značky v mysli spotřebitele a získání jeho důvěry. I když se značka tvoří prostřednictvím marketingových programů, ve výsledku je nejdůležitější, jak je vnímána spotřebiteli jako celek. O konečné preferenci produktů, či náklonnosti ke značce vždy rozhoduje zákazníkova mysl, která u každého jednotlivce funguje jiným způsobem, a to je důvodem proč na každého zákazníka může jedna a ta samá značka působit rozdílným dojmem. Brandingem může značka upevnit svou dobrou pověst, posílit loajalitu zákazníků, zajistit vnímání větší hodnoty značky,

zajistit kvalitu výrobku a ujišťuje zákazníka, o hodnotách, které značka vyznává (Hommerová, 2015).

1.1.2. Branding služeb

Keller hodnotí branding ve službách, jako o něco složitější než branding výrobků, vzhledem k jejich abstraktní povaze. Služby nejsou hmatatelné, jako výrobky, které si můžeme před koupí vyzkoušet, osahat. Služby se navíc mnohem více liší kvalitou, která závisí na osobě, či lidech kteří danou službu poskytují. Branding je proto důležitý zejména pro ty firmy, které pracují s nehmotnými a různorodými problémy. Pro tyto firmy jsou důležité symboly značek, které pomáhají konkretizovat abstraktní povahu služeb. Dále branding pomáhá spotřebitelům porozumět značce, která se zabývá oborem, který vyžaduje specifickou terminologii a znalosti. Praktiky brandingu využívají i lidé budující osobní značku a některé organizace, kteří zakládají brand na pilířích unikátní image. Od image značky se odvíjí i míra náklonosti potenciálních zákazníků ke značce. Unikátní image většinou využívají veřejně známé osoby a neziskové organizace. Značky svým způsobem soupeří o přijetí ze strany veřejnosti a profitují ze žádoucí image. Důležité je pro značky i to, aby veřejnost znala její postoje a hodnoty. Dle Kellera je správná informovanost a dobře zvolená image klíčová pro pochopení značky, od čehož se odvíjí, jak se značkou zákazníci jednají a jak si interpretují její slova a činy (Keller, 2007).

1.1.3. Specifika veřejného sektoru

Smyslem veřejných služeb je nejen sloužit individuálním zákazníkům, ale i společnosti jako celku. Druhy služeb nabízené veřejným sektorem by nebylo výhodné nebo praktické poskytovat na plně komerční bázi, proto jsou financovány či spolufinancovány z veřejných prostředků. Tyto prostředky jsou získávány od občanů ve formě daní.

Existují dva druhy veřejných služeb:

- Věcné veřejné služby: poskytují konkrétní užitek občanům, jako zdravotnictví, školství, veřejná doprava.
- Správní veřejné služby: souvisí s různými způsoby regulace života ve společnosti, mezi které spadá obrana, veřejný pořádek, bezpečnost státu.

Veřejný sektor má oproti podnikatelskému sektoru svá specifika:

- Mají méně rozhodovací autonomie, motivace k samostatnému rozhodování a zodpovědnosti za své výsledky.
- Působí na ně mnohem více politické vlivy a tlaky.
- Mají omezené finanční zdroje.
- Mohou mít formu monopolu, nebo velmi dominantní postavení na trhu.

Zákazníkem veřejného sektoru je veřejnost neboli seskupení běžných občanů. V praxi ovšem pojem běžný občan neexistuje, protože každý člověk je individuální a má specifické chování, potřeby a zájmy.

Podle typu veřejných služeb lze služby poskytovat:

- Všem občanům plošně, bez rozdílu
- Skupinám na míru
- Individuálně

Nekomerční organizace v monopolním postavení pokrývající celý trh. Proto je třeba si uvědomit, že *„Sebekvalitnější produkt nepřinese úspěch, pokud je dodáván zákazníkům, kteří o něj nestojí. Pokud je jim přesto vnucen, je to za cenu ztráty pověsti podniku.“* (Slavík, 2014).

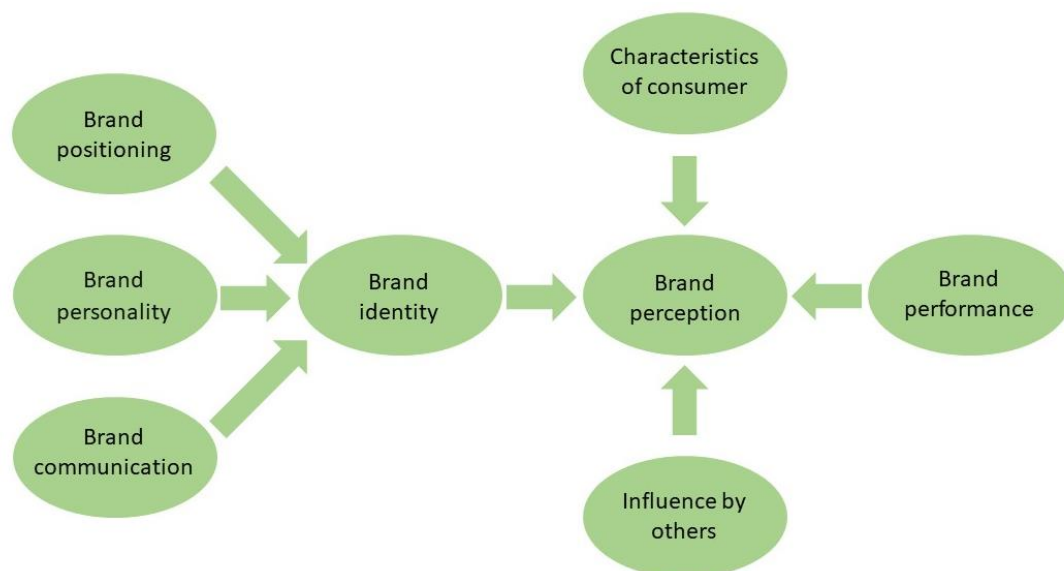
Podnik, musí tedy chytře pracovat s vlastním přínosem, který by měl být nezpochybnitelný a s psychologickým rozměrem značky jako je například pověst dané značky, nebo úslužnost personálu (Slavík, 2014; Hyánek 2011).

Pro účely DP uvažujeme nekomerční organizaci, která má ve veřejném sektoru formu monopolu. Oproti podnikatelské sféře tak nemůžeme uvažovat o přímé konkurenci. Pokud je ve veřejném sektoru několik organizací, založených na stejném principu, ale s jiným přínosem pro společnost, mohou si konkurovat pouze na poli oblíbenosti, či důvěryhodnosti, přičemž vysoká důvěryhodnost jedné neubírá na důvěryhodnosti druhé organizace. Tato skutečnost může sloužit jako inspirace, kdy úspěch jedné organizace může být hnacím motorem pro druhou.

1.2. Vymezení rámce rozvoje značky

Pro rozvoj brandingů značky je nutné postupovat dle určitého rámce. Teorii, jak přistupovat k brandingů, je mnoho, ale vždy je potřeba přístupy selektovat či modifikovat tak, aby byl konkrétní teoretický rámec plně aplikovatelný na konkrétní značku a pokrýval všechna její specifika.

Cílem brand managementu je ovlivnit zákazníkovo vnímání značky v její prospěch. Proto je vnímání značky ústředním bodem Floorova modelu. V brand managementu je to však poslední fáze, která reflektuje, jak byl celý proces brandingů úspěšný. Prvotním krokem je vždy tvorba strategie značka, která by měla být v souladu s její identitou, kterou tvoří positioning, osobnost značky a způsob její komunikace. Vytvoření vhodné identity je zdlouhavý a náročný proces, k čemuž přispívají i rozdílné názory marketingových odborníků. Nejenom identita značky hraje roli v tom, jak je značka vnímána. Na vnímání značky se kromě identity podílí sama cílová skupina značky, kontakt se značkou či její chování a vlivy ostatních subjektů, které na značku reagují, nebo s nimi sama značka spolupracuje. Identitu značky je třeba vhodně komunikovat zákazníkům prostřednictvím propagace, nebo různými způsoby kontaktu se značkou, díky čemuž mohou zákazníci začít značku vnímat. Neexistuje žádný univerzální manuál, jak řídit značky, tak, aby vyhovovaly všem. Celý proces je velmi individuální. Způsob, jak řídí značku jedna firma v případě firmy druhé, nemusí dávat smysl (Floor, 2006).



Obrázek 1 Faktory ovlivňující vnímání značky (Zdroj: vlastní zpracování dle: Floor, 2006)

1.2.1. Strategické základy značky

Strategie značky se vytváří v dlouhodobém horizontu, například na 10 let. Strategie značky má však ještě jednu úroveň nad sebou, ze které by měla strategie vycházet a tou je příslib značky.

Pro značku je stěžejní informovat potenciální zákazníky o všech aspektech značky, které by mohly zákazníkovi přinést hodnotu. Příslib značky neboli Value proposition je mnohdy první věc, se kterou se zákazník v souvislosti se značkou setká. Základními složkami je vize, mise a hodnoty značky. Příslib značky může krátce vystihnout i správně zvolená mantra značky.

Příslib značky by měl:

- Být definován stručně a srozumitelně.
- Vysvětlovat jaké problémy a jakým způsobem produkt/služba řeší či pro koho jsou produkty a služby vhodné.
- Být snadno dostupný a viditelný.
- Jasně informovat o benefitech a přínosech, které značka poskytuje (Newman, 2021).

Díky správně definovanému příslibu značky, který zahrnuje jak, její jádro, tak kulturu je možné dodržovat stanovenou strategii. Značky tak neztrácejí směr a jsou dlouhodobě konzistentní, což jim pomáhá dosahovat byznysových cílů i vysoké důvěryhodnosti.

1.2.1.1. Jádro značky

Jádro značky lze chápat jako její základní DNA či esenci, která se propisuje do všech struktur značky.

Vize

Vize je důvodem založení značky, utváří se podle toho, jakou roli chce značka hrát ve společnosti. Vize značky odpovídá na otázku, co by společnost postrádala, kdyby značka neexistovala (Floor, 2006).

Vize by neměla být snadno dosažitelná, naopak musí být inspirující a sloužit jako hnací motor, který značku pohání vpřed (LoveBrand, 2019).

Mise

Misi můžeme chápat jako konkrétní dílčí kroky, jak naplnit vizi a může být ryze interní záležitostí. Na rozdíl od vize, která se soustředí na dalekou budoucnost se mise vztahuje k bližší budoucnosti (Floor, 2006).

Mantra značky

Mantra značky podle Kellera: „*Je tvořena krátkým výrazem o třech až pěti slovech, který vyjadřuje nejdůležitější aspekty značky a její základní hodnoty. Můžeme ji vnímat jako trvalou DNA značky.*“ (Keller, 2007).

Keller dále uvádí, že by mantra měla být duší positioningu a hodnot značky. Doporučuje mantru rozdělit tak, aby obsahovala různé tři části – funkční termín, deskriptivní modifikátor a emocionální modifikátor (Keller, 2007).

	Emocionální modifikátor	Deskriptivní modifikátor	Funkce značky
Nike	Opravdový	Atletický	Výkon
Disney	Legrace	Rodina	Zábava

Tabulka 2 Prvky mantry značky (Zdroj vlastní zpracování dle: Keller, 2007)

1.2.1.2. Kultura značky

Vysekalová hovoří o firemní kultuře jako: „*O zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují ve vzorcích chování a jednání všech pracovníků.*“ (Vysekalová, 2011).

Keller přirovnává interní branding či kulturu značky k internímu positioningu, kdy uvádí: „*Především u společností poskytujících služby je aktuální a hlubší pochopení značky prakticky u všech zaměstnanců zásadní.*“ (Keller, 2007).

Floor uvádí: „*Zaměstnanci jsou často spojovacím článkem mezi zákazníkem a značkou. Zaměstnanci by měli značku reflektovat a posilovat její osobnost.*“ Podle autora nemá smysl utrácet velké peníze za reklamy a propagaci, když bude mít zákazník špatnou zkušenost se zaměstnancem. Proto je důležité sladit externí a interní branding. Pokud zaměstnanec rozumí vizi značky a opravdu vnitřně sdílí hodnoty, za kterými si společnost stojí, má značka velký předpoklad se stát z pohledu zákazníka důvěryhodnou (Floor, 2006).

Kultura značky by se neměla omezovat pouze na to, vysvětlovat zaměstnancům firemní filozofii, naopak je třeba zdůraznit roli zaměstnance v úspěchu společnosti. Hodnoty značky slouží jako morální kompas společnosti, která by si měla vybírat takové zaměstnance, kteří jsou schopní interní hodnoty pojmout za své, případně se tvorby hodnot mohou aktivně účastnit. Je potřeba vést se zaměstnanci takovou formu otevřeného dialogu, aby si každý zaměstnanec přišel zúčastněný a důležitý pro značku. Pokud je zaměstnanec hrdý na společnost, pro kterou pracuje, obvykle šíří pozitivní zkušenosti a emoce spojené s firmou dále. Spokojený zaměstnanec má v práci lepší výkon, a proto je cílem každé značky vytvořit v zaměstnancích za pomoci interního brandingů takový pocit sounáležitosti s firmou, jako by pracovali ve vlastní firmě. Zaměstnanci by měli být opravdu hrdí na produkt či službu, kterou pomáhají vytvářet. Interní branding se dá zaměstnancům předávat vytvářením firemní kultury, na interních školeních, společenských i volnočasových akcích, seminářích, intranetu a podobně (Vysekalová, 2011).

Vysekalová uvádí čtyři základní prvky firemní kultury:

- Hodnoty: určují co je pro firmu hodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky i sounáležitosti zaměstnanců s firmou.
- Symboly: zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení.
- Hrdinové: slouží jako vzor ideálního chování a nositelé tradice.
- Rituály: formální i neformální činnosti a projevy (Vysekalová, 2011).

1.2.2. Identita značky

Aaker je toho názoru, že identita značky, stejně jako identita člověka, vyjadřuje její smysl a význam, určuje její směr. Měla by pomáhat budovat vztah mezi značkou a zákazníkem tím, že bude mít značka pro zákazníka funkční i citový význam související se sebevyjádřením (Aaker, 2003).

Podle Kellera se identita značky odvíjí od toho, jak by měla být značky vnímána veřejností. Zahrnuje soubor jedinečných vlastností, charakteristik a asociací, které by měly být se značkou spojovány. Identita tedy může být chápána jako nástroj řízení značky. Od image se totiž identita značky liší tím, že identitu stanovuje vedení značky za pomoci marketérů. Naproti tomu image je odrazem identity v očích spotřebitele, tedy s jakými asociacemi je značka spojována reálně. Rozhodujícím parametrem definování a

hodnocení firemní identity jsou asociace, se kterými by měla být značka spojována (Keller, 2007).

Existuje řada způsobů, jak ke tvorbě identity značky přistupovat. Pro naše potřeby jsou stěžejními dva přístupy, podle modelu tzv. Brand Prism Kapferera a zejména marketingového speciality Floora, který je rozpracován dále.

Oba modely popisují stejnou problematiku různými způsoby, které si neodporují, vhodným zpracováním se mohou doplňovat.

1.2.2.1. Identita značky dle Floora

Podle autora je každá silná identita značky postavena na třech pilířích, kterými jsou positioning, osobnost a komunikace značky. O silné značce můžeme hovořit tehdy, jsou-li tyto tři aspekty konzistentní a propojené. Dohromady tvoří „kruh značky“.

- Jasný positioning značky.
- Výrazná osobnost značky.
- Konzistentní komunikace značky (Floor, 2006).

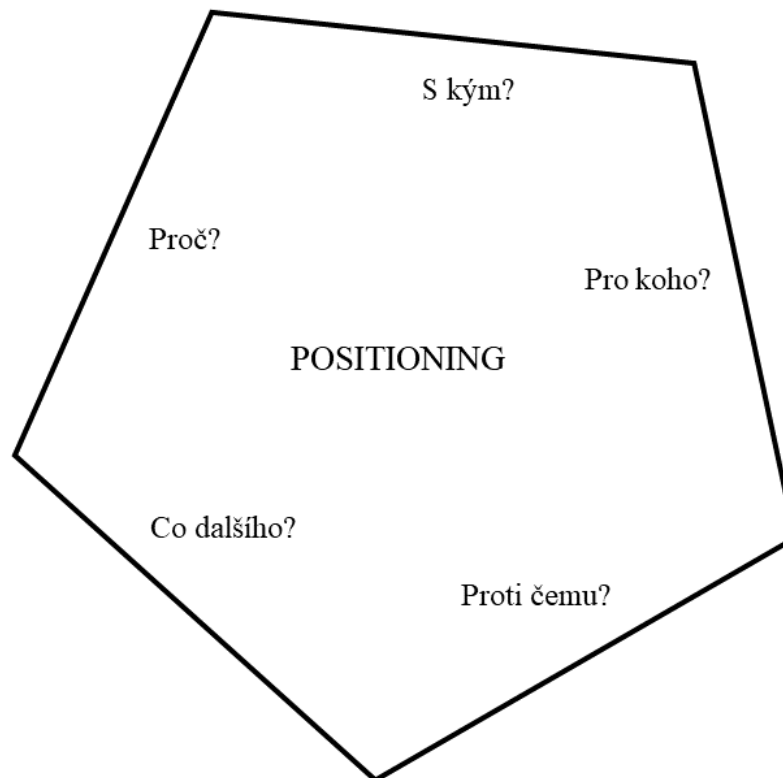
1.2.2.2. Positioning

Dle Floora *„je positioning značky zejména o funkčních a hmatatelných attributech značky, souvisejících s jejím konáním a tedy tím, co značka konkrétně nabízí. Positioning nemusí být unikátní, ale měl by být lepší, než ho má konkurence.“* (Floor, 2006).

Autor dále uvádí, že stále existují značky, které identitu značky staví pouze na positioningu. Pokud má mít značka silnou identitu, je positioning pouze prvním krokem při tvorbě identity. Značka by se neměla omezovat pouze na tyto funkční atributy (Floor, 2006).

Kotler definuje positioning značky jako: *„Rozhodnutí o plánované nabídce a image společnosti tak, aby obsadila jasné a hodnotné místo v mysli cílového spotřebitele.“* (Kotler, 2013).

Aby mohly značky vytvořit svou nabídku a vymezit svou hodnotu pro zákazníka, je nutné vědět, jaké je složení, segment zákazníků značky a na jaký se chce značka zaměřit (Skovajsa, 2021).



Obrázek 2 Poziční pentagram značky (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zich, 2023)

Poziční pentagram značky dle Zicha

Tento model vychází z Kapfererova pojetí, které zahrnuje čtyři dimenze, potřebné informace jsou zjišťovány následujícími otázkami: „K čemu? Pro koho? Proč? Proti čemu?“

Poziční pentagram má pět dimenzí, které kladou otázky: „K čemu? Co ještě dalšího? S kým? Pro koho? Proti čemu?“

- **Proč?** Popisuje základní poslání a úkol značky.
- **Co dalšího?** Vymezuje další doplňkové přínosy značky.
- **S kým?** Vymezuje, s kým značka spolupracuje.
- **Pro koho?** Definuje cílovou skupinu značky.
- **Proti čemu?** Definuje, jaký problém značka řeší.

1.2.2.3. Osobnost značky

Dle Vysekalové na firmu nahlížíme jako na bytost s lidskými vlastnostmi, abychom si byli schopni vytvořit její „*Konzistentní obraz, zahrnující komunikaci a vystupování všech zaměstnanců směrem do firmy i navenek.*“ (Vysekalová, 2011).

Floor uvádí: „*Osobnost značky popisuje její charakter a je ryze emocionální.*“ Můžeme si tedy položit otázku: „Kdo je značka?“ (Floor, 2006).

Aaker tvrdí: „*Osobnost značky lze definovat jako soubor lidských vlastností spojených s danou značkou. Je zpravidla dlouhodobou záležitostí a není jednoduché ji měnit podle svých představ. Je ovlivňována prakticky vším, co je s ní spojováno.*“ (Aaker, 2003).

Positioning souvisí s tím, co značka nabízí a co zákazník dostane, naopak osobnost značky vytváří zákaznickovy pocity spojené se značkou. Mnohdy mají tyto emocionální atributy na zaujetí zákaznickova stanoviska ke značce větší vliv než atributy funkční. (Floor, 2006).

Archetypy značky

Pro základní definici osobnosti značky mohou dopomoci archetypy. Psycholog C.G. Jung je ve své knize *Psychology and Religion* definoval jako: „*Formy či obrazy kolektivní povahy, které se objevují v podstatě na celém světě jako součást mýtů a zároveň jako jednotlivé prvky neznámého původu.*“ (Mark, Pearson, 2012).

Archetyp značky může vycházet z charakteristiky ideálního zákazníka, který by se měl se značkou identifikovat. Cílem správné volby archetypu je značku se zákazníkem rychle a intenzivně emočně propojit. Podmínkou však je, že archetyp značky musí korespondovat s identitou značky, s její strategií a hodnotami (Cahlík).

Archetypy značek pak rozpracovaly autorky Mark a Pearson v knize *Hrdina* nebo *psanec* následovně:

Ad 1. Neviňátko

Touží poznat ráj. Jeho moto je „bud' sám sebou“. Jeho největším strachem je, že udělá něco špatného, za co bude potrestán. Proto se snaží věci dělat pečlivě a dobře. Jeho silnou stránkou je víra a optimismus.

Ad 2. Objevitel

Touží nalézt své já prostřednictvím objevování světa. Jeho moto je „nespoutáš mě“. Jeho největším strachem je, že bude oklamán, zmýlí se, nebo bude žít v nevědomosti. Proto se neustále vzdělává a snaží se být informovaný. Je pro něj důležitá sebereflexe. Slabinou může být to, že ač má vše nastudováno, není schopen udělat potřebný krok vpřed. Jeho silnými stránkami jsou inteligence a moudrost.

Ad 3. Mudrc

Touží nalézt pravdu a porozumět světu. Jeho moto je „pravda tě osvobodí“. Jeho největším strachem je, že bude oklamán, zmýlí se, nebo bude žít v nevědomosti. Proto se neustále vzdělává a snaží se být informovaný. Je pro něj důležitá sebereflexe. Slabinou může být to, že ač má vše nastudováno, není schopen udělat potřebný krok vpřed. Jeho silnými stránkami jsou inteligence a moudrost.

Ad 4. Hrdina

Touží dokázat svou hodnotu a zlepšit svět prostřednictvím odvážných činů. Jeho moto je „kde je vůle, tam je cesta“. Jeho největším strachem je, že se stane slabým a zranitelným. Proto se snaží zlepšovat své schopnosti, zvyšovat sílu a moc. Slabinou může být arogance a hledání nepřítele. Jeho silnými stránkami jsou schopnosti a odvaha.

Ad 5. Psanec

Touží zničit to, co nefunguje, vést revoluci, nebo odvetu. Jeho moto je „pravidla jsou k tomu, aby se porušovala“. Jeho největším strachem je, že se stane bezvýznamným a trivializovaným. Proto se snaží zaujmout pozornost, šokovat a narušovat zavedený řád. Slabinou může nerozeznání hranice mezi dobrem a zlem, může se nachýlit ke kriminalitě. Jeho silnou stránkou je radikální přístup ke svobodě.

Ad 6. Kouzelník

Touží převádět sny ve skutečnost a znát zákonitosti světa i vesmíru. Jeho moto je „všechno je možné“. Jeho největším strachem je, že jeho jednání bude mít neočekávané negativní důsledky, proto neustále pracuje na své vizi. Jeho slabinou je, že může být zmanipulován. Je schopný hledat kompromisy, tak aby byli spokojeni všichni.

Ad 7. Jeden z nás

Touží po sounáležitosti, chce cítit, že někam patří. Jeho moto je „*všichni jsme si rovni*“. Jeho největším strachem je, že bude vyčnívat a bude za to potrestán. Proto se snaží rozvíjet běžné ctnosti a podporovat jednotu. Slabinou může být, že na úkor sounáležitosti nechá rozplynout své vlastní já. Jeho silnou stránkou je empatie a autenticita.

Ad 8. Milenec

Touží po intimitě a smyslnosti. Rád navazuje hluboké. Jeho moto je „*mám oči jen pro tebe*“. Jeho největším strachem je, že bude nemilovaný, nebo zůstane sám. Proto se snaží být co nejvíce atraktivní fyzicky, ale i emocionálně. Slabinou může být to, že pro potěšení druhých může ztratit svou identitu. Jeho silnými stránkami jsou vášeň a vděčnost a umění ocenit druhé.

Ad 9. Šašek

Touží si naplno užívat život tady a teď. Chce si užívat a rozzářit svět. Jeho největším strachem je, že bude nudný. Proto se neustále snaží být zábavný a vtipný. Slabinou může být tendence promarnit život. Jeho silnou stránkou je radost.

Ad 10. Pečovatel

Touží ochraňovat a pomáhat lidem. Jeho moto je „*měj rád bližního svého jako sám sebe*“. Jeho největším strachem je, sobeckost a nevděk. Proto neustále dělá věci pro druhé. Slabinou může být, že se snadno stane mučedníkem, nebo obětí někoho jiného. Jeho silnou stránkou je soucit a štědrost.

Ad 11. Tvůrce

Touží vytvořit něco, co bude mít trvalou hodnotu a zhmotňovat vize. Jeho moto je „*pokud si to lze představit, lze to i vytvořit*“. Jeho největším strachem je, že jeho výtvořiny budou průměrné. Proto se snaží se rozvíjet kreativitu. Slabinou může být jeho perfekcionalismus. Jeho silnými stránkami jsou kreativita a představivost.

Ad 12. Vládce

Touží mít kontrolu a vytvořit prosperující a úspěšnou společnost. Jeho moto je „*moc není důležitá, moc je nejdůležitější*“. Jeho největším strachem je, že bude svržen, nebo schopen usměrnit chaos. Proto se snaží rozvíjet schopnosti lídra. Slabinou může být sklon

k panovačnosti a autoritářství. Jeho silnými stránkami jsou odpovědnost a vůdcovské schopnosti (Mark, Pearson, 2012).

Vlastnosti značky

Pokud má značka osobnost, můžeme jí přiřazovat některé lidské vlastnosti prostřednictvím přídavných jmen. Nejlépe značku personifikujeme, pokud si ji představíme jako fyzickou osobu z masa a kostí. Můžeme si položit otázku, „Jak by značka v podobě člověka mluvila, nebo jak by se chovala?“

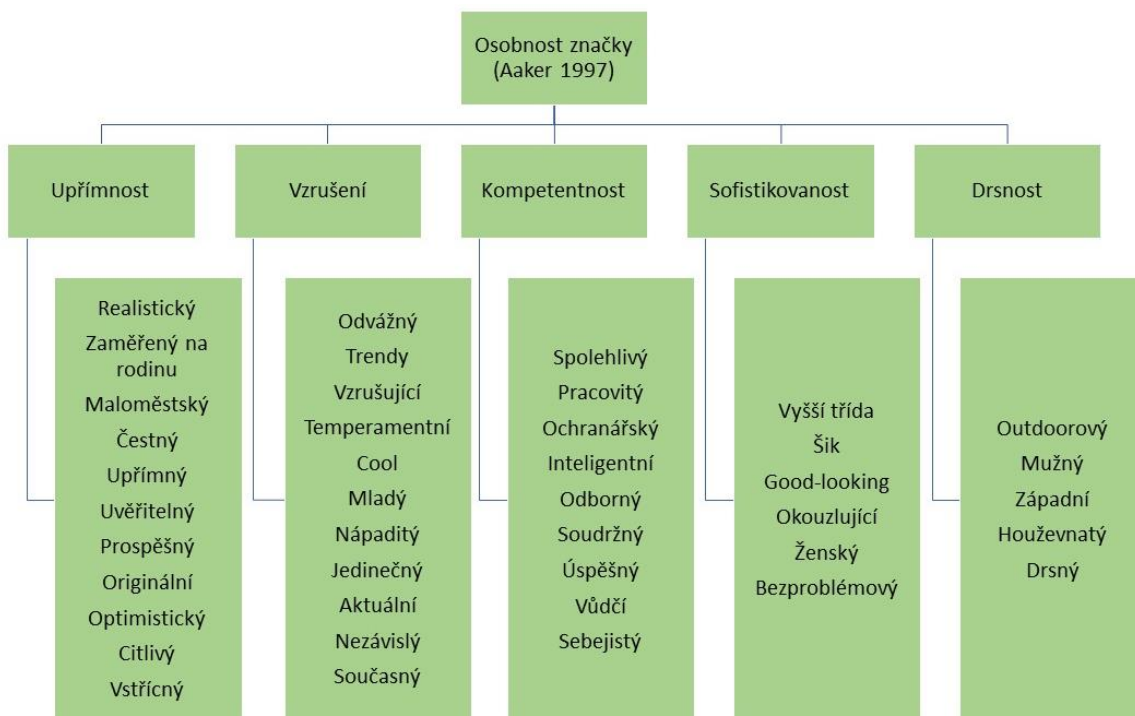
Pro měření osobnosti značky byly vyvinuty tyto modely:

- Model Jennifer Aaker
- Model Ocean

Prvním byl model Jennifer Aaker z roku 1997, který obsahuje patnáct vlastností uspořádaných do pěti skupin. Cílem autorky bylo vytvořit standardizovanou metodu pro měření osobnosti značky. Vytvořila tedy pět základních dimenzí:

- Upřímnost/poctivost
- Nadšení
- Způsobilst/kompetence/kvalifikovanost
- Sofistikovanost
- Náročnost/odolnost (Aaker, 1997)

Tyto hlavní vlastnosti jsou následně dále strukturovány v následujícím obrázku.



Obrázek 3 Model osobnosti značky (Zdroj: vlastní zpracování dle Aaker 1997)

Dalším je model Ocean (1994) autorů Azoulaye a Kapferera. Vychází z psychologického pojetí definice osobnosti. Obsahuje aspekty jako inteligence, schopnosti, znalosti a nezaměřuje se tolik na emocionální aspekty a nebere v potaz pohlaví a společenské postavení.

Model Ocean je rozdělen do pěti dimenzí:

- Otevřenost
- Svědomitost
- Extroverze
- Přívětivost
- Neurotismus

K těmto dimenzím přidělil psycholog Saucier (1994) 40 vlastností, které nazývá jako mini-ukazatele.

1.2.2.4. Komunikace značky

Brandová komunikace nám pomáhá stát se zapamatovatelnými. Můžeme jejím prostřednictvím komunikovat funkční i emocionální vlastnosti, které byly stanoveny v positioningu a osobnosti značky. Pro autentickou brandovou komunikaci je vhodné si

stanovit jasná pravidla vizuální, psané, nebo ústní komunikace značky. Tato pravidla zahrnují správné používání jazyka, tonality značky a jejích prvků či komunikaci jejího příběhu. Nastavená pravidla nejen pomáhají komunikaci udržovat konzistentní, což je důležitým faktorem napříč celým brandingem, ale pomáhají také komunikaci značky odlišit (Šiml, 2020).

Tonalita značky

Tonalita je způsob, jak značka mluví k zákazníkovi a jaké v něm komunikace značky vzbuzuje emoce. Člověk si málokdy přesně pamatuje to, co jsme mu řekli, ale vždy si pamatuje, jak se u toho cítil. Může být natolik unikátní, že zákazník pozná, která značka k němu promlouvá, aniž by viděl název značky nebo její logo. (LoveBrand.cz, 2022)

Všechny značky, dokonce i ty ze stejné kategorie, mohou mít velmi rozdílnou tonalitu. Dle Jana Páva vždy nelze s určitostí říct, která je správná, ale důležité je, aby se značky stanovené tonality držely na všech platformách. Nemělo by se například stávat, že na jedné platformě značka zákazníkům vyká a na druhé tyká. Abychom byli schopní jednotnou komunikaci dodržovat, je dobré naučit se plynule hovořit vizuální i verbální řečí archetypů. Již zmiňované archetypy mohou být pomůckou pro stanovení základní tonality značky. Dále lze pro detailnější vymezení tonality použít systém agentury Lovebrand, která ke stanovení tonality značek sestavila seznam přídavných jmen, která vybírají tak, aby byly v souladu s identitou, s požadovanými asociacemi značky i s očekáváním cílové skupiny (Páv, 2015).

Jan Páv uvádí několik bodů, které by měly být při tvorbě tonality zvažovány:

- Tykat či vykat zákazníkům.
- Jak oslovovat zákazníky (křestním jménem, příjmením).
- Jak značka označuje sama sebe (značka o sobě může hovořit v jednotném či množném čísle, dokonce i ve třetí osobě).
- Jaký má značka pravopis (nakolik si značka potrpí na spisovnou češtinu, nebo užívá slang, archaismy, nářečí, smajlíky apod.) (Páv, 2015).

Příběh značky

Vojta v knize Hrdina a psanec uvádí: „Značka je vlastně příběh, který odpovídá na naše potřeby, motivace, touhy a přání, a pouze skrze něj jsme schopni si ke značce

vytvořit hluboký vztah přesahující hranice fyzických atributů a funkčních benefitů.“ (Mark, Pearson, 2012).

S příběhem značky se pojí emoce a tím značka pro zákazníka vystupuje z anonymity. Na základě emocí, které příběh vyvolává si ke značce tvoří vztah nejen zákazník, ale i potencionální zaměstnanec.

Do příběhu je vhodné zakomponovat historii značky, vizi, misi a hodnoty, za kterými si značka stojí. Příběh by měl vždy korespondovat s firemní identitou a splňovat následující kritéria:

- **Záměr:** Stanovit si co vedlo ke vzniku značky, jaké je její poslání a jaké jsou její hodnoty.
- **Autenticita:** Příběh značky musí být pravdivý, je nutné zajistit, aby se příběh nerozporoval s činností značky. Jakékoliv nesrovnalosti, snižují důvěryhodnost značky.
- **Konzistence:** Příběh by se měl vtisknout do veškeré propagace značky. Nemělo by jít o pouhé sepsání hodnot a historie firmy, ale střípky příběhu by měly být promítnuty ve všech kanálech, které značka používá k propagaci. Jde o to chytře dávkovat vybrané detaily příběhu, tak aby při sestavení v zákazníkově mysli tvořily celek.
- **Komunikace:** Komunikace příběhu musí být ucelená s ostatní komunikací značky a musí jít ruku v ruce s osobností značky. Aby byla i komunikace značky konzistentní, musí se tonalita značky vázat k její personě, nebo jejím atributům. Pomoci k ucelené komunikaci může i komunikační manuál, kterým lze řídit jednotnou komunikaci značky na různých platformách (Langerová, 2020).

Prvky značky

Prvky značky slouží jako informace, které vnímáme verbálně, nebo vizuálně. Na základě těchto vjemů si zákazník tvoří asociace spojené se značkou.

Keller uvádí, že „*Prvky značky, někdy nazývané identifikátory značky, jsou ty znaky, které slouží k identifikaci a odlišení značky.*“ (Keller, 2007).

Mezi významné prvky značky patří např:

- Název
- Logo
- Barvy
- Představitel značky
- Slogan
- Znělka

Prvky značky je třeba stanovit tak, aby splňovaly, pokud možno co nejvíce z následujících atributů:

- **Zapamatovatelnost:** všechny prvky značky by měly být snadno vybavitelné, pokud splňuje více prvků toto kritérium, zvyšuje se šance toho, že si na značku spotřebitel vzpomene v různých spotřebních situacích. Cílem značky je její trvalé umístění v mysli zákazníka.
- **Smysluplnost:** všechny prvky značky musí být v souladu s oborem působení značky, s jejími atributy i s hodnotovým systémem. Pomocí prvků značky by si měl spotřebitel snadno vybavit, do jaké kategorie značku zařadit.
- **Obliba:** Prvky značky mohou být vybírány i na základě toho, jak jsou esteticky přitažlivé, zajímavé a zábavné. Toto kritérium se stává více důležité v případě, když má značka méně konkrétní benefity a přínosy, které by komunikovala spotřebitelům. Tyto značky se snaží komunikovat a ukotvit v mysli spotřebitele prostřednictvím zábavných a líbivých prvků značky.
- **Přesnost:** Prvky značky by měly být aplikovatelné na všechny stávající produktové skupiny, ale i s ohledem na budoucí vývoj značky. Dále by měla být vhodnost prvků značky prozkoumána i z kulturního a lingvistického hlediska, v případě expanze na zahraniční trhy.
- **Adaptabilita:** Velká výhoda prvků značky může být jejich flexibilita, tedy možnost je v čase upravovat, podle aktuálních trendů. Hodnoty a názory spotřebitelů se totiž během let mohou měnit, od čehož se musí odvíjet aktualizace prvků značky.
- **Možnost ochrany:** Prvky značky můžeme chránit jak z právního hlediska, tak z hlediska konkurence. Proto, aby byl prvek značky ochráněn z právního hlediska,

musí být zaregistrovány u příslušných právních institucí a musí být aktivně bráněny proti neautorizovanému užití prvků značky a jejího duševního vlastnictví.

Vybrat jeden prvek značky, který by splňoval všechny výše uvedená kritéria, to je téměř nemožné. Proto je lepší volbou stanovit různé prvky značky. Spojení více vhodných prvků dohromady přispívá k možnosti pokrytí větší části identity značky.

Vhodnost výběru prvků značky se testuje tak, že si představíme, jak by značku vnímal spotřebitel, pokud by znal pouze její prvky. Je dobré do prvků značky zakomponovat alespoň částečně její příběh, čímž dále podpoříme konzistenci značky (Keller, 2007).

Prvky značky jsou:

Ad 1. Název

Dle Kellera je název značky: „*Nejdůležitější volbou, protože často zachycuje hlavní téma či klíčové asociace s produktem.*“ (Keller, 2007).

Název by měl být tedy krátký, jednoduchý, zapamatovatelný, lehce vyslovitelný a měl by odrážet obor, ve kterém se značka pohybuje, aby si uměl zákazník odvodit, co od značky může na základě jejího názvu očekávat. Jméno značky by mělo být také univerzální, aby odpovídalo různorodosti produktového portfolia a mohlo v nezměněné podobě expandovat na zahraniční trhy. Název musí být schválen u registrátora ochranných známek (Keller, 2007).

Ad 2. Logo

Logo je hlavní grafický symbol značky. Výhodou vizuálních symbolů je rychlejší smyslové vybavení značky. Vysekalová o něm mluví jako o vizuální zkratce, která má emocionální i racionální charakter. „*Při jeho tvorbě je důležité stanovit, jaké emoce má vyvolat, aby byly v souladu s celou firemní identitou.*“ (Vysekalová, 2011).

Další výhodou je určitá flexibilita, loga se mohou v průběhu času aktualizovat a dobře se převádí mezi kulturami. Logo může mít podobu symbolu nebo graficky upraveného písemného názvu. Ideální je kombinace těchto dvou variant, kdy je symbol obohacen o písemný název. V případě, že značka používá často pouze samotné logo bez názvu, je možné, že si spotřebitel logo zapamatuje, ale není schopný ho přiřadit určité značce (Keller, 2007).

Ad 3. Barva

Každá barva vyvolává nějakou emoci, nebo asociaci. Aby byla barva značky v souladu s její identitou, můžeme využít výstupy z psychologie barev, například kolo emocí psychologa Plutchika. Pokud je značka odvážná, může jít proti stereotypům a vybrat barvu, která se k jejímu oboru nebo hodnotám zdánlivě nehodí a tím se odlišit od konkurence. Značka může mít více hlavních barev, ale nedoporučuje se používat více než čtyři barvy. K hlavním barvám by se používají barvy doplňkové.

Ad 4. Písmo

Psychologie fontů je poměrně nový obor, který popisuje, jakým způsobem jsou vnímány různé styly písma. S každým fontem se pojí jiné asociace, podle toho, jak mozek reaguje na tvary. Existují i fonty, které jsou neutrální, nicméně pro účely značek je vhodné vybrat styl písma, který značku odliší a vyvolá ve čtenáři vhodné asociace. Obecně je doporučováno vybrat maximálně tři různé fonty pro různé účely, které je nutné používat konzistentně (16, Grigerová) (psychologiefontu.cz, 2022).

Ad 5. Vizualní styl

Dle Vysekalové je vizuální styl: „*Soubor vizuálních konstant, které jsou využívány ke komunikaci uvnitř, ale především vně firmy.*“ (Vysekalová, 2011).

Vizuální prezentace značky by měla být konzistentní a nezaměnitelná. Vysekalová doporučuje všechny komponenty vizuálního stylu zakotvit v design manuálu. Vizuální styl je to, čím se firma liší od jiných a podle čeho ji můžeme identifikovat (Vysekalová, 2011).

Pokud značka dodržuje stanovený vizuální styl, který koresponduje s identitou značky, významně podporuje svou důvěryhodnost. Jednotný vizuální styl by měl sjednocovat všech dokumentech pocházejících od dané značky, v jejích tištěných i v internetových propagačních materiálech, na firemních předmětech a na všem ostatním, tedy tam, kde je požadováno vybavit si danou značku.

Ad 6. Slogan

Podle Kellera jsou slogany „*Krátké fráze, které sdělují popisnou či přesvědčující informaci o značce.*“ Pomáhají pochopit význam značky a upoutávají pozornost na to, co činí značku výjimečnou. Trendem je slogany co nejvíce zkracovat, mnohdy se skládají

pouze ze dvou slov. „*Dobré slogany se mohou stát synonymem pro značky, které prezentují.*“. V některých případech může být slogan pouze interní záležitostí (Keller, 2007; Vysekalová, 2011).

Ad 7. URL

Internetová adresa by měla být co nejjednodušší, ideálně by se měla shodovat s názvem značky. Pokud není požadovaná doména volná, řeší se možnost odkupu práv. Když ani odkup práv není možný, na řadu přicházejí různé kompromisní řešení.

Ad 8. Představitel značky

Představitel značky může nabývat rozličných forem. Představitelem může být majitel firmy, fiktivní animovaná postava, maskot, celebrita, ambasador či mluvčí. Představitel propůjčuje značce tvář a napomáhá k vytvoření osobnějšího vztahu mezi spotřebitelem a značkou (Keller, 2007).

Ad 9. Znělka

Melodie, které se podvědomě zachytnou v mysli spotřebitele významně přispívají k zapamatovatelnosti značky. Asociace, které znělky vyvolávají bývají většinou abstraktního charakteru a vyvolávají pocity a emoce. Znělky opakují jméno značky chytlavým způsobem, takže i po odeznění reklamy si spotřebitelé znělku v duchu přehrávají, což ještě zvyšuje šanci na zapamatování značky (Keller, 2007).

1.2.3. Kontakt se značkou

Značky usilují o to, aby byly pro svoje i potenciální zákazníky lehce rozpoznatelné a známé. K tomu potřebují být zákazníky vnímány. Ke vnímání značky dochází díky kontaktu se značkou a působení různých kontaktních bodů značky. Kontaktem se značkou je myšlena interakce mezi značkou a zákazníkem. Způsoby, jak může přijít zákazník do styku se značkou, nazýváme kontaktní body (brand touchpoints). Právě prostřednictvím těchto kontaktních bodů si zákazník tvoří zkušenost se značkou. Vhodnou strategií kontaktních bodů může značka ovlivňovat, jakým způsobem a jak silně bude značka zákazníkem vnímána. „Osoba může přijít do kontaktu se značkou mnoha způsoby“. Mezi kontaktní body se počítají například i reference o zkušenostech se značkou, veškeré způsoby komunikace samotné značky, ale i jejich zaměstnanců s okolím (Keller, 2007).

Kontaktní body sestávají i z názorů na člověka, který je zákazníkem dané značky. Kontaktní body by měla značka identifikovat, hledat jejich slabá místa a přizpůsobovat je potřebám svých zákazníků, proto je nutné si stávající zákazníky rozdělit do skupin. Staré kontaktní body se upravují a obohacují o nové. Takzvané mapy kontaktních bodů zákazníka jsou flexibilní, je nutné je přizpůsobovat podle potřeb tak, aby si zákazník z kontaktu se značkou odnášel co nejlepší zkušenost (Hodak, 2021).

Pozitivní zkušenost se značkou je nutné podporovat marketingovou komunikací. Tak jako je nutné znát kontaktní body se značkou je stejně důležité používat marketingovou komunikaci integrovaně. Marketéři by měli vybírat vhodné marketingové komunikační nástroje a používat je tak aby sdílely stejné poselství, různými způsoby a vhodně se doplňovaly. Nástroje marketingové komunikace můžeme dělit následovně:

- Mediální podpora: Televize, tisk, rádio
- Reklama s přímou reakcí: Telefon, dopisy
- On-line reklama: Web, interaktivní reklama, sociální sítě
- Místní reklama: Plakáty a billboardy, místo nákupu, filmy, haly, aerolinky
- Reklama v místě prodeje: reklama v regálech, označení uliček, rádio či televize v obchodním domě
- Podpora prodeje na straně obchodníků: nákupní slevy, soutěže, výstavy
- Spotřebitelská podpora prodeje: vzorky, refundace a rabaty, kupony, bonusová balení, slevy
- Marketing událostí a sponzorství: sport, umění, zábava, veletrhy, festivaly a události
- Publicita a public relations
- Osobní prodej

Marketéři musí vymyslet program integrované marketingové komunikace tak, aby se zákazníkům vytvářely asociace se značkou na různých úrovních a v různých strukturách znalosti značky. Pokud značka komunikuje tímto způsobem, vytváří značka u potencionálního spotřebitele silnější paměťové vazby v souvislosti se značkou.

Při sestavování plánu integrované marketingové komunikace je nutné odvíjet počet a typ marketingových komunikací od rozpočtu na komunikační program dle marginálních výnosů a nákladů. Návratnost investic do marketingové komunikace je těžce měřitelná.

Pozitivním jevem investic do marketingové komunikace je zvyšování hodnoty značky, podpora její znalosti a jejího dobrého jména (Keller, 2007).

Kritéria komunikačních nástrojů

Při sestavování programu integrované marketingové komunikace je nutné zvážit volbu komunikačního nástroje tak, aby splňoval co nejlépe následující kritéria:

- Pokrytí
- Přínos
- Shodnost
- Komplementarita
- Mnohostrannost
- Náklady (*Keller, 2007*)

Ad 1. Pokrytí

Komunikační nástroje je nutné kombinovat tak, aby společně pokrývaly co největší procento z cílového trhu. Komunikační nástroje se na trhu v některých místech překrývají, ale je nutné také maximálně využít možnosti přesahu čili maximální pokrytí.

Ad 2. Přínos

Je nutné vybírat relevantní komunikační nástroje, které vytvoří žádoucí reakce ze strany zákazníků. Přínosy mohou být různé, zvýšení prodeje, posílení image značky a budování povědomí.

Ad 3. Shodnost

Všechny komunikační nástroje značky by měly nést stejné poselství a reflektovat soudržnou image značky. Nejedná se o identické kopírování všech sdělení na všech komunikačních kanálech, ale o konzistenci značky napříč těmito kanály. Pokud jsou sdělované informace konzistentní, zapíší se do mysli příjemců daleko hlouběji, společně tvoří silnější asociace se značkou a podporují její důvěryhodnost. Shodnost tedy neznamená identičnost, různé kanály mohou sdělovat stejné poselství různými způsoby. Přijímáním informace v různých kontextech dochází k lepšímu vybavení si dané informace.

Ad 4. Komplementarita

Nástroje marketingové komunikace by se měly společně doplňovat a posilovat. Každý komunikační nástroj může být jeden díl mozaiky, společně mohou tvořit celkový obraz o značce. Nejde o to, všechny informace o značce distribuovat každým kanálem, ale dávkovat informace po částech různými komunikačními kanály, které na sebe navazují a vhodně se doplňují.

Ad 5. Mnohostrannost

Komunikační nástroj by měl umět komunikovat se zákazníky bez ohledu jejich předchozího zasažení jiným komunikačním nástrojem dané značky. Značky by měly komunikovat tak, aby bylo sdělení jasné i těm, kteří značku naznají.

Ad 6. Náklady

Program komunikace musí být dále zvážen dle hlediska nákladů, tak aby byl za danou cenu ten nejefektivnější.

Na základě vhodného komunikačního mixu je třeba vytvořit mediální plán, který vypovídá o tom, co v jaké míře, jakým nástrojem a jak často bude značka komunikovat.

Pro potřeby diplomové práce jsou uvedeny nástroje marketingových komunikací. (Keller, 2007).

1.2.4. Vnímání

Dle Vysekalové je vnímání proces, kdy jsou: „*Podněty vnějšího světa „překládány“ do smyslových pocitů-vjemů.*“. Pomocí těchto vjemů si člověk vytváří obraz o světě, vnímání je selektivní proces. Lidská mysl není schopna vnímat veškeré podněty, které na ni působí, vnímá zejména ty, které jsou pro nás důležité a máme s nimi předchozí zkušenost, ostatní informace má tendence vytěsnit. Upřednostnění jedné informace před druhou ovlivňuje pozornost. Pozornost je schopnost, která umožňuje zaměřit svou duševní činnost na určitý podnět nebo děj. Pro značky je otázka upoutání pozornosti zákazníka velmi důležitá, dává prostor k tomu, aby si o značce udělal vlastní obraz prostřednictvím vnímání (Vysekalová, 2011).

Vnímání ovlivňuje řada faktorů, které je sama značka schopna ovlivnit. Cílem značek je to, aby se výsledné vnímání značky zákazníkem shodovalo s tím, jak chce být značka

sama vnímána. Floor podotýká, že mezi vnímáním značky a její identitou mohou existovat propastné rozdíly (Floor, 2006).

1.2.4.1. Povědomí o značce

Pokud zákazník na značku zaměří pozornost, pomocí vjemů se s ní spojují asociace, které mají dále vliv na tvorbu povědomí o značce. Dle Příbové je základem povědomí o značce **rozpoznání a vybavení si značky**.

Ad 1. Rozpoznání značky (recognition)

Schopnost rozpoznat značku nesahá až tak hluboko do vědomí spotřebitele. Většinou jde o typ otázky, která obsahuje její název, obor působení nebo spotřební situaci, se kterou se obvykle pojí: „Znáte značku jménem (název), která se zaměřuje na (konkrétní obor působení)?“ Při položení takové otázky dostane dotazovaný významnou nápovědu.

Ad 2. Vybavení si značky (recall)

Pokud si je spotřebitel schopný značku vybavit, sahá jeho povědomí o značce daleko hlouběji. Spotřebitel si na značku vzpomene už jen při rámcovém zadání otázky jako: Jaké znáte značky, které se zaměřují na... (př. konkrétního oboru působení)? (Příbová, 2000).

Obecně lze říci, že vybavit si značku je obtížnější než značku rozpoznat (Keller, 2007).

Dimenze povědomí

Dále má povědomí značky dvě dimenze, a to hloubku a šířku. Hloubka povědomí vypovídá o tom, s jakou pravděpodobností si spotřebitel na danou značku vzpomene. Značka, na kterou si člověk snadno vzpomene, má hlubší význam než značka, kterou jen rozpozná. Šířka povědomí znamená, jakou škálu různých situací si spotřebitel vybaví v souvislosti se značkou (Příbová, 2000).

Budování povědomí o značce

Čím častěji se bude spotřebitel setkávat se značkou, tím více se zapíše do jeho mysli. Povědomí o značce vzniká s vyšší známostí značky, které se dosahuje díky opakované publicitě a také jedinečnými a silnými asociacemi se značkou. Spotřebitelé mohou

zkušenosti se značkou získávat prostřednictvím prvků značky, které by měly být přítomny i v komunikaci a propagaci značky (Keller, 2007).

Zvyšovat povědomí může firma následujícími způsoby:

- Posílením znalosti značky společně s jejími hlavními prvky a typickými nákupními, nebo spotřebními situacemi. K tomu spojit značku s vhodným sloganem, popěvkem, znělkou, který se vryje do paměti. Například „chlapi sobě“, „chřipku z těla ven“, „když ji miluješ, není co řešit“.
- Posílením znalosti značky díky využití všech vhodných komunikačních kanálů. Spotřebitel by měl na značku narážet často a v mnoha různých situacích. Tím se vytvoří velké množství vjemů spojených se značkou, což posiluje spontánní znalost značky.
- Pro značku je klíčové dostat se mezi zhruba šest značek, které si spotřebitel vybaví v dané produktové kategorii. Protože spontánní znalost jedné značky jde na úkor znalosti značky jiné, musí se firmy starat o to, aby si svou pozici udržely. Spotřebitel je totiž schopný si spontánně vybavit pouze 3-6 značek, to záleží právě na produktové kategorii, u každé se jejich počet liší. Značky, které se u spotřebitelů ukotvily v mysli a mají vyšší spontánní znalost, ty spotřebitel upřednostní pravděpodobněji než značky s nižší spontánní znalostí (Příbová, 2000).

1.2.4.2. Asociace se značkou

Identita značky, je tvořena cíleně marketéry, naproti tomu je image značky tvořena přirozeně prostřednictvím zákaznickových asociací se značkou. Image značky tedy je odraz značky v očích spotřebitele, který si asociace se značkou tvoří přirozeně a mnohdy nevědomky (Příbová, 2000).

Asociace, které značka vyvolává, se hodnotí z hlediska:

- Síly
- Příznivosti
- Jedinečnosti (Keller, 2007)

Asociace se hodnotí vždy ve zmíněném pořadí. Aby mohla být asociace vnímána, musí být silná, což ale neznamená, že je automaticky příznivá a jedinečná.

