

# Marketingová strategie Českého centra Vídeň

Bc. Marek Kozel

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marek KOZEL**  
Osobní číslo: **K10139**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Marketingová strategie Českého centra Vídeň**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte relevantní literaturu zabývající se problematikou marketingu neziskového sektoru a managementu kultury. Kriticky zhodnoťte různé teoretické přístupy v daném odvětví.
2. Stanovte cíle a definujte řešené problémy v diplomové práci.
3. Zhodnoťte činnosti Českého centra Vídeň a analyzujte konkurenci se zaměřením na ostatní zahraniční instituty ve Vídni. Proveďte srovnání s ohledem na možnosti jednotlivých institutů.
4. Na základě výsledků analýzy marketingových strategií navrhnete komunikační kampaň se zaměřením na propagaci české kultury v zahraničí.
5. V závěru zhodnoťte cíle a řešení definovaných problémů.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ANDREASEN Alan R.; KOTLER, Philip. Strategic marketing for nonprofit organizations. Upper Saddle River ; Harlow : Pearson Prentice Hall, c2008. 504 s. ISBN 978-0-13-175372-3.

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskového sektoru. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2006. 155 s. ISBN 8073184362.

HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. 1. vyd. V Praze : KANT pro AMU, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7437-008-3.

KAISER, Michael M. Strategické plánování v umění : praktický průvodce. 1. vyd. Praha : Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.

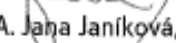
ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 15. února 2012

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



  
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 13.3. 2012 .....

MAREK KOBEK

Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybnějiho projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá marketingem neziskové organizace – konkrétně Českého centra Vídeň, které se věnuje prezentaci a propagaci České republiky a české kultury v zahraničí. Cílem práce je návrh marketingové a komunikační strategie. Tomu předchází situační kvalitativní analýzy, jako je SWOT analýza, STEP analýza, analýza marketingového mixu a komunikačního mixu a dále explorativní analýza konkurence – tedy zahraničních kulturních institutů ve Vídni.

### **Klíčová slova:**

Marketing nezisková organizace, kulturní instituce, management kultury a umění, marketingová strategie, České centrum Vídeň, prezentace české republiky v zahraničí, programová koncepce, komunikační plán, marketingová komunikace.

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on marketing of nonprofit organizations - specifically, the Czech Centre in Vienna which is promoting Czech Republic and Czech culture abroad. The main goal of the thesis is to create marketing and communication strategy. It's using informations from qualitative analysis such as SWOT analysis, STEP analysis, marketing mix and communication mix and explorative analysis of competition – so other foreign cultural institutes in Vienna.

### **Keywords:**

Marketing for profit organizations, cultural institutions, culture and arts management, marketing strategy, Czech Centre in Vienna, promotion of Czech Republic, programm concept, communication plan, marketing communications.

Chtěl bych poděkovat paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za trpělivost a vstřícnost při konzultacích této diplomové práce a také zaměstnancům Českého centra Vídeň, kteří mi poskytli jedinečnou příležitost i velké množství informací pro sepsání této práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině i přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a stáli při mně. Děkuji.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Diplomovou práci jsem zpracovala samostatně a použitou literaturu citoval.

Marek Kozel

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 ORGANIZACE V KULTURNÍ A UMĚLECKÉ SFÉŘE .....	17
1.2 CHARAKTERISTIKA KULTURNÍ ORGANIZACE .....	17
<b>2 KULTURNÍ SEKTOR</b> .....	<b>18</b>
2.1 EKONOMICKÉ A SOCIÁLNÍ PŘÍNOSY KULTURY .....	19
2.2 KULTURA A CESTOVNÍ RUCH .....	20
2.2.1 Kulturně-turistické destinace .....	22
<b>3 MARKETING</b> .....	<b>23</b>
3.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	23
3.1.1 Segmentace trhů .....	24
3.1.2 Vztahy se zákazníky.....	24
3.1.3 Strategie vůči konkurenci.....	24
3.2 MARKETINGOVÝ MIX .....	25
3.2.1 Produkt .....	25
3.2.2 Distribuce .....	26
3.2.3 Cena.....	26
3.2.4 Propagace .....	26
3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	28
3.3.1 Reklama.....	28
3.3.2 Public Relations .....	29
3.3.3 Osobní prodej .....	29
3.3.4 Podpora prodeje .....	30
3.3.5 Direct marketing.....	31
3.3.6 Sponzoring .....	31
3.3.7 Další nástroje a formy marketingové komunikace.....	32
3.4 CORPORATE IDENTITY.....	33
3.4.1 Corporate Design .....	34
3.4.2 Corporate Communication .....	34
3.4.3 Corporate Culture.....	34
3.5 SPECIFIKA MARKETINGU PRO NEZISKOVÝ SEKTOR .....	35
3.5.1 Marketing v kulturním sektoru.....	36
3.5.2 Expozice jako základní produkt muzea či galerie.....	37
<b>4 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY</b> .....	<b>39</b>
4.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	39
4.1.1 Poslání a cíle organizace .....	41
4.1.2 Konkurence .....	41
4.1.3 Zákazníci .....	42
4.2 MARKETINGOVÝ AUDIT A ZPŮSOBY ANALÝZY .....	42
4.2.1 STEP analýza .....	42
4.2.2 SWOT analýza .....	44
4.2.3 Analýza konkurence.....	45

4.2.4	Analýza komunikačních aktivit.....	47
4.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE PRÁCE .....	47
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>PREZENTACE ČESKÉ REPUBLIKY V ZAHRANIČÍ .....</b>	<b>50</b>
5.1	STÁTNI SYMBOLY ČR.....	51
5.2	MARKETINGOVÉ LOGO ČESKÉ REPUBLIKY .....	51
5.3	LOGOTYP ČESKÉ REPUBLIKY – CZECHTOURISM .....	56
5.4	HLEDÁNÍ LOGA ČESKÉ REPUBLIKY .....	58
5.5	ZASTOUPENÍ ČESKÉ REPUBLIKY V ZAHRANIČÍ .....	59
5.5.1	Diplomatické mise .....	59
5.5.2	CzechTourism .....	60
5.5.3	CzechTrade .....	61
5.5.4	CzechInvest .....	61
5.5.5	Česká centra .....	62
5.5.5.1	Strategie Českých center.....	63
5.5.6	Loga organizací prezentujících ČR v zahraničí .....	64
<b>6</b>	<b>ČESKÉ CENTRUM VÍDEŇ .....</b>	<b>67</b>
6.1	CÍLOVÉ SKUPINY A NÁVŠTĚVNÍCI ČCV .....	68
6.2	PROGRAM ČCV A JEHO NÁVŠTĚVNOST .....	70
<b>7</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZY ČESKÉHO CENTRA VE VÍDNI.....</b>	<b>71</b>
7.1	SWOT ANALÝZA .....	71
7.1.1	Silné stránky (Strengths).....	72
7.1.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	73
7.1.3	Příležitosti (Opportunities).....	74
7.1.4	Hrozby (Threats) .....	75
7.2	STEP ANALÝZA .....	76
7.2.1	Sociální a kulturní faktory.....	76
7.2.2	Technologické faktory .....	77
7.2.3	Ekonomické faktory .....	78
7.2.4	Politické faktory .....	78
<b>8</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU ČCV .....</b>	<b>80</b>
8.1	CENA.....	80
8.2	MÍSTO .....	80
8.3	PRODUKT .....	83
8.4	KOMUNIKACE.....	85
<b>9</b>	<b>ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU ČCV .....</b>	<b>86</b>



9.1	REKLAMA.....	86
9.2	PUBLIC RELATIONS .....	87
9.3	OSOBNÍ PRODEJ .....	88
9.4	PODPORA PRODEJE .....	89
9.5	DIRECT MARKETING .....	89
9.6	SPONZORING .....	90
9.7	DALŠÍ NÁSTROJE A FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	90
9.8	KORPORÁTNÍ KOMUNIKACE .....	91
<b>10</b>	<b>ZÁVĚRY VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZ ČCV .....</b>	<b>92</b>
<b>11</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>93</b>
11.1	SLOVENSKÝ INSTITUT.....	93
11.2	POLSKÝ INSTITUT .....	95
11.3	FRANCOUZSKÝ INSTITUT .....	96
11.4	PORTUGALSKÝ INSTITUT .....	98
11.5	RUSKÝ INSTITUT.....	99
11.6	RUMUNSKÝ INSTITUT .....	100
11.7	BULHARSKÝ INSTITUT .....	101
11.8	ITALSKÝ INSTITUT .....	102
11.9	ŠPANĚLSKÝ INSTITUT .....	103
11.10	MAĎARSKÝ INSTITUT .....	104
11.11	SROVNÁNÍ KULTURNÍCH INSTITUTŮ .....	106
<b>12</b>	<b>SHRnutí ANALÝZ.....</b>	<b>109</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>110</b>
<b>13</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ČCV .....</b>	<b>111</b>
13.1	STANOVENÍ CÍLŮ .....	111
13.2	CÍLOVÉ SKUPINY .....	112
13.3	MARKETINGOVÁ A PROGRAMOVÁ KONCEPCE .....	113
13.3.1	Place (budova).....	113
13.3.2	Product (produkt/slужba).....	114
13.3.2.1	Brunch .....	114
13.3.2.2	Partnerská spolupráce s českými institucemi .....	115
13.3.2.3	Film .....	117
13.3.2.4	Jazykové kurzy .....	118
13.3.2.5	Knihovna a mediátka.....	118
13.3.2.6	Prezentace vysokých škol .....	119
13.4	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	120
13.4.1	Reklama.....	121
13.4.2	Public Relations .....	121
13.4.3	Osobní prodej .....	122
13.4.4	Podpora prodeje .....	123
13.4.5	Direct marketing.....	124
13.4.6	Corporate identity.....	124

13.5	HARMONOGRAM .....	124
13.6	ZPŮSOBY VYHODNOCENÍ.....	126
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>127</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>128</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ON-LINE ZDROJŮ.....</b>		<b>130</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>133</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>134</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>135</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>136</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce se bude zabývat marketingovou strategií Českého centra Vídeň. Jako teoretické východisko poslouží poznatky z různých oborů. Teoretická část představí syntézu problematiky neziskového sektoru jako částí hospodářského systému, managementu kultury a umění, cestovního ruchu, marketingu a marketingové komunikace nebo korporátní identity organizace.

V závěru teoretické části budou představeny metodologické přístupy – zejména druhy a způsoby analýzy marketingové strategie organizace. Teoretická část také představí cíle a výzkumné otázky.

Praktická část se bude věnovat konkrétní organizaci – Českému centru Vídeň. Informace a data pro praktickou část byla pořízena během výzkumného pobytu ve Vídni a v Českém centru Vídeň. Praktická část se pokusí analyzovat marketingové a komunikační aktivity Českého centra Vídeň. Velká část praktické práce bude věnována také posouzení komunikačních aktivit konkurenčních organizací – zahraničním kulturním institutům ve Vídni, které zprostředkovávají kontakt s kulturou ostatních států Evropské unie.

Projektová část navrhne další strategická opatření a komunikační aktivity, jež by měly zviditelnit instituci a napomoci k efektivnějšímu plnění poslání – tedy propagace České republiky v zahraničí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Prvním úkolem teoretické práce je vymezení pojmu nezisková organizace a charakteristika neziskového sektoru. V literatuře i v praxi je možné setkat se s řadou definic pojmu nezisková organizace či neziskový sektor.

Jednou ze základních a nejčastějších charakteristik pojmu neziskové organizace je vymezení vůči pojmu zisková organizace.

„Základní rozdíly mezi neziskovým sektorem a byznys sférou spočívají ve třech skutečnostech: 1. v nakládání se ziskem/hospodářským výsledkem, 2. ve strategii, 3. v marketingu.

1. Firma zpravidla rozděluje zisk mezi své vlastníky, nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku (nerozděluje mezi zakladatele).
2. Strategií firmy je generování zisku, strategií neziskové organizace je efektivní naplňování jejího poslání.
3. Marketing firmy se zaměřuje na zákazníka, marketing neziskové organizace pracuje s klienty a dárci.“(Šedivý a Medlíková, 2011, s. 20)

Nejzajímavější a nejrozporuplnější se snad může jevit třetí bod z charakteristiky neziskové organizace podle Šedivého a Medlíkové. Pro neziskový sektor je použit výraz „klient“, který je přenesen právě ze ziskové sféry. Z významu a užívání těchto slov je patrné, že neziskovou organizací mají autoři nejčastěji právě sociální služby (kde je tento výraz používán s větší frekvencí) a už příliš nepočítá s kulturními institucemi, kde je možné návštěvníka označit spíše jako zákazníka než jako klienta, jemuž je služba individuálně přizpůsobována.

Používání výrazu klient v kulturním sektoru dokládá i Ladislav Kesner v práci Marketing a management muzeí a památek:

„Tlak na efektivitu a požadavek zodpovědnosti, spolu s důrazem na rozvoj vlastních ekonomických aktivit pak urychlila přijetí marketingové orientace a přinesla posun ve vnímání návštěvníka muzea či památky, z něhož se stále více stává klient, přičemž hlavním smyslem činnosti muzea je jeho maximální uspokojení.“ (Kesner, 2005, s. 43)

Další, kdo se snaží vymezit neziskový sektor je Radim Bačuvčík. Bačuvčík ve své knize Marketing neziskových organizací píše, že je prakticky nemožné vymezit obecný model neziskové organizace a definovat neziskový produkt.

„Neziskové jsou ty subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku. Neziskovost pochopitelně neznamená, že by takové organizace byly zcela vyloučeny z uvažování v ekonomických souvislostech, nebo že by jejich provoz byl zadarmo. .... Neziskovost znamená, že pokud takové organizace vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit mezi své zakladatele (majitele), členy či zaměstnance, ale musí jej použít na podporu realizace svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb.“ (Bačuvčík, 2011, s. 36)

Pavel Bachman ve své knize Management neziskové organizace (2011) nevymezuje neziskový sektor nejen vůči sektoru ziskovému, ale také vůči sektoru státnímu. Národní hospodářství (neboli národní produkt) dělí na tři sektory:

#### **a) Podnikový (soukromý) sektor**

Tento sektor údajně funguje na principu „neviditelné ruky“, při němž se zaměřuje na zabezpečování většiny potřeb. Nabídka výrobců se neustále snaží vyrovnat poptávce, která vyrůstá z potřeb. Uspokojení potřeb zákazníků tak má výrobci generovat zisk. Tzv. „neviditelná ruka trhu“ by měla spočívat právě v tom, že dodavatelé výrobků a služeb nemohou nasadit právě příliš vysoké ceny, protože hrozí, že by zákazníci mohli přejít ke konkurenci. Tento princip je založen na zájmu o sebe, soukromém vlastnictví a uspokojování zejména vlastních potřeb.

#### **b) Státní (veřejný) sektor**

Role státního sektoru nastupuje v případě, kdy přestává fungovat tzv. neviditelná ruka a kdy nejsou uspokojeny všechny potřeby obyvatel. Stát má tak zajišťovat občanům určité minimální standardy a učinit je přístupné pro všechny jednotlivce ve společnosti (např. školství, zdravotnictví apod.).

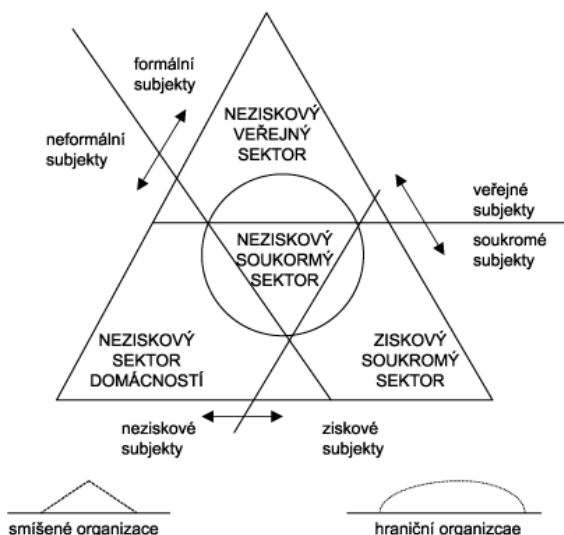
#### **c) Neziskový sektor**

Tam, kde nestačí ani stát, ani podniky, ani společnost v podobě rodiny či jednotlivců, nastupuje role neziskového sektoru. Často se však stává, že neziskový sektor zasahuje i do ostatních sektorů, jak ukazuje Bachman na obrázku Pestoffa (Obrázek 1). Toto schéma je využíváno pro ilustraci situace a vztahu mezi ziskovou a neziskovou sférou i u řady dalších

autorů (např. Bačuvčík, Rektořík). V řadě neziskových organizací je značný vliv státu či veřejné správy. Podle Bachmena existují i neziskové organizace, jež fungují na tržním principu, ale jen využívají výhod právní formy neziskového subjektu. Existují i neziskové organizace složené z rodin a skupin přátel, které například založí občanské sdružení v obci, aby mohli každoročně žádat o příspěvek z kulturního fondu pro pořádání plesu.

Neziskový sektor zastává podstatnou roli tam, kde nejsou ochotny angažovat se podnikatelské či státní organizace. Neziskový sektor podle tohoto dělení (neřadí se sem totiž organizace zřizované státem či správními orgány, jako jsou kraje nebo města) není řízen ani kontrolován státem ani soukromými podniky. Tento neziskový sektor vzniká totiž zespondu z potřeby angažovanosti občanů a řešení problémů, které neřeší stát ani podnikatelský sektor. (Bachmann, 2011, s. 11)

Stejně jako Radim Bačuvčík v knize Marketing neziskových organizací (2011) i Jaroslav Rektořík v knize Organizace neziskového sektoru (2007) představuje členění národního hospodářství podle švédského ekonoma Victora A. Pestoffa. Ten plochu trojúhelníku znázorňujícího národní hospodářství postupně rozděluje podle následujících kritérií: veřejný sektor / soukromý sektor; neziskový sektor / ziskový sektor; formální sektor / neformální sektor. Vzniknou tak čtyři základní sektory národního hospodářství a dále tři typy organizací představující smíšený model a tři znázorňující hraniční typ.



Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle Pestoffa<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zdroj: Bachmann, 2011, s. 11

Z obrázku lze vyčíst, že základními ekonomickými sektory jsou:

**1. Neziskový veřejný sektor** (neboli státní sektor) v podobě orgánů státní správy a místní samosprávy (například ministerstva, krajské úřady, obecní úřady).

**2. Neziskový sektor domácností** (neziskový, soukromý, neformální sektor), jež je složen z jednotlivců a domácností. Je vytvářen nejen vztahy rodinnými či přátelskými, ale také vztahy sousedskými či komunitními vazbami.

**3. Ziskový soukromý sektor** (neboli podnikatelský sektor), který je tvořen soukromými firmami. Některé soukromé podniky mohou být však regulovány státem, anebo naopak mohou ovlivňovat i sféru sociální a komunitní. O pozitivní vliv firem na okolní sféry usiluje v poslední době zejména koncepce CSR (Corporate Social Responsibility) neboli společenská odpovědnost firem.

**4. Neziskový soukromý sektor** (soukromý, nestátní, neziskový a formální sektor) vyplňují nestátní neziskové organizace. Podstatou svého podnikání mají blízko k hraničním typům subjektů. (Bačuvčík, 2011, s. 39)

Pro účely této diplomové práce zaměřující se na marketing kulturního sektoru je důležité zmínit hraniční typ ekonomického subjektu, který se nachází mezi veřejným sektorem (1.) a neziskovým sektorem (4.). Jedná se o neziskové organizace zřízené státem (např. ministerstvem) či místními správnými celky (například krajem či městem). Jsou známé jako obecně prospěšné společnosti, kam patří např. divadla, filharmonie, galerie či muzea. Tyto organizace mají právní povahu jako soukromé, ale jsou zřizovány veřejnou sférou a financovány z veřejných rozpočtů.

Z pohledu marketingu kultury a umění je jednodušší držet se prvního jednoduššího dělení (tedy jen na neziskovou a komerční sféru) jelikož většina kulturních institucí je zřizována nebo podporována zejména z veřejných prostředků (státních, krajských nebo městských rozpočtů).

Z tohoto důvodu navrhuje Radim Bačuvčík označení neziskové organizace (NO) pro organizace, jež nejsou zřízeny za účelem zisku, ale k naplnění svého poslání (zahrnuje například i organizace financovány z veřejných rozpočtů). Neziskové organizace v užším slova smyslu představují nestátní neziskové organizace (NNO), jež představuje právě organizace v soukromé sféře (příkladem mohou být občanská sdružení).



## 1.1 Organizace v kulturní a umělecké sféře

Vladimír Vojík ve své knize *Podnikání v kultuře a umění* uvádí dvě základní skupiny subjektů vhodné k podnikatelským aktivitám v umění: jsou jimi právě zmíněné komerční organizace a neziskové organizace. Vojík dále uvádí formy podnikatelské činnosti vhodné pro podnikání v kultuře a umění:

- a) Občanské sdružení
- b) Příspěvková organizace obce, města nebo kraje
- c) Nadace a nadační fondy
- d) Obecně prospěšná společnost
- e) Fyzická osoba (jako živnost volná)
- f) Fyzická osoba jako osoba samostatně výdělečně činná
- g) Společnost s ručením omezeným
- h) Akciová společnost

Do kategorie neziskových organizací by z toho výčtu patřily první čtyři právní formy (a – d). (Vojík, 2008, s. 20)

## 1.2 Charakteristika kulturní organizace

„Organizaci lze definovat jako formální strukturu, ve které lidé spolupracují, aby dosáhli určitých cílů. Tuto definici lze použít i pro kulturní sektor, např. divadla, orchestry, divadelní skupiny, muzea, galerie, společnosti zabývající se multimédií a umělecké akademie. Mnohem složitější je však definovat umění a kulturu ...“ (Hagoort, 2009, s. 19)

Říká ve své knize *Umělecký management v podnikatelském stylu* Giep Hagoort (2009). Pro definici umění kultury volí pragmatický přístup:

„Kultura označuje veškeré umělecké a kulturně-historické projevy a služby, které jsou vytvářeny, předváděny a šířeny. Tato definice se vztahuje na divadlo, vizuální umění a design, architekturu, hudbu, operu, muzikál, film, multimédia, kybernetické umění a kulturní dědictví jako příklady kulturních projevů a služeb.

Z tohoto pohledu mají kulturní organizace specifický cíl spojený s produkcí, prezentací, šířením nebo vzděláváním.“ (Hagoort, 2009, s. 19)

## 2 KULTURNÍ SEKTOR

„Kultura je vnímaná jako neproduktivní odvětví, přestože skutečnost je přesně opačná. Politické a ekonomické elity stále z velké části vnímají celou sféru kulturního dědictví především jako fiskální výdaj – břímě.“ (Kesner, 2005, s. 35)

Ladislav Kesner dále říká, že právě kultura a kulturní tradice je nepochybným zdrojem národní identity, která je právě vlivem globalizace oslabovaná.

„Jako zvláště nešťastné je opomíjení a zanedbávání kultury třeba vnímat i v souvislosti se skutečností, že kultura je základní platformou a zdrojem pro vzdělávání, které je nyní deklarováno jako jedna z hlavních priorit veřejné politiky.“ (Kesner, 2005, s. 35)

Přestože se může zdát pohled Ladislava Kesnera na současný ekonomický stav kultury spíše negativním, nachází autor i pozitivní signály, jež vyvrací onen stereotyp, kdy je kultura vnímaná jako finanční břemeno.

Kesner vidí východisko například v dynamickém vstupu soukromého sektoru do kultury či v pokračující privatizaci. Dále je pro změny v širším ekonomickém kontextu (například v podobě daňových zákonů) a pro odbourání stereotypu, že kultura nemůže být ekonomicky a politicky přínosná. (Kesner, 2005, s. 35)

„Kvalitní management a marketing na úrovni jednotlivých organizací a destinací je jednou z cest prosazování takových změn, avšak reálné možnosti a dopady kvalitního řízení jsou právě předurčovány ekonomickou a legislativní realitou, v níž se kulturní sektor nachází.“ (Kesner, 2005, s. 38)

„Kulturní destinace ve světě i u nás dnes v rostoucí míře vznikají a fungují na základě soukromého financování, avšak zejména v Evropě jsou muzea a historické památkové objekty nadále převážně spravovány státem, městy, regiony, a tedy tradičně závislé na dotacích z veřejných zdrojů. Přímé státní (veřejné) dotování tzv. vysoké kultury – muzeí, knihoven, divadel, filharmonii, významných památek – je ve většině evropských států považováno za přirozený stav věcí a i proto je pronikání marketingové orientace do kulturního prostředí někdy vnímáno jako symptom nežádoucí „komercializace“ kultury. Ve skutečnosti však historie veřejného financování kulturních organizací není nikterak dlouhá, neboť počátky masivní státní podpory kultury sahají do první čtvrtiny 20. století.“ (Kesner, 2005, s. 40)

První veřejné kulturní instituce v podobě muzeí vznikaly koncem 18. století transformací královských a aristokratických uměleckých sbírek (za účelem podpoření národních identit

států). Politické reformy před první světovou válkou vedly k převodu aristokratických majetků do veřejného majetku (včetně movitých i nemovitých kulturních statků), čímž došlo k rozšíření působnosti státu. Různě ideologicky specifické politické směry, industrializace, vznik fenoménu volného času či zvyšující se úroveň vzdělanosti vedly k větší poptávce a následnému masovému rozšíření kultury a umění. V různých státech Evropy byl tak vyvolán tlak na to, aby stát převzal v kultuře aktivní roli a podílel se na spravování a financování kulturních institucí.

Trochu jiným směrem se však vyvíjel kulturní sektor ve Spojených státech amerických. Zde byla podpora kultury založena na soukromé filantropii a role státu byla minimální. Významné americké kulturní instituce tak vznikly jako symbol národní identity, ale také jako symbol občanských hodnot, za nimiž stála veřejná myšlenka – kultura jako nástroj vzdělávání, investice do budoucnosti národa. Také dnes kulturní instituce či významné univerzity fungují díky soukromé filantropii a kapitalizaci základního jmění. V pozdější době se ve financování k bohatým mecenášům přidaly také velké korporace. (Kesner, 2005, s. 44)

## 2.1 Ekonomické a sociální přínosy kultury

Za účelem podpory a obhájení funkčního vztahu kultury a ekonomiky byly v posledních letech systematicky rozpracovány argumenty, o které lze opřít nároky na financování kultury z veřejných zdrojů. Ladislav Kesner tyto ekonomické a sociální přínosy kultury shrnul a ve své knize *Marketing a management umění* (2005) uvádí jejich výčet.

Veřejná kultura například podle Amerického shromáždění z roku 1997 napomáhá definovat národní identitu, pozitivně přispívá ke kvalitě života i ekonomické prosperitě, napomáhá vzdělanosti a občanské uvědomělosti a také zvyšuje kvalitu individuálního života.

Dalšími přínosy kultury jsou například posilování soudržnosti a rozvoj sebedůvěry komunity, podpora nezávislosti a zájmu o místní prostředí, budování partnerství mezi soukromým a veřejným prostorem, stimulace pro budoucí rozvoj i image lokality či snižování kriminální činnosti a projevů násilného chování.

Význam kultury se může v ekonomice projevit také v podobě zisků z cestovního ruchu nebo vytvořením pracovních míst. Odráží se na kvalitě života v regionu a může mimo jiné zvýšit atraktivitu prostředí, čímž přiláká investory. Neméně důležitou funkcí je také budování tzv. lidského kapitálu v podobě vzdělávání a vytváření produktivní, kvalifikované a

kreativní pracovní síly pro různá ekonomická odvětví. Kreativní práce v kultuře je pak zdrojem inovací i pro jiné oblasti lidské činnosti. Kultura navíc také napomáhá k budování tzv. sociálního kapitálu posilováním sociální soudružnosti i demokracie. (Kesner, 2005, s. 51)

## 2.2 Kultura a cestovní ruch

Kesner (2005) dále upozorňuje, že kultura má nezanedbatelný význam i pro turistický ruch. Turisté jsou často klíčovou skupinou návštěvníků, i když poměr turistů a domácích návštěvníků v celkové návštěvnosti kulturních statků se případ od případu liší. V mnoha případech však turisté představují zcela dominantní podíl v celkové návštěvnosti zejména pak historických památek či muzeí. Výrazný celosvětový růst turistiky započal v 80. letech 20. století a výrazným tempem pokračoval v 90. letech. Dodnes je možné pozorovat růst cestovního ruchu, při čemž pro některé země či regiony se turistický ruch stal nejsilnějším ekonomickým odvětvím. A právě důležitým segmentem pro kulturní organizace je kulturní turismus, který se zaměřuje na poznání kulturních statků a památek dané lokality.

Zatímco masový rozmach turismu v USA a v Evropě založený na principu „úniku“ a rekreace započal již v 60. letech, o kulturním turismu jako specifickém odvětví cestovního ruchu se začíná hovořit až od 80. let 20. století. Výrazný vliv na tento jev měly i společensko-ekonomické změny, zejména pak přechod od industriální ekonomiky k ekonomice informační, vzestup tzv. středních tříd nebo zvyšování vzdělanosti. (Kesner, 2005, s. 60)

Je stále více příznačné, že turisté často nechtějí trávit dovolenou a cestování jen nenáročnou rekreací, odpočinkem či zábavnou aktivitou, ale chtějí poznávat i místní kulturu a účastnit se jí. Tak dochází často k propojování poznávání a konzumace kultury s dalšími sportovními, rekreačními či zábavnými aktivitami. Příkladem může být tzv. edutainment aktivity, při nichž jsou propojeny prvky zábavy a vzdělávání.

„V posledních letech se v zahraniční praxi stále častěji rozlišují i specifické formy kulturního turismu: heritage tourism v užším slova smyslu, tedy jako forma turismu zaměřená na kulturní a historické dědictví (českým ekvivalentem je památkový turismus). Ten je jednou součástí kulturního turismu, spolu například s uměleckým turismem (art tourism), zaměřeným především na soudobé kulturní projevy.“ (Kesner, 2005, s. 60)

### Nejnavštěvovanější země světa

	země	roční návštěvnost (v milionech osob)
1.	Francie	75,5
2.	USA	50,9
3.	Španělsko	48,2
4.	Itálie	41,2
5.	Čína	31,2
6.	Velká Británie	25,2
7.	Rusko	21,2
8.	Mexiko	20,6
9.	Kanada	20,4
10.	Německo	19,0
11.	Rakousko	18,0
12.	Polsko	17,4
13.	Maďarsko	15,6
14.	Řecko	12,5

Tabulka 1: Nejnavštěvovanější země světa v roce 2010<sup>2</sup>

Jak uvádí Kesner (2005, s. 65), v roce 2001 měla ČR návštěvnost 5,7 milion osob. Jelikož Česká republika nemůže v cestovním ruchu příliš konkurovat velkým zemím nabídkou rekreačních lákadel v podobě moře či velehor pro lyžování, zaměřuje se především na přírodní krásy a kulturní specifika. Právě kulturní turismus považuje Ladislav Kesner za silnou stránku České republiky, která by měla být dále budována a posilována.

„Vzhledem ke skutečnosti, že Česká republika není destinací pro masovou oddechovou turistiku spojenou s pobytem u moře nebo ve velehorách, je zřejmé, že kultura – zejména ve smyslu památkového a historického dědictví – je jedním z rozhodujících zdrojů atraktivity ČR a jedním z hlavních motivačních faktorů pro zahraniční návštěvníky ale i domácí turisty. Protože základní přírodní podmínky jsou více či méně dané, je kultura primárním zdrojem pro další rozvoj cestovního ruchu u nás. Význam kulturního turismu v rámci odvětví je pro ČR mimořádný a kulturní sektor by proto přirozeně měl být strategickým partnerem odvětví cestovního ruchu.“ (Kesner, 2005, s. 66)

<sup>2</sup>Zdroj: ANEKI: Most Visited Countries. Aneki.com [online].

Jednotlivá česká muzea, památky a kulturní instituce jsou v oblasti marketingu cestovního ruchu do značné míry závislé a podmíněné marketingu celé České republiky případně jednotlivých krajů, regionů či měst jako turistické destinace. Z tohoto důvodu je pro kulturní organizace důležitý marketing nejen konkrétní instituce, ale i marketing regionu, aby zahraniční turisté region a v ní sídlící instituce navštívili. Z tohoto důvodu je důležitá vzájemná spolupráce mezi kulturními organizacemi a veřejnou správou, ve které kulturní organizace sídlí.

### 2.2.1 Kulturně-turistické destinace

Ladislav Kesner také upozorňuje na zvláštní význam tzv. image určité destinace v odvětví cestovního ruchu. Marketing a komunikace by měly tedy posloužit i ke zlepšení povědomí celého regionu, případně celé země.

„Osobní pocity svázané s představou („image“) potenciální destinace, jíž si turista vytváří na základě sdílené zkušenosti, ale především na základě informací turistického průmyslu a médií – jakkoliv mohou být iracionální či jen částečně zakotvené v realitě – jsou přitom zvláště důležité.“ (Kesner, 2005, s. 69)

Kesner dále mluví o významu cestovního ruchu pro Českou republiku a o nezadatelné roli kultury. Právě kultura by tak měla představovat jeden z nejúčinnějších nástrojů, jak bojovat s konkurencí v cestovním ruchu:

„Ještě výrazněji se rostoucí konkurence bude projevovat v oblasti kulturně-poznávací turistiky: zatímco přírodní atraktivita, umožňující rozvoj oddechové a relaxační turistiky, jsou do značné míry dány, kulturní zdroje lze v mnohem větší míře plánovitě a cílevědomě jako turistické destinace rozvíjet.“ (Kesner, 2005, s. 73)

„Kvalitní management a marketing na úrovni jednotlivých památek a institucí představuje základní předpoklad takového vývoje. Na druhé straně však platí, že úspěch a konkurenceschopnost jednotlivých destinací závisí stejně tak na cílevědomé strategii na makroúrovni celého kulturního sektoru a odvětví cestovního ruchu, na odstraňování systémových nedostatků a vytváření předpokladů na úrovni centrálních orgánů, krajů i měst.“ (Kesner, 2005, s. 75)

### 3 MARKETING

Marketing je rozsáhlá disciplína, která zařizuje velké množství aktivit a činností. Jak říká marketingový guru Philip Kotler (Kotler, 2007, s. 38), marketing nepředstavuje pouze prodej a reklamu. Dnešní marketing již není definován jen jako schopnost přesvědčit zákazníka a prodat produkt, ale jako uspokojování potřeb zákazníka. Mnohem větší důraz se v posledních letech klade na obousměrnou komunikaci, která si klade za cíl vytvořit dialog mezi firmou (organizací) a zákazníkem (případně návštěvníkem).

Jak píše Radim Bačuvčík ve své práci Marketing neziskové organizace (Bačuvčík, 2011, s. 15), marketing je tvořen souhrnem několika aktivit, na niž je nazíráno prizmatem jiných vědních oborů (například ekonomie, matematika, statistika, sociologie, psychologie či sociální psychologie, teorie masové komunikace, informační a technologické disciplíny apod.). Na rozdíl od klasických vědních oborů je marketing praktickou disciplínou, která si klade reálné cíle. Je to stále živý a neustále rozvíjející se obor, a proto je možné nalézt nespočetné množství definic marketingu. Bačuvčík nabízí vlastní definici, která shrnuje různé přístupy a je aplikovatelná také na neziskový sektor:

„Marketing je cílené profitově orientované jednání sociálně ekonomického subjektu, které směřuje k prezentaci a prosazení vlastních hodnot v konfrontaci s hodnotami okolí při současném hledání vzájemného konsenzu mezi nimi.“ (Bačuvčík, 2011, s. 12)

Marketingové řízení představuje jeden ze základních prvků řízení podniku či organizace. Spočívá v orientaci na potřeby a přání zákazníka a je tedy součástí managementu, který se zaměřuje mimo jiné na plánování cen, propagace a komunikace a distribuci myšlenek, informací i zboží. Marketingové myšlení tedy prostupuje všemi organizačními úrovněmi podniku a nemělo by být zanedbáváno ani v neziskových organizacích.

#### 3.1 Marketingová strategie

Podstatou strategického marketingu je sladění silných stránek organizace se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Marketingová strategie by měla ovlivnit budoucí směřování organizace a její aktivity. Pro tento proces je tedy nutná znalost trhů, makroprostředí i mikroprostředí. Marketingovou strategii by proto měly tvořit tři části:

### 3.1.1 Segmentace trhů

Většina firem a organizací nemůže uspokojit všechny zákazníky stejně, jelikož se každý zákazník liší a má tedy různé potřeby, cíle a očekávání. Společnosti proto používají segmentaci trhu, čímž si trh rozdělí a vyberou si ty segmenty trhu, které mohou nejlépe uspokojit. Tento proces zahrnuje samotnou segmentaci trhu (rozdělení trhu na segmenty), targeting (vyhodnocení jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů) a positioning (stav, kdy cíloví zákazníci produkt vnímají jasně, pozitivně a jako žádoucí). (Kotler, 2007, s. 454)

### 3.1.2 Vztahy se zákazníky

Pro strategický marketing je důležité pravidelný a nejlépe kontinuální a dlouhotrvající vztah se zákazníkem. Tento cíl obstarává proces nazvaný jako řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (customer relationship management). CRM zastává mimo jiné správu databází a podrobných informací o svých zákaznících, udržuje kontakt s nimi a usiluje o vytvoření zákaznické loajality vůči organizaci. CRM si klade za cíl nejen udržet stávající zákazníky, ale i přilákat nové, o což se snaží vytvořením mimořádné hodnoty a uspokojením zákazníků. V řadě případů totiž platí, že spokojený zákazník se rád stane loajálním zákazníkem. (Kotler, 2007, s. 454)

### 3.1.3 Strategie vůči konkurenci

Aby byla marketingová strategie účinná, musí organizace vedle pochopení potřeb zákazníků získat i výhodu oproti konkurenci. Společnosti tak musí zvážit svou velikost a postavení na trhu, aby zaujaly správnou pozici a získaly největší možnou konkurenční výhodu. K vytvoření konkurenční marketingové strategie je tudíž důležité začít analýzou konkurence. Musí tak sledovat své okolí, aby zjistily své výhody a nevýhody.

V praxi se často mluví o tzv. tržním lídrovi, který zaujímá vedoucí postavení na trhu, a o tzv. tržním vyzyvateli, jež zaujímá druhou největší pozici na trhu a snaží se dostat na místo lídra. V některých případech je jednodušší pro firmu na druhém místě lídra následovat (zvolit tak pozici tržního následovatele). Menší (ale i některé větší) firmy se často rozhodují zaujmout vedlejší pozici a využít tzv. mikrosegmentů neboli tržních výklenků. Tato strategie je příznačná pro trh se silnou konkurencí a v dnešní době stále více využívána. (Kotler, 2007, s. 455)



## 3.2 Marketingový mix

Mají-li společnosti vytvořenou správnou marketingovou strategii, je dobré dopodrobna naplánovat tzv. marketingový mix. Základními nástroji marketingu jsou tzv. 4 P (product, place, price, promotion), které představují marketingový mix. Marketingový mix slouží k tomu, aby firma ovlivnila poptávku svého produktu. Všechny nástroje odráží specifika trhů, na kterých se pohybují.

### 3.2.1 Produkt

Produkt se v marketingu rozumí jakákoliv nabídka zákazníkovi. Může existovat v hmotné (zboží, výrobek) nebo nehmotné podobě. Nehmotný produkt může nabývat celé řady forem: například služba (sektor služeb se stává stále silnějším ekonomickým odvětvím; služba může být také kulturního charakteru), událost (např. výstava, vernisáž, koncert, premiéra, koncert, divadelní představení, přednáška, beseda apod.), zkušenost či zážitek (návštěva muzea, galerie, památky, historického či zajímavého místa, emocionální rozptýlení), myšlenka (případně nápad, poradenství či kampaň) činnost (zákazník má možnost něco tvořit, např. rukodělné dílny).

Specifika propojení hmotného a nehmotného produktu nejen v tzv. art marketingu popisuje Radka Johnová a Jitka Černá v práci Arts marketing:

„Hmotný produkt je určitým způsobem zabalen do doprovodných služeb a sám službu zákazníkovi poskytuje, služby jsou naopak často prostředkem k prodávání výrobků. Například podstatu expozice tvoří exponáty, sochy, obrazy. Zákazník je při prohlížení vnímá jako celek spolu s doprovodnými službami galerie nebo muzea (orientace, prostorové uspořádání, osvětlení, popisky), chce-li si odpočinout, zajde si na občerstvení, ale od této služby ve skutečnosti očekává chutné jídlo a pití, tedy hmotný produkt....“

Produkt je nabídkou, ale tato nabídka dojde svého uplatnění tehdy, když si najde své zákazníky. Trh umění a kulturního dědictví oslovuje pouze část celkové populace, a to i ve vyspělých zemích, proto by nemělo příliš význam orientovat nabídku na všechny zákazníky bez rozdílu.“(Johnová a Černá, 2007, s. 11)

Tzv. produktová politika zahrnuje činnosti a vlastnosti, které je potřeba hlídat a řídit. Mezi ně patří například sortiment (pestrost nabídky), kvalita produktu či služby, design (produktu či prostředí), vlastnosti, značka (představující přidanou hodnotu pro zákazníka), obal, servisní a související služby či záruka.

### 3.2.2 Distribuce

Proces distribuce (neboli place) zahrnuje činnosti, jež činný produkt dostupný zákazníkům. Má zajistit, aby se produkt dostal ke správnému (cílovému) zákazníkovi, ve správný čas a na správné místo. Distribuční politika zajišťuje distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a dopravu.

V případě památek či muzeí si nemohou instituce své místo vybírat. Mohou ale zákazníkovi pomoci se lépe v daném místě zorientovat (pomocí cedulí, ukazatelů, značek), případně poradit, jak se do místa instituce dostane. Mohou také například iniciovat zastávku hromadné dopravy v místě instituce, zajistit speciální dopravu či dostat se do městských plánků a map. Neméně důležitým bodem můžou být také podmínky pro parkování zákazníků. Další důležitou dimenzi distribuce vedle místa tvoří i čas. Proto hraje z hlediska marketingu důležitou roli i otvírací doba či načasování (případné opakování) mimořádných akcí a jiných událostí. Například pro divadelní představení, koncerty, autorská čtení či besedy může mít čas jednu z klíčových rolí v návštěvnosti. (Johnová a Černá, 2007, s. 11-12)

### 3.2.3 Cena

Cena je peněžní suma, jež zákazníci platí za produkt. Z čistě ekonomického hlediska je cena klíčovým faktorem, jež ovlivňuje poptávku. Princip volného trhu funguje na tom, že obchodník nemůže příliš zvýšit cenu, jelikož zákazník by mohl odejít k levnější konkurenci. V marketingové praxi však není cena jediným faktorem, jež rozhoduje o koupi (rozhodují i další nástroje marketingového mixu). Cenová politika zahrnuje ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty či splátky, úvěrové podmínky apod.

V neziskové sféře má cena zvláštní postavení. Jelikož je řada kulturních institucí dotována z veřejných financí, zodpovídá se sice instituce zřizovateli (například státu či zastupitelskému orgánu), který však často bere ohled na názor veřejnosti. Z toho může často vyplývat tlak na kulturní instituce, aby svůj repertoár a nabídku přizpůsobili širokému publiku. Cena na trhu s uměním (například při prodeji uměleckých děl) bude mimo jiné odrážet celou řadu specifických faktorů (například preference, motivy, vkus, módu či renomé autora). (Johnová a Černá, 2007, s. 12-13)

### 3.2.4 Propagace

Propagace (z anglického promotion) představuje čtvrtou část marketingového mixu. Marketingová komunikace, jež je synonymním výrazem slova propagace, představuje kombi-

naci různých komunikačních technik se zákazníky, ale i dalšími cílovými skupinami. Proto je možné setkat se také s označením komunikační mix.

Primárním cílem komunikace je sdělit přednosti produktu, představit jej a nabídnout je zákazníkovi a přesvědčit jej o koupi. Propagace představuje aktivity, jako jsou reklama, public relations (neboli publicita), sponzoring, podpora prodeje, osobní prodej, direct mail a další nástroje marketingové komunikace. Úkol neziskové organizace spočívá zejména v tom říci veřejnosti o své existenci, představit svou činnost a nabídnout poskytované služby. Dalším důležitým cílem je udržet komunikaci s klienty, návštěvníky či zákazníky. Komunikace neziskové organizace je však také důležitá z hlediska fundraisingu či sponzoringu pro hledání a oslovování dárců a podporovatelů. A v neposlední řadě pro vedení, investory a zřizovatele organizace.

Kromě čtyř jmenovaných P (product, place, price, promotion) je možné se u některých autorů setkat také s dalšími P, jako jsou například Publicita (vztahy s veřejností), Progress (pokrok a sledování trendů, využívání nových technologií), People (lidé, obsluha, zaměstnanci institucí), Packaging (obaly, balení, ale i balíčky poskytovaných služeb), Perfection (dokonalost), Psychology (psychologický přístup), Participation (spoluúčast a zapojení zákazníků), Partnership a další. (Johnová a Černá, 2007, s. 13-14)

Vedle dělení do čtyř dimenzí podle P existuje také dělení marketingového mixu na 4C, jak uvádí Philip Kotler :

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Tabulka 2: Marketingový mix<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Zdroj: Kotler, 2007, s. 71

### 3.3 Marketingová komunikace

Takzvaná integrovaná marketingová komunikace (IMC nebo IMK) představuje promyšlený plánovaný systém komunikace se všemi marketingovými účastníky, jako jsou v kulturním sektoru například návštěvníci, dodavatelé, obchodní partneři, zaměstnanci, dodavatelé, podporovatelé, státní a místní samospráva, umělci, kritici, novináři, vystavovatelé, vydavatelství a mnohé další. Integrovaná marketingová komunikace je koncepce, jejíž pomocí společnost pečlivě koordinuje a integruje všechny své komunikační kanály, aby vytvořila o organizaci a jejich produktech jasné, srozumitelné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.

Radka Johnová ve své práci Arts marketing píše, že strategie marketingová komunikace stejně jako ostatní postupy a strategie marketingového mixu se zakládají na marketingovém auditu respektive na SWOT analýze, jež posuzuje silné a slabé stránky a příležitosti i hrozby organizace. (Johnová a Černá, 2007, s. 134)

Komunikační mix je souborem nástrojů, jejichž cílem je zviditelnění jednotlivých aktivit i celé organizace. Tento komunikační mix je složen z vhodně vybraných nástrojů, které se zároveň doplňují a snaží se tak co nejefektivněji oslovit vybrané cílové skupiny.

#### 3.3.1 Reklama

Reklama představuje jednu z nejrozšířenějších a zároveň často nejviditelnějších forem marketingové komunikace. Jedná se o neosobní prezentaci nebo komerční (placené) sdělení šířeno prostřednictvím médií. Je to masová a rychlá forma komunikace, která je ovšem také velmi finančně nákladná.

Reklama má nejčastěji formu tištěnou, která se nachází ve veřejném prostoru je určena pouze pro vzhlednutí (například plakáty, city light vitríny, billboardy) nebo která je určena k bližšímu prostudování (například inzeráty v novinách či v časopisech, speciální inzertní noviny, letáky, prospekty či katalogy). Poslední dobou začíná převažovat komunikace prostřednictvím elektronických médií, jako například reklama audiovizuální (televize, rozhlas, film) nebo na internetu (internetové bannery, propagační videa a mnoho dalších). Opomíjeny nebývají ani neobvyklé reklamní formáty jako jsou 3D reklama, velkoplošné světelné obrazovky, nové technologie či ambientní média (neobvyklá řešení nejčastěji v městském prostoru).

Neziskové organizace často využívají reklamu v podobě plakátů či letáků (zejména u příležitosti speciálních událostí), jelikož není tolik finančně nákladná jako ostatní média a za

daným účelem může být právě nejefektivnější. Při použití letákové či plakátové komunikace je však důležité naplánovat i dostatečnou distribuci, která se jinak může mnohdy stát příčinou krachu celé kampaně. Plakáty a letáky musí být správně distribuovány na vhodná místa, kde budou vidět a nejlépe osloví vybranou cílovou skupinu. Pro neziskovou organizaci může být výhodná i reklama prostřednictvím internetu. (Foret, 2011, s. 255-275)

### 3.3.2 Public Relations

Public Relations (neboli zkráceně PR) může být česky přeloženo jako vztahy s veřejností. Je možné se také setkat s označením publicita. Cílem PR vytvářet a upevňovat důvěru a dobré vztahy organizace s důležitými a klíčovými skupinami veřejnosti. Na rozdíl od reklamy tato komunikace není přímo placená (neplatí se médiím), ale neznamená to, že si tato komunikace nevyžaduje žádné finanční náklady.

Public Relations využívá nástroje jako Media Relations (práce s médii prostřednictvím tiskových zpráv a tiskových konferencí), Lobbying a Government Relations (komunikace s vládními institucemi), Employee Relations (interní komunikace se zaměstnanci), Investor Relations (komunikace s investory a akcionáři), Community Relations (komunikace s blízkým okolím), Event marketing (pořádání společenských událostí) nebo Krizovou komunikaci (v případě mimořádné nepříznivé situace).

Výhodou Public Relations je její autentičnost (novinové články připadají čtenářům reálnější a věrohodnější než klasická inzerce. Stejně jako reklama tak může i PR docílit výrazného navýšení povědomí o organizaci. Na rozdíl od reklamy však není výsledná podoba PR výstupu v médiích zcela pod kontrolou organizace a všechny výstupy tak nelze přesně naplánovat či přesně zacílit. (Foret, 2011, s. 307-321)

### 3.3.3 Osobní prodej

Osobní prodej je považován za velice efektivní způsob komunikace, zvláště v případech, pokud je cílem změnit postoje, preference či stereotypy zákazníků a pokud je potřeba poskytnout podrobné a rozsáhlé informace.

K přednostem osobního setkání patří právě obousměrná komunikace mezi partnery, při níž se organizace může dozvědět důležité informace od svých zákazníků (například názory a připomínky k nabídce organizace, potřeby a přání zákazníka).

Důležitý je právě osobní kontakt, který může působit daleko přesvědčivěji, než zprostředkované sdělení z médií. Tento nástroj je velmi úspěšně používán například v odvětví cestovního ruchu.

Užitečným příkladem osobního prodeje mohou být i dny otevřených dveří (zejména pak u škol či kulturních institucí, jako jsou muzea, divadla, média apod.) doplněné o besedu s návštěvníky.

Do této kategorie lze zahrnout i výstavy a veletrh. Výstavy a veletrhy bývají mnohdy v odborné literatuře zmiňovány jako samostatný nástroj marketingové komunikace. Tento nástroj má bohatou historii a v současné době slouží zejména k takzvanému business-to-business marketingu (B2B) – tedy ke komunikaci mezi obchodními partnery. Samozřejmě však existuje řada veletrhů, která je dostupná a hojně navštěvovaná i veřejností (například veletrhy škol, umění, cestovního ruchu, nových technologií či sportu). Stále větší roli v odvětví výstav a veletrhů přebírají kongresy či odborné konference, které mimo jiné slouží i ke vzdělávání a školení odborné veřejnosti a k představení aktuálních trendů pro daný obor. (Foret, 2011, s. 301-305)

### 3.3.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje na rozdíl od ostatních nástrojů marketingové komunikace je založena na užití krátkodobých stimulů, které slouží k vyvolání okamžitého účinku (tj. v případě komerční sféry přesvědčení k nákupu), a proto je užívána nejčastěji právě v místě prodeje. Pro nástroje podpory prodeje je často příznačné, že bývají časově omezené.

Podpora prodeje představuje využití slev, kupónů, soutěží, dárků, odměn, poskytování výhod apod. V kulturních institucích může mít podpora prodeje podobu volného vstupu ve vybrané dny (například pravidelně každý týden ve vybraný den nebo jednorázově u příležitosti konání speciální události), slevy pro studenty či seniory, předplatného apod. Například muzea či galerie využívají podporu prodeje, pokud chtějí oslovit nové návštěvníky či nové segmenty zákazníků, zejména pak v mimosezónním období za účelem využití všech kapacit. Nejčastěji oslovovanými cílovými skupinami pro mimořádné nabídky bývají například studenti, turistické zájezdy, rodiny s dětmi, senioři, různé organizace či odborníci z odvětví. (Foret, 2011, s. 279 – 300)

### 3.3.5 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing je nástroj marketingové komunikace, který kulturní instituce používají relativně často. Někdy je možné setkat se i s označením databázový marketing, jelikož je při této komunikaci využíváno speciální databáze kontaktů.

Pojem databázový marketing úzce souvisí s tzv. telemarketingem nebo email marketingem. Všechny zmíněné činnosti spadají do CRM (customer relationship management) neboli řízení vztahu se zákazníky. Direkt marketing se však nemusí omezovat pouze na zákazníky, ale i na investory, dárce, sponzory, obchodní partnery, zaměstnance či jiné významné osobnosti.

V kulturním sektoru má tzv. direct mail nejčastěji podobu pozvánky na speciální akci či vernisáž nebo pravidelného programového letáku. Tyto direct maily mohou mít papírovou, elektronickou (e-mail) nebo ústní podobu (osobně či telefonicky).

Direct marketing sice neosloví takovou širokou skupinu jako masová reklama či PR, ale zato představu účinnou osobní komunikaci, která se může přizpůsobit na míru cílové skupině a vyvolat tak mnohem vyšší pozornost a tím i vyšší účinnost. Účinnost je díky možnosti sledování přesného počtu oslovení a odpovědí relativně dobře měřitelná. (Foret, 2011, s. 279 – 300)

### 3.3.6 Sponzoring

Sponzorem bývá zpravidla podnikatelský subjekt (případně státní nebo veřejnoprávní organizace), který poskytuje sponzorovanému finanční, materiální nebo jinou pomoc. Za tuto pomoc obvykle sponzor očekává protislužbu v podobě propagace.

V případě neziskových organizací nelze mluvit o sponzorství v pravém slova smyslu – tedy, že by nezisková organizace finančně přispívala jinému objektu pouze za účelem propagace vlastní značky nebo jména. Finanční dárcovství tak může být provázáno s posláním organizace nebo může sponzoring spočívat ve vzájemné oboustranně výhodné spolupráci.

Sponzorovaným objektem může být jednotlivec (umělec, celebrita či sportovec), organizace (především neziskové) nebo konkrétní projekt v podobě společenské, sportovní či kulturní události. Sponzoring tak často napomáhá při organizaci náročných události, které by byly jinak jen velmi obtížně realizovatelné, čímž významně přispívá neziskové sféře.

Pro neziskovou organizaci (zejména pak pro nadaci) může být velmi prospěšné spojení organizace (případně projektu či kampaně) se jménem slavné a oblíbené osobnosti. Nezis-

kové organizace mohou spolupracovat také s jinými organizacemi na speciálních projektech či událostech a vzájemně si vypomoci společnou propagací – nejčastěji formou loga na plakátech, reklamních bannerech či letácích.

Jak už však bylo zmíněno, sponzoring je pro neziskové organizace důležitý zejména jako nástroj pro získávání zdrojů. Z pohledu fundraisingu tak sponzoring představuje cestu, jak může organizace získat partnery a podporovatele pro samotnou existenci neziskové organizace či pro přípravu speciálních akcí a projektů. (Foret, 2011, s. 337-346)

### 3.3.7 Další nástroje a formy marketingové komunikace

Jako nový marketingový nástroj se často uvádí tzv. e-marketing. Řada dílčích nástrojů e-marketingu se však může do větší míry prolínat s ostatními formami komunikace (např. internetová reklama, PR prostřednictvím sociálních sítí, direct marketing apod.) E-marketing zahrnuje spoustu aktivit, počínaje webovou prezentací organizace, internetovými bannery, přes individuální komunikaci prostřednictvím e-mailu (direct mail) nebo internetový obchod (e-shop) až po internetové vyhledávače.

Konkrétním příkladem mohou být nástroje jako SEM (Search Engine Marketing) nebo SEO (Search Engine Optimization), které napomáhají zviditelnění webových stránek organizace. SEM představuje placenou formu marketingu ve vyhledávačích (jako jsou například Seznam.cz či Google.com), při čemž inzerent platí nejčastěji metodou PPC (prise per click – cena za klik) za horní umístění ve vyhledávačích. SEO představuje optimalizaci klíčových slov (často spojenou se změnou struktury webových stránek), která napomůže zobrazení v internetových vyhledávačích. Zatímco usnadnění vyhledávání pomocí SEO je bezplatné, vyžaduje odborné znalosti a dovednosti pro přeprogramování domácí webové stránky (tzv. homepage) organizace.

Jak již bylo zmíněno, nově využívaným komunikačním kanálem se staly sociální sítě, jako jsou např. Facebook, YouTube či Twitter, které mohou posloužit k účelům direct marketingu, Public Relations, rozvíjení dialogu s komunitou, zákazníky či klienty. Zvláštní způsob pak představují videa, která se mohou použít jako propagační spoty či nástrojem pro tzv. viral marketing. Viral marketing je speciálním druhem komunikace, při němž je uživatelům internetu dodán zajímavý obsah (nejčastěji pak video, fotografie, obrázek, článek či hra), který je pak mezi uživateli šířen samovolně (uživatelé si jej sami dobrovolně mezi sebou rozesílají přes internet, často právě přes sociální sítě).



Další obdobou samo šířeného sdělení je tzv. word of mouth (WOM) neboli česky šeptanda. Word of mouth marketing je na rozdíl od virálního marketingu šířen přímo mezi lidmi osobně. Samotní zákazníci sami diskutují například o kvalitách produktu či služby, o mimořádném zážitku, spokojenosti či neobvyklé události. Úkolem organizace v tomto případě je zajistit množství podnětů a témat k diskuzi, která pak bude samovolně šířena. Riskantní však může být i šíření negativní informace týkající se organizace.

Specifickou formu propagace představuje i tzv. event marketing, který bývá často obsažen jako součást Public Relations. Zároveň však může být event marketing vnímán jako podnět pro šíření šeptandy (WOM) nebo jako příležitost pro sponzoring. Event marketing bývá někdy v českém prostředí překládán také jako zážitkový marketing, jehož cílem je přenos emocí a osobních zkušeností zákazníka se značkou nebo organizací. Event marketing může mít mnoho podob (nejčastěji mimořádné události) a slouží také k budování pozitivního image společnosti. (Foret, 2011, s. 353-364)

### 3.4 Corporate Identity

„Psychologické studie dokazují, že naprostá většina našich vjemů (80%) se realizuje vizuálně. Zrak a jím zprostředkovaný vjem jsou jedním z rozhodujících faktorů, které pak určují, jak jsme přijímáni jinými lidmi a naopak, jak atraktivní je pro nás jejich identita... Tuto identitu vnímáme jako image a vytváříme si o ní vlastní názor... Image je prostředkem a zároveň výsledkem komunikace mezi námi a okolím.“(Záruba, Richtr, Koudelková, 2008,s. 36)

Píše se v knize CI.CZ1990-2007 Firemní styl v České republice, která pojednává o Corporate Identity neboli firemním stylu. Kolektiv autorů píše, právě firemní identita pomáhá vytvořit celkový image společnosti.

Účelem tzv. korporátní identity (neboli firemního stylu) je odlišit firmu či společnost od své konkurence a vytvořit jí vlastní důvěryhodnou a atraktivní pozici. Snahou korporátní identity je vtisknout organizaci osobitost na vyšší symbolické úrovni, čímž se má zbavit obrazu jako neosobního ekonomického subjektu. Problematika korporátní identity (Corporate Identity) zahrnuje podle kolektivu autorů knihy CI.CZ (Záruba, Richtr, Koudelková, 2008) tři základní oblasti:

### 3.4.1 Corporate Design

Korporátní design neboli jednotný vizuální styl zahrnuje především vizuální podobu firemní prezentace. Představuje tak nejviditelnější část firemního stylu, která dodává příslušný vizuální charakter organizaci. Skládá se složek, jako jsou logo, firemní typografie, firemní barvy a doplňkové vizuální elementy. Všechny tyto složky a další návody a instrukce pro dodržování společného vizuálního stylu by měly být obsažené v tzv. grafickém manuálu.