Síla asociací: Silné asociace jsou závislé na kvalitě i kvantitě informací, které doputují ke spotřebiteli. Tvoří se za pomoci marketingového programu, který musí brát na vědomí i kontext, ve kterém je značka posuzována. Nejvíce však z hlediska síly asociace ovlivňují minulá zkušenost, ústní podání od rodiny, přátel, oblíbených influencerů, populárního tisku (D-test) či spotřebitelské unie. Asociace ovlivněné reklamou nejsou tak silné, ale jejich benefitem je, že jdou poměrně snadno měnit. Firmy tedy musí vytvořit marketingové programy, které vytvoří silné asociace se značkou prostřednictvím kreativní komunikace za využití co největšího počtu komunikačních prostředků. Této komunikaci musí být spotřebitelé vystaveni opakovaně. Dále by měla být komunikace doplněna o mnoho podnětů, které budou značku dále připomínat. Například značka Starbucks příliš nevyužívá reklam v masmédiích, spoléhá spíše na ústní předávání zkušeností, lokální aktivity a komunikaci na sociálních sítích. Podle regionální ředitelky pro značku Starbucks je Starbucks lovebrand, který více než na obor kavárenství zaměřil zejména na práci s lidmi.

Příznivost asociací: Značky s příznivou asociací jsou ty, které jsou pro spotřebitele žádoucí, jsou v souladu s jejich potřebami a marketingový program jim je schopný příznivé asociace vhodně komunikovat. Podobnou příznivou asociací může ve spotřebitelích vyvolávat více značek najednou. Pokud je sama o sobě asociace příznivá, pořád to neznamena, že značku odliší od konkurence.

Jedinečnost asociací: K odlišení firmy se používají jedinečné asociace, které nesdílí s konkurenčními značkami. Například zajímavě reklamní kampaň pojala banka AirBank, která vystoupila z kategorie, tím že vyzdvihla obecné, negativní asociace s bankami a představila sebe jako inovátora, který má odlišný přístup. Toto odlišení a vytvoření jedinečné asociace, která je příznivější než u konkurenčních značek, pravděpodobně povede k tomu, že si spotřebitelé vyberou právě tuto odlišnou značku. Každá asociace má jinou váhu a důležitost, tyto parametry se odvíjí i od situace, kontextu a cíle, kterého chtějí spotřebitelé ve svých rozhodovacích procesech dosáhnout. Podle Kellera může mít asociace „*Velkou cenu v jedné situaci, v jiné ji ztrácí.*“ (Keller, 2007).

Sekundární asociace

Asociace se značkou mohou vyvolat i asociaci sekundární. Prvotní asociace v myslí otevře další informační uzly, které se na jejím vnímání značky také podepíší. Například

i když je prvotní asociace se značkou kladná, může sekundární asociace vykazovat opačné tendence. Například v Evropě stále najdeme kvalitní a oblíbené značky, které se během druhé světové války zapletly s nacisty, právě i to se promítá na jejich vnímání spotřebiteli, můžeme tak mluvit o sekundární asociaci. Sekundární asociace jsou vázány například k zemi původu značky, ke způsobu distribuce produktů či služeb, ke spolupráci s dalšími značkami, s představiteli značky, s jejich mluvčími a s lídry značek, či s účastí na kulturních událostech a sponzorských aktivitách (Keller, 2007).

Pokud jsou primární asociace nedostatečné, hrají v myslích zákazníka hlavní roli právě sekundární znalosti a značka přejímá jejich asociace. Značky by měly využívat sekundárních asociací, jen v případě, že jsou pozitivní (Keller, 2007).

Sekundární asociace se pojí s několika oblastmi:

Vlastnická společnost: Značky přejímají asociace svých vlastnických společností. Tyto větší společnosti mají možnost volby, zda své značky prezentovat dohromady nebo odděleně, aby každá značka měla jinou image. Často záleží právě i na oboru a kategoriích, do kterých se značky řadí. Ne vždy je vhodné propagovat nesouvisející společně značky.

Místo původu: Každá země má svá specifika, historii, povahu tamního lidu, původ významných osobností, vznik významných uměleckých děl, odbornost tamního průmyslu a výroby.

Spolupráce s jinými značkami: Tyto aliance značek mohou fungovat tak, že více značek se značnou hodnotou vytvoří jeden produkt. Tento produkt by měl nést výhody obou značek. McDonald prodává zmrzlinu s kousky sladkostí jiných firem. Co-branding posiluje povědomí o značce a vytváří nové asociace se značkou. Má ale také své nevýhody, pokud značka vstoupí do většího množství spoluprací, mohou se asociace se značkou roztržít a tím snižovat zákaznickou pozornost ke značce samotné.

Poskytování licencí: Díky licencím mohou firmy za poplatek využívat loga a jména jiných značek. Firmy si tak pronajímají jiné značky, aby se staly žádoucími. Nejčastěji dnes firmy platí za licence související s filmy a pohádkami. Například značka Lego vyrábí produkty s filmovou a pohádkovou tematikou.

Garance celebritymi: Firmy najímají populární celebrity, jako své propagátory/ambasatory. Důvěryhodná by měla být sama celebrita, i její vztah

k produktu. Důvěryhodnost například snižuje účast celebrity ve velkém množství reklam, vede to k dojmu, že celebrity značce nevěří a propagují ji jen kvůli honoráři.

Události: Prostřednictvím sponzoringu veřejných událostí, jejich pořádáním, nebo účasti na nich se firmy mohou stát důvěryhodnějšími a oblíbenějšími. To závisí na typu a hodnotě samotné události, na vytvoření a implementaci marketingového programu.

Další zdroje třetích stran: Různé třetí strany mohou poukazovat na benefity jiné značky. Třetí strany by měly být brány jako velmi důvěryhodné zdroje, např. propagace značky zubní pasty dentisty.

Filmy a knihy: Související se značkou, také hrají roli v tvorbě sekundárních asociací. Může se jednat o placený product placement, ale i nezávislý film či knihu, která značku může vykreslit pozitivně či negativně (Keller, 2007).

1.2.4.3. Brand Equity

Brand Equity je dnes je pojem vnímán jako soubor asociací a postojů ke značce z pohledu spotřebitele (customer-based brand equity). Díky modelu CBBE lze účinně pracovat s asociacemi a budovat, měřit a řídit hodnotu značky.

Pokud má značka pozitivní hodnotu, spotřebitelé na produkty reagují lépe, když vědí, jaká značka za produktem stojí. Naopak, když má značka negativní hodnotu, spotřebitelé vnímají její produkty příznivěji, když neví, od které značky pocházejí.

Hodnoty značky se budují ve třech krocích:

- Stanovení identity značky, například pomocí jejích prvků.
- Vytvoření vhodných marketingových programů, které povedou k pozitivním a jedinečným asociacím se značkou.
- Práce se sekundárními asociacemi.

Vysoká hodnota značky může mít přínos pro spotřebitele i pro značku samotnou.

Přínosy pro spotřebitele

- Garance příslušné kvality.
- Potvrzuje shodu identity značky s její image.
- Uspokojuje potřebu porozumění se značkou, vzbuzuje pocit familiarity.
- Poskytuje potěšení spojené s prestiží značky.

- Zaručuje etické chování značky ke společnosti, k ekologii.

Přínosy pro značku

- Lepší vnímání výkonu značky spotřebitelem.
- Zvyšuje spotřebitelskou věrnost.
- Tlumí citlivost spotřebitelů na pohyb cen nahoru i dolů.
- Lepší vztahy s partnery.
- Lepší efektivita marketingové komunikace.
- Možnost extenze značky.
- Dostatek uchazečů o zaměstnání, vyšší věrnost stávajících zaměstnanců.

Zdroje hodnoty značky vychází z vysokého povědomí o značce, z dobré znalosti značky ze strany zákazníka, z jeho pozitivní a jedinečné asociace, kterou v zákazníkovi značka vyvolává. Důležité je, aby zákazníci nenabyli dojmu, že všechny značky v kategorii jsou stejné, ale naopak musí věřit tomu, že mezi nimi existují významné rozdíly (Keller, 2007).

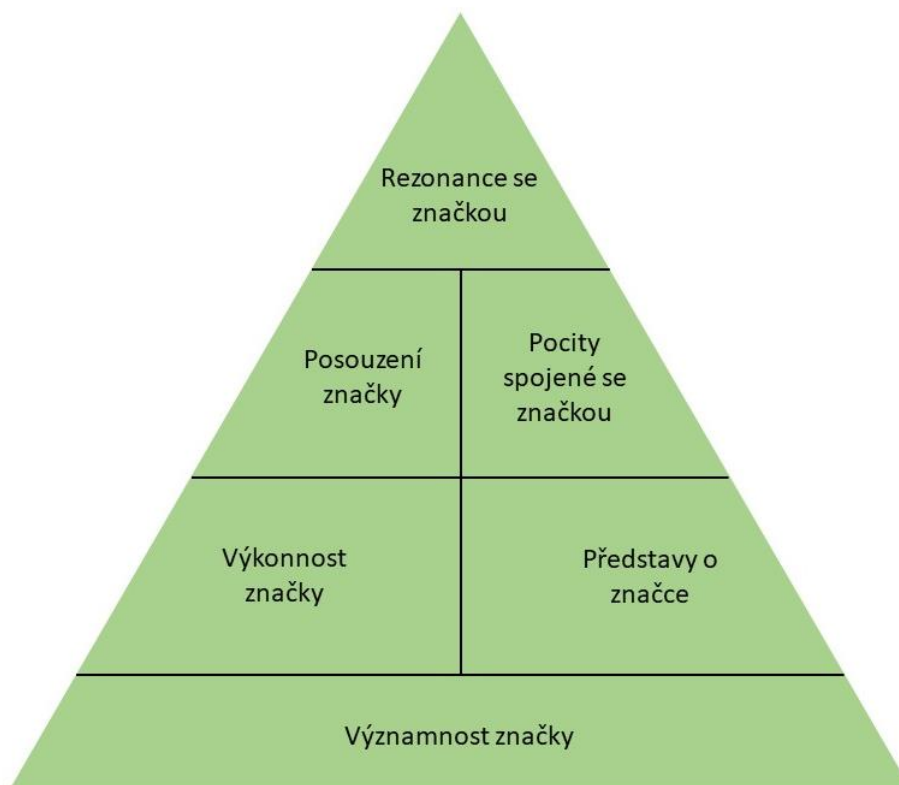
1.2.4.4. Model rezonance značky

Model založený na pyramidě hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka. Sestává se z šesti bloků, rozdělených do čtyř úrovní pyramidy z důvodu korespondence s kroky CBBE. Cílem je projít od základny pyramidy až k vrcholu a dosáhnout tak rezonance zákazníka se značkou.

Čtyři bloky pyramidy:

- Charakteristika neboli významnost značky
- Výkon/představa značky
- Posouzení značky/ pocity vyvolané značkou
- Rezonance (Keller, 2013)

Charakteristika neboli významnost značky, definuje její identitu. Výkonnost a představa značky určuje, jak se shodují potřeby zákazníků s tím, jak je reálně značka uspokojuje. Další dva bloky tvoří celkový dojem na značku pomocí pocitů s následným posouzením. Poslední blok se zabývá vztahem značky a spotřebitele a jejich vzájemnou identifikací (Keller, 2013).



Obrázek 4 Model rezonance značky (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Keller, 2013)

Ad 1. Významnost značky se pojí s tím, jak často si spotřebitelé na značku vzpomenu v různých kupních nebo spotřebních situacích.

Ad 2. Výkon značky udává, jak efektivně produkt nebo služba značky uspokojuje funkční potřeby zákazníků.

Ad 3. Představy o značce se spojují s nehmotnými aspekty značky a s jejím abstraktním vnímáním ze strany spotřebitele. Mezi asociace se značkou se řadí představa o typu zákazníka, který značku užívá. Díky této představě vznikne typický či idealizovaný profil uživatelů. Tyto asociace bývají založeny na demografických nebo psychografických faktorech (Keller, 2013).

Demografické faktory

- Rod: Asociace se značkou může být ženský (Ikea), nebo mužská (Mountfield)
- Věk: Některé značky považují spotřebitelé za starší (Fuji Film) a jiné za mladší (Kodak)
- Národnost: Některé firmy se silně identifikují se zemí původu (BMW-Německo, Coca-Cola-USA)

- Příjmy: Značky mohou vyvolávat asociace s finanční úrovní či finančními zvyklostmi typického zákazníka. Tchibo-starší, spořivější skupina lidí, Starbucks-mladší lidé, kteří mnohdy finance příliš neřeší (Keller, 2013).

Psychografické faktory

- Postoje: Zahrnují většinou postoje k životu, kariéře, majetku, ekologii a sociálním nebo politickým otázkám. Spotřebitel značky může být konzervativní a tradiční nebo liberální a pokrokový.
- Vlastnosti: Značky mohou mít vlastnosti lidí, některé značky mohou být vnímány jako agresivní, jiné jako laskavé.
- Spotřeba/použití: Další asociace mohou být spojeny s dobou, obdobím, nebo situacemi, při kterých je značka používána. Tatranka - „energie sbalená na cesty“, McDonald „nejlepší způsob, jak začít den“.
- Identifikace: Ovlivnit osobnost značky může každý aspekt marketingového programu, zejména reklama, kdy se může spotřebitel identifikovat s postavou značky. Nivea v reklamě vyobrazuje ženy všech věkových kategorií, postavení, vzhledu apod., aby se se značkou mohla ztotožnit opravdu každá žena (Keller, 2013).

Ad 4. Posouzení značky by mělo reflektovat spotřebitelů na značku vznikající za pomoci asociací se značkou a jejich představ o ní. Na základě názorů pak spotřebitelé značku hodnotí, přičemž nejdůležitější názory na značku se týkají kvality, důvěryhodnosti, od kterých se odvíjí zvažování a superiorita značky.

- a) Kvalita značky se posuzuje na základě postojů ke značce. Tyto postoje slouží jako hodnotící kritérium. Tyto postoje se odvíjí od toho, jaké má značka vlastnosti a co spotřebiteli přináší. Spotřebitel může mít různé asociace vázající se ke značce, ale mnohdy jsou nejdůležitější ty, které se vztahují právě k vnímané kvalitě značky.
- b) Důvěryhodnost značky se skládá ze tří dimenzí:
 - Odbornost: Je značka kompetentní, inovativní a vedoucí na trhu?
 - Důvěryhodnost: Je značka spolehlivá a hledí na zájmy spotřebitelů?
 - Sympatie: Je značka zajímavá a zábavná? (Keller, 2013)

Zvažování značky

Postoje a vysoká důvěryhodnost ke značce sama o sobě není dostačující, pokud značku spotřebitelé nezvažují. Není tedy podstatné, jak je značka významná a důvěrná, pokud ji spotřebitelé nezahrnou do souboru potencionálních značek ke koupi. Zvažování značky se odvíjí od povědomí, vhodnosti a přínosu pro něj samotného (Keller, 2013).

Superiorita značky

Nadřazenost značky závisí na tom, do jaké míry je pro spotřebitele značka jedinečná a lepší než ostatní. Taková značka by měla pro zákazníka nést výhody, které jiné značky nemají. Image, která zajistí značce superioritu, závisí na počtu opravdu jedinečných asociací se značkou a vede k intenzivním a aktivním vztahům se zákazníky (Keller, 2013).

Ad 5. Pocity vyvolané značkou jsou emocionální odezvy, které značka evokuje ve spotřebitelích. Pocity, které značka vyvolává, mohou být pozitivní či negativní a mírné nebo intenzivní. Emoce, které se se značkou pojí, mohou být díky asociacím přítomné i během užívání produktu. Například sušenky Disco se sloganem „Disco nikdy nejíš sám“ evokují pocity spojené se zábavou a přátelstvím. Čokoláda Merci může vzbuzovat pocit srdečnosti a bezpečí.

Typy pocitů vyvolaných značkou

- **Srdečnost:** Značka s sebou nese uklidňující pocity a působí klidem a mírem. Spotřebitelé cítí náklonnost ke značce a mohou se cítit sentimentálně.
- **Zábava:** Spotřebitelé ze značky cítí optimismus a hravost.
- **Vzrušení:** Značka se pojí s povznášejícími pocity. Spotřebitel se cítí plný energie, že zažívá něco zvláštního, nebo cítí vzrušení.
- **Bezpečí:** Spotřebitelům značka, která vyvolává pocit bezpečí odbourává obavy, vyvolává pocit pohodlí a sebejistoty.
- **Společenská přijatelnost:** Se značkou se váže pocit sebejistoty, sám spotřebitel svým vzhledem a chováním bude vyvolávat pozitivní reakce ve společnosti.
- **Sebeúcta:** Díky značce se spotřebitel sám se sebou cítí lépe (Keller, 2013).

Srdečnost, zábava, vzrušení, to jsou intenzivní zkušenostní pocity ze značky, které se váží s přítomným okamžikem. Naopak bezpečí, společenská přijatelnost a sebeúcta jsou trvalejšími pocity intimnějšího charakteru.

Ad 6. Rezonance se značkou se týká identifikace spotřebitele se značkou. Spotřebitel je značkou, která má vysokou rezonanci v souladu, mezi spotřebitelem a značkou se tedy vytvořil psychologický vztah.

Kategorie rezonance:

- **Postojový vztah:** Silné postoje spotřebitele ke značce rozhodují o tom, jestli ji příště nakoupí nebo ne. Na základě silných a pozitivních postojů se teprve buduje věrnost. Spotřebitelé se silným postojem ke značce o ní mluví jako o lovebrandu, na který se těší a dělá jim radost.
- **Věrnost chování:** Věrný spotřebitel nakupuje u značky, se kterou rezonuje opakovaně a větší množství produktů než spotřebitel, který značce není tak věrný.
- **Smysl pro komunitu:** Některé značky jako Harley Davidson, nebo Marvel Entertainment si vytvořili silnou komunitu a jejich spotřebitelé tak cítí sounáležitost se značkou i s dalšími jejími příznivci.
- **Aktivní zapojení:** Opravdu věrní spotřebitelé mohou věřit značce do takové míry, že do ní investují své peníze, čas a energii. Značku tak mohou podpořit koupí akcií, dále účastí v klubech, chatech, veřejných akcích jako dobrovolník a tím podporovat a prohlubovat povědomí o značce (Keller, 2013).

1.2.4.5. Identita značky dle Kapferera

Nástroj k budování identity značky, tzv. Brand Prism dle Jean Noel Kapferera, zahrnuje šest na sobě závislých aspektů potřebných k tvorbě firemní identity. Správné zvolení těchto klíčových prvků pomáhá značkám vytvořit silnou identitu, která odpovídá vnitřnímu nastavení firmy a tomu, jak chce být firma vnímána navenek. Tento model je používán manažery k tomu, aby na značku nahlíželi z jiné perspektivy. Pokud jsou v nynějším nastavení identity značky nesrovnalosti, odhalí je model včas (Kapferer, 2012).

Brand Prism pomáhá stanovit identitu prostřednictvím:

- Stanovení obrazu, vnímání firmy jako osobnosti
- Charakteristiky ideálního zákazníka
- Stanovení interních hodnot
- Způsobu, jakým je sdílet s okolím

1.2.4.6. Dimenze Brand Prism

Model má dvě dimenze. První dimenze je složena z obrazu odesílatele a z obrazu příjemce, druhá obsahuje internalizaci a externalizaci. Tyto dvě dimenze se v některých místech prolínají a obsahují šest klíčových aspektů pro tvoření firemní identity.

Fyzické vlastnosti: Tento aspekt obsahuje hmatatelné a vizuální vlastnosti značky, logo, fonty, obaly, další funkční rozlišovací prvky, charakteristické tvary produktů.

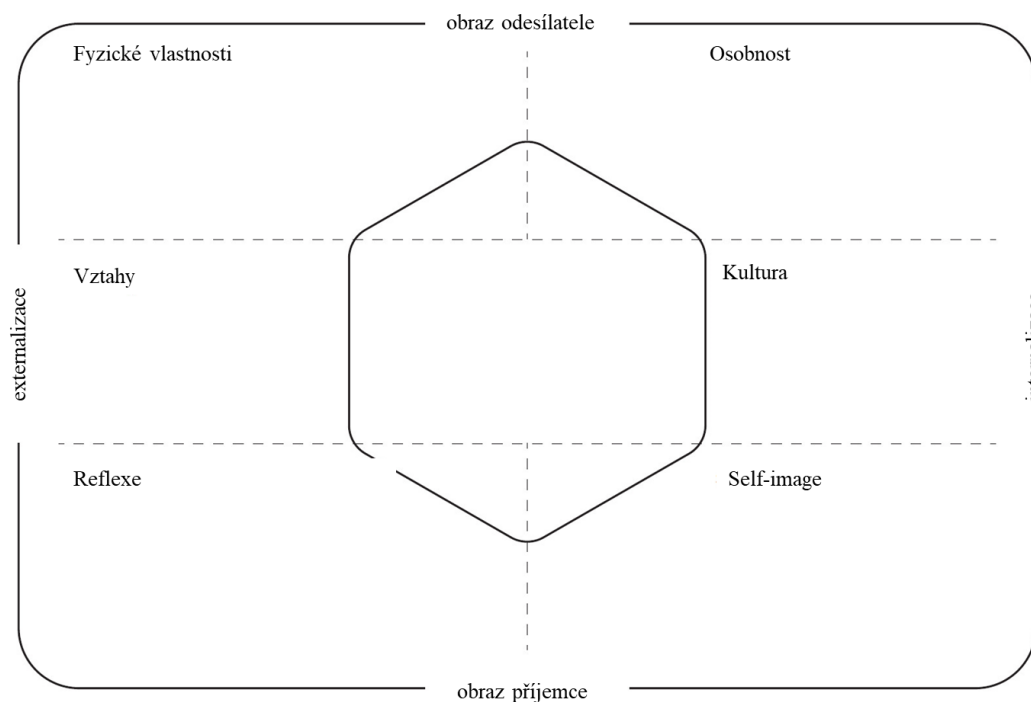
Osobnost: Souvisí s charakterovými rysy značky, s její personifikací a tonalitou. Značka se přiřazuje lidské vlastnosti, které se projevují v komunikaci značky. Osobnost může ovlivňovat představitel značky.

Kultura: Odvíjí se od hodnot značky a postojů, kterým značka věří. Je to soubor hodnot, přesvědčení a chování, na kterých si značka zakládá a šíří je mezi své zaměstnance. Kultura značky může souviset se zemí původu, s filozofií značky a stylem života, který podporuje.

Vztahy: Všechny aspekty, díky kterým je možné budovat vztah mezi značkou a zákazníkem nad rámcem samotného produktu, nebo služby. Pomocí těchto aspektů si zákazníci odnáší dojmy ze setkání se značkou, nebo z používání jejích produktů.

Reflexe: Je to obecný obraz ideálního zákazníka značky. Pokud má značka široký segment zákazníků, je potřeba reflektovat tyto segmenty a stanovit, jaký přínos může každému z nich nabídnout. Z nich by značka měla postavit obraz jednoho typického ideálního zákazníka, na kterého bude cílit.

Self image: Způsob, jak vidí zákazník své ideální já v případě, že se s danou značkou nějakým způsobem sváže. Pro značku je v tomto případě velmi důležité zjistit, jak chce být zákazník vnímán (Kapferer, 2012).



Obrázek 5 Brand Prism (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2012)

1.3. Trendy v marketingu a brandingu

Marketing je velice dynamický obor a v posledních letech se stal významnou součástí řízení úspěšných firem. Právě dynamika odlišuje marketing od ostatních oddělení ve firmě. Marketér se nikdy nepřestane učit, je nutné neustále sledovat změny, které dnešní rychlá doba přináší. Pokud marketér zachytí blížící se trend, musí rychle zhodnotit, jestli je vhodný pro jeho účely, a rychle na něj naskočit, protože do rozjetého vlaku už se naskakuje velice těžko. Další klasickou výhodou marketingu, kterou vedení firem začíná objevovat až v posledních letech je síla marketingové komunikace v době krize. Dosud bylo zvykem v době krize snižovat náklady na marketing a pouze krizi přežít. Novým trendem pro firmy, který mají dostatečný finanční polštář pro období krize je rozumné naopak náklady na marketing zvýšit, nebo je alespoň udržet na stejné hladině. Tato firma totiž oproti firmám snižujícím náklady na marketing začne být více a více vidět. Tím pádem si bere větší podíl na trhu, který se vyplatí zejména v době, kdy krize odezní. Vhodnými marketingovými aktivitami také zvyšujeme cenovou elasticitu. V případě armády může marketing snižovat citlivost občanů na nepříjemné události a kauzy v souvislosti a AČR. V této kapitole jsou popsány nejnovější trendy marketingu i brandingu.

Ad 1. Krátká videa

Dosah příspěvku uživatelů sociálních sítí se řídí algoritmy. Díky algoritmům mohou sociální sítě ovládat, co se má uživatelům sociálních sítí zobrazovat a tím tak udržuje obsah sociálních sítí zajímavý. Právě zajímavost a zábavnost obsahu jsou základními parametry, kterými musí dobrý obsah na sociálních sítích disponovat. Díky těmto vlastnostem se uživatelé na sociálních sítích zdrží déle.

Algoritmy tak v posledních letech začaly podporovat video formát. Důvod je jednoduchý, tvůrci sociálních sítí zjistili, že je pro běžné uživatele zajímavější a déle mu věnují pozornost.

Tento trend je natolik silný, že například Instagram, který byl vždy založen na perfektně naaranžovaných statických fotografiích se stává reálnější díky video obsahu, ač na úkor své dosavadní perfektnosti. Uživatelé už nezajímá sice dokonalý, ale přitom nerealistický obsah, hledají na sociálních sítích běžný reálný život, se kterým se mohou ztotožnit. Právě videa jsou zárukou větší důvěryhodnosti. Shorts, Stories a Reels jsou formáty, které aktuálně nejvíce podporují algoritmy všech sociálních sítí. Krátká délka a dynamika těchto videí zvyšují pravděpodobnost, že si sledující pustí větší počet videí po sobě. Uživatelé jsou pak vystaveni většímu počtu reklam, což je jedním z cílů sociálních sítí.

Díky rychlé a snadné úpravě videí, které Instagram pro formát Reels podporuje, může i armáda tvořit dynamická videa z běžného života na vojenských základnách, ze speciálních výcviků či vojenských akcí. Snadno tak mohou prezentovat celý den či celou akci v několika vteřinách (imcerny.com, 2022; mediaguru.cz, 2023; Dvořáková, 2023).

Ad 2. Podcasty

Podcast je audio či audiovizuální seriál. Standardně podcast provází jeden nebo dva stabilní moderátoři-tvůrci, s případně dalšími hosty. Probírají s nimi zajímavá, předem vybraná témata. Většina podcastů je postavena tak, aby hlavním nosičem informace byl zvuk. Podcasty slouží k zabavení a obohacení posluchačů v časových oknech, například při jízdě v dopravních prostředcích, při běhání či jiných individuálních sportovních aktivitách apod. Mnoho podcastů slouží jako výborná forma vzdělávání a seberozvoje (imcerny.com, 2022).

Poslední dobou začali tvůrci nahrávat kromě zvuku i video k vytěžení maxima ze své práce. Dalším benefitem, proč podcasty zároveň natáčet je s možností sestřihání videa na kratší úseky a tím nalákat k poslechu celého podcastu fanoušky na sociálních sítích či nahrát podcast na platformy podporující pouze video (mediaguru.cz, 2023).

Aby byly podcasty úspěšné a zajímavé pro posluchače, měli by jejich tvůrci dbát na tyto aspekty:

- **Kvalita zvuku:** Důležité je zajistit kvalitní zvuk a odstranit rušivé vjemy. Pokud možno, měla by být použita kvalitní technologie a profesionální studiová zařízení, protože kvalitu zvuku ve vysoké míře ovlivňuje i akustika místnosti.
- **Připravenost hostů:** Hosté by měli být dobře připraveni, měli by znát témata, o kterých budou hovořit i hrubou strukturu připravených otázek.
- **Délka a pravidelnost:** Délka podcastů by měla být vhodná a odpovídat tomu, co cílová skupina očekává. Nové epizody by měly být zveřejňovány pravidelně.
- **Propagace a distribuce:** Je důležité zajistit širokou propagaci podcastů a zpřístupnit je posluchačům na různých platformách, např. Spotify, Apple Podcasts.
- **Video formát:** Pokud tvůrce podcastů vkládá úsilí do jeho tvorby, je vhodné zároveň natáčet podcast ve video formátu. Ideální jsou minimálně dvě kamery, každá pro jednoho účastníka podcastu. Díky těmto videoformátům mohou být podcasty zveřejňovány na více platformách. Užitečným typem je vyjmout z podcastu několik kratších částí, vhodně je sestříhat, sdílet na sociálních sítích k tomu, aby nalákaly diváky na poslech celého podcastu. Benefit je i to, že samotný sestřih je pro sociální sítě zajímavým příspěvkem, který algoritmy hodnotí kladně.
- **Zajímavá témata:** Ideálně by měla témata podcastů reagovat na poptávku posluchačů. Tvůrci tak mohou provádět průzkum pomocí anket na sociálních sítích. (magazin.disk.cz, 2022).

Ad 3. Livechat

V posledních letech byly v online komunikaci firem velmi oblíbení chatboti, kteří ve velmi rychlém čase odbavovali jednoduché dotazy návštěvníků webu a podobně. Zdá se ale, že s rostoucí oblíbeností osobního kontaktu se značkou je letošním trendem platforma

zákaznických služeb Live Chat, tedy rychlá konverzace s reálným zaměstnancem firmy či pověřenou osobou, která odpovídá na všechny dotazy, které zaznamená na vybraných platformách. Tato osoba může odbavovat dotazy jak na webu, tak všech sociálních sítích dané firmy, a tak podporovat pozitivní zákaznickou zkušenost se značkou. Pomocí Livechatu je možné vybízet návštěvníky platform ke konverzaci automatickou otázkou. Pokud je pověřený pracovník chatu online, měl by zákazník dostat odpověď zhruba do minuty.

Benefity LiveChatu:

- Rychlá a jednoduchá možnost kontaktovat značku
- Zvyšuje důvěryhodnost značky
- Podporuje dobré jméno značky
- Může být konkurenční výhodou
- Možnost získat zpětnou vazbu
- Možnost získat kontakty návštěvníků
- Snadná cesta k oslovení návštěvníků (Novotná, 2020)

Ad 4. Streamy

Živý přenos je možnost, jak mohou značky ukázat svou lidskou stránku a zároveň se zákazníky komunikovat v reálném čase. Live stream už nabízí většina platform sociálních médií.

Streamy jsou živé audiovizuální přenosy, na které mohou fanoušci v reálném čase reagovat. Je na streamerech, zda odpovídají na otázky, které jim chodí do streamu, či předem požádají za položení otázek do zpráv, či jinam, z nich vyberou ty nejvhodnější a na ty odpovídají. Ze streamu se dá pořídit záznam, který lze uložit a může být přehrávaný opakovaně. Live stream je využitelný tehdy, kdy opravdu chcete komunikovat se zákazníky. Pokud chcete vést monolog, je lepší video nahrát dopředu a vytvořit například podcast. Nevýhodou streamu je, že během interakce s diváky musí streamer hlídat funkčnost obrazu, zvuku a připojení.

V České republice jsou nejoblíbenější tyto streamovací platformy:

- **Twitch:** platforma zaměřená především na streamování videoher, ale mnoho uživatelů streamuje i další obsah, jako jsou talkshow, podcasty, nebo koncerty.
- **YouTube:** platforma pro sdílení videí, která také nabízí možnost streamování. Streamuje se zde mnoho různého obsahu – hudební koncerty, sportovní přenosy, vzdělávací videa, talkshow.
- **Facebook:** sociální síť umožňující streamování videa, a to jak z osobních profilů, tak i z oficiálních stránek, a skupin. Streamuje se především obsah související s osobními zájmy uživatelů – hry, zvířata, cestování, politika, sport.
- **Instagram:** tato sociální síť umožňuje streamovat krátká videa prostřednictvím funkce Instagram Live. Streamuje se především osobní obsah – rozhovory, náhledy do života celebrit, různé jiné akce.
- **LinkedIn:** profesní sociální síť LinkedIn umožňuje streamovat video, zejména v rámci firemních prezentací, seminářů, webinářů.

Je však třeba mít na paměti, že oblíbenost streamovacích platform se může lišit v závislosti na věkové skupině, zájmech a preferencích uživatelů, a tedy i v závislosti na cílové skupině, kterou by měla tato platforma oslovit.

Ad 5. Sledování dění na internetu

Důležité informace o potřebách zákazníků či potenciálních zákazníků se marketéři mohou dozvědět i ze sledování různých oborových a tematicky zaměřených fór, diskusí, i sociálních sítí. Zjištěné informace z trhu mohou mít vliv na tvorbu marketingové strategie (financesonline.com, 2023).

Ad 6. Důraz na společenskou odpovědnost a morální hodnoty

CSR, ("Corporate Social Responsibility") odkazuje na zodpovědnost firem vůči společnosti a životnímu prostředí, jejichž jsou součástí.

Je to koncepce, která se zaměřuje na to, aby firmy braly ohled na to, jaký vliv mají na společnost a prostředí, kde působí. To znamená odpovědnost za výběr nabízených

produktů a služeb, za použití postupů a procesů, za rozsah vlivu na své zaměstnance, zákazníky, dodavatele, komunitu a životní prostředí.

CSR se tedy snaží o to, aby firmy nejen dosahovaly očekávaných finančních výsledků, ale aby také přispívaly k udržitelnému rozvoji společnosti a životního prostředí, kde působí. To může zahrnovat například etické chování v obchodních vztazích, podporu lokální komunity a charitativní aktivity, minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí.

S velkou pravděpodobností budou lidé v následujících letech podporovat spíše značky, které zastávají podobné morální hodnoty jako oni sami. Faktor sdílených hodnot bude hrát roli nejen při rozhodování o tom, zdali lidé značku podpoří, ale i při výběru zaměstnání. Zároveň jsou lidé více citliví na greenwashing a marketingové triky, proto budou firmy nuceny svoje morální hodnoty dokazovat reálnými činy a pouhá slova nebudou stačit (Dvořáková, 2023).

Ad 7. Hodnotný obsah

Značky často tvoří obsah pro nalákání uživatele, přičemž zdarma se potřebné informace v textu většinou nedozví. Trendem, který vidáme už nějakou dobu je předávání svého know how bez toho, aby se značky chorobně strachovaly, že si zákazník vystačí s obsahem zdarma a služeb značky již nevyužije. Filozofie moderních značek totiž staví na tom, že i když potencionálnímu zákazníkovi odhalí celý návod na produkt, nebo služby, které značka zprostředkovává o zákazníkovi značka nepřijde, spíše právě naopak. Několik málo zákazníků si sice pouze s návodem, ale naprostá většina začne vnímat značku jako odborníka ve svém oboru a stává se pro ně důvěryhodnějším. Důvodem proč u značky nakoupí i v případě, že znají celý postup, aby si mohli službu, produkt zajistit sami je časová úspora a odbornost značky. Značka jako odborník svou práci pro zákazníka odvede mnohem rychleji a přesněji (financesonline.com, 2023).

Ad 8. Zaměstnanci jako ambasadoři značky

Symbolem kvalitní značky se stávají spokojení zaměstnanci. Tím, že se zaměstnanci sami angažují v šíření povědomí o značce se sama značka stává důvěryhodnější. Zaměstnanci tak mohou sdílet firemní obsah na sociálních sítích, vystupovat ve firemních videích, poskytovat reference (mediauru.cz, 2023).

Obecně se má za to, že jsou zaměstnanci pro propagaci důležitější než kdokoli jiný, což potvrdila i agentura Edelman v roce 2018, kdy bylo potvrzeno, že zaměstnanci jsou těmi nejdůvěryhodnějšími mluvčími značky. Značky tak mohou fungovat lépe než placené PR a firemní brandový obsah (Sekáč, 2018; Edelman Trust Barometer, 2018).

Ad 9. Inspirace érami

Značka si může najít období z minulosti, které se svou komunikací spojí a tím ve svých zákaznících probudí nostalgii. Výběr konkrétního období by měl mít hlubší význam. Tato forma komunikace skvěle funguje, pokud se doba zdá nestálá a chaotická. Únik do doby, kterou značka vybrala může navodit zákazníkům příjemné pocity a asociace (Rimmer, 2022; 99designs.com).

Ad 10. Maskoti

K lepšímu emocionálnímu propojení značky s potenciálními zákazníky lze využít maskoty. Maskot značku zhmotní a navodí lidštější komunikaci, mohou totiž projevovat pocity i emoce. Použití maskotů v marketingových kampaních zvyšuje dle průzkumu pravděpodobnost nárůstu zisku o 41 %. Naopak pouze 29 % propagačních akcí bez maskota, dosahuje dobrých výsledků (financesonline.com, 2023).

Ad 11. Barvy

Používání barev v komunikaci je důležité, protože barvy mají významovou hodnotu a dokážou ovlivnit náladu a emocionální odezvu cílové skupiny. Značky se snaží zaujmout kontrastními barvami, neotřelými odstíny barev a originálními vzory. Vít Rýznar ale značky varuje před zvolením tónu barvy, který lze zobrazit jen v RGB prostoru, tedy jen na displejích. RGB paleta je totiž mnohem pestřejší než paleta CMYK, která je reprodukovatelná v tisku. Proto se může stát, že si značky vyberou jasnou, zářivou bravu z palety RGB, kterou tiskárny nedokáží vyprodukovat. Barvy slouží jako výborný rozpoznávací prvek a značky mohou sázet kromě kontrastních barev i na monochromatickou komunikaci (Rýznar, 2023).

Ad 12. Antidesign

Antidesign je designový styl, který se zaměřuje na odstranění tradičních prvků designu jako estetika, funkčnost a srozumitelnost, místo toho se snaží vyvolat silné

emoční reakce. Tento styl se často používá k odlišení od konkurence a vyvolání pozornosti, ale může být rizikový a příliš kontroverzní.

Značky chtějí vyniknout i tím, že budou porušovat jakákoliv designová pravidla, čímž se budou snažit strhnout pozornost zákazníka. Antidesign cílí na náročného zákazníka. Mezi znaky antidesignu můžeme zahrnovat nesourodost velikostí písma, fontů, nízkou kvalitu a rozlišení fotek, obrázků či nápisů, nebo nesmyslně překrývající se vizuály (financesonline.com, 2023).

Ad 13. Animovaná loga

Díky animovanému logu značky dokážou sdělit zákazníkovi mnoho informací ve velmi krátkém čase. Dobře provedená animovaná loga jsou lépe zapamatovatelná a lépe se jimi předávají pozitivní asociace v souvislosti se značkou. Animované logo umožňuje značkám vystoupit z řady, je využitelné ve videích, kde je často animace doprovázená znělkou. V tomto ohledu je nutné si rozmyslet, zda má být logo na začátku, nebo spíše na konci videa. Další důležité faktory animovaného loga:

- Dynamika
- Informace, kterou má animované logo nést
- Pocity diváka po shlédnutí animovaného loga (Rimmer, 2022)

Ad 14. Humanized Brands

Polidštění značky je jeden z nejefektivnějších způsobů, jak se značka může přiblížit k zákazníkům. Už nestačí mít značku postavenou pouze na produktu a službách, dnešní úspěšné značky by měly být současně postaveny na kultuře, udržitelných hodnotách a konkrétních lidech. Značky si musí uvědomit, že ať už jsou zaměřené na B2C, nebo B2B vždy stejně nakonec jednají s člověkem. Firmy se často snaží znít profesionálně a zaměřují se na výkonnost či samotný produkt a neuvědomují si nepřirozenost svého působení. I ideální profesionální značka může působit živě a lidsky (Irigoyen, 2023).

Polidštění značky by mělo začínat u vedení firmy, které přijme lidské firemní hodnoty a bude je šířit napříč firmou. Až budou tyto hodnoty přijaty, mohou je značky bezpečně předávat vně firmy.

Hodnotám by měla odpovídat i tonalita, kterou značky mohou udělat i velmi technický a profesionální obsah poutavým. Značky by si měly při komunikaci dát pozor

hlavně na porozumění jejich cílových skupin, aby například nekomunikovaly svým interním žargonem. Značky by měly umět odkomunikovat příběh, který se nejlépe tvoří na tématu historie a na důvodu vzniku značky.

Důležitým faktorem, jak značku polidštit, je vhodné vést aktivní community management pod konkrétním jménem člověka. Zákazníkům či sledujícím by neměla odepisovat firma „bez tváře“, ale konkrétní zaměstnanec.

Kulturu ve firmě je možné zachytit i autentickými fotografiemi zaměstnanců, přičemž je důležité, aby na fotkách byli zaměstnanci sami sebou a cítili se dobře. Zaměstnanci mohou přispět k polidštění značky i tím, že budou sami aktivně přispívat a sdílet příspěvky na sociálních sítích, budou reagovat na komentáře a podobně. Příznivé komentáře od sledujících na sociálních sítích mohou značky zveřejnit. Dále mohou značky sdílet úspěchy svých zaměstnanců, dění ve firmě. Pokud by značka měla za cíl nábor zaměstnanců, je možné např. do inzerátu zapojit potencionální kolegy uchazečů o práci, aby si dokázali představit kolektiv a prostředí, do kterého by případně nastoupili.

Podstatnou vlastností značky by mělo mimo jiné být uvědomění, že nikdo není neomylný. Značky by se měly ke svým vlastním neduhům stavět čelem, zbytečně neargumentovat a zmatečně je nemaskovat. Nejlepší způsob, jak se postavit k problémům je omluvit se a zároveň přijít s realistickým návrhem řešení nepříjemné situace. Neméně důležité je umění poděkovat svým zákazníkům. Díky lidské komunikaci značky si značka buduje u svých zákazníků důvěru, i loajalitu.

Každá značka by měla mluvit jazykem svého publika, jinak bude působit nepřístupně, možná nadřazeně, povrchně či jinak negativně (Rimmer, 2022; 99designs.com).

Ad 15. Vliv popkultury, humor a satira

Od značek se také očekává, že budou reagovat na sociálních sítích na nejnovější trendy a přizpůsobovat si je svým potřebám. Pomocí humoru a zábavy mohou značky reagovat na témata, která rezonují světem, čímž dokáží, že žijí ve stejném světě jako její zákazníci. Za pomoci humoru tak mohou značky navázat kontakt se zákazníkem a překlenout tak společně i nelehké časy (Rimmer, 2022, 99designs.com).

Ad 16. Imerzivní marketing

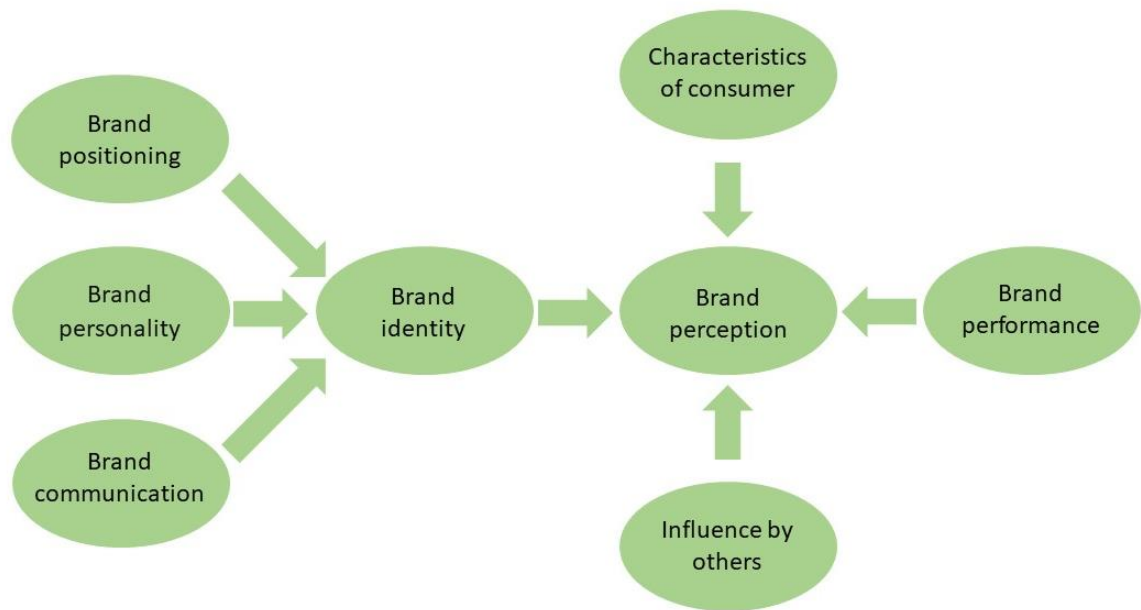
Marketéři hledají všechny způsoby, jak zákazníka lépe informovat o všech benefitech produktů i služeb. Lze-li, pak nejlepším způsobem je si službu či produkt vyzkoušet, osahat. Velmi účinným způsobem, jak si na dálku vyzkoušet produkt či službu, je virtuální realita. *„Imerzivní reklamy mají potenciál zlepšit řadu metrik zobrazovaných reklam, jako je generování zvýšené míry zapojení a interakce, vytváření kvalitnějších zobrazení produktů nebo služeb, snížení míry nedostupnosti a výrazné zvýšení rozpoznávání a úplnosti značky.“* (learn.microsoft.com, 2023).

Ad 17. Aktivismus

Značky se mohou vymezovat vůči společenským tématům a mohou aktivně podnikat kroky vedoucí k jejich ovlivnění. Tato témata by se měla odvíjet od interních hodnot značky a její identity. Značka si vybere společenské oblasti, které jí jsou blízké. Ideální je do výběru zapojit i zaměstnance napříč firmou. Oblíbenými tématy by mohly být udržitelnost, péče o děti bez rodiny, péči o seniory a nemocné, zvířata, diverzita, inkluze, rozvoj kultury v okolí (financesonline.com, 2023).

1.4. Zhodnocení teoretických východisek

V teoretické části bylo čerpáno z knižních publikací i z internetových zdrojů zabývajících marketingem a řízením značek. Tradiční publikace, které se věnují řízení značek, se příliš nezabývají státními nekomerčními organizacemi, proto bylo velmi zajímavé tvořit teoretický koncept, který by vyhovoval specifickým těmto organizacím. Při stanovení základních pojmů, značka a brand management, byly nastíněny různé pohledy významných odborníků, kteří se věnují dané problematice. Nejvíce bylo čerpáno od autorů Kellera, Kotlera, Příbové a Hommerové. Při vymezení situace pro nekomerční organizace bylo čerpáno z knihy Marketing a strategické řízení ve veřejných službách od Slavíka, který v knize zhodnotil svou dlouholetou profesní zkušenost ve veřejných službách. Vhodným teoretickým modelem, podle kterého bylo možno postupovat v praktické části je model vnímání značky od uznávaného marketingového specialisty a autora knihy Brand a Store, Floora.



Obrázek 6 Faktory ovlivňující vnímání značky (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Floor, 2006)

Protože je model tvořen pro komerční organizace, pro potřeby této diplomové práce byl optimalizován tak, že na vnímání značky působí dva hlavní vlivy, a to identita značky a kontakt se značkou. Model byl také obohacen o strategický základ značky.

Strategie značky

- Jádru značky
- Kultura značky

Identita značky

- Positioning: vypovídá o funkčních vlastnostech značky
- Osobnost značky: vypovídá o emocionálních vlastnostech značky
- Komunikace značky: hledá způsoby, jak komunikovat funkční i emocionální vlastnosti značky tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku

Kontakt se značkou

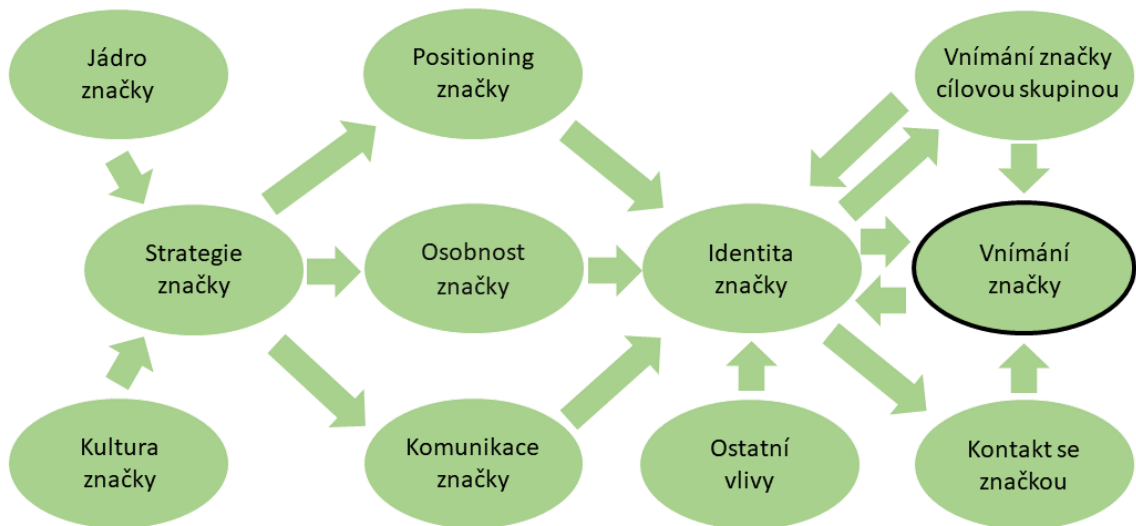
- Možné způsoby, jak značka přichází do styku se zákazníkem

Vnímání značky

- Povědomí o značce
- Asociace se značkou
- Sekundární asociace se značkou
- Model rezonance značky
- Vnímání značky cílovou skupinou

Ostatní vlivy

- Globální vlivy
- Marketingové trendy



Obrázek 7 Faktory ovlivňující vnímání značky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Protože se diplomová práce zabývá zejména ozbrojenými složkami státu, byl vytvořen specifický teoretický rámec, který nemusí odpovídat potřebám komerčních organizací ani tradičním neziskovým organizacím.

Strategické základy značky byly zpracovány dle brandového konzultanta a стратега Cahlíka. Struktura rámce rozvoje značky vyplývá z modelu marketingového specialisty Floora, ale jednotlivé okruhy modelu byly zpracovány tak, aby zahrnovaly i pohledy jiných odborníků.

Pokud jde o identitu značky byly použity dva přístupy. První, stručnější, vychází z pojetí Identity dle Kapferera, který použil nástroj pro tvorbu firemní identity Brand

Prism. Druhý přístup dle Floora využívá takzvaný „kruh značky“. Oba přístupy jsou významné a přináší rozdílnou perspektivu pohledu na identitu značky.

První složkou Floorova „kruhu značky“ je positioning, k jeho vymezení bylo využito zejména poznatků původního autora, ty byly doplněny o poznatky Kellera a Vysekalové. Postup pro vymezení positioningu značky popisuje poziční pentagram dle Zicha.

Pro základní vymezení osobnosti značky byl využit model archetypů značek, které v knize Hrdina nebo psanec zpracovaly autorky Mark a Pearson, dále pak byly využity poznatky z knihy Brand Building D. Aakera. K hlubšímu zpracování osobnosti značky byl použit model J. Aaker, která zpracovala model pro měření osobnosti značky, tento model využívá i Floor v knize Brand a Store. Obdobný model vytvořili i Azoulay společně s Kapfererem, který je uveden pouze v teoretické části diplomové práce. Tyto dva rozdílné pohledy na vlastnosti značek nejsou univerzální. Model Ocean není aplikovatelný na Armádu České republiky.

K pojetí komunikace značky byly využity prvky značky a tonalita značky. V tomto ohledu byla zdrojem informací zejména publikace „Strategický rozvoj značky“ Kellera a knihy zabývajících se identitou a chováním zákazníka Vysekalové, u některých pasáží bylo čerpáno z internetových zdrojů.

Pojem vnímání značky byl zpracován dle Vysekalové a Floora. S vnímáním úzce souvisí povědomí o značce a asociace spojené se značkou. Informace pro obě témata byly čerpány zejména od autorů Kellera a Příbové. V knize autora Kellera „Strategické řízení značky“ byly získány informace o Brand equity a modelu rezonance značky, které souvisí s vnímáním značky.

Podle Hodak, která se zabývá problematikou věrnosti a loajality zákazníka, byla zpracována poslední část rámce rozvoje značky, který se věnuje kontaktům se značkou. Další odstavce teoretické části se věnují trendům v marketingu a branding. Informace o trendech byly čerpány z internetu a z obecných znalostí autorky.

Dle poznatků z teoretické části byl sestaven obecný rámec rozvoje značky, podle kterého se bude odvíjet analýza přístupu k branding. AČR.