Do korporátního stylu by měl být případně také zahrnut design produktu nebo obalu, popřípadě další propagační materiály, jako jsou propisky, hrníčky, tašky a mnohé další. Corporate Design se může případně projevit také do architektury či interiéru sídla organizace nebo prodejny společnosti.

Z pohledu jednotného vizuálního stylu je důležité dodržování nejen na pozvánkách, vizitkách a hlavičkových papírech, ale i na letácích, plakátech, webových stránkách a všech tiskových a grafických materiálech.

### 3.4.2 Corporate Communication

Korporátní a marketingová komunikace společnosti neboli Corporate Communication by měla určovat principy veškeré komunikace organizace na veřejnosti. Představuje souhrn pravidel, poslání a cílů, jejichž prostřednictvím by měla každá firma komunikovat kvalitu své nabídky v souladu se svou vlastní identitou. Nejedná se tedy o samostatný nástroj marketingové komunikace, ale o sjednocující prvek, jemuž by měly být podřízeny jednotlivé složky komunikačního mixu, aby mezi nimi mohl být vytvořen tzv. synergický efekt.

### 3.4.3 Corporate Culture

Jednotná firemní kultura (Corporate Culture) představuje souhrn sdílených postojů, názorů a přesvědčení zaměstnanců organizace a vychází z tzv. firemní filozofie neboli vize. Působí zejména na pozitivní atmosféru uvnitř podnik, jež se následně projevuje i navenek. Má posilovat loajalitu zaměstnanců i zákazníků. Nejčastěji se proto odráží v samotném managementu a řízení organizace, v zaměstnancích a v personálu, který vstupuje do osobní interakce se zákazníky a další veřejností. Z pohledu Corporate Culture je důležité, aby existoval soulad mezi tím, co organizace veřejně proklamuje a tím, co ve skutečnosti dělá. (Záruba, Richtr, Koudelková, 2008, s. 36-40)

### 3.5 Specifika marketingu pro neziskový sektor

V řadě neziskových organizací převládá pohled, že marketing souvisí pouze s komerční sférou a tudíž nepatří k tradičním činnostem neziskové organizace. Třebaže se poslední dobou tento postoj mění a velká část organizací si stále připouští potřebu marketingových a komunikačních aktivit. Pořád existují organizace, jejichž pracovníci nevidí pro marketing jako komerční aktivitu žádné opodstatnění v neziskové sféře. Implementace marketingu a managementu do některých neziskových organizací může být tudíž problematická. (Bačuvčík, 2011, s. 20)

Pro neziskovou organizaci je přitom důležité správně komunikovat se zákazníky, návštěvníky či uživateli, což souvisí i se samotným posláním organizace. Je potřeba veřejnost dostatečně informovat o nabídce služeb neziskové organizace. Nestačí spoléhat se pouze na to, že potenciální zákazníci si veškeré informace zjistí sami. S informovaností veřejnosti souvisí si tzv. faktor latentní neboli skryté poptávky, kdy potenciální zákazník (návštěvník nebo uživatel) necítí potřebu, protože neví, že jeho problém či nedostatek lze odstranit právě využitím určité služby neziskové organizace. Organizace by se neměla spokojit pouze se stávajícím počtem klientů (je-li to v jejich silách a možnostech), ale soustředit se také na oslovení a získání nových zákazníků.

Marketing neziskových organizací se nemusí obracet pouze na samotné uživatele služeb (tedy zákazníky), ale i na ty, kteří neziskovou organizaci financují. Financování organizace je tedy do určité míry podmíněno komunikací s dárci, podporovateli a zřizovateli. V případě neziskové organizace čerpající z veřejných rozpočtů, je důležitá i komunikace s veřejností, jež se nepřímo také podílí na financování organizace. Dobře propracovaná marketingová a komunikační strategie pozitivně přispívá také fundraisungu.

V neposlední řadě má marketing i management pozitivní vliv na zvyšování kvality a rozsah nabídky a na zdokonalování nabízené služby.

Radim Bačuvčík shrnuje roli marketingu v neziskovém sektoru:

„Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která postupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“ (Bačuvčík, 2011, s. 21)

### 3.5.1 Marketing v kulturním sektoru

Význam a důležitost marketingu a managementu připouští i odborníci jako Michael Kaiser či Ladislav Kesner, věnující se kulturnímu sektoru. S marketingem v kultuře a umění je potřeba začít u samotného produktu nebo nabídkou služeb.

„Všechny umělecké organizace se ve svých strategických plánech musí výslovně věnovat zviditelňování. Nejvhodnější metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Umělecké organizace, které soustavně vytvářejí zajímavé programy a své základné programy doplňují poutavými doplňkovými akcemi (např. symposii, přednáškami, mistrovskými kurzy), si pravděpodobně vybudují silnou institucionální identitu – vybudují o sobě silné povědomí.“(Kaiser, 2009, s. 65)

Kaiser zastává tzv. metodu zviditelňování pomocí kvalitních uměleckých programů, doprovodných akcí a rozpracovaného propagačního plánu. Zároveň však upozorňuje, že propagace a marketing by neměly odklonit směřování organizace od předem pevně stanoveného poslání:

„Důležitost zviditelňování je tedy nesporná, ale na druhou stranu je třeba si jasně stanovit priority. Každá umělecká organizace usiluje o splnění svých uměleckých a vzdělávacích cílů – nikoli aby byla výnosným podnikem. Zviditelňování by nemělo od uměleckých ředitelů vyžadovat změnu jejich vizí. Příliš mnoho uměleckých organizací plánuje nyní svůj repertoár jednoduše tak, aby uspokojily vkus běžných diváků. Umělci však musí tvořit svobodně, oproštěni od takových tlaků, a svatou povinností administrátorů je usilovně pracovat na zviditelňování uměleckých výstupů bez ohledu na to, zdali se trefují do vkusu běžných diváků, či ne.“(Kaiser, 2009, s. 65)

Také Ladislav Kesner (2005) zdůrazňuje význam kvalitní nabídky organizace a rozšiřování produktů v kulturním sektoru – zejména pak v případě galerií, muzeí a památek. Kesner totiž rozšiřuje kulturní produkt jako základní a rozšířený. Každá organizace by se měla podle svých možností věnovat tomu, aby návštěvníkovi poskytla co nejkvalitnější základní produkt (například v podobě aktuálních výstav, stálých či dočasných expozic, vzdělávacích programů či průvodcovských prohlídek). Základní nabídka by pak měla být doplněna stejně kvalitním rozšířeným produktem v podobě doplňkových služeb, zábavných a kulturních programů, obchodu se suvenýry či občerstvení. Přitom hranice mezi základním a rozšířeným produktem může být často proměnlivá. Z tohoto důvodu je důležité zvyšování kvality u všech nabízených produktech a služeb.

Podobně jako Kaiser i Kesner upozorňuje na potenciální konflikt mezi trhem a posláním organizace. Zatímco komerční instituce ve sféře kultury a cestovního ruchu musí svůj produkt neustále hodnotit a inovovat, případně měnit celé směřování organizace; neziskové (zejména veřejné) kulturní instituce musí prvořadně následovat své poslání:

„Nepochybně i nezisková a specificky kulturní organizace musí odpovídat na aktuální situaci na trhu, měnící se poptávku, konkurenční prostředí apod. Na rozdíl od komerčního podniku, jehož cílem je zisk, však má zpravidla nějaké poslání, jež předurčuje a do značné míry i definuje její základní produkt. Od tohoto produktu pak nezisková organizace odvozuje svoji identitu.“ (Kesner, 2005, s. 165)

### 3.5.2 Expozice jako základní produkt muzea či galerie

Ladislav Kesner, jenž se věnuje zejména muzeím, galeriím a kulturním památkám, uvádí dlouhodobou expozici jako příklad základního produktu kulturní instituce. Právě na expozici ukazuje, jak se dá a jak je potřeba základní produkt zkvalitňovat. Podle něj kvalitu a efektivitu expozice nevytváří jen atraktivita tématu nebo kvalita jednotlivých exponátů, ale celý způsob uspořádání a prezentace výstavy. Tvůrce expozice by měl vytvořit prostředí pro divákově aktivní chování, pro jeho vlastní interakci s exponáty a podmínky pro návštěvníkově vlastní interpretaci.

Typickým problémem expozice bývá ideová a tematická koncepce. Hlavní idea či poselství expozice by měly být jasné, zřetelné a dostatečně srozumitelné. Expozice by měla nazírat na problematiku ze zvoleného úhlu (nebo z více úhlů) a tyto úhly pohledu přiznat. Výstava by tak měla mít podle Kesnera konkrétní poselství, od něž se odvíjí interpretační strategie. Koncept a poselství však může zůstat jednoduchým a připustit, aby divák mohl najít prostor pro vlastní pohled, postoj a hodnocení.

Častým nedostatkem výstav jsou mnohdy nedostačující označení a pojmenování. Hned u vstupu do muzea či galerie by neměla chybět úvodní informace – včetně názvu výstavy, stručné definice nabídky, rozdělení výstavy a popis prohlídkových okruhů. Neměl by chybět ani úvodní text (od realizačního týmu, kurátora, vystavovatelů) obsahující například představení umělce, přiblížení problematiky nebo jedinečnosti výstavy. S tím souvisí i další texty a informační stránka expozice. Texty jsou součástí tzv. kognitivní infrastruktury – tedy všech informačních kanálů a médií, které jsou návštěvníkovi k dispozici. Rozsah a podoba textových materiálů by se rovněž měly odvíjet od celkové prezentační strategie.

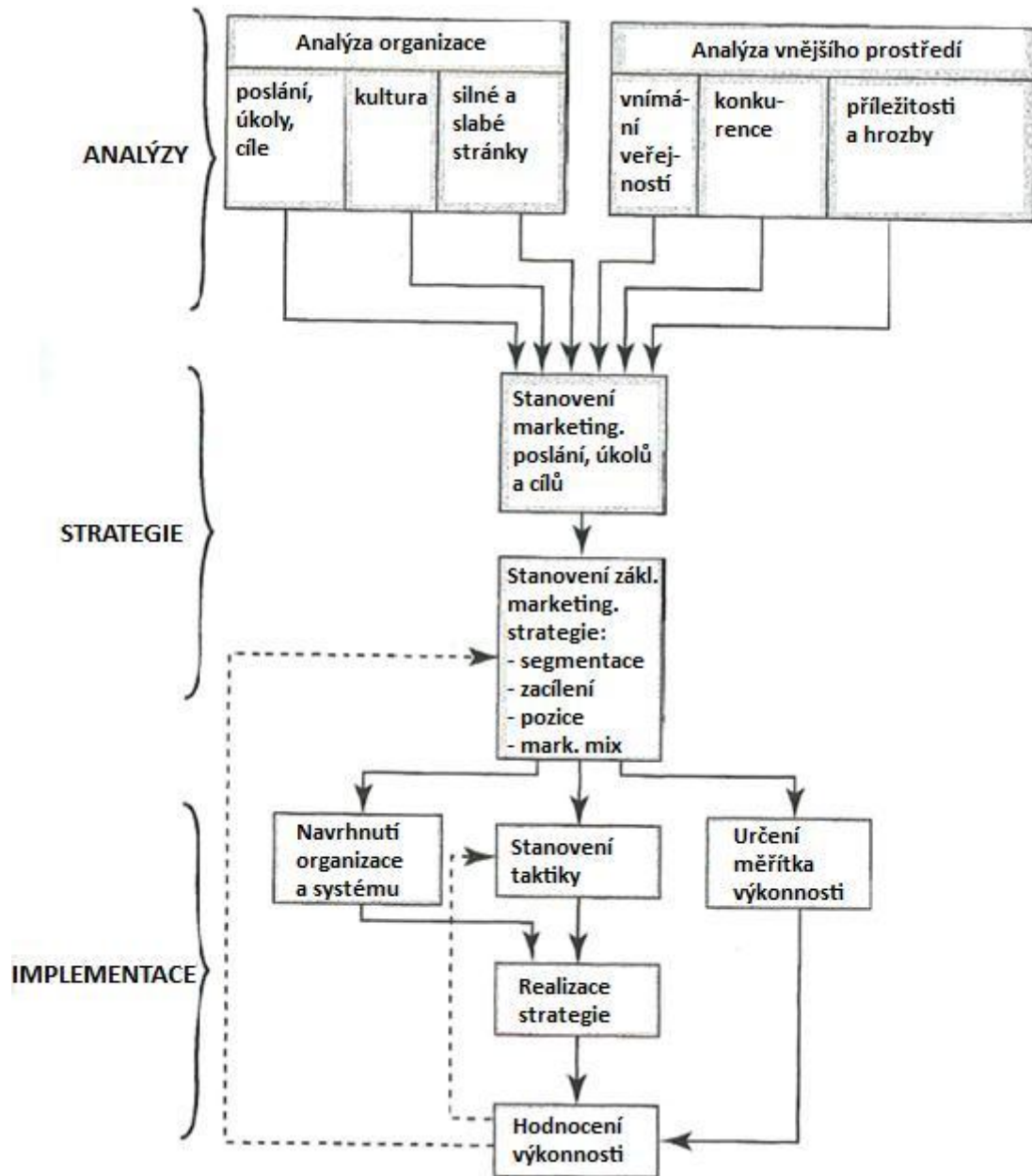
Zejména poslední dobou je stále důrazněji slyšet požadavky na interaktivnost výstavy. (Například interaktivní výstava Petra Nikla s názvem Play v pražském Mánesu byla jednou z nejúspěšnějších výstav roku 2010; poznámka autora). Stejně jako se média stávají stále více interaktivními, i kurátoři a připravovatelé expozic by měli přistupovat k návštěvníkovi jako k aktivnímu (a mnohdy hravému) subjektu. Často tak dochází k využívání moderních digitálních či komunikačních technologií. Začleňování interaktivních expozic a technologií do výstavy či muzea by však mělo probíhat obezřetně s ohledem na strategii prezentace (například výtvarné umění si bezpodmínečně nemusí vyžadovat zapojení nejnovějších technologií do výstavy). Důraz by měl přitom být kladen na funkčnost a užitečnost pro danou výstavu s ohledem na potenciální cílové návštěvníky (například míra interaktivity se nejvíce projeví do expozice určené ke vzdělávání dětí). (Kesner, 2005, s. 171 – 200)

## 4 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY

### 4.1 Strategické plánování

Strategické plánování zahrnuje formalizované postupy a způsoby myšlení, jež byly nejdříve postupně aplikovány do firemního řízení od 70. let 20. století a postupně začaly být aplikovány také v neziskovém sektoru. Podle Johnové a Černé (Arts marketing, 2007) je cílem strategického plánování vyrovnat mezeru mezi výsledky, kterých organizace dosahuje, a výsledky, kterých by dosáhnout mohla.

Dle Koltera a Andreasena (Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 2008) představuje strategický proces tři hlavní fáze: analýzy, strategii a implementaci (realizaci strategie). Při čemž analýzy lze rozdělit na analýzy vnitřní (samotné organizace) a analýzy vnějšího prostředí.



Obrázek 2: Proces plánování strategického marketingu<sup>4</sup>

Z hlediska strategického plánování je důležité přihlížet k následujícím faktorům, na něž je třeba se zaměřit:

<sup>4</sup> Zdroj: Andrasen a Kolter, 2008, s. 65 (z anglického originálu přeloženo autorem)



#### 4.1.1 Poslání a cíle organizace

Poslání by mělo tvořit jeden z pilířů organizace, jež se stanovuje ještě před samotným vznikem organizace. Poslání nejen, že předurčuje právní formu neziskové organizace, ale vytyčuje si hodnoty, které organizace uznává a snaží se je naplňovat. Posláním je rovněž důležitým orientačním sdělením pro podporovatele a fundraising, pro zaměstnance i pro zákazníky a uživatele služeb. Spolupodílí se na utváření image a identity organizace.

Cíle pak představují konkrétní stanovené výsledky, kterých se organizace pomocí své strategie snaží dosáhnout.

"Pro vypracování smysluplného, integrovaného plánu je nejdůležitější jasný rámec... Základem tohoto rámce a východiskem veškerého strategického plánování je formulace poslání. Toto poslání popisuje ústřední cíle organizace a rozsah jejího působení. Cíl podniku v ziskovém sektoru lze popsat snadno: dosáhnout co nejvyšší ceny akcií tím, že budeme po co nejdelší dobu dosahovat co největších zisků. Zatímco formulace poslání u ziskových společností může zahrnovat určitou diskuzi o produktové řadě, klientské základně nebo zeměpisné působnosti, hlavní důraz musí být kladen na tvorbu zisku. U uměleckých organizací a všech neziskových organizací je mnohem obtížnější definovat poslání...

... Ty organizace, které nemají jasně formulované poslání, mají potíže s vlastním řízením. Jednotliví zaměstnanci nebo členové správní rady mohou přijímat rozhodnutí, která jsou podle jejich přesvědčení pro dobro společnosti, ale která jsou v rozporu s činností jejich kolegů; trvalý pokrok u organizací, které postrádají jasně formulované poslání, je tudíž jen dílem náhody."(Kaiser, 2009, s. 16)

#### 4.1.2 Konkurence

Konkurence je jedna ze specifických skupin, se kterou organizace přichází přímo či nepřímo do kontaktu. Konkurence je subjektem, jenž provozuje stejné nebo obdobné aktivity, a má určitý vliv na existenci a fungování organizace. Organizace v neziskové sféře si mohou konkurovat z finančního hlediska při získávání dotací, grantů a darů, které jsou pro chod organizace často životně důležité. Kromě finanční stránky si mohou organizace konkurovat, vykonávají-li obdobné aktivity a působí-li na stejné cílové skupiny. Existují různé způsoby, jak sledovat aktivity konkurence: například čtení výročních zpráv, sledování webových stránek, jaké pořádá společenské akce, jak komunikuje se svými zákazníky, s kterými

dárci spolupracuje, na jakých projektech se podílí, kdo pro ni pracuje apod. (Porter, 2004, s. 3-33)

### 4.1.3 Zákazníci

Zákazníci se stávají jednou z nejdůležitějších cílových skupin nejen komunikace, ale také co se týče nabídky produktů a služeb.

Dle zákaznické perspektivy je možné rozdělit marketing na dva druhy: vnímavý marketing (zjišťuje, jaké má zákazník přání a snaží se uspokojit jeho deklarované potřeby) a kreativní marketing (přichází s originálními nápady a inovacemi, kterými chce zákazníka zaujmout; často se soustředí na uspokojování vyšších potřeb).

Přestože je pro muzea, divadla, galerie a jiné kulturní instituce příznačný právě druhý typ marketingu, kdy se kreativně snaží vytvořit kvalitní službu či produkt (v podobě výstavy, koncertu, divadelního představení apod.) a jím zákazníky oslovit, je možné i u kulturních organizací sledovat stále vzrůstající zákaznickou orientaci. Přesto je dobré nezapomínat na poslání organizace a dbát jeho naplňování. Zákazníci muzeí, galerií a památek bývají často rozdělovány do různých kategorií (například pravidelní návštěvníci, občasní návštěvníci, turisté, místní návštěvníci apod.), které s sebou nesou vždy určitá specifika.

Zákazníky lze rozdělit na segmenty, na které je možné zacílit (targeting) a vytvořit tak místo na trhu (positioning). (Johnová a Černá, 2007, s. 39-64)

## 4.2 Marketingový audit a způsoby analýzy

Organizace musí znát své místo na trhu a prostředí, v němž působí. Marketingový audit je formální kontrolou toho, co ovlivňuje vnitřní systém i vnější prostředí organizace. Marketing je posuzován v kategoriích 4 P: výrobek (nebo služba), cena, místo prodeje a propagace. Marketingový audit dále studuje trhy organizace, její zákazníky, konkurenci a celkové ekonomické, sociální, technické a politické prostředí.

### 4.2.1 STEP analýza

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, jež může mít vliv (negativní či pozitivní) pro budoucí fungování organizace. STEP analýza, jak ji v práci Marketing pro neziskový sektor popisuje Tim Hannagan, představuje část strategického auditu, jež se věnuje makroprostředí organizace. Vnější prostředí je rozděleno do čtyř částí: sociálně-kulturní prostředí, technologické, ekonomické a politicko-právní prostředí.

**a) Sociální faktory**

Zvláště pro neziskové organizace je důležité brát v úvahu sociální faktory ovlivňující jejich činnost. Mezi sociální faktor patří například vzdělání, velikost a složení populace, její kvalita života a životní prostředí, kulturní aspekty a další faktory sociálního prostředí. Tato kategorie zahrnuje faktory nejen demografické, ale také kulturní. Zatímco demografii zajímají data, jako je věková struktura obyvatelstva (důležité například pro vzdělávací zařízení), průměrná délka života (podstatné pro zdravotnické a sociální služby), migrace obyvatel, změny ve způsobu trávení volného a podobně; kulturní faktory jsou založeny na subjektivních názorech a souvisí s posuny v kulturních hodnotách.

**b) Technologické faktory**

Technologické faktory souvisejí nejvíce s vývojem nových technologií a s objevem nových technických výrobků na trhu. Zkoumají technologické trendy, inovace, novinky, objevy ve vědě a výzkumu nebo technologické zlepšování stávajícího vybavení (důležité například pro zdravotnické zařízení).

**c) Ekonomické faktory**

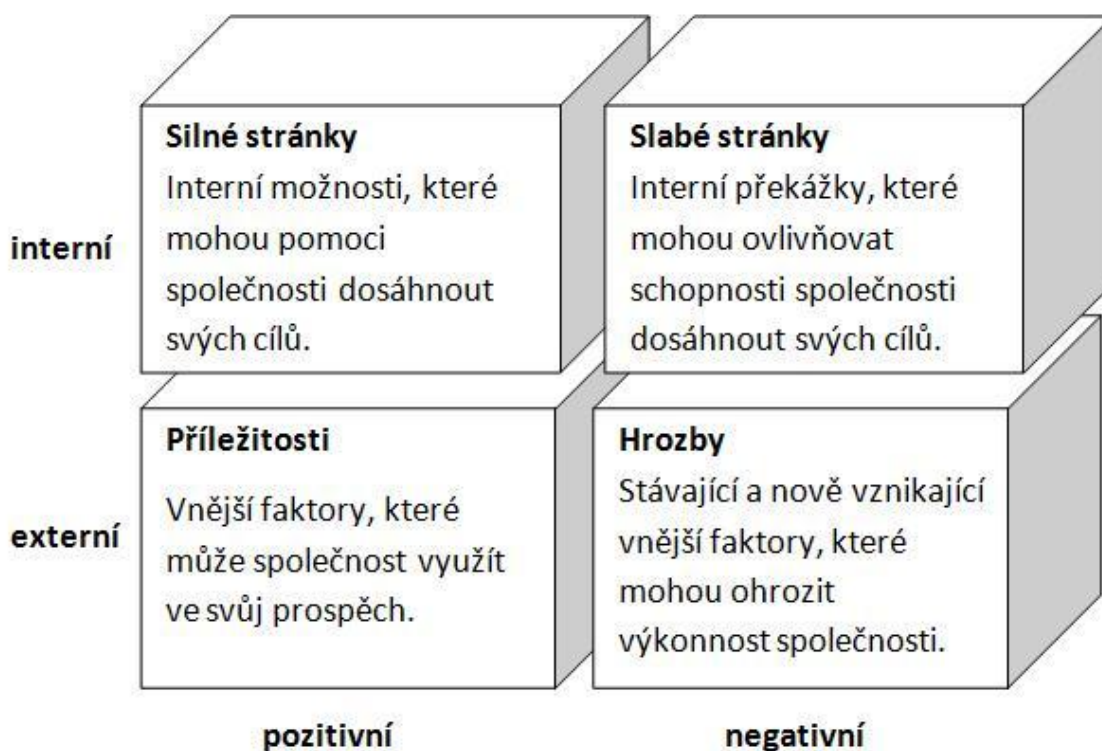
Do hospodářských faktorů patří např. změny v inflaci, v nezaměstnanosti, v cenách energií, v průměrných mzdách nebo HDP. Změny v ekonomickém hledisku (zejména pak průměrný čistý příjem či kupní síla) se okamžitě nejvíce projeví v soukromé podnikatelské sféře. Do oblasti neziskové sféry, se ale změny mohou promítnout později (pokles návštěvnosti, omezené financování ze soukromých i veřejných zdrojů).

**d) Politické faktory**

Mezi politické faktory patří mimo jiné i daňová či mezinárodní politika, ochrana životního prostředí či kulturních památek, státní regulace, antimonopolní či protikorupční zákony, pracovní právo nebo politická stabilita. Politické a legislativní prostředí má silný vliv zejména na neziskové organizace veřejného sektoru (např. státní neziskové organizace). Například způsob, jakým se řídí a fungují školy nebo nemocnice závisí na státních zákonech i na místních předpisech a vyhláškách. Změny ve státní či v místní politice mohou mít za důsledek změny ve fungování (zejména veřejné) neziskové organizace. (Hannagan, 1996, s. 90 – 100)

### 4.2.2 SWOT analýza

Takzvaná SWOT analýza je marketingovou metodou, jež má za cíl identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky organizace (vnitřní prostředí) a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) z vnějšího prostředí společnosti. Slouží k vyhodnocování komerční firmy i neziskové organizace a je součástí strategického plánování společnosti.



Obrázek 3: SWOT analýza<sup>5</sup>

#### a) Strengths

Silné stránky neboli Strengths představují výhodu organizace, kterou je třeba využít ve svůj prospěch. Silnou stránkou mohou být sehrané manažerské týmy, kvalitní specializovaní pracovníci, úspěšná komunikace či snadné dopravní spojení, vzhled a lokalita budovy nebo technické vybavení. Mohou mít však i abstraktní podobu – například dobré jméno a pověst organizace, image značky a její dobré postavení na trhu, tajné nápady, recepty či ověřené postupy (tzv. know-how). Silné stránky se snaží společnost co nejvíce maximalizovat.

<sup>5</sup>Zdroj: Kotler, Bowen a Makens, 2010, s. 71 (z anglického originálu přeloženo autorem)

**b) Weaknesses**

Slabé stránky znamenají ty vlastnosti společnosti, které se organizace snaží co nejvíce minimalizovat či úplně odstranit. Slabou stránkou může být neodpovídající marketingová strategie, slabá reputace či poškozená pověst, zastaralé technické vybavení, nefungující nebo zdlouhavé vnitřní procesy, špatná kvalita produktů či služeb nebo vysoké náklady a nízká produktivita. Některé slabé stránky se mohou objevit až s odstupem, času. Je třeba tedy tzv. Weaknesses co nejvíce sledovat a předcházet vzniku nových nevýhod.

**c) Opportunities**

Opportunities znamenají vhodné příležitosti, které by organizace měla objevit a následně se pokusit využít je pro svůj prospěch. Příležitosti se mohou naskytnout také odhalením slabých stránek, které lze otočit a chápat jako příležitost k rozvoji. Společnost tak může například vstoupit na zahraniční trhy, objevit nové distribuční cesty, oslovit nové zákaznické segmenty nebo třeba využít tzv. outsourcingu (vyčlenění podpůrných činností jiné společnosti).

**d) Threats**

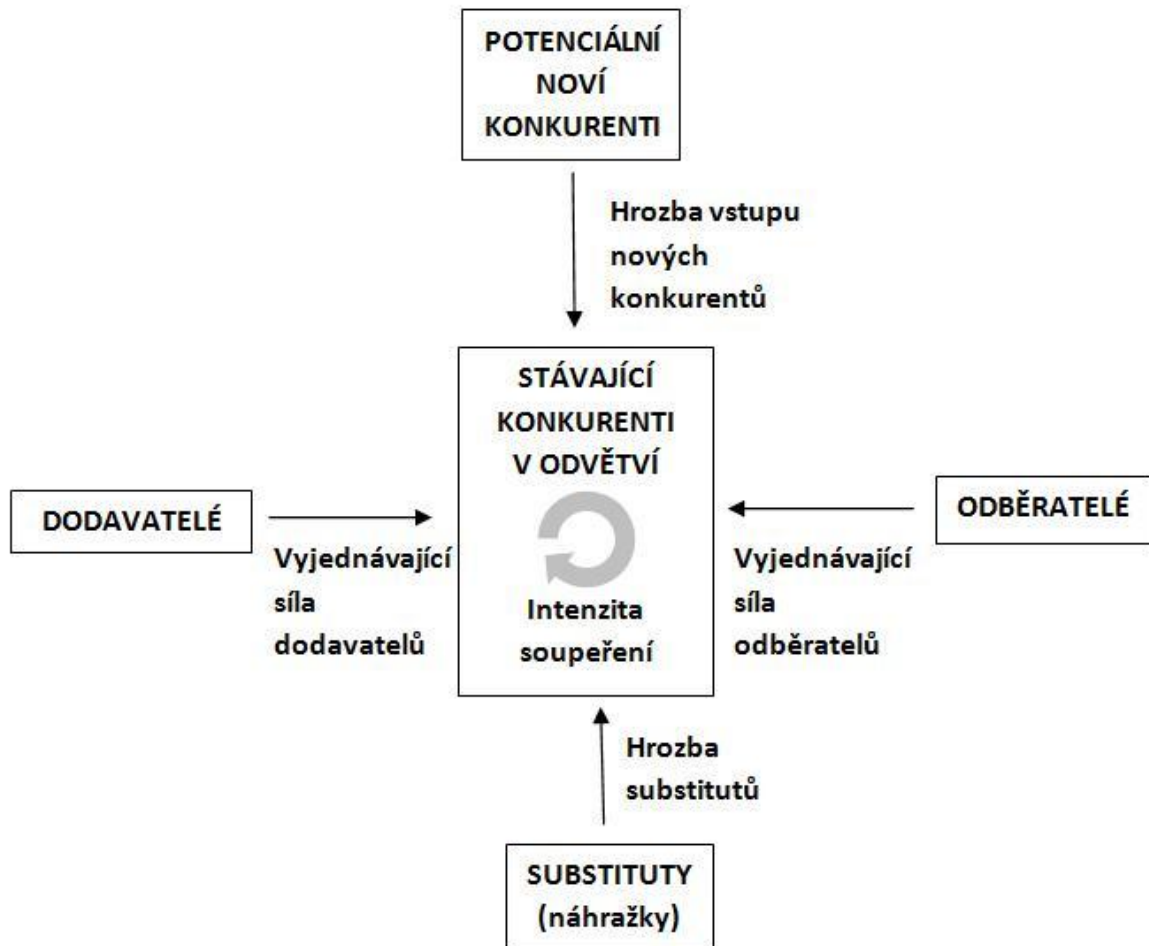
Hrozby (anglicky Threats) znamenají rizika z vnějšího prostředí, která by mohla uškodit fungování organizace a zabránit její další prosperitě. Nejčastější hrozbu představuje konkurence a dále například regulace, změny v odvětví, tržní bariéry či cenová politika. Hrozbám by měl organizace co nejúspěšněji předcházet, případně se na ně připravit a minimalizovat tak důsledky těchto hrozeb. (Kotler, Bowen a Makens, 2010, s. 71)

**4.2.3 Analýza konkurence**

I pro neziskové organizace je dobré znát konkurenci, jelikož i je ovlivňuje její činnost. Instituce neziskového sektoru často soutěží o veřejné prostředky, ale také o zákazníky, návštěvníky či uživatele jejich služeb.

"Cílem analýzy je sebrat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tedy organizací, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů jako vaše organizace, a samozřejmě také organizací, které se zabývají stejnou činností jako vaše organizace. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti nabízejí své produkty; je možné hodnotit i známost značky vašich konkurentů apod. Analýza ve svém důsledku poskytuje potřebné informace k tomu, jak se v budoucnu s konkurencí vypořádat, s kým soutěžit a s kým třeba spolupracovat." (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 29)

K analýze konkurence je nejčastěji využíváno 5 konkurenčních sil podle Portera. Porterova pětifaktorová analýza dělí konkurenci v daném odvětví do kategorií, které jsou charakteristické svými silami, jež působí na podnik či organizaci.



Obrázek 4: Model pěti konkurenčních sil podle Portera<sup>6</sup>

Pět konkurenční sil podle Portera představují:

- a) rivalita stávající konkurence
- b) riziko vstupu nových konkurentů
- c) vyjednávací vliv odběratelů

---

<sup>6</sup> Zdroj: Porter, 2004, s. 4 (z anglického originálu přeloženo autorem)

- d) vyjednávací vliv dodavatelů
- e) hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Stávající konkurenci (zejména pak přímou) lze hodnotit z hlediska posouzení jednotlivých součástí marketingového mixu neboli 4P (cena, produkt, distribuce a propagace).

Pozorování konkurence může být často i velmi přínosné a užitečné. Konkurence totiž nutí organizaci neustále zlepšovat nabídku svých produktů a služeb. Konkurence může být také pro neziskovou organizaci velmi inspirující a poučnou. Pro zvyšování kvality vlastních produktů či služeb se využívá tzv. metody Benchmarking. Benchmarking je nástrojem strategického managementu, který zjišťuje a porovnává vlastní nabídku s nabídkou konkurence. Na základě zjištění nových poznatků se pak snaží vlastní nabídku dále zlepšovat.

#### **4.2.4 Analýza komunikačních aktivit**

Podle knihy Marketing služeb (Lidmila Janečková, Miroslava Vašítková, 2001) představuje tvorba komunikačního mixu následující fáze: situační analýzu, stanovení cílů komunikační strategie, rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu, tvorbu rozpočtu kampaně, vlastní realizaci a na závěr vyhodnocení kampaně.

Analýza komunikace se věnuje a rozebírá jednotlivé nástroje komunikačního mixu, jako jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje, Public Relations, direct marketing a další komunikační aktivity včetně integrované komunikace či korporátní identity (Corporate Identity). Hodnotí potenciál jednotlivých nástrojů, jejich dosavadní aplikaci či kvalitu zpracování. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 131)

Analýza komunikačního mixu by měla sloužit zejména pro stanovení komunikační strategie, sestavení komunikačního plánu a k zapojení jednotlivých komunikačních nástrojů. (Blažková, 2007)

### **4.3 Výzkumné otázky a cíle práce**

Jelikož se jedná o kvalitativní šetření a analýzy, výsledky této práce nebudou mít podobu kvantitativních údajů, které by mohly vyvrátit či verifikovat hypotézy. Následující praktická část nejdříve představí případovou studii, jak komunikuje Česká republika v zahraničí.

Další část se zaměří především na samotné fungování Českého centra Vídeň jako neziskové kulturní instituce. Dále se bude zabývat marketingovou a komunikační strategií Českého centra Vídeň, jeho konkurencí a jejich komunikačními aktivitami.

Praktická část se tedy pokusí odpovědět na výzkumné otázky a projektová část pak nabídne možnosti, jak by se dala situace řešit.

Výzkumné otázky zní:

Jaká jsou silné a slabé stránky marketingové strategie Českého centra? Jaké existují nedostatky a jaké jsou příležitosti a možnosti marketingové a komunikační strategie?

Předpokladem této práce je, že existují mezery v nabídce i v komunikaci Českého centra Vídeň. Tato práce si klade za cíl odhalit tyto mezery a nedostatky či příležitosti a navrhnout marketingová (respektive programová) a komunikační řešení.

Díličními cíly praktické části budou analýza marketingového mixu a komunikačního mixu Českého centra Vídeň. Díličím cílem je i analýza konkurence – konkrétně zahraničních institutů, jež ve Vídni také působí. Tato analýza se pokusí posoudit jednotlivé kulturní instituty podle základních faktorů, jako jsou místo (poloha, možnosti budovy, dopravní dostupnost), produkt a služby (nabídka programu, rozsah služeb) nebo způsoby komunikace (webové stránky, letáky, komunikační kanály).

Metodou praktické části bude tedy zejména explorativní kvalitativní výzkum, jenž si klade za úkol popsat a klasifikovat nové informace a jevy. Všechny kvalitativní analýzy budou vycházet z vlastního autorova pozorování, případně z rozhovorů se zaměstnanci Českého centra ve Vídni a z materiálů zahraničních kulturních institutů ve Vídni.

Tyto díličí cíle praktické práce pak povedou k navržení projektového řešení, které se bude věnovat marketingové a komunikační strategii.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PREZENTACE ČESKÉ REPUBLIKY V ZAHRANIČÍ

Před samotnou analýzou marketingové a komunikační strategie Českého centra Vídeň je potřeba nahlédnout na problematiku prezentace a komunikace ze širší perspektivy. K tomuto účelu poslouží následující případová studie mapující propagaci a prezentaci ČR v zahraničí. Česká centra a stejně tak i České centrum Vídeň se podílejí na celistvé prezentaci České republiky v zahraničí. Současně však existují i jiné faktory a zejména pak instituce, jež se rovněž snaží o propagaci České republiky na mezinárodní úrovni.

Propagace České republiky a vytváření celistvého obrazu o zemi může mít nezanedbatelný dopad pro turismus a cestovní ruch, ekonomiku a podnikání nebo politiku a diplomacii. O významu prezentace České republiky v zahraničí se vyjádřil i poslanec Evropského parlamentu Jan Zahradil:

„Pomocí vhodné komunikační kampaně lze vytvořit příznivý obraz naší země, konkrétně řečeno, pokusit se o vyrovnání rozdílu mezi větším a menším státem. Toho, co je v materiální oblasti vyloučené, lze alespoň zčásti dosáhnout mediálně. Protože lidé se rozhodují podle svého vidění světa (tedy podle toho, jak věří, že svět vypadá), nikoliv podle toho, jaký svět objektivně je, otevírá se pro nás možnost vyrovnat takto naši slabost. Představy lidí o tom, jak svět vypadá, se projevují v materiální oblasti, v rozhodnutí koupit, navštívit či investovat, považovat za sympatické nebo nesympatické. Obraz určitého státu se pak odráží v měřitelných kategoriích, jako je suma zahraničních investic či výsledek obchodní anebo turistické bilance.“ (Zahradil, 2005)

Na vytváření tohoto pohledu se podílejí jak samotní obyvatelé země, tak situace uvnitř státu a jejich prezentace v zahraničních médiích, samotní politici a reprezentanti země, jednotlivé firmy či organizace, neživé či živé subjekty. Existuje nesčetná řada subjektů, jež se svým způsobem projevují v utváření obrazu o České republice jako státu. Většina těchto faktorů je však velmi těžko ovlivnitelná. Existují však státem speciálně zřízené subjekty a organizace, jež si kladou za cíl právě propagaci a prezentaci České republiky v zahraničí. Tyto organizace prezentují často Českou republiku ve speciálním odvětví, kterému se věnují.

Právě již zmíněný europoslanec Jan Zahradil zastává jednotnou prezentaci a mluví o tzv. „celostním branding“ pro Českou republiku:

„K dosažení výše definovaného je bezpodmínečně nutné, aby naše diplomacie vytvořila image České republiky jako místa, kde stojí za to bádát, vyrábět a žít a kam je důvod cestovat. K tomu potřebujeme ofenzivnost, nápaditost, flexibilitu a originalitu. Nutné přitom je, aby Česká republika navenek vystupovala sourodě a jednoznačně. Cílem je vytvoření celostní značky ("brand") Česká republika nejenom pro turistiku, nýbrž i pro politiku a ekonomiku.... Celostní branding je veden záměrem podtrhnout dojem jedinečnosti a výlučnosti země, která je vykreslována v rozměru politiky, kultury, společnosti a hospodářství.“ (Zahradil, 2005)

Jak však naznačuje následující část, problematika jednotné prezentace a propagace České republiky je do značné míry složitá.

## 5.1 Státní symboly ČR

Státními symboly České republiky jsou velký a malý státní znak, státní barvy, státní vlajka, vlajka prezidenta republiky, státní pečeť a státní hymna. Garantem problematiky státních symbolů je v ČR Ministerstvo vnitra. Používání těchto symbolů se řídí Zákonem č. 3/1993 Sb., o státních symbolech České republiky. (Státní symboly ČR a symboly EU k využití v tisku, 2005)

Státní symboly zastávají reprezentativní funkci v zahraničí (jazykem marketingu by mohl být použit výraz vnější komunikace), ale mají i neméně důležitou funkci pro samotné obyvatelstvo (tedy jakousi interní komunikaci). Státní symboly totiž napomáhají k vytvoření státní identity a slouží mimo jiné k identifikaci občanů se státem (významně se podílí na budování národního uvědomění).

## 5.2 Marketingové logo České republiky

V roce 2005 vypsal Ministerstvo zahraničních věcí výběrové řízení na logo české republiky. Porota, jež logo vybírala, byla složena z předních odborníků a zástupců designu. Zvítězilo logo od grafického studia Side2 (autory jsou loga Tomáš Machek, Luděk Kubík a Karel Haloun), které začalo být používáno od ledna 2006. Logo získalo také ocenění v soutěži Czech Grand Design pro rok 2006, jež je udílána Akademií designu ČR.



Obrázek 5: Marketingové logo České republiky<sup>7</sup>

Toto logo je tvořeno pěti barevnými komiksovými bublinami různého tvaru a nápisem Czech Republic. V bublinách nad názvem země se často také objevuje anglický nápis „Hello!“. Tento nápis však není podle Manuálu vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí (2008) pro použití loga bezpodmínečně nutný. Logo s takzvanými bublinami vyhlášené roku 2006 jako marketingové logo České republiky je od té doby používáno Ministerstvem zahraničí ČR k prezentaci země v zahraničí. Toto logo na rozdíl od státních symbolů ČR nemá žádné zakotvení v zákonech ani jiných právních předpisech.

Logo nenahrazuje státní symboly, jako jsou například státní znak či státní vlajka, ale má být marketingovou značkou státu. Používá se v různých jazykových mutacích, ale českou verzi nemá. Nejčastěji je používána verze se jménem státu v angličtině.

Toto takzvané marketingové logo České republiky je povázáno s komplexním vizuálním stylem, který je popsán v Manuálu vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí (2008), který byl vydán Ministerstvem zahraničních věcí ČR.

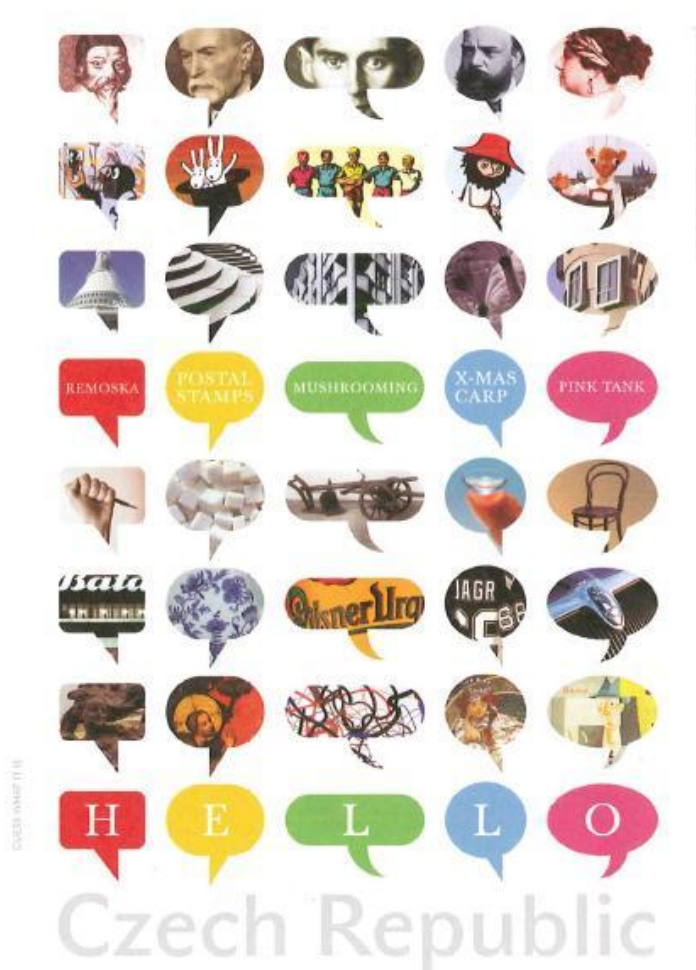
„Zadáním bylo vytvořit takový koncept vizuálního stylu, jenž by se opíral o logo, které mělo sloužit jako jednoduše zapamatovatelný symbol naší republiky během prezentačních a informačních aktivit české státní správy v zahraničí (na veletrzích, výstavách, v marketingových publikacích apod.)“ (Záruba, Richter a Koudelková, 2008, s. 189)

---

<sup>7</sup> Zdroj: Manuál vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí, 2008, s. 5

Toto logo, stejně jako celý vizuální styl měl sloužit především k prezentačním účelům v zahraničí (tedy k tzv. vnější komunikaci státu).

„Díky zvoleným vizuálním principům se autorům podařilo charakterizovat Českou republiku jako prasto s vlastní historickou tradicí i specifickými zvyky, které jsou jinde ve světě zcela neznámé ... Vizuální styl současně prezentuje hodnoty, které jsou pro Českou republiku a její obyvatele charakteristické a odlišují Čechy od ostatních národů.“ (Záruba, Richter a Koudelková, 2008, s. 189)



Obrázek 6: Vizuální styl České republiky<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Zdroj: Manuál vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí, 2008, s. 29

Podle Manuálu vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí právě bubliny vytváří jedinečný prostor pro komunikaci velkého množství témat najednou a tvoří základ komunikačního konceptu. Zmíněný manuál několikrát upozorňuje, že logo i vizuální styl je určený především pro prezentaci České republiky v zahraničí (a nikoli ke komunikaci uvnitř státu). (Manuál vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí, 2008, s. 29 - 34)

V tomto vizuálním stylu jsou zhotoveny například i internetové stránky Czech.cz, které slouží pro propagaci České republiky v zahraničí a jsou provozovány Ministerstvem zahraničí ČR. Dále existují i propagační materiály země a prezentační předměty, které jsou opět produktem Ministerstvem zahraničních věcí.

Podle knížky CI.CZ (Záruba, Richter a Koudelková, 2008) byl nový vizuální styl původně navržen mimo jiné také jako „korporátní styl“ Českých center. Tato varianta však nebyla realizována.



Obrázek 7: Vizuální styl aplikovaný pro Česká centra<sup>9</sup>

Na internetových stránkách Ministerstva zahraničních věcí je možné nalézt toto marketingové logo ke stažení. Dále je zde typografický manuál loga i vizuálního stylu, kde se

---

<sup>9</sup> Zdroj: Záruba, Richter a Koudelková, 2008, s. 193

píše, jak se má logo i design aplikovat na propagační tiskoviny i další materiály propagující Českou republiku.

Jak se píše ve zmiňovaném manuálu, jednotná koncepce pro prezentaci České republiky v zahraničí vznikla, aby byla podpořena důvěryhodnost, stabilita a efektivita komunikace, kterou Česká republika a veřejná správa vysílá směrem ven - tedy do zahraničí.

„Předpokladem efektivní prezentace státu je také jednotný vizuální styl komunikace, jehož základem je logo. Vizuální styl sjednocuje komunikační a prezentační výstupy všech institucí státní správy, které směřují do zahraničí, a jeho důsledné užívání jednoznačně odliší aktivity podporované státem od aktivit komerčních a privátních subjektů. Zavedení a dodržování vizuálního stylu umožňuje vést komunikaci efektivněji a úsporněji, s výrazným zmenšením možnosti formálních i obsahových pochybení. Kromě svého osobitého charakteru vizuální styl navenek demonstruje jednotu a stabilitu komunikace a prezentace, a tím posiluje jejich důvěryhodnost. Vizuální styl umocňuje vnější image státu, zvyšuje obecné povědomí o České republice a jeho aplikace napomáhá vytvářet u zahraniční veřejnosti důstojný obraz o naší zemi.“(Manuál vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí, 2008, s. 3)

V dokumentu je také uvedeno, že grafický manuál a používání loga je závazné pro všechny orgány státní správy, které jsou povinny se jím řídit.

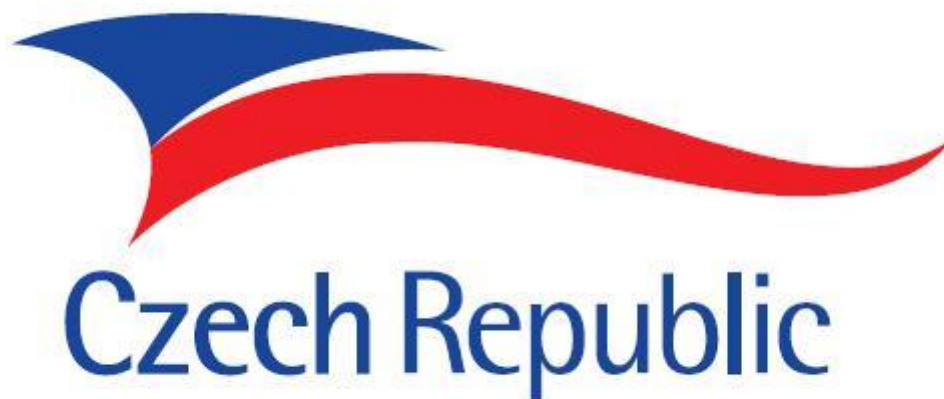
„Pravidla pro použití loga a ostatních prvků vizuálního stylu jednoznačně stanovuje tento grafický manuál. Grafický manuál je závazným dokumentem pro ústřední i ostatní orgány státní správy, které jsou povinny se jím řídit při výrobě tiskovin a publikací, zadávání inzerce, výrobě propagačních předmětů, výstavních panelů, veletržních stánků apod.“(Manuál vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí, 2008, s. 3)

Na webových stránkách Ministerstva zahraničních věcí ČR jsou také ukázky propagačních předmětů, jako jsou například tužky, propisky, podložky pod myš, klíčenky či manžetové knoflíčky. Tyto prezentační materiály jsou zhotoveny ve vizuálním stylu z roku 2005 a jsou laděny do tmavě modré barvy.(Příloha 1: Propagační předměty ČR)

Ačkoli se to může zdát na první pohled jednoduché a srozumitelné, reálná situace je však odlišná a mnohem složitější. Marketingové logo z roku 2005 není totiž jediné logo, které se používá ke komunikaci České republiky. A dodržování jednotné koncepce se často jeví jako problematické.

### 5.3 Logotyp České republiky – CzechTourism

Marketingové logo (Obr. 5) není jediným logem, které prezentuje Českou republiku v zahraničí. Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism používá od roku 2003 až dodnes podobu loga s vlajkou České republiky jako ukazuje obrázek (Obr. 8).



Obrázek 8: Logotyp České republiky od CzechTourism<sup>10</sup>

Toto logo z roku 2003 vzniklo na základě výběrového řízení, které uspořádala Česká centrála cestovního ruchu (ČCCR). Učinila tak poté, co bylo roku 2002 staženo logo z roku 1999 (s krátkým názvem „Czechia“), jak ukazuje následující obrázek Obr. 9.



Obrázek 9: Vývoj loga ČR od roku 1999<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Manuál logotyp České republiky, 2010, s. 1

<sup>11</sup>Zdroj: Pelikánová, 2010, s. 64, 65, 67



„Ačkoliv by se mohlo zdát, že je v případě komerčního loga státu o jeho názvu rozhodnuto, bývá i toto předmětem sporných debat. Zde bych mohla uvést jako příklad první logo České republiky se jménem Česko (v angličtině Czechia), které bylo koncem roku 2002 staženo z užívání spolu se všemi cizojazyčnými ekvivalenty právě kvůli jednoslovnému výrazu Czechia (ačkoliv ten je od roku 1993 oficiálně schválený jako anglický ekvivalent) a následně bylo nahrazeno logem využívajícím název Czech Republic.“(Pelikánová, 2010, s. 51)

Popis vzniku tohoto loga z roku 1999 a jeho následné stažení a nahrazení logem z roku 2003 popisuje v knize Image a firemní identita Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš (2009) a ve své diplomové práci zmiňuje také Hana Pelikánová (2010).

„Absence jednotného vizuálního stylu naší země vedla v roce 1999 k vytvoření občanské iniciativy Občané pro Česko, která byla iniciátorem soutěže návrhu loga jako základu corporate identity Česka. U zrodu této iniciativy stála Asociace reklamních agentur ARA, navazující na činnost České společnosti pro propagaci a PR MOSPRA. Iniciativu podpořily i další firmy...“ píše Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš v knize Image a firemní identita (2009, s. 158).

Komise složená ze zástupců Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, Asociace cestovních kanceláří a České centrály pro cestovní ruch (ČCCR) vybrala čtyři návrhy, které podrobily kvalitativnímu a kvantitativnímu výzkumu. Jako výsledek této soutěže a následných marketingových průzkumů bylo roku 1999 vybráno logo od Ondřeje Šmerdy, které znázorňovalo zkrácenou variantu názvu země „Czechia“. (Pelikánová, 2010, s. 64)

„Využívání vítězného loga se ujala Česká centrála cestovního ruchu (dnes CzechTourism), která uplatňovala zkrácený název na všech svých propagačních materiálech. Právě tato organizace, která prostřednictvím svého zástupce ve výběrové komisi s výběrem souhlasila a dále pak aktivně logo i název Česko využívala, přišla v březnu 2003 s novým ředitelem i novým logem a začala i v neoficiální prezentaci používat název Česká republika.“(Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 162)

Údajnou příčinou pro stažení tohoto loga z roku 1999 byla zkrácená verze označení země „Czechia“. ČCCR byla údajně jedinou institucí, která toto logo používala. Ostatní subjekty zastupující ČR jako například CzechTrade, CzechInvest, Česká centra nebo hl. m. Praha odmítaly tuto zkrácenou verzi názvu používat. Nové vítězné logo z roku 2003 od Lindy Kleisnerové opět využívalo stylizaci vlajky.(Pelikánová, 2010, s. 66)

Výhodou loga z roku 2003 se stylizací vlajky podle Lindy Kleisnerové je, že toto logo používá nejen celý oficiálně používaný název země „Czech Republic“, ale i jeho českou variantu „Česká republika“, kterou je možné používat i na materiálech směřující komunikaci na domácí (české) publikum (tedy jakousi interní komunikaci země).

#### 5.4 Hledání loga České republiky

Současný stav se má tak, že se již zcela upustilo od používání loga z roku 1999 s názvem „Czechia“. Respektive neexistuje instituce či orgán státní správy, který by toto logo v současné době používal pro prezentaci ČR v zahraničí.

Dvojitý používání rozdílných logotypů (z roku 2003 a z roku 2005) však zapříčinilo rozdílné chování Ministerstva zahraničních věcí (jež je mimo jiné zřizovatelem Českých center) a Ministerstva pro místní rozvoj (které zřizuje centrálu cestovního ruchu CzechTourism).

Zatímco vládní agentura CzechTourism používá logo se stylizací vlajky (z roku 2003), Ministerstvo mezinárodních vztahů používá nové tzv. „bublinkové“ logo z roku 2005, k němuž vydalo i grafický manuál na dodržování jednotného vizuálního stylu, který měl být závažný pro všechny orgány státní správy prezentující ČR v zahraničí. Agentura CzechTourism však nadále používá logo z roku 2003 se stylizací české vlajky. Ministerstvo zahraničních věcí tak nemůže ovlivnit komunikace jiné organizace (konkrétně CzechTourism), jež je zřizována jiným ministerstvem (v tomto případě Ministerstvem pro místní rozvoj ČR), přestože má tato organizace také nezanedbatelný vliv na prezentaci České republiky v zahraničí. Jednotná koncepce společné prezentace se tak jeví jen stěží realizovatelná za předpokladu, pokud se jednotlivé orgány neshodnou na společném stanovisku.

Jakýsi pokus o další řešení současné situace lze spatřit v následujícím kroku agentury CzechTourism. Ta vypsala dne 24. 10. 2011 nové výběrové řízení na nové logo České republiky.

„Agentura CzechTourism dnes zveřejnila zadání soutěže na novou destinační značku České republiky. Cílem je najít atraktivní logo, které graficky i textově vystihne podstatu Česka jako turistické destinace ... Logo bude měnit agentura CzechTourism téměř po deseti letech. Reaguje tak na vývoj mezinárodního trhu a výsledky výzkumů o vnímání České republiky očima cizinců, kteří současnou podobu vnímají ve srovnání s ostatními logy jako velmi konzervativní. Budoucí logo se stane základem jednotného vizuálu propagace Česka jako atraktivní turistické destinace a bude určeno především pro prezentaci v zahrani-

čí,“psalo se v tiskové zprávě na webových stránkách České centrály cestovního ruchu CzechTourism. (Tisková zpráva: CzechTourism vypsal soutěž na nové logo, 2011)

Podle složení komise, která měla výsledné logo vybírat, lze usoudit, že se jednalo o vstřícný krok k nalezení společného loga a sjednocení různorodé komunikace:

„Návrhy bude hodnotit patnáctičlenná komise složená ze zástupců agentury CzechTourism, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva zahraniční nebo Českých center. Odbornou veřejnost v porotě zastoupí například lektor Vysoké školy ekonomické a bývalý ředitel Asociace reklamních agentur Jiří Mikeš, ředitelka Designbloku Jana Zielinski, zástupce Unie grafického designu Zdeněk Sládek, nebo šéfredaktor časopisu Marketing & Media Daniel Köppl.“ (Tisková zpráva: CzechTourism vypsal soutěž na nové logo, 2011)

Nicméně ani tento pokus nenabídl do stávající chvíle konstruktivní řešení. Dne 2. 12. 2011 se na webových stránkách objevila nová tisková zpráva, která informovala o tom, že porota nevybrala z 384 zaslaných návrhů nové distanční logo České republiky.

Podle vyjádření v tiskové zprávě žádný z návrhů nedosahoval kvality, kterou si porota představovala. Žádný z návrhů údajně totiž nebyl komplexně na takové úrovni, aby splnil požadavky. Mezi návrhy se často objevovaly tradiční motivy jako například lipový list, které nejsou prý dostatečně překvapujícím či moderním vyjádřením podstaty České republiky, tak jak jsou vnímány podle výzkumů ČCCR zahraničními návštěvníky. Dalšími kroky by tak podle tvrzení z tiskové zprávy měly být upřesnění kritérií a vypsaní soutěže ještě jednou. (Tisková zpráva: Destinační značka České republiky zatím zůstává stejná, 2011)

## **5.5 Zastoupení České republiky v zahraničí**

### **5.5.1 Diplomatické mise**

Česká republika je v zahraničí oficiálně zastupována diplomatickou misí. Diplomatické mise jsou řízeny Ministerstvem zahraničních věcí ČR. Úkolem diplomatických misí je hájit zájmy České republiky a jejich občanů, vést jednání s vládou hostitelské země, rozvíjet hospodářské, kulturní a vědecké styky i vztahy mezi státy a reprezentovat Českou republiku v zahraničí. Diplomacie se řídí tzv. Vídeňskou úmluvou o diplomatických stycích. Podle této úmluvy jsou diplomati chráněni imunitou (až na výjimky nepodléhají trestnímu stíhání) a exterritorialitou (prostor diplomatického úřadu je chráněn před výkonnými orgány státu, kde se nacházejí).

Velvyslanec je pověřen prezidentem České republiky a je tedy nejvyšším představitelem ČR v přijímacím státě. Jeho úkolem je koordinovat všechny formy prezentace ČR v daném teritoriu a podporovat synergii politických a diplomatických aktivit.

Vedle diplomacie se na prezentaci České republiky mohou podílet i konzul (mezinárodní úředník avšak bez diplomatických výsad) a ostatní pracovníci zastupitelských úřadů. Zástupci země jsou také pracovníci dalších organizací reprezentujících Českou republiku, jimiž jsou Česká centra, CzechTourism, CzechTrade a CzechInvest.

### 5.5.2 CzechTourism

Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism (celý oficiální název od roku 2003) je příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Tato vládní agentura byla zřízena v roce 1993 za účelem propagace cestovního ruchu v České republice a snaží se naši zemi prezentovat jako atraktivní turistickou destinaci. Od roku 2003 se nezaměřuje pouze na zahraniční trh, ale i na tuzemský (například projekt Kudy z nudy apod.), kde se snaží ukázat a propagovat přírodní krásy a historické zajímavosti vhodné pro turismus.

Významnými partnery této organizace se při realizaci jednotlivých aktivit stávají domácí turistické regiony, města, obce i podnikatelské subjekty. Mezi témata cestovního ruchu, na která se agentura CzechTourism zaměřuje, patří například lázeňství, česká kuchyně a gastronomie, kongresová turistika, golf, historie či zážitková a aktivní dovolená.