VYMEZENÍ RÁMCE ROZVOJE ZNAČKY			
Strategie značky	Identita značky	Kontakt se značkou	Vnímání značky
<i>Jádro značky</i>	<i>Positioning značky</i>	Přímý Nepřímý	Povědomí Asociace Sekundární asociace Model rezonance
Příslib	Poziční pentagram		
Vize	<i>Osobnost značky</i>		
Mise	Archetypy		
Mantra	Vlastnosti		
<i>Kultura značky</i>	<i>Komunikace značky</i>		
Hodnoty	Tonalita		
Symboly	Příběh		
Hrdinové	Prvky		
Rituály			
Aspekty působící na značku			
Marketingové trendy	Globální vlivy	Vnímání značky cílovou skupinou	Konkurence

Obrázek 8 Vymezení rámce rozvoje značky (Zdroj: Vlastní zpracování)

2. ANALYTICKÁ ČÁST

2.1. Představení AČR

AČR je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, které se dále člení na Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky je prezident republiky. Postavení, úkoly a členění ozbrojených sil České republiky upravuje zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky v platném znění. Velení armádě dle tohoto zákona zabezpečuje Generální štáb Armády České republiky, v jehož čele stojí náčelník Generálního štábu Armády České republiky, kterého na návrh vlády jmenuje a také odvolává prezident republiky. Od 1. ledna 2005 je naše armáda plně profesionální.

Za plánování a řízení obrany ČR je odpovědná vláda. Kromě vlády se na řízení obrany ČR podílejí další ústavní orgány, činitelé a instituce. Na zajištění obrany území státu se společně s ozbrojenými silami podílejí ozbrojené bezpečnostní sbory, záchranné sbory a havarijní služby v součinnosti se státními orgány, orgány územních samosprávných celků a dalšími právníckými a fyzickými osobami. Působení AČR udávají národní zájmy, členství České republiky v mezinárodních organizacích – EU, NATO, V4, OSN, OBSE. Nasazení armády do zahraničních misí je kompetencí obou komor parlamentu České republiky (Armáda 2030, 2019).

2.2. Hodnocení přístupu k brandingů AČR

V této části práce je podrobena obsahové analýze Armáda České republiky. Cílem je zodpovědět otázky týkající se identity naší armády, jejího vnímání veřejností či kontaktních bodů armády. Snahou bude specifikovat problematické oblasti, které by měla AČR podstatně vylepšit, i silné stránky, které je vhodné dále rozvíjet, prezentovat je, to vše s implementací brandové strategie.

Kvalitativní analýza Armády České republiky má základ ve struktuře teoretické části, která sloužila jako rámec výzkumu. Hlavními zkoumanými tématy byla identita značky, vnímání značky a kontakt se značkou.

Identita AČR je zpracována dvěma způsoby. První způsob vychází z upraveného modelu identity dle Ko Floora, kdy se identita skládá ze tří částí a dohromady tvoří „*kruh*

značky". Druhým nástrojem je model Brand Prism pro budování firemní identity dle Jeana Noela Kapferera. Oba způsoby pojetí identity se prolínají, i když každý poskytuje odlišný pohled na danou problematiku.

2.2.1. Strategie AČR

2.2.1.1. Příslib AČR

Základním úkolem AČR je zejména příprava k obraně České republiky proti vnějšímu napadení. Dalším úkolem je plnění úkolů v zahraničních operacích, jejichž cílem je udržení a nastolení míru a k obraně ve smyslu povinností vyplývajících z Charty OSN a smlouvy s NATO. Další úkoly AČR jsou uvedeny ve zmíněném zákonu č. 219/1999 Sb. Jedná se například o střežení objektů důležitých pro obranu státu, plnění úkolů v součinnosti s Policií České republiky, záchranné práce při živelních pohromách, zajištění letecké přepravy vládních činitelů a další (Gerhát, 2018).

2.2.1.2. Jádro AČR

Vize AČR

Vize Armády České republiky vychází ze změn, kterými svět za poslední roky prošel. Obrana státu se musí přizpůsobit novému bezpečnostnímu prostředí a novým, stále se vyvíjejícím hrozbám, které zahrnují více domén, technologií, metod a více regionů. Vizi Armády České republiky zahrnuje koncepce výstavby Armády České republiky pro rok 2030.

Armáda bude připravená na 21. století, nejen na minulé války. Je nutné se přizpůsobit vyšší míře nestability a nejistoty, obtížně předvídatelným hrozbám a zkrácení varovací doby.

AČR 2030 bude efektivní a akceschopná, dobře vycvičená, moderně vybavená, tak aby využila i všechny nové schopnosti, které nabízí dnešní doba. To České republice zajistí sebevědomou a atraktivní armádu. K dosažení vize přispěje i nová struktura armády (Armáda 2030).

Mise AČR

Při definování své mise AČR klade důraz na neustálou připravenost a zvyšování rychlosti reakce. AČR se zaměřuje na moderní způsob vedení boje. Posiluje schopnosti k řešení asymetrických a hybridních hrozeb, buduje a modernizuje nové schopnosti (např.

kybernetické síly). Vojáci budou schopní využívat pokročilé technologie a budou cvičeni tak, aby uměli čelit kybernetickým útokům. Pilířem armády je voják a každý bojovník by měl být vždy v lepším postavení než jeho protivník. Plnění náročných úkolů vyžaduje:

- Zabezpečení vybavení vojáků taktickou výstrojí, ručními zbraněmi, balistickými vestami a přístroji pro noční vidění.
- Personální posílení zejména bojových útvarů a navýšení aktivní zálohy, tak aby byla armáda účelnější a silnější.
- Upevnění pozice AČR, aby byla vnímaná jako platná součást silné aliance, což posílí schopnost obrany České republiky a jejího teritoria.
- Zvýšení důrazu na interoperabilitu se spojenci v NATO a na schopnosti v oblasti podpory spojeneckých jednotek na teritoriu ČR.
- Zvýšení flexibility a adaptability jednotek.
- Zvýšení schopnosti manévrových jednotek.
- Změny struktury velení, která zahrnuje tři úrovně-strategickou, operační a taktickou.
- Reorganizaci generálního štábu k efektivní funkčnosti.
- Akceleraci nákupy nové techniky a modernizaci pozemní i vzdušné síly, např. přezbrojení 7. mechanizované brigády.

Mantra AČR

Ačkoliv AČR nemá oficiálně stanovenou mantru značky, jednotky a útvary mají své speciální mantry či hesla, oficiálně schválené velením daného útvaru nebo pouze interní. Vhodnou mantrou může být slovní spojení „sloužím vlasti“. Tato fráze vyjadřuje podstatu existence armády a používá se mimo jiné i jako odpověď vojáka při přijímání gratulací, nebo vyznamenání namísto poděkování, čímž dává voják najevo, že své činy bere jako samozřejmost.

Různá motta vznikají i k různým slavnostním příležitostem a upozorňují na aktuální vojenská témata či udávají směr, jakým by se armáda měla ubírat. Další společná motta, od kterých by se mohla odvíjet mantra pro celou armádu, mohou být následující:

- Heslo „Jsme profesionálové“ se objevuje v oficiálním náborovém videu, které pro armádu natočil v roce 2005 Filip Renč (Tvararmycz, 2025).

- „Kostky jsou vrženy“ je citát Julia Caesara, který použil pro situaci, kdy vojsko již provádělo jeho rozkazy, jejichž vážnosti si byl vědom. Slovní spojení znamená, že rozhodnutí již nelze vzít zpět. Právě tento citát je na zvonu základní vojenské přípravy, jehož zvonění základní výcvik ukončuje (Nováková, 2012).
- „Moje srdce bije pro armádu.“ Motto vzniklo pro příležitost 14. mezinárodního veletrhu obranné a bezpečnostní techniky IDET 2017, kde měla AČR expozici. Motto mělo sloužit jako poděkování „vojákům z povolání, kteří svoji práci dělají s maximální profesionalitou a zodpovědností, a příslušníkům Aktivní zálohy, tedy občanům, kteří přestože mají svoje povolání, jsou připraveni podpořit profesionální armádu a bránit tuto zemi.“ (Zechmeistrová, 2017).
- „Jedna republika, jedna armáda“ konstatoval generál Opata v souvislosti s profesionálními vojáky a aktivní zálohami (Cyprisová, 2018).
- “Jsme profesionálové – Jdeme na to s rozvahou, hrdě a poctivě!!!” Motto stanovil pro svou jednotku velitel 9. jednotky PRT plukovník gšt. Ing. Antonín Genser (2012).
- „Kdo chce pomáhat vlasti, vždy si najde čas a způsob.“ Bylo motto slavnostního shromáždění v roce 2017 (Ehl, 2017).
- Čest, věrnost odvaha – obecně známá mantra. Stejný název nese například dokument o genpor. Ing. Sedláčkovi (Červené barety ČSR, 2011).

Mantry jsou oblíbené i u jednotlivých útvarů, definují nejen příslušné vojenské uskupení, které mantru používá, ale dává nám příležitost armádu lépe pochopit:

- „Pot šetří krev.“- 43. výsadkový pluk v Chrudimi (Šula a Maršál, 2021).
- „Doufej! jen naděje nevzdá se muž ani ve chvíli smrti.“ (Spem retine - Spes una hominem nec morte relinquit) - 102. průzkumný prapor generála Karla Palečka Prostějov (102pzpr.army.cz, 2014).
- „Dokud dýchám, doufám“ (Dum Spiro Spero) je citát Cicera, který používali i angličtí zajatí zpravodajci za II. Světové války. Nyní se jím řídí i 601. skupina speciálních sil generála Moravce (601skss.cz, 2012).
- „Sloužíme, abychom pomáhali.“- 15. ženijní pluk (zenijnipluk.army.cz, 2014).
- „Nám tvrz, nepřátelům hráz.“ - 151. ženijní prapor Bechyně (151zpr.army.cz, 2014).

- „Vždy existuje cesta.“ - 152. ženijní prapor Bechyně (151zpr.army.cz, 2014).
- „Kdo zná, vítězí.“ („sciens vincit“) - 53. Pluk průzkumu a elektronického boje (53pluk.army.cz, 2014).
- „Kdo vytrvá, vítězí“ – 14. pluk logistické podpory (14plogp.army.cz, 2014).
- „Učením se učíme.“ (Docendo dictimus) – Univerzita obrany (Unob.cz, 2014).

2.2.1.3. Kultura AČR

Budováním interní kultury je možné dosáhnout sjednocení tak velkého celku jako je armáda.

Oproti AČR mohou firmy zaměstnance sjednocovat vizuálně, prostřednictvím společných hodnot, symbolů, vzorů a tradic.

Cílem interního brandingů je dosáhnout požadované kultury a morálky v organizaci. V případě AČR tomuto cíli pomáhají všechny níže popsané aspekty, který navozují pocit sounáležitosti a podporují soudržnost celé armády.

Interní branding je rozdělen do pěti kategorií:

- Hodnoty
- Symboly
- Hrdinové
- Rituály

Ad 1. Hodnoty AČR

Kodex AČR:

AČR má jasně definované hodnoty, které fungují jako etický kodex vojáka, který musí dodržovat všichni, kteří se nachází ve služebním poměru armády, tak hodnoty významně ovlivňují armádní kulturu a naznačují, jak by měla být armáda v ideálním případě vnímána společností.

Odpovědnost a smysl pro povinnost

Voják si musí uvědomovat své povinnosti a projevovat iniciativu a tvořivý přístup ke službě. Vždy musí respektovat a dodržovat zákony, nařízení a rozkazy. Rozhodně však nejde o uposlechnutí rozkazů nařízení, jejichž dodržení by vedlo ke spáchání trestného činu. K odpovědnosti se váže samostatnost, iniciativa a tvořivý přístup jedince.

Obětavost

Pro vojáka musí být zájmy celku důležitější než jeho vlastní. Takové seřazení priorit by mělo být samozřejmé. Obětavost ve službě také znamená, že voják vždy armádě poskytuje maximum možného, vždy dá víc, než dostane zpět.

Odvaha

Odvaha znamená odhodlání, morálně-volní a duševní sílu dělat to, co je správné. A to i v případě, že následky a okolnosti mohou být nepříznivé. Voják musí mít sílu překonat složité, nebezpečné a riskantní situace a jejich velitelé či řídicí pracovníci v těchto situacích musí umět rozhodovat a převzít odpovědnost.

Věrnost

Voják musí být oddaný a loajální armádě, své zemi, svým nadřízeným. Ke svým kolegům a podřízeným musí projevovat respekt. Voják je ztotožněný a sepjatý se zájmy a osudy národa, armády, útvaru, jednotky, velitele a ostatních příslušníků celku. Věrnost posiluje sebedůvěru a pocit jistoty, pěstuje pozitivní pracovní vztahy a je důležitá pro navození pocitu sounáležitosti a vytvoření vztahů soudržnosti. S věrností jde ruku v ruce i hrdost.

Čest

Voják má povinnost jednat přímo, zásadově a v souladu se svým svědomím. Čest propojuje všechny výše uvedené hodnoty. Jednat čestně znamená jednat morálně a s čistým svědomím (Příručka vojáka AČR, 2005).

Prvky interního brandingu AČR:

Psychologická pomoc AČR

Armáda České republiky nabízí všem příslušníkům resortu obrany psychosociální péči. Do této skupiny patří profesionální vojáci, občanští zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci. Mezi služby psychologické pomoci AČR patří poradenství v oblasti profesního, osobního i rodinného života, krizová intervence v obtížných životních situacích, psychologická příprava na výcvik a vzdělávací a rozvojové programy, prevence rizikového chování či poradenství a školení velitelů (psychologove.army.cz, 2014).

Vojenský fond solidarity

Vojenský fond solidarity je projekt Ministerstva obrany České republiky a Charity Česká republika. Posláním fondu je poskytování pomoci pro vojáky a jejich blízké v případě těžké životní situace, do které se dostali bez vlastního zavinění. Projekt vznikl jako odezva na úmrtí pěti českých vojáků v roce 2014, kteří zahynuli v důsledku útoku sebevražedného atentátníka v Afghánistánu (acr.army.cz, 2022).

Zdravotní péče

Armáda České republiky nabízí svým zaměstnancům komplexní zdravotní péči s cílem maximálně chránit zdraví vojáků a vytvářet jim optimální podmínky pro zdravý způsob života a výcviku. Základní zdravotní péče je poskytována na ošetrovnách na útvarech, další speciální služby nabízí vojenské nemocnice. Vojenská zdravotnická služba mimo jiné funguje jako samostatný druh vojska, který pomáhá při krizových situacích a účastní se vojenských cvičení i misí, v současné době by měly probíhat změny tak aby zdravotnictví AČR odpovídalo standardům NATO (acr.army.cz, 2022).

Benefity

Svým zaměstnancům nabízí armáda různé benefity, samostatně nebo ve spolupráci s Vojenskou zdravotní pojišťovnou.

Některé benefity AČR:

- Náborový příspěvek pro vybrané pozice
- Možnost sportování a posilování během pracovní doby
- Rehabilitační pobyty
- 30 dnů dovolené
- Lékařská péče poskytována AČR
- Dětské skupiny MO ČR
- Zahraniční mise a vojenská cvičení
- Fond FKSP
- Možnost dalšího vzdělávání
- Dotované stravování

Některé útvary nabízí služby masérů a kadeřníků, za vojáky dojíždí i zaměstnanci vojenské zdravotní pojišťovny, aby jim pomohli uplatňovat výhody, které VOZP

nabízí. Dále se vojákům přerozdělují lístky na koncerty, lístky do kina a na další kulturní akce. Další benefity pro resort Ministerstva obrany jsou vedeny na webové stránce benefity-army.cz.

Kategorizované benefity (slevy pro e-shop nákupy, služby...):

- Sport a sportovní vybavení
- Bydlení
- Nákupy, E-shopy
- Cestování a volný čas
- Rodina a finance
- Auto, moto cyklo (benefity-army.cz, 2014)

Výběr zdravotních benefitů (Vojenská zdravotní pojišťovna):

- **Program rodina vojáka:** dentální hygiena, plavání, cvičení a regenerace, ochranné pomůcky ke střelbě.
- **Program válečný veterán:** očkování, dentální hygiena, plavání, ochrana zraku či sluchu při střelbě, lázně po návratu z mise.
- **Prevence pro žáky vojenských škol:** preventivní lékařské prohlídky nutné pro budoucí odbornou specializaci v Armádě ČR (vozp.cz, 2022).

Ad 2. Symboly AČR

Armáda České republiky je velmi tradiční, proto má v armádě symbolika významné postavení. Symbolikou se zabývá Vojenský historický ústav České republiky, který zřizuje komisi pro vojenské tradice a symboliku.

Vojenský stejnokroj

„Vojenský stejnokroj se stanovenými doplňky tvoří celek jednotného a účelného vystrojení vojáků a charakterizuje jejich příslušnost k ozbrojeným silám. Pravidla pro nošení stejnokroje určuje stejnokrojový výnos. Jednotné ustrojení při společných zaměstnáních stanovuje řídicí zaměstnání. V současné době nabízí vojákům dva základní druhy uniformy vzor 97 a 95, pracovní oděv vzor 92 a oděv do nepříznivého počasí (acr.army.cz, 2019).

Stejnokroj vzor 95 se nosí jako základní stejnokroj při výkonu služby, jak v dozorčí a strážní službě, tak v kanceláři, ve výcvikových prostorech či při bojové činnosti.

Stejnokroj 95 se nosí i během nouzového stavu, ve stavu ohrožení státu nebo ve válečném stavu. Tento oděv se objevuje ve dvou barvách, zelené a béžové. Univerzální zelený stejnokroj má svou letní obměnu, která se používá v horkých vlhkých podmínkách. Béžová varianta (pouštní) je určena pro vojáky, kteří působí v zahraničí, v horkých a suchých oblastech.

Stejnokroj vzor 97 se nosí při významných slavnostních příležitostech a běžné činnosti nebylo-li nařízeno používání stejnokroje 95. Běžně se nosí při výkonu služby na Ministerstvu obrany, Univerzitě obrany a Vojenské střední škole.

Dále se můžeme setkat s večerním, vycházkovým stejnokrojem 97, a s letním vycházkovým stejnokrojem 2005, který nosí vojáci a bývalí vojáci při stejných příležitostech jako vycházkový stejnokroj 97. Nepoužívá se ale při nástupech útvaru a ve vojenských výcvikových prostorech.

Součástí vybavení každého vojáka je i pracovní oděv vz. 92 a jednotné sportovní oblečení (army.cz, 2006).

Barety

Vojenské barety plní funkci pokrývky hlavy a slouží k rozlišení druhu vojenských jednotek. V AČR se používá šest barev. Nejčastější barvou je světle zelná, která je určena pro pozemní síly, chemiky, dělostřelce a hradní stráž. Světlé zelené barety jsou nově nahrazovány barety v khaki barvě. Khaki barety odkazují na příslušníky československých jednotek, které bojovaly za druhé světové války (ct24.ceskatelevize.cz 2019).

Příslušníci vzdušných sil nosí tmavě modré barety, logistické jednotky barety šedé barvy. Tmavě zelená barva baretů je společná pro jednotky hloubkového průzkumu, elektronického boje, geografie a meteorologie. Červený baret nosí příslušníci výsadkových jednotek, speciálních sil, jednotek rychlého nasazení a praporů v Jindřichově Hradci, Žatci a Táboře. Černé barety nosí pouze příslušníci Vojenské policie AČR (valka.cz, 2009).

U příslušníků AČR se můžeme setkat i se světle modrým baretem, který nepatří mezi barety AČR, nýbrž označuje účastníky mírových operací OSN, kteří je nosí jen v období výcviku a trvání daných misí (Ramil, 2020).

Prapory

„Bojový prapor je symbolem vojenské cti a statečnosti, připomíná každému vojákovi povinnost sloužit vlasti a bránit ji proti vnějšímu napadení.“ Bojové prapory vždy představovaly nejvyšší vojenské symboly. Prapor se jednotce uděluje pouze jednou jedinkrát, proto se může pyšnit převzetím bojového praporu jen jedna generace. Členové jednotky před nimi prapor neměli a ti po nich ho zdědí. Jednotka se může přejmenovat a reorganizovat, ale bojový prapor zůstává (vhu.cz, 2020).

Jak tvrdí praporčík Aleš Novotný: *„Minulé generace vojáků si jej vysloužily, současné a budoucí generace zavazuje. Je to spojnice minulosti, přítomnosti a budoucnosti.“* (strakonicky.denik.cz, 2021).

Čestný název

Čestný název získává jednotka s bojovým praporem, na kterém je název uveden. Čestné názvy by měly reprezentovat moderní vojenskou historii, a proto výběr podléhá komisi, která název schvaluje. Čestný název reprezentuje vojenskou jednotku nebo celý útvar. Název zároveň připomíná významnou vojenskou osobnost, místo, nebo událost vojenských dějin. Většinou se pojí k období první republiky, nebo k prvnímu, druhému a třetímu odboji, případně k současnému působení AČR. Bojový prapor i čestné názvy propůjčuje útvaram Ozbroyených sil ČR prezident republiky (vhu.cz, 2020).

Vojenské hodnosti

Vojenská hodnost vyjadřuje hierarchii vojáka v armádě. S nižší vojenskou hodností se váží pravidla, jak se chovat k vojákům s vyšší hodností, totéž platí i naopak. Hodnost se neváže s dobou služby konkrétního vojáka, ale s důležitostí a specifícností jeho funkce a s jeho znalostmi a dovednostmi. Existují výjimky, kdy hodnost neurčuje nadřazenost, ale pro účely diplomové práce nejsou tyto výjimky podstatné (Příručka vojáka AČR, 2005).

Hodnostní sbor	Vojenská hodnost
Mužstvo	vojín, svobodník
Poddůstojníci	desátník, četař, rotný
Praporčíci	rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík
Nižší důstojníci	poručík, nadporučík, kapitán
Vyšší důstojníci	major, podplukovník, plukovník
Generálové	brigádní generál, generálmajor, generálporučík, armádní generál
Čekatelé	vojín, svobodník, desátník, četař, rotný, rotmistr, nadrotmistr

Tabulka 3 Hodnosti AČR dle hodnostních sborů (Zdroj: Příručka vojáka AČR, 2005)

Vyznamenání

Nejvýznamnější vyznamenání České republiky uděluje prezident. Resortní vyznamenání pro Armádu České republiky uděluje ministr obrany. Řády a vyznamenání jsou uděleny vojákům za hrdinství, záchranu života, zásluhy v odporu proti totalitě, za službu v mírových silách v zahraničí a další výjimečné činy. Dále se v armádě udělují čestné odznaky a pamětní medaile, které si mohou stanovit samy útvary a jednotky, musí být schváleny příslušnou komisí Vojenského historického ústavu. Vojenská vyznamenání se nosí kompletní (in natura) jen při slavnostních příležitostech, při běžném nošení je na stejnokrojích nahrazují příslušné stužky (vhu.cz, 2020).

Řády a vyznamenání České republiky

- Řád Bílého lva
- Řád Tomáše Garrigua Masaryka
- Medaile za hrdinství
- Medaile za zásluhy

Vojenské resortní vyznamenání

- Záslužný kříž
- Medaile za zranění
- Medaile ministra obrany za službu v zahraničí

- Medaile Armády České republiky (acr.army.cz, 2019)

Rukávové znaky

Rukávové znaky vyjadřují příslušnost k určitému druhu vojska, útvaru, nebo jednotce. Na pravé paži se nosí znak útvaru a na levé znak jednotky. Většinou je znak vyšíváný nebo gumový. Existují oficiální rukávové znaky schválené Vojenským historickým ústavem, některé jednotky si nechávají vyšívat i neoficiální znaky, jejichž nošení závisí pouze na toleranci velitele. Rukávové znaky se vyrábí i jako pamětní upomínky na různé vojenské akce. Někteří vojáci rukávové znaky sbírají, na mezinárodních cvičeních a kurzech si je navzájem vyměňují (vhu.cz, 2020).

Ad 3. Hrdinové AČR

Citát z Galerie hrdinů generálního štábu AČR: „*Národu, který si neváží svých hrdinů, hrozí, že nebude žádné mít, až je bude skutečně potřebovat.*“ K uctění válečných hrdinů slouží také Den Válečných veteránů, který se slaví 11. listopadu, jeho symbolem jsou vlčí máky. Kromě tohoto dne se AČR věnuje jednotlivým hrdinům při příležitosti výročí události, která konkrétní vojáky mezi hrdiny vepsala. Hrdinové mohou získat medaili za hrdinství nebo oficiální resortní vyznamenání. V současné situaci dělíme hrdiny na válečné a novodobé. Řadě hrdinům AČR každoročně věnuje vzpomínku (vhu.cz, 2020)

Mezi hrdiny, kterým AČR každoročně věnuje vzpomínku patří například:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| • Josef Gabčík | • Emil Boček |
| • Jan Kubiš | • Otto Viktor Wagner |
| • František Chábera | • Václav Morávek |
| • Jiří „Regi“ Schams. | • Josef Šandera |
| • Tomáš Sedláček. | • Raimund Půda |
| • Jaroslav Selner | • Josef Scheiner |
| • Otto Smik | • Ludvík Krejčí |
| • Jaroslav Klemeš | • František Peřina |

Ad 4. Rituály AČR

K AČR neodmyslitelně patří rituály, mezi ty můžeme řadit vojenskou přísahu, vojenský pozdrav, pořadovou přípravu, vojenské ceremonie či vojenskou hudbu a čestnou

stráž, která taktéž k ceremoniím náleží. Vojenskou přísahu absolvuje každý voják obvykle jednou za život. Ceremonií a akcí za účasti vojenské ústřední hudby či čestné stráže se někteří vojáci účastní několikrát do roka, vojenský pozdrav či pořadovou přípravu provádí několikrát denně a mají ji plně zautomatizovanou. Všechny tyto rituály AČR udržuje, pěstuje a může na ně být náležitě hrdá.

Vojenská přísaha

Obsah přísahy a způsob jejího složení odráží podstatu státu, jeho ozbrojených sil, historických a národních tradic.

Vojenská přísaha se během let různě formovala do dnešní podoby. První přísaha uvedená na webu AČR je přísaha příslušníků Roty Nazdar z roku 1914. Jednalo se o rotu Cizinecké legie, která byla zformována z českých a slovenských krajanů, zvítězila v bitvě u Arrasu v roce 1915.

Vojenské přísahy vždy reflektovaly sociálně-kulturně politické dění na území České republiky i hodnoty armády. Můžeme si připomenout tyto přísahy:

- Vojenské přísahy různých legií revolučních vojsk, které bojovaly za uznání za uznání Československého státu
- Vojenská přísaha vojáků československé armády z roku 1951
- Vojenská přísaha vojáků Československé lidové armády z roku 1961
- Vojenská přísaha vojáků Československé federativní republiky z roku 1990
- Vojenská přísaha vojáků Armády České republiky z roku 1993
- Vojenská přísaha vojáků ozbrojených sil ČR z roku 2016

Vojenská přísaha je považována za nejvýznamnější rituál vojenské kariéry. Tradičně probíhala na Hradčanském náměstí, v posledních letech probíhá ve Vyškově ve Vojenské akademii za účasti prezidenta republiky, ministra obrany a dalších politických, statutárních a vojenských významných osobností. Vojáci slibují věrnost AČR nejen před právě vyjmenovanými osobnostmi, ale i před svými rodinami a známými.

Vojenská přísaha vojáků ozbrojených sil ČR z roku 2016

„Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice.“

Budu vojákem statečným a ukázněným, budu plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy.

Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně, připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení.

Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život.

Tak přísahám!“ (acr.army.cz, 2019).

Vojenský pozdrav

Salutování je speciální vojenský pozdrav, jehož původ má dvě možné verze. První verze sahá až do rytířské doby, kdy rytíř při pozdravu zvedal hledí, aby ukázali protějšku svou tvář. Druhá verze připodobňuje salutování sundávání pokrývky hlavy při pozdravu. V AČR vojenský pozdrav provádí pravou paží, natažená dlaň s prsty, které prodlužují předloktí, se přikládá k pravému spánku. Malíková hrana je jemně sklopena dolů tak aby nebylo vidět do dlaně. Způsoby provedení jsou v každé zemi trochu jiné. Obecně se pozdrav používá při zdravení a vzdávání úcty nadřízené, nebo vojensky výše postavené osobě, státní vlajce, hymně, nejvyšším státním představitelům či zemřelé osobě. Salutování by měl voják provádět jen pokud je ve vojenském stejnokroji. K civilnímu oblečení patří civilní pozdrav (ct24.ceskatelevize.cz, 2017).

Pořadová příprava

Takezvaná „pořadovka“ sestává ze souboru cviků, které jednotky provádí na povely velitele. Provedení pohybů musí nastoupené jednotky plnit přesně a synchronně. Dobře vystupující voják je znakem dobře vycvičené a ukázněné armády. Podle generála Pavla Štefky není pořadový výcvik jen „*pořadový krok, ale patří sem kázeň, ustrojenost, kultura chování, výchova ke kázni a plnění ustanovení základních řádů.*“ (army.cz, 2022).

Ceremonie a pietní akce

Největší ceremonií resortu obrany je vojenská přehlídka. V České republice se naposledy konala ke příležitosti 100. výročí vzniku samostatného Československého státu 28. října 2018 na Evropské třídě. V historii české armády se konaly vojenské přehlídky pouze dvě, v roce 2008 a 2018. Vojenské přehlídky jsou součástí vojenských tradic, konají se na Den vyhlášení samostatnosti dne 28. října jako připomínka ochoty našich předků bránit samostatnou republiku. K tomuto dni si připomínáme událost ve

Francouzském Darney, kdy byla poprvé projevena podpora ke vzniku samostatného státu Čechoslováků ze strany Francie. Novodobé vojenské přehlídky nejsou manifestací síly, nýbrž navazují na tradici prvorepublikových přehlídek (acr.army.cz, 2019).

Vojenská hudba

S Armádou České republiky je spjat profesionální dechový orchestr vojenské hudby Olomouc. Ústřední hudba AČR slouží k propagaci a reprezentaci Armády České republiky na veřejnosti, a k prezentaci české kultury v oblasti koncertní dechové i národní hudby. Ústřední vojenská hudba zajišťuje hudební doprovod na všech služebních akcích a zajišťuje vystoupení ve prospěch prezidenta republiky a vlády. Kromě velkého orchestru zajišťuje ústřední vojenská hudba i menší hudební uskupení různých žánrů. Kromě klasické a dechové hudby do repertoáru patří melodie z filmů, muzikálů a skladby populárních skupin. Zajímavostí je, že Ústřední hudba AČR má účet i na hudební aplikaci Spotify (ustrednihudba.army.cz, 2014).

Čestná stráž

Čestná stráž slouží k zabezpečení slavnostních, pietních i protokolárních událostí v České republice i v zahraničí. Vojenskými poctami doprovází uvítací ceremoniály při příjezdu důležitých státnických i zahraničních osobností. Účastní se slavnostních nástupů při odjezdech či návratech vojáků ze zahraničních misí. Dále doprovází všechny reprezentační či exhibiční akce i plesy GŠ a AČR. Při pietních aktech klade čestná stráž věnce a květiny na pietní místa a svou přítomností vzdávají čest zemřelým vojákům ve službě i v záloze. Během jednoho roku se čestná stráž účastní až 400 slavnostních, pietních či protokolárních aktů, včetně těch zahraničních (pvpraha.army.cz, 2014).

Hradní stráž

Hradní stráž zabezpečuje vnější ostrahu a obranu objektů užívaných prezidentem republiky a jeho hosty. Dále hradní stráž organizuje a zabezpečuje akce prezidenta republiky související s výkonem jeho ústavních pravomocí či s výkonem funkce vrchního velitele AČR. Příslušníci hradní stráže na tyto akce prezidenta v rámci České republiky doprovází (Hrad.army.cz, 2014).

2.2.2. Identita AČR dle Floora

Identita AČR se skládá dle teoretické části z positioningu, osobnosti značky a komunikace značky. Tato kapitola potvrzuje silný základ armády, na kterém je možné branding značky rozvíjet.

- **Positioning AČR:** definován podle pozičního pentagramu dle Zicha.
- **Osobnost značky:** definována pomocí archetypů značky či modelu Jennifer Aaker, který sám Floor využívá ve své knize Brand a Store. Do modelu jsou zařazeny vlastnosti, které o sobě AČR uvádí na náborových stránkách. Pro ještě lepší představu osobnosti AČR slouží představitelé značky.
- **Komunikace značky:** definována tonalitou, příběhem a prvky značky. Tonalita značky byla odvozována z online prostředí různých platforem, na kterých AČR působí.

2.2.2.1. Positioning AČR

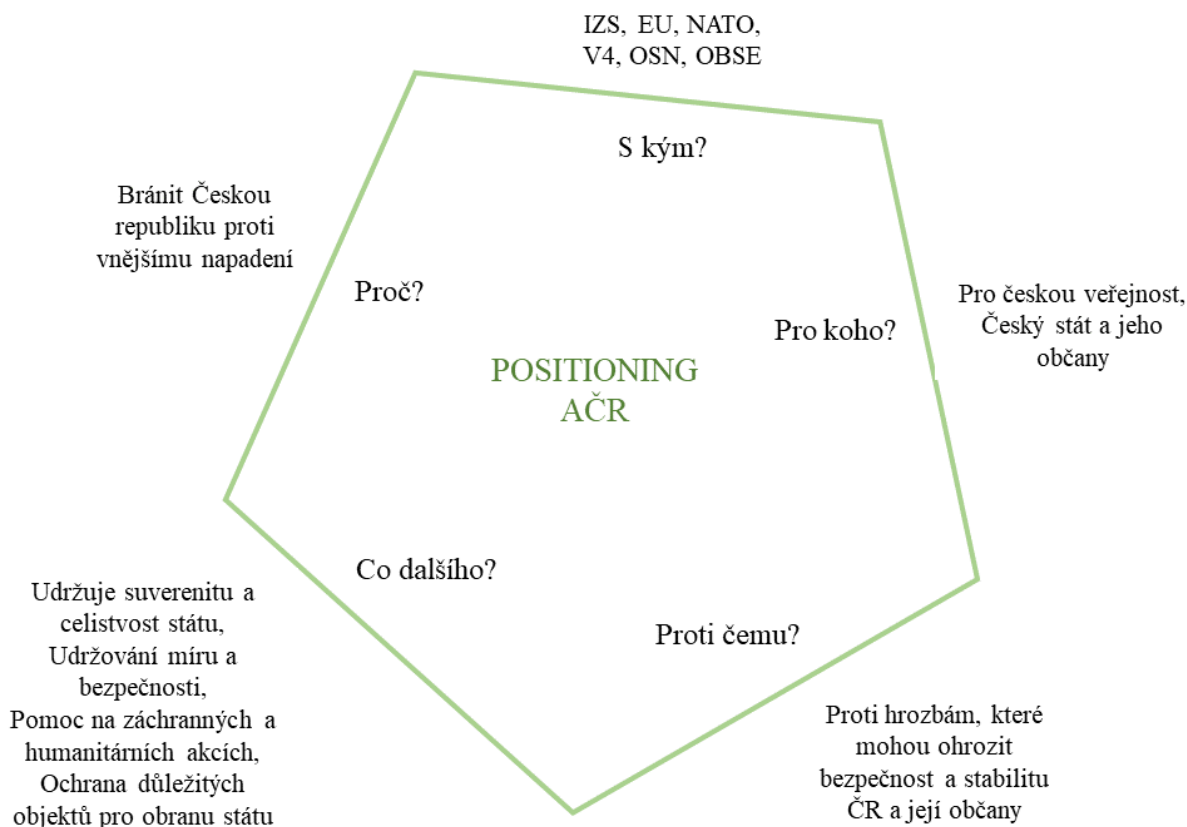
Proč? Posláním Armády České republiky je obrana České republiky proti vnějšímu napadení.

Co dalšího? Udržování státní suverenity a celistvosti státu, udržování míru a bezpečnosti, pomoc na záchranných a humanitárních akcích či ochrana důležitých objektů pro obranu státu.

S kým? S Integrovaným záchranným systémem, se Severoatlantickou aliancí, Visegrádskou skupinou, Organizací spojených národů, Organizací pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, s Evropskou unií.

Pro koho? Pro český stát a jeho občany.

Proti čemu? Proti hrozbám, které mohou ohrozit bezpečnost a stabilitu ČR a její občany.



Obrázek 9 Poziční pentagram značky (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zich, 2023)

2.2.2.2. Osobnost AČR

Osobnost značce dává jasný charakter, jaká by značka byla, kdyby byla člověk. Osobnost AČR může definovat prostřednictvím archetypů značky. Podle autorky knihy Hrdina nebo psanec je typickým archetypem pro armádu archetyp hrdiny. Tento archetyp u Armády České republiky není tak jednoznačný, náš národ bere armádu spíše jako ochránce, archetyp hrdiny zde obsažen sice je, ale je například naproti armádě USA upozaděn. Dalším možným archetypem pro AČR, kromě ochránce a hrdiny, je „jeden z vás“, pro armádu je stěžejní pochopení občanů ČR, že vojáci jsou součástí široké veřejnosti.

Konkrétnější rysy dávají značce její vlastnosti. V teoretické části byla popsána škála osobnosti dle J. Aaker, která bude dále používána. AČR uvádí některé vlastnosti značky na náborových stránkách, které byly zařazeny do škály dle J. Aaker.

Vlastnosti uvedené na náborových stránkách:

- Ryzí charakter
- Respekt
- Pomoc
- Nadšení
- Kamarádství
- Nové výzvy
- Jistota
- Příběh je cesta (kariera.army.cz, 2018)

Po zařazení těchto vlastností do modelu J. Aaker by měla být česká armáda čestná, vůdčí, ochránářská, vzrušující, přátelská a odvážná.

Charakteristika AČR dle náborových stránek	Vlastnosti dle Jennifer Aaker
Ryzí Charakter	Čestná
Respekt	Vůdčí
Pomoc	Ochránářská
Nadšení	Vzrušující
Kamarádství	Přátelská
Nové Výzvy	Odvážná
Jistota	Spolehlivá
Příběh je cesta	Jedinečná

Tabulka 4 Vlastnosti AČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: J. Aaker, 2003)

2.2.2.3. Komunikace AČR

Tonalita AČR

Tonalitu AČR využívá velmi vhodně podle typu dané platformy. Jinak komunikuje na webových stránkách, jinak na Twitteru, či na Instagramu. Uvolněný styl komunikace AČR používá na Facebooku a Instagramu. Na těchto platformách se snaží své publikum pobavit a ukázat svou lidskou stránku, ukazuje, že působí lidsky, že i kritiku zvládá velice dobře, že i v těchto případech se chová přátelsky.

Seriózní platformou jsou webové stránky, tonalita veškerého obsahu je poměrně formální a nevýrazná, velkou měrou k tomu přispívá, že armáda o sobě mluví ve třetí osobě.

Tonalita na Twitteru je spíše seriózní a informativní, ale oproti webovým stránkám má osobnější charakter tím, že o sobě píše v první osobě.

Problémem tonality AČR nastává v případě Facebooku, kdy AČR mísí seriózní se zábavným. Může se totiž stát, že zábavný příspěvek shodí v očích návštěvníka vážnost druhého příspěvku.

Na sociálních sítích AČR se totiž často setkáváme s nesmyslnými komentáři návštěvníků, které jsou známkou poklesu respektu k AČR, pokles může být vyvolaný právě danými zábavnými příspěvky, které nejsou použity ve správný okamžik.

Příběh AČR

Prostřednictvím obsahové analýzy nebyl nalezen žádný ucelený příběh, který by podporoval dobrou pověst AČR. Možná je to tím, že má armáda za svou historii příběhů příliš mnoho a špatně se tvoří nějaký jednotný, který by armádu a její hodnoty a přínosy vyjadřoval. Armáda slovo příběh zmiňuje na náborových stránkách ve slovním spojení příběh je cesta. Proto by armáda mohla stavět svůj příběh na tomto krátkém heslu.

Prvky značky AČR

Nejvýznamnější prvky značky AČR jsou uvedeny níže, některé mají jasná pravidla, ale větší část prvků naší armády nemají jasné rysy a nabízí se zde několik možných variant, jak k nim přistupovat.

Ad 1. Název značky AČR

Název Armáda České republiky je výstižný a obsahuje všechny potřebné informace. Už historicky je zvykem, že naše armáda byla pojmenována velmi přímočaře a vždy ve svém názvu odrážela i politické ražení státu.

Oficiální názvy armády od roku 1918:

- 1918–1950 – Československá branná moc
- 1950–1954 – Československá armáda
- 1954–1990 – Československá lidová armáda

- 1990–1992 – Československá armáda
- 1993–dosud – Armáda České republiky (czdefence.cz, 2022)

Ad 2. Logo AČR

Znak Armády České republiky se sestává ze čtyřech bastionů, které jsou natočeny tak, aby tvořily čtverec postavený nakoso. Přes čtverec jsou položeny dva meče s čepelí vzhůru. Přes meče je položen v oblasti vymezené bastiony velký státní znak České republiky, který je olemovaný stejnou barvou jako meče a bastiony. Velký český státní znak tvoří čtvercový štít se čtyřmi poli. V prvním a čtvrtém červeném poli je stříbrný dvojocasý lev ve skoku se zlatou korunou a zbrojí, který symbolizuje Česko. V druhém, modrém poli, je červeno-stříbrná šachovaná orlice se zlatou korunou a zbrojí, která symbolizuje Moravu. Ve třetím, zlatém poli, je černá orlice se zlatou korunou a červenou zbrojí se stříbrným půlměsícem, který má uprostřed křížek, na obou stranách je zakončen jetelovými listy, černá orlice symbolizuje Slezsko. Český lev se ve státním znaku opakuje kvůli pravidlům heraldiky. V situaci, kdy jsou ve čtvercovém štítu pouze tři znaky, se ve čtvrtém poli opakuje znak z pole prvního. Meče s čepelí nahoru lze vyložit jako připravenost armády k obraně svého území, historických zemí České republiky, tedy Čech, Moravy a Slezska, které chrání opevnění ve formě bastionů (zakonyprolidi.cz, 2022; mujstat.cz, 2014).

Ad 3. Barva AČR

Armáda má oficiálně stanovené barvy, které užívá na stejnokroji vz. 95. Naposledy se barvy měnily v roce 2013. Aktuální odstíny barev definuje norma ČOS 108017. Obecně je nejvíce používána barva ze vzorníku „světle zelená“, můžeme ji znát pod pojmy „vojensky zelená“ nebo „khaki“. Dále armáda používá černou, zlatou a bílou barvu. S armádami se pojí i kombinace stanovených barev do maskovacích vzorů, hlavním maskovacím vzorem pro AČR je letní maskovací vzor, který využívá černou, hnědou, tmavě a světle zelenou barvu. Každá barva má u maskovaného vzoru přesně dané procentuální zastoupení. Další maskovací vzor je pouštní, horský a zimní. Pokud jde o reklamní předměty či jinou marketingovou prezentaci, užívá AČR khaki barvu, maskáčový vzor, žlutou či zlatou barvu nebo bílou a černou (armadinoviny.cz, 2022).

Ad 4. Písmo AČR

Armáda České republiky používá na webových stránkách font Roboto Condensed, náborové webové stránky užívají font Oswald v kombinaci s nadpisy ve fontu Gunplay. U fontů Roboto Condensed a Oswald můžeme najít podobné rysy jako geometričnost, větší zhuštění a protažení písma. Font Gunplay, které připomíná šablonovité písmo, které bylo používáno na krabicích a bednách, mimo jiné i s vojenským materiálem. To vysvětluje, proč šablonovitá písmo vyvolávají asociace s armádou.

Ad 5. Slogan AČR

AČR nemá jasně definovaný slogan, v posledních letech se v propagačních spotech a dalších materiálech objevovaly následující slogany, které v krátkosti veřejnosti prezentuje hodnoty a charakter armády.

- „Tam, kde jiní nestačí.“
- „Jsme tu, když je nás třeba. Jsme armáda.“
- „Bráníme svět, jaký znáte.“
- „Jsme profesionálové.“
- Slogan Aktivních záloh AČR zní: „Nebud' jen obyvatelem, staň se občanem.“

Ad 6. URL adresa AČR

URL adresa acr.army.cz je zvolena velmi vhodně, i když nejde o nejjednodušší možnou variantu, nicméně je název zvolen logicky a je zapamatovatelný. Skládá se ze dvou částí oddělených tečkou. První část „acr“ je zkratka názvu armády bez diakritiky a „army“ je anglický výraz pro armádu. Armáda České republiky nemohla zvolit pouze acr.cz, protože může být spojována s aplikací Another Call Recorder, nebo s autoklubem ČR, či s autobazarem ACR auto. Možnou další variantou by byla URL adresa acr.armada.cz, což by bylo pro české publikum možná přijatelnější.

Ad 7. Představitel značky AČR

AČR nemá jasně stanoveného představitele značky. Tento fakt je rizikový v tom ohledu, že si každý občan ČR vybavuje ve spojení s armádou jiného člověka. Může se stát, že pokud nebude stanoven představitel, vybaví si občané různé osobnosti, které mají nějakou návaznost na armádu, třeba i negativní. Lidský mozek si vybaví negativní zkušenosti lépe než ty pozitivní. Je tedy velice důležité, aby této situaci armáda

předcházela tím, že bude svoji značku pojit s vybranou osobou, která by měla jít příkladem a reprezentovat dobré stránky a hodnoty armády.

Ad 8. Znělka a zvukový prvek AČR

Konkrétní znělku AČR stanovenou nemá, je mnoho skladeb, které pojí silné asociace s armádou, ale žádnou armáda nepoužívá opakovaně a konzistentně tak, aby se dala považovat za znělku.

2.2.3. Identita AČR dle Kapferera

Fyzické vlastnosti: vojenská zelená, uniforma, maskáč vz. 95, logo AČR, hodnosti, zbraně – od České Zbrojovky, barety.

Pravděpodobně nejvýraznějším prvkem fyzických vlastností AČR je logo, které reprezentuje připravenost armády k obraně vlasti. Obecně armádu reprezentuje i zevnějšek a příslušenství samotných vojáků, které tvoří uniformy, hodnostní označení, barety i zbraně používané převážně od České Zbrojovky.

Uniformy mají svůj specifický střih i barvy. Maskovací vzor 95 je velmi dobře zapamatovatelný a unikátní pro AČR. V blízké době bude nahrazen novým vzorem, který bude modernější, ale stále specifický pro českou armádu. Dalšími barvami AČR je vojensky zelená a modrá, což jsou barvy uniforem vz. 97.

Osobnost: ochránářská, čestná, přátelská, odvážná, vůdčí, spolehlivá, dobrodružná, jedinečná, zásadová, mladá ale tradiční, chudá, bojuje se špatnou pověstí.

Osobnost AČR vyplývá z poslání, je ochránářská, spolehlivá, dobrodružná, jedinečná, ale také zásadová. Naše armáda může být považována za poměrně mladou, navazuje na historické tradice a pečuje o ně. AČR ve srovnání s většinou armád NATO trpí dlouhodobým podfinancováním, způsobených neschopností dodržet závazek vůči NATO podporovat obranu 2 % HDP, proto může být vnímána jako relativně chudá. Bojuje i se špatnou pověstí, která v řadě případů zůstala v podvědomí našich spoluobčanů, vojáků základní služby za minulého režimu.

Kultura: odpovědnost a smysl pro povinnost, obětavost, odvaha, věrnost, čest, státní suverenita.

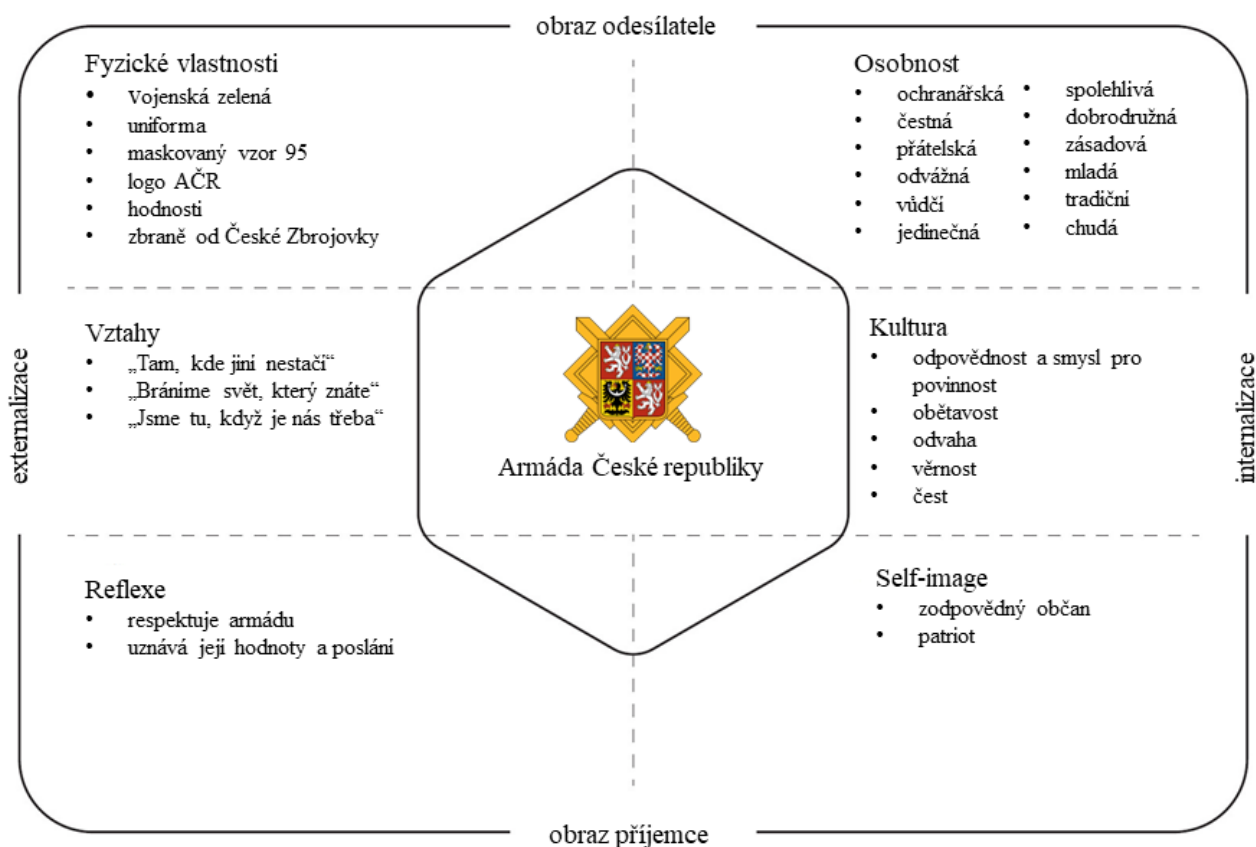
Kulturu AČR nejlépe vystihují její hodnoty jako odpovědnost a smysl pro povinnost, obětavost, odvaha, věrnost, čest, hrdost a láska k vlasti. AČR se snaží být svou kulturou dobrým vzorem pro společnost. Tuto kulturu například převzaly i civilní spolky věnující se vojenské tematice.

Vztahy: „Tam kde jiní nestačí.“; „Bráníme svět, který znáte“; „Jsme tu, když je nás třeba.“

Vztahy armáda pěstuje komunikací na veřejně přístupných akcích, ale i skrze PR, webové stránky a sociální sítě. Dále stručně a výstižně komunikuje svými slogany, pro armádu je stěžejní, aby občané znali důvod její existence.

Reflexe: V ideálním případě by měl mít občan České republiky respekt k armádě a měl by uznávat její hodnoty a poslání. Měl by být ochoten se o armádě informovat a v případě potřeby s ní spolupracovat a podporovat ji. Také by měl být schopný uvažovat kriticky a diskutovat o otázkách, které se týkají armády a jejích poslání, aby mohl přispět ke zlepšení její práce a úspěšnému plnění jejích úkolů.

Self-image: Občan, který podporuje armádu, se může cítit dobře a být hrdý na to, že pomáhá ochraňovat bezpečnost a zájmy své země a občanů. Podpora armády může být pro mnoho lidí projevem patriotismu a osobní odpovědnosti.



Obrázek 10 Brand Prism (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2012)

2.2.4. Kontakt s AČR

Prostřednictvím kontaktu zákazníka se značkou se mezi oběma subjekty tvoří vztah a důvěra. V oblasti ozbrojených sil narazíme na další specifika státních nekomerčních organizací. I když se může AČR považovat za službu, slouží výhradně státu a je pro občany individuálně téměř nedostupná. Proto je třeba každou možnou formu kontaktu občanů se značkou plánovat a věnovat mu pozornost.

Přímý kontakt s AČR

Nejsilnějším zážitkem je pro občana přímý kontakt s armádou. Proto armáda plánuje velké i menší veřejné akce. Největší veřejnou vojenskou akcí je vojenská přehlídka, která se dosud konala pouze dvakrát, a to v letech 2008 a 2018, vždy 28. října v Praze. Dále také akce pod názvem Bahna, Dny NATO, Cihelna a CIAF a ARMY den, kde je veřejnosti prezentována armáda v akci. Divák zde může vidět vojenskou techniku, výstroj, vojáky v akci, někdy i s ukázkami se cvičenými psy a dravci. Akce jsou většinou vhodné i pro děti, pro které jsou připraveny vhodné aktivity, často si odnášejí drobné

dárky, např. ve formě armádního pexesa, omalovánky atd. K dalším podobným akcím menšího formátu patří akce jednotlivých útvarů a tzv. Family Days nebo dny otevřených dveří.

Armáda se účastní různých pietních akcí, oslav osvobození a dalších významných státních výročních akcí. Armádu reprezentuje i armádní orchestr, a to nejen na vojenských akcích, ale i na veřejných koncertech.