K propagaci České republiky v oblasti cestovního ruchu přispívá 26 zahraničních zastoupení CzechTourism. Provozuje taky cizojazyčnou verzi internetových stránek [www.czechtourism.com](http://www.czechtourism.com), která má 19 jazykových mutací a měla by sloužit turistům z celého světa. Dále se Česká centrála cestovního ruchu zabývá se vydáváním a distribucí propagačních prospektů a letáků v různých jazykových mutacích a prezentuje Českou republiku mimo jiné na domácích i zahraničních veletrzích.

CzechTourism se také podílí a zastřešuje celou řadu marketingových výzkumů. Sestavuje statistiky a získává potřebné informace ohledně turismu a cestovního ruchu v ČR. Tyto nově získané informace ze statistik a výzkumů tak mohou například pomoci regionům nebo konkrétním firmám v rozvoji cestovního ruchu.

Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism se snaží svými aktivitami naplnit své dva významné cíle, jimiž jsou zvyšování počtu turistů v českých regionech a zároveň i příjmů z cestovního ruchu.

### 5.5.3 CzechTrade

Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade je zřizována Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Vládní agentura CzeTrade disponuje širokou sítí zahraničních i regionálních kanceláří, kterou má napomáhat českým podnikatelským subjektům v exportu svého zboží do zahraničí. Cílem CzechTrade je podpořit podnikání českých firem v zahraničí.

Česká agentura na podporu obchodu byla založena roku 1997 a dnes již působí v 36 zemích světa. Vizi agentury CzechTrade je být první volbou českých firem při jejich pronikání a rozvoji na mezinárodních trzích. Díky svým zkušenostem může nabídnout znalost zahraničních trhů, místního podnikatelského prostředí a zvyků. Umožňuje odbourání kulturních a jazykových bariér a zprostředkovává tak přímé kontakty s obchodními partnery.

CzechTrade poskytuje zákazníkům (tj. českým exportům) individuální poradenské, informační, asistenční a vzdělávací služby. Může tak firmám či podnikatelům nabídnout pomoci vyhledat obchodní kontakty, provést průzkum trhu v daném teritoriu, ověřit zájem o produkt či zorganizovat obchodní jednání. Cena za tyto služby je částečně dotována státem.

### 5.5.4 CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je také státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu. Úkolem agentury CzechInvest je posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů. Dále se soustředí na rozvoj podnikatelské infrastruktury a inovací a zejména na získávání zahraničních investic.

Snaží se usnadnit komunikaci mezi státem, podnikateli a Evropskou unií a dále propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic. Zprostředkovává mimo jiné i kontakt zahraničního investora s českým podnikatelským sektorem.

CzechInvest nepůsobí nejen v zahraničí, ale pomocí regionálních kanceláří CzechInvest (ve 13 krajích ČR) poskytuje informace o možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU. Napomáhá také zahraničním firmám zprostředkovat kontakt s místní samosprávou a regionálními institucemi za účelem rozvoje podnikatelského prostředí daného regionu.

### 5.5.5 Česká centra

Česká centra (anglicky Czech Centres) jsou příspěvkovou organizací Ministerstvem zahraničních věcí ČR zřízenou pro propagaci České republiky v zahraničí. Hlavním úkolem Českých center je prosazování české kulturní scény na mezinárodním poli. Aktivně se tak snaží podporovat vnímání ČR ve světě jako moderní a kreativní země s bohatou kulturní tradicí. Náplň činností Českých center spadá do oblasti tzv. veřejné a kulturní diplomacie.

Veřejná diplomacie představuje součást diplomacie, která se na rozdíl do tzv. tajné diplomacie snaží vytvořit pozitivní obraz mezi zahraniční veřejností za pomoci pravidelné komunikace. Kulturní diplomacie (jako součást veřejné diplomacie) se snaží o prezentaci, propagaci a posilování dobré pověsti státu pomocí kulturních aktivit v nejširším slova smyslu. (Kovářová, 2011, s. 10-11)

Centrála Českých center sídlí v Praze a Česká centra (ČC) sídlí v dalších 19 zemích světa. V Německu jsou Česká centra hned 3 (konkrétně v Berlíně, Düsseldorfu a v Mnichově), v Moskvě funguje současně s ČC také Český dům a kromě centrály je ČC i v Praze. Celkový počet ČC je tedy 24.

	<b>Stát</b>	<b>Instituce</b>	<b>Počet</b>
1.	Belgie	ČC Brusel	1
2.	Bulharsko	ČC Sofie	1
3.	Česká republika	ČC Praha; Česká centra - ústředí	2
4.	Francie	ČC Paříž	1
5.	Itálie	ČC Milán	1
6.	Izrael	ČC Tel Aviv	1
7.	Japonsko	ČC Tokio	1
8.	Maďarsko	ČC Budapešť	1
9.	Německo	ČC Berlín; ČC Düsseldorf; ČC Mnichov	3
10.	Nizozemsko	ČC Haag	1
11.	Polsko	ČC Varšava	1
12.	Rakousko	ČC Vídeň	1
13.	Rumunsko	ČC Bukurešť	1
14.	Rusko	ČC Moskva; Český dům Moskva	2
15.	Slovensko	ČC Bratislava	1
16.	Španělsko	ČC Madrid	1
17.	Švédsko	ČC Stockholm	1

18.	Ukrajina	ČC Kyjev	1
19.	Spojené státy americké	ČC New York	1
20.	Spojené království	ČC Londýn	1
<b>Celkem</b>			<b>24</b>

Tabulka 3: Rozmístění českých center ve světě<sup>12</sup>

Rozmístění ČC je lokalizováno nejvíce v sousedních zemích ČR a dále pak v ostatních státech Evropy. Díky své široké síti i dlouholeté tradici se mohou Česká centra oslovit široké publikum v daném teritoriu. Zároveň pak mohou prostřednictvím průzkumů, monitoringu médií či komunikace s ostatními institucemi získat informace o vnímání ČR a přizpůsobit tak strategii pro další propagaci a prezentaci naší země. Dobrá znalost místního prostředí výrazně napomáhá snižování finanční náklady na propagaci a přípravu speciálních projektů a zároveň zvyšuje efektivitu vlastní činnosti.

Česká centra jsou členem Evropského sdružení národních kulturních institutů EUNIC. EUNIC (European Union National Institutes for Culture) se mimo jiné snaží sdružit jednotlivé zahraniční kulturní instituty působící na jednom místě a rozvíjet a koordinovat jejich společné aktivity. Členy sdružení EUNIC jsou vedle Českých center například i Goethe-Institut (Německo), Instituto Cervantes (Španělsko), British Council (Spojené království) nebo Institut de France (Francouzský Institut).

#### 5.5.5.1 Strategie Českých center

Na začátku roku 2012 byl zveřejněn dokument s názvem Strategie činností Českých center 2012 - 2015, jež představuje koncepci vývoje pro nadcházející čtyři roky. Podle této zprávy jsou Česká centra zřízena za účelem celkové propagace ČR v zahraničí a jejich úkolem je propojit působení v oblasti kultury, vnějších ekonomických vztahů a cestovního ruchu. Zajišťují také informační servis o naší zemi.

<sup>12</sup>Zdroj: webové stránky Česká centra: [www.czechcentres.cz](http://www.czechcentres.cz)

Dokument představuje také oficiální posláni Českých center, které zní: „Efektivní zahraniční propagaci České republiky posilovat její dobré jméno ve světě.“ (Strategie činností Českých center, 2012, s. 1)

Tomuto posláni by měly být přizpůsobeny všechny cíle a jednotlivé činnosti Českých center by měly vést k jeho naplnění.

Strategie představuje také seznam priorit, na které je třeba klást důraz při naplňování stanovených cílů. Těmito prioritami jsou například: Zapojit do zahraniční prezentace ČR české vývozce; zefektivnit zahraniční kulturní propagaci s využitím multiplikace (oslovit klíčové odborníky, využití médií, veletrhů, festivalů, novinářských či kurátorských cest); z pozice příspěvkové organizace najít další možnosti externího financování projektů; využívat znalostí a zkušeností i teritorií, kde nemají Česká centra dosud zapojení apod.

Strategickými cíli Českých center jsou podle dokumentu následující body, které zpráva dále rozvádí a vysvětluje:

- „I. Přispívat ke strategické prezentaci ČR v zahraničí.
- II. Propojovat kulturní a ekonomickou rovinu prezentace.
- III. Posilovat vztahy s veřejností a marketingovou komunikaci.
- IV. Zvyšovat podíl externího financování projektů Českých center.
- V. Rozšiřovat teritoriální působení Českých center: aktivitami, programem a nabídkou služeb.
- VI. Prohloubit provázanost činnosti s aktivitami zřizovatele.
- VII. Zajišťovat vnitřní rozvoj organizace.“(Strategie činností Českých center, 2012, s. 3)

V závěru zprávy mimo jiné stojí, že Česká centra budou při přípravě svých programů spolupracovat s dalšími institucemi, jež mají za úkol propagovat ČR v zahraničí, aby bylo vytvořeno maximálního synergického efektu.

### **5.5.6 Loga organizací prezentujících ČR v zahraničí**

Závěr případové studie bude náležet srovnání logotypů jednotlivých výše představených institucí, jež zastupují Českou republiku v zahraničí. Jsou jimi Velvyslanectví České republiky v jednotlivých zemích coby hlavní úřad diplomacie, Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, Česká agentura na podporu obchodu – CzechTrade, Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest a Česká centra.





Obrázek 10: Loga organizací prezentujících ČR v zahraničí

Podobu jednoduchého (až minimalistického přesto vystihujícího) loga využívající Českého lva, jež je součástí státního znaku ČR, používá pro svou prezentaci Velvyslanectví České republiky ve Vídni. Logo je přizpůsobenou variantou loga Ministerstva zahraničních věcí ČR a používá se i pro označení velvyslanectví, ambasád nebo konzulátů. Výše uvedený příklad loga je sice v českém jazyce, ale na internetových stránkách jednotlivých úřadů je vždy uveden nápis v příslušném jazyce pro zemi, níž sídlí. Logo tvoří červená a modrá vertikální linka s odkazem na českou trikolóru (bílá, červená, modrá). Logo je zdobeno i výrazným patkovým písmem, jež je znakem tradicionalisty.

Logo České centrály cestovního ruchu – agentury CzechTourism také využívá státního symbolu ČR. Logo je stylizováno do vlající vlajky České republiky. Toto logo je variantou loga České republiky z roku 2003 (Obrázek 8). Respektive hlavní podoba vlajky zůstává stejná a jen se nápis „Czech Republic“ nahradí názvem „CzechTourism“. Snad tato variabilnost obou log je důvodem, proč odmítá agentura CzechTourism používat nové marketingové logo České republiky z roku 2005 (Obrázek 5).

Třetím logotypem v pořadí je značka agentury pro podporu obchodu – CzechTrade. I toto logo využívá stylizace vlajky ČR, i když ne na tolik denotativní úrovni. Z vlajky zůstává jen fragment v podobě modrého klínu, který v tomto případě představuje ještě oceán, v němž lze spatřit jednotlivé kontinenty světa. Červený pruh vlajky zastupuje červený nápis „CzechTrade“. Logo působí výrazně, silně a suverénně.

Dalším logem v pořadí je logotyp Agentury pro podporu podnikání a investic – CzechInvest. I toto logo využívá barevné kombinace, jako loga předchozí; tedy trikolóru z české státní vlajky. Nápis „CzechInvest“ je napsán majuskulí (velkými písmeny) a pomyslně rozdělen vystřídáním barev červené a modré. Vzájemně křížící se kruhy nemají tolik konkrétní podobu, za to nechávají více prostoru pro příjemce sdělení. Mohou tak například symbolizovat obchodní cyklus, návaznost distribučních cest či tok financí.

Posledním logem v pořadí je grafická prezentace Českých center. Toto logo se výrazně liší od předchozích symbolů, jelikož nevyužívá podobu státních symbolů ČR. Jediným odká-

zem může být červený bod na pravé straně, který společně s modrou barvou opět připomíná českou trikolóru. Modrá hranatá spirála může opět suplovat modrý klín z české státní vlajky. Zároveň si však logo zachovává značnou míru abstrakce a volného výkladu při čtení tohoto znaku. Modrý objekt nalevo může symbolizovat místo, kulturu nebo mysl, modrá linie cestu a červený bod pozici kam směřujeme či odkud vycházíme. Množství výkladů tohoto loga se proto nabízí celá řada, což může předejít jeho rychlému zestárnutí. Zajímavostí tohoto loga je také jeho bilingvnost: logo zahrnuje současně českou i cizojazyčnou variantu. Nápis „Czech Centre“ se zamění za jinou jazykovou variantu dle příslušné země a přesune se do horní části loga. Pod přímkou zůstává vždy zachována česká podoba názvu: „České centrum“.

## 6 ČESKÉ CENTRUM VÍDEŇ

Jelikož je Rakousko sousední zemí a důležitým obchodním, politickým i humanitárním partnerem, bylo zde České centrum zřízeno jako jedno z prvních. České centrum Vídeň existuje již od roku 1994. Svou velikostí patří České centrum Vídeň ke středně velkým pobočkám. Sídlí v centru hlavního města Rakouska na adrese Herrengasse 17 nedaleko císařského paláce Hofburg, jež patří společně s katedrálou svatého Štěpána (Stephansdom) k nejvýznamnějším a nejnavštěvovanějším symbolům Vídně.

České centrum Vídeň usiluje prezentaci ČR v zahraničí v oblasti kultury, vzdělávání, obchodu a turismu. Prostřednictvím kulturního a společenského programu se snaží co nejlépe prezentovat a propagovat Českou republiku nejen ve Vídni, ale i v ostatních místech Rakouska (v roce 2011 například v Linci, Kremži, RosenaunebovFeldkirchen in Kärnten). Od roku 2012 byla působnost ČCV rozšířena ještě o Švýcarsko, kde není samostatné ČC. Cílem Českého centra Vídeň (ČCV) je tedy propagace České republiky v Rakousku a nově i ve Švýcarsku.

Spolupracuje s ostatními institucemi (například s muzei, galeriemi, divadly, školami apod.) a pořádá výstavy a vernisáže, přehlídky designu či módy, autorská čtení, prezentace o místech ČR nebo osobnostech české kultury, koncerty, promítání filmů apod.

Prostory na Herrengasse 17 sdílí České centrum Vídeň společně se zahraničním zastoupením České centrály cestovního ruchu v Rakousku – CzechTourism. Obě instituce (ČCV i rakouská pobočka CzechTourism) tak poskytují také informační servis (osobně na recepci nebo telefonicky a elektronicky přes e-mail) na společné recepci každý všední den v době od 10.00 do 17.00 hodin. Zatímco kancelář CzechTourism poskytuje návštěvníkům zejména informace o rekreačních a cestovních destinacích v ČR, informuje o turistických zajímavostech a poskytuje letáčky či městské plánky, České centrum informuje zejména o českém kulturním programu ve Vídni (nejen prezentace vlastních událostí, ale i ostatních projektů souvisejících s českou kulturou) nebo o kulturním dění v Česku (například plánované koncerty či aktuální umělecké výstavy). Samozřejmě řeší i další případné otázky či požadavky návštěvníků ohledně České republiky a české kultury.

ČCV je jednou ze zakládajících organizací společenství EUNIC ve Vídni. Snaží se tak spolupracovat i s jinými zahraničními kulturními instituty a částečně se podílet na společném programu. V roce 2011 ČCV společně s maďarským institutem Collegium Hungaricum a s

účastí Rakouska uspořádali výstavu Die blaue ... istgrün (Modrá ... je zelená), jež prezentovala české, maďarské i rakouské designéry a umělce společně.

Dalšími významnými partnerskými institucemi jsou Velvyslanectví České republiky ve Vídni spolu s Ministerstvem zahraničních věcí ČR, jimž je ČCV podřízeno. Dále spolupracuje České centrum Vídeň se Spolkovým ministerstvem evropských a zahraničních věcí Rakouska (BMeiA), Ministerstvem kultury ČR, vládní agenturou CzechTourism, s Kulturním klubem Čechů a Slováků v Rakousku, Školským spolkem Komenský (česko-rakouskou soukromou školou), Katedrou slavistiky Univerzity Vídeň nebo s českým undergroundovým klubem Tagasyl a Nachtasyl. K spolupracujícím organizacím dále patří různá vídeňská muzea a galerie (například MuseumsQuartier či Belvedere), divadla (např. Volkstheater Wien) a celá řada rakouských kulturních institucí i festivalů.

## 6.1 Cílové skupiny a návštěvníci ČCV

České centrum Vídeň se snaží své služby nabídnout následujícím cílovým skupinám.

Nejdůležitější cílovou skupinou je rakouská veřejnost (ať už laická nebo odborná). Jsou to lidé, kteří se z nějakého důvodu zajímají o kulturu, turismus, vzdělání či umění nebo zájemce, kteří se těmto odvětvím věnují profesně. Může se jednat o lidi, kteří mají k České republice a k české kultuře vztah a tento jejich zájem dále rozvíjet. Dále sem mohou patřit i rakouští občané, kteří nemají příliš velké povědomí a znalosti o české zemi a kultuře. Těmto lidem se ČCV pokouší nabídnout co nejlepší a nejkompaktnější informace a vytvořit tak pozitivní obraz o České republice; zejména v odvětví kultury, vzdělání, obchodu a turismu.

Druhou obsáhlou cílovou skupinou jsou rakouské instituce a organizace. Do této široké skupiny patří státní i nevládní, neziskové i komerční subjekty, jednorázové i dlouhodobé projekty, s kterými se ČCV pokouší navázat komunikaci. Cílem tohoto snažení je zejména získání kontaktů po další spolupráci, která může přispět k rozvoji organizace i k budování dobrého jména ČCV i České republiky.

Dalšími důležitými cílovými skupinami komunikace ČCV jsou zastupitelské úřady a vládní instituce (např. Spolkové ministerstvo evropských a zahraničních věcí Rakouska, Velvyslanectví ČR ve Vídni, Ministerstvo zahraničí ČR, zastupitelské orgány ČR, Rakouska nebo města Vídeň), spolupracující organizace (například CzechTourism) a v neposlední řadě ústředí Českých center sídlící v Praze.

Ne vždy se vytypované cílové skupiny musí shodovat s reálnými návštěvníky organizace. Přestože jsou Česká centra zřízena za účelem propagace ČR v zahraničí – tedy v tomto případě zejména pro komunikaci s Rakušany, navštěvuje ČCV i řada Čechů. Proto tedy byli nejčastější návštěvníci ČCV na základě autorova pozorování rozděleni do čtyř základních skupin:

a) Rakušané, kteří plánují výlet do ČR. Ptají se na cestu, dopravu nebo turistické zajímavosti a tipy. Většinou se jedná o návštěvníky staršího věku, kteří potřebují zjistit konkrétní informace nebo si jen vezmou prospekty v německém jazyce a informace nastudují sami. Tato skupina návštěvníků je primární cílovou skupinou pobočky CzechTourism.

b) Češi žijící ve Vídni – dlouholetí imigranti, kteří ve Vídni žijí už delší dobu, nebo lidé, kteří pobývají ve Vídni kratší čas (přijeli za prací nebo studiem) a do Českého studia se přišli podívat mnohdy ze zvědavosti nebo pro zajímavost. Jedná se zejména o jedince, kteří mají velmi kladný vztah ke kultuře, a oslovil je kulturní program ČCV. Ti, co žijí ve Vídni delší dobu, hledají zejména kontakt s českou kulturou a uměním. Ti, co pobývají ve Vídni kratší dobu, kontaktují místo s česky mluvícími zaměstnanci s prosbou o radu nebo za účelem kulturního vyžití ve Vídni.

c) Rakušané zajímající se o českou kulturu – například studenti slavistiky (bohemistiky) či historie nebo lidé, kteří mají často nějaké pouto s Českou republikou – nejčastěji potomci Čechů nebo jejich rodinní příbuzní. Často mohou být tito rakouští návštěvníci přímo v doprovodu českého rodáka. Samozřejmě sem zavítají i Rakušané, kteří nemají konkrétní pouto s Českou republikou, ale zaujal je program ČCV (například výstava či koncert), který je po všechny návštěvníky zadarmo.

d) Čeští turisté, kteří jsou na výletě ve Vídni. Často se na recepci zastaví čeští turisté, kteří tráví dovolenou či krátký výlet ve Vídni a potřebují se zeptat na potřebné informace v češtině. Někdy se tu zastaví i cizinci z jiného státu, než je Česko nebo Rakousko, a dožadují se informací o Vídni (zejména o poloze některých institucí či služeb). Přestože tato poslední skupina není cílovou skupinou Českých center, je i pro ně ČCV otevřené. Pro tyto návštěvníky jsou například připraveny plánky města Vídně v německém i v anglickém jazyce.

## 6.2 Program ČCV a jeho návštěvnost

Podle statistiky za rok 2011 se přímo v prostorách Českého centra konalo okolo 50 akcí, zahrnující přednášky, autorská čtení, výstavy a vernisáže nebo prezentace. Celkem za účelem návštěvy těchto událostí přišlo do ČCV asi 4500 návštěvníků. Průměrně se jednotlivých eventů zúčastnilo 40 - 70 návštěvníků. Velké celodenní akce může během jednoho dne navštívit až 300 lidí (například Pražský jarmark uspořádaný ve spolupráci s CzechTourism a Magistrátem hl. m. Prahy). Ostatní hosté ČCV mohli navštívit volně přístupné výstavy v prostorách ČCV během otvírací doby (všední dny; 10.00 -17.00h).

K tomu ještě ČCV pořádalo řadu koncertů klasické hudby i promítání českých filmů přímo na Velvyslanectví ČR ve Vídni z důvodů nevyhovujících prostorů v budově ČCV. (V budově ČCV je špatná akustika pro komorní koncerty a navíc je na Českém velvyslanectví k dispozici i promítací kinosál.)

K celkovému počtu událostí je ještě třeba zahrnout akce, které se sice nekonaly na půdě ČCV nebo Velvyslanectví ČR ve Vídni, ale na nichž se ČCV výrazně podílelo nebo celé zorganizovalo. Mezi tyto partnerské události patří například literární festival pro děti a mládež (Literatur für junge LeserInnen), divadelní představení na festivalu To nejlepší z východu (Die bestenaus dem Osten), oslavy 10. Výročí vzniku MusemusQuartier, rakouský filmový festival po lidská práva (This HumanWorld)nebo Noc literatury ve Vídni (Nacht der Literatur). Dále uspořádalo ČCV několik přednášek a workshopů pro studenty na dvojjazyčném gymnáziu Komenský. Těchto akcí konaných mimo prostory ČCV bylo v roce 2011 více jak 100. Celkový počet akcí a kulturních událostí, jež ČCV pořádalo nebo na nichž se nějakým způsobem podílelo, přesáhl v roce 2011 počtu 150. Celkový počet všech návštěvníků na všech událostech souvisejících s činností ČCV je jen těžko odhaditelný. Lze však předpokládat, že celková návštěvnost překročila 10 tisíc lidí.

## 7 SITUAČNÍ ANALÝZY ČESKÉHO CENTRA VE VÍDNI

### 7.1 SWOT analýza

Na základě vlastního autorova pozorování, dle interních materiálů ČCV a po konzultaci s vedoucími pracovníky byla sestavena následující tabulka představující SWOT analýzu organizace ČCV.

<p><b>Silné stránky (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrá poloha v centru Vídně</li> <li>- dlouholetá tradice</li> <li>- znalost zahr. kulturního prostředí</li> <li>- záštita ambasády ČR</li> <li>- síť partnerských organizací</li> <li>- vstupné zdarma</li> <li>- vlastní prostory</li> <li>- CzechTourism</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- návštěvnost a publikum</li> <li>- absence koherentní prezentace</li> <li>- omezení prostoru (akustika)</li> <li>- omezené finanční zdroje</li> <li>- nemožnost přivýdělku</li> <li>- nevyužitý potenciál sponzoringu</li> <li>- teritoriální specifika a normy</li> <li>- nejednotné programové priority vedení</li> <li>- nejasná kritéria hodnocení</li> </ul>
<p><b>Příležitosti (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření působnosti o Švýcarsko</li> <li>- spolupráce v rámci EUNIC</li> <li>- intenzivnější spolupráce se stávajícími partnery</li> <li>- možnost oslovení širokého spektra spolupráce</li> <li>- možnost využití sítě ČC ve světě</li> <li>- získání nových spolupracujících institucí/ festivalů</li> <li>- získání nových sponzorů</li> </ul>	<p><b>Hrozby (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence ve Vídni</li> <li>- přesytenost komunikačních kanálů</li> <li>- ztráta stávajících prostorů</li> <li>- omezení zdrojů ze strany MZV</li> </ul>

Tabulka 4: SWOT analýza Českého centra Vídeň<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Zdroj: autor

### 7.1.1 Silné stránky (Strengths)

- České centrum ve Vídni má výbornou strategickou polohu ve středu města, konkrétně na Herrengasse 17 nedaleko Hofburgu nebo vídeňské radnice. Nachází se v relativně rušné ulici, kde denně projde mnoho Rakušanů i turistů. Návštěvníci ČCV tak nemusí cestovat na okraj města a mohou se zastavit osobně. ČCV může také oslovit i náhodné kolemjdoucí – například svým programem nebo plakátem.
- ČCV má dlouholetou tradici. Ve Vídni působí již od roku 1993 a má tudíž i jistou publicitu, okruh pravidelných návštěvníků, kontakty a v neposlední řadě mnoho zkušeností.
- Díky tradici se instituce (nebo lépe řečeno zaměstnanci) může spolehnout na znalost zahraničního (konkrétně vídeňského) kulturního prostředí. Má přehled o pořádaných akcích, institucích, možnostech spolupráce, zvyklostech i mentalitě místních obyvatel, o chování publika apod. Výhodou je, že organizace sídlí přímo v místě, kde zároveň působí, a proto může rychle zpozorovat případné změny a reagovat na ně.
- ČCV spadá pod záštitu Velvyslanectví ČR ve Vídni. Může se tedy spolehnout na podporu i spolupráci. Instituce tak při kontaktu s jinými organizacemi působí seriózně a věrohodně (ČC jako důvěryhodný obchodní partner).
- ČCV disponuje sítí partnerských organizací, se kterými se spolupodílí na organizaci či propagaci různých akcí. Takovými organizacemi jsou například Kulturní klub Čechů a Slováků v Rakousku, Katedra slavistiky Univerzity Vídeň, Reálné gymnázium Komenský, český undergroundový klub Tagasyl a Nachtasyl a další.
- Konkurenční výhodou ČCV je nízká cena vstupného na kulturní akce. Konkrétně program konaný v prostorách ČCV je pro návštěvníky vždy zdarma.
- Předností ČCV je, že disponuje vlastními prostory, které může využívat k pořádání výstav a vernisáží, přednášek, prezentací, autorských čtení a k dalším společenským událostem. Ušetří tak řadu nákladů za pronájem dalších prostorů a naučí návštěvníky vracet se do ČC opakovaně.
- ČCV sdílí prostory společně se státní agenturou CzechTourism, která se stará a o propagaci ČR v oblasti cestovního ruchu. Mohou tak snáze a lehce spolupracovat na společných projektech propagujících ČR v Rakousku.



### 7.1.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- Úkolem českého centra je propagace České republiky v zahraničí. K vytvoření komunikačního aktu je však potřebné oslovení posluchačů – cílové skupiny, de facto veřejnosti. ČCCV v současné době usiluje o navýšení návštěvnosti na pořádaných akcích a vytvoření (nebo lépe řečeno rozšíření) skupiny návštěvníků, kteří budou mít zájem o Českou republiku a její kulturu, a proto se budou do ČR vracet. Problémem v současné době je nespecifikované publikum. Většinu publika tvoří Češi žijící v Rakousku nebo čeští turisté, kteří jsou právě ve Vídni. Prioritou ČR má však být komunikace s rakouskými obyvateli. Cílové skupiny z řad Rakušanů nejsou dále specifikovány a tudíž je těžké je oslovit.
- Českým centřům obecně, stejně jako jednotlivým pobočkám ČR chybí celistvá a koherentní prezentace. V komunikaci se často nepoužívá jednotný vizuální styl (corporate design), který by napomohl vytvoření jednotného obrazu instituce. Střídají se rovněž způsoby oslovení i komunikace s cílovými skupinami. Chybí jednotná komunikační koncepce, jak se chce ČR a zároveň ČR prezentovat.
- Přestože má ČCCV vlastní prostory, existují i jistá omezení tohoto prostoru, jako je například akustika, rozloha apod. V prostorách se nedají například pořádat koncerty, plesy nebo venkovní události.
- ČCCV, přestože je zřizováno Ministerstvem zahraničních věcí, se musí vyrovnávat s omezeným finančním rozpočtem. Dále pak nemá ČCCV příliš možností, jak svůj rozpočet navýšit. S finančním rozpočtem souvisí i nízký počet lidských zdrojů. K lidským zdrojům pak výrazně napomáhá přítomnost praktikantů, kteří jsou placeni domácími univerzitami (převážně v rámci programu Erasmus).
- Jak již bylo zmíněno, ČCCV nemá téměř možnost navýšit svůj rozpočet. Nemůže dosáhnout příjmu svou vedlejší činností, tak jak je běžné u jiných neziskových organizací. Důvodem tohoto omezení jsou místní podmínky a předpisy z rakouské strany, od Správy ČR i od Velvyslanectví ČR ve Vídni, pod které ČCCV spadá.
- Potenciál, který není dostatečně využit, spočívá ve sponzoringu. Uzavřením rozsáhlejších a dlouhodobějších kontraktů se sponzory může výrazně ulehčit rozpočtu organizace. Získání takových sponzorů je však často obtížné a komplikované.
- ČCCV se musí vypořádat a přizpůsobit teritoriálním specifickým a normám, které nejsou obvyklé v českém prostředí.

- Problémem českých center obecně jsou často nejednotné programové priority vedení. Ať už se týkají nařízení z centrály českých center, která sídlí v Praze, Ministerstva zahraničních věcí nebo z postů jednotlivých ředitelů českých center. Každá řídicí osoba má jiné priority a jiné představy o správném fungování českých center i o propagaci ČR v zahraničí. Toto se nejvíce projevuje při střídání jednotlivých osob na řídicích postech.
- Nejsou přesně stanovená kritéria pro hodnocení výkonnosti a efektivnosti českých center. Není řečeno, zda mají česká centra usilovat o cíle kvantitativní (oslovení co nejširšího publika, vysoká návštěvnost programů apod.) či cíle kvalitativní (kvalita programu, pestrost nabídky aj.). Také není určeno, jak budou tyto parametry porovnávány. Z nepřesnosti hodnocení výsledků pak pramení i nejasnost a nejednotnost stanovení dosahovaných cílů.

### 7.1.3 Příležitosti (Opportunities)

- Novou příležitostí bude od roku 2012 teritoriální rozšíření působnosti i o Švýcarsko. ČCCV tak bude mít za úkol propagovat ČR nejen v Rakousku, ale i ve Švýcarsku. Může tak navázat spolupráci s dalšími novými institucemi a využít svého programu v Rakousku rozšířit jej i do Švýcarska, kde může získat nové publikum.
- Další výraznou příležitostí představuje spolupráce s EUNIC, které sdružuje evropské národní kulturní instituty. Institutů je však celá řada a je často velmi obtížné shodnout se na jednotné koncepci či projektu, ke kterému by se všechny instituty připojily.
- Jistý potenciál do budoucna spočívá v intenzivnější spolupráci se stávajícími partnery. Stávající formy spolupráce by mohly být rozšířeny a prohloubeny. Společné projekty by se mohly konat také častěji a s větší působností.
- ČC má k dispozici široké spektrum institucí, se kterými může navázat spolupráci. Nesoustředí se pouze na úzce vymezenou oblast, ale působí v širokém poli kultury (hudba, film, divadlo, literatura, umění, design, fotografie, architektura a další) a může pronikat i do dalších oblastí, jako jsou turismus, obchod či vzdělání.
- Existuje také možnost využití sítě ČC ve světě. Tato možnost je již částečně využívána formou putovních výstav. Stále však existuje prostor pro bližší spolupráci mezi jednotlivými českými centry (zejména pak v případě jejich geografické či programové blízkosti). Dále by mohl být více rozvinut systém výměny informací a zkušeností mezi českými centry navzájem.

- Příležitost také představuje navázání spolupráce s novými partnery, festivaly, organizacemi a podobně. ČCV by se mohlo zapojit do více projektů a získat nové kontakty pro další spolupráci.
- Příležitostí v pohledu vyhledání zdrojů je oslovení a získání nových sponzorů. ČCV sice nemůže usilovat o granty z Evropské unie, ale může podpořit při získávání grantů umělce vystupující v jejich programu.
- Své aktivity může ČC směřovat nejen na hlavní město Vídeň, ale i do jiných regionů a měst Rakouska (např. Graz, Innsbruck, Linz atd.). Další možností je také rozvoj příhraniční spolupráce.

#### 7.1.4 Hrozby (Threats)

- V metropoli Vídni je silná konkurence z hlediska kulturních a společenských událostí. Denně nabízí místní instituce (divadla, kina, muzea, galerie, opery atd.) bohatý kulturní program, ze kterého si mohou návštěvníci vybírat, a mezi jednotlivými událostmi se často musí rozhodovat. Je tedy těžké přilákat návštěvníky na program ČCV, pokud se ve městě v tuto dobu nabízí program, který mohou návštěvníci považovat za zajímavější a atraktivnější.
- Se širokou nabídkou kulturního programu ve Vídni souvisí i velké množství využívaných komunikačních prostředků. Ve městě i díky rozvoji médií dochází k přesycenosti komunikačních kanálů. Obyvatelé Vídně jsou denně vystaveny velkému množství komunikačních sdělení (reklamy, letáky, plakáty, billboardy, časopisy, noviny, elektronická média apod.). Komunikace ČCV tak může v této informační „džungli“ lehce zaniknout.
- Jisté riziko by představovalo, kdyby byla ukončena smlouva o pronájmu stávajících prostorů ČCV. ČCV by pak muselo získat jiné prostory odpovídající rozlohou i umístěním stávající budově.
- Hrozbu do budoucna představuje snížení finančních zdrojů ze strany Ministerstva zahraničních věcí, jelikož se jedná v podstatě o jediný přísun finančních prostředků. Největší hrozbu by pak představovalo rozhodnutí MZV o ukončení provozu ČCV.

## 7.2 STEP analýza

### 7.2.1 Sociální a kulturní faktory

Sociokulturní faktory vycházejí z celkového chování společnosti i jejích jedinců a odrážejí proměny kulturních hodnot.

Důležitým faktorem současné kultury je globalizace a šíření mezinárodních kulturních produktů (například v podobě seriálů, filmů či hudby, které obletí v krátké době celý svět). Zejména kultura tzv. západních států se stále více připodobňuje, vytrácí se národní kultura a dochází tak i ke slábnutí národní identity. Z tohoto důvodu je třeba při výběru kulturního programu dbát důraz na jedinečný a originální charakter díla, který vystihuje a prezentuje jedinečnost české kultury.

Tento faktor souvisí také s komercializací kulturních statků a umění. Stále více kulturních produktů je podřizováno ekonomickým faktorům a ziskovosti, která je podmíněna buď vysokou cenou, nebo masovou distribucí. Často je však možné zaznamenat i opačný jev, který se naopak snaží vymezit vůči masové a populární kultuře. Vzniká tedy velká spousta alternativních proudů kultury a umění, které se naopak snaží od tzv. mainstreamového proudu co nejvíce odlišit. Přitom jsou tyto alternativní kultury často inspirované jinými (zejména orientálními) kulturami. Velký počet uměleckých proudů a žánrů vede také k vzájemnému ovlivňování a propojování kultur.

Ze sociologického hlediska je patrná stále rostoucí migrace a mobilita občanů. Důsledkem tohoto jevu je například větší počet kultur (zejména z postkomunistických zemí) žijících ve Vídni. Zároveň je cítit rostoucí důraz na znalost cizích jazyků. Dlouhodobě dochází k rozšíření anglického jazyka (zvláště ve Vídni mluví větší část populace i anglickým jazykem). Sociologickým trendem je i zvyšující se úroveň vzdělání. V akademickém prostředí dochází ke vzniku stále většího počtu disciplín, které vznikají syntézou různých vědních (humanitních i přírodovědných) oborů. Z tohoto důvodu je pro ČCV důležité mimo jiné také podporovat vzdělání, spolupracovat se školami a univerzitami a pokusit se tak i šířit český jazyk.

Postmoderní doba je charakteristická velkým množstvím mediálních i uměleckých žánrů, které se mohou zároveň prolínat i kombinovat. S roztříštěností mediálních a kulturních produktů souvisí i roztříštěnost publika a různorodé vlastnosti mediálních recipientů. Navíc mnoho kulturních produktů je dostupné on-line (například filmy, hudba, fotografie a

dokonce i grafiky, malby nebo záznamy divadelních inscenací). Proto je třeba využít přednosti živého zážitku a nabídnout recipientovi jedinečnou či interaktivní zkušenost.

Ne méně důležitým sociokulturním faktorem je zvyšující se kvalita života a kulturní předpoklady. Zejména v hlavním městě Vídeň je vysoká životní úroveň. Pro rakouskou metropoli je příznačné (i historicky zakotvené) silné kulturní zázemí pro recepci „náročnějších“ kulturních děl. Existuje tu široká a pestrá nabídka kulturního programu i silná konkurence. Zároveň je stále možné cítit silný důraz na rakouskou tradici a historii.

Sociální aspekty zahrnují také trávení volného času. Předpokládá se, že většina návštěvníků ČCV vykonávají pravidelné zaměstnání. Z tohoto důvodu je důležitý i čas konání jednotlivých událostí. Proto je důležité pořádat akce zejména ve večerních hodinách (nejlépe v pátek). Zkusit by se mohl i nový provoz například v sobotu, kdy lidé mohou projevit více zájmu o kulturní program (ale ne v neděli, kdy jsou v Rakousku všechny instituce i naprosto většina ekonomických subjektů zavřených).

### 7.2.2 Technologické faktory

Z technologického hlediska je důležité sledovat vývoj počítačů, strojů, techniky a elektroniky a následovat technologický pokrok. Ať už komunikační (například mobilní či internetová mezilidská komunikace), tak i informační (spravování databází, přístup a šíření informací) či reprezentační trendy (např. projektory či propagační možnosti).

Velmi důležitý a pozorovatelný je zejména rozvoj a expanze médií. Důsledkem je rostoucí interaktivita, mobilnost i rychlost přenosu informací.

Technologickými novinkami, jež mohou mít vliv na kulturu, jsou tzv. tablety a elektronické knihy. Řada těchto knih je také dostupná on-line. U filmu je možné pozorovat digitalizaci a stále častější technologii 3D promítání.

Výrazný rozvoj lze také zaznamenat na internetu, například v proměně sociálních sítí, specializovaných webů či on-line marketingu (např. SEO, SEM, databázový marketing či virální marketing).

Je možné pozorovat i proměnu mobilní komunikace (tzv. síť čtvrté generace 4G podporující připojení k internetu i s možností telefonování) a stále rozšířenější mobilní internet.

Důležitá je pro ČCV implikace technologických novinek do řízení, fungování a propagace organizace i do kulturního programu. Technologické novinky se mohou v umění a v kultu-

ře projevit například v podobě videoartu (či krátkých filmů) nebo netradičních elektronických hudebních nástrojů.

### 7.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomickým faktorem, který by mohl negativně ovlivnit fungování ČCV je například krize eura, Evropské unie či omezení evropských fondů, které velkou měrou přispívají ke státnímu rozpočtu.

Důležitým hlediskem je samozřejmě financování organizace. ČCV je de facto zcela závislé na příjmu financí od Ministerstva zahraničních věcí ČR.

Dalším ekonomickými faktory jsou rostoucí ceny energií a inflace, jež s sebou nese za následek rostoucí náklady přinášející i potřebu navyšování i příspěvku od MZV. Je třeba navázat intenzivnější spolupráci s jinými organizacemi a ekonomickými subjekty a současně hledat alternativní zdroje financí (respektive sponzory).

V současné době není dostatek financí na honoráře umělců a ČCV využívá zejména prestiže, kterou prezentace na mezinárodním poli představuje. Účinkujícím a vystavovatelům nejsou placeny honoráře (prezentace ve Vídni totiž pomáhá jejich propagaci na mezinárodní kulturní scéně). Případně jsou někdy umělcům hrazeny náklady na cestu či instalaci výstavy (ubytování je většinou zajištěno na Velvyslanectví ČR ve Vídni).

V ekonomice je možné zaznamenat i rostoucí důraz na kreativitu a inovace. Bylo by proto dobré částečně propojit umění s ekonomickými aspekty a nabídnout tak kreativní a neobvyklá řešení. Návrhem je ukázat zahraničním investorům, že čeští studenti, umělci či firmy dokážou být inovativní a přicházet s netradičními řešeními. Jedním z takových způsobů je třeba uspořádat soutěže na určitá kreativní řešení a hledat co nejefektivnější cesty. Tyto práce by se mohly následně prezentovat rakouské laické i odborné veřejnosti. (Návrhem by tak mohlo být propojení kulturních projektů s kreativním průmyslem: například spojení grafického designu a reklamy a ukázat třeba práce českých studentů, kteří se věnují reklamní tvorbě.)

### 7.2.4 Politické faktory

Na fungování ČCV má neodmyslitelný vliv zahraniční a mezinárodní vztahy stejně jako česká diplomacie. Proto je důležité neustále sledovat českou, rakouskou i mezinárodní politickou situaci. Stejně tak je potřeba sledovat nové předpisy a vyhlášky (jak rakouské, tak české), které by mohly ovlivnit provoz ČCV nebo pořádání společenských akcí.

Jedním z důležitých faktorů je politická stabilita. Současně tak i klidná situace uvnitř Evropské unie je základním předpokladem pro dobré fungování mezinárodní spolupráce evropských států.

Dalším politickým faktorem je vládní podpora cestovního ruchu a turismu ČR. Komunikace s vládou a státní správou může napomoci při otázkách propagace jednotlivých regionů.

V současné době je na místě sledovat i politické a občanské nepokoje v ČR a ve světě (např. hnutí Stop Temelin, Anonymous, Occupy Wall Street apod.). Současně je důležité dbát dodržování protikorupčních opatření (např. při veřejných zakázkách), na jejichž dodržování začíná být kladen stále větší důraz.

Z pohledu kulturní organizace jsou důležitá legislativa upravující autorská práva a řešící možnost stahování autorských děl z internetu či jejich kopírování anebo veřejnou prezentaci.

České centrum Vídeň není ovlivňováno jen zřizovatelem – Ministerstvem zahraničních věcí ČR, ale i ústředím Českých center (v Praze) a řídí se strategií ČC, která určuje hlavní cíle a poslání organizace.

## 8 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU ČCV

Marketingový mix se skládá ze čtyř hlavních částí, jež představují tzv. 4P (price, place, product, promotion). Následující kapitola se pozkouší zhodnotit fungování ČCV právě z pohledu těchto čtyř rovin.

### 8.1 Cena

Cena je aspektem, který hraje důležitou roli zejména v komerčním sektoru. V případě Českého centra ve Vídni jsou všechny události pořádané v budově ČCV nebo Velvyslanectví České republiky ve Vídni zdarma přístupné veřejnosti. Podle pokynů MZV a ústředí ČC dokonce nesmí České centrum Vídeň vybírat vstupné na akce konané v prostorách organizace.

ČCV však může pobírat honorář za služby, jakými jsou například jazykové kurzy, výukové programy či překladatelská činnost. V současné době však nabídka těchto služeb není realizována.

Z pohledu nabídky kulturního programu ve Vídni představuje tato absence vstupného jednoznačně silnou konkurenční výhodu. Cena lístků do kina se ve Vídni pohybuje průměrně okolo 6 až 10 euro. Například cena vstupného do významných vídeňských galerií, jako jsou Albertina, Kunsthalle Wien, Museum moderner Kunst (MuMoK), Belvedere či Kunst Haus Wien se pohybují v rozmezí od 5 do 12 euro. ČCV sice nemůže svou nabídkou konkurovat tak významným výstavním domům ve Vídni, ale může oslovit jak zájemce o kulturu i umění, tak i náhodné návštěvníky, kteří na výstavu mohou zavítat spíše ze zvědavosti. Z tohoto důvodu si může ČCV dovolit i svým způsobem experimentálnější a odvážnější projekty, které nemusí následovat hlavní tendence a proudy, jelikož není nutně závislé na počtu návštěvníků a zisku ze vstupného. V programu ČCV se tak díky tomuto faktoru (ceny vstupného) mohou objevit umělci a autoři, kteří by se na ostatních kulturních institucích zatím jen obtížně prosazovali.

### 8.2 Místo

ČCV sídlí v hlavním městě Rakouska, jež leží necelých 100 km od českých hranic. Z Brna je to do Vídně 130 km a z Prahy do Vídně je vzdálenost automobilem 330 km. Nedaleko Vídně se nachází také hlavní město Slovenska – Bratislava (po silnici asi 70 km). Vídeň je hlavním spojovacím městem mezi tzv. východem a západem Evropy. Ve Vídni se nachází



jedno ze sídel OSN – Vienna International Centre takzvané UNO-City, jež zde bylo postaveno v letech 1973 – 1979. Vídeň byla v historii hlavním městem habsburské monarchie a dodnes je velice důležitým místem v oblasti mezinárodních vztahů a diplomacie.

Vídeň je město bohaté na historii a zároveň je velice vyhledávanou turistickou destinací v letním i v zimním období (díky vánočním trhům). Město nabízí velké množství galerií, divadel, koncertních a jiných uměleckých a kulturních institutů. Proto je město Vídeň turisty vyhledávanou lokalitou nejen kvůli historickým památkám, ale zejména díky široké a bohaté kulturní nabídce. Současně se zde nachází i silná komerční i nezisková konkurence na poli kultury a umění.

Samotné sídlo českého centra Vídeň se nachází ve velmi lukrativní poloze v samotném jádru města na adrese Herrengasse 17, jež leží nedaleko turisticky vyhledávaných míst jako je hrad a bývalé sídlo rakouské monarchie Hofburg, kde se nachází i původní vykopávky římského tábor Vindobona. Nedaleko ČCV je také známá katedrála Stephansdom (katedrála sv. Štěpána) nebo turisty vyhledávaná Wiener Rathaus (Vídeňská radnice), kde jsou každoročně pořádány známé vánoční trhy (Christkindlmarkt).

(Příloha 2: Poloha Českého centra Vídeň)

České centrum Vídeň je tak dobře dostupné nejen turistům, ale i obyvatelům Vídně, jelikož leží nedaleko stanice metra Herrengasse na zastávce linky U13. Metro jezdí ve Vídni do půlnočních hodin, v noci mezi pátkem a sobotou a v noci ze soboty na neděli jezdí téměř nepřetržitě.

Již z ulice lze nahlédnout skleněnými dveřmi dovnitř budovy, což působí příjemným dojmem, protože nový návštěvník se nemusí bát vstupu do neznáma. Přestože je přístup do budovy viditelný a označen cedulí s nápisem, může být často přehlédnut, jelikož se nachází na poměrně úzké a málo prosvětlené ulici, kde není dostatečný výhled. Toto je faktor, s kterým by bylo ještě dobré dále pracovat a vymyslet tak způsob, jak zaujmout pozornost kolemjdoucích z ulice. Vstup do Českého centra Vídeň je přístupný přímo z ulice, kdy se návštěvník dostane přímo na recepci, kde sedí po jednom zástupci (nejčastěji praktikantky) Českého centra Vídeň a agentury CzechTourism. Na recepci mají stážisti nebo stážistky k dispozici počítač s internetem, tiskárnu s kopírkou a telefon. Jsou k dispozici přicházejícím návštěvníkům a mohou jim tak ihned poskytnout radu, informace nebo letáky, které jsou k dispozici.

Kousek dále za recepcí se nacházejí police s prospekty, s vybranými knihami (další část literatury je ukryta v kancelářích zaměstnanců) a s novinami a časopisy (v českém i německém jazyce). Vstupní prostor je také doplněn koženou sedačkou, konferenčním stolem a stojacím věšákem na odložení kabátů.

(Příloha 3: Fotografie budovy ČCV)

Dále se návštěvník dostane otevřeným prostorem po schodech od vyvýšeného mezipatra, kde se nachází reprezentativní a výstavní prostor ČCV. V tomto prostoru se konají výstavy a vernisáže, prezentace za využití počítače a projektoru nebo autorská čtení. V zadních prostorách za dveřmi, kde se nacházejí kanceláře Českého centra a CzechTourism nebo sklad a kuchyňka pro zaměstnance, se skladují i židle, které se v případě potřeby přenesou do veřejných prostorů (stejně jako stoly, sklenice nebo lednice na chlazení nápojů při vernisážích). Sál však nemá dobrou akustiku a podmínky pro pořádání živých koncertů či promítání filmů, a proto jsou tyto aktivity uskutečňovány na Velvyslanectví ČR ve Vídni, které se nachází dále od centra města.

Z mezipatra lze pokračovat výše, kde se nacházejí další reprezentativní kanceláře Českého centra (zástupce ředitele, pracovník PR a ředitel ČCV).

Jak již bylo zmíněno, pro pořádání některých specifických kulturních akcí bývá využíváno prostorů Velvyslanectví České republiky ve Vídni. Poloha Velvyslanectví ČR ve Vídni je sice dále od centra města, ale zato relativně dobře dostupná. České velvyslanectví se nachází nedaleko turistů i Rakušany vyhledávaného zámku Schönbrunn (konkrétně na adrese Penzingerstraße 11-13). Přestože je velvyslanectví dále od samotného jádra města a nedá se sem snadno dojít pěšky, je velice dobře dostupné automobilem nebo městskou hromadnou dopravou, jelikož sem jezdí pravidelné tramvajové tramvaje.

Na velvyslanectví je reprezentativní sál s pianem a dobrou akustikou vhodný pro pořádání komorních koncertů. Ve spodním podlaží budovy se nachází šatna pro odkládání kabátů a menší plně funkční kinosál vhodný pro promítání filmů. Budova velvyslanectví nabízí také reprezentativní pokoje využívané pro ubytování státních návštěv. V případě potřeby je zde možné ubytovat vzácné hosty, vystavovatele nebo umělce účinkující v programu Českého centra Vídeň.

### 8.3 Produkt

Produktem ČCV jsou zejména služby (poskytování informací a zprostředkování kontaktu) a kulturní program. Dramaturgie ČCV se v roce 2011 soustředila na prezentaci současné umělecké tvorby se zahrnutím velkého počtu uměleckých žánrů.

Z oblasti současného výtvarného umění uspořádalo ČCV ve vlastních prostorách výstavu umělkyně Jany Kasalové, Zbyňka Sekala nebo Michala Škody. Dále výstavu fotografií Markéty Luskačové nebo architektonického studia Fellerer- Vendl Architekten se vztahem k České republice. Ke konci roku 2011 proběhla také výstava Národní ceny za studentský design s názvem Nový (Z)boží!.

Společně s Kulturním klubem Čechů a Slováků v Rakousku a ve spolupráci s velvyslanectvím představilo úspěšné současné české filmy jako *Přežít svůj život* (režie Jan Švankmajer), *Příběhy obyčejného šílenství* (Petr Zelenka), *Odcházení* (Václav Havel), *Kuky se vrací* (Jan Svěrák) nebo *Pouta* (Radim Špaček). Dále cyklus filmů od Karla Kachyni a Jana Procházky: *Kočár do Vídně*, *Noc nevěsty*, nebo *Ucho*. Český film byl prezentován také na vídeňském festivalu *Tricky Woman* nebo rakouském filmovém festivalu za lidská práva *This Human World*.

Hudební produkce se kvůli nevyhovujícím podmínkám také uskutečnila mimo prostory ČCV. Většina koncertů proběhla ve vídeňských klubech *Nachtasyl*, *Sargfabrik* nebo *Porgy & Bess*. Například během spolupráce s jazzovým festivalem *Step Gross the Czech & Slovak Border* na němž vystoupila řada českých jazzových hudebníků. Komorní koncerty klasické hudby byly uspořádány na půdě Velvyslanectví ČR ve Vídni. Další významnou spoluprací představovaly oslavy 10. výročí *MuseumsQuartieru (MQ)* společně se sdružením *EUNICVienna*, na nichž vystoupilo české hudební uskupení *DVA*.

Bohatý program nabídlo České centrum také v oblasti literatury a autorského čtení. V prostorách Českého centra Vídeň se uskutečnilo představení českých autorů, jejichž díla jsou přeložena také do němčiny (například *Martin Ryšavý*, *Jaromír Konečný*, *Jiří Kratochvíl*, *Iva Procházková* a celá řada dalších). Představilo české autory také na vídeňských literárních festivalech *Literatur für junge LeserInnen*, *O-Töne*, *Lese festwoche* nebo *Tagebuchtag*. Nejvýznamnějším projektem v rámci literatury však byla *Noc literatury* ve Vídni, na jehož přípravě ČCV spolupracovalo s Polským institutem, *Collegium Hungaricum* a s městskou vídeňskou knihovnou. Řada českých autorů také vystoupila při výuce českého jazyka na dvojjazyčném gymnáziu *Komenský*.

Co se týče kulturního programu, spolupracovalo ČCV v roce 2011 také například na třídenní akci Dny české architektury nebo na vídeňském festivalu designu – Vienna Design Week. V listopadu spolupracovalo s festivalem Ti nejlepší z východu (Die bestenaus dem Osten), na němž se během dvou dnů představilo Pražské komorní divadlo.

Přestože agentura CzechTourism zajišťuje všechny akce týkající se turismu (prezentace na veletrzích, poskytování turistických informací), na turistických prezentacích ve vlastních prostorách pracují společně. V roce 2011 se konaly prezentace turistických destinací Lázně Luhačovice, Olomouckého kraje, Kutné Hory a regionu Jihovýchodní Morava. Ve spolupráci s Magistrátem hlavního města Prahy i CzechTourismu se uskutečnil Pražský jarmark, na němž byla představena kulturní i kulinářská specifika či budoucí plány města. Rakouským občanům bylo mimo jiné představeno také 14 měst, která mezi lety 1994 – 2008 získala ocenění Historické město roku.

Jak již bylo také zmíněno, ČCV poskytuje také informační servis: osobně na recepci nebo prostřednictvím e-mailu či telefonu. Zejména v otázkách turistických informací vypomáhá ČCV agentura CzechTourism.

Jazykové kurzy v současné době ČCV nenabízí, ale v současné době uvažuje o jejich otevření. Rozhodujícím faktorem by byl zájem veřejnosti o tyto kurzy. Kurzy by se mohly konat ve večerních hodinách přímo v reprezentačních prostorách ČCV, kam by se přenesly jen stoly a židle z úložného prostoru. Kapacity těchto kurzů by však byly značně omezeny nebo by se musely najít jiné prostory pro výuku.

ČCV vedle vlastní spolupráci na projektech nabízí zprostředkování českého umění s rakouskými institucemi. Pomáhá třeba navazovat kontakty s českými umělci a zve umělce na festivaly a případně jim zajišťuje ubytování. Spolupracuje tak přímo či nepřímo s řadou organizací, institucí či festivalů.

Dalším faktorem, který bývá někdy (zejména v sektoru služeb) uváděn jako tzv. 5. P jsou lidé (people) – zejména tedy zaměstnanci, personál. České centrum disponuje zkušeným personálem, jež tvoří lidé s dostatečným vzděláním i s praxí v oboru. Na recepci se střídají dva vysokoškolští stážisti, respektive stážistky, kteří pobývají v ČCV 6 měsíců. Těmto praktikantům nemusí ČCV platit honorář, jelikož dostávají stipendium (nejčastěji z programu Erasmus).

## 8.4 Komunikace

Na úvod je třeba poznamenat, že pro ČCV jsou příznačné dva hlavní typy komunikace s veřejností. Jedna komunikace se zaměřuje na propagaci ČR (a české kultury) a druhý způsob komunikace propaguje samotné činnosti Českého centra ve Vídni. České centrum se snaží propagovat svou činnost i program, který nabízí či zprostředkovává, ale zároveň je jeho úkolem šíření i povědomí o České republice. Přestože se může na první pohled jednat o dva rozdílné přístupy k marketingové komunikaci, mnohdy se mohou tyto typy komunikace překrývat nebo vzájemně doplňovat.

Cílem komunikace ČC je propagovat ČR jako moderní a kreativní zemi s bohatou kulturní tradicí. Česká centra ve světě mají oslovit rozsáhlé spektrum zahraničních cílových skupin. Jsou jimi široká veřejnost, odborná veřejnost, institucionální partneři a média. Pro nové generace zahraničních Čechů mají nabídnout i možnosti výuky mateřského českého jazyka.

ČCV komunikuje zejména prostřednictvím kulturních akcí a eventů, na internetu (e-mail, webové stránky či Facebook), osobně (účastí na eventech či na recepci ČCV) a také přes propagační materiály (zejména programové letáky). Komunikační potenciál má díky své výhodné poloze v centru města i samotná budova. Tato výhoda je částečně využita vývěsní cedulí a výlohou, kde jsou zavěšovány plakáty a program. Před budovou je také držák na programové letáky.

Pro ČCV je důležitá i komunikace se samostatnými zaměstnanci (to není při počtu 7 zaměstnanců takový problém) a odpovědnými institucemi tj. ústředí Českých center v Praze, Velvyslanectví ČR ve Vídni, případně s Ministerstvem zahraničních věcí ČR.

Důkladnější rozbor bude proveden následující části – tj. v analýze komunikačního mixu ČCV.

## 9 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU ČCV

### 9.1 Reklama

Jak je tomu u neziskových organizací obvyklé, reklama není využívána především z nedostatečných finančních zdrojů.

České centrum Vídeň disponuje programovými letáky, které nechává tisknout na dva měsíce. V programovém letáku se však může objevit i událost pořádaná jinou institucí, na které ovšem vystupuje přímo český umělec či je blíže spjat s českou kulturou. V takovém případě se ČCV stává partnerem události, a proto se objeví i v programové nabídce ČCV. Tyto letáky mají formát skládačky na způsob leporela a v poskládaném stavu má rozměr 21 x 10 cm.

(Příloha 4: Programové letáky ČCV z roku 2009,2010, 2011)

Grafická podoba letáků prošla za poslední 3 roky několika drobnými změnami, což není příliš dobré pro budování stálé a konzistentní firemní image. Typickým znakem je jednoduchý design založený na dominanci jedné barvy. Každý leták je proveden jinou barvou. Společně letáky vytváří sice jednotný koncept, ale samostatným letákům na první pohled chybí jasné identifikační znaky, které by si recipienti spojili s Českým centrem, českou kulturou nebo s nějakou konkrétnější entitou.

Letáky jsou k dispozici přímo na recepci ČCV, ve stojanu před budovou ČCV, kde pojde denně velké množství lidí, kteří si tak letáky mohou jednoduše vzít a nahlédnout do programu. Dále jsou letáky distribuovány do partnerských institucí, jak je Velvyslanectví ČR ve Vídni nebo místa, kde se v nacházejícím období koná akce spolupořádaná ČCV.

K vybraným událostem jsou zhotovovány také speciální prospekty informující blíže o konkrétní události. Na těchto letácích nechybí čas a místo konání, informace o umělci či interpretovi a na neposledním místě loga podporujících a pořadatelských organizací (mezi nimiž je i logo Českého centra Vídeň). Tyto letáky však nevznikají moc často a většinou jen, pokud je iniciuje jiná pořádající organizace.

Stejně tak je to s plakáty. Plakáty nejsou vyráběny zejména kvůli nedostatečným finančním zdrojům. Občas se objeví plakáty k jednotlivým událostem, které nechává tisknout spolu pořádající organizace. V případě dlouhodobější výstavy ve vlastních prostorách Českého

centra Vídeň, nechá ČCV vytisknout jeden velkoformátový poster, který se umístí do speciální vitríny při vchodu do budovy.

## 9.2 Public Relations

České centrum se snaží samozřejmě také komunikovat prostřednictvím Public Relations (práce s veřejností). Dvě pracovnice (jedna česky a druhá německy) komunikují s příslušnými institucemi a využívají ostatních kanálů ke komunikaci s veřejností.