Dalšími veřejnými akcemi jsou slavnostní vyřazení studentů Univerzity obrany (UO) či slavnostní vojenská přísaha na Pražském hradě, případně ve Vyškově.

AČR se také účastní akcí se zaměřením na vojenskou historii, kde spolupracuje s různými zájmovými spolky, např. na rekonstrukci významných historických bitev.

Není výjimkou účast armády na veletrzích jako např. IDET, kde je dokonce jedním z největších vystavovatelů. Dalším veletrhem je například Gaudeamus, kde prezentuje Univerzitu obrany. Armádu lze vidět i na veřejných akcích obcí jako dětský den, sportovní dny atd.

Armáda se snaží s civilisty spojit i prostřednictvím projektu Příprava občanů k obraně státu (POKOS). Pokos má za cíl připravovat občany k obraně státu, vzdělávat je a pěstovat národní sounáležitost přednáškami, besedami, soutěжами, školeními a dalšími akcemi pro veřejnost. Projekt je populární zejména na druhých stupních základních škol, kde je cílem předávat informace související s obranou státu, historií a tradicemi naší armády a jejím zapojením do řešení krizových situací vojenského i nevojenského charakteru. Děti si mohou prohlédnout vojenskou techniku, otestovat svou fyzickou zdatnost a zhlédnout zajímavé vojenské ukázky.

Dále armáda pořádá výstavy, např. s fotkami ze zahraničních operací.

Nepřímý kontakt s AČR

Ke kontaktu s armádou dochází i nepřímo prostřednictvím médií, které mají zásadní vliv na vytváření obrazu armády ve společnosti. Armáda s médii spolupracuje, poskytuje rozhovory, zájemcům umožňuje vyzkoušet si některé aktivity armády, např. kurz přežití. Podporuje i účast zpravodajů na zahraničních misích i v místech, která nejsou běžná k návštěvám. Armáda spolupracuje i s producenty filmů, poskytuje odborné poradenství u produkcí s vojenskou tematikou. V roce 2005 byl uveden první televizní spot AČR,

který točil režisér Filip Renč. AČR mohli televizní diváci vidět i v seriálu „Provedu!“, který vysílala Česká televize.

Armáda stále více kontaktuje veřejnost pomocí internetu. Na různých platformách občanům představuje profesionální videa a fotografie z výcviků, které ukazují armádu jako dynamickou, vysoce vycvičenou, účinnou a potřebnou. Hlavním bodem prezentace na internetu jsou webové stránky AČR, které jsou propojeny s portály ministerstva obrany a se stránkou zaměřenou výhradně na zahraniční mise AČR. Na webových stránkách najdeme informace o aktuálním dění armády, její struktuře, výstroji, výzbroji a technice. Hlavním informačním zdrojem na webových stránkách jsou některé dokumenty armády, které jsou nabízeny i ke stažení, ale ve struktuře webové stránky jsou poměrně ukryty. Běžný návštěvník se tedy o armádě a jejím poslání a charakteru dozví na tomto webu poměrně málo.

Další variantou jsou náborové stránky AČR, na které se můžeme dostat přes odkaz uvedený na oficiálních webových stránkách. Stránky jsou velice moderně zpracované a upoutají návštěvníkovu pozornost, který se o osobnosti armády dozví o něco více než z webových stránek army.cz.

AČR je v kontaktu s občany i na sociálních sítích, které armáda využívá poměrně dobře., postupně se stále zlepšuje. Armáda je velmi aktivní na Facebooku, Twitteru, Instagramu i YouTube.

Facebook AČR má v roce 2022 přibližně 167 tisíc fanoušků. Zveřejňuje zde profesionální i amatérské fotografie či videa ze života armády. Ukazují zde profesní i lidskou stránku vojáků, profesionálů i záložníků. Nezapomíná zde na historické i novodobé hrdiny. Velkou výhodou Facebooku je vysoká odezva fanoušků na aktivitu AČR. Na Facebook přidává AČR 1-3 příspěvky denně, které se obvykle setkávají se s kladnou odezvou. Pokud se zde objeví negativní komentáře, armáda je bere s humorem a grácií. Ve většině případů zvládají negativní komentáře odrazit fanoušci. Armáda zde působí profesionálně, zodpovědně, soucitně a přátelsky. Velkým plusem je nadsázka a schopnost vtipné a pohotové reakce na některé situace.

Instagram AČR má 25,4 tis. sledujících, AČR přidává zpravidla 1 příspěvek denně. Příspěvky mají obdobný charakter jako na Facebooku, jejich množství je tedy menší, nemají tak silnou odezvu. Ve využívání formátu Stories i Reels má AČR stále rezervy.

Twitter AČR má 79,8 tis. sledujících, tato platforma má serióznější styl informativního charakteru. Armáda zde tweetuje své příspěvky, nebo re-tweetuje zajímavé příspěvky jiných profilů související s AČR.

YouTube AČR má 25,6 tis sledujících a 863 videí. Armáda zde uvádí několik mini seriálů, např. „Nikdy se nevzdáme, We know what we have – Víme, co máme, Anthropoid. Nastupující technologie v armádě, We are NATO“, dále pořady typu „vojenská psychologická poradna a fitness s vojáky“. Dále zde můžeme najít kategorie videí jako propagační spoty, zpravodajství „army“, nábor do ozbrojených sil, zajímavosti ze života AČR, amatérská videa na podporu české armády, dokumenty o naší armádě, programy pro veřejnost, kanál aktivních záloh, osobnosti armády, nasazení AČR a její výcvik, technika a výzbroj AČR. YouTube je platforma, na které se návštěvník o armádě a jejím poslání může dozvědět nejvíce. Mezi další profily, které se týkají AČR na YouTube, můžeme zařadit internetový magazín „A-news, AZTV“, který se věnuje aktivní zálohám a youtubera „Tankistu“, který se snaží přiblížit armádu občanům poutavým způsobem.

Dále se na internetu můžeme setkat s internetovými magazíny na téma ozbrojených sil. Například Armyweb je „Army lifestyle“ magazín, zatímco „Armádní noviny“ jsou konzervativnější.

Armáda vydává i tištěnou formu časopisů, mezi které se řadí časopisy „A report, A-rewiev, Dukla sport, Vojenský geografický obzor, Obrana a strategie, Listy Univerzity obrany, či Vojenské rozhledy“, které také vydává Univerzita obrany.

S AČR se často setkáváme i na zpravodajských serverech. Tyto servery mají vysoký dosah a pro armádu je tedy stěžejní, aby se o ní psalo v pozitivním kontextu. Proto má AČR pověřené pracovníky na komunikaci s médii. Pravidelně se s tematikou ozbrojených sil setkáváme na serverech Aktuálně, I-rozhlas, TN-CZ, Seznam zprávy, IDNES nebo Novinky.cz.

S armádou se můžeme setkávat i prostřednictvím knih, momentálně jsou v kurzu zповědi českých vojáků: „Do temnoty, Já voják v Afghánistánu, Ten druhý život, Navzdory, Nejlepší četa, aneb cesta do armády, Cesta vojáka, V první linii“.

Další zajímavé kontaktní body s armádou vytváří youtuber Tankista, který podává zajímavé informace o armádě velmi poutavým způsobem. Na Facebooku funguje

zájmová skupina pod názvem „Meme AČR“, která tvoří zábavný obsah ze života armády. Na audio platformách nalezneme podcasty „Pozor, pohov“, nebo „Polní kuchyni generála Pavla“. Na sociálních sítích jsou aktivní někteří současní či minulé aktivní armádní činitelé. Velmi aktivní je například Vrchní praporčík AČR – Peter Smik.

2.2.5. Vnímání AČR

Vnímání armády České republiky se během let velmi mění. Dle agentury STEM armádě důvěřuje 74 %, což znamená, že armáda je ze všech státních institucí nejdůvěryhodnější (STEM, 2019).

Tento fakt potvrdilo i dotazníkové šetření v rámci této práce. Ačkoliv ve společnosti stále přetrvávají některé stereotypy a předsudky, které se promítají z minulosti, dle generála Řehky se vojáci setkávají s nevráživostí spíše na internetu, kde lidé ztrácejí zábrany kvůli anonymitě příspěvků. Špatná pověst spojená s minulostí vznikla v době, kdy armáda nebyla profesionalizovaná a byla zavedena povinná vojenská služba. Do stavu vojáka v základní službě se tak dostali i muži, kteří neměli k armádě jinak žádný vztah a neměli žádnou vnitřní motivaci pro službu v armádě. Bez motivace vojáci v základní službě neodváděli výkony v požadované kvalitě, proto velitelé získali vysokou nedůvěru v takovéto mužstvo a situaci se pokoušeli řešit zvýšenou kontrolou, drilováním a tresty (Wirnitzer, 2019).

Dalším důvodem špatné pověsti armády může být personální náročnost obstarat tak početnou armádu. Mnohdy se tak do velitelských funkcí dostávali lidé, kteří neměli požadované vzdělání, nebo nezvládali svěřené kompetence. Výsledkem uvedených faktorů bylo poškození pověsti armády a vznik hanlivých přezdívek pro vojáky, typickými byla pojmenování jako „zelený mozek“, „guma“, „lampasák“. Podle Zelinky jsou tyto stereotypy spojeny s generací, která zažila poslední dozvuky neprofesionální armády, kdy fungovala základní vojenská služba. Mnozí z této generace totiž zažilo základní vojenskou službu osobně, často se objevovala i různá ponižující forma útlatku. Tato situace se začala razantně měnit v době profesionalizace armády, kdy se armáda omezila na vojáky z povolání, kteří si svou kariéru v armádě zvolili sami. Dle Iva Zelinky spočívá dobrá pověst naší armády v tom, že armáda *„obyvatelům nijak neškodí, dává jim pocit bezpečí. Vidí reálné výsledky ať už doma či v zahraničních misích a zároveň na ně neklade žádné požadavky, které by lidé nechtěli plnit, jelikož není základní*

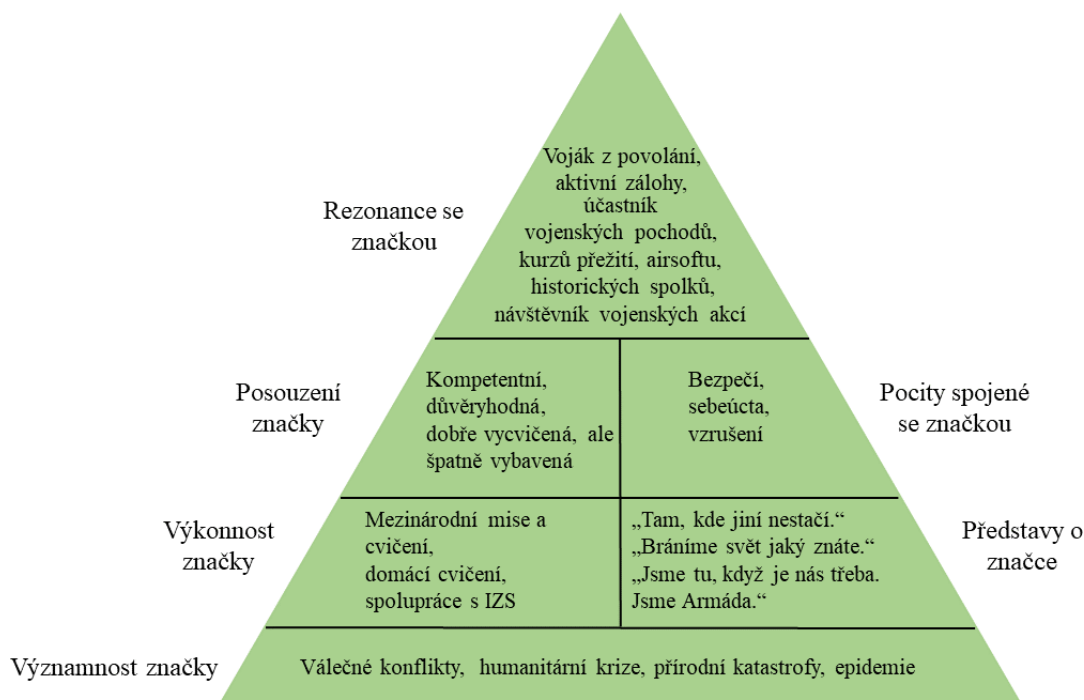
vojenská služba. To, že neexistuje základní vojenská služba, a to, že je armáda tak oblíbená, jsou dvě spojené nádoby. Kdybychom tuto rovnici změnili, tak si myslím, že se budeme divit." (Komárek, 2022).

Z doby před profesionalizací armády těží i česká kinematografie, kdy se ve filmech a pořadech stále opakují zastaralé vzorce chování vojáků, které k dobré pověsti armády nepřispívají, to potvrdilo i dotazníkové šetření.

Pokud se odkloníme od návaznosti na minulost, současně dobré pověsti AČR škodí svým neadekvátním chováním někdy i aktivní či bývalí vojáci z povolání zejména svým chováním na veřejnosti. To se pak negativně odráží v podvědomí lidí, což i ojedinělými excesy vrhá špatný stín na celou armádu, upozadí se tak většinový pozitivní profil ostatních vojáků. Dalším všeobecně známým faktem, který poškozují dobré vnímání AČR, je zastaralé vybavení a technika, které mohou mít vliv na snížení bojeschopnosti naší armády a na její šance plnit řádně všechny svěřené úkoly. Je pozitivní, že i přes tato zjištění je z dotazníkového šetření patrné vnímání naší armády jako důvěryhodné organizace.

Dle historičky Koldinské (2022) může vysoká důvěra české veřejnosti spočívat v nepřítomnosti *„všeobecně respektovaných civilních autorit ve veřejném prostoru. Společnost rozštěpená a polarizovaná v důsledku informační války i reálné války probíhající v blízké zemi však zákonitě hledá lídry a legitimní vzory.“* Veřejnost tak může upřednostňovat ty, kteří v období krizí neselžou.

Model rezonance AČR



Obrázek 11 Model rezonance AČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Keller, 2013)

Významnost AČR: Potřebu AČR si občané uvědomují zejména v případech přírodních katastrof, epidemií, při humanitárních krizích a při válečných konfliktech.

Výkon AČR: Armáda se aktivně zapojuje do mezinárodních cvičení se svými spojenci, svou aktivitou pěstuje dobré vztahy a dokazuje, že je platným členem aliancí. Aby byla schopná odvádět dobré výkony na mezinárodních cvičeních, je nutné provádět i cvičení na „domácí půdě“. Jelikož je posláním armády pomáhat při přírodních katastrofách, humanitárních krizích a epidemiích, spolupracuje armáda s IZS tak, aby v případě nutnosti probíhala jejich spolupráce co nejefektivněji.

Představa AČR: Představu o značce utváří demografické i psychografické faktory.

Demografické faktory AČR

- Rod: ženský rod, ačkoliv je armáda převážně mužskou záležitostí
- Věk: mladá, ale tradiční
- Národnost: česká
- Příjmy: vzhledem k současnému vybavení a prozatím nízkým financím na zlepšení stavu můžeme řadit naši armádu spíše mezi chudší armády

Psychografické faktory AČR

- Postoje: konzervativní
- Vlastnosti: ochranářská, čestná, přátelská, odvážná, vůdčí, spolehlivá, dobrodružná, jedinečná, zásadová
- Využití: situace, nebo důvody potřeby služeb AČR dobře prezentují její slogany: Tam, kde jiní nestačí, "Jsme tu, když je nás třeba. Jsme armáda.“ „Bráníme svět, jaký znáte.“
- Identifikace: zákazníkem AČR je zejména stát, který armádu zřizuje a využívá k ochraně svého území a jeho obyvatelstva, slouží tedy všem občanům bez rozdílu

Posouzení AČR

Značku posuzujeme dle kvality a důvěryhodnosti, na základě těchto faktorů značku zvažujeme a přiřazujeme jí superioritu.

Kvalita AČR: Dobře vycvičená, ale špatně vybavená.

Důvěryhodnost AČR: Důvěryhodnost značky se skládá ze tří dimenzí:

- **Odbornost AČR:** Vysoká kompetentnost prokázána úspěchy na mezinárodních cvičeních. Česká armáda je vnímána jako velice dobře vycvičená, disciplinovaná, na rozdíl od jiných armád se schopností improvizace.
- **Důvěryhodnost AČR:** AČR si získala u občanů ČR velkou důvěru, je dokázáno i sociologickým průzkumem agentury STEM. Armáda získala v červnu 2022 důvěru 74 % Čechů.
- **Sympatie AČR:** Armáda se stala více zajímavou díky pomoci při pandemii, po tornádu, pozornost se na armádu upírá i vlivem konfliktu Ruska a Ukrajiny. Díky těmto aspektům získala AČR větší pozornost, má příležitost získat i větší podporu vlády i občanů.

Superiorita AČR: Superiorita české armády nespočívá v nejlepším a nejmodernějším vybavení, ale v kompetentnosti a umění improvizace. Díky schopnosti improvizovat jsou vojáci AČR na zahraničních misích velice ceněni. Dokáží si poradit v nejrůznějších situacích, např. taktice, při opravách techniky.

Zvažování AČR: Armáda by měla využít zvýšené pozornosti vlivem konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou. Občané ČR pocítují nejistotu a uvědomují si, že zastaralé vybavení

armády, které je navíc závislé na dodávkách náhradních dílů z Ruska, je nedostatečné a je důsledkem velmi nízkých příspěvků na resort obrany.

Pocity vyvolané AČR

Cílem AČR je vyvolávat zejména pocit bezpečí. Díky tomu, že má AČR dlouhou historii, můžeme pociťovat i národní hrdost či sebeúctu. Pokud se setkáváme s armádou na vojenských akcích a přehlídkách, při pořadové přípravě nebo ukázkách bojových akcí, je u zúčastněných pozorovatelů znatelná hrdost na armádu.

Rezonance s AČR

Občané ČR mohou podporovat armádu různými způsoby, mj. prostřednictvím sociálních sítí, aktivně zapojením do aktivních záloh.

Kategorie rezonance:

- **Postojový vztah:** Volič s nákloností k armádě může volit strany, které armádu podporují. Další variantou může být like příspěvku AČR na sociálních sítích, návštěva webových stránek AČR, zvýšený zájem o dění v armádě.
- **Věrnost chování:** Podporovatel navštěvuje dny otevřených dveří, aktivně píše pozitivní komentáře na sociální síť AČR, zapojuje se do veřejných diskusí na téma AČR.
- **Smysl pro komunitu:** Aktivně se angažuje v různých volnočasových zájmových aktivit s vojenskou tematikou, např. airsoft, spolky zabývající se historií AČR atd.
- **Aktivní zapojení:** Voják z povolání, příslušník aktivních záloh, účastník armádních pochodů nebo kurzů přežití.

2.2.6. Hodnocení vnímání AČR ze strany občanů ČR

Předmětem kvantitativního šetření byli občané České republiky starší 18 let. Celkem se šetření zúčastnilo 387 respondentů. Příprava dotazníkového šetření spočívala ve studiu příslušné literatury. Cílem bylo zahrnout do dotazníkového šetření významné body z teoretické části diplomové práce a z kvalitativní obsahové analýzy zahraničních armád, u kterých jsem se při tvoření otázek inspirovala zejména tématy, kterým se zahraniční armády věnují.

Před vlastním spuštěním dotazníkového šetření byla posouzena vhodnost, jednoznačnost a smysluplnost formulace otázek. Šetření se zúčastnil sice menší, ale

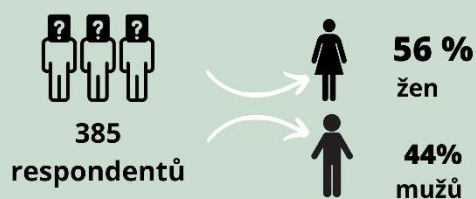
dostatečný vzorek respondentů, kteří se následně již nestali členy celého souboru dotazovaných. Bylo tedy ověřeno, že jsou jednotlivé otázky srozumitelné.

Dotazníkové šetření probíhalo od začátku prosince 2022 do konce ledna 2023. Distribuce dotazníků byla realizována využitím internetového odkazu. Dotazníky byly odeslány na facebookové skupiny věnující se marketingu, dále pak i na několik civilních skupin, které se prezentují jako podporovatelé armády, pro získání větší objektivity byly využity i skupiny lidí s neznámým postojem k armádě. Překvapivě na otázky raději a ochotněji odpovídaly ženy. Nepoměr se autorka snažila vyrovnat cílením další distribuce dotazníku zejména na muže. Tento fakt by neměl mít zásadní vliv na kvalitu výsledků plynoucích z dotazníkového šetření.

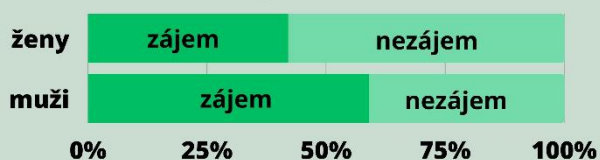
2.2.6.1. Interpretace kvantitativního šetření u občanů České republiky

Veškeré výstupy a grafy jsou uvedeny v příloze č.3. Klíčové závěry zobrazuje následující infografika, která byla použita v souladu s doporučením mezinárodně uznávané trendové analytičky Fell (2017).

Vyhodnocení dotazníkového šetření

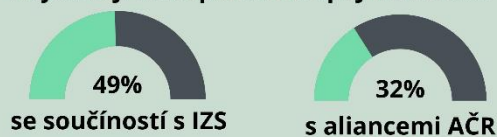


Zájem respondentů o dění v AČR dle pohlaví

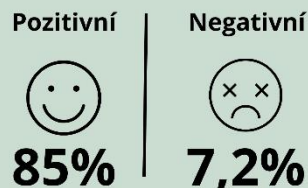


58% respondentů zná další funkce armády

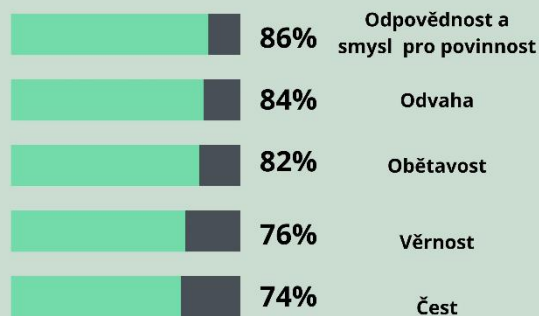
Nejčastěji si respondenti spojili armádu



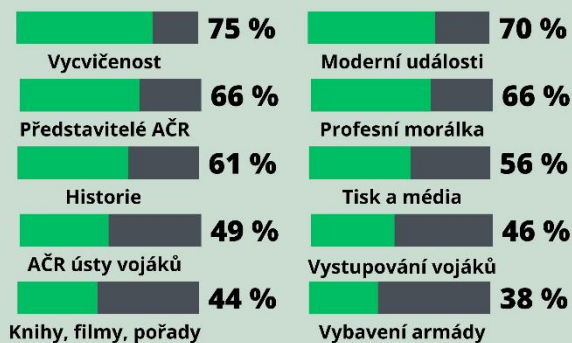
Vnímání AČR respondenty



Dodržování hodnot AČR dle respondentů



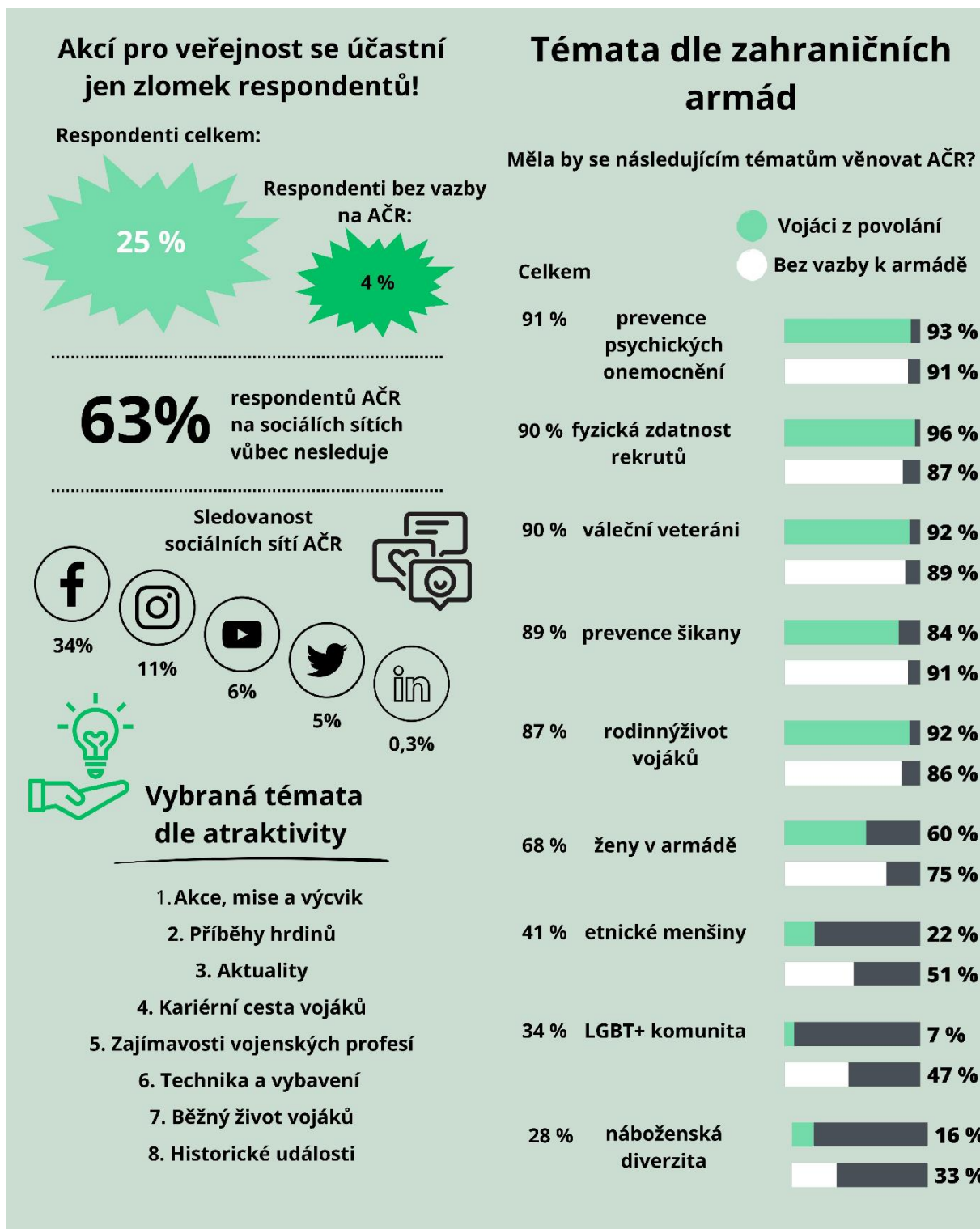
Vliv vybraných faktorů na dobrou pověst AČR



Nejčastěji respondenty vnímané kontaktní body



Obrázek 12 Infografika vnímání AČR 1/2 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 13 Infografika vnímání AČR 2/2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zájem a základní znalost AČR ze strany respondentů

Z odpovědí sesbíraných dotazníkovým šetřením můžeme konstatovat, že armádu většina respondentů bere v potaz a do nějaké míry se o dění v armádě zajímá. Výhradní

nezájem o armádu mělo totiž jen minimum respondentů. O armádu se více zajímají muži než ženy. Pokud ženy se o armádu zajímají, tak spíše okrajově, muži působili v zájmu o armádu rozhodněji. Taktéž se potvrdilo, že zájem o AČR se odvíjí od vazby respondentů na armádu. Největší nezájem se projevil u těch respondentů, kteří na armádu nemají žádnou vazbu. Pozitivním jevem je, že více než polovina respondentů znají více než základní funkci AČR. Nejvíce se v myslích respondentů zapisují činnosti, kdy armáda pomáhá občanům v krizových situacích. Naštěstí bylo zjištěno, že 79 % respondentů chápe, že armáda nerozhoduje sama, kdy, kde a v jakém počtu bude při krizových situacích pomáhat, toto rozhodnutí je totiž v kompetenci vlády. Je ale otázkou, zda si tento fakt občané uvědomují přímo v případě potřeby nebo zda se nechají strhnout emocemi a viní z nečinnosti samotnou armádu.

Vnímání AČR ze strany respondentů

Dotazníkové šetření potvrdilo průzkum agentury STEM, která se každoročně zabývá důvěryhodností AČR. V posledních letech armáda získala vysokou důvěru občanů, což potvrdilo i dotazníkové šetření - 86 % respondentů AČR vnímá spíše pozitivně, přičemž vazba respondenta k armádě hraje roli jenom minimálně. Při detailním pohledu na hodnotový žebříček AČR můžeme konstatovat, že armáda je vnímaná jako odpovědná, obětavá a odvážná. Další hodnoty jako věrnost a čest byly vnímány jako hodnoty, které už armáda dodržuje méně, a právě na těchto hodnotách může armáda zapracovat tak, aby získala ještě vyšší důvěru u občanů České republiky. Nicméně z dotazníkového šetření také vyplývá, že pověst naší armády kazí její špatná materiální vybavenost, naopak prestiž armádě zvyšuje dobrá vycvičenost vojáků. I přes velice dobré vnímání kompetentnosti vojáků si respondenti všímají nízké profesní morálky, která může souviset s tím, jak o armádě mluví sami vojáci z povolání nebo s tím, jak vystupují na veřejnosti. Všechny výše zmíněné faktory, které mají roli na dobrou pověst AČR, může ovlivňovat sama armáda. Naopak aspekt, který nenapomáhá dobré pověsti a zároveň jej armáda sama nemůže ovlivnit, je obraz armády v českých filmech, knihách a v televizních pořadech.

Kontaktní body AČR vnímané respondenty

Nejsilnějším kontaktním bodem pro AČR jsou dle respondentů média. Právě v médiích zaznamenávají tematiku AČR nejvíce. Silně vnímané jsou i veřejné akce pořádané armádou, které paradoxně většina respondentů nenavštěvuje. Nejméně

respondenti zaznamenali podcasty AČR, které armáda tvoří dokonce ve dvou formátech. Sociální sítě zaznamenalo 37 % respondentů. Všichni respondenti, kteří sociální sítě armády zaznamenali, je zároveň aktivně sledují. Ze sociálních sítí je nejpopulárnější Facebook. Právě nízká sledovanost armády na sociálních sítích dává armádě prostor na další zlepšení vnímání armády a navázání kontaktu s občany ČR.

Témata, kterým by se dle respondentů měla AČR zabývat

Respondenty nejvíce zajímají témata týkající se vojenských misí a výcviku, dalším velmi oblíbeným tématem jsou příběhy hrdinů. Je tedy jasné, že respondenti chtějí vidět akční a odvážnou stránku vojáků z povolání. Respondenti hodnotili jako méně zajímavé téma běžný život vojáků, nejhůře dopadlo pak téma historických událostí. Česká armáda, ani veřejnost, nejsou připraveni na témata náboženské diverzity, podpory LGBT+ vojáků či podporu etnických menšin. Překvapením bylo, že samotní vojáci nevnímají tak intenzivně potřebu prevence šikany v armádě, což je pravděpodobně znakem, že šikanu v armádě vojáci nepocítují. Dalším zajímavým zjištěním bylo, že respondenti bez vazby na armádu vnímají potřebu podpory žen v armádě více než samotní vojáci a ti, co mají vazbu na armádu. Tento názor možná reflektuje rovnoprávné zacházení s ženami a muži v armádě, kde by každý voják či vojákyně bez ohledu na pohlaví měl splňovat plošně stanovené podmínky a není žádoucí jedno pohlaví zvýhodňovat. Naopak respondenti bez jakékoliv zkušenosti s armádou tento fakt opomíjí a reflektují tak pro armádu nežádoucí stereotyp z civilního sektoru. Vojáci si mohli vyložit podporu žen v armádě s jejich zvýhodňováním na úkor mužů. Celkově se k tématům inspirovaným zahraničními armádami postavili kladněji respondenti bez vazby na armádu, nejvíce skepticky tato témata hodnotili vojáci z povolání. Nicméně, když byli respondenti dotazováni, zda jsou pro tato témata přístupnější občané České republiky nebo vojáci z povolání, hodnotili jako liberálnější k tématům armády vojáky z povolání, což se neslučuje s výsledky šetření.

2.2.7. Využití marketingových trendů AČR

Armáda má jako organizace velmi specifický charakter, marketingoví a PR pracovníci by neměli zapomínat na trendy v brandingui marketingové komunikaci. Zdá se, že rok 2023 navazuje na předešlá léta v podporování vysoké míry autenticity. Zákazníci značek jsou čím dál více informovaní a imunní vůči reklamám a nekalým

marketingovým praktikám. Může se zdát, že trendy roku 2023 jsou pro armádu těžko realizovatelné, ale není to tak. Jako každá značka, i AČR si může dané trendy přizpůsobit svým potřebám. Dnes značky žijí, jsou zábavné, ale zároveň uvědomělé. Mají emoce, inspirují svými dobrými vlastnostmi, někdy poodhalí i některé nedostatky. Mají různé názory a postoje k životu, které kreativně předávají dál. Těmito trendy se může inspirovat i AČR.

Krátká videa

Armáda České republiky využívá krátkých videí úspěšně zejména na Instagramu. Prostřednictvím stories a reels ukazuje armáda videa z výcviku a dalších akcí. Benefitem některých videí je humor a nadsázka, to může mít pozitivní vliv na vnímání armády.

Podcasty

Armáda se prezentuje prozatím dvěma podcasty, jeden uvádí pod názvem „Pozor! Pohov!“, druhý „Do armády!“. První z uvedených podcastů stojí na zajímavých hostech, kteří podávají vkusně zajímavé momenty z vojenského prostředí, zejména z oblasti obrany. Druhý podcast je směřovaný na posluchače, kteří zvažují vstup do armády. Posluchači se tak dozvědí spoustu informací o různých vojenských oborech a možnostech, které kariéra vojáka z povolání obnáší. Podcasty jsou pouze v audio formátu, a prozatím nejsou dostatečně propagované.

Live chat

Live chat armáda využívá minimálně, a to pouze na sociálních sítích. Žádnou aplikaci nebo nástroj výhradně pro chat nevyužívá.

Pokud jde o streamy, občas na sociálních sítích streamují zajímavé armádní akce, např. „Dny NATO“. I v této oblasti je co zlepšovat.

Společenská odpovědnost

Dá se říci, že AČR dbá na společenskou odpovědnost a morální hodnoty. Armáda má vysoký standard morálních hodnot. Všechny tyto standardy se snaží předávat pomocí projektu POKOS – Příprava občanů k obraně státu. Téměř každá rotace vojáků, která se účastní zahraničních misí, věnuje část svého výdělku na dobročinné účely. Například tým vojáků, kteří se vrátili v roce 2018 ze základny Balád, věnovali takto 120 tisíc korun.

Peníze byly využity Nadačním fondem dětské onkologie Krtek a rodinou, ve které dvě děti a maminka bojují s nádorovým onemocněním.

Imerzivní marketing

AČR zatím imerzivního marketingu nevyužívá, ale rozvíjí vizionářský projekt virtuálního náborového střediska, které má za cíl přiblížit armádu generaci Z a mladším mileniálům. Díky virtuálnímu náborovému středisku by mělo odpadnout velké úřadování a celá cesta zájemce o službu v armádě by se měla zrychlit. Velkým benefitem zřejmě bude i takzvaná „armypedie“, kde si budou moci návštěvníci přečíst informace o *„výzbroji a výstroji české armády, poradit se s virtuální asistentkou Adélou, nebo se účastnit různých sportovních a znalostních výzev.“* Kromě výše uvedených funkcí bude virtuální náborové centrum ověřovat identitu uchazeče již při přihlášení, což zabrání vytváření registrací pod falešným jménem, ke kterým dosud dochází. Pokud se projekt podaří spustit, bude mít česká armáda nejmodernější virtuální náborové středisko v Severoatlantické alianci (irozhlas, 2023).

Animované logo

AČR ve video formátech využívá animovaného loga s doprovodným zvukovým prvkem, kdy nejprve na obrazovce přistanou zkřížené meče, čepelí vzhůru, potom velký státní znak, který je nakonec ohraničen bastiony. Animaci doprovází zvuk ostření čepelí a následný zvuk přistání velkého státního znaku a ohraničení bastiony.

2.2.8. Vliv globálních událostí na vnímání AČR

2.2.8.1. Vliv SARS-CoV-2 na AČR

Infekční virové onemocnění Covid 19 se objevilo v prosinci 2019 v čínském Wu-Chanu, ze kterého se virus začal rychle šířit do celého světa. První nakažení v České republice byli potvrzeni v březnu 2020. V souvislosti s výskytem nákazy na našem území vyhlásila vláda 12. března 2020 nouzový stav a uveřejnila protipandemické opatření (MZČR, 2020).

Česká republika se potýkala s nedostatkem respiračních ochranných pomůcek. Zdravotnictví trpělo velkým nedostatkem zaměstnanců, stálý stav tak doplňovali studenti různých zdravotnických oborů. V této době zažádaly obce a kraje o pomoc Armádu České republiky, která je součástí integrovaného záchranného systému.

Už v březnu roku 2020 podpořili profesionální vojáci policii České republiky a celní správu při kontrole hranic České republiky i přejezdů mezi jednotlivými okresy v ČR.

Dalším úkolem armády byl dovoz a distribuce nedostatkových ochranných respiračních pomůcek a rychlotestů. Resort obrany využil program Strategic Airlift International Solution (SALIS) k rychlé dopravě potřebného materiálu z čínského města Šen-čen. 18. března 2020 přiletěl letecký speciál, který přivezl zdravotnický materiál. Celkem bylo dovezeno 177 tun zdravotnických pomůcek, které příslušníci AČR dále rozváželi do distribučních center po celém území České republiky a do skladů Správy státních hmotných rezerv (acr.army.cr, 2020).

Profesionální vojáci také pomáhali ve zdravotnických zařízeních a nemocnicích. Starali se o pacienty nakažené virem Covid 19, ale i nenakažené pacienty na jiných odděleních.

Příslušníci AČR se podíleli na výstavbě odběrových míst a sami aktivně odebírali vzorky pro PCR testy.

Armáda také spolupracovala s hygienickou stanicí. Příslušníci AČR pomáhali s trasováním a vyhledáváním osob, které přišly do styku s nakaženým. Jako operátoři call centra sloužili i studenti Univerzity obrany. (kapitán Mgr. Martin Ogořalek, 2020).

Odbor biologické ochrany Vojenského zdravotního ústavu v Těchoníně vytvořil osm praktických návodů na bezpečné používání ochranných pomůcek. Tyto návody byly distribuovány do zdravotnických zařízení v celé České republice.

Velké úsilí armádu stála i výstavba polní nemocnice v Letňanech s kapacitou 1 000 lůžek. Nakonec se tento projekt zrušil z důvodu vysokých nákladů na provoz a většina zdravotnického vybavení byla distribuována do standardních zdravotnických zařízení.

Vojáci z povolání se aktivně angažovali i v různých sociálních službách, např. v domovech pro seniory či v ostravském Alzheimercentru (Ogořalek, 2020).

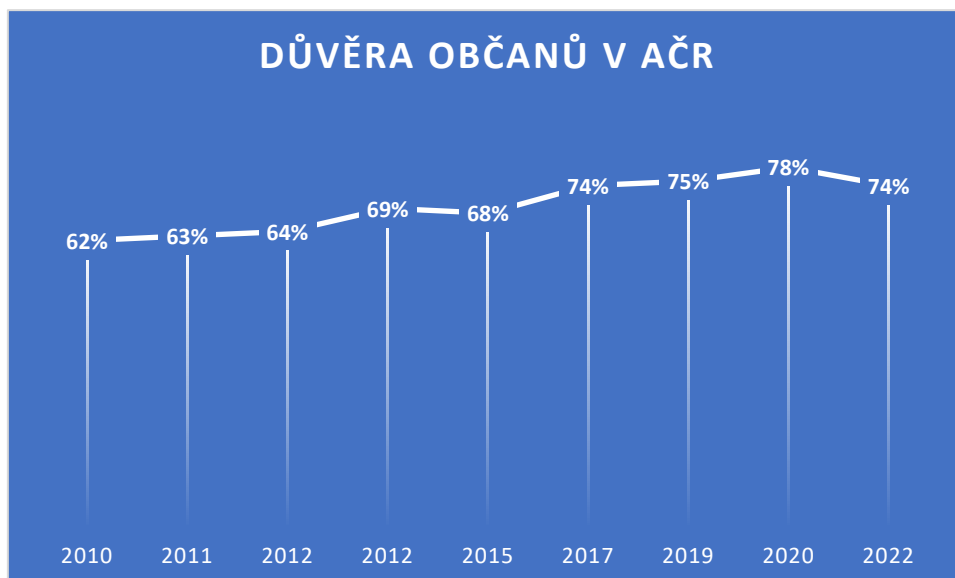
Vojákům z povolání i veřejnosti nabízela armáda psychologickou podporu prostřednictvím čtyř telefonních linek psychologické pomoci.

Armáda České republiky se také významně podílela na elektronizaci zdravotnictví a vytvořila řadu IT řešení, která usnadnila komunikaci a pomáhala předcházet šíření nákazy.

Příslušníci AČR vytvořili např. aplikaci Covid Forms Application, kterou se shromažďovaly informace ze všech odběrových a očkovacích míst, díky tomu mohla hygienická stanice podchytit včas rizikové oblasti. Pro vizualizaci statistik vytvořil dispečink lůžkové péče nástroj Dashboard. Armáda spolupracovala také na Centrálním rezervačním systému ke snadné rezervaci termínu očkování či testování. Zároveň armáda spolupracovala na tvorbě e-žádanky a e-omluvenky. O stálou IT podporu se staralo 60 vojáků z Lipníku nad Bečvou.

Vliv pomoci armády s covid 19 na důvěru občanů v AČR

Dle průzkumů veřejného mínění výzkumné agentury STEM je patrné, že dlouhodobě důvěra v instituci Armádu České republiky roste. Sociální průzkum za rok 2019 byl proveden v období 14. až 30. června 2019, tedy před vypuknutím pandemie Covid 19. Průzkum v roce 2020 naznačuje, že AČR svými aktivitami během pandemie získala ještě větší důvěru u občanů České republiky. Autorce se potvrdila domněnka, že aktivní spolupráce armády s IZS a pomoc při krizových situacích zvyšuje oblíbenost armády u občanů ČR. Průzkum z roku 2022 ale naznačil, že tyto aktivity mají na zvýšení důvěryhodnosti armády jen dočasný charakter. I když pokles důvěry občanů v AČR není zásadní, z meziročního srovnání je evidentní, že dobrá pověst armády nemůže být založená pouze na plnění závazku armády vůči České republice, ale je nutné si důvěru občanů získávat aktivně i mimo plnění povinných úkolů. Z průzkumu lze vyvodit, že občané České republiky si pomoci armády váží, ale berou tuto skutečnost jako samozřejmost. Druhým aspektem poklesu důvěry občanů v armádu může být válka na Ukrajině (STEM, 2022).



Obrázek 14 Graf důvěry občanů v AČR (Vlastní zpracování dle: STEM)

2.2.8.2. Vliv ukrajinské krize na AČR

K válce na Ukrajině se začalo schylovat po roce 2014, kdy eskalovaly různé nepokoje na Ukrajině.

Datum 21. února 2022 lze považovat za eskalaci napětí, které vyústilo k zahájení války na Ukrajině. Ruská strana za podpory Státní dumy uznala oblasti Doněcko a Luhansko na Ukrajině za nezávislé subjekty a na území Ukrajiny byly vyslány 24. 2. 2022 ruské vojenské jednotky. Tuto invazi odsoudila drtivá většina států, z nichž řada začala Ukrajině a jejímu lidu pomáhat, a to vojensky, finančně, humanitárně v místě, současně i poskytnutím azylu ve svých zemích.

Evropská unie reagovala na ruskou agresi soubory sankcí, jejichž cílem je oslabení ruské ekonomiky. Válka na Ukrajině zasáhla nepřímo celou Evropu. Mezi doprovodné jevy lze považovat příliv uprchlíků z Ukrajiny do ostatních evropských států, energetickou a potravinovou krizi (consilium.europa.eu, 2023).

AČR nezůstala stranou konfliktu. Na Ukrajinu poslala výraznou materiální pomoc, dále pak pro úspěšné vedení operací i vojenskou techniku, zejména bojová vozidla, zbraně a munici.

V listopadu 2022 vláda vyslovila souhlas s pobytem a výcvikem ukrajinských vojáků na našem území na vojenské technice pro její úspěšné využití v boji. čímž AČR pomůže k obraně Ukrajiny. Výcvik ukrajinských vojáků již probíhá, celkově je odhadován na 975

milionů korun „Tyto prostředky budou hrazeny z kapitoly ministerstva obrany, nicméně náklady na výcvik budou po převedení výcviku pod asistenční misi EU částečně refundovány prostřednictvím finančních nástrojů EU“ (mocr.army.cz, 2022).

Velkou výhodou pomoci České republiky Ukrajině je, že obě země disponují stejnými technologiemi, které jsou tak pro ukrajinské vojáky lehce obsluhovatelné a nemusí se s nimi učit zacházet. Benefitem pro státy, které poskytují pomoc Ukrajině je příslib finanční pomoci na novou techniku a modernizaci naší armády. „Kongres Spojených států už loni v září rozhodl o vojenské podpoře Česka ve výši 106 milionů dolarů (po přepočtu v tehdejší kurzu 2,7 miliardy Kč.“ (focus-agency.cz, 2022).

Postoj občanů ČR k činnosti AČR v souvislosti s válkou na Ukrajině

Agentura Focus realizovala výzkum veřejného mínění na přelomu března a dubna roku 2022. Dle výzkumu nesouhlasí s ruskou invazí 81 % respondentů, 48 % respondentů vnímá boj Ukrajinců jako boj za Českou republiku. Takto silně v návaznosti na ČR vnímají válku zejména mladí a vysokoškolsky vzdělaní lidé. Řada respondentů upřednostňuje humanitární pomoc před dodávkami zbraní a další vojenské techniky na Ukrajinu. Naopak 60 % respondentů vnímá pomoc uprchlíků za přespříliš štědrou. Vojenskou angažovanost na Ukrajině podporuje méně než polovina respondentů. 59 % respondentů považuje dodávky zbraní AČR na Ukrajinu rizikové z důvodu možnosti zavlčení naší země do války. Z energetického pohledu 44 % respondentů nesouhlasí s ukončením odběru ruského plynu v situaci, kdy dochází při náhradním řešení ke značnému nárustu ceny energií. Zpravodajství o situaci války na Ukrajině považuje 42 % respondentů za zkreslené ve prospěch Ukrajiny. V kontextu s válkou na Ukrajině se pojí i vnímání válečných dezinformací, v této souvislosti se potvrdil efekt třetí strany, kdy se jedinec domnívá, že média mají větší vliv na ostatní než na ně samotné. 65 % respondentů tvrdí, že na ně nemají dezinformace vliv, současně 51 % respondentů má pocit, že mají ve svém blízkém okolí někoho, kdo dezinformacím podléhá (focus-agency.cz, 2022).

Ze sociologického průzkumu vyplývá obava občanů z negativních důsledků angažovanosti naší armády v konfliktu Ruska a Ukrajiny. Vliv na pokles důvěryhodnosti armády může mít i nízká odolnost občanů ČR vůči dezinformacím. Armádě České republiky nezbyvá nic než vysvětlovat své záměry a jednat co nejvíce transparentně.

2.2.9. Souhrnné zhodnocení analýzy AČR

Armáda je organizace s velmi rozsáhlou identitou, provázanou s oblastmi, které sahají do bohaté historie AČR. Díky hloubce a rozsáhlosti své identity může armáda České republiky budovat opravdu silný brand se širokým záběrem ve vojenské i civilní oblasti. Identita naší armády je téměř nevyčerpatelným zdrojem témat vhodných pro komunikaci zajímavých informací a tvorby příběhu značky, který může být interpretován různými způsoby díky různým komunikačním kanálům.

Jádro AČR

Armáda má poměrně dobře vymezené jádro značky, ale nedbá na ucelenou a jasnou komunikaci aspektů jádra značky, které zahrnuje vizi, misi, mantru či její příslib.

Vizi a misi armáda uveřejňuje v dokumentu Armáda 2030, je dostupný na webu ministerstva obrany. Jedná se ale spíše o vizi a misi AČR jako organizace než brandu. Dokument ale není vhodně umístěn, není jednoduše přístupný.

Pro ucelené informace o AČR je zpravidla vhodnější navštívit webové stránky a portály mimo web armády.

Mantra či oficiální slogan není ukotven, i když existují hesla a motta, která může armáda ve své komunikaci používat. Jednotlivé mantry jsou k nalezení i na webových stránkách samotných jednotek, které si je zřizují a obhospodařují svými silami. Tyto webové stránky jednotek se liší ve srovnání s webem AČR strukturou, obsahem i vizuálem a postrádají tak rysy jednotného konceptu armády.

Kultura AČR

Armáda má poměrně slušně rozvinutou kulturu, která je založena na tradicích, symbolice, hrdinech a silných hodnotách.

Na generálním štábu AČR je sice zřízena galerie hrdinů, ale nemá náležitou online podporu, nelze např. dohledat jmenný seznam hrdinů, kterým je ale v galerii vzdáván hold. Naopak je armádou velmi podporován Den válečných veteránů, který tyto hrdiny oslavuje. Kultura AČR obsahuje velké množství symboliky i rituálů, které stojí za to zpřístupňovat veřejnosti a pěstovat jejich tradici.

Velkým benefitem armády je vysoký morální standard, který jsou vojáci povinni dodržovat. Informace o hodnotách AČR jsou dostupné v příručce vojáka, ke které se ale veřejnost běžně nedostane, slouží jako interní studijní materiál.

Komunikace kultury AČR je nedostatečná. Opět lze více informací ke kultuře armády nalézt na neoficiálních webech. Je škoda, že těmto tématům nevěnuje armáda více prostoru.

Osobnost AČR

Svou osobnost AČR nenápadně definuje na náborových stránkách. Osobnost značky je v souladu s činnostmi, aktivitami a hodnotami AČR.

Komunikace AČR

Komunikace AČR je poměrně sporná. Na jedné straně armáda dobře komunikuje aktuality, na druhé straně chybí komunikace, která by dostatečně prezentovala kulturu armády či její příběh. Tonalita, kterou AČR komunikuje, silně závisí na druhu komunikační platformy a jejím typickém cílovém publiku. Na některých platformách působí armáda zcela seriózně, na některých platformách se seriózní tonalita mísí se zábavnou. Tyto dva protipóly tonality by armáda neměla střídat bezmyšlenkovitě, měla by přihlížet k poptávce i celospolečenské situaci. Používáním zábavné tonality v nevhodných situacích může armáda ztratit potřebný respekt.

Armáda běžně komunikuje pomocí prvků značky, které se podílí na tom, že je armáda jako značka dobře rozpoznatelná. Všechny prvky značky se díky obsahové analýze podařilo identifikovat, avšak ne všechny jsou jasně stanovené. Některé prvky postrádají jasná pravidla, která by je definovala. Jedná se například o barvy, písmo, slogan, znělku či představitele značky.

Kontakt s AČR

AČR pravidelně pořádá veřejně přístupné akce a zúčastňuje se různých akcí také jako host. Příležitostí k získání kontaktů s občany je řada, ale chybí dostatečná propagace, která by zaujala a nalákala civilní občany k účasti na akcích s vojenskou tematikou. Silnými kontaktními body armády jsou média, která mají obrovský dosah, ale armádu ne vždy vykreslují v pozitivním duchu. K podpoře dobrého jména AČR využívá i sociální sítě, jejichž dosah k civilním občanům je oproti médiím velmi malý.

Vnímání AČR

Vnímání Armády české republiky se v posledních letech razantně zlepšilo, a to i díky tomu, že se armáda odpoutává od minulosti spojené s povinnou vojenskou službou. I přes to byly odhaleny některé jiné nedostatky, na kterých by AČR měla zapracovat pro posílení své dobré pověsti. Tyto nedostatky pramení zejména z nedostatečné modernizace armády a z mezer v interním brandingu armády.

Budování a upevňování vztahu mezi armádou a veřejností popisuje model rezonance značky. Model by měl pomoci armádě pochopit, jak by mohla posílit svůj vztah s veřejností. Dalším využitým modelem v této práci byl využit model Brand Prism, který nahlíží na identitu značky poněkud odlišnějším způsobem a dobře ji v krátkosti shrnuje.

Marketingové trendy AČR

V další části analýzy byla armáda podrobena analýze marketingových trendů 2023, kde byly okomentovány pouze ty, které reálně využívá. Mezi využívané trendy se řadí krátká videa a podcasty. Částečně AČR využívá streamy, livechat a CSR. V blízké budoucnosti bude AČR využívat i imerzivní marketing.

Vliv globálních událostí na AČR

Poslední část této kapitoly se věnovala vlivům globálních událostí posledních let na vnímání AČR. Z analýzy vyplývá, že pomoc vojáků při covidu vnímali občané pozitivně, ale zároveň je tato služba armády pro občany samozřejmostí, proto by armáda měla aktivně podporovat dobré vztahy s veřejností i mimo své povinné aktivity. Zatímco pomoc AČR Ukrajině vnímají občané rozporuplně a nejsou si jisti, zda naše armáda nepomáhá cizincům na vlastní úkor. Armáda by proto měla v této oblasti jednat transparentně, vysvětlovat všechny kroky a důsledky svého jednání.

2.3. Hodnocení přístupů k brandingům vybraných zahraničních armád

Zhodnocení přístupů k brandingům vybraných zahraničních armád reflektuje klíčová témata, trendy a způsoby, jakým k brandingům přistupují vybrané zahraniční armády. Ke zjištění uvedených informací byla zvolena kvalitativní obsahová analýza webových stránek příslušných armád a z dokumentů na nich umístěných.

Kritéria výběru zvolených armád a vybraná témata

Prvním omezujícím kritériem pro výběr armád k analýze byl výběr pouze těch armád, u kterých by se mohla později česká armáda inspirovat. Dále byly armády vybírány na základě výzkumů na webu statista.com a globalfirepower.com z roku 2019 na základě důvěryhodnosti a síly. Na základě toho byly původně k výzkumu vybrány armády USA, Velké Británie a Francie. Následně byla armáda Francie nahrazena armádou Německa z důvodu nedostatečně dostupných informací na webu. Tato změna může být vnímána pozitivně, protože ve webové prezentaci Bundeswehru, armády Německa, se setkáváme s rysy brand managementu mnohem častěji než u francouzské armády.

Podmínky a klíčová témata pro analýzu webových stránek

K analýze byly vybrány pouze ty oblasti webových stránek, které jsou relevantní pro brand management. Další omezující podmínkou byla flexibilita zkoumaných jevů. Prvky jako logo, název a barvy byly úmyslně opomenuty z důvodu jejich téměř neměnného charakteru, se kterým by armády v budoucnu nemohly pracovat. Dále byly vynechány veškeré články, které jsou vedeny jako novinky nebo aktuality a nejsou páteří webových stránek. Lze konstatovat podstatnou rozdílnost webových stránek zkoumaných armád. Proto byly předběžně stanoveny okruhy témat, která jsou pro všechny armády společná a kterými se bude výzkum zabývat. Mezi vybrané oblasti témat patří:

- Význam armády
- Vize
- Strategie k dosahování cílů
- Hodnoty a zásady
- Kultura, diverzita a inkluze
- Interní branding a péče o zaměstnance
- Tradice a zvyky

Informace k vybraným prvkům byly překládány tak, aby byla zdůrazněna persona a tón komunikace každé armády, což sice patří k významným pojmům v brandingu, ale nejsou součástí cíle výzkumu.

2.3.1. Hodnocení přístupu k brandingů Americké armády

Význam armády

Americká armáda má jasně a stručně definovaný smysl své existence. Míse americké armády spočívá v jejím nasazení, boji a vyhrávání národních válek. Armáda udržuje svou převahu v celém spektru konfliktů. Je trvale připravená, je schopná porážet a mít trvale pod kontrolou nepřátelské pozemní síly, jejich zdroje, půdu i obyvatelstvo. Americká armáda je nejsmrtejnější a nejschopnější pozemní síla v historii. Osvědčila se v mnoha konfliktech napříč spektrem operací, v různých oblastech světa při ochraně svého národa, při službě americkému lidu, kterému dobře slouží už 240 let. Klíčem k dosavadním úspěchům jsou schopnosti a odvaha amerického vojáka, kvalitní velitelé, superiorita jejich výstroje, dovednost armády se adaptovat a udržovat svoji dominanci ve stále měnícím se prostředí.

Vize

Armáda roku 2028 bude dle představené vize připravena rozmístit vojska kdykoliv a kdekoliv a být vítězem v každém boji. Zásadní je pro americkou armádu partnerství, snaží se být platným členem mezinárodních spojeneckých týmů a dodržovat všechny smluvená pravidla. Dále si uvědomuje, že už k boji nestačí využívat jen pozemní, námořní a letecké síly, ale i síly, které se umí pohybovat v kyberprostoru. Díky silným aliancím a uznávané bojeschopnosti armády odrazuje své nepřátele.

- Armáda se musí umět pohybovat i ve vysoce intenzivních konfliktech se svými konkurenty.
- Armáda se musí rychle přizpůsobovat situaci. Musí být schopna rychle reagovat na konflikty různého druhu, ať už jde o terorismus, povstalectví, nebo o poskytování poradenských služeb.
- Americká armáda prochází velkou modernizací, kdy veškeré vybavení musí splňovat parametry účinnosti, odolnosti a udržitelnosti. Vybavení musí být upgradovatelné, mělo by zahrnovat umělou inteligenci, robotické prvky, které poskytnou možnost neustálého dohledu nad situací.

Dále se armáda zaměřuje na výběr a školení velitelů, k tomu využívá tzv. talent management, velitelé musejí být inteligentní, přemýšliví a inovativní. Podmínkou je, aby byli schopni přemýšlet a jednat na všech úrovních, na taktické, operační i strategické.

Strategie k dosažení cílů

Strategii americké armády se věnuje samostatný dokument, který zmiňuje smysl i vizi, kterou by měla armáda naplnit, a to je zejména budovat efektivní bojovou sílu.

Strategickými prvky, kterými je naplňována vize jsou:

- **Připravenost:** Připravenost závisí na obsazení jednotky, individuálním i kolektivním cvičení, vybavení, mobilizaci, rychlosti nasazení bojových sil, strategickém umístění jednotek po celém světě.
- **Modernizace:** Konceptů, doktrín, výbavy, munice, vozidel, IT, vzdušné a raketové obrany a prvků výbavy vojáka.
- **Reformování:** Efektivní nakládání s časem, rozpočtem a lidskou silou s cílem posilovat aliance a partnerství: americká armáda poskytuje vybavení, výcvik a výuku spojeneckým armádám, účastní se společných mezinárodních cvičení.

Hodnoty a zásady

- **Loajalita:** Loajalita vojáka by se měla vztahovat k ústavě USA, celé armádě, své jednotce a k ostatním vojákům. Loajální voják podporuje své velitele a zastává se ostatních členů armády.
- **Smysl pro povinnost:** Voják neplní pouze svěřené úkoly, ale neustále si musí uvědomovat, že je součástí týmu, musí jednat poctivě a tak, aby nenarušoval integritu armády.
- **Respekt k ostatním:** Voják se ke všem musí chovat důstojně a s úctou. Dokáže na každém člověku ocenit to dobré. Voják vždy a ve všech oblastech života vyvíjí maximální úsilí a totéž očekává od ostatních. Armáda je jeden tým a každý má čím přispět.
- **Nezištná služba:** Voják upřednostňuje službu pro národ, svou službu odvádí bez myšlenek na uznání nebo osobní zisk.
- **Čest:** Voják by měl jednat čestně ve všech oblastech svého každodenního života, nejen v oblasti kariéry. Důkazem toho, že je čestnost vojáka důležitou hodnotou, je ocenění Medal of Honor, které je nejuznávanějším národním armádním oceněním.

- **Integrita:** Voják by se měl vždy chovat tak, aby jeho jednání bylo právní, morální a správné. Integrita se rozvíjí dodržováním morálních zásad. Takovým chováním si voják získává důvěryhodnost a ovlivňuje jeho vztahy s lidmi napříč všemi úrovněmi společnosti, což má pozitivní vliv i na vztah samotného vojáka se sebou.
- **Odvaha:** Voják musí umět čelit strachu, a to jak fyzického, tak i morálního původu.

Kultura, diverzita a inkluze

Americká armáda podporuje diverzitu a inkluzi. Jejím cílem je, aby se cítil každý člen armády jako vážený a potřebný člen týmu.

Mensiny v armádě

Americká armáda si váží své etnické a kulturní rozmanitosti. Dává najevo hrdost na statečné vojáky z různých kultur, kteří sloužili a slouží v americké armádě, zahrnuje do této oblasti i jejich rodiny. Armáda na svých webových stránkách vzdává hold původním obyvatelům Ameriky – Indiánům, dále pak americkým Asiatům, ostrovanům z Tichomoří, Afroameričanům a Hispáncům.

Ženy v armádě

Americká armáda se na svých webových stránkách široce věnuje i integraci žen do armády. Ženy byly vždy součástí americké armády, dnes se ženám věnuje speciální pozornost. Armáda ženy a dívky podporuje ve vojenské službě, na webových stránkách je k dispozici velké množství video rozhovorů s vojákyněmi. Armáda podporuje ženy v armádě i programy pro ženské veterány, vzniklo dokonce i Museum amerických vojáků.

Interní branding a péče o zaměstnance

Americká armáda o sobě uvažuje jako o rozsáhlé komunitě aktivních vojáků, vojáků v záloze, civilních zaměstnanců, veteránů a považuje za své příslušníky i rodiny všech zmíněných členů. Zaměstnanci americké armády jsou její největší silou a nejhodnotnějším aktivem. Zároveň si je armáda vědoma, že se na ní promítají všechny problémy a škodlivé chování jejích příslušníků, kdy tyto vlivy armádu oslabují. Americká armáda se snaží vybudovat soudržnost napříč komunitou, snaží se být připravena na veškeré výzvy. Proto se o svoje lidi stará individuálně a pracuje s jejich talentem.

Americká armáda vybudovala řadu programů, které by měly předcházet a řešit vyskytující se interní negativní vlivy. Například bojuje proti zneužívání, sexuálnímu násilí, násilným trestným činům a dalšímu rizikovému chování. Poskytuje program pro válečné veterány, kteří utrpěli újmu, chrání je a posiluje jejich postavení ve společnosti i v armádě. Program “This is my Squad” školí lídry, kteří umí vybudovat soudržné týmy s vysokou fyzickou i mentální morálkou. Dále se armáda aktivně věnuje problematice hledání pohřešovaných vojáků a zvyšuje čísla civilních zaměstnanců. Americká armáda dbá na to, aby svým zaměstnancům, členům komunity i jejich rodinám, poskytovala zdravé a bezpečné prostředí k životu s důrazem na respekt a důstojnost. Věří, že tak bude armáda silnější a soudržnější.

Zdravotní péče

Armáda zajišťuje svým zaměstnancům a jejich rodinám také zdravotní péči. Armáda má kontrolu nad všemi svými zdravotnickými zařízeními. Kromě informačních a klasických zdravotních služeb nabízí i programy, které jsou cíleně připravené vojákům, např. „Army recovery Care Program“, který se stará o raněné a nemocné vojáky s prvky odpovídající lidskosti a důstojnosti.

Rodinný život

Armáda cíleně připravuje dobré podmínky pro rodinný život vojáků. Nabízí vhodné, bezpečné a důstojné bydlení i pro jejich rodiny. Tato služba posiluje důvěru vojáků a jejich rodin v armádu. Protože je stěhování amerických vojáků nedílnou součástí jejich života, zajišťuje armáda hladký přesun vojáků do nových domovů na náklady armády.

Armáda se aktivně věnuje zkvalitňování života dětí z vojenských rodin. Nabízí programy, které mají za cíl snížit napětí mezi rodinným životem vojáka a jeho služebními povinnostmi. Armáda si uvědomuje, že vojenská služba má dopad na celou rodinu a snaží se aktivně pomáhat tento stres redukovat. Programy pomáhají s přechodem dětí do nových škol, zajišťují kroužky, podporují účast v nich. Dále poskytuje dětem například i logopedickou či psychologickou péči, školky a podobné zařízení na hlídání dětí, to už od jejich šesti týdnů věku. Armáda poskytuje pracovní příležitosti protějškům vojáků z povolání, příp. jim pomáhá najít si odpovídající práci či budovat kariéru. Tím armáda pomáhá zlepšovat kvalitu života celé rodiny.

Historie, tradice a zvyky

Řád cti: Americká armáda na svých webových stránkách uveřejňuje příběhy vojáků, kteří získali řád cti. Řád cti je nejvyšší americké vyznamenání, které je udělováno členům ozbrojených sil za statečnost. Jde o vojáky, kteří při službě upřednostnili potřeby své jednotky před svými osobními potřebami, to vše nad rámec svých povinností. Tato vyznamenání jsou udělována i v případech „in memoriam.“

Soutěže: Na webových stránkách se věnují různým soutěžím, např. o nejlepšího vojáka.

Historie: Věnuje se důležitým dnům v historii americké armády.

Gold stars survivor: Na počest rodinám padlých vojáků byly založeny slavnostní dny, kdy si rodiny připomínají ztrátu svých blízkých ve službě vlasti. Silou amerického národa je armáda, silou armády jsou vojáci a silou vojáků jsou jejich rodiny. Armáda tímto gestem uznává, že nikdo neobětoval pro svobodu svého národa víc než rodiny padlých vojáků.

Diverzita: Rozmanitost americké armády se stala už její tradicí. Věnuje se historii menšin a žen v armádě.

Vojenské muzeum: Na webových stránkách se armáda věnuje svému muzeu, které prezentuje 245 let historie americké armády.

Přísaha: Americká armáda má vícero verzí přísah a kréd v závislosti na druhu jednotky, ve které slouží.

Uniforma: Uniforma je symbolem cti, tradice a soudržnosti (army.mil, 2022).

2.3.2. Hodnocení přístupu k brandingů Britské armády

Význam armády

Armáda spojeného království je vždy připravena sloužit, svoji činnost rozděluje do následujících čtyř kategorií.

Chrání spojené království

Chránit svůj národ a jemu svrchovaná území je pro armádu spojeného království největší prioritou. Kvalitně vycvičení vojáci jsou připraveni sloužit kdykoliv a kdekoliv.

Poskytují své služby i jako podporu policii při teroristických útocích, likvidují bomby, poskytují zpravodajské služby.

Předchází konfliktům

Armáda spojeného království se trvale angažuje v mírových misích po celém světě, snaží se předcházet konfliktům a nestabilitě, vypořádávat se s nimi a udržovat příznivé životní prostředí. Společně s partnerskými armádami poskytuje díky svým odborným zkušenostem výcvik a pomoc potřebným zemím na vysoké úrovni, podporuje své spojence nasazením svých vojáků, mimo to pomáhá v boji s pytláctvím v Africe. Díky angažovanosti armády spojeného království v zahraničí má Britská armáda lepší výchozí bod k dosažení vlastních zájmů, to podporuje národní prosperitu.

Zasahuje v případě katastrof

Na domácí půdě i v zahraničí je Britská armáda vždy připravena poskytnout pomoc, ať už při záplavách ve Spojeném království, nebo jako humanitární pomoc různého typu v zámoří.

Bojuje s národními nepřáteli

V případě potřeby je armáda Spojeného království schopna zasáhnout v boji proti nepříteli s absolutním nasazením během několika hodin. Operace mohou být vedeny samostatně, v rámci NATO s klíčovými spojenci, s USA a Francií.

Na hrozby reaguje 3. (UK) divize, která je páteří Britské armády, tvoří ji 27 tis. vojáků a 3500 vozidel. Tato divize je sestavena tak, aby uměla současně reagovat na hrozby různého typu, tzn. tvoří ji pozemní, letecká, námořní i kybernetická obrana.

Strategie k dosahování cílů

Armáda spojeného království si uvědomuje, že se svět rychle mění. Hrozby, kterým dnes čelí, vyžadují technologický náskok, vyvíjí velký tlak na finance. Tato situace si vyžaduje soustředění na tři různé, ale vzájemně propojené oblasti:

- **Modernizace:** Britská armáda kontinuálně optimalizuje a modernizuje veškeré své vybavení.
- **Efektivnost:** Ujišťuje vládu, že je armáda optimalizovaná a je připravená dosahovat maximální efektivnosti a účinnosti.

- **Kvalita vojáků:** Kvalita vojáků je klíčovou silnou stránkou britské armády. Armáda klade velký důraz na maximalizaci a rozvoj jejich talentu. Armáda je důležitou částí ve tvorbě identity národa. Vymýtila i poslední genderová omezení, chce udržovat spojení s občany, tedy reprezentovat a odrážet britskou společnost.

Hodnoty a zásady

Hodnoty britské armády jsou založeny na vysokých standardech, jejich dodržování garantuje zákonné, vhodné a profesionální chování. Nízké standardy jednotlivce mohou vést k poškození celého týmu a následně i k možnému selhání realizace operace.

Hodnoty britské armády:

- **Respekt k ostatním:** Nezáleží, v jaké situaci voják je, vždy se musí k ostatním lidem chovat tolerantně a s respektem, s empatií.
- **Odvaha:** Voják by měl být odvážný, statečný, aby za každé situace konal odhodlaně to, co je správné.
- **Disciplína:** Armáda je disciplinovaná síla, proto musí mít i každý voják smysl pro disciplínu a zodpovědnost.
- **Nezištný závazek:** Vojáci by měli vždy upřednostňovat potřeby týmu před potřebami jednotlivce. Armáda má vyšší smysl, každý voják to musí respektovat.
- **Integrita:** Vojáci musí být čestní, upřímní, obětaví a spolehliví. Musí být loajální k armádě a vždy plnit to, co se od nich očekává. Jejich země na to spoléhá.
- **Loajalita:** Voják musí loajální ke svému týmu, podporovat ho v každé situaci.

Kultura, diverzita a inkluze

Britská armáda věří v sílu rozmanitosti, rovnosti a sounáležitosti. Nebere v potaz původ, rasu, pohlaví, nebo náboženství. Každý má právo na důstojné zacházení. Britská armáda, jako inkluzivní zaměstnavatel, má silnou síť zastánců diverzity, kteří dohlíží na to, aby zajistila rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Armáda učí vojáky novým dovednostem, ti by naopak měli přijímat všechny výzvy a pěstovat pouta se svými kolegy, které mnohdy vydrží celý život. Každý má otevřenou cestu k vybudování kariéry, na kterou bude moci být náležitě pyšný.

Ženy v armádě

V Britské armádě se nepoužívá pojem vojákyně, existuje jen pojem voják. Obě pohlaví mají stejné podmínky, stejný plat, stejné příležitosti, jsou na ně kladena stejná očekávání. Kariéra by měla být definována dovednostmi, ne pohlavím. Rovnost zde není jen v odměňování, ženám se dostává stejného respektu a uznání jako mužům. Podobné je to ve výcviku, při testech, každý musí splnit náročné požadavky na službu v armádě. K tomu Britská armáda vyvinula aplikaci, která pomáhá vojákům dosáhnout takových výsledků, aby prošli armádním sportovním testem, proto se na ně mohou i ženy připravit v pohodlí domova. I kdyby to trvalo o něco déle, mohou si být ženy jisté, že úroveň fyzické zdatnosti, která je požadovaná v armádě, je i pro ně dosažitelná.

Víra v armádě

Současně je v Britské armádě padesát různých náboženství. Armáda vždy svým zaměstnancům umožňuje dodržovat zvyky jejich víry. Britská armáda poskytuje služby vojenských kaplanů doma i v zahraničí. Kaplani jsou převážně křesťanské víry, podporují však vojáky všech vyznání, tedy věřící i nevěřící. Existují i vojenští kaplani muslimského, buddhistického, hinduistického, židovského a sikhského vyznání, k tomu armáda provozuje i síť náboženských poradců. Vojáci mohou vyznávat jakékoliv zákonné náboženství, které je kompatibilní s hodnotami a standardy Britské armády. U pohovorů je voják dotazován na druh vyznávaného náboženství, to je pak zapsáno do karty vojáka, není to nikterak omezující faktor pro výkon služby v armádě.

LGBT+ komunita

S každým vojákem je zacházeno s důstojností a respektem bez ohledu na jeho orientaci nebo genderovou identitu. Na rovné zacházení dohlíží hlavní personální důstojník, jeho cílem je, aby se každý člen armády cítil sebevědomě, důstojně a bezpečně. LGBT+ zaměstnanci mají stejné podmínky, jako všichni ostatní. Armáda uznává manželství stejného pohlaví, transgender vojáci mohou chodit na mateřskou dovolenou a po dokončení přeměny je s nimi zacházeno podle toho, jaké je jejich potvrzené pohlaví. Dokonce existuje i LGBT+ fórum, kde mohou najít všichni sloužící zaměstnanci radu a podporu na otázky, které ovlivňují jejich každodenní život. Na webu britské armády jsou také výpovědi LGBT+ vojáků o jejich zkušenostech s pozitivním přijetím jejich orientace/genderu.

Interní branding a péče o zaměstnance

Britská armáda není založená pouze na zbraních a bojových vozidlech, je založená hlavně na lidech. Britská armáda je konkurenceschopná, přizpůsobivá a inkluzivní. Armáda má ducha válečníka s neochvějnou vůlí vítězit. Lidé cítí sounáležitost s armádou, je podporován jejich talent, zdraví, jsou maximalizovány jejich příležitosti. Armáda jako zaměstnavatel se liší od většiny jiných zaměstnání. Lidé, se kterými armáda pracuje, nejsou jen kolegové, ale stávají se přáteli, kamarády, nedostávají jen školení a podporu, ale získávají armádní prostředí, kterému mohou říkat domov.

Rodinný život

Armáda podporuje sloužící rodiče a pečovatele s nabídkou flexibilních pracovních příležitostí a vynikajícími možnostmi mateřské, otcovské nebo sdílené rodičovské dovolené. Britská armáda vytvořila uzavřenou facebookovou skupinu, kde podporuje a spojuje navzájem sloužící rodiče. Řeší se tam témata jako mateřství a těhotenství, otcovství, sdílená rodičovská dovolená, péče o děti, rodinné zásady a adopce. Armáda nabízí rodičům poradenství ohledně školní docházky dětí sloužících vojáků a provozuje školky poblíž vojenských základen. Pokud vojáci prochází náročnou vztahovou situací, poskytuje jim pomoc a podporu i při odloučení partnerů, příp. u rozvodů.

Péče o zdraví

Britská armáda poskytuje řadu rad a doporučení k udržení kvality zdraví. Pomáhá řešit nárokové preventivní prohlídky vojáků. Poskytuje i návody na udržení fyzické kondice. Součástí péče o zdraví je podpora mentální i psychické odolnosti a prevence sebevražd a sexuálního násilí. Pokud voják vážně onemocní, poskytuje armáda podporu. Poskytuje podporu i rodině vojáka v případě, že se zraní, nebo zahyne ve službě.

Dobrodružný výcvik

Britská armáda nabízí mnohé činnosti, které by v civilním životě nebyly dostupné. Kariéra v britské armádě může vojákům poskytovat možnost cestování a absolvování dobrodružných tréninků. Vojáci se mohou učit sjíždět na kole horský terén, mohou se věnovat jeskyňářství, potápění, létání na kluzáku, kánoistice, horolezectví, paraglidingu, parašutismu, lyžování, mořeplavbě. Některé z dovedností se vyučují na dobrodružném

tréninku na exotickém Belize. Britská armáda pořádá expedice nejrůznějšího typu, na webu uvádí například jeskyňářství ve Francii a Španělsku, cestu přes Antarktidu.

Britská armáda podporuje i další sporty. Věří, že prostřednictvím sportů vojáci rozvíjejí další hodnoty důležité pro službu v armádě (army.mod.uk, 2022)

2.3.3. Hodnocení přístupu k brandingů Bundeswehru

Význam

Německá armáda disponuje 260 tis. mužů a žen, v uniformách či civilním oděvu. Společně řeší nebezpečné povinnosti doma i v zahraničí. Tyto operace jsou vždy založeny na politických mandátech. Všichni členové Bundeswehru slouží Německu. V dnešní době je německá armáda primárně určena k obraně a ochraně území Německa. Pojem obrana zahrnuje i nové výzvy, ochranu před kybernetickými hrozbami, terorismem a pandemiemi. Bundeswehr se zapojuje různými způsoby také do kolektivní obrany zemí, se kterými úzce spolupracuje. Přijímá mírové, strategické a stabilizační opatření, která vedou k odrazení potencionálního nepřítele.

Krizy v jiných zemích, na jiných kontinentech, mohou ohrozit bezpečnost Německa, proto je Bundeswehr zapojen do mezinárodních operací, které mají za úkol předcházet krizím, zvládat je a obnovovat stabilitu postižených regionů. Očekává se, že v oblasti mezinárodního krizového řízení získá Bundeswehr v budoucnu ještě větší odpovědnost. Důležité je, že pro účast v ozbrojených operacích v zahraničí musí mít armáda povolení vlády i Bundestagu, to zajistí účast Bundeswehru jen v široce podporovaných operacích. Bundeswehr plní i následující povinnosti:

- Včasné identifikuje mezinárodní krizi.
- Předchází konfliktům.
- Věnuje se krizovému řízení a po krizové stabilizaci.
- Účastní se v mírových misích OSN.
- Bojuje proti mezinárodnímu terorismu.
- Čelí hrozbám kybernetického a informačního prostoru a také hybridním hrozbám.
- Chrání námořní cesty.
- Vymáhá embarga a sankce.

Hodnoty a zásady

Hodnoty, standardy a zákony Spolkové republiky Německo ovlivňují jednání vojenského personálu a utvářejí identitu Bundeswehru. Tyto hodnoty jsou předávány a rozvíjeny prostřednictvím rozvoje leadershipu, občanskou výchovou, tradicemi. Díky identitě německé armády mají vojáci vysoké standardy a její mantrou je: „Jednotně sloužíme Německu“.

Na rozvoji leadershipu a občanské výchovy jsou postaveny základy služby v německé armádě. Dávají vojákům morální základ, který potřebují při plnění požadavků Bundeswehru. Tyto hodnoty zařazují vojáky do většinové společnosti. Jako vojáci z povolání mají členové Bundeswehru zvláštní povinnost dodržovat hodnoty armády a zákony Spolkové republiky Německo v souladu s rozvojem leadershipu a občanskou výchovou. Předpokládá se individuální odpovědnost každého jednotlivého člena armády. Nesmyslné, ba dokonce nezákonné příkazy musí voják odmítnout, velitelé jsou proto povinni vydávat rozkazy v mezích zákona. Hodnoty Bundeswehru částečně vycházejí z jejich tradic, řadí se k nim zejména tyto:

- Statečnost
- Čest
- Slušnost
- Loajalita
- Disciplína
- Tolerance
- Skromnost
- Přátelství
- Pravdomluvnost
- Rozhodnost
- Smysl pro povinnost
- Spravedlnost
- Rozmanitost
- Respektování lidské důstojnosti
- Absence slepé poslušnosti
- Dodržování právního státu a mezinárodního práva
- Odmítání despotismu, nebo tyranie
- Oddanost svobodě a míru

Kultura, diverzita a inkluze

Rozmanitost

Diverzita německé armády nabízí velký potenciál a vyžaduje rovné příležitosti. V Bundeswehru jsou ústředními hodnotami nadání, výkon a schopnosti, nezávislost na pohlaví, etnickém původu, náboženství, víře, věku nebo sexuální identitě. Bundeswehr se stal oproti

minulosti mnohem rozmanitější. Všichni tito jedinci naplňují německou armádu životem a posilují její vazby na dnešní různorodou společnost. Německá armáda podporuje diverzitu a eliminuje předsudky.

Ženy v armádě

Ženám bylo do roku 2001 povoleno sloužit v armádě pouze jako hudebnice nebo ve zdravotnických službách. To se změnilo po roce 2001, kdy byl ženám uvolněn přístup ke všem vojenským zaměstnáním. V Bundeswehru slouží momentálně 22 000 vojáků. Bundeswehr ženám nabízí stejné pracovní příležitosti jako mužům, musí ale dosahovat stejné úrovně výkonu jako muži.

Armáda a inkluze

Bundeswehr je hrdý na to, že zaměstnává velký počet lidí se zdravotním postižením. Na těchto lidech si váží jejich kreativity při řešení různých problémů, protože právě oni jsou nejlepší při překonávání velkých překážek. Jejich znakem je vynalézavost a flexibilita. Zaměstnavatelé, kteří nepřijímají zdravotně postižené zaměstnance, přicházejí podle Bundeswehru o velký potenciál. Deset procent ze všech zaměstnanců německé armády je se zdravotním postižením. Bundeswehr má v tomto ohledu naproti soukromému sektoru veliký náskok, protože tam tvoří lidé se zdravotním postižením pouze čtyři procenta všech zaměstnanců. Armáda podporuje odlišnost každého svého zaměstnance. Bundeswehr podporuje myšlenku, že každý může přispět svým jedinečným potenciálem. To, že armáda tuto různorodost podporuje, přispívá ke spokojenosti všech zaměstnanců, kteří pak odvádějí lepší práci.

Interní branding

Armáda a rodinný život

Všichni vojáci jsou také lidé, což znamená, že jsou rodiči a partneři a často také pečují o další rodinné příslušníky. Někdy není snadné skloubit službu s rodinným životem. Proto je pro Bundeswehr prioritou pomoci svým zaměstnancům sladit rodinný a služební život. Německá armáda si je vědoma, že vysoké nároky na vojáky zatěžují nejen manželství, ale rodinné vztahy obecně. Vojáci musí být v pohotovosti, služba zahrnuje časté změny působiště, vojáci jsou nasazeni v zahraničí, nebo absolvují náročné kurzy. Bundeswehr zavedl pracovní dobu, která by měla vyhovovat rodinnému životu, plánuje zavedení flexibilní pracovní doby. Velkým cílem Bundeswehru je zavedení možnosti homeoffice u pracovních míst, u kterých to bude možné. Armáda je schopna pro potřeby homeoffice zaměstnance vybavit potřebnou

technikou. Armáda poskytuje v okolí základen „day care“ centra pro děti. Armáda dělá vše pro to, aby vojáci měli, pokud možno nerušený prostor pro výkon své práce a zároveň dostatek času na rodinný život. Pravidelně informuje sloužící rodiče o možnostech, které by mohly jejich rodinný život zpříjemnit a aktivně poskytují pomoc těm, kterým infrastruktura v oblasti péče o dítě nevyhovuje. Armáda je nápomocná i vojákům sloužícím v zahraničí. V armádě je dokonce oficiálně stanoveno, že zaměstnavatel a všichni nadřízení jsou povinni při vydávání rozkazů brát ohled na rodinné a vztahové potřeby vojáků. Pokud se voják účastní zahraniční mise, je rodina vojáka zvána na meetingy, kde se dozví potřebné informace o situaci v dané oblasti. Těmito službami chce armáda udržovat kontakty s rodinami svých zaměstnanců. Pokud musí voják pečovat o rodinného příslušníka, pomůže mu sociální služba Bundeswehru podat žádost o uznání úrovně péče, o mimořádné volno, nebo o dovolenou pro pečovatele. Bundeswehr nabízí různé formy pomoci v těchto obtížných situacích, možnost úpravy pracovní doby, poskytování neplaceného nebo částečně placeného volna.

Tradice a zvyky

Tradice vytvářejí identitu a pocit sounáležitosti napříč Bundeswehrem. Protože je Německo zatíženo svou negativní historií, je třeba pěstovat nové tradice. Ve směrnici pro vytváření tradic je objasněn mimo jiné i vztah Bundeswehru k Wehrmachtu a Národní lidové armádě, které v tradicích Bundeswehru nemají žádné místo. Tradice Bundeswehru napomáhají nést břemena spojená s historií a posilují vědomí o vlastní, nové historii Bundeswehru, která je založena na liberálních a demokratických hodnotách. Tradice rozvíjí ctnosti a hodnotové postoje vojáků, podporují porozumění mezi generacemi, sdílené hodnoty a příkladné postavy z minulosti vytváří jednotu armády. Souznění s hodnotami a identifikace s příkladnými osobnostmi historie posilují bojovou sílu armády. Bundeswehr byl založen pouze deset let po konci druhé světové války. Musela být naprosto odlišnou armádou od jeho předchůdců. Pouze ti vojáci Wehrmachtu, kteří projevíli odpor k nacistickému režimu jsou zahrnuti v tradicích Bundeswehru.

Bundeswehr šíří povědomí o rozdílech mezi zvyky a tradicemi v armádě. Tradice mají blíže k hodnotám armády a jsou jádrem její kultury. Zvyky jsou spíše formality, které sice posilují sounáležitost armády, přátelství a solidaritu, ale neutváří na rozdíl od tradic žádnou hodnotu.

Tradice

Memorial Bundeswehru: Německá armáda chce zachovat důstojnou památku pro ty, kteří padli při vykonávání služby. Bundeswehr má místo vojenských hřbitovů tzv. les vzpomínek, který neuctívá hrdiny, ale vyjadřuje respekt. Dále na webu uvádí počty mrtvých, ty se vztahují ke smrti ve službě na domácí půdě, v zahraničí nebo k sebevraždám.

Ocenění a řády

Vojáci Bundeswehru mohou dostat za svou službu vlasti medaile nebo čestné kříže. Čestný odznak Bundeswehru je vyjádřením vděčnosti občanům, kteří pro blaho Německa překročili svůj rámec povinností. Medaile za zahraniční povinnost Bundeswehru je určena pro vojáky, kteří se příkladně vyznamenali v působení mimo Německo.

Zvyky

Mezi zvyky patří tradiční uniformy, které odlišují armády různých států nebo jen vojenské jednotky jedné armády. Vojenský pozdrav-salutování je projevem úcty. Bundeswehr nabízí i modifikaci klasického salutování, která vychází z historie, konkrétně ze středověku. Dalším zvykem je slavnostní vojenská přísaha, která stírá rozdíl mezi tradicí a zvykem, protože se prostřednictvím přísahy voják zavazuje k dodržování určitých hodnot. Tento zvyk tedy vytváří hodnoty, dá se považovat tedy i za tradici. Zvyky často pochází z historie a používají se, dokud jsou relevantní pro dnešní dobu. Zvyky musí odpovídat dnešním morálním standardům, proto se některé dřívější zvyky přestaly dodržovat. Tvořit se ale mohou i zvyky zcela nové, nebo lze oživit ty staré (bundeswehr.de, 2022).

2.3.4. Souhrnné zhodnocení analýzy vybraných zahraničních armád

Každá armáda má svá vlastní specifika, proto je těžké přesně porovnat přístup k brandingům jednotlivých armád mezi sebou. Nicméně, obecně platí, že branding armád je silně ovlivněn historií, kulturou a hodnotami dané země.

Americká armáda je se prezentuje jako neohrožená, bojeschopná a velmi moderní. Je často spojována s vyspělou technologií, zbraněmi silou a sebevědomým vystupováním. Vojáci z povolání mají v USA vysokou společenskou prestiž, armáda se o své vojáky náležitě stará.

Britská armáda se prezentuje jako armáda, která předchází konfliktům a je hrdá na svou historii. I když se může zdát, že je spíše tradiční, zabývá se velmi moderními tématy, které mají za cíl podpořit individualitu každého člověka, který se v armádě rozhodně sloužit. Britskou armádu můžeme hodnotit jako velmi chápající a uvědomělou.

Německá armáda se prezentuje jako armáda, která předchází krizím a podílí se na mezinárodním míru. K ozbrojeným operacím se připojuje jen za všeobecného svolení vlády a Bundestagu. Od ostatních srovnávaných armád se vymyká vysokým důrazem na oddanost svobodě a míru, respektováním lidské důstojnosti, odmítání, despotismu a tyranie a slepé poslušnosti. Těmito hodnotami se Bundeswehr snaží odpoutat od historických událostí, které se podepsaly na negativní pověsti německé armády.

V porovnání s těmito zeměmi, branding Armády České republiky může být charakterizován jako poměrně tradiční a konzervativní, se silným důrazem na symboliku. Nicméně, Armáda České republiky se také snaží přizpůsobit moderním trendům a zlepšit svou image v očích veřejnosti, například prostřednictvím digitalizace a udržování dobrých vztahů se společností.

Následující tabulka přehledně reflektuje témata, kterým se věnovaly, jednotlivé armády.

	U.S. Army	British Army	Bundeswehr
Význam armády	✓	✓	✓
Vize	✓		
Strategie k dosahování cílů	✓	✓	
Hodnoty a zásady			
Loajalita	✓	✓	✓
Smysl pro povinnost	✓		✓
Respekt k ostatním	✓	✓	
Nezištná služba	✓	✓	
Čest	✓		✓
Integrita	✓	✓	
Odvaha	✓	✓	✓
Disciplína		✓	✓
Přátelství			✓
Tolerance			✓
Spravedlnost			✓
Slušnost			✓
Skromnost			✓
Pravdomluvnost			✓
Rozhodnost			✓
Oddanost svobodě a míru			✓
Odmítání despotismu a tyranie			✓
Schopnost myslet sám za sebe			✓
Kultura, diverzita a inkluze			
Ženy v armádě	✓	✓	✓
Menšiny v armádě	✓		✓
LGBT+ komunita		✓	✓
Víra v armádě		✓	✓
Zdravotně postižení			✓
Interní branding			
Rodinný život vojáků	✓	✓	✓
Zdravotní služby	✓	✓	
Prevence násilí	✓	✓	
Fyzická odolnost	✓	✓	
Mentální odolnost	✓	✓	
Péče o válečné veterány	✓	✓	
Historie, tradice a zvyky	✓		✓

Obrázek 15 Přehled témat, kterým se věnují zahraniční armády (Zdroj: Vlastní zpracování)

Je patrné, že vybrané armády se vyvíjejí s aktuální dobou, pěstují své hodnoty a identitu, čehož je příkladem zahrnutí interního brandingu, diverzity a inkluze mezi své trvalé hodnoty. Tento výzkum je pouze prvním krokem k tvorbě zevrubné armádní identity. Posloužily k tomu pouze určité dostupné části webových stránek. Armády mohou zajisté nabídnout mnohem širší škálu oblastí, na které je vhodné se zaměřit.

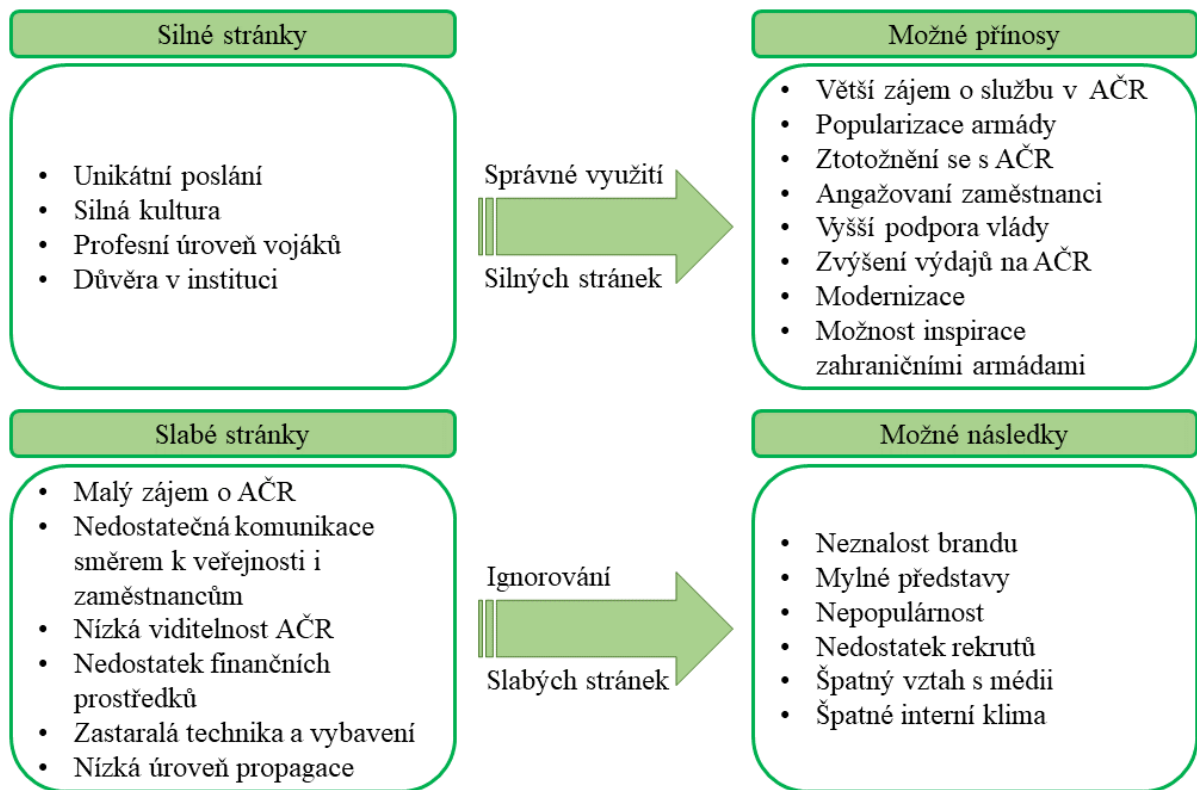
Je nutno podotknout, že úroveň brandingu armády neovlivňuje pouze výše rozpočtu, který je vyhrazený na marketing. Větší rozpočet sice může umožnit více prostředků na úroveň kreativního obsahu, inovativních marketingových kampaní a využití nových technologií. Nicméně to neznamena, že armády s menším rozpočtem nemohou mít účinný a kvalitní branding. Otázkou je, jak efektivně využijí své zdroje a jak umí přizpůsobit svou strategii specifickým potřebám.

2.4. Východiska pro návrhovou část

Z provedené analýzy armád a z dotazníkového šetření vyplývá, že k základním nedostatkům naší armády lze zařadit prozatím její nízkou viditelnost, nedostatek propagace a následný poměrně nízký zájem občanů o AČR. Pokud armáda nekomunikuje své poslání a činnost dostatečně směrem k veřejnosti, může to vést k neznalosti občanů o činnosti armády. Tím se vytváří prostor pro dezinformace a nepravdivé spekulace. Nedostatek financování AČR, který může mít vliv na kvalitu výcviku a výbavy, nepřispívá k dobré pověsti naší armády. Špatné vybavení může vést k nižší míře připravenosti armády, veřejnost ji může následně vnímat jako neefektivní a neschopnou plnit své poslání. Nedostatečná modernizace a nedostatečně rozvinutý interní branding mohou být v budoucnu příčinou nízkého zájmu o službu v armádě. Pověst armády zároveň trpí stereotypy, které se zažily v období před profesionalizací armády. Naštěstí se armádě daří tyto stereotypy překonávat. Kvůli tomuto aspektu musí být mnohem ostražitější, předcházet skandálům a neetickým chováním příslušníků armády, které může výrazně poškodit vnímání armády jako celku. Takové situace mohou negativně ovlivnit nejen důvěru veřejnosti, ale i rozhodnutí potencionálních zájemců o práci v armádě. Dalším aspektem, který má vliv na obraz armády v očích veřejnosti, je nejednotný postoj občanů ČR v politických otázkách, které mají návaznost na armádu. Některé kontroverzní otázky, jako například účast armády v zahraničních konfliktech, mohou být předmětem různých názorů a neshod v rámci veřejnosti. Pokud veřejné mínění není sjednoceno, může to vést k nedůvěře v armádu. Na závěr je nutno připomenout, že i některé historické události mají vliv na vnímání naší armády. Stále je armádě vyčítána nečinnost za první i druhé světové války. I když se v kvantitativním šetření dokázalo, že většina respondentů ví, že armáda o svých aktivitách nerozhoduje sama, ale je podřízena vládě, stále se k tomuto tématu vážou vyčítavé poznámky.

Tyto faktory mohou být spojeny s negativním vnímáním armády a vést ke špatné pověsti. Je důležité, aby armáda pracovala na odstraňování těchto překážek a aby se snažila zlepšit svou

image prostřednictvím transparentnosti, propagace své činnosti, a především etického chování a respektování lidských práv.



Obrázek 16 Zhodnocení silných a slabých stránek AČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Pomocí rámce rozvoje značky jsou vymezeny oblasti, kterým by se měla AČR aktivně věnovat. Červeně označené body poukazují na nedostatečnost daných prvků již v základu. Žlutě označené prvky již mají základy, které je třeba jemně upravit a zelená barva označuje potřebu stanovit vhodnou formu komunikace prvků. Konkrétní návrhy vychází zejména z analýzy přístupu k brandingů AČR a z aspektů působících na AČR, jsou uvedeny v dolní části tabulky.

VYMEZENÍ RÁMCE ROZVOJE ZNAČKY			
Strategie značky	Identita značky	Kontakt se značkou	Vnímání značky
<i>Jádro značky</i>	<i>Positioning značky</i>	Přímý ●●	Povědomí ●
Vize ●●	Poziční pentagram	Nepřímý ●●	Asociace ●
Mise ●●	<i>Osobnost značky</i>		Sekundární asociace ●
Mantra ●●	Archetypy ●		Model rezonance
Příslib ●	Vlastnosti ●●		
<i>Kultura značky</i>	<i>Komunikace značky</i>		
Hodnoty ●●	Tonalita ●		
Symboly ●	Příběh ●●		
Hrdinové ●	Prvky ●●●		
Rituály ●			
Aspekty působící na AČR			
Zahraniční armády	Vnímání AČR občany ČR	Marketingové trendy	Globální vlivy

Legenda	
●	Vybudovat
●	Upravit
●	Komunikovat

Tabulka 5 Vymezení rámce rozvoje AČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

Během analýzy současného stavu brandingů AČR byla identifikována komunikace jako jeden z největších problémů, kterým armáda z pohledu brandingů čelí. Pro armádu je velmi důležité zpracovat jak na komunikaci směrem k veřejnosti, tak ke svým zaměstnancům.

Návrhová část je rozdělena na čtyř části:

- Základní aspekty značky využitelné pro komunikaci
- Základy komunikační strategie
- Využití marketingových trendů ke komunikaci
- Prvky pro získání pozornosti

Ke každé části je vypracována tabulka, která definuje problém, možnou hrozbu, kterou přináší laxní přístup k danému problému, konkrétní řešení a jeho pozitivní přínosy.

3.1. Základní aspekty značky

Základní aspekty značky				
Námět ke zlepšení	Problém	Hrozba	Řešení	Přínos
Vize	Soustředěnost pouze na funkční parametry související s činnostmi AČR, absence vize brandu	Stagnace, armáda může být vnímána jako nemoderní	Ambiciózní vize doplněná o principy CSR a personální cíle	Vzrůst zájmu i obliby občanů ČR, vyšší spokojenost zaměstnanců,
Mise	Soustředěnost pouze na misi organizace, ne na misi značky	Stagnace, armáda může být vnímána jako nemoderní	Stanovení dílčích kroků a aktivit, které jsou v souladu s CSR a s aktuálními trendy	Vzrůst zájmu i obliby občanů ČR, vyšší spokojenost zaměstnanců,
Mantra	Nejednotnost mantry	Nejednotnost armády a špatné interní klima	Stanovení jednotné mantry pro celou armádu	Soudržnost armády, jednoduchá komunikace společného poslání
Interní branding a CSR	Dojem zaměstnanců, že se o ně armáda dostatečně nezajímá	Demotivace zaměstnanců, špatná pověst a nezájem o službu v armádě	Implementace interního brandingu a CSR aktivit do své strategie, následné zavádění	Spokojenost zaměstnanců, pověst dobrého zaměstnavatele, dostatek zájemců o službu v armádě
Osobnost	Absence základu pro komunikaci toho, jaká armáda je, čímž by se mohla přiblížit veřejnosti	Neznalost armády, nízká šance se s armádou ztotožnit	Jasně vymezení osobnosti značky	Zvážení rezonance se značkou, podpora její znalosti a základ pro ucelenou komunikaci značky

Základní aspekty značky				
Námět ke zlepšení	Problém	Hrozba	Řešení	Přínos
Příběh	Absence příběhu AČR	Neznalost AČR, nízká sounáležitost vojáků s AČR, Dovoluje mylné představy o AČR	Stanovení příběhu značky, který bude propojovat moderní armádu s její historií	Upoutává pozornost, podporuje sounáležitost vojáků s AČR, Probouzí národní hrdost
Tonalita	Neucelená tonalita značky	Oslabení důvěryhodnost a váženost AČR	Stanovení účelné a koncepční tonality	Předchází nedorozuměním a podporuje důvěryhodnost
Slogan	Není stanoven jeden hlavní a dlouhodobý slogan	Oslabení povědomí o značce a její kulturu	Stanovení a dlouhodobé užívání jednoho sloganu	Lepší komunikace přínosu armády směrem k veřejnosti, podpora povědomí o značce a dokreslení její kultury
Znělka	Absence znělky	Oslabení povědomí o značce	Stanovení a užívání dlouhodobě funkční znělky	Podpora kultury značky, podpora vybavení si značky, tvorba asociací se značkou
Představitel	Absence představitele značky	Asociace kontroverzních osob a osob se špatnou pověstí s armádou, oslabení povědomí o značce	Stanovení jednoho představitele značky, nebo několika ambasadorů a jejich propagace	Podpora dobré pověsti armády, podpora příznivých asociací se značkou
Vizuální identita	Absence jednotné vizuální identity značky či grafického manuálu	Špatná rozpoznatelnost značky, oslabení její důvěryhodnost	Vytvoření grafického manuálu a kontrola jeho dodržování, pravidelné školení armádních grafiků	Podpora rozpoznatelnosti značky, její konzistenci a tím důvěryhodnosti

Tabulka 6 Základní aspekty značky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vize

Vize AČR v současnosti se zaměřuje úzce jen na funkční výkonové cíle, které souvisí s její činností. Armáda by měla být více ambiciózní a zahrnout do své vize i další stránky svého rozvoje. Důležitým aspektem je, aby se armáda nesoustředila pouze na vizi organizace, ale také na vizi brandu AČR. Vize by měla zahrnovat ideální obraz, jak chce být AČR vnímána za 10 let jako značka. Měla by se snažit být například moderním zaměstnavatelem a odpovědnou značkou s CSR zásadami.

Mise

Stávající mise se stejně jako vize soustředí pouze na misi organizace. Je nutné, aby AČR nejprve stanovila vizi značky a potom definovala konkrétní kroky, které povedou k naplnění dané vize. Pokud by armáda opravdu usilovala o to stát se společensky odpovědnou organizací, měla by se zaměřovat na aktivity s pozitivním dopadem na životní prostředí, společnost i zaměstnance.

Mantra

Tvorba jednotné mantry pro celou armádu by mohla být významným krokem ke sjednocení a posílení identity armády české republiky. Při tvorbě takového motta by měla být zohledněna historie armády, její současná poslání a hodnoty, které reprezentuje.

Při tvorbě jednotné mantry by se mohli zapojit samotní příslušníci armády a další relevantní subjekty. Měla by být provedena důkladná analýza a průzkum, aby se zohlednily názory a připomínky všech zúčastněných stran.

Především by mělo být motto jednoduché, snadno zapamatovatelné a univerzální. Důležité je také zohlednit fakt, že různé útvary armády mohou mít různé výzvy a poslání, proto by se mělo najít sdílené téma, které bude moci přinést všechny složky armády dohromady.

Taková mantra by se mohlo stát klíčovým prvkem v posilování identity armády a podpory loajality vojáků.

Interní branding a CSR

Význam CSR se v poslední době zvyšuje a mnoho firem a organizací z něj těží jak v oblasti pověsti, tak i z hlediska podnikání. Armáda by neměla být výjimkou a měla by se snažit přispívat k dobrému jménu a vztahům s veřejností pomocí CSR aktivit. Cílem CSR armády by měla být také minimalizace negativních dopadů její činnosti na společnost a přírodu. A maximální využití příležitostí, kterými může armáda prospívat celé společnosti.

Tyto kroky mohou pomoci armádě zlepšit svou pověst a získat důvěru a podporu veřejnosti. Armáda by měla být aktivní v propagaci svých CSR aktivit a přinášet veřejnosti případové studie a příběhy o tom, jak se podařilo pozitivně ovlivnit životní prostředí a životy lidí ve svém okolí včetně zaměstnanců i civilních občanů.

Podpora místních komunit

Armáda by mohla podporovat místní komunity zapojováním místních obyvatel do svých aktivit. Může se jednat například o organizování charitativních akcí, podporu vzdělávání a šíření osvěty o důležitosti prevence ve zdravotní péči, nebo vytváření pracovních příležitostí. Zaměstnanci AČR mohou předávat civilním občanům své know-how na různých besedách, workshopech atd.

Spoustě vojákům je armáda rodinou a životní oporou, s takovými situacemi se vážou zajímavé příběhy, které může armáda předávat. Je nutné šířit povědomí o interních hodnotách armády. Často se vojáci po misích účastní veřejných sbírek, kdy část svého výdělku dají na dobrou věc, běžně jde například o část výdělku z účasti na zahraničních misích. Tyto příběhy však musí armáda využívat chytře a s citem.

Zlepšení ekologické udržitelnosti

Armáda by mohla investovat do projektů, které pomáhají minimalizovat dopady jejích aktivit na životní prostředí. To může zahrnovat snahu minimalizovat emise skleníkových plynů, snížení množství odpadů nebo využití obnovitelných zdrojů energie.

Armáda může podporovat své zaměstnance ve zdravém cestování do práce, např. na kole, pomůže trendu tím, že nakoupí armádní cykloresy apod. Může také spolupracovat s nevládními organizacemi a komunitami na společných projektech, to může přinést výhody všem zúčastněným stranám.

Rozvoj zaměstnanců

Armáda by měla investovat do rozvoje svých zaměstnanců a poskytovat jim příležitosti pro růst a vzdělávání. To zahrnuje například nabídku odborných školení, podporu při studiu a poskytování různých benefitů.