Při rozvíjení Media Relations (práce s médii) je využíváno tiskové agentury. Tiskové zprávy, program a pozvánky se posílají do rakouské tiskové kanceláře APA (Austria Presse Agentur), ale odezva médií je jen minimální. Občas se objeví krátká zpráva nebo pozvánka (nejčastěji v rubrice kulturních tipů) o pořádání koncertu, vernisáže či přednášky v ČCV. Některé tiskové zprávy se objeví i na webu Českého centra Vídeň. Bylo by ale lepší navýšit jejich frekvenci a případně doplnit tyto tiskové zprávy dostatečným množstvím ilustrativních fotografií, které využijí zejména internetové portály. Také by se mohla rozvinout přímá komunikace mezi vybranými redakcemi, které by o dění ČCV informovaly častěji. Pořádání tiskových konferencí není obvyklé v ČCV.

Dalším důležitým komunikačním kanálem je v neposlední řadě internet. Webové stránky ČCV (na adrese [wien.czechcentres.cz](http://wien.czechcentres.cz) nebo [www.tschechischeszentrum.at](http://www.tschechischeszentrum.at)) mají jednotný vizuální styl jako ostatní Česká centra ve světě.

(Příloha 5: Webové stránky ČCV)

Tyto stránky využívají výrazný a přesto stylový design, který je na rozdíl od letáků svým způsobem jedinečný a zapamatovatelný. Na internetových stránkách je dostatečné množství informací (adresa, kontakty, zaměstnanci, cíle a samozřejmě aktuality informující o aktuálním kulturním dění ČCV). Stránky mají německou i českou jazykovou mutaci a obě tyto mutace jsou stejně rozsáhlé do množství i kvality informací. Přestože mají stránky kvalitní design i aktuální a užitečné informace v dostačujícím množství, může novému návštěvníkovi dělat problém rozsáhlejší struktura členění stránek. V hlavní nabídce je možnost výběru kategorií, které se po rozkliknutí dále člení do dalších podkategorií. Občas tedy může být problém nalezení konkrétní potřebné informace. Tento aspekt však závislý na celém informačním systému ČC a ČCV nemůže samostatně strukturu stránek zjednodušit.

Stejně jako většina firem zaměřená na komunikaci s veřejností i České centrum ve Vídni má svou stránku na sociální síti Facebook. Však tato fanouškovská stránka není přesprávně využívána a spíše menší množství příznivců (asi 130 fanoušků). Zveřejňování fotografií, statusů či odkazů na těchto stránkách by mohlo být pravidelnější a v kratších intervalech.

České centrum ve Vídni neopomíjí ani tzv. Public Affairs (někdy též označováno jako Government Relations (vztahy s politickou a správní sférou), které jsou důležité zejména pro neziskové a vládní organizace. České centrum tak musí komunikovat a udržovat vztahy například s Velvyslanectví ČR ve Vídni, s Ministerstvem zahraničních věcí ČR, s Ministerstvem kultury ČR a s mnoha dalšími rakouskými i českými úřady. Důležitá je i komunikace i jinými neziskovými a kulturními institucemi, se kterými ČCV spolupracuje nebo může v budoucnu blíže spolupracovat (například sdružení kulturních institutů EUNIC).

### 9.3 Osobní prodej

Osobní prodej je nástroj marketingové komunikace využívaný zejména v komerční sféře, například v maloobchodě. Avšak i pro potřeby neziskového kulturního sektoru lze využít hlavní aspekt tohoto nástroje, kterým je osobní komunikace.

Nejčastěji je osobní komunikace využívána na recepci, kde zaměstnanci (především stážistky) komunikují s návštěvníky. Pro úspěšnou komunikaci je potom důležitá znalost jak českého, tak především německého jazyka na komunikativní úrovni. Z toho důvodu je kvalita této formy komunikace závislá především na komunikačních schopnostech jedince. Obecně však lze tento způsob komunikace zhodnotit jako kvalitní a úspěšný. Zaměstnanci jsou dostatečně jazykově vybaveni a disponují širokými znalostmi nejen o činnosti ČCV, ale i o české zemi a kultuře. Z důvodů relativně častého střídání stážistů, jež komunikují zejména na recepci, by mohl být vypracován manuál, obsahující všechny informace (o České republice a turistických regionech, o kulturní scéně, kontakty, případně termíny konání důležitých událostí apod.).

Další důležitou a mnohdy velice přínosnou příležitostí pro osobní komunikaci je během pořádaných eventů (zejména v prostorách ČCV). Před i po samotném konání programu, je vhodná neformální chvíle (často spojená s drobným občerstvením) pro neformální komunikaci s návštěvníky ČCV. Organizace se tak mimo jiné může dozvědět potřebné a podnět-



né informace, získat zpětnou vazbu či inspiraci od návštěvníků. Může tak také získat velké množství důležitých kontaktů, pro další práci.

#### 9.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje využívá nejčastěji slevy nebo výhodné nabídky. V případě Českého centra Vídeň, kdy je vstupné na pořádané akce zdarma, už není možnost nabídnout návštěvníkům dalších slev, a proto je třeba motivovat je jiným způsobem. Zatraktivnit nabídku a vytvořit tak program, který zaujme zejména rakouskou veřejnost, je jedním z úkolů ČCV.

Jako příklad takovéto pobídky lze použít občerstvení na akcích v prostorách ČCV, případně na velvyslanectví. Pro návštěvníky je většinou připraveno červené a bílé víno, lahvové pivo a brambůrky. Tento sortiment je povětšinou zajištěn ze sponzorských darů (např. Budweiser Budvar či Bohemia Chips). V případě významnějších událostí může být zajištěn raut. Bohužel však i na tyto nákupy nezbyvá dostatek financí, a proto je ČCV v této oblasti závislé do určité míry na sponzorech.

Pokud by České centrum realizovalo jazykové kurzy, mohla by podpora prodeje spočívat například v tom, že po úspěšném absolvování jednoho kurzovního období, získá zákazník slevu pro období následující.

#### 9.5 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing ke komunikaci nejčastěji využívá databáze kontaktů, kterým jsou zasílány informace nebo jsou oslovovány po telefonu. Také České centrum Vídeň má vlastní databázi kontaktů, kterou se snaží využívat pro komunikaci s veřejností.

Databáze, jíž disponuje ČCV, je využívána pro rozesílání programových letáků v elektronické podobě (ve formátu PDF) na e-mailové adresy, které jsou v databázi obsaženy. Databáze je sice rozsáhlá (obsahuje přes 1500 kontaktů), ale do značné míry zastaralá. Řada těchto e-mailových adres již neexistuje a asi čtvrtina odeslaných e-mailů se proto vrací zpět.

Databáze sice obsahuje i kontakty na média a novináře, ale nejsou většinou rozlišovány. Proto nedůležité kontakty na média z databáze vyčlenit a komunikovat s nimi odlišným způsobem, pro účely Public Relations (například pravidelné rozesílání tiskových zpráv, pozvánky na tiskové konference apod.).

Pro komunikaci je využíváno rovněž tištěných pozvánek, které jsou zasilány poštou nebo předávány osobně. Tento způsob komunikace je však finančně i časově náročný, a proto je udržován a rozvíjen jen s velice důležitými hosty, klienty a zejména partnery ČCV.

## 9.6 Sponzoring

V případě neziskových organizací nebývá příliš zvykem využívání aktivního sponzoringu, tedy kdy organizace finančně nebo jiným způsobem podporuje organizaci (zejména neziskovou) či jinou událost (například festival, přehlídku, koncert apod.). Mnohem častěji tedy dochází ke spolupráci, kdy se neziskové organizace stávají pasivními (tedy obdarovanými) a za oplátku zveřejní logo sponzora na propagačních materiálech. Samozřejmě i tento způsob sponzoringu je pro neziskovou organizaci důležitý – zejména pro oblast shánění zdrojů. I ČCV využívá sponzorského partnerství s firmami, jako jsou již zmíněné Bohemia Chips, Budweiser Budvar (v roce 2012 vystřídal pivovar Staropramen), Student Agency či mediální partneři Český rozhlas 7 – Radio Praha nebo Wiener Zeitung.

Sponzoring se však nemusí týkat jen firem či médií, ale i jiných kulturních institucí či festivalů. V tomto případě se stává ČCV často také sponzorem aktivním (tj. podporuje jinou událost), kdy může nabídnout zprostředkování s českými umělci nebo ubytování na Velvyslanectví ČR ve Vídni. Jak lze tedy vidět, nemusí disponovat organizace zrovna hmotnými statky, aby se stala sponzorem či partnerem jiné organizace či události.

## 9.7 Další nástroje a formy marketingové komunikace

Za formu komunikace lze považovat i event marketing. Společenské akce a události jsou pořádané přímo v Centru nebo na partnerských institucích (například na velvyslanectví ČR ve Vídni). Tyto události však nemají jen charakter propagace ČCV, ale souvisejí zejména s hlavní činností Českého centra (tedy s propagací české kultury).

Komunikační potenciál má i samotná budova Českého centra Vídeň, která se nachází v centru města na poměrně frekventované ulici. Na štítu budovy je český nápis „České centrum Vídeň“, který navíc nebudí příliš pozornost. Na budově je vitrína pro plakát či stojan na tištěné programové letáky. Budova má i velká okna do ulice, která jsou využívána jako výkladní skříně (v jednom okně je velký poster představující aktuální kulturní program ČCV). Na této stránce by bylo dobré ještě dále pracovat a využít tak výhodné polohy.

(Příloha 3: Fotografie exteriéru ČCV)

Co se ještě týče internetové komunikace, využívají Česká centra optimalizace internetových stránek pro vyhledávání ve vyhledávačích (SEO). Proto, pokud se zadá do internetového vyhledávače hesla jako České centrum Vídeň či Tschechisches Zentrum Wien, na prvních místech se objeví právě internetové stránky organizace. Webové stránky tak není těžké rychle najít, což je důležitým předpokladem pro další institucionální komunikaci.

## 9.8 Korporátní komunikace

Korporátní neboli firemní komunikace (corporate communications), jež se podílí na vytváření tzv. firemní (či institucionální) identity či dokonce image a identity České republiky je ovšem poněkud problematičtější. Jak ukazuje případová studie z úvodu praktické části, obraz České republiky a jeho komunikace nejsou jednotné. Existují například dvě aktuální podoby loga ČR, které jsou rozdílné a vzájemně spolu vůbec nekorespondují.

Co se týče korporátní komunikace ČCV využívá designového materiálu společného pro všechna Česká centra. ČC využívají společného loga, které má jazykové mutace dle místa působnosti. Toto logo je využito i na ostatních propagačních a institucionálních materiálech (například na obálkách, hlavičkovém papíře, na webových stránkách či na programovém letáku). Samotná podoba propagačních prospektů, programových letáků či plakátů však není dále určena, a proto každé České centrum využívá vlastního designového řešení. Tento vizuální styl by měl být ovšem jednotný pro všechny materiály vydané za účelem propagace.

Důležitým předpokladem pro vytvoření celistvé korporátní komunikace je dodržování jednotného komunikačního manuálu, jehož součástí je i korporátní design s jednotným logem.

Lze shrnout, že komunikační aktivity Českého centra ve Vídni nejsou nejhorší, ale určitě by se řada věcí dala zlepšit a zefektivnit. Samozřejmě řada nedostatků souvisí s omezenými finančními zdroji, jak je obvyklé u většiny neziskových organizací. Na prvním místě je důležité rozlišení cílových skupin a rozvíjení individuální komunikace. Dále by bylo dobré rozšířit počet míst určených k distribuci letáků a zajistit také tisk a rozmístění plakátů na vytipovaná místa, kde bude tento způsob komunikace účinný. Důležité je přitom neopomínat jednotnou formu komunikace a dodržování jasného a na první pohled rozpoznatelného vizuálního stylu.

## 10 ZÁVĚRY VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZ ČCV

Z analýz Českého centra Vídeň – konkrétně ze SWOT analýzy, STEP analýzy, analýzy marketingového mixu i z analýzy komunikace vyplývají následující závěry:

Jednou z nejsilnějších stránek, na které by se mělo ČCV zaměřit, je dobrá strategická poloha a v centru města a nulová cena za vstupné na akce pořádané v prostorách ČCV. Zároveň by bylo dobré zapracovat na zvýraznění samotné budovy, které napomůže k zapamatování instituce.

Organizace by se měla pokusit oslovit nové cílové skupiny a rozšířit tak řady stávajících návštěvníků. K tomu může využít různých způsobů, jako jsou změna otvírací doba, nové umělecké žánry a formáty či rozšíření nabídky služeb.

Výhodnou může být také spolupráce se školami a zejména s univerzitami (jak českými, tak rakouskými). Z hlediska financování je důležité naleznout nové zdroje příjmů a získat nové partnery mezi kulturními institucemi i soukromými firmami.

V komunikaci by měl být větší důraz kladen zejména na PR a komunikaci s médii. Eventy a netradiční speciální akce by mohly pomoci zviditelnit ČCV. Organizace se při komunikaci může opřít o vlastní databázi e-mailovaných kontaktů, která však potřebuje aktualizovat.

Problémem komunikace je zejména dodržování jednotného korporátního (firemního) stylu. Jak v případě České republiky (problematika existence dvou nesouměrných logotypů), tak i v případě samotné organizace je třeba vytvořit jednotný, jasně identifikovatelný vizuální styl.

## 11 ANALÝZA KONKURENCE

Konkurence ve Vídni, co se týče kulturního programu, je značně vysoká a existuje nepřehledné množství organizací, firem i institucí, jež se věnují kultuře (ať už ziskově či neziskově). Jelikož se České centrum Vídeň zaměřuje na téměř všechny druhy umění, nelze vybrat ani specifický kulturní segment (výtvarné umění, fotografie, socha, design, architektura, hudba, film, literatura, divadlo apod.).

Následující část – analýza konkurence se proto pokusí zaměřit na zahraniční kulturní instituty ve Vídni. Tyto kulturní instituty ostatních zemí sice nejsou přímými konkurenty ČCV (České centrum stěží osloví zájemce o španělský jazyk nebo francouzskou kulturu). Věnují se však povětšinou podobným aktivitám a činnostem, a proto jsou jednotlivé akce snadněji srovnatelné. Poznatky z analýzy konkurence ani tak nepřispějí ke konkurenčnímu boji, jako spíše napomohou organizaci k dalšímu rozvoji a inspirují k dalšímu rozšíření programu či vylepšení vlastních stávajících služeb (tzv. benchmarking).

Za účelem analýzy bylo tedy vybráno celkem 10 zahraničních kulturních institutů, které jsou součástí EUNIC Vienna. Jedná se tedy o kulturní instituty evropských států. Analýza zahraničních kulturních institutů ve Vídni vznikla na základě vlastní autorovy zkušenosti a terénního výzkumu ve Vídni v měsíci listopadu roku 2011.

### 11.1 Slovenský institut

Slovenský institut (Slowakisches Institut) se nachází nedaleko centra města (je nejbližší od budovy ČCV) na adrese Wipplingerstrasse 24-26. Je tedy dobře dostupný i pěšky od historické a turistické oblasti. Na rozdíl do ČCV neleží však v tolik lukrativní a frekventované ulici. Není tedy tolik vyhledávaný turisty, ale pro místní obyvatele je poloha slovenského institutu dobře dostupná. Vzhled budovy však nepůsobí tolik reprezentativně. Budova je spíše nenápadná a vnější fasáda působí zanedbaným dojmem. Slovenský institut se ale snaží využít svého potenciálu, a proto okna budovy využívá pro prezentaci svých akcí (plakáty k aktuálnímu programu).

Vnitřní prostory jsou podobné ČCV (recepce, knihovna, společenský výstavní salónek) i když trochu menší. Je zde koberec a květiny na stole, což vytváří pocit oficiality a institucionality (naproti tomu výstavní prostory ČC jsou prázdné, na zemi je dřevěná podlaha a čisté zdi bez další dekorace, které neruší dojem z výstavy). V místnostech Slovenského institutu byly dva stroje na odvlhčování vzduchu, ale jinak se zdál stav budovy pořádku

(prostory jsou zrekonstruované). Bylo zde i piano, což svědčí o dobré akustice a možnosti pořádání komorních koncertů. Filmy jsou také promítány v tomto sále prostřednictvím data-projektoru na plátno. (Podmínky pro sledování filmu tak nejsou sice ideální, ale alespoň se tak Slovenský institut pokouší rozšířit svou nabídku kulturního programu.)

Slovenský institut ve Vídni slouží (stejně jako ČCV) také jako informační kancelář – nabízí informační servis Rakušanům (a jiným cizincům) i Slovákům, kteří potřebují informace o Vídni. Knihovna sice není volně dostupná (nachází se až za informačním pultem), ale přesto jsou vybrané knihy k dispozici. Na recepci byla také široká nabídka letáků a časopisů, z nichž mnohé byly společné s ČCV (např. Vídeňské listy).

V reprezentativních prostorách Slovenského institutu se konají koncerty, promítání filmů, výstavy či autorská čtení. Zajímavostí jsou i menší konference (ve spolupráci s Maďarským institutem – Collegium Hungaricum) či tzv. lunch (koncert nebo čtení pořádané v poledne, po kterém následuje menší raut a káva).

V době návštěvy Slovenského institutu probíhala výstava výtvarníka Ján Kelemena, jejíž kvalita byla na dobré úrovni. K výstavě byl vyroben speciální leták s ukázkami práce i informacemi o autorovi. Sponzorem výstavy byla Galéria Slovenskej sporiteľne (jež měla i výrazné logo na letácích). K dispozici byla také návštěvní kniha, kam mohli návštěvníci napsat své dojmy z výstavy.

Programový leták, který je také ve formátu tzv. harmoniky, je velmi podobný formátem i designem letáku ČCV (to bylo umocněno stejnou tmavě modrou barvou, kterou měly pro nacházející období oba letáky stejno). Programový leták Slovenského institutu byl na 4 měsíce (září, říjen, listopad, prosinec roku 2011), což svědčí o tom, že Slovenský institut pořádá méně akcí než ČCV (velikost letáku byla shodná, ČCV však používalo leták po dobu dvou měsíců).

Na letáku Slovenského institutu nechyběly ani kontakty, adresa a dostatečný prostor pro prezentaci partnerů či sponzorů.

Na internetové adrese [www.mzv.sk/sivieden](http://www.mzv.sk/sivieden) jsou webové stránky Slovenského institutu. Už podle adresy je patrné, že jsou součástí internetových stránek Ministerstva zahraničních věcí SK, stejně jako v stránky Velvyslanectví ČR ve Vídni, které jsou také součástí MZV ČR. Webové stránky jsou docela strohé, jednoduché a design není příliš oslovující či rozpoznatelný. Na stránkách ovšem nechybí potřebné informace, kontakty s adresou, mapka,

užitečné internetové odkazy, fotogalerie, programový leták v elektronické podobě či aktuální informace ze slovenské kulturní scény či slovenské diplomacie.

Logo Slovenského institutu využívá také barev státní vlajky. Přestože vypadá poměrně moderně a progresivně, není příliš využíváno. Logo Slovenského institutu se objevilo jen na programovém letáku, ostatní letáky byly zřejmě převzaty z jiných institucí, a proto neobsahovaly logo Slovenského institutu. Ani na webových stránkách Slovenského institutu se logo neobjevuje.

(Příloha 6: Slovenský institut)

## 11.2 Polský institut

Polský institut (Polnisches Institut Wien) se nachází na malebném místě (Am Gestade 7) a sídlí v pěkné budově, která je vysoká a reprezentativní. Leží kousek od turisty navštěvovaného kostelíka Maria am Gestade. Nachází se nedaleko Slovenského institutu (lehce dostupné i pěšky z centra města), nevýhodou ovšem je, že se nachází dále od stanice podzemní dráhy U-bahn.

Polský institut využívá oken ke vkusné prezentaci akcí a výstav (asi čtyři okna, v každé velkoformátový plakát), v jednom okně regál s knihami a otevírací doba knihovny).

Co se týče nabídky služeb, klade Polský institut důraz na knihovnu a polskou literaturu. Budova není volně přístupná mimo otevírací hodiny knihovny. Polský institut tedy neposkytuje informace během celého dne jako ČCV. Na dveřích byla zveřejněna jen otevírací doba knihovny (informační kancelář pro veřejnost tedy neexistuje). V knihovně se nachází přes 16 000 knih (knihy jsou v originálním jazyce - v polštině; některé knihy jsou přeloženy i do němčiny); dále nabízí i DVD s filmy a CD s hudbou. V Polském institutu sice nefunguje informační centrum, ale zato poskytuje rozsáhlé knihovní služby.

Institut využívá také prostory pro pořádání kulturních a společenských událostí, jako jsou například koncerty vážné hudby. V době návštěvy Polského institutu však byly tyto prostory uzavřené, a proto nelze zhodnotit jejich stav a možnosti.

Co se týče komunikace, měl Polský institut velmi pěkný programový leták, který měl formu brožury (sešitu). V úvodu brožury byl seznam akcí, dále představení jednotlivých umělců doplněné barevnými fotografiemi. Informační leták obsahoval program na dva měsíce a nesoustředil se pouze akce konané přímo v institutu, ale i v jiných prostorách.

Prostřednictvím tohoto letáku se tak Polský institut snažil propagovat i další národní umělce stejně jako čini i ČCV nebo Slovenský institut.

Každý bod z programu (společenská akce) měl v brožurce svou stránku, což byla velmi jednoduchá, přehledná a srozumitelná prezentace. Na druhou stranu pořádaných akcí nebylo tolik, takže se jim mohl věnovat větší prostor. Zde se nabízí otázka, zda je lepší kvalita či kvantita pořádaných akcí.

Poznámkou ještě je, že v době návštěvy i vydání letáku Polsko předsedalo Radě EU (1.7.-31. 12. 2012.). Je tedy možné, že proto kladli větší důraz na propagaci Polska. Na místě nechyběl ani leták informující o předsednictví Polska v Radě EU.

Polský institut má vlastní internetové stránky na adrese [www.polnishes-institut.at](http://www.polnishes-institut.at) a nechybí také potřebné informace o institutu, pořádaných akcí či o samotném Polsku či polské kultuře. Stránky jsou jednoduché a přehledné a samozřejmě obsahují polskou i německou jazykovou mutaci.

Logo Polského institutu využívá také červené barvy, která spolu s bílou tvoří i barvy státní vlajky Polska. Logo je lehké, jednoduché a přitom veselé. Jako jeden z mála institutů využívá znak konkrétního objektu – v tomto případě kráčejičího člověka. Logo Polského institutu je úspěšně aplikováno na všechny propagační materiály (včetně internetových stránek, letáků, plakátů apod.).

Polský institut, přestože nenabízí natolik bohatý program jako třeba ČCV, je dobrým příkladem profesionální a promyšlené komunikace, která je jednoduchá, ale přesto srozumitelná, obsáhlá i zapamatovatelná.

(Příloha 7: Polský institut)

### 11.3 Francouzský institut

Francouzský institut (Französisches Kulturinstitut Wien) je ukázkovým příkladem kulturního institutu. Sídlí ve velké a honosné budově společně s francouzským velvyslanectvím. Nachází se sice trochu dále od centra města, ale zato na frekventované ulici, která je hned v sousedství Vídeňské univerzity (Uni Wien). Do Francouzského institutu se dá také lehce dostat městskou hromadnou dopravou, jelikož se nachází přímo naproti tramvajové zastávce.



Nevýhodou je, že velká majestátná budova s parčíkem je za plotem a dále od chodníku. Přestože na plotě byl plakát a cedule upozorňující, že jde o Francouzský institut, působí instituce uzavřeně. Tomu nahrává i fakt, že návštěvník současně vstupuje na pozemek francouzské ambasády. Budovu tedy asi nenavštíví takové množství zvědavých a náhodných kolemjdoucích návštěvníků, jako v případě ČCV.

Přímo po vstupu do budovy se v atriu konala naučná výstava věnovaná Hélène Berr. (Hélène Berr byla francouzská dívka židovského původu, která popisovala svůj život v deníku, který si psala během nacistické okupace; někdy bývá označována jako „francouzská Anna Franková“). Přestože má Francouzský institut i reprezentativnější prostory, byla výstava pro širokou veřejnost konaná právě v atriu před vstupem do mediatéky. Na recepci v atriu byly dostupné letáky s programem a další letáky související s francouzskou kulturou (zejména spolupracujících organizací). Součástí výstavy o Hélène Berr byla i návštěvní kniha pro návštěvníky.

Velkou předností Francouzského institutu byla veliká mediatéka, která byla volně přístupná všem návštěvníkům. Zahrnovala pět místností, které obsahovaly odborné knihy i beletrii, knížky pro děti, kopírku, která byla volně k dispozici, francouzské noviny a časopisy, CD s hudbou a DVD s filmy.

Tato mediatéka obsahuje více než 25 000 dokumentů ve francouzštině (pocházejících z francouzských nebo z frankofonních oblastí), z toho více než 1200 DVD s filmy, které byly opět jen ve francouzském znění. Z nabídky mediatéky je patrné, že je určena pro místní francouzskou komunitu a zejména pro zájemce o francouzský jazyk a kulturu.

Francouzský institut tedy využívá způsobu prezentace francouzské kultury přes francouzské filmy, hudbu a literaturu.

V mediatéce byla navíc v době návštěvy spousta dětí a studentů, kteří seděli u pracovních stolů a pracovali na svých školních úkolech. Velikým kladem mediatéky je, že návštěvníci mají možnost pracovat přímo ve knihovně. Oproti klasickým knihovnám je předností také zvláštní oddělení pro dětského čtenáře a pro „nová média“.

Ve Francouzském institutu je také široká nabídka jazykových kurzů s možností jazykové zkoušky. Plakátky nabízely také kurzy také pro studenty Erasmu, kteří se chystali vycestovat do Francie či do francouzsky mluvící země. Na chodbě byly také letáky nabízející možnosti studia ve Francii. Z nabídky Francouzského institutu je patrné, že se soustředí

zejména na výuku francouzského jazyka. I kulturní program a mediátka byly určeny zejména francouzsky mluvícím návštěvníkům.

Francouzský institut je také nedaleko Uni Wien, z čehož plyne jeho strategická poloha, jelikož tak může oslovit studenty. Navíc francouzština je (zejména pak v německy mluvících zemích) velice populárním jazykem. Příkladem kulturní události je například Festival du Film Francophone (Festival frankofonního filmu), který probíhá v několika zemích světa.

Design webových stránek působí starším dojmem, přesto je na stránkách Francouzského institutu ([www.ifvienne.org](http://www.ifvienne.org)) dostatečné množství – zejména o nabídce jazykových kurzů, jazykových zkoušek či kulturním programu zahrnující film, literaturu, výstavy, hudbu a další umělecké žánry. Fotogalerie Francouzského institutu využívá služeb Googlu a je umístěná na stránkách Picasa ([picasa.google.com](http://picasa.google.com)), kam je přesměrovaná fotogalerie.

Logo Francouzského institutu je sice uměřené a značně konzervativní, ale působí lehce a moderně. Není sice tolik zapamatovatelné, ale za to je důsledně dodržováno jeho užití na všech materiálech vydaných Francouzským institutem.

(Příloha 8: Francouzský institut)

## 11.4 Portugalský institut

Zatímco Francouzský institut byl ukázkovým příkladem dobře fungujícího kulturního institutu, Portugalský institut (Instituto Camões) je příkladem nedostatečně fungující samostatné organizace.

Portugalský institut sice oficiálně existuje jako součást Katedry romanistiky na Vídeňské univerzitě (Uni Wien, Garnisongasse 13), která se nachází v blízkosti frekventovaného centra města a je velice dobře dostupná, prakticky však samostatný Portugalský institut ve Vídni neexistuje. Podle webových stránek sídlí na Katedře romanistiky (Institut für Romanistik) Uni Wien, ale konkrétní místo či kancelář je nedohledatelná.

Přestože má sice strategicky dobrou polohu pro studenty a je součástí i rozsáhlé univerzitní knihovny společné s ostatními románskými jazyky, pro veřejnost je téměř nedostupný. Na univerzitě se samostatně Portugalský institut neprezentuje (prostory Katedry romanistiky se dále nedělí a není tedy možné vyhledat na katedře přímo Portugalský institut. V budově nebyla ani žádná komunikace či propagace samostatného institutu. K dispozici nebyly žádné letáky ani žádný kulturní program. (Pokud vůbec existuje nějaký kulturní program, tak jen pro studenty katedry).

Zprostředkovává sice výuku portugalského jazyka, ale ta probíhá jen v rámci výuky na Uni Wien.

Internetové stránky [www.clpic-viena.com](http://www.clpic-viena.com) byly v naprosto nevyhovujícím stavu. Velice zastaralý design neodpovídal aktuálním potřebám návštěvníků. Rovněž informace, kterých bylo malé množství, byly z části zastaralé a nedostačující.

(Příloha 9: Portugalský institut)

## 11.5 Ruský institut

Velice zvláštním případem kulturního institutu je Ruský kulturní institut (Russisches Kulturinstitut in Wien). Oproti Portugalskému institutu se nachází ve vlastní velké reprezentativní budově. Sídlo Ruského institutu se nachází v odlehlé části (v klidné vedlejší ulici; Brahmsplatz 8), která je ovšem dále i do centra města, kam je nutné z centra dojet metrem nebo městskou hromadnou dopravou.

V době návštěvy byla celá budova až na recepci uzavřená, na recepci ovšem nikdo neseděl. Ve vstupní hale byl dále k dispozici jeden druh letáku. Jednalo se o černobílý programový leták natisknutý na obyčejném kancelářském papíru A4 poskládaný do harmoniky. Podle letáku se zde konají jazykové kurzy, je k dispozici knihovna a měla by tu být i výstava. Výstava je však přístupná ve všední dny od 16.00 do 21.00 hodin a v sobotu od 9.00 do 15.00 hod.

Ruský kulturní institut pořádá jazykové kurzy ruštiny (pro Rakušany a ostatní cizince) i německé jazykové kurzy pro Rusy žijící ve Vídni. Dále pořádá Ruský institut koncerty klasické hudby, promítání filmů nebo příležitostné výstavy. Vše ve vlastních prostorách.