K motivaci vojáků z povolání by bylo prospěšné plánování kariéry vojáků a využívání kariérních plánů. Tím budou vojáci motivováni k rozvoji svých dovedností a znalostí. Armáda by také mohla organizovat školení a workshopy, které by pomohly zaměstnancům lépe porozumět značce a jejímu poslání. Takové školení by mohlo zahrnovat například workshopy

k tvorbě brand booku nebo případové studie příkladů dobré praxe vybraných subjektů v oblasti branding. Přínosné by bylo i školení, které by se týkalo identity armády a její komunikace směrem k veřejnosti.

Armáda by také mohla zlepšit svou komunikaci ve vztahu k zaměstnancům. Vojáci mohou být zapojeni do procesů rozhodování a vytváření strategií, aby se necítili jako bezvýznamný článek systému. Tento přístup by mohl vést ke zvýšenému zájmu a zapojení zaměstnanců do činnosti armády. Zaměstnanci, kteří se budou cítit součástí týmu a budou mít možnost podílet se na vytváření a propagaci značky, budou více motivováni a budou mít větší pocit zodpovědnosti. Armáda by také mohla zlepšit interní komunikaci a poskytnout svým zaměstnancům více prostoru k vyjadřování názorů a připomínek.

Další možností může být zvyšování kompetentnosti velení a řízení v armádě. Vedoucí pracovníci by měli být schopni vytvářet a vést týmy, aby mohli dosáhnout společných cílů a zároveň podporovat individuální růst a rozvoj zaměstnanců. Důležitým prvkem, který by mělo velení splňovat, je jasná a konzistentní komunikace poslání a hodnot armády.

Armáda by také mohla svým vedoucím zaměstnancům nabídnout vzdělávání mimo oblasti tradičně spojené s vedením operací, např. manažerské dovednosti, kreativita, design thinking nebo rozvoj v oblasti komunikačních dovedností. Velitelé musí mít schopnost vést své podřízené, komunikovat efektivně a řešit konflikty. Armáda by mohla svým zaměstnancům nabídnout školení v oblasti vyjednávání.

Avšak žádné množství vzdělávání nemůže nahradit zkušenosti. Armáda by mohla svým zaměstnancům na velitelských pozicích nabízet mentoringové programy, kde zkušenější velitelský personál bude pracovat s novými veliteli a pomáhat jim rozvíjet své dovednosti.

Péče o zaměstnance

AČR by měla podporovat své zaměstnance a přijmout opatření podporující work-life balance. Jedním z klíčových faktorů je flexibilní pracovní doba či možnost home-office, tyto benefity by vojákům umožňovala lépe skloubit svou práci a osobní život. Další možností, jak by mohla podpořit armáda vojáky z povolání, je zohledňování jejich životní situace. Armáda by měla lépe pracovat s vojákyněmi na rodičovské dovolené a s vojáky, kteří procházejí nějakou životní krizí nebo složitou životní situací. Dále by měla armáda vyhovovat vojákům v požadavcích na místo služby. Stává se totiž, že někteří vojáci slouží daleko od domova. V případě, že by armáda nemohla danému vojákovi vyhovět požadavku na místo služby, měla by mu tuto situaci kompenzovat dodatečnými benefity, které by rodině usnadnily nalezení

nového vhodného bydlení a začlenění do místní komunity a běžného života. Náročnost tohoto povolání pocítuje celá rodina. Armáda by proto měla komunikovat i s partnery svých zaměstnanců a nabízet jim pomocnou ruku. Zapojením partnerů svých zaměstnanců do života v armádě by mohla armáda snížit rozvodovost těchto smíšených párů a částečně by odbourala obavy vojáků k výjezdům na cvičení a kurzy mimo domov. Své problémy neřeší jenom smíšené páry vojáků a jejich civilních poloviček. Své specifické problémy mají i rodiny, pokud oba partneři slouží v armádě. Armáda by měla brát v potaz a aktivně řešit situace, kdy dochází ke kolizím v jejich pracovním a osobním životě. Často se totiž stává, že oba vojáci mají pracovní povinnosti ve stejnou dobu. Druhým extrémem může být situace, kdy se vojáci kvůli pracovním povinnostem doma často mívají.

Poskytování těchto benefitů a opatření by mohlo vést k posílení loajality vojáků vůči armádě a snižování frustrace ze služby. Pokud si vojáci budou vážit benefitů a podpory ze strany armády, budou více motivováni, budou přirozeně v práci odvádět lepší výsledky. Zvýšení spokojenosti by mohlo vést ke snížení odchodu vojáků do civilu.

Etické zásady

Armáda by měla mít jasně definované etické zásady a měla by je dodržovat při všech svých aktivitách. Velitelé by měli jít v tomto ohledu příkladem svým zaměstnancům a dbát na nekompromisní dodržování těchto zásad. Etické zásady je nutné dodržovat nejen v pracovním, ale stejně tak i v osobním životě.

Transparentnost a odpovědnost

Armáda by měla být transparentní a odpovědná za své činy a rozhodnutí. To zahrnuje například sdílení informací o svých aktivitách, poskytování odpovědí na otázky a obavy veřejnosti a spolupráci s nezávislými organizacemi. Armáda by měla být schopná perfektně vytipovat témata, která vyvolají otázky a srozumitelně je komunikovat, zejména dříve než média.

V rámci obsahové analýzy internetových zdrojů souvisejících s armádou ČR byly přiřazeny armádě některé vlastnosti dle modelu Jennifer Aaker. Přiřazené vlastnosti měly původ na náborových stránkách armády. Lze konstatovat, že armáda adekvátně splňuje všech pět dimenzí.

Osobnost

V případě Armády České republiky by model Jennifer Aaker vypadal takto:

- **Kompetentní:** Armáda České republiky má vysokou úroveň odbornosti a vybavení, což jí umožňuje efektivně plnit své poslání v ochraně bezpečnosti a suverenity státu.
- **Dobrodružná:** Armáda České republiky se podílí na zahraničních misích a cvičeních po celém světě, což vyžaduje od vojáků odvalu a odhodlání.
- **Upřímná:** Armáda České republiky se řídí vysokými etickými a morálními standardy a jedná s respektem k lidským právům.
- **Vzrušující:** Příslušníci Armády České republiky se účastní mnoha adrenalinových aktivit.
- **Sofistikovaná:** Armáda české republiky je moderní a inovativní organizace, která neustále vyvíjí nové technologie a postupy pro lepší plnění svého poslání.

Pokud bychom chtěli definovat i konkrétnější vlastnosti pěti dimenzí, mohou to být tyto:

- **Kompetentní (odborná):** Vzhledem k povaze úkolů, které armáda vykonává, je důležité, aby byla považována za kompetentní organizaci, která má vysokou úroveň odbornosti a zkušeností.
- **Odpovědná (spolehlivá):** Armáda musí nést zodpovědnost za bezpečnost a obranu země, což vyžaduje vysokou úroveň zodpovědnosti a spolehlivosti.
- **Statečná (odvážná):** Armáda musí být spojována se statečností a odvahou, zejména v souvislosti s nebezpečnými a náročnými situacemi, kterým musí vojáci čelit.
- **Disciplinovaná (houževnatá a soudržná):** Disciplína je důležitým faktorem pro úspěch vojenských operací a misí. Vojáci musí být disciplinovaní a organizovaní, aby celá armáda fungovala kvalitně.
- **Inovativní (nápaditá a trendy):** Moderní armáda musí být schopna přizpůsobit se novým výzvám a technologiím, proto je důležité, aby byla armáda spojována s inovací a vývojem.
- **Respektovaná (vůdčí):** Armáda musí být vnímána jako respektovaná organizace, která si získává důvěru a respekt jak od veřejnosti, tak od ostatních armád a států.
- **Solidární (vstřícná):** Armáda musí být silně solidární organizací, pro kterou je důležitá spolupráce, vzájemná podpora a důvěra mezi vojáky.

Armáda by dle vlastností, které mohou fungovat jako kritéria mohla vybrat i svého představitele. Představitel se tak může účastnit i různých reklamních kampaní. Jednou z nich by mohla být taková, že během kampaně jeden a týž člověk znázorní několik vlastností, které definují armádu viz výše.

Příběh

Armáda může zlepšit svoji pověst díky silnému příběhu značky, jejím symbolům a hrdinům.

Příběh značky, její historie, symboly a rituály nejsou platné jen pro vylepšení obrazu značky na povrchu. Jsou to aspekty, které tvoří jádro značky a budují soudržnost napříč armádou. I když téma historie u respondentů dotazníkového šetření propadlo, hrdinové AČR jsou druhým nejoblíbenějším tématem za akcemi v terénu a zahraničními misemi. U vojáků z povolání mohou být příběhy hrdinů určitou motivací a smyslem pro to, aby vykonávali svou práci dobře a příkladně.

Vhodné by tedy bylo k historickým událostem přiřadit konkrétní hrdiny, včetně jejich jmen a obličejů, kteří by pak byli zasazeni do poutavého příběhu.

Česká republika má bohatou historii. Značka proto může čerpat náměty na příběh už z období první světové války, kdy se z českých a slovenských dobrovolníků a krajanů formovaly jednotky dobrovolnického zahraničního vojenského odboje, pro které se vžil název Československé legie. Z příkladné historie Československých legií a první republiky armáda těžší dodnes.

Významné pro armádu bylo i období míru, roky 1932-1933 s velkou modernizací armády, tedy v době, kdy začalo probíhat nastolování totalitního režimu v Německu. Po hospodářské krizi byly státní výdaje na armádu velmi nízké, o změnu se významně zasloužila mimo jiné i veřejnost, která armádu velmi podporovala. Postupně se výdaje na armádu zvyšovaly a v roce 1937 dosáhly výdaje na naši armádu takové výše, že obsadily světového 6. místa ve výši výdajů na armádu. Naše armáda byla velmi dobře vycvičená, byla moderní, měla vysokou morálku a ve světě měla velmi dobrou pověst. Zjevná důležitost toho, že je potřeba mít nakloněnou veřejnost. Zbrojení posílilo československou ekonomiku tím, že ve velké míře vyřešilo tehdejší velkou nezaměstnanost. Armáda zadávala zakázky českým firmám, nezaměstnanost klesla a lidem se vyplácely odpovídající mzdy, což posílilo národní hrdost a houževnatost české veřejnosti si vlast udržet.

Další významnou historickou etapou je druhá světová válka a příběhy hrdinů, kteří bojovali na Dukle, československých pilotů RAF či parašutistů.

Z příběhu AČR by mělo vyplývat, že armáda vždy byla připravena a ochotna bránit vlast, pokud k obraně nedošlo, nebylo to vojenské rozhodnutí, ale rozhodnutí politické.

Tonalita

Tonalita značky je velmi citlivá záležitost, a to zejména na sociálních sítích. Je možné, že v případě AČR se bude muset tonalita během času mírně měnit. Proto by bylo prospěšné, kdyby AČR využívala poradenství specialistů, kteří by dokázali zachytit určité tendence a potřeby na změnu tonality včas.

Slogan

Velmi dobrou volbou byl slogan používaný okolo roku 2016: „Bráníme svět, jaký znáte.“ Slogan je platný v dnešní situaci možná více než při jeho vzniku.

Znělka

Znělka armády může vycházet ze známých skladeb jako je Husitský chorál či Fanfárový pochod od Františka Zity, Slavnostní pochod od Antonína Dvořáka a Pochod výsadkářů – Vadim Petrov. Tyto skladby vytváří slavnostní a uznávanou atmosféru, která odpovídá hodnotám a poslání Armády České republiky.

Představitel

Představitel AČR se může lišit pro komunikaci směrem k veřejnosti a směrem k armádě. Ideální interní představitel armády v pozici náčelníka generálního štábu, musí působit vysoce profesionálně, aby byl schopný udržet vysokou morálku v armádě. Měl by být vzorem pro všechny vojáky v armádě. Představitel armády pro komunikaci by měl prezentovat AČR směrem k veřejnosti, měl by být vysoce profesionální, ale zároveň by měl ukazovat i svou civilní stránku, která armádu přiblíží civilním občanům ČR.

Vizuální identita

Armáda by měla zpracovat ucelený grafický manuál, který bude sdílen napříč všemi jednotkami a útvary AČR. Pro úspěšné dodržování konzistentní grafiky by bylo vhodné stanovit pověřené osoby, které na útvarech budou zodpovídat za grafické výstupy. Tyto osoby by měly být pravidelně školeny.

3.2. Základy komunikační strategie

Základy komunikační strategie				
Námět ke zlepšení	Problém	Hrozba	Řešení	Přínos
Mediální obraz	Nedostatečné ovlivnění mediálního obrazu	Ztráta přehledu o svém mediálním obrazu, neadekvátní reakce na různé situace, špatný vztah s médii a nízký vliv na vnímání armády	Využití monitoringu a analýzy médií, tvorba komunikační strategie, spolupráce s médii	Dobrá pověst AČR, schopnost svou pověst ovlivnit, tvorba žádaného obsahu
Komunikace základních informací	Těžko dohledatelné informace přímo od zdroje	Snadná dostupnost nepřesných či nepravdivých informací o armádě, nízká návštěvnost webu armády	Uvádět základní informace o armádě Na všech komunikačních platformách, odkazovat na web, kde budou základní informace doplněny	Informovaná společnost a ovlivnění toho jaké informace podávají ostatní webové stránky zabývající se armádou
Komunikace kultury	Armáda neposkytuje informace o svých hodnotách, symbolech, rituálech a hrdinech	Dojem, že armáda nemá co nabídnout, může být považována za nezajímavou	Všechny tyto aspekty komunikovat formou příběhu, který bude rozdělen na části a bude komunikován různými kanály	Vyšší znalost armády, dobrá pověst, armáda bude vnímána jako zajímavá
Tvorba hodnotného obsahu	Nedostatek obsahu s přidanou hodnotou	Armáda bude vnímána jako uzavřená instituce	Šířit své know-how a předávat znalosti a vědomosti svých odborníků veřejnosti	Armáda bude vnímána jako komunikativní, prospěšná a otevřená instituce

Tabulka 7 Základy komunikační strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mediální obraz

V dnešní době se většina diskuzí a debat odehrává na sociálních sítích, fórech nebo v komentářích pod různými články. Tyto platformy poskytují prostor pro sdílení názorů a diskuzi na různá témata, včetně témat souvisejících s armádou.

Sledování diskuzí a skupin by armádě umožnilo získat cenné informace o tom, jak ji lidé vnímají a jaké jsou její slabé stránky. Díky tomu by mohla armáda lépe porozumět své cílové skupině a přizpůsobit svou komunikační strategii tak, aby lépe oslovila a získala důvěru a podporu.

Sledování diskuzí by mohlo také pomoci armádě identifikovat a řešit problémy, které se objevují v diskuzích, například dezinformace, nepravdivé informace nebo nevhodné komentáře. Armáda by tak mohla rychleji reagovat na problémy a ovlivnit tak směr diskuse.

Je však důležité mít na paměti, že sledování diskuzí na internetu by mělo být prováděno s respektem k soukromí uživatelů a v souladu s platnými zákony a etickými standardy.

AČR může například využívat službu Monitora, což je monitoring online prostředí, tisku, rádia a televize v Česku i na Slovensku.

Další možností, jak vylepšit mediální obraz armády, je pěstovat dobrý vztah s reportéry a redaktory. Tento vztah by měl vyplývat z otevřenosti armády předávat relevantní informace a pouštět reportéry a redaktory do nitra armády. Reportér by si např. mohl vyzkoušet na vlastní kůži roli vojáka. Někteří reportéři jsou ochotni absolvovat i několik dní v zahraniční misi.

Komunikace základních informací

AČR by měla základní informace o své činnosti a poslání komunikovat na všech komunikačních platformách. Tyto informace je vhodné pravidelně připomínat.

Je nutné vytvořit uživatelsky přívětivý komunikační řetězec, jak na tyto informace uživatele přivádět veřejnost. Místo, kam by tento řetězec měl směřovat může být právě web. Armáda by měla vytvořit landing page, která by dávala podrobné, ale přitom čtivé a zajímavé informace vysvětlující podstatu a identitu armády, tedy funkce, poslání a hodnoty AČR. Na tuto landing page by pak směřovaly odkazy umístěné v příspěvcích sociálních sítí. Tyto poutavé příspěvky by se mohly věnovat vždy jen jedné dílčí funkci AČR, dohromady by tak dávaly seriál příspěvků na toto téma. Znamenalo by to, že běžný návštěvník sociálních sítí by se o fungování AČR dozvěděl zajímavou informací, která by ho nasměrovala odkazem na landing page, která by se věnovala právě tomuto tématu podrobněji.

Armáda by měla na sociálních sítích využívat kartu info nebo jiné podobně fungující prvky, kde je prostor pro stručný popis profilu uživatele nebo firmy.

Komunikace kultury

AČR může posilovat svou pověst prostřednictvím symbolů, které ji reprezentují a připomínají význam armády. Posilování pověsti může také být dosaženo oslavováním historických i novodobých hrdinů. Mohou být představeny příběhy a osudy těch vojáků, kteří projevili mimořádnou statečnost a odhodlání. Takové příběhy by mohly být zveřejňovány na sociálních sítích a jiných platformách, aby se staly předmětem pozornosti a zájmu široké veřejnosti. Prvky kultury AČR mohou fungovat jako dílčí části příběhu značky.

Tvorba hodnotného obsahu

Armáda může využít zkušeností svých odborníků a sdílet je s veřejností, a to různými způsoby. Online workshopy jsou jednou z možností, jak sdílet znalosti a zkušenosti, a umožňují širokému publiku získat přístup k odborným znalostem. Další možností mohou být semináře, přednášky a diskusní fóra, které by se mohly konat jak online, tak i v reálném prostředí. Armáda by mohla také vytvářet online kurzy nebo webové stránky, které by poskytovaly informace a vzdělání o tématech, které vybraní odborníci ovládají. Tyto kurzy by mohly být vzdělávací a současně by mohly poskytovat i praktické tipy pro různé životní situace.

Důležité je, aby armáda měla na paměti, že tyto aktivity by měly být přínosem pro širokou veřejnost. Takový přístup může pomoci armádě přiblížit se veřejnosti, získat si její důvěru a posílit tak svou pozici ve společnosti.

Tématům jako work-life balance, zdravý životní styl i finanční gramotnost, se armáda již interně věnuje a může své know how přenášet i do civilního sektoru. Další témata, kterým by se armáda mohla věnovat:

Doporučená témata pro komunikaci AČR		
Obecná doporučení	Témata na základě dotazníkového šetření	Témata inspirovaná zahraničními armádami
První pomoc	Akce v terénu, mise a výcvik	Prevenční psychických onemocnění
Psychologie	Příběhy hrdinů	Úroveň fyzické zdatnosti vojáků, rekrutů či mládeže
Sport a výživa	Aktuální události	Péče o válečné veterány
Bojová umění	Příběhy vojáků a jejich kariérní cesty či motivaci ke službě v armádě	Rodinný život vojáků
Přežití ve volné přírodě	Zajímavosti různých vojenských profesí	Podpora žen v armádě
	Technika a vybavení AČR	
	Běžný život vojáků	
	Historické události	

Tabulka 8 Doporučená témata pro komunikaci AČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ačkoliv není téma historických událostí tolik žádané, měla by armáda zkusit komunikovat tato témata netradičním způsobem. Naše armáda má totiž velmi zajímavou historii, která si zaslouží nebýt opomenuta. Interně by armáda měla podporovat témata psychické odolnosti vojáků, úroveň fyzické zdatnosti vojáků a péče o válečné veterány.

Možností, jak podpořit ženy v armádě v souladu se zachováním rovných možností v armádě pro obě pohlaví, je ženám dodávat kuráž pro vstup do armády, nikoliv je upřednostňovat, poskytovat úlevy a podobně.

3.3. Využití marketingových trendů

Využití marketingových trendů			
Trendy	Nevyužití může vést k	Použití	Přínos
Zaměstnanci jako ambasadoři značky	Nízká důvěra v armádu, mylná představa o vojácích z povolání	Zaměstnanci jako dočasní správci sociálních sítí, účastníci podcastů a rozhovorů v médiích, účast v uniformě na veřejných akcích	Důvěra v armádu, šíření dobré pověsti a dobrého vzoru
Inspirace érami	Zapomenutí či upozadování minulosti	Možnost využívat grafiku inspirovanou érami ke komunikaci příběhu značky	Uvědomování si historie armády, posilování národní hrdosti a soudržnosti, respekt k dědictví armády
Maskoti	Nemožnost se vyjádřit nebo komunikovat některá témata	Animovaný či kreslený voják, nebo vojákyně. Mohou komunikovat příběh a zábavný či vzdělávací obsah	Upoutání pozornosti, posílení komunikace, možnost vizuálně vykreslit téměř každou situaci
Humanized brand	Odosobněná armáda, vnímaná jako instituce bez identity	Ukazovat zároveň armádní i civilní stránku vojáků, přibližovat civilnímu sektoru zábavnou a lidskou stránku armády	Možnost ztotožnit se s armádou, možnost představit si sama sebe jako vojáka, odbourání bariéry mezi civilním sektorem a vojáky, téměř každý může být vojákem
Aktivismus	Armáda může vypadat jako uzavřená instituce bez zájmu o okolí	Podpora filantropie a ekologického myšlení vojáků	Armáda vnímána jako odpovědná instituce pečující o veřejné blaho
Imerzivní marketing	Nezájem mladých lidí o armádu	Využití VR k vytvoření osobní zkušenosti s armádou a ke vzdělávání	Zvýšení zájmu a povědomí o armádě, zvýšení zájmu o službu v armádě, efektivnější vzdělávání a školení vojáků-zvýšení kompetentnosti

Tabulka 9 Využití marketingových trendů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanci jako ambasadoři značky

Armáda by mohla využít své zaměstnance-vojáky jako ambasadory značky, což by mohlo mít pozitivní dopad na pověst armády a zlepšit vztahy s veřejností. Existuje několik způsobů, jak toho lze dosáhnout:

- **Sociální síť:** Armáda by mohla pověřit své zaměstnance-vojáky, aby vytvářeli zajímavý obsah jak pro oficiální profil armády na sociálních sítích, tak pro svůj osobní profil. Zaměstnanci by mohli sdílet své příběhy a zážitky z armádního života, ukázat, jakým způsobem jim armáda pomohla rozvíjet jejich schopnosti a získat nové zkušenosti.
- **Veřejné akce:** Armáda by měla vojáky povzbuzovat k tomu, aby se neostýchali nosit uniformu na civilních veřejných akcích.
- **Setkání s veřejností:** Armáda by mohla také pověřit své zaměstnance-vojáky, aby se účastnili veřejných akcí a setkání jako jsou například vzdělávací workshopy, sportovní akce či dětské dny. Vojáci by mohli vyprávět o svých zkušenostech a zodpovídat otázky zájemců.
- **Mediální vystoupení:** Armáda by mohla pověřit své zaměstnance-vojáky, aby se účastnili rozhovorů v médiích a podcastech. Tím by mohli vysvětlit, co dělají a jakou roli armáda hraje v naší společnosti.

Je důležité, aby armáda svým zaměstnancům poskytla potřebné zdroje a podporu, aby se mohli stát úspěšnými ambasadory značky. Vojáci by měli mít k dispozici vhodné tréninky, které jim pomohou zlepšit jejich komunikační dovednosti a schopnosti prezentovat sebe i armádu. Díky těmto aktivitám by se posilovala komunita, která se měla kolem armády vytvořit.

Inspirace érami

AČR může využít tento trend tím, že využije historické události, uniformy a výstroj, které jsou pro jednotlivá období charakteristická. Způsoby, kterými by armáda mohla tento trend využít:

- **Design a grafika:** Využití historických motivů při tvorbě loga, propagačních materiálů, plakátů a dalších marketingových prvků. Jeden z možných přístupů by mohl zahrnout prvky historie a tradice armády do současného vizuálního stylu a propojit je s moderními prvky. Tím by armáda mohla ukázat svůj respekt ke svému dědictví a zároveň by se vytvořil moderní a přitažlivý vizuální styl, který by oslovil širší publikum.

- **Komunikace:** Využití jazyka a stylu komunikace, který odpovídá danému období. V případě AČR by se nabízela doba před první světovou válkou, kdy byla naše armáda silná, s dobrou pověstí a oblíbená u veřejnosti.

Je však důležité mít na paměti, že využívání historických motivů by mělo být provedeno citlivě a s ohledem na to, aby nebylo použito nic, co by mohlo být vnímáno jako příliš agresivní nebo nevhodné pro širší publikum. Měly by být v souladu s etickými a morálními hodnotami, které armáda reprezentuje, měly by sloužit k upevnění pozitivního vnímání armády v očích veřejnosti.

Maskoti

Armáda by mohla využít animované postavy jako způsob, jak oslovit mladší publikum a prezentovat výcvik a přípravu vojáků. Tato postava by mohla být založena na reálných vojácích a její prezentace by mohla být kombinací vzdělávacího a zábavního obsahu. Další možností by byl univerzální voják a vojákyně, kteří mohou měnit výrazy, uniformy a oblečení dle potřeby a tematiky. Prostřednictvím koláže reálných fotografií s grafikou vojáčka se může armáda beze slov vyjadřovat k mnohým tématům, ke kterým by si jinak hledala cestu jenom těžko.

Humanized Brands

Armáda může vojáky přibližovat více civilnímu obyvatelstvu. Dosud armáda ukazovala své příslušníky jako superhrdiny, kteří se kromě služby v armádě věnují svým koníčkům téměř na profesionální úrovni. Možná lepší variantou by bylo vojáky z povolání více přiblížit k běžným lidem tím, že jsou v běžném životě vojáci stejní jako civilní nevojenské obyvatelstvo ČR. Všichni totiž sdílí stejné radosti i starosti, k tomu se může hodit zdůraznit vhodný kariérní úspěch vojáka z povolání nebo dovednost, které si na sobě v armádě váží.

Cílem této komunikace by bylo ukázat civilnímu obyvatelstvu, že s vynaložením určitého úsilí se může vojákem z povolání stát téměř každý, že není jeden univerzální charakter člověka, který se hodí pro práci vojáka. Naopak armáda nabízí širokou škálu odborností, kde se pro každou odbornost hodí odlišný charakterový typ osobnosti.

Aktivismus

Značky se mohou vymezovat vůči společenským tématům a mohou aktivně podnikat kroky vedoucí k jejich ovlivnění. Tato témata by se měla odvíjet od interních hodnot značky a její identity. Značka si vybere společenské oblasti, které jí jsou blízké. Ideální je do výběru zapojit

i zaměstnance napříč firmou. AČR se může zaměřit na udržitelnost, péči o děti bez rodiny, péči o seniory, zvířata, diverzitu a inkluzi či na rozvoj kultury v okolí.

Kromě již uvedené podpory využívání bezemisní formy dopravy do zaměstnání by se vojáci mohli starat ve zdravotnických zařízeních nejen o veterány, ale i ostatní pacienty. Kromě toho může existovat program, kdy vojáci budou chodit k vybraným osamělým veteránům, mohou jim pomáhat s nákupy a podobně. Další možností je např. pořádání letních táborů pro znevýhodněné děti, kroužek bojové techniky Musado a tím se podílet na budování fyzické kondice u mladých lidí.

Imerzivní marketing

Dle vyjádření generálního štábu slovy jeho mluvčího by AČR měla pěstovat vztah s mladými lidmi přes zážitky. Nejsnáze lze zážitky zařídit díky rozšířené realitě, která diváka vtáhne do vybrané modelové situace. Armáda by mohla využívat VR k vytvoření interaktivních zážitků, které by umožnily lidem prozkoumat různé aspekty armádního života.

Například by mohla vytvořit virtuální vojenský výcvik, střelecké dráhy nebo operační místnosti, kde by lidé mohli zažít, jaké to je být součástí armády. Armáda by také mohla využít VR k vytvoření interaktivních výukových kurzů, které by umožnily lidem naučit se různé dovednosti, například základy první pomoci, orientace v neznámém terénu apod. Tyto kurzy by mohly být prezentovány jako zážitkové hry, což by mohlo být pro mladší generace velmi atraktivní. Další možností by mohlo být využití VR k prezentaci technických zařízení, jako jsou tanky nebo vrtulníky, kde by se lidé mohli podívat dovnitř a vidět, jak fungují. Všechna tato využití VR by mohly pomoci AČR přilákat pozornost mladších generací a ukázat jim, jaké to je být součástí armádního života, aniž by museli skutečně tak učinit. Dalším z možných způsobů, jak by armáda mohla využít imerzivní marketing, je například organizace tzv. taktických her. Tyto hry by mohly být založeny na skutečných vojenských scénářích a úkolech, které by hráči museli plnit.

Využití imerzivního marketingu by mohlo být účinné nejen pro propagaci armády jako celku, ale také pro zviditelnění konkrétních oddělení, specializovaných skupin a výcvikových programů.

3.4. Prvky pro získání pozornosti

Nástroje/Prvky/Prostředky pro získání pozornosti		
Námět	Možnost využití	Přínos
Tvorba krátkých videí	Sociální sítě, tematika videí (výcvik a vojenská cvičení, slavnostní události, běžný život vojáka, inspirativní videa, vzdělávací videa)	Upoutání pozornosti a podpora vztahu s veřejností
Propagace již existujících podcastů	News lettery, propagace na všech komunikačních platformách, přítomnost na všech audio platformách, video formát a video platformy, spolupráce s influencery, soutěže	Upoutání pozornosti a podpora vztahu s veřejností, podpoří znalost armády, podpora dobré pověsti
Livechat	Náborové stránky, sociální sítě	Odstranění dojmu, že je armáda neosobní a nedostupná
Streamy	Webináře, slavnostní události, sportovní akce, výcviky, rozhovory a debaty	Odstranění dojmu, že je armáda neosobní a nedostupná, zvyšování důvěryhodnosti

Tabulka 10 Prvky pro získání pozornosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tvorba krátkých videí

Díky rychlé a snadné úpravě videí, které Instagram pro formát Reels podporuje, může armáda tvořit dynamická videa z běžného života na vojenských základnách, ze speciálních výcviků či vojenských akcí. Snadno tak mohou prezentovat celý den či celou akci v několika vteřinách.

Formát stories zahraniční armády využívají tak, že nasdílí své přístupy vybraným jednotlivcům, kteří stories využívají na zaznamenávání svých aktivit, odpovídání na otázky sledujících, a to jak psanou formou, tak i formou videa.

Dalšími možnostmi, jak může armáda využívat krátká videa jako reels a stories:

- Slavnostní okamžiky a významné momenty armády, jež připomenou význam a tradici armády.
- Životní příběhy vojáků a důstojníků, tedy lidí, kteří stojí za armádou, což by mělo pomoci vybudovat důvěru a loajalitu veřejnosti.
- Výcvikové kurzy a další možnosti a příležitosti, které armáda nabízí, včetně studijních příležitostí.
- Podpora programů pro mládež, aby armáda získala zájem mladší generace.

Propagace již existujících podcastů

Existuje mnoho způsobů, jak může armáda České republiky podpořit povědomí a známost svých podcastů:

- Propagace na sociálních sítích: Armáda by mohla propagovat své podcasty na svých oficiálních sociálních sítích, jako jsou Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn. Může sdílet odkazy na podcasty, fotky a videa z natáčení, krátké klipy z epizod nebo další zajímavý obsah. Ideální by bylo, kdyby AČR své podcasty při nahrávání zároveň natáčela. Ze sestříhaných upoutávek na podcast se může stát skvělý obsah sociálních sítí.
- Využití emailových newsletterů: Armáda by mohla využít emailové newslettery a zasílat odběratelům oznámení o nových epizodách podcastů.
- Spolupráce s influencery a dalšími: Armáda by mohla spolupracovat s influencery a partnery, aby zajistila větší dosah svých podcastů. Může například spolupracovat s populárními youtubery, bloggery a influencery, kteří by mohli propagovat podcasty na svých kanálech.
- Placená reklama: Armáda by mohla využít placenou reklamu na sociálních sítích, jako jsou Facebook nebo Instagram, aby zvýšila povědomí o svých podcastech. Může cílit na konkrétní skupiny lidí, které jsou pro armádu zajímavé.
- Přítomnost na audio platformách: Armáda by mohla zveřejnit své podcasty na audio platformách jako Spotify, Apple Podcasts nebo Google Podcasts, a to tak, aby byly snadno dostupné pro posluchače. Může také využít různé možnosti jako popisky, hashtagy a klíčová slova, aby podcasty byly lépe vyhledatelné.
- Soutěže a giveawaye: Armáda by mohla uspořádat soutěže a giveawaye, aby přilákala nové posluchače a propagovala své podcasty. Může například požádat posluchače, aby sdíleli odkazy na podcasty a nabídnout výhry pro několik vylosovaných vítězů.

LiveChat

AČR by měla využívat LiveChat na náborových stránkách, kde bude pravděpodobně koncentrované největší množství dotazů. Cílem je zbořit mýty, že armáda je nedostupná a neosobní. Dalším krokem je mít k dispozici člověka, který by pod svým jménem odpovídal na dotazy na sociálních sítích. Funkci neoficiálního hlasu armády na Twitteru dobrovolně přejímal na plukovník Ivo Zelinka, který je v současnosti mluvčím Generálního štábu. Dle jeho slov „lidé neradi komunikují s institucemi“. Jeho aktivita vyvolala vlnu dotazů, které dříve nebyly zodpovídaný žádnou oficiální cestou. Armáda je tedy na sociálních sítích mnohem aktivnější než dříve, je to i zásluhou generála Opaty, který nechal najmout mediálního poradce AČR.

Dále může armáda využívat LiveChat na dalších různých platformách, které umožňují interakci se zákazníky a fanoušky. Některé z těchto platform jsou:

- **Webové stránky:** Armáda může umístit livechat na své webové stránky, aby poskytovala rychlou a efektivní podporu návštěvníkům. Webový livechat může být implementován pomocí specializovaných nástrojů jako je například Tawk.to, Intercom nebo LiveChat.
- **Sociální sítě:** Armáda může využít livechat také na svých oficiálních stránkách na sociálních sítích jako jsou Facebook, Instagram nebo Twitter. Tyto platformy nabízejí možnosti chatování s fanoušky, kteří se obrátí na armádu s dotazy nebo připomínkami.
- **Aplikace pro mobilní zařízení:** Armáda může vytvořit vlastní mobilní aplikaci a nabídnout v ní livechat, který umožní rychlou komunikaci s uživateli aplikace. Na trhu existuje několik specializovaných nástrojů pro tvorbu mobilních aplikací, jako jsou například BuildFire, AppyPie nebo Shoutem.
- **YouTube a Twitch:** Armáda může také využívat livechat na platformách jako jsou YouTube a Twitch pro komunikaci s fanoušky během vysílání. Tato možnost umožňuje sledovat reakce diváků na obsah a interagovat se s nimi v reálném čase.

Livechat umožňuje rychlou a efektivní komunikaci s návštěvníky a fanoušky, což může zlepšit zákaznickou zkušenost a zvýšit interakci s armádou. Pokud je livechat provozován profesionálně a kvalitně, může pomoci armádě budovat větší důvěru a loajalitu svých zákazníků a fanoušků.

Streamy

Díky intuitivnímu charakteru streamů a nutnosti během streamů improvizovat mohou zvyšovat důvěryhodnost armády a přibližovat tak divákům samotné streamery – vojáky z povolání. Je totiž možné, že část fanoušků ve svém blízkém okolí nemá žádného vojáka, se kterým by si mohli popovídat a pokládat jim dotazy. Streamy mohou mít podobný charakter jako podcasty. Hosty streamů mohou být vojenští kaplani, psychologové, náboráři, řadoví vojáci apod. Výhodou streamů je, že se nemusí věnovat pouze jednomu, na začátku stanovenému tématu, ale diskuse může probíhat dle směru a tempa, které udávají samotní diváci. Armáda může tvořit i vlastní webináře, na kterých mohou rozebírat první pomoc, kterou mohou názorně ukazovat, zajímavým konceptem by byl i webinář na téma přežití v různých krajinách světa.

Následuje souhrn některých způsobů, kterými by mohla armáda streamování využívat:

- **Vysílání výcvikových a veřejných akcí:** Armáda může živě vysílat své výcvikové akce jako například cvičení, simulaci bojových operací nebo přípravy pro vojenské mise, veřejně přístupné akce k jejich propagaci a ke zvýšení povědomí o nich. Vysílání by mohlo pomoci veřejnosti lépe pochopit a uznat náročnost a důležitost přípravy vojáků.
- **Vysílání sportovních akcí:** Zajímavými může být vysílání sportovních akcí, které jsou spojeny s armádou, například soutěže mezi jednotlivými vojenskými oddíly. Vysílání by mohlo pomoci veřejnosti lépe pochopit různé aspekty života vojáků.
- **Vysílání ceremonií:** Možností je vysílání různých ceremonií, například akce spojené s vyznamenáváním, a oslavami výročí, pietními akcemi apod. Opět by mohly tyto aktivity vést k propojení s veřejností.
- **Vysílání rozhovorů a debat:** Armáda může streamovat rozhovory a debaty s vojáky a dalšími osobnostmi, kde by mohli diskutovat o zajímavých aktuálních tématech. Přitom by mohla armáda oslovit a zapojit širší publikum.
- **Osobní příběhy:** Další variantou může být streamování rozhovorů s vojáky, kteří sdílí své osobní příběhy, zkušenosti a názory, což může přispět k lepšímu povědomí o životě vojáků.
- **Interakce s veřejností:** Armáda může streamovat Q&A, neboli otázky a odpovědi. To může pomoci zlepšit komunikaci s veřejností a ukázat, že armáda je otevřená diskuzi a ochotná reagovat na otázky a připomínky.

Všechny tyto možnosti využití streamů mohou pomoci armádě zlepšit dobré jméno a zvýšit povědomí o její činnosti. Je však důležité zajistit, aby streamy byly na dobré úrovni. Neprofesionální prezentace by mohla armádě spíše uškodit.

3.5. Shrnutí a zhodnocení vytvořeného návrhu

Návrhová část reaguje na vzniklé potřeby, které byly zjištěny při tvorbě rámce rozvoje značky. Velmi důležitým prvkem je mapa faktorů ovlivňujících vnímání značky, díky které byl rámeček rozvoje značky vybudován.

Konkrétní návrhy slouží jako ukazatele možného směřování značky, které mohou dále sloužit pro další rozvoj a tvorbu konkrétních plánů, postupů a projektů AČR, vedoucích ke zlepšení vnímání armády v očích veřejnosti.

Prvním krokem bylo nutné poukázat na základní aspekty značky, které je třeba napravit, nebo zcela vybudovat. Šlo zejména o důležité aspekty značky, které se propisují v její identitě a slouží jako mantinely a základní kameny při budování a následném rozvíjení brandu.

Po narovnání základních aspektů značky mohou další kroky směřovat k návrhům týkající se komunikační strategie. Podstatný problém, který byl zjištěn při zpracování této práce, jsou nevyužití možnosti komunikace. K účelné komunikaci značky je třeba umět strategii a komunikační či obsahové plány měnit v závislosti na situaci ve společnosti, kterou je třeba důkladně monitorovat. Dále musí značky komunikovat nejen svou identitu, ale také obsah, který bude mít pro příjemce přidanou hodnotu.

V posledním kroku mohou značky uvažovat o možnostech získání pozornosti, protože právě ta je předmětem soubojů značek. K získání pozornosti lze kromě hodnotného obsahu využít marketingové trendy, jejichž užívání musí AČR vždy pečlivě zvážit. K získání pozornosti byly doporučeny konkrétní nástroje, které jsou také v souladu se současnými marketingovými trendy.

Díky zapracování návrhů do strategie značky si AČR vybuduje pevnou půdu pro plánování konkrétních kroků, které povedou k vymezenému cíli, k pozitivnímu vnímání značky AČR.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě odpovídajících teoretických východisek, realizovaného výzkumu a analýz definovat rámec strategického rozvoje Armády České republiky, který by měl sloužit jako východisko pro následné konkrétní kroky AČR. Na základě analýz byla stanovena doporučení, která by měla prohloubit povědomí veřejnosti o AČR, posílit vnímání AČR jako moderní, inovativní a spolehlivé organizace, která je zároveň atraktivním zaměstnavatelem.

Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů, bylo nutné na základě rešerše odborné literatury vytvořit teoretický rámec, který bude vyhovovat potřebám nekomerční organizace, jako je právě AČR. V průběhu práce na teoretické části diplomové práce bylo zjištěno, že žádná literatura věnující se brand managementu nevyhovuje potřebám tohoto typu organizace. Teoretická východiska se tedy stala kapitolou sama o sobě tvůrčí, kde bylo třeba z jednotlivých částí konceptů brand managementu vytvořit celek, který bude fungovat nejen pro účely diplomové práce.

Jednalo se především o vymezení strategické základy značky, identitu značky, kontakt se značkou, její vnímání a další vlivy působící na značku. Výsledkem tohoto úsilí se stala mapa faktorů působících na vnímání značky a rámec rozvoje značky.

Podle vytvořeného rámce rozvoje značky byla provedena analýza brandingu AČR. K analýze přístupu AČR k brandingu byla využita analýza dostupných internetových zdrojů věnujících se AČR. Globální vlivy i marketingové trendy, které ovlivňují AČR, byly stanoveny a popsány díky desk research.

Vnímání AČR bylo zkoumáno také pomocí desk research, modelu rezonance značky, zjištěné informace byly potvrzeny a doplněny dotazníkovým šetřením, které bylo zaměřeno na základní znalost a vnímání Armády České republiky z pohledu občanů ČR. Osloveni byli respondenti z civilního i obranného sektoru. Tedy civilní občané ČR i příslušníci AČR. Otázky dotazníkového šetření byly zvoleny na základě teoretického rámce, analýzy AČR i zahraničních armád, a to tak, aby odpovědi plynoucí z dotazníkového šetření rozvíjely již zjištěné informace. Například bylo dotazníkovým šetřením zjišťováno, zda je způsob brandingů zahraničních armád možný praktikovat na naši armádu. Pro prezentaci výsledků byl použit princip infografiky v souladu s doporučením mezinárodně uznávané trendové analytičky Ashley Fell.

Na základě kritérií byly vybrány zahraniční armády, jejichž webové stránky byly podrobeny analýze. Této analýze přecházel předvýzkum, který měl za cíl stanovit témata, která jsou všem armádám společná a jsou relevantní jak k brand managementu, tak i k cílům samotné diplomové práce. Poté byly analyzovány webové stránky vybraných armád dopodrobna. Analýza sloužila též k vytipování témat a otázek, které byly následně zahrnuty do dotazníkového šetření.

Prostřednictvím analýz bylo zjištěno, že Česká armáda je značka s velmi silnou kulturou, jejíž potenciál není příliš využíván. Armáda se musí zaměřit na komplexní vymezení strategie značky a její identity. Armáda je vnímána převážně pozitivně, problémem ale může být vlažný zájem občanů o AČR či mnohé přežitky, související s minulostí a povinnou vojenskou službou čili vnímání spojené s neprofesionalizovanou armádou. Aktuálním problémem AČR je nedostatečný interní branding, který může být důvodem, proč někteří vojáci podávají interní informace veřejnosti nesprávným způsobem.

Výsledkem analýzy přístupu k brandingů vybraných zahraničních armád, který byla prováděna výhradně na webových stránkách, byly zjištěny základní rozdíly v prezentaci jednotlivých armád. Každá armáda má odlišný styl prezentace, ale v jádru značky se velmi podobají. Zahraniční armády jsou velmi progresivní v celospolečenských tématech a interním brandingů.

V kapitole věnující se východiskům pro návrhovou část byly vymezeny silné a slabé stránky značky AČR a jejich možné přínosy a následky. Dále byly v návrhové části prostřednictvím rámce rozvoje značky vyznačeny stěžejní oblasti, kterým by se měla AČR věnovat. V důsledku všech provedených aktivit byla vymezena jako problematická oblast komunikace. Samotná návrhová část byla rozdělena do čtyř částí, které se týkaly základních aspektů značky, základů komunikační strategie, využití marketingových trendů či prvků pro získání pozornosti.

Vytvořený návrh, kromě poukázání na konkrétní problémy, definoval hrozby v případě neřešení nepříznivých situací, ale nabídl řešení a přínosy, které by tyto návrhy přinesly.

Výsledky diplomové práce ukazují a nabízejí možnosti, kterými lze dále zlepšit celkové vnímání armády v ČR. Pro AČR však nejsou přínosem pouze samotné návrhy, ale i teoretická část, vzniklý rámec rozvoje značky, mapa faktorů působících na vnímání značky i analýzy jak AČR, tak i zahraničních armád.

Brand management není proces lineární, ale soubor souběžně cyklicky běžících procesů. Proto autorka doporučuje nejen analýzy opakovat v čase, ale i rozšiřovat a neustále prohlubovat. Získaný přehled o tom, jak přistupují k brandingům zahraniční armády na webových stránkách, by mohl být rozšířen o analýzu marketingových aktivit zahraničních armád. Pro celý obor řízení značek by bylo přínosné vydat knižní publikaci na téma brand management nekomerčních organizací.

Diplomová práce jasně vymezila silné i slabé stránky brandingů AČR, stanovila oblasti i doporučení, jakým směrem by se měla značka rozvíjet. Základní kameny, na kterých může AČR stavět strategii značky, byly vymezeny. Specifické kroky jsou však v kompetencích AČR, která je musí pečlivě plánovat, zvažovat a aplikovat vlastními silami nebo v úzké spolupráci s vybranými odbornými externími firmami.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

AAKER, D. Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

AAKER, J. L. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. 1997, roč. 3, č. 34, s. 347-357.

AZOULAY, A. a J. N. KAPFERER. Does brand personality scales really measure brand personality? *The Journal of Brand Management*. 2003, II, č. 11, s. 143-155.

DUBEC, R. aj. *Doktrína Armády České republiky*. 3. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Vojenský historický ústav Praha, 2014. ISBN 978-80-7278-619-0

FLOOR, K. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 360 p. ISBN 07-494-4832-6.

GERHÁT, I. aj. *Příprava občanů k obraně státu: příručka pro učitele základních škol*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Vojenský historický ústav Praha, 2018. ISBN 978-80-7278-728-9

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOMMEROVÁ, D. *Branding neziskových organizací*. Žatec: Ohře Media, 2015. ISBN 978-80-905122-8-3

HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN isbn978-80-210-5651-0.

KAPFERER, J. N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity)*. 5th ed. Kogan Page, 2012. 512 p. ISBN 0749465158.

KELLER, K. L. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed. Boston: Pearson, 2013, 562 p. ISBN 978-013-2664-257.

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

Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 [online]. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ Praha, 2019 [cit. 2022-09-16]. ISBN 978-80-7278-789-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MARK, M. a C. PEARSON. Hrdina nebo psanec: [jak vytvořit jedinečnou značku pomocí síly archetypů]. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0027-8.

PŘIBOVÁ, M. Strategické řízení značky: brand management. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

SLAVÍK, J. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ a J. BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Internetové zdroje

14. pluk logistické podpory: Kdo vytrvá vítězí. 14. pluk logistické podpory [online]. 2014 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://14plogp.army.cz/>

15. ženijní pluk. 601. skupina speciálních sil generála Moravce [online]. 2014 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: zenijnipluk.army.cz

152. ženijní prapor: Vždy existuje cesta. 152zpr.army.cz [online]. 2014 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://151zpr.army.cz/>

17 Branding Trends for 2022/2023: Latest Predictions to Watch Out For. Finances Online: Reviews for Business [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://financesonline.com/branding-trends/>

53. pluk průzkumu a elektronického boje: Sciens vincit – Kdo zná vítězí. 53. pluk průzkumu a elektronického boje [online]. 2014 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://53pluk.army.cz/>

7 biggest branding trends for 2023. 99 designs: Marketing and Social research [online]. 9.11.2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://99designs.com/blog/trends/branding-trends/>

A report speciál: Armáda vs Covid. Ministerstvo obrany [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: https://mocr.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/a-report/ar_covid_special.pdf

Armáda České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/>

ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. CZ Defence: Czech Army and Defence Magazine [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://www.czdefence.cz/acr>

Armáda České republiky. CZDefence.cz: Czech Army and Defence Magazine [online]. 2022 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.czdefence.cz/acr>

Armádě i policii důvěřují tři čtvrtiny občanů ČR. STEM: Empirický výzkum pro demokracii [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/armade-i-policii-duveruji-tri-ctvrtiny-obcanu-cr/>

Barvy baretů AČR. VALKA.CZ: Server o vojenství a historii [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.valka.cz/Barvy-baretu-ACR-t78933>

Benefity pro vojáky AČR [online]. [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <http://www.benefity-army.cz/>

Benefity profesionálů: BENEFITY SLUŽBY V ARMÁDĚ ČR. Armáda České republiky [online]. Agentura personalistiky AČR, 2018 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/benefity-profesionalu>

Branding (1. díl): Logo animace pro posílení vaší značky. Chilli con film [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://chiliconfilm.com/branding-ozivte-vase-logo-animaci/>

BRYMAN, A. Social Research Methods (4th edition), 2012. Oxford: Oxford University Press. nebo BRYMAN, Alan a BELL, Emma. Business Research Methods (4th edition), 2015. Oxford: Oxford University Press

Byli v Afghánistánu. O misích a českých vojácích vyšla pozoruhodná kniha. Vojenský historický ústav Praha [online]. 06. 4. 2017 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.vhu.cz/byli-v-afghanistanu-o-misich-a-ceskych-vojacich-vysla-pozoruhodna-kniha/>

CAHLÍK, P. Archetypy značky [online]. Pavel Cahlík.[cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.jsemnaznacky.cz/blog/teoriepomaha/archetypy-znacky/>

Co je to podcast? a co streamovací a podcastové platformy. Disk: Vidíme. Slyšíme. Víme [online]. 30.11.2022 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://magazin.disk.cz/cs/co-je-to-podcast>

CYPRISOVÁ, V. mjr. V době míru je aktivní záloha jedinou zálohou, kterou může Vláda České republiky povolat. Armáda České republiky [online]. 2018, 7.12.2018 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/v-dobe-miru-je-aktivni-zaloha-jedinou-zalohou--kterou-muze-vlada-ceske-republiky-povolat-206275/>

CYPRISOVÁ, V. plk. Na Generálním štábu byla rozšířena galerie hrdinů a umístěna lavička válečných veteránů. Vojenský historický ústav Praha [online]. 2022, 11.11.2020 [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/na-generalnim-stabu-byla-rozsirena-galerie-hrdinu-a-umistena-lavicka-valecnych-veteranu-224623/>

Část vojáků přijde o červené barety, světle zelené skončí úplně. Nahradí je tradiční khaki. Česká televize [online]. 29. 9. 2019 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2937674-cast-vojaku-prijde-o-cervene-barety-svetle-zelene-skonci-uplne-nahradi-je-tradicni>

Červené barety ČSR, 2011, ČEST, VĚRNOST, ODVAHA genpor. Ing. Tomáš SEDLÁČEK, YouTube video. [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RWw5dAWdfZ8>

Čest práci, servus nebo ahoj. Jak vznikly pozdravy, připomíná jejich světový den. Česká televize [online]. 21. 11. 2017 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2309647-cest-praci-servus-nebo-ahoj-jak-vznikly-pozdravy-pripomina-jejich-svetovy-den>

Čestná stráž AČR. Pvpraha.army.cz/ [online]. 2014 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://pvpraha.army.cz/cestna-straz-acr-0>

DVOŘÁKOVÁ, L. Marketingové trendy v roce 2023. Laba: it's good to be smart [online]. 16.12.2022 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/409-marketingove-trendy-v-roce-2023>

DVOŘÁKOVÁ, M. plk. Armáda opět vysílá vojáky do nemocnic. Armáda České republiky [online]. 12.11.2021 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/informacniservis/zpravodajstvi/armada-opet-vysila-vojaky-do-nemocnic-231696/>

ECKHARDTOVÁ, J. Nástroje marketingové komunikace [online]. Malá marketingová. Vydáno: 25. 6. 2014 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>

Edelman Trust Barometer: THE EMPLOYER ADVANTAGE [online]. 2018 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman_Trust_Barometer_Employee_Experience_2018_0.pdf

EHL, J. Pozvánka na slavnostní shromáždění u příležitosti předání praporu Svazu 1. 6. 2017. Svaz důstojníků a praporčíků Armády České republiky, o.s.: Oficiální stránky Ústřední rady Svazu důstojníků a praporčíků Armády České republiky [online]. 2017, 9. květen, 2017 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <http://www.svazdap.cz/2017/05/09/pozvanka-na-slavnostni-shromazdeni-u-prilezitosti-predani-praporu-svazu-1-6-2017/#more-4281>

Examples of brand touchpoints. The Marketing Study Guide [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.marketingstudyguide.com/examples-brand-touchpoints/>

FELL, A. Why storytelling is so powerful in the digital era: TEDxUniMelb. YouTube [online]. 13. 7. 2017 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=mSi0kmqOBu4>

GENSER, A. mjr. plukovník gšt. Ing. SLOVO VELITELE 9. JEDNOTKY AČR PRT LÓGAR MISE ISAF. Zahraniční mise Armády České republiky [online]. 2012, 15. února 2012 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: https://mise.army.cz/aktualni-mise/afghanistan-logar/historie-nasazeni/*kopie-1:-slovo-velitele-9--jednotky-acr-prt-logar-mise-isaf-72988/

GRIGEROVÁ, A. Psychologie fontů [online]. Malá marketingová. [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://psychologiefontu.cz/psychologie-fontu/>

HAMID, A. What is The Kapferer Brand Identity Prism?. WOVEN [online]. 6. 4. 2018 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://woven.agency/insights/what-is-the-brand-identity-prism/>

HAVLÍN, M. Nové vojenské hodnosti a nové hodnostní sbory. VOJENSKÉ ROZHLEDY: CZECH MILITARY REVIEW [online]. 2010 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.top-armyshop.cz/magazin/vojenske-hodnost>

HODAK, B. What is a Brand touchpoint and why are they important? [online]. Brittany Hodak. Vydáno: 26. 1. 2021 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://brittanyhodak.com/what-is-a-brand-touchpoint-and-why-are-they-important/>

IRIGOYEN, D. How to Humanize a Brand: 15 Best Tips for Humanizing Your Voice. Hubspot [online]. 4.8.2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/humanizing-your-brand>

JAK SE STÁT VOJÁKEM Z POVOLÁNÍ. Armáda České republiky [online]. Agentura personalistiky AČR, 2018 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani>

Jaký bude nový maskovací vzor pro Armádu ČR? Armádní noviny: Konzervativní armádní magazín [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://www.armadninoviny.cz/novy-maskovaci-vzor-pro-armadu-cr.html>

Kdo za to může? Armáda České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=1525>

KERLES, M. Lampasák, nebo hrdina? Jak se v Česku měnil pohled na vojáky. INFO.CZ: The Wall Street Journal [online]. 25. 1. 2023 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.info.cz/nazory/lampasak-nebo-hrdina-jak-se-v-cesku-menil-pohled-na-vojaky>

KOLDINSKÁ, M. Je v Česku uniforma přednost, nebo stigma? O veřejnosti, armádě a Dni válečných veteránů. Forum 24: Nová orientace [online]. 11. 11. 2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.forum24.cz/je-v-cesku-uniforma-prednost-nebo-stigma-o-verejnosti-armade-a-dni-valecnych-veteranu/>

KOMÁREK, J. Povinná vojenská služba? Byl by to obrat o 180 stupňů, říká výsadkář Ivo Zelinka. Studenta [online]. 8. 11. 2018 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/life/byl-by-to-obrat-o-180-stupnu-hovori-o-povinne-vojne-vysadkar/r~01ca6984e12511e8b64eac1f6b220ee8/>

Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 [online]. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ Praha, 2019 [cit. 2022-09-16]. ISBN ISBN978-80-7278-789-0.

KOSTROUN, K. Když volba kanálu je až druhým krokem [online]. Everwhere Agency. Vydáno: 11. 5. 2021 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://everwhere.cz/blog/propojeni-online-a-offline/>

LANGEROVÁ, J. 5 tipů, co vám pomohou vyprávět příběh značky, který opravdu zaujme [online]. Podnikatel.cz. Vydáno: 18. 2. 2020 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-tipu-co-vam-pomohou-vypravet-pribeh-znacky-ktery-opravdu-zaujme/>

LÁNÍK, J. PHDR. CSC. HISTORIE A DRUHY VOJENSKÝCH PŘÍSAH. Armáda České republiky [online]. Praha: Vojenský historický ústav Praha, 2022 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/scripts/detail.php?id=6766>

LoveBrand. Tonalita, která zanechá dojem [online]. Lovebrand.cz. [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <http://www.lovebrand.cz/sluzby/tonalita-komunikace/>

LoveBrand. Vize firmy [online]. Lovebrand.cz. Vydáno: 23. 10. 2019 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: http://www.lovebrand.cz/slovník_pojmu/vize-firmy/

Marketingová & reklama. Microsoft [online]. 27. 9. 2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://learn.microsoft.com/cs-cz/windows/mixed-reality/enthusiast-guide/marketing-advertisement>

Maskovací vzor 95 – vlastnosti – část 2. Armádní noviny: Konzervativní armádní magazín [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://www.armadninoviny.cz/novy-maskovaci-vzor-pro-armadu-cr.html>

Nám tvrží, nepřátelům hráz. 151zpr.army.cz [online]. 2014 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://151zpr.army.cz/>

Nevyužitá polní nemocnice stála 100 milionů Kč, vyčísnila náklady Bulovka. IDNES.cz [online]. 1.2.2021 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/covid-koronavirus-polni-nemocnice-letnany-bulovka.A210201_184503_domaci_baky

NEWMAN, C. What is Value Proposition [online]. Kuno Creative. Vydáno: 17. 2. 2021 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.kunocreative.com/blog/good-value-proposition-examples>

NOVÁKOVÁ, M. kpt. Mgr. Podle ředitelky Alzheimercentra v Ostravě vojáci svou práci odvádí na výbornou. Training Command-Military Academy [online]. 25.4.2020 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.vavyskov.cz/en/node/870>

NOVÁKOVÁ, M. kpt. Mgr. Poslední zazvonění kurzu základní přípravy. Velitelství výcviku – Vojenská akademie [online]. 29. 3. 2012 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://www.vavyskov.cz/sites/default/files/field/archive/content/posledni-zazvoneni-kurzu-zakladni-pripravy.html>

NOVOTNÁ, P. Co byste měli vědět (udělat), než si pořídíte live chat? SupportBox [online]. 02.09.2020 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://supportbox.cz/co-byste-meli-vedet-udelat-nez-si-poridite-live-chat/>

Odbor operační psychologie AČR. Psychologická služba AČR [online]. 2014 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://psychologove.army.cz/>

O'NEILL, E. History of Branding [online]. London College of Contemporary Arts. Vydáno: 17. 12. 2015 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.lcca.org.uk/blog/education/history-of-branding/>

PÁV, J. „Vážený kliente, to bude f poho.“Nastavte si tonalitu komunikace značky [online]. Podnikatel.cz. Vydáno: 8. 9. 2015 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vazeny-kliente-to-bude-f-poho-nastavte-si-tonalitu-znacky/>

PAVLEČKA, V. Historie marketingu [online]. Focus. Vydáno: 10. 12. 2008 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html

Prapory [online]. Vojenský historický ústav Praha [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <http://www.vhu.cz/zakladni-informace-o-vs/prapory/>

Prezident republiky propůjčil strakonickým vojákům bojový prapor a čestné názvy. Strakonický deník.cz [online]. Vojenský historický ústav Praha, 2021 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: https://strakonicky.denik.cz/zpravy_region/prezident-republiky-propujcil-strakonickym-vojakum-bojovy-prapor-a-cestne-nazvy.html

Proč ty tajnosti? Konečně známe fakta o armádní pomoci Ukrajině. Focus: Marketing and Social research [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/files/contentFiles/valka-na-ukrajine-fin.pdf>

Přehlídka 2008. Armáda České republiky [online]. 2008 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/scripts/detail.php?id=11792>

Příručka marketéra: Využijte live chat jako marketingový nástroj. Ty internety [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-vyuzijte-live-chat-jako-marketingovy-nastroj/>

Příručka vojáka AČR. 2005. 4. vydání. VA Vyškov: Centrum doktrín VeV

Působnost. Hrad.army.cz [online]. 2014 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://hrad.army.cz/pusobnost>

RAMIL, K. Když vás chrání pouze barva baretu. Armáda České republiky [online]. 29.5.2020 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/kdyz-vas-chrani-pouze-barva-baretu-221639>

Reakce EU na invazi Ruska na Ukrajinu. Evropská rada: Rada Evropské unie [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-response-ukraine-invasion/#how>

REBEL 1866, 2019, Svědkové zrady aneb měli jsme se bránit, YouTube video. [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=_024Ny8hk2o

RIMMER, K. 9 Biggest Branding Trends for 2023: From Daring Nostalgia to Humanized Brands. Envato BLOG: Marketing and Social research [online]. 9.11.2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.envato.com/blog/branding-trends/>

Rukávové znaky. Vojenský historický ústav Praha [online]. 2020 [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <http://www.vhu.cz/zakladni-informace-o-vs/rukavove-znaky/>

RÝZNAR, V. Kašlou značky na konzistenci barev v digitálním vs. online prostoru? LinkedIn [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7022288150928478208/>

SEKÁČ, J. Stavte své zaměstnance – ambasadory před značku. LinkedIn [online]. 9.10.2018 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/stavte-sv%C3%A9-zam%C4%9Bstnance-ambasadory-p%C5%99ed-zna%C4%8Dku-jaromir-prusa/?originalSubdomain=cz>

SKOVAJSA, J. Positioning značky: 11 otázek, které byste si měli položit [online]. MY TIMI. [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.mytimi.cz/positioning-znacky-11-otazek/>

Slavnostní a pietní místo. 102pzpr.army.cz [online]. 2014, 4. 9. 2021 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://102pzpr.army.cz/slavnostni-pietni-misto>

SPIELMANN, K. Brand prism [online]. MenSeek. Vydáno: 22. 3. 2016 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://www.menseek.eu/brand-prism/>

Státní symboly. Pražský hrad Prezidenta ČR: Prezident ČR [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://www.hrad.cz/cs/ceska-republika/statni-symboly>

Stavte své zaměstnance – ambasadory před značku. LinkedIn [online]. 9.10.2018 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/stavte-sv%C3%A9-zam%C4%9Bstnance-ambasadory-p%C5%99ed-zna%C4%8Dku-jaromir-prusa/?originalSubdomain=cz>

STEJNOKROJE A PRAVIDLA JEJICH NOŠENÍ: Stejnokrojový výnos. Armáda České republiky [online]. 2019 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/vystroj/stejnokroje-a-pravidla-jejich-noseni-10983/>

STRAKOVÁ, K. Starbucks: Plánujeme více investovat do obsahu [online]. MEDIAGURU. Vydáno: 8. 6. 2016 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/06/starbucks-planujeme-vice-investovat-do-obsahu/?fbclid=IwAR0S245NbjgEgUY0fvu7nMkU2ytT_yaptexCw80YFHxmsXeeaG5ZJS6BIA

STRATILÍK, O. Proč ty tajnosti? Konečně známe fakta o armádní pomoci Ukrajině. Finmag: Inteligentní průvodce životem [online]. 5. 1. 2023 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://finmag.penize.cz/politika/439187-proc-ty-tajnosti-konecne-zname-fakta-o-armadni-pomoci-ukrajine>

ŠIML, L. Jak funguje brandová komunikace? [online]. Adwheels. Vydáno: 3. 9. 2020 [cit. 16. 3. 2022]. Dostupné na: <https://adwheels.cz/clanky/jak-funguje-brandova-komunikace/>

ŠIŠKA, M. Armádě důvěřuje 74 % obyvatel, uvádí agentura STEM. CZ Defence: Czech army and defence magazine [online]. 16. 07. 2022 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.czdefence.cz/clanek/armade-duveruje-74-obyvatel-uvadi-agentura-stem>

ŠULA, M. a MARŠÁL, A. Obrazem: Pot šetří krev! Kde chceš sloužit? V Chrudimi!. Seznam Zprávy [online]. 2021, 4. 9. 2021 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/obrazem-pot-setri-krev-kde-chces-slouzit-v-chrudimi-17385581>

Top 4 marketingové trendy pro rok 2023. IM Cerny: Innovative Marketing [online]. 8. 12. 2022 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.imcerny.com/marketingove-trendy-pro-rok-2023/>

Trendy 2023: umělá inteligence, krátká videa a AVOD. MediaGuru [online]. 3. 1. 2023 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/12/trendy-2023-umela-inteligence-kratka-videa-a-avod/>

Trust Barometer: The Employer Advantage. Edelman [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman_Trust_Barometer_Employee_Experience_2018_0.pdf

Tvararmycz, 2005, Náborové video Armády České republiky, YouTube video. [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=K8a7b3Qpc6k>

Tvararmycz, 2016, Bráníme svět, jaký znáte, YouTube video. [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=0XoAeaek8QA>

Univerzita obrany: Docendo Discimus. Univerzita obrany [online]. 2014 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://www.unob.cz/Stranky/default.aspx>

Ústřední hudba AČR. Ustrednihudba.army.cz [online]. 2014 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://ustrednihudba.army.cz/>

Úvodní slovo. 601. skupina speciálních sil generála Moravce [online] [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: http://www.601skss.cz/uvodni_slovo.html

Válka na Ukrajině optikou české veřejnosti. Focus: Marketing and Social research [online]. 3.5.2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/files/contentFiles/valka-na-ukrajine-fin.pdf>

Velký státní znak. Můj stát [online]. 2014 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: http://www.mujstat.cz/velky_znak_cr.aspx

Vláda schválila působení AČR v zahraničních operacích a také výcvik ukrajinských vojáků na území ČR. Ministerstvo obrany České republiky [online]. 16.11.2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/vlada-schvalila-mandat-na-pusobeni-acr-v-zahranicnich-operacich-a-take-vycvik-ukrajinskych-vojaku-na-uzemi-cr-240588/>

Vnímání zákazníka (Customer perception). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 11.12.2018 [cit. 16.03.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vnimani-zakaznika-customer-perception>

Vodník Česílko už neprojde. Armáda chystá virtuální náborové centrum, totožnost ověří bankovní identita. IROZHLAS [online]. 22.2.2023 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/armada-ministerstvo-obrany-virtualni-naborove-centrum-cernochova-zelinka_2302221443_gut

VOJENSKÁ RESORTNÍ VYZNAMENÁNÍ, MEDAILE A ODZNAKY. Armáda České republiky [online]. 2004 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5555>

Vojenská zdravotní pojišťovna [online]. 2022 [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.vozp.cz/>

VOJENSKÁ ZDRAVOTNICKÁ SLUŽBA. Ministerstvo obrany České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=121>

Vojenské hodnosti v ČR během let. TOP-ARMYSHOP.CZ [online]. Vojenský historický ústav Praha, 2018 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.top-armyshop.cz/magazin/vojenske-hodnost>

VOJENSKÝ FOND SOLIDARITY. Armáda České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/informacni-servis/fond/vojensky-fond-solidarity-223380/>

VY SE PTÁTE – MY ODPOVÍDÁME. Ministerstvo obrany České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=1553><https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=1553>

Vyhláška č. 387/2010 Sb. Zákony pro lidi [online]. 2022 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-387#p1>

Výstroj českých vojáků: katalog a užitečné informace [online]. Brno: Ministerstvo obrany ČR – Agentura vojenských informací a služeb, 2006 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: https://www.army.cz/images/id_10001_11000/10982/vystroj.pdf

Vyznamenání, pamětní medaile a pamětní odznaky se stužkou – vyobrazení. Vojenský historický ústav Praha [online]. 2020 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <http://www.vhu.cz/zakladni-informace-o-vs/vyznamenani-pametni-medaile-a-odznaky/>

WIRNITZER, J. Chápu, proč nás lidé dříve měli za gummy. Ani bratr mé přítelkyně nechtěl do rodiny lampasáka, říká generál Řehka. Deník N [online]. 11. 3. 2019 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://denikn.cz/84533/chapu-proc-nas-lide-drive-meli-za-gummy-ani-bratr-me-pritelkyne-nechtel-do-rodiny-lampasaka-rika-general-rehka/>

ZECHMEISTEROVÁ, J. IDET 2017 - Moje srdce bije pro armádu. Armáda České republiky [online]. 2017, 12.4.2017 [cit. 2022-09-16]. Dostupné z: <https://mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/idet-2017---moje-srdce-bije-pro-armadu-132196/>

ZICH, R. Lean BEA1. In: Youtube [online]. 23.3.2021 [cit. 20.1.2023]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=qOUP23YM6Go&t=462s&ab_channel=CompetitivenessandBrandingbyR.Z.

ZICH, R. Strategic Brand Management [přednáška]. Brno, 2023 [cit. 20.3.2023]. Strategický rozvoj podniku. Fakulta podnikatelská. Vysoké učení technické v Brně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Faktory ovlivňující vnímání značky	18
Obrázek 2 Poziční pentagram značky	23
Obrázek 3 Model osobnosti značky	28
Obrázek 5 Model rezonance značky	44
Obrázek 6 Brand Prism	49
Obrázek 7 Faktory ovlivňující vnímání značky	59
Obrázek 8 Faktory ovlivňující vnímání značky	60
Obrázek 9 Vymezení rámce rozvoje značky	62
Obrázek 10 Poziční pentagram značky	79
Obrázek 11 Brand Prism	86
Obrázek 12 Model rezonance AČR	92
Obrázek 13 Infografika vnímání AČR 1/2	96
Obrázek 14 Infografika vnímání AČR 2/2	97
Obrázek 15 Graf důvěry občanů v AČR	104
Obrázek 16 Přehled témat, kterým se věnují zahraniční armády	125
Obrázek 17 Zhodnocení silných a slabých stránek AČR	127

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metodický rámec.....	12
Tabulka 2 Prvky mantry značky.....	20
Tabulka 3 Hodnoty AČR dle hodnotních sborů.....	73
Tabulka 4 Vlastnosti AČR	80
Tabulka 5 Vymezení rámce rozvoje AČR	128
Tabulka 6 Základní aspekty značky	130
Tabulka 7 Základy komunikační strategie	138
Tabulka 8 Doporučená témata pro komunikaci AČR	141
Tabulka 9 Využití marketingových trendů.....	142
Tabulka 10 Prvky pro získání pozornosti.....	146

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Struktura AČR	170
Příloha 2 Dotazník.....	174
Příloha 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	181

PŘÍLOHY

Příloha 1 Struktura AČR

AČR je tvořena pozemními silami, vzdušnými silami, velitelstvím informačních a kybernetických sil, speciálními silami a Velitelstvím výcviku – Vojenskou akademií. Velení armády zabezpečuje Generální štáb AČR, který je součástí Ministerstva obrany (Dubec, 2014).

Pozemní síly

Pozemní síly představují jádro struktury Armády České republiky, tvoří jej přibližně 13 tisíc vojenských profesionálů. Hlavním úkolem pozemních sil je příprava sil a prostředků k zajištění obrany České republiky a k plnění mezinárodních závazků.

Pozemní síly se vyznačují vysokou mobilitou, flexibilitou, palebnou silou včetně odolnosti proti působení nepřítele. Jsou strukturovány a vybaveny tak, aby mohly plnit hlavní úkoly a působit v celém spektru operací. Tvoří je bojové síly, síly bojové podpory a síly bojového zabezpečení.

Jednotky pozemních sil tvoří základ úkolových uskupení ozbrojených sil ČR vysílaných do mezinárodních operací, zejména NATO, EU, OSN. K tomu je přizpůsoben i jejich výcvik s cílem dosažení co nejvyššího stupně interoperability. Jednotky jsou připravovány jak pro plnění vojenských, tak nevojenských činností (*acr.army.cz, 2022*).



Znak Pozemních sil AČR (Zdroj: *acr.army.cz, 2022*)

Vzdušné síly

Vzdušné síly Armády České republiky zabezpečují suverenitu, obranyschopnost a územní celistvost České republiky a jejího vzdušného prostoru.

V míru vzdušné síly zabezpečují službu pátrání a záchrany (SAR) určenou k vyhledání a pomoci posádkám letounů v nouzi, leteckou záchrannou službu ze stanoviště Plzeň – Líně, lety ve prospěch Institutu klinické a experimentální medicíny (IKEM), přepravu ústavních a vládních činitelů a jsou součástí Integrovaného záchranného systému (IZS) pro pomoc při katastrofách a živelních pohromách.

V případě ozbrojeného konfliktu jsou určeny k vybojování vzdušné nadvlády, přímé bojové podpoře pozemních sil, průzkumu a zajištění vzdušné přepravy a zásobování vojsk (*acr.army.cz, 2022*).



Znak Vzdušných sil AČR (Zdroj: acr.army.cz, 2022)

Velitelství informačních a kybernetických sil

Velitelství informačních a kybernetických sil je jednou z nejnovějších složek AČR. Oficiálně vzniklo v Brně v roce 2019, kdy vzniku předcházelo vytvoření organizační skupiny. Jeho hlavním úkolem je přispívat k bezpečnosti a obraně České republiky na strategické úrovni. Operace v kybernetickém prostoru je schopno vést v plném spektru včetně informačních a psychologických operací a podílet se na civilně-vojenské spolupráci. Je schopno působit

samostatně, ale i ve spolupráci s ostatními složkami AČR nebo Vojenským zpravodajstvím (*acr.army.cz, 2022*).



*Znak Velitelství informačních a kybernetických sil AČR (Zdroj: *acr.army.cz, 2022*)*

Speciální síly

Speciální síly, zkráceně „SpecS“, jsou tvořeny Ředitelstvím speciálních sil (ŘeSpecS), které zabezpečuje velení a řízení a jeho podřízenými útvary. Jsou schopny provádět celé spektrum speciálních operací: speciální průzkum, ofenzivní činnost, podporu a vliv ve všech geografických a klimatických podmínkách (*acr.army.cz, 2022*).



*Znak Speciálních sil AČR (Zdroj: *acr.army.cz, 2022*)*

Velitelství výcviku – Vojenská akademie

Velitelství výcviku – Vojenská akademie (VeV-VA) Vyškov je předurčena k zajišťování rozvoje doktrinní soustavy v AČR, k organizaci a provádění základní, odborné a speciální přípravy, kariérového vojenského vzdělávání a výcviku důstojníků, praporčíků a rotmistrů a přípravy příslušníků Aktivní zálohy, k zajišťování modernizace a rozvoje výcvikových zařízení vojenských výcvikových prostorů AČR, simulačních a trenažérových technologií AČR a k plánování využití učebně výcvikových zařízení pro výcvik jednotek a útvarů (svazků) druhů vojsk a sil AČR a NATO, a vytváření podmínek pro činnost součástí zahraničních armád (acr.army.cz, 2022).



Znak Velitelství výcviku – Vojenská akademie AČR (Zdroj: acr.army.cz, 2022)

Příloha 2 Dotazník

Vnímání Armády České republiky

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník obsahuje 18 otázek, které zvládnete vyplnit do 10 minut a je zcela anonymní. Cílem výzkumu je odpovědět na otázky ohledně základní znalosti a vnímání AČR ze strany civilních občanů ČR i vojáků z povolání. Předem děkuji za Váš čas a případné předání dotazníku svým známým.

Jste občanem České republiky?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

Zajímáte se o dění v AČR?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jaký je Váš vztah k AČR?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Jsem nebo byl/a jsem profesionální voják
- Jsem nebo byl/a jsem příslušníkem aktivních záloh
- Někdo z blízkých rodinných příslušníků slouží v armádě
- Absolvoval jsem základní vojenskou službu (vojnu)
- Účastním se vojenských událostí nebo volnočasových aktivit s armádní tematikou
- Na armádu nemám žádnou vazbu

AČR brání území České republiky proti vnějšímu napadení. Znáte ještě další funkce AČR?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

Je následující tvrzení pravdivé? AČR rozhoduje sama o tom, zda bude nasazena k posílení integrovaného záchranného systému v rámci ČR.

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne
- Nevím

Vnímáte AČR pozitivně?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Řídí se podle Vás AČR následujícími hodnotami?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Řídí	Spíše řídí	Nevím	Spíše neřídí	Neřídí
Odpovědnost a smysl pro povinnost					
Obětavost					
Odvaha					
Věrnost					
Čest					

Přispívají podle Vás následující součásti AČR k dobré pověsti AČR?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Přispívají	Spíše přispívají	Nevím	Spíš nepřispívají	Nepřispívají
Hlavní představitelé armády					
Materiální vybavenost armády					
Vycvičenost vojáků					
Profesní morálka vojáků					
Vystupování vojáků v osobním životě					
Způsob, jak mluví o armádě vojáci z povolání/bývalí vojáci					
Historické dějiny AČR					
Moderní události AČR					
České filmy, knihy a pořady o armádě					
Tisk a média					

Které z následujících nástrojů komunikace AČR jste zaznamenal/a?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Reklama AČR v televizi
- Reklama AČR v rádiu
- Propagační spot AČR na internetu
- Oficiální webová stránka AČR
- Akce pro veřejnost pořádané AČR
- Billboardy, letáky, plakáty týkající se AČR
- Zprávy, reportáže a pořady o AČR v televizi, novinách, rádiu či tisku
- Neoficiální sociální sítě a webové stránky zabývající se AČR a armádní tematikou
- Podcasty týkající se AČR
- Nezaznamenal/a jsem nic z uvedeného

Sledujete AČR na sociálních sítích?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Sleduji na Facebooku
- Sleduji na Instagramu
- Sleduji na Twitteru
- Sleduji na YouTube
- Sleduji na LinkedInu
- AČR na sociálních sítích nesleduji

Účastníte se pravidelně některých veřejných událostí pořádaných AČR?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Seřad'te dle atraktivity témata, kterým by se AČR měla věnovat.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)

- Příběhy hrdinů AČR (historičtí i novodobí)
- Příběhy vojáků, o jejich karierní cestě a o tom, co je vedlo k AČR
- Zajímavosti různých vojenských profesí

- Běžný život vojáků
- Akce v terénu, mise a výcvik
- Technika a vybavení AČR
- Aktuální události
- Historické události

Následujícím tématům se věnují zahraniční armády. Měla by se podle Vás těmto tématům věnovat i AČR?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Ano	Nevím	Ne
Podpora žen sloužících v armádě			
Podpora náboženské diverzity v armádě			
Podpora LGBT+ vojáků v armádě			
Podpora etnických menšin v armádě			
Armáda a rodinný život vojáků			
Prevence psychických onemocnění a zvyšování mentální odolnosti vojáků			
Úroveň fyzické zdatnosti mládeže a uchazečů o službu v AČR			
Prevence šikany v armádě			
Péče o válečné veterány			

Pokud by se AČR věnovala následujícím tématům, jaké by měla podle Vás ohlasy od samotných vojáků z povolání a občanů ČR?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Převažovaly by pozitivní reakce od obou skupin	Převažovaly by pozitivní reakce od občanů ČR/negativní od vojáků AČR	Převažovaly by negativní reakce od občanů ČR/pozitivní od vojáků AČR	Převažovaly by negativní reakce od obou skupin
Podpora žen sloužících v armádě				
Podpora náboženské diverzity v armádě				
Podpora LGTB+ vojáků				
Podpora etnických menšin v armádě				
Podpora rodin a rodinného života vojáků z povolání				
Prevence psychických onemocnění a podpora mentální odolnosti vojáků				
Úroveň fyzické zdatnosti mládeže a uchazečů o službu v AČR				
Prevence šikany v armádě				
Péče o válečné veterány				

Jakým dalším tématům by se podle Vás AČR měla věnovat?

Napište jedno nebo více slov...

Jste žena nebo muž?

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž

Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

Vyberte jednu odpověď

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 let a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

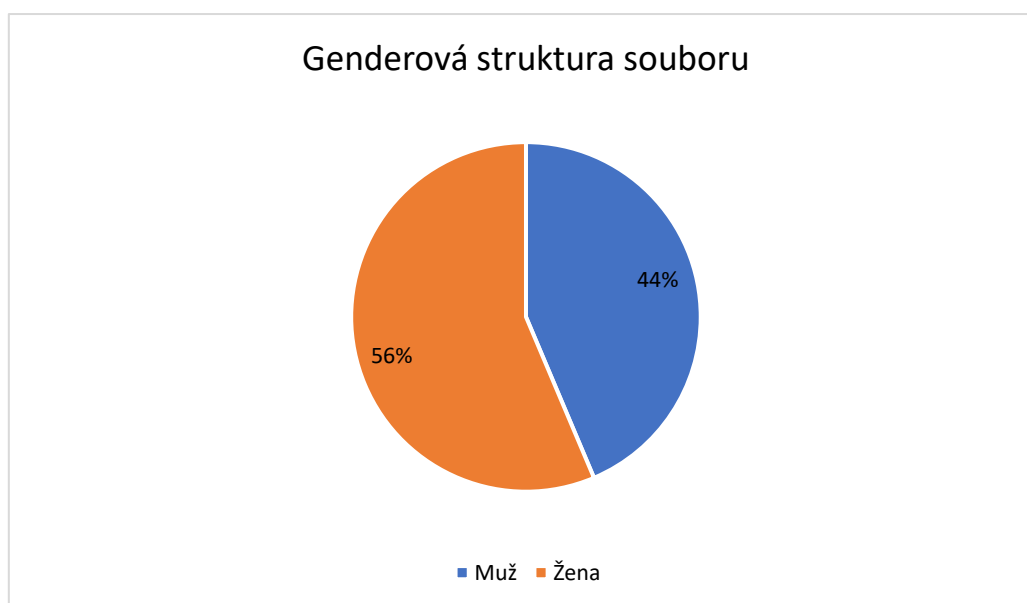
Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské-bakalářský titul, magisterský titul
- Vysokoškolské-doktorský a vyšší titul

Příloha 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

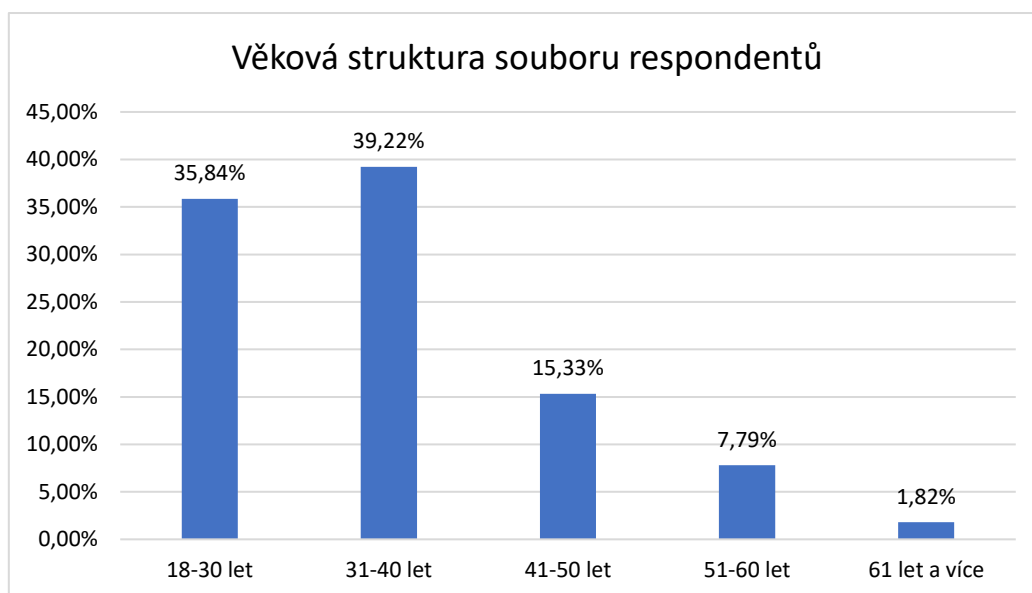
Struktura vybraného souboru

Celkové dotazníkové šetření bylo provedeno na 385 respondentech. Všichni účastníci šetření jsou občané České republiky. Jednotlivé zastoupení pohlaví je v celkovém počtu 217 žen a 168 mužů. Procentní situaci zachycuje koláčový graf. Bylo překvapením, že během dotazníkového šetření byl problém přesvědčovat muže k vyplnění dotazníku, oproti nim jsou ženy mnohem aktivnější a ochotnější. Nízká ochota mužů k vyplnění dotazníku pravděpodobně vůbec nesouvisí s tématem, ale s určitou nedůvěrou v dotazníková šetření obecně.



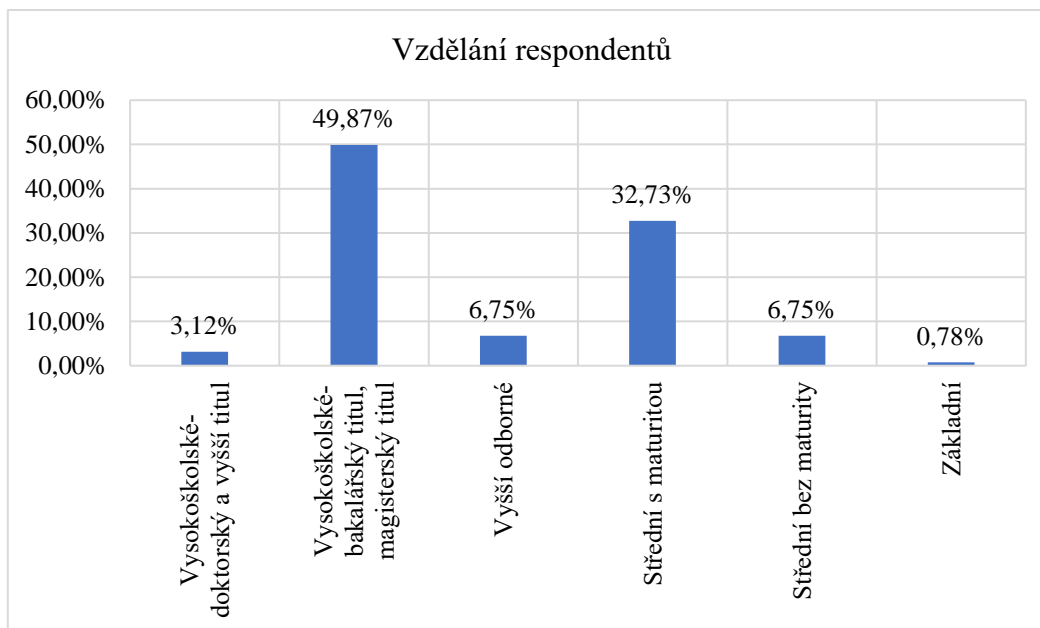
Popisky řádků	Počet z Jste žena nebo muž?
Muž	168
Žena	217
Celkový součet	385

První otázka se dotazovala na věkovou strukturu respondentů. Nejpočetnější skupinou účastníků šetření byli respondenti ve věku 31-40 let (151), druhou početně nejsilnější skupinou byli respondenti ve věkové kategorii 18-30 let (139). V dalších věkových kategoriích počet respondentů rapidně klesal. Do kategorie 41-50 let spadalo 59 respondentů, do kategorie 51-60 let se zařadilo 30 respondentů a nejméně početnou skupinou byla kategorie 61 let a více. Zajímavou informací může být, že všichni respondenti starší 40 let zažili ve svém dospělém věku neprofesionální armádu a je vysoká šance, že oni sami nebo jejich známí absolvovali povinnou vojenskou službu. Celkem se jedná o 96 respondentů.



Popisky řádků	Počet z Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?
18-30 let	138
31-40 let	151
41-50 let	59
51-60 let	30
61 let a více	7
Celkový součet	385

Poslední demografická otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Celkově byl soubor respondentů rozdělen téměř na poloviny, kdy lehce převažovali respondenti s vysokoškolským vzděláním (204). Nejpočetnější podskupinou byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti s bakalářským nebo magisterským titulem (192). Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti s maturitní zkouškou (126). Stejně početní zastoupení v dotazníkovém šetření měli respondenti s vyšším odborným vzděláním a se středním vzděláním bez maturity (26). Vysokoškolský titul doktorský a vyšší mělo 12 respondentů. Nejméně početnou skupinou byli respondenti se základním vzděláním (3).



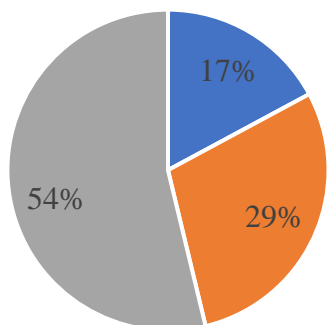
Popisky řádků	Počet z Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
Vysokoškolské-doktorský a vyšší titul	12
Vysokoškolské-bakalářský titul, magisterský titul	192
Vyšší odborné	26
Střední s maturitou	126
Střední bez maturity	26
Základní	3
Celkový součet	385

Analýza dat

Otázka 1: Jaký je váš vztah k AČR?

Koláčový graf zachycuje, že se dotazníkového šetření zúčastnili nejvíce ti respondenti, kteří na armádu nemají žádnou vazbu. Další skupinou byli respondenti, kteří mají nějaký typ vazby na armádu (např. někdo z příbuzných slouží v armádě, ale oni sami nikdy v profesionální armádě nesloužili). Nejmenší početní zastoupení měli samotní vojáci z povolání.

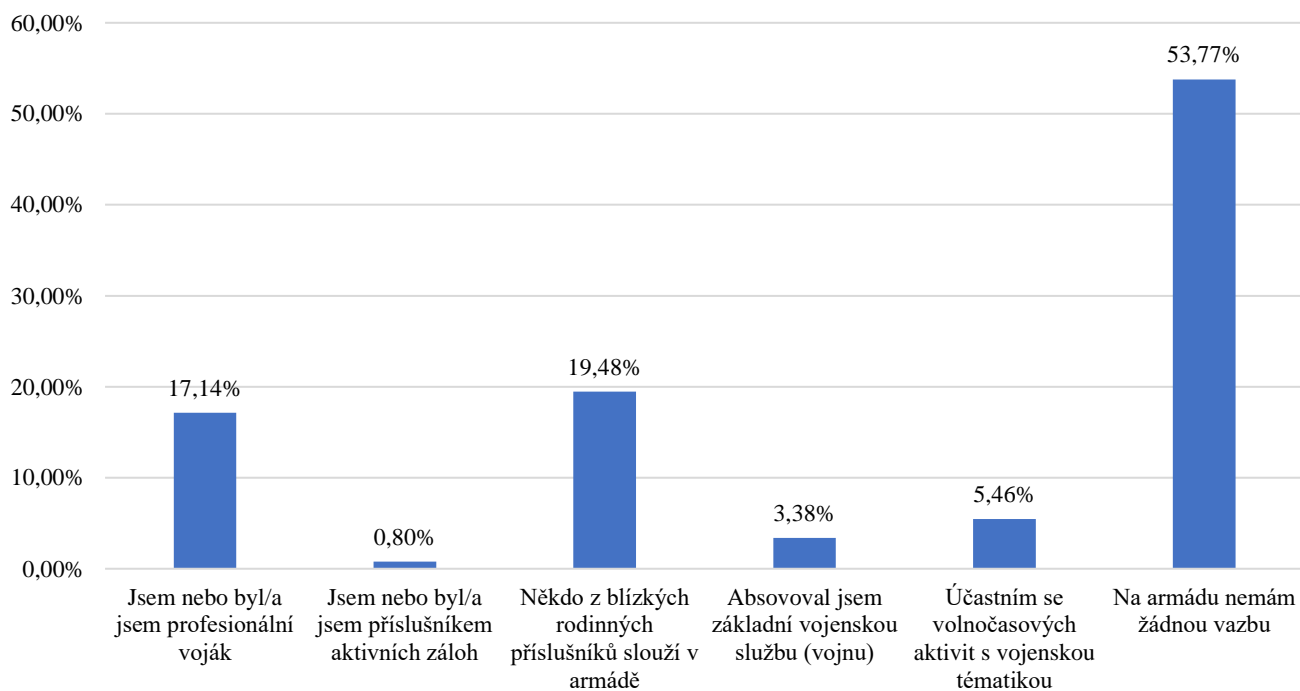
Vazba respondentů k AČR



- Jsem nebo byl/a jsem profesionální voják
- Mám vazbu na armádu, ale nikdy jsem nebyl/a profesionální voják
- Na armádu nemám žádnou vazbu

Při detailnějším náhledu na dotazovaný soubor respondentů můžeme vidět, že největší procento z respondentů, kteří mají nějakou vazbu na armádu, jsou rodinní příslušníci vojáků AČR. Nejméně respondentů absolvovalo povinnou vojenskou službu, nebo je příslušníky aktivních záloh.

Vazba respondentů k AČR



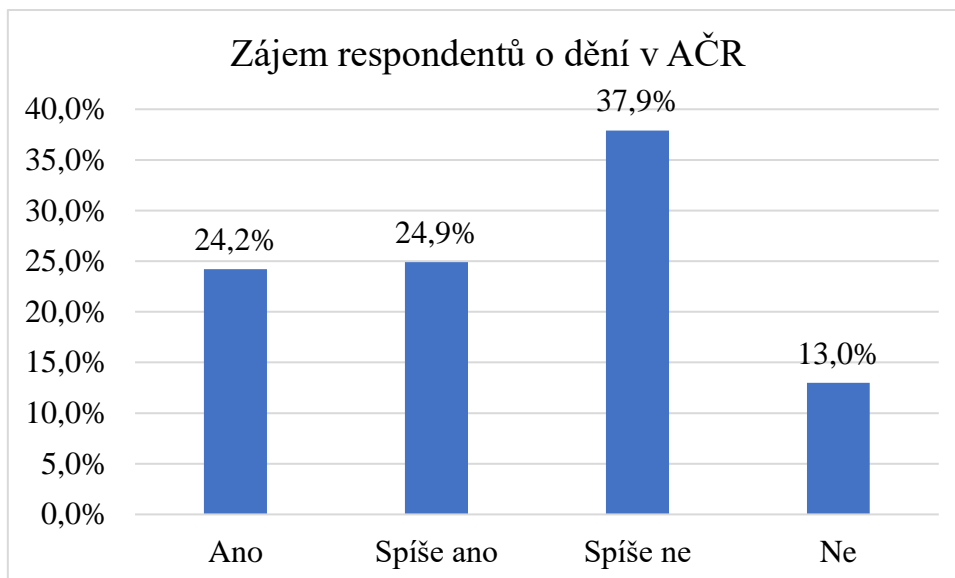
Zájem a základní znalost AČR ze strany respondentů

Otázka 2: Zajímáte se o dění v AČR?

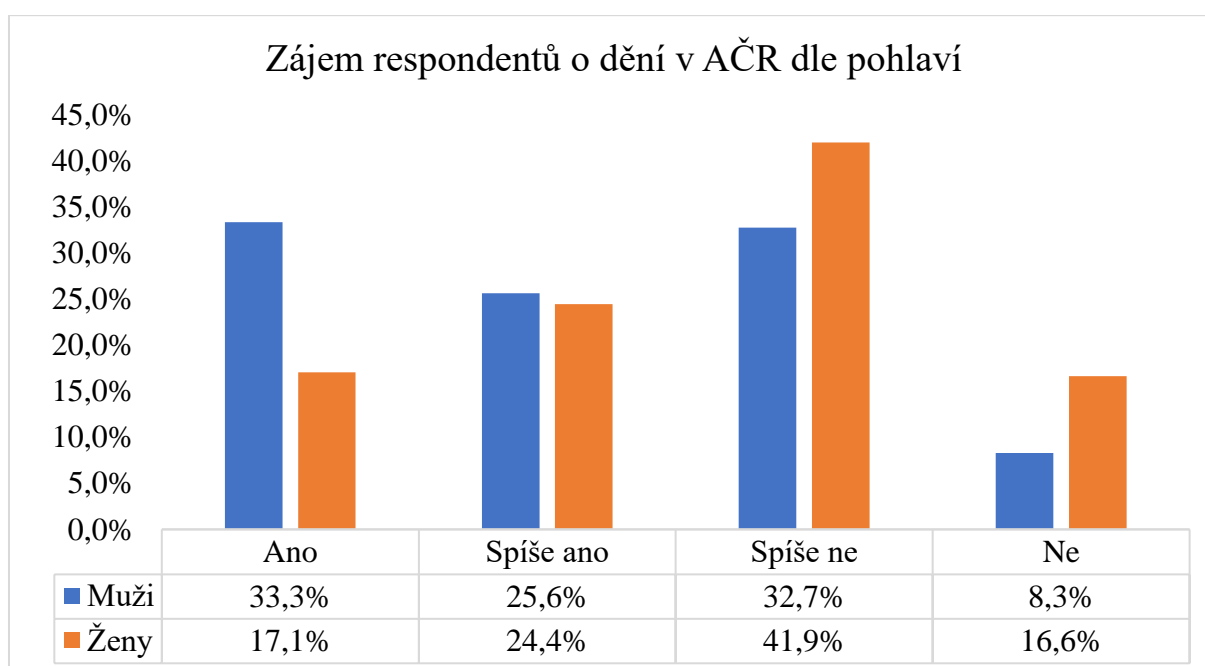
Celkový soubor respondentů se v této otázce rozdělil téměř na poloviny, s velmi malou převahou záporné odpovědi.



Při detailním pohledu na odpovědi v grafu „Zájem respondentů o dění v AČR“ vidíme, že nejvíce respondentů odpovídalo, že se o dění AČR spíše nezajímá. Výhradně se o dění v AČR nezajímá naopak minimum dotazovaných respondentů. V obou variantách kladné odpovědi na otázku se respondenti rozdělili opět téměř na poloviny. Ačkoliv se většina respondentů o dění v AČR nezajímá, je pozitivním jevem, že zvolili variantu „spíše ne“ oproti variantě „ne“. Je zde totiž tenká hranice mezi spíše ne a spíše ano. Armáda tak může svou komunikací přetavit respondenty bez zájmu o armádu v ty, kteří se o ni alespoň z části zajímají.

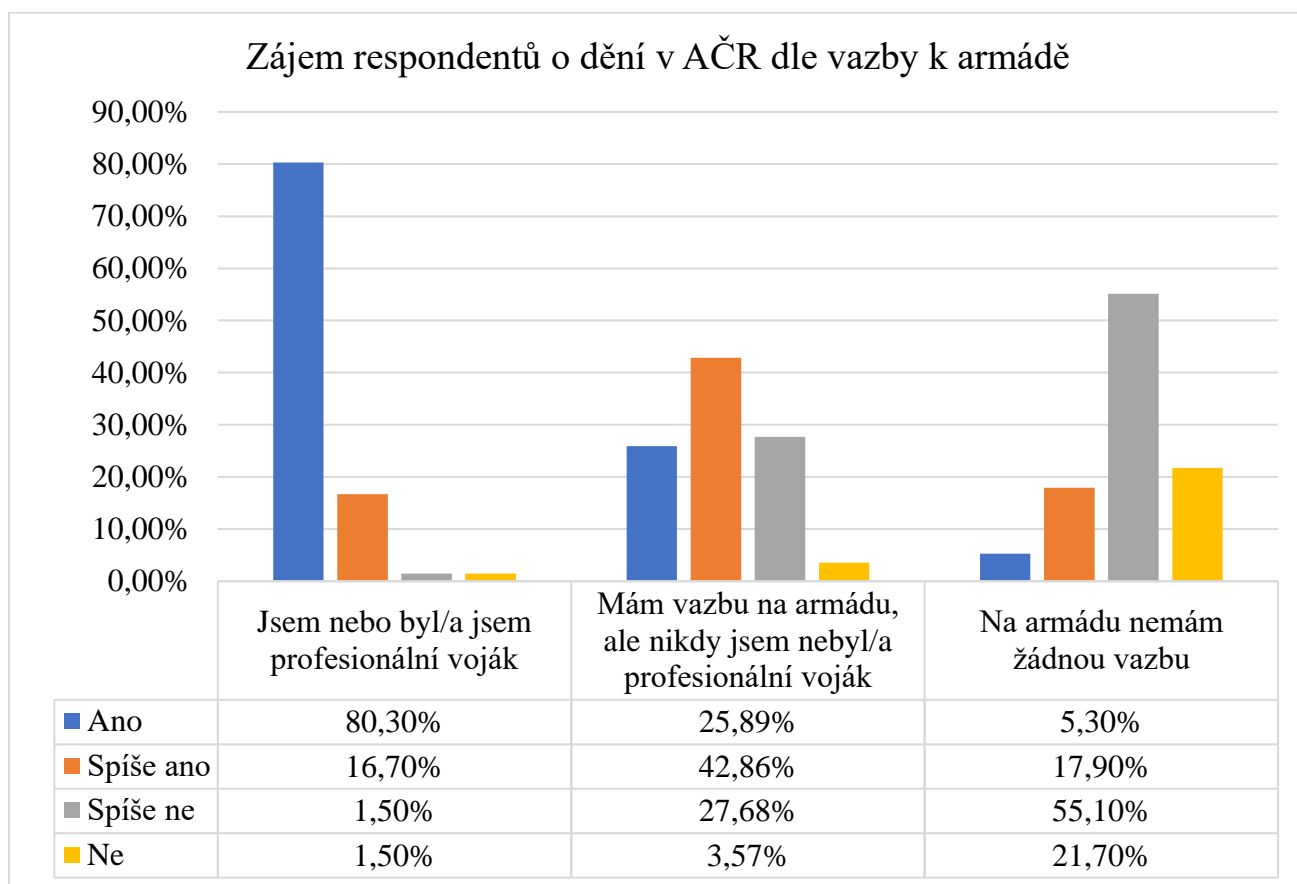


Ačkoliv nebyli muži v dotazníkovém šetření aktivní tak jako ženy, je zřejmé, že problematika AČR je spíše mužskou parketou. Graf zachycuje, že se větší procento respondentů mužského pohlaví o dění v AČR zajímá více než opačného pohlaví. Dle odpovědí se ženy nejčastěji spíše nezajímají o dění v armádě, což potvrdil i nízký počet respondentek, které se o armádu zajímají. Respondenti mužského pohlaví se ve většině odpovědí rozdělili na stejně velké soubory, jediný výkyv potvrzuje, že se dotazníkového šetření účastnilo minimum mužů, kteří se o armádu vůbec nezajímají.



Z následujícího grafu je patrné, že se o dění v armádě nejvíce zajímají vojáci z povolání, což je očekávané. Spíše se o dění v armádě zajímají respondenti, kteří mají nějakou formu vazby k armádě. U těchto respondentů, je vyjádření o nezájmu k armádě také spíše výjimečné,

podobně jako u příslušníků AČR. Respondenty, kteří nemají vazby na armádu, dění v AČR spíše nezajímá, což potvrzuje i fakt, že zájem o armádu projevilo naprosté minimum respondentů této skupiny.



Otázka 3: AČR brání území České republiky proti vnějšímu napadení. Znáte ještě další funkce AČR?

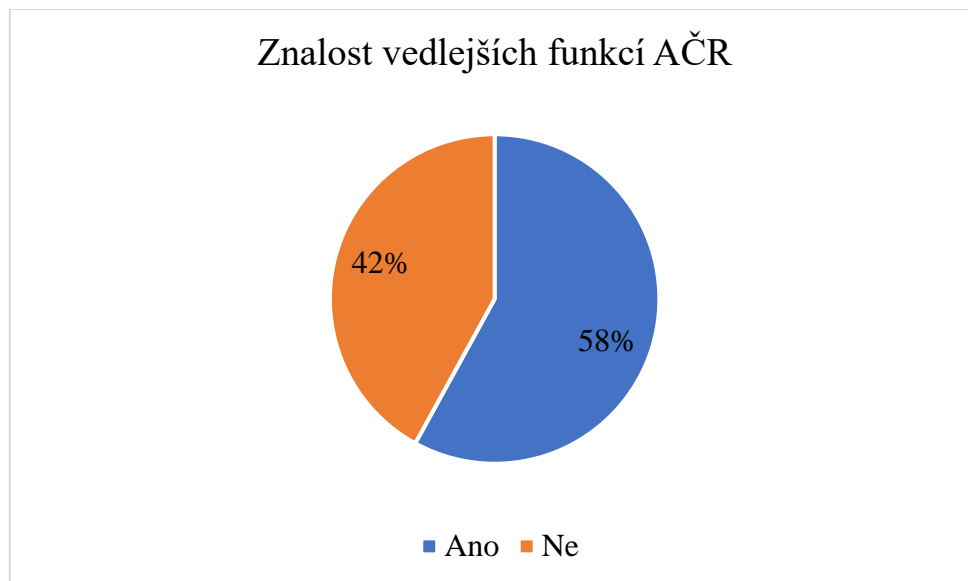
Kladná odpověď byla v této otázce podmíněna psaným textem. Záměrem bylo zajisti, že si respondenti opravdu vybaví nějakou další funkci armády. Celkem 225 respondentů, tvrdilo, že znají další činnost armády, po prozkoumání jednotlivých odpovědí bylo 24 odpovědí vyřazeno. Relevantních odpovědí bylo celkem 202. Velké množství odpovědí zahrnovalo několik činností AČR zároveň.

Jednotlivé odpovědi obsahovaly různé činnosti AČR, které byly pro potřeby vyhodnocení sloučeny do následujících 8 kategorií:

- Humanitární pomoc a pomoc při přírodních katastrofách
- Součinnost s IZS
- Pomoc při epidemiích a pandemiích

- Aktivity vyplývají z členství v NATO
- Aktivity vyplývající z členství České republiky v OSN
- Účast na mezinárodních cvičeních a misích
- Ochrana území a občanů České republiky
- Ochrana a střežení vybraných objektů a osob

Zápornou odpověď u otázky uvedlo 41,6 % respondentů. Tito dotazovaní neznali žádnou jinou funkci AČR kromě obrany území České republiky proti vnějšímu napadení.



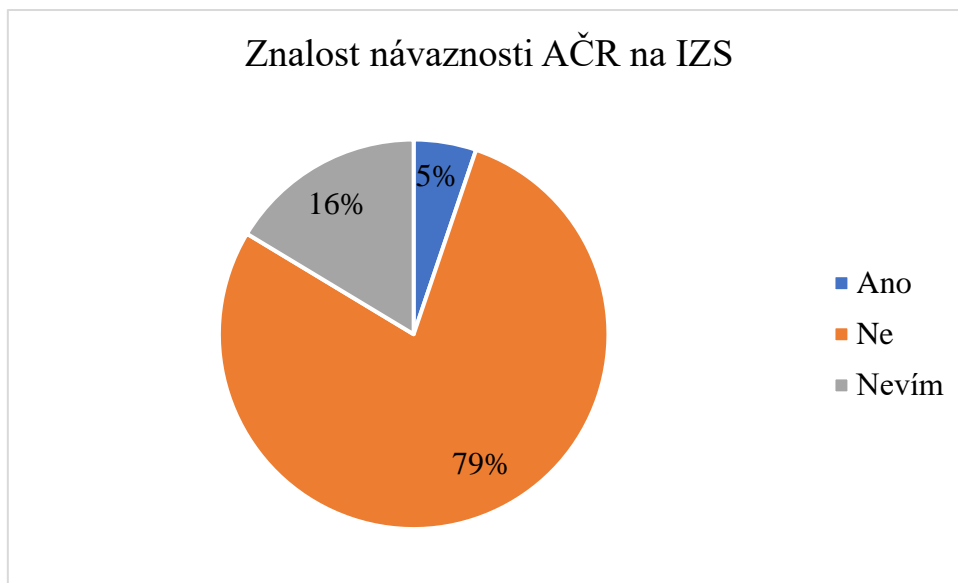
Znalost vedlejších funkcí AČR



Nejčastěji si respondenti vzpomněli na humanitární pomoc a pomoc při přírodních katastrofách ze strany armády, v těchto odpovědích byly nejčastěji uváděny povodně. O polovinu méně respondentů si vybavilo součinnosti armády s IZS. V souvislosti s pandemií covid si pomoc armády vybavilo jen 35 respondentů. Ačkoliv byla covidová pandemie překonána pouze nedávno, výslovně ji uvádělo jen nízké procento respondentů.

Otázka 4: Je následující tvrzení pravdivé? AČR rozhoduje sama o tom, zda bude nasazena k posílení integrovaného záchranného systému v rámci ČR.

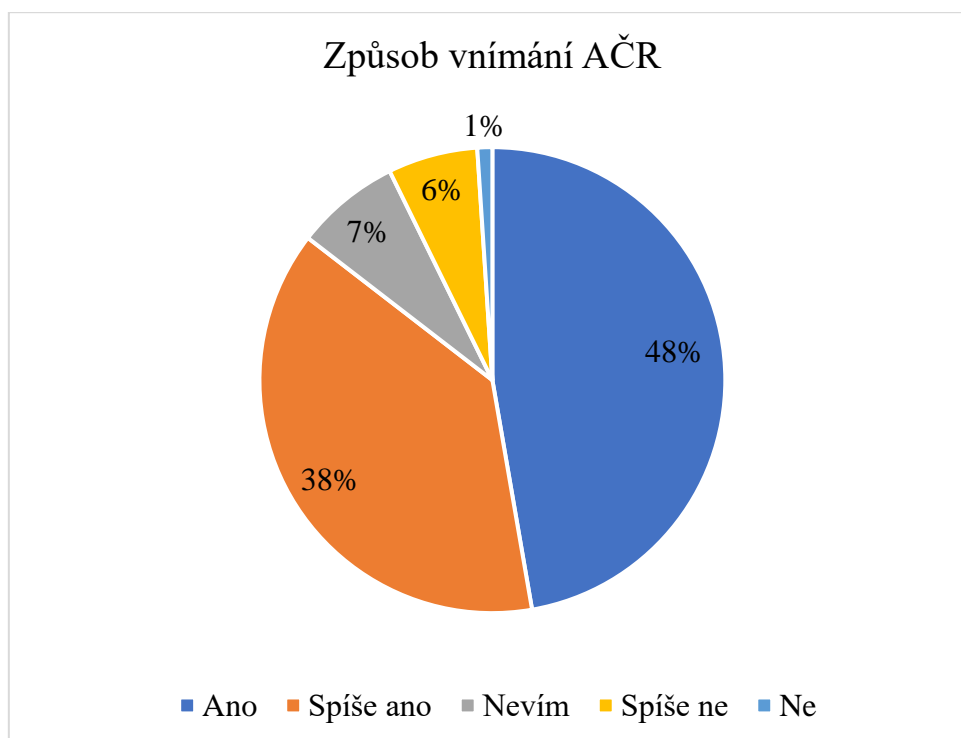
Tato otázka znovu testuje znalost respondentů ve spojitosti s AČR. Cílem bylo zjistit, zda si respondenti uvědomují, že armáda sama nerozhoduje o tom, kde a komu bude pomáhat. Motivací k položení této otázky je časté zaznamenání nespokojenosti občanů ČR v případě, když armáda není nasazena k řešení některých krizových situací ať už u nás nebo v zahraničí. Pozitivním zjištěním bylo, že většina respondentů si neuvědomuje fakt, že nasazení armády podléhá rozhodnutí vlády. To znamená, že pokud armáda není v některých případech nasazena, nebo je nasazena pozdě, neměla by tato situace mít negativní dopad na vnímání AČR. Hodnocení armády by se mělo vztahovat jen na kvalitu provedení její práce.



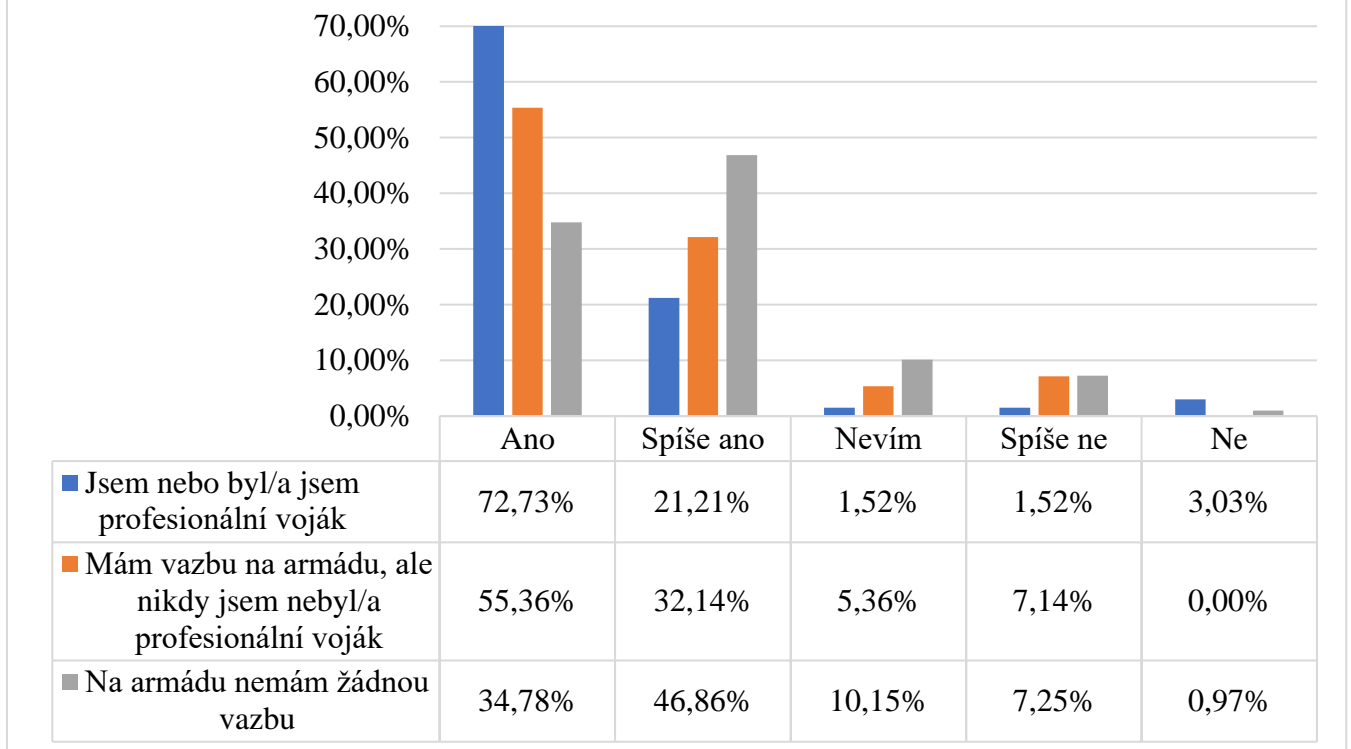
Vnímání AČR ze strany respondentů

Otázka 5: Vnímáte AČR pozitivně?

Až 85,8 % respondentů vnímá armádu v pozitivním smyslu. Přičemž 47 % respondentů vnímá Armádu České republiky rozhodně pozitivně. Druhá nejpočetnější skupina vnímá AČR spíše pozitivně, ta zahrnuje 38,5 % respondentů. Spíše negativně vnímá AČR jen 7,2 % dotazovaných. Tato informace koresponduje jak s vysokou důvěryhodností české armády dle agentury STEM v posledních letech, tak s vysokým zájmem o službu v armádě.



Způsob vnímání AČR dle vazby respondentů na armádu



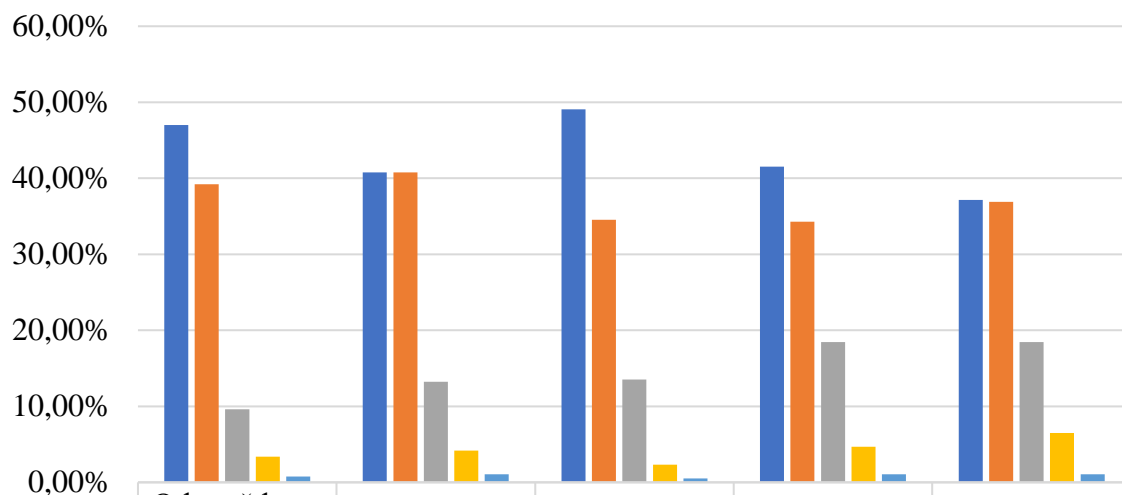
Z tohoto grafu je patrné, že není důležité, zda má respondent přímou nebo nepřímou zkušenost s AČR, nebo zda nemá s armádou zkušenost žádnou. Výsledky ve všech kategoriích téměř totožně vyznívají pozitivně pro AČR.

Otázka 6: Řídí se podle Vás AČR následujícími hodnotami?

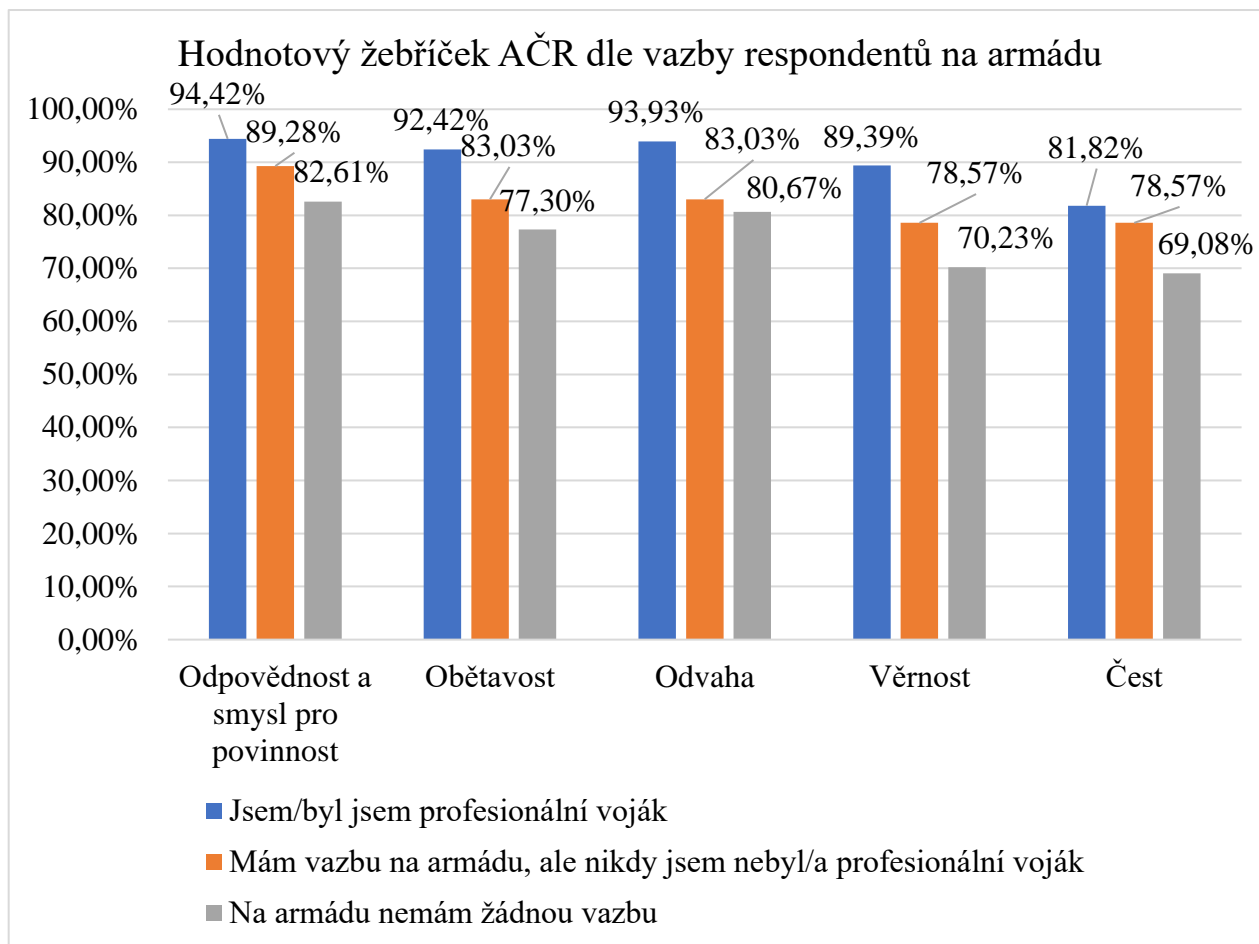
Nejvíce uznávanou hodnotou AČR z hlediska respondentů je odpovědnost a smysl pro povinnost. Nejvíce diskutabilními hodnotami jsou věrnost a čest, u kterých si byli respondenti nejvíce nejistí. Přičemž obě tyto hodnoty zaznamenaly i nejvyšší počet projevené nedůvěry v to, že těmito hodnotami armáda disponuje. Avšak tyto výsledky nejsou natolik negativní, že by se na tyto oblasti měla AČR speciálně zaměřit. Spíše by pro AČR bylo zajímavé zjistit proč si přibližně 12 % respondentů myslí, že se AČR hodnotami “odpovědnost a smysl pro povinnost” řídí více než hodnotou “čest”. Kromě odpovědnosti a smyslu pro povinnost hodnotí respondenti armádu jako odvážnou a obětavou.

Vojáci i respondenti, kteří nemají na armádu žádnou vazbu vnímají všechny hodnoty AČR podobně silně, jediný propad můžeme vidět u již zmiňované cti, která má nejnižší zastoupení. U všech skupin můžeme seřadit hodnoty AČR dle toho, jak moc se jimi řídí (sestupně): Odpovědnost a smysl pro povinnost, odvaha, obětavost, věrnost a čest.

Vnímání hodnotového žebříčku AČR



	Odpovědnost a smysl pro povinnost	Obětavost	Odvaha	Věrnost	Čest
■ Řídí	47,01%	40,77%	49,08%	41,55%	37,14%
■ Spíše řídí	39,22%	40,78%	34,55%	34,29%	36,88%
■ Nevím	9,61%	13,25%	13,51%	18,44%	18,44%
■ Spíše neřídí	3,38%	4,16%	2,34%	4,68%	6,49%
■ Neřídí	0,78%	1,04%	0,52%	1,04%	1,05%

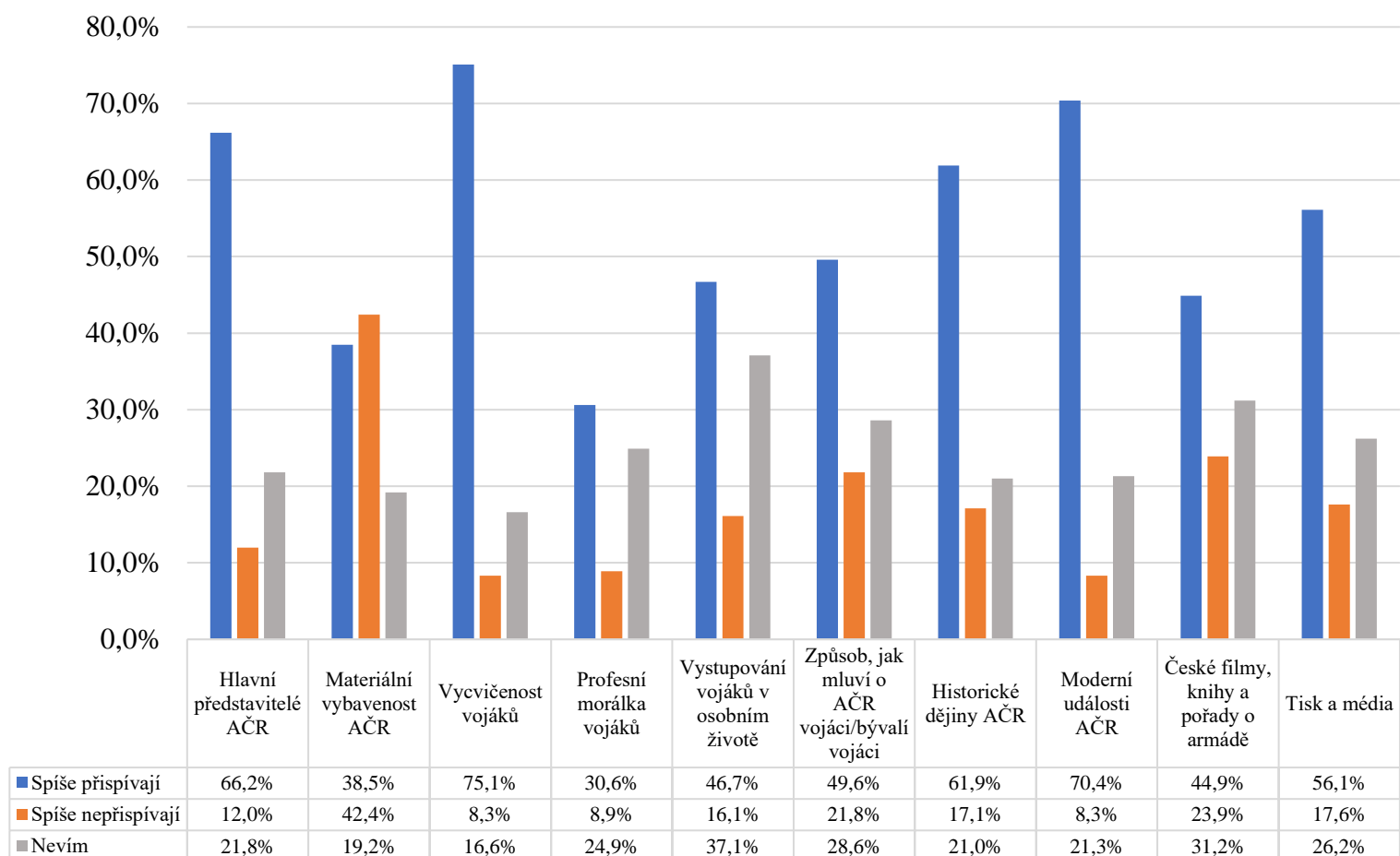


Otázka 7: Přispívají podle Vás následující součásti AČR k dobré pověsti AČR?

Nejvíce si respondenti cení na AČR vycvičenosti vojáků z povolání. Výrazně nejhůře ve vnímání respondentů dopadla materiální vybavenost armády, u které jako u jediné bylo největší procento odpovědí, že dobré pověsti nepřispívá. Špatná materiální vybavenost se často řeší v tisku a médiích, na toto téma proběhlo v minulosti několik kauz. Armáda trpí nedostatkem těžké vojenské techniky, zbraní i běžné výstroje pro vojáky. K dobré pověsti naopak přispívá profesní morálka vojáků z povolání a moderní události AČR. Pravděpodobně se může jednat o pomoc při covidu, tornádu či v působení českých vojáků v zahraničních misích, kde si naši vojáci také vedli dobře. Naopak dle respondentů armádu zobrazují nelichotivě české filmy, knihy a pořady. Zároveň pověst armády mohou kazit i sami aktivní nebo bývalí vojáci tím, jakým způsobem o armádě hovoří, což je zajímavé, protože tato skutečnost nekorresponduje s odpovědí na otázku, zda respondenti vnímají AČR pozitivně, kde 93 % vojáků či bývalých profesionálních vojáků odpovědělo, že AČR vnímají spíše pozitivně. Je tedy možné, že si v mnohých případech sami vojáci neuvědomují, že některé interní informace mohou být chápány civilními občany odlišně, než sami vojáci zamýšlí. Pro respondenty bylo nejvíce diskutabilní téma vystupování vojáků v osobním životě, kdy se 37 % respondentů neumělo

přiklonit ani na jednu stranu. Tuto oblast tak můžeme hodnotit jako rizikovou, protože k přiklonění respondentů na jednu či druhou stranu může dojít velmi rychle, proto by armáda měla tuto problematiku řešit.

Vliv vybraných faktorů na dobrou pověst AČR

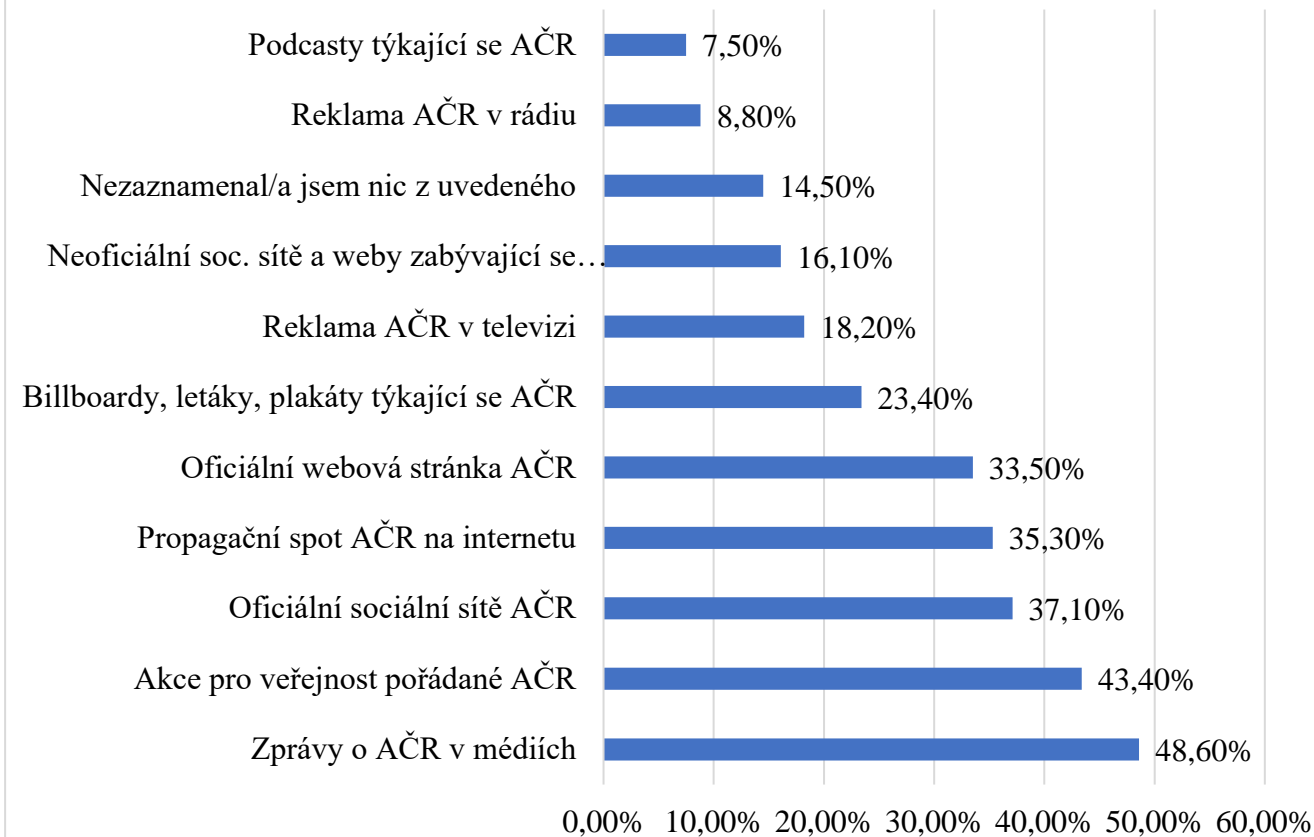


Kontaktní body AČR vnímané respondenty

Otázka 8: Které z následujících nástrojů komunikace AČR jste zaznamenal/a?

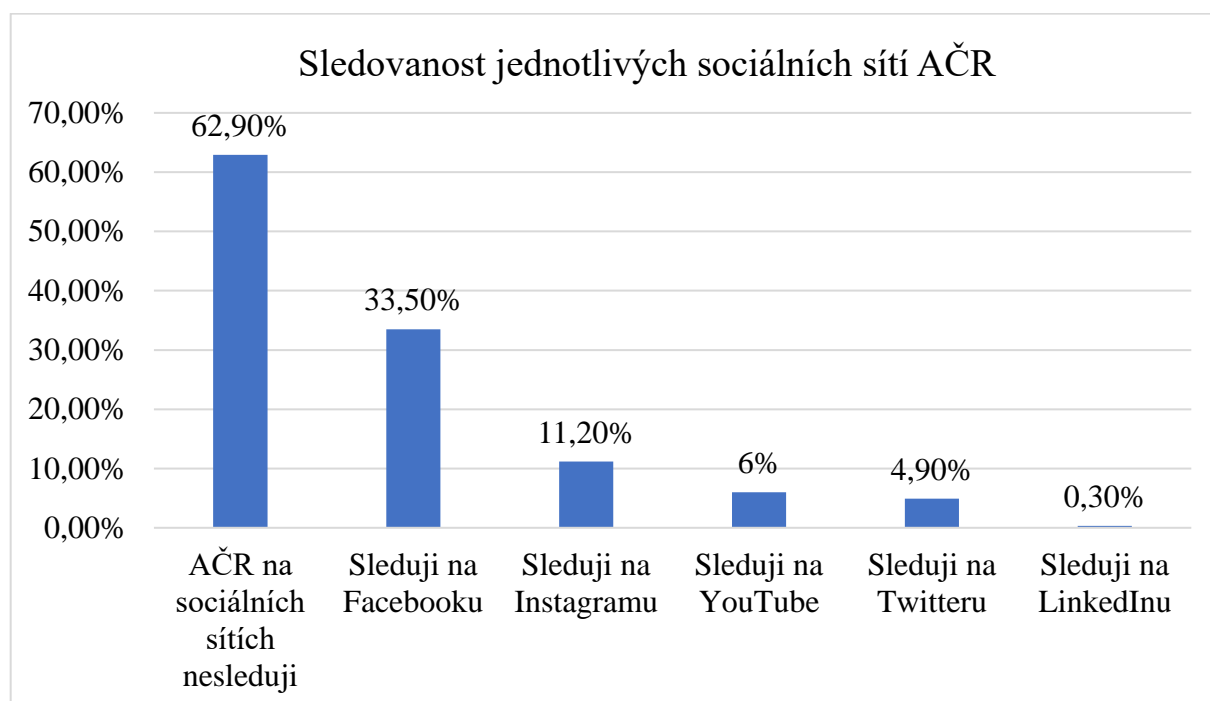
Respondenti nejvíce zaznamenávají zprávy, reportáže a pořady o AČR v televizi, novinách, rádiu či tisku. Dále akce pro veřejnost, na které ale i přes jejich zaznamenání velké množství respondentů nechodí. Další hojně zaznamenaným komunikačním nástrojem jsou sociální sítě a propagační spot na internetu či oficiální webová stránka AČR. Nejméně respondenti zaznamenali podcasty o armádě či reklamu v rádiu.

Komunikační nástroje AČR zaznamenané respondenty



Otázka 9: Sledujete AČR na sociálních sítích?

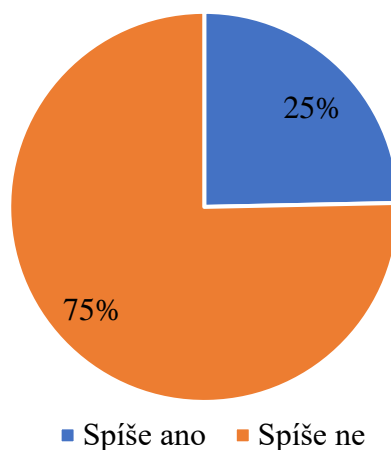
Dle předchozí otázky aktivitu AČR na sociálních sítích zaznamenalo celkem 37 % respondentů. Což znamená, že 63 % respondentů sociální síť AČR vůbec nezaznamenali. U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí najednou. Zde se znovu potvrdilo, že 63 % respondentů sociální síť české armády nesleduje vůbec. Což znamená, že všichni respondenti, kteří zaznamenali sociální síť, je aktivně sledují. Nejoblíbenější sociální síť AČR je u respondentů rozhodně Facebook se 182 tis. sledujícími, za ním všechny další sociální sítě významně zaostávají, Twitter 101 tis. sledujících, Instagram 32 tis. sledujících, YouTube 26 tis. sledujících, LinkedIn 303 sledujících.



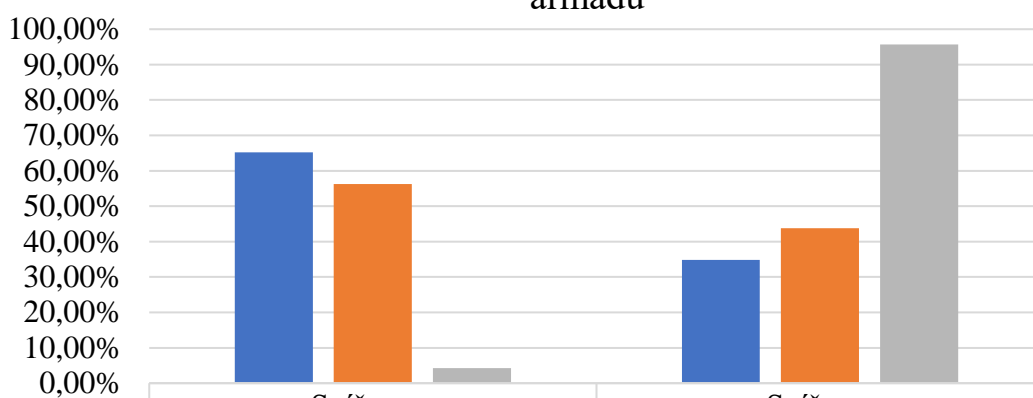
Otázka 10: Účastníte se pravidelně některých veřejných událostí pořádaných AČR?

Vojenských událostí se spíše účastní jen 25 % respondentů, z čehož je nebo bylo 65 % respondentů vojáky z povolání. 56 % respondentů, kteří se spíše účastní vojenských akcí, mají nějaký vztah k armádě, ale přitom vojáky nikdy nebyli. Nejméně se vojenských akcí účastní skupina respondentů, kteří nemají k armádě žádnou vazbu, těch se akcí účastní pouze 4 %. Z grafu je viditelné, že 75 % respondentů se vojenských akcí určitě neúčastní. Zajímavou informací je, že 43 % respondentů zaznamenalo veřejné vojenské události, ale účastní se jich pouze 25 %.

Účast na veřejných událostech AČR



Účast na veřejných událostech AČR dle vazby respondentů na armádu



■ Jsem nebo byl/a jsem profesionální voják	65,20%	34,80%
■ Mám vazbu na armádu, ale nikdy jsem nebyl/a profesionální voják	56,25%	43,75%
■ Na armádu nemám žádnou vazbu	4,30%	95,70%

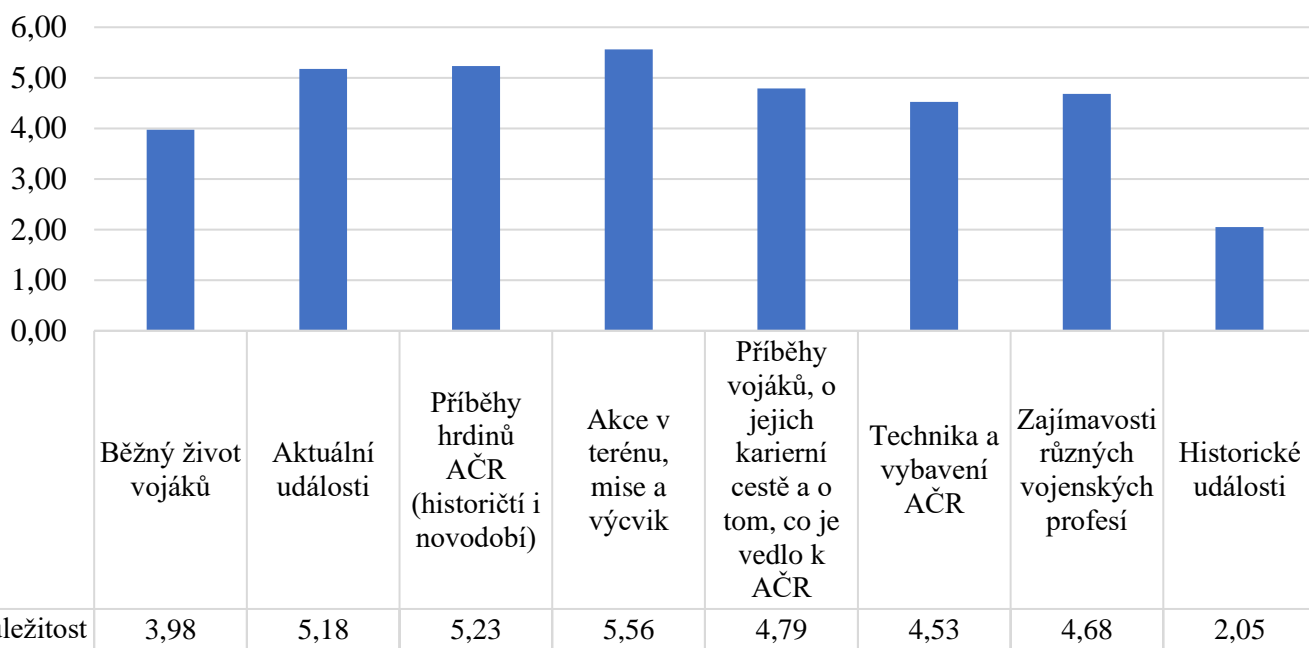
Témata, kterým by se dle respondentů měla AČR zabývat

Otázka 11: Seřad'te dle atraktivity témata, kterým by se AČR měla věnovat.

Nejvíce z uvedených témat respondenty zajímají akce v terénu, mise a výcvik. Dále se pak umístily na stejném místě příběhy hrdinů a aktuální události. Nejméně pak respondenty zajímalo téma historických událostí a téma zaměřené na běžný život vojáků. Historické události

by se tedy měly podávat jiným způsobem než tradičním. Pravděpodobně z toho důvodu, že historické události se dají dohledat i v jiných zdrojích, oproti tomu aktuální činnosti a události spojené s AČR se dají dohledat pouze omezeně.

Průměrná důležitost



Dle mého průzkumu sociálních sítí se AČR věnuje právě těm tématům, kterým by se podle respondentů věnovat měla. Lze tedy konstatovat, že výběr témat, kterým se AČR věnuje na sociálních sítích, je převážně správný.

Otázka 12: Následujícím tématům se věnují zahraniční armády. Měla by se podle Vás těmto tématům věnovat i AČR?

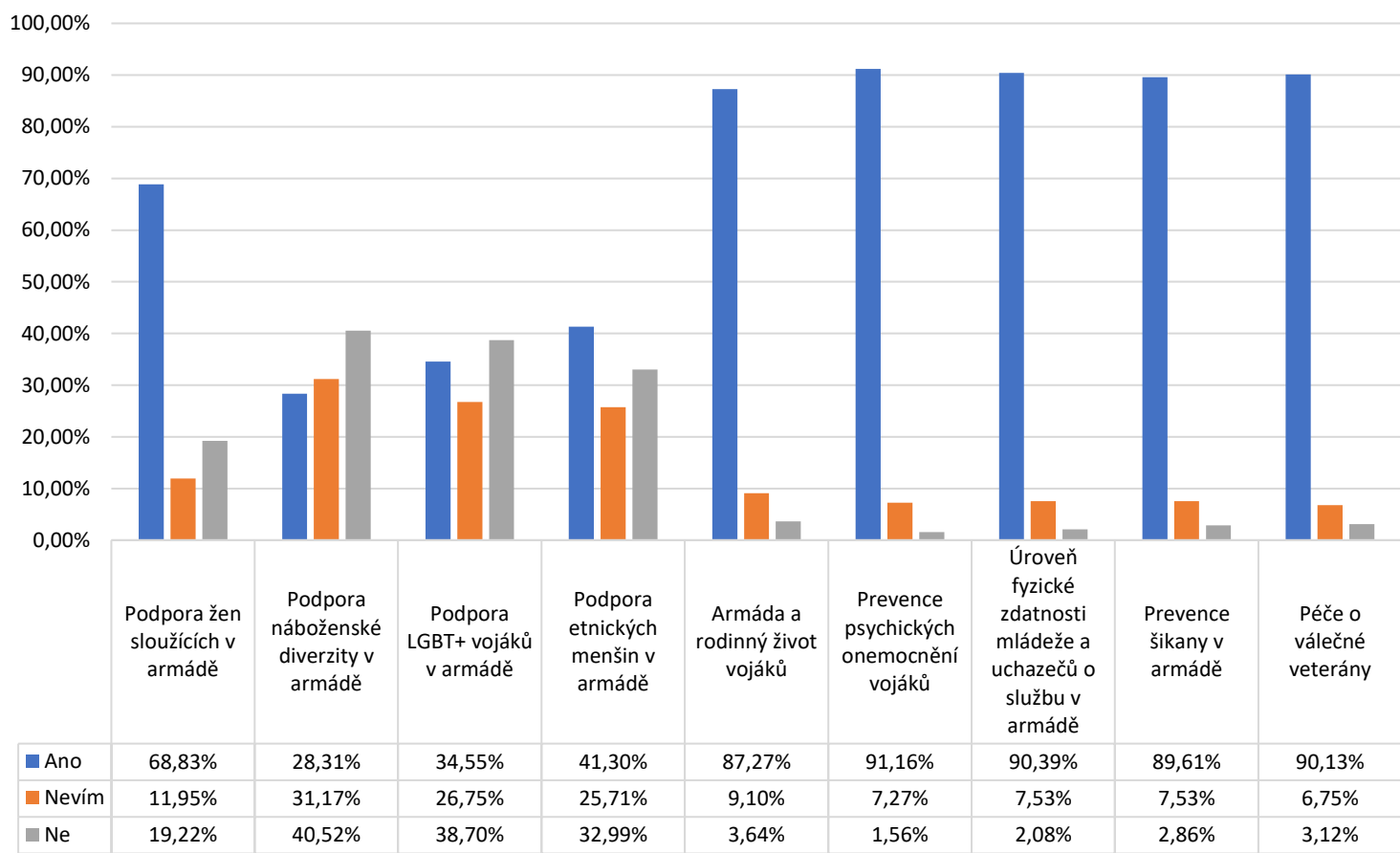
Cílem této otázky bylo zjistit, zda je model vybraných zahraničních armád (USA, Británie, Německo) aplikovatelný na prostředí České republiky. Odpovědi respondentů by tedy měly naznačit, zda je česká společnost nakloněná tématům, kterým se věnují vybrané zahraniční armády.

Celkové výsledky

Respondenti nejvíce kladně hodnotili prevenci psychických onemocnění a zvyšování mentální odolnosti vojáků, hned poté vnímají jako důležité téma úrovně fyzické zdatnosti mládeže a uchazečů o službu v AČR. Dále je pro respondenty důležitá prevence šikany

v armádě a péče o válečné veterány. Úplně nejhůře se umístilo téma náboženské diverzity v armádě, poté podpora LGBT+ komunity v armádě a podpora etnických menšin. Nejméně jistí si byli respondenti u témat podpory náboženské diverzity, LGBT+ vojáků a u podpory etnických menšin v armádě.

Reakce respondentů na témata dle zahraničních armád



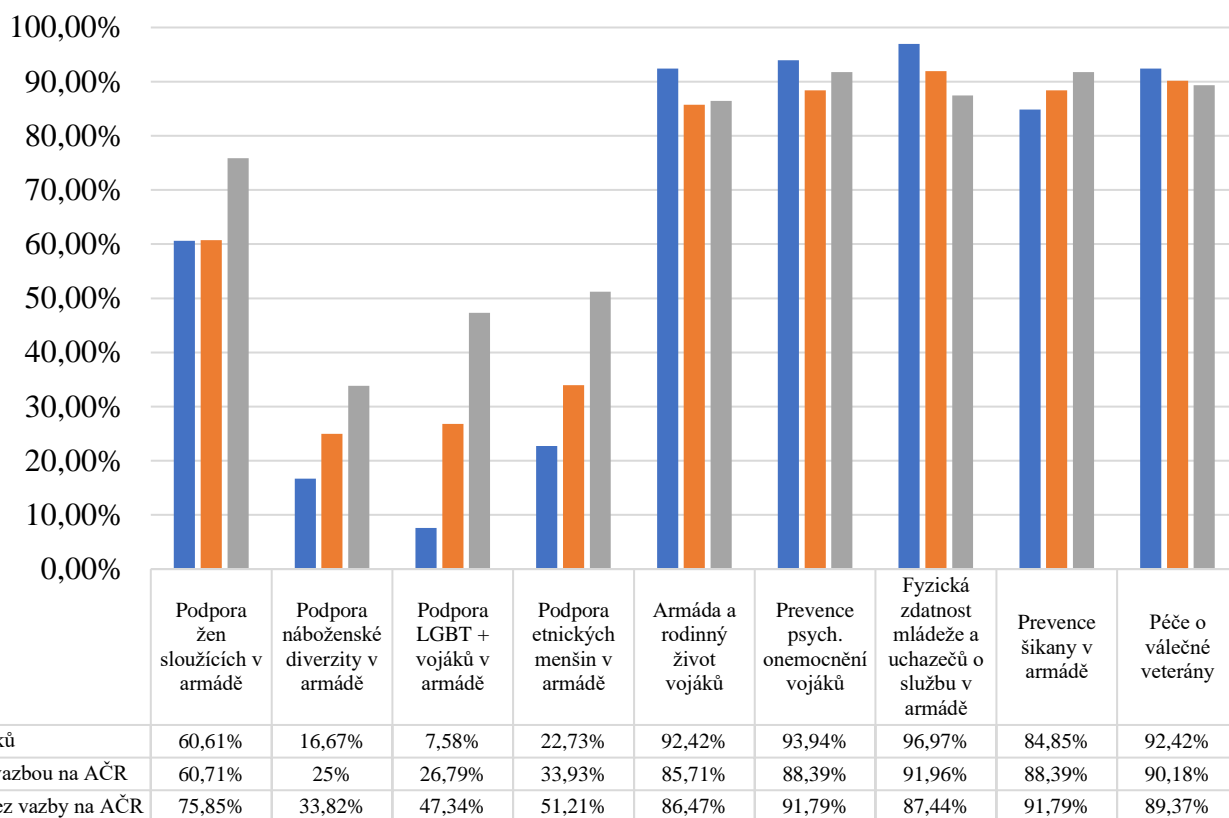
Vojáci z povolání

Vojáci z povolání vnímají jako nejdůležitější témata, která se jich přímo dotýkají, tedy fyzická zdatnost uchazečů o službu v AČR, péče o válečné veterány a rodinný život vojáků. Důležitým tématem pro vojáky je i prevence šikany a téma mentální odolnosti vojáků AČR. Naopak se vojáci nechtějí zabývat tématem podpory LGBT+ komunity, podporou náboženské diverzity a různých etnických menšin v armádě.

Největší rozdíly v názorech jednotlivých skupin respondentů vidíme u podpory LGBT+ vojáků, u podpory etnických menšin a náboženské diverzity v armádě. V těchto tématech je daleko liberálnější skupina respondentů, která k armádě nemá žádnou vazbu. K tématům, ve

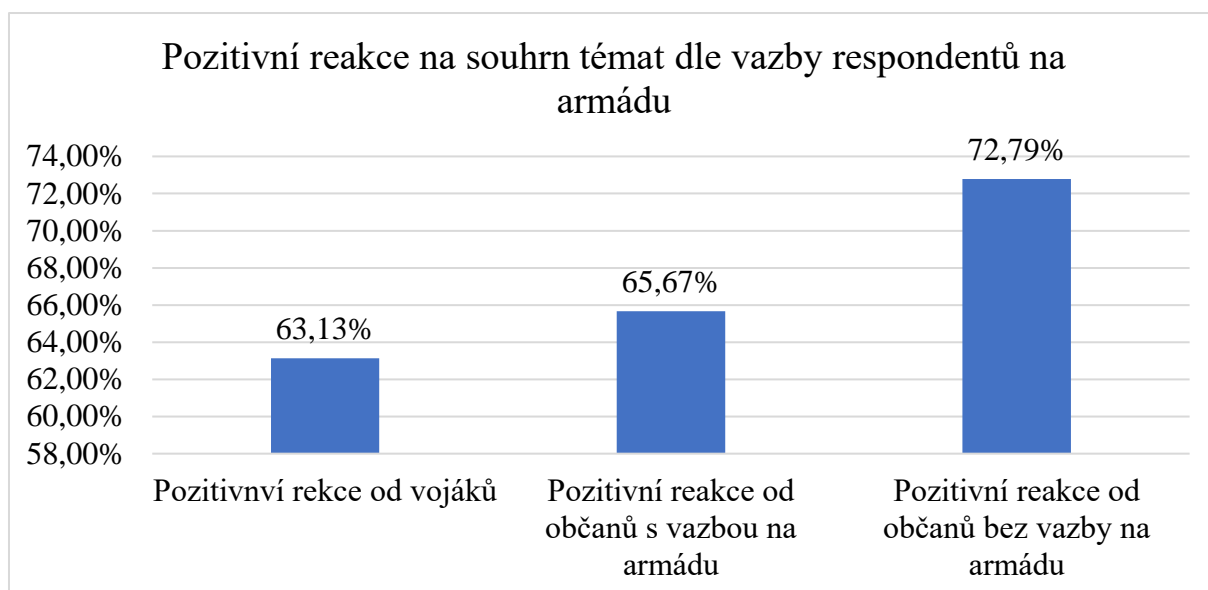
kterých se respondenti, kteří mají vazbu k armádě neshodli se skupinou, která nemá žádnou vazbu na armádu, patří i podpora žen sloužících v armádě. Toto téma vnímají sami vojáci a

Reakce jednotlivých skupin na témata dle zahraničních armád



respondenti s vazbou na armádu skeptičtější než respondenti bez vazby k armádě.

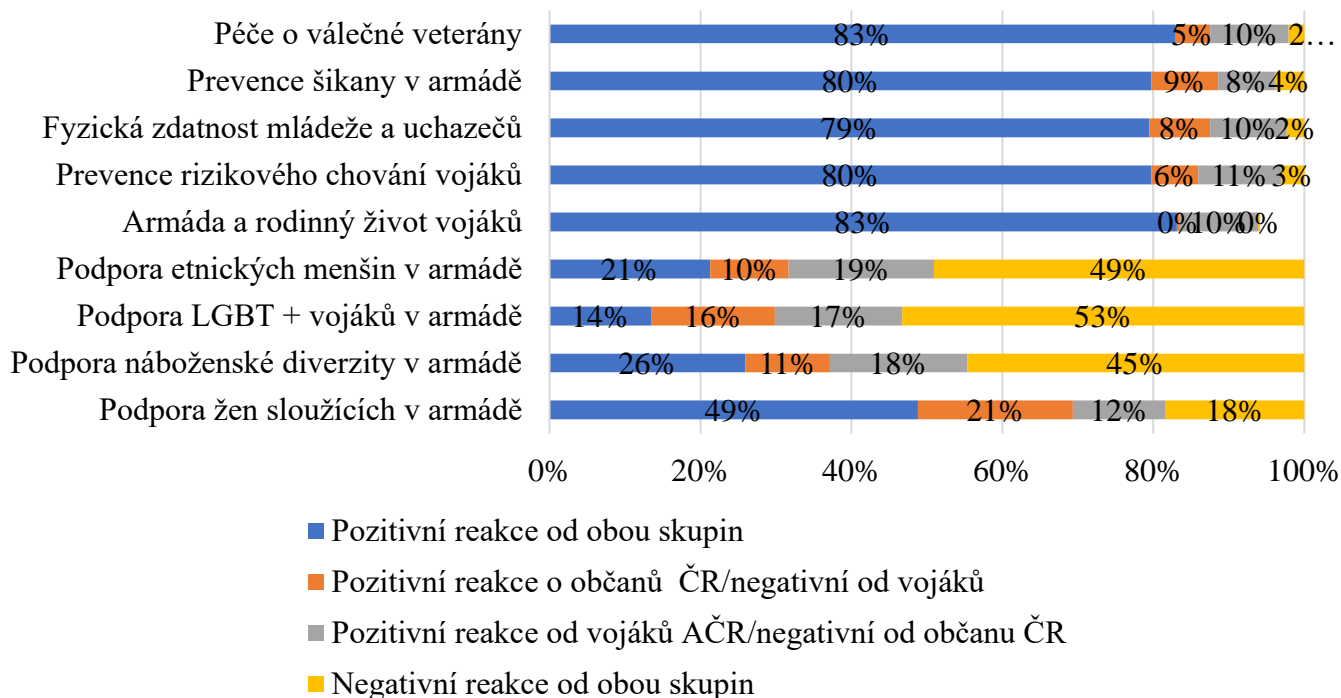
Na posledním grafu můžeme vidět, že nejliberálnější skupinou vůči uvedeným tématům byla skupina respondentů bez vazby k armádě. K tématům se nejvíce skepticky stavěli vojáci z povolání. Respondenti, kteří mají vazbu na armádu, jsou téměř ve shodě se samotnými vojáky. Z toho vyplývá, že samotná vazba k armádě ovlivňuje porozumění vojákům z povolání. Mezi vojáky z povolání a respondenty, kteří nemají na armádu žádnou vazbu, se tvoří největší propast neporozumění.



Otázka 13: Pokud by se AČR věnovala následujícím tématům, jaké by měla podle Vás ohlasy od samotných vojáků z povolání a občanů ČR?

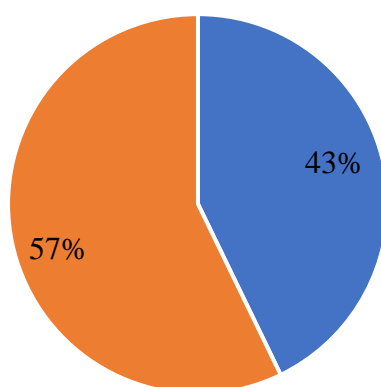
Záměrem této otázky bylo zjistit, jakou skupinu respondenti vnímají jako přístupnější daným tématům. Dle grafu jsou respondenty vnímány jako více liberální vojáci z povolání. Témata, u kterých převažovalo očekávání negativního vnímání ze strany vojáků, je jenom prevence šikany v armádě a podpora žen v armádě. Nejvíce nevyhovujícími tématy pro občany České republiky jsou dle respondentů podpora etnických menšin a náboženské diverzity. Respondenti si byli nejvíce nejistí u témat podpory náboženské diverzity, žen v armádě, etnických menšin a LGBT+ vojáků.

Vnímání občanů a příslušníků AČR z pohledu respondentů



Velmi zajímavým zjištěním je, že celkově respondenti vnímají vojáky z povolání jako liberálnější skupinu vůči uvedeným tématům, což nekoresponduje s výsledky předešlé otázky. Reálně byla totiž skupina respondentů, kteří se označili za vojáky z povolání, k tématům více skeptická než ostatní skupiny.

Vnímání občanů a příslušníků AČR z pohledu respondentů



- Převažovaly by pozitivní reakce o občanů ČR
- Převažovaly by pozitivní reakce od vojáků AČR

Otázka 14: Jakým dalším tématům by se měla AČR věnovat?

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat libovolně. Celkem bylo shromážděno 128 unikátních odpovědí. Nejvíce společných odpovědí se zabývalo správnému vysvětlení podstaty působení armády v České republice. Dalším tématem, které je očividně pro respondenty důležité, je interní branding AČR a materiální vybavenost armády. Dalším návrhem byl marketing a propagace AČR. Následující témata se věnovala náboru do AČR, kybernetické bezpečnosti a branné povinnosti.