Komunikace je ovšem horší. Instituce nemá žádné speciální letáky k akcím a velice málo spolupracuje s ostatními institucemi. Dostupné propagační materiály jsou ve velmi špatné kvalitě. Na ulici jsou nástěnky, které ovšem nejsou dostatečně využívány.

Ruský kulturní institut působí na venek trochu jako samotné Rusko: velká majestátná budova, honosné reprezentativní prostory, ale málo přístupná a zdrženlivá v komunikaci. Ruský kulturní institut podle svých webových stránek pořádá společenské akce, ale moc je nekomunikuje. Instituce je uzavřená, málo otevřená k širší veřejnosti.

Internetové stránky [www.russischeskulturinstitut.at](http://www.russischeskulturinstitut.at) působí trochu zmateným dojmem, ale zato obsahuje dostatečné množství potřebných informací. Informují jak o samotném Institutu, o pořádaných událostech, tak i o Rusku a ruské kultuře.

Ruský kulturní institut naprosto postrádá logo, které by jej prezentovalo na propagačních materiálech a tiskovinách. Na internetových stránkách je zobrazen pouze symbol bílé holubice s ruskou státní vlajkou a nápisem „Russisches Kulturinstitut Wien“.

(Příloha 10: Ruský institut)

## 11.6 Rumunský institut

Rumunský institut (Rumänisches Kulturinstitut Wien) je stejně jako Ruský kulturní institut v relativně odlehle lokalitě (Argentinierstraße 39; oba se nacházejí nedaleko od sebe), ale není tak schovaný jako budova Ruského kulturního institutu. Nachází se na otevřené ulici naproti divadlu (Theater Akzent), což nabízí vhodnou příležitost pro pořádání kulturních akcí.

V době návštěvy byl však Rumunský institut uzavřený, a jelikož nebyla nalezena otevírací doba, předpokládá se, že je mimo konání akcí pro veřejnost uzavřený pořád (neposkytuje tedy klasický informační servis jako ČCV nebo Slovenský institut).

Kulturní program Rumunského institutu je poměrně bohatý a je zaměřen na rumunskou literaturu, vystavování výtvarného umění a fotografii, film, hudbu, design nebo divadlo. Rumunský institut dále nabízí jazykové kurzy rumunštiny nebo speciální stipendijní granty pro studium v Rumunsku.

Přestože nebyly před budovou k dispozici žádné letáky, byly využity tři prosklené vitríny na stěnách budovy. V těchto vitrínách byly plakáty informující o aktuálních kulturních akcích pořádaných Rumunským institutem.

Plakáty měly výrazný a mladistvý design, který dokázal zaujmout a získat pozornost kolemjdoucích. Design těchto plakátů odpovídá korporátnímu designu, který je na všech propagačních materiálech i na internetových stránkách. Tento moderní design je například použit i na letácích nabízejících jazykové kurzy „coaching romanien“. Je patrné, že se svou komunikací snaží oslovit i mladší cílové skupiny.

Na internetových stránkách Rumunského kulturního institutu [www.rkiwien.at](http://www.rkiwien.at) jsou také tiskové zprávy pro média, logo instituce ke stažení a samozřejmě nabídka jazykových kurzů a aktuální kulturní program Rumunského institutu ve Vídni.

Přestože používají jednotný mladistvý design na všech materiálech a výstupech (včetně internetových stránek) logo Rumunského institutu zůstává zachováno stále stejné. (Rumunský institut je ukázkou toho, že aktuální moderní design se nemusí nabourávat podobu loga organizace, které má být stále a vytvářet tak stabilní dlouhodobý obraz, jelikož právě logo slouží jako identifikační značka.

(Příloha 11: Rumunský institut)

### **11.7 Bulharský institut**

Také Bulharský institut (Bulgarisches Kulturinstitut) se nachází v odlehlejší části Vídně (Parkgasse 18; tedy dále od centra města). Výhodu může představovat blízká pobočka Vídeňské městské knihovny. V době návštěvy byl sice institut uzavřený z důvodů přípravy festivalu, ale tato informace byla dopředu proklamována na internetových stránkách Bulharského institutu. Dá se tedy předpokládat, že běžně jsou kulturní institut i bulharské velvyslanectví (se kterým budovu sdílí) otevřeny veřejnosti.

Lidé přicházejí nejen za účelem návštěvy Bulharského institutu, ale i budovy, ve které Bulharský institut sídlí. Bulharské velvyslanectví a kulturní institut se totiž nacházejí v domě Haus Wittgenstein (Wittgensteinův dům). Wittgenstein byl totiž původem rakouský matematik a filozof, který se významným podílem zasloužil o směr současné analytické filozofie a filozofie jazyka. Bývá také často označován za jednoho z nejvýznamnějších filozofů 20. století. Nepřímé odkazy na Ludwiga Wittgensteina i tento dům je možné nalézt i v díle významného rakouského dramatika a spisovatele Thomase Bernharda. Z tohoto důvodu jsou v nabídce Bulharského institutu i turistické prohlídky domu.

Bulharský institut nabízí asi sedm společenských a kulturních událostí za měsíc, což není příliš velký počet. Vstupné na většinu těchto akcí pořádaných Bulharským institutem je zdarma.

Největší slabinou Bulharského institutu je však jeho komunikace. Před budovou nebyly k dispozici žádné letáky. Z vnějšku komunikují jen prostřednictvím jedné nástěnky, která je naprosto nevyhovující a obsahuje irelevantní informace bez jakéhokoliv jednotného vizuálního stylu. Navíc velká část textů jen v bulharštině.

Internetové stránky [www.haus-wittgenstein.at](http://www.haus-wittgenstein.at) mají sice německou i bulharskou jazykovou mutaci, ale velmi strohý a značně zastaralý design. Neobsahují téměř žádné informace a nejsou až na kulturní program aktualizované (například poslední fotogalerie jsou z ledna roku 2010).

Co se týče loga nebo vizuálního stylu, neexistují v podstatě žádné. V rohu webových stránek je ikona znázorňující Haus Wittgenstein, ale jednotný grafický vizuální styl organizace úplně chybí.

(Příloha 12: Bulharský institut)

### **11.8 Italský institut**

Italský institut (Italienisches Kulturinstitut Wien) sídlí společně s italským velvyslanectvím, také v odlehlejší části Vídně (Ungargasse 43). Budova je spíše nenápadná, ale zato jde vidět přímo z ulice.

Institut nabízí jazykové kurzy a i samotná komunikace se zaměřuje na propagaci jazykových kurzů. Vedle velvyslanectví se v budově s Italským institutem nachází i knihovna. Lze tedy usoudit, že podobně jako Francouzský institut i tento Italský institut svou strategii zaměřuje především na výuku jazyků a šíření italské kultury právě přes italský jazyk a literaturu.

Budova italského velvyslanectví a institutu je mimo konání kurzů či jiných společenských akcí uzavřená. Lze předpokládat, že tedy neposkytují informační servis jako třeba ČCV či Slovenský institut. Knihovna je otevřená podle otvírací doby.

Také komunikační aktivity nejsou příliš výrazné a rozvinuté. Samotná budova na sebe upozorňuje především státní italskou vlajkou, dále drobnějším nápisem a drobnými letáčky před vchodem do budovy.

Na internetové adrese [www.iicvienna.esteri.it](http://www.iicvienna.esteri.it) se nacházejí stránky Italského kulturního institutu ve Vídni. Jedná se o prosté a jednoduché stránky, které mají jednotný vizuální styl se všemi ostatními italskými instituty v jiných zemích. Obsahují jen nejzákladnější informace, jako jsou kontakty a adresa organizace, informace o jazykových kurzech či knihovně.

Logo Italského kulturního institutu nevyužívá barev stání italské vlajky (zelené, bílé a červené), jak je tomu zvykem u mnohých jiných institutů, ale převládá převážně červená barva.

(Příloha 13: Italský institut)

## 11.9 Španělský institut

Španělský institut (Instituto Cervantes Wien) disponuje výbornou polohou v centru města (Schwarzenbergplatz 2), u zastávek tramvají a nedaleko zastávek metra (stanice Karlsplatz a Stadt-Park), jež jsou jedny z hlavních tepen hromadné dopravy ve Vídni. Sídlo se nachází na velkém náměstí a Institut Cervantes jde (i díky velkoformátovým bannerům) dobře vidět. Institut nesídlí sice v přízemí, ale zato komunikuje pomocí bannerů a cedulí, které jdou vidět už z dálky. Při vstupu do budovy musí návštěvník vejít až do druhého a třetího patra, kde se nacházejí učebny, kanceláře a knihovna Španělského institutu. V ostatních částech velké budovy se nacházejí ještě jiné převážně komerční instituce.

Španělský institut se podobně jako třeba Francouzský institut nebo Italský institut orientuje především na výuku jazyka. Španělský institut tedy nabízí velké množství španělských jazykových kurzů mnoha úrovní. Je zde také možné absolvovat jazykovou zkoušku a získat tak certifikát dokládající stupeň jazykových znalostí. Také knihovna dosahuje vysoké úrovně. Sčítá celkem 25 000 knih, 2 000 filmů a dokumentů, 920 CD s hudbou a 70 periodik.

Všechny dveře na chodbách byly v době návštěvy zrovna uzavřené. Na chodbách ovšem stály stojany na letáky, kterých bylo velké množství. Některé letáky propagovaly samotný Institut Cervantes a jejich nabídku jazykových kurzů či knihovnu. Některé zase upozorňovaly na akce související se španělskou kulturou (jako jsou především koncerty, promítání filmů apod.). Vlastních kulturních a společenských akcí pořádá Španělský institut méně.

Samostatný programový leták upozorňující se na kulturní dění související se španělskou kulturou Institut Cervantes netiskne, ale je dostupný v elektronické podobě na internetových stránkách. Na design strohé a jednodušší webové stránky na adrese [viena.cervantes.es](http://viena.cervantes.es) připomínají využitím červené a bílé barvy webové stránky Italského institutu.

Také jednoduché logo Institutu Cervantes využívá jen jednoduché kombinace červené a bílé. Toto logo stejně jako vizuální styl je důsledně dodržováno při tvorbě všech propagač-

ních materiálů. Jednoduchý a odlehčený design působí mladistvě a zábavně. Červená barva konotuje jižanský temperament.

(Příloha 14: Španělský institut)

### 11.10 Maďarský institut

Maďarský institut (Hungarian Cultural Institute) se ve světě prezentuje pod názvem Balassi Institut, ve Vídni se však objevuje i pod názvem Collegium Hungaricum Wien. Zatímco první název je název organizace, jež má pobočky v různých státech města, druhý název je spíše jménem konkrétní budovy ve Vídni.

Maďarský institut se vyznačuje docela dobrou pozicí (Hollandstraße 4; naproti přes most od zastávky U-bahn Schwedenplatz) nedaleko centra města, kam se dá lehce dojít pěšky. Institut sídlí v budově již od roku 1963. Collegium Hungaricum je výrazná architektonická budova, která byla přestavěna v letech 1998 – 1999. Už samotná budova tedy budí pozornost a upozorňuje tak i na celou organizaci, která v ní sídlí.

Při vchodu do budovy se nachází recepce, kde s návštěvníky komunikují primárně v německém jazyce. Budova má dále více pater, jak je možné dostat se po schodech nebo výtahem. V jednom z pater se nachází prostorná a prosvětlená galerie. Tento prostor je díky velkým rozměrům i dobrému osvětlení vhodný pro vystavování uměleckých obrazů či fotografií. (V době návštěvy byla v Maďarském institutu rozsáhlá výstava maďarského válečného fotografa Roberta Capy.)

Naproti galerii se nachází knihovna, která byla v době návštěvy zavřená (otevřená bývá pouze v odpoledních hodinách) a která vypadala rozsáhle. Součástí knihovny je i tzv. videotéka, jež obsahuje na 700 filmů ve formátu VHS s možností půjčit domů za 2€ na týden.

Maďarský institut dále nabízí výuku jazyků: němčiny (pro Maďary žijící ve Vídni) či maďarštiny (pro Rakušany a ostatní cizince). Nabídku služeb dále ještě rozšiřuje například dětský koutek, taneční kurzy či sbírka hudebních děl. Nechybí ani bohatý kulturní program. Maďarský institut se tak stává dalším příkladem dobře fungujícího kulturního institutu.

Přestože je nabídka Maďarského institutu bohatá, komunikace trochu zaostává. Venku (na ulici před budovou) například chybí stojany s letáčky, kterými by mohli oslovit kolemjdoucí, aby tak využili polohy na frekventované ulici i výrazného designu budovy.



Co se týče komunikace, vydává organizace vlastní programovou brožuru seznamující do-  
podrobně s aktuálním maďarským kulturním programem. Webové stránky by ovšem po-  
třebovaly více aktualizovat a doplnit některé potřebné informace. Chybí například fotogra-  
fie z akcí, aktuální novinky nebo dialog mezi institucí a návštěvníky. Design stránek je  
také značně zastaralý.

Logo maďarského institutu je jednoduché v červené barvě. Je v něm výborně skloubena  
tradice s prvky modernosti a jednoduchosti. Z logotypu lze zároveň vyčíst znaky maďarské  
kultury.

(Příloha 15: Maďarský institut)

## 11.11 Srovnání kulturních institutů

Srovnání zahraničních kulturních institutů ve Vídni:		PLACE (místo)		Sdílení budovy s	
	Poloha	Budova	Prostory	Přístupnost	
1. Slovenský institut	dobrá, nedaleko centra	horší, nevýrazná	dobré	otevřeno	-
2. Polský institut	dobrá, nedaleko centra, pěkné místo	dobrá	dobré	omezený přístup	-
3. Francouzský institut	dobrá, nedaleko Uni Wien	velmi dobrá	velmi dobré	otevřeno	Francouzské velvyslanectví
4. Portugalský institut	dobrá, přímo na Uni Wien	nemá vlastní budovu, součást Katedry romanistiky	nevhovující	nelze hodnotit (nemá vlastní prostory)	Katedra romanistiky (Uni Wien)
5. Ruský institut	horší dostupnost, klidné místo	velmi dobrá	velmi dobré	omezený přístup	-
6. Rumunský institut	horší dostupnost, blízkost divadla	dobrá	nezjištěno	omezený přístup	-
7. Bulharský institut	horší, v blízkosti knihovny	velmi dobrá (Haus Wittgenstein)	dobré	omezený přístup	Bulharské velvyslanectví
8. Italský institut	horší, v blízkosti knihovny	dobrá	nezjištěno	omezený přístup	Italské velvyslanectví
9. Španělský institut	velmi dobrá, centrum města	dobrá	nezjištěno	omezený přístup	-
10. Maďarský institut	dobrá, nedaleko centra, rušná okolní doprava	velmi dobrá (Collegium Hungaricum)	velmi dobré	otevřeno	Institut pro studium maďarských dějin; Café und Weinbar Pilwax
11. České centrum	velmi dobrá, centrum města	dobrá	dobré	otevřeno	CzechTourism

Tabulka 5: Srovnání institutů podle místa (place)<sup>14</sup><sup>14</sup> Zdroj: autor

Srovnání zahraničních kulturních institutů ve Vidni:		Osobní kontakt / informační služby	PRODUCT (produkt / služby)	Jazykové kurzy
	Kulturní program		Knihovna / mediатеka	
1. Slovenský institut	vlastní program (výstavy, koncerty, filmy, přednášky), lunch	ano, na recepci	omezená nabídka	ne, ale kontakty na lektory
2. Polský institut	vlastní program (výstavy, koncerty, filmy, přednášky)	ne	ano, velký důraz (rozsáhlá, především knihy)	jen do 3.10 2011
3. Francouzský institut	kulturní program, výstava v atriu	recepce (pasivní)	velká mediатеka (knihy, časopisy, noviny, hudba, film) - velký důraz	ano, mnoho kurzů i úrovní; možnost jazykové zkoušky
4. Portugalský institut	ne	ne	ano (součást katedry romanistiky)	ano (součást výuka na Uni Wien)
5. Ruský institut	výstavy, koncerty	ne	ano	ano - kurzy ruštiny i němčiny
6. Rumunský institut	málo	ne	omezená nabídka	ano
7. Bulharský institut	málo	ne	ne	ano
8. Italský institut	málo	ne	ano, velký důraz	ano, velký důraz
9. Španělský institut	málo	ne	ano	ano, mnoho kurzů i úrovní; možnost jazykové zkoušky
10. Maďarský institut	vlastní program (výstavy, koncerty, filmy, přednášky)	ano, na recepci	ano, velká (včetně filmů na VHS)	ano - kurzy maďarštiny i němčiny
11. České centrum	velmi dobrý, bohatý	ano, na recepci	časopisy, noviny; knihy - omezená nabídka i přístup	zatím ne

Tabulka 6: Srovnání institutů podle produktu/služeb (product)<sup>15</sup><sup>15</sup> Zdroj: autor

Srovnání zahraničních kulturních institutů ve Vídni:		PROMOTION (komunikace)				
	Programový leták	Propagační materiály	Korporátní design	Logo	Webové stránky	Propagace vně budovy (outdoor)
1. Slovenský institut	ano, dobrý (harmonika)	ano, další události	téměř ne	dobré	slabé; součást webu MZV SR	cedule, okna jako vitríny, schránka na letáky
2. Polský institut	ano, velmi dobrý (brožura)	ano (knihovna, další události)	dobry	velmi dobré	pěkné, dobrý design, přehledné	dobré - cedule, využití oken, schránka na letáky
3. Francouzský institut	ano, dobrý (brožura)	ano, letáky, plakáty, brožury, další akce	průměrný, málo výrazný	dobré	součást velvyslanectví, nezajímavé, trochu nepřehledné	cedule, banner
4. Portugalský institut	ne	ne	-	průměrné	nedostačující	ne
5. Ruský institut	ano, špatný (harmonika)	ne	ne	žádné (obrázek holuba)	divoký vzhled, ovšem přehledné	málo využitě nástěnky
6. Rumunský institut	pouze elektronický	ne	velmi dobrý, výrazný, dodržován	dobré	web pěkný, přehledný, velké množství obrázků	dobrá - výrazné vitríny, cedule
7. Bulharský institut	pouze elektronický	špatné	ne	žádné (pouze ikona Haus Wittgenstein)	nedostačující, neaktualizované	málo - jen cedule a nástěnka
8. Italský institut	pouze elektronický	ne	průměrný	průměrné	průměrné, ne příliš zajímavé	cedule, vlajka, velký banner na ulici
9. Španělský institut	pouze elektronický	ano, velké množství letáků (jazykové kurzy)	dobry, důsledně dodržován	dobré	trochu nepřehledné, velká část jen ve španělštině	velmi dobrá (bannery, cedule, poutače, stojany na letáky)
10. Maďarský institut	ano, velmi dobrý (brožura)	ano, letáky k akcím	dobry, dodržován	velmi dobré	trochu zastaralý design, zato přehledné	málo - pouze cedule
11. České centrum	ano, dobrý (harmonika)	ano, někdy	dobry, ne vždy dodržován	dobré	pěkné, dobrý design, huře přehledné	cedule, stojan programové letáky, vitríny

Tabulka 7: Srovnání institutů z hlediska komunikace (promotion)<sup>10</sup><sup>16</sup> Zdroj: autor

## 12 SHRNU TÍ ANALÝZ

Analýzy ukázaly zejména slabé a silné stránky strategie i komunikace ČČV. Dále představily příležitosti a možnosti, kterými se organizace inspirovat pro budoucí rozvoj. Jsou to zejména oslovení nových cílových skupin a nabídnutí nových služeb. Další možnosti rozvoje existují i v oblasti komunikace.

Analýza konkurence pak přiblížila fungování ostatních kulturních institutů ve Vídni a ukázala způsoby, jakými mohou jednotlivé země komunikovat prostřednictvím kultury a jazyka se zahraniční (rakouskou) veřejností.

Kvalitně zpracovaný, přehledný a užitečný programový leták, který má formu brožury, využívají ke komunikaci například Polský a Maďarský institut. Letáky obsahují dostatečné množství informací a jsou doplněny i názornými fotografiemi.

Co se týče užívání loga, korporátního designu a vizuálního stylu na všech komunikačních materiálech, jsou příkladovou ukázkou právě komunikace Maďarského a Rumunského institutu.

Maďarský institut také s Francouzským či Španělským institutem zároveň znázorňují příklady kvalitní a bohaté nabídky knihovnických služeb i jazykových kurzů. Francouzský institut se mimo jiné zaměřuje na úzkou spolupráci se studenty a s vysokými školami.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 13 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ČCV

Projektová část má přinést autorův návrh řešení stávající situace (v tomto případě Českého centra Vídeň). Cílem projektové části bude tedy navrhnout možnosti zlepšení či rozšíření nabídky a programu Českého centra ve Vídni. Důležité přitom ovšem zůstává poslání organizace, jež je propagace České republiky i české kultury v zahraničí a vytvoření pozitivního obrazu jako moderní a kreativní země. Úkolem bude navrhnout takové programové změny, které povedou k oslovení širší skupiny veřejnosti a rozšíření základny stávajících návštěvníků ČCV. Cílem není pouze nalákat návštěvníky na jednotlivé eventy, ale vytvořit také síť stálějších zájemců o českou kulturu a umění. Součástí projektové části bude také návrh komunikační strategie s využitím jednotlivých komunikačních kanálů.

### 13.1 Stanovení cílů

Cíle by měly být stanoveny dle základního pravidla SMART – tedy jako konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (attainable), odpovídající (relevant), termínované (timed).

Konkrétní cíle jsou takové, které vychází z nějakého určitého stavu a snaží se dosáhnout stavu výsledného. Konkrétními ukazateli jsou například počty návštěvníků, kontaktů v databázi, obchodních partnerů, ohlasů v médiích nebo fanoušků na facebookových stránkách ČCV. Zároveň lze tyto výsledky změřit pomocí přesných počtů (kvantitativně), případně kvalitativně (např. pozitivní/negativní ohlasy, názory, hodnocení). Plánované počty by neměly být příliš vysoké, aby byly reálné a dosažitelné. V případě, že by byly cíle příliš nadhodnoceny, mohlo by během realizace kampaně či projektu dojít k demotivaci z důvodu nedosažitelnosti stanovených cílů. Cíle by měly být také relevantní – měly by tedy odpovídat poslání a směřování celé organizace. Neměly by se snažit o nápravu skutečnosti, která je pro organizaci nedůležitá. A současně by měly být cíle a jednotlivé kroky časově naplánované, aby bylo jasné, do jaké doby mají být splněny a vyhodnoceny.

Cíle projektu pro ČCV jsou tedy stanoveny jako následující:

- Přihlášení 50 nových aktuálních kontaktů do databáze, pro odběr programového letáku v elektronické podobě. Přestože se nemusí číslo 50 jevit jako příliš vysoké, může být dnes problematické získat dobrovolně tolik e-mailových adres, na které budou zasílány informace o programové nabídce. Lidé si totiž velmi často chrání svou e-mailovou adresu, aby nebyla jejich schránka zaplňována tzv. spamy.

- Navýšení fanoušků na facebookovém profilu ČCV o 100 internetových uživatelů. Jelikož je současný stav na sociální síti Facebook asi 130 fanoušků ČCV, je tedy navýšení o více jak 75% docela ambiciózním cílem.
- Zvýšení celkového počtu návštěvníků na akcích pořádaných ČCV o 10% za rok. Počty návštěvníků jsou zaznamenávány do informačního systému Českých center. Informace o návštěvnosti lze tedy dohledat a sečíst a porovnat s výsledky za předchozí rok.
- Získání dvou sponzorů či partnerů, kteří nějakým způsobem podpoří činnost ČCV. Tento cíl spadá do oblasti fundraisingu a měl by přinést navýšení zdrojů ČCV .
- Nabídnout nové produkty či služby, o které bude mít veřejnost zájem. Rozšířit tak stávající nabídku služeb ČCV, které budou návštěvníky využívány.
- Představení 50 organizací či jednotlivců (z české kulturní, umělecké, vzdělávací či společenské sféry) rakouské veřejnosti. V rámci plnění svého poslání představí tedy ČCV nad 50 českých umělců, autorů, organizací, firem, institucí nebo aktuálních projektů. Tyto prezentace pomohou subjektům k jejich zviditelnění a zároveň představí českou republiku jako progresivní, kreativní a kulturně bohatou zemi.
- Vytvářet pozitivní obraz země i české kultury. Snažit se o systematické naplňování poslání Českých center, které zní: „Efektivní zahraniční propagací České republiky posilovat její dobré jméno ve světě.“ Tento cíl není na rozdíl od ostatních cílů kvantitativní povahy (nelze tedy změřit pomocí čísel), ale lze zjistit pomocí kvalitativního šetření.

## 13.2 Cílové skupiny

Důležitá je definice cílových skupin, na které by se mělo České centrum ve Vídni zaměřit nejen programem, ale i komunikací. Cílovými skupinami Českých center obecně jsou zejména zahraniční cílové skupiny i nová generace zahraničních Čechů. Těmto cílovým skupinám je důležité představit Českou republiku jako kreativní zemi s bohatou kulturní tradicí ale i se současným uměleckým a kulturním potenciálem.

Důležitou a lukrativní cílovou skupinou jsou mladí lidé a studenti, kteří si rádi cestují, rozšiřují obzory a poznávají nové věci. Jsou otevřeni novým kulturám a i alternativním druhům umění. Zároveň tvoří budoucí potenciál pro vytváření obecného obrazu o České republice a jsou budoucími nositeli tohoto obrazu. Je až překvapující, kolik současných rakouských studentů má omezené množství informací o české zemi a kultuře, přestože se jedná o sousední zemi.



Mladí lidé a studenti aktivně vyhledávají kulturní program ve Vídni a zajímají se dění ve městě. Pokud bude tato široká skupina vhodně oslovena, je velká pravděpodobnost, že se zvýší návštěvnost ČCV i zájem o českou kulturu. Oslovením a přilákáním této cílové skupiny navíc pomůže k vytvoření obrazu ČCV jako mladistvé moderní instituce se zájmem o aktuální umělecké styly, žánry a témata.

Důležité je také rozvíjet komunikaci s médii, které napomohou publicitě ČCV. Pokud se podaří posílit povědomí o Českém centru ve Vídni a o české kulturní scéně mezi novináři a mediálními institucemi, posílí se tak i mediální obraz ČCV i samotné ČR.

Cílovou skupinou zůstávají samozřejmě stálí návštěvníci i spolupracující instituce ČCV (české i rakouské, případně švýcarské).

### **13.3 Marketingová a programová koncepce**

Marketingová strategie se zaměří zejména na tři dimenze marketingového mixu, jimiž jsou place (místo), product (produkt či služba) a promotion (komunikace). Čtvrtá dimenze price (cena) zůstane opomenuta, jelikož stávající program a služby poskytuje ČCV zdarma. (Výjimku budou tvořit nově navržené jazykové kurzy, jejichž cena se však bude odvíjet zejména dle nákladů a potřeb lektora).

#### **13.3.1 Place (budova)**

Jedním aspektem marketingového mixu je místo. Samotné místo nelze v případě ČCV měnit, jelikož to není v možnostech instituce. Ke změně však není ani důvod. Jak ukázala analýza, právě výhodná poloha Českého centra Vídeň představuje jednu ze silných stránek organizace. Budova je zrekonstruovaná i uvnitř, takže výraznějších změn není potřeba.

Potřeba je jediné zapracovat na komunikačním potenciálu budovy a využít propagace z ulice. Přestože se budova nachází na vhodném a lehce dostupném místě, ČCV lze lehko přehlédnout. Štít budovy by proto zasloužil nový a výraznější nápis, který bude v německém jazyce. Tento štít by měl být výrazný, ale přesto vkusný. K zviditelnění budovy lze použít například reflektoru, který bude připevněn na budově (nebo za oknem) a bude na chodník promítat například logo Českého centra. Barevný a pohyblivý nápis promítaný na chodník bude pro kolemjdoucí návštěvníky téměř nepřehlédnutelný, čímž se zvýší povědomí o poloze Českého centra Vídeň.

Vzhledu budovy by pomohla výraznější grafická či plastická instalace na oknech či za výlohou. Tato grafická podoba by se mohla měnit, aby se kolemjdoucí vzhled lehce nezevšednil. Případně by se dalo využít například prostorové umělecké instalace, která by mohla stát na chodníku před budovou a upozornit například na aktuální výstavu konanou v Českém centru. Nad vchodem by mohla viset (zejména pak ve dnech státních svátků) vlajka České republiky či jiné instalace a formy, které by budovy zvýraznily.

V letních měsících by se mohli návštěvníci oslovit živou hudbou, hosteskami nebo maskoty, kteří by stáli před vchodem a upozorňovali a zvali na aktuální event.

Také plakáty umístěvané do vývěsní cedule hned vedle vchodu by měly mít pestrý a netřelý design, který však bude i vkusný a stylový.

Co se týče dostupnosti služeb ČCV, je možné zvážit také otvírací dobu Českého centra Vídeň (která je ve všední dny od 10.00 do 17.00 hodin). Jelikož instituce působí v centru města, kde je velké množství turistů, mohl by být program zaměřen také na ně. Spousta lidí je také ve všední dny až do večerních hodin v práci či ve škole, a proto se nemůže programu ČCV zúčastnit. Bylo by proto příhodné vyzkoušet otvírací dobu v sobotu (namísto jednoho dne v týdnu - například pondělí), kdy je v centru města stále živo. (Neděle nepřipadá v úvahu, jelikož je v celém Rakousku téměř všude zavřeno.)

### **13.3.2 Product (produkt/služba)**

Programová nabídka a služby ČCV jsou velice rozmanité, přesto existují možnosti, jak na této stránce ještě dále pracovat.

#### ***13.3.2.1 Brunch***

Rozšíření stávajícího programu, který se soustředí zejména na večerní hodiny, mohly být tzv. brunche. (Slovo brunch vzniklo složením anglických slov „breakfast“ a „lunch“ - původně se tedy jednalo o chod mezi snídaní a obědem). Jedná se o výraz používaný zejména mezi mladými lidmi a i na mladší cílové skupiny (studenty, kteří nemusí být v práci) by se mohla tato akce zaměřit. Zároveň představuje ideální dobu pro návštěvu novinářů, kteří tak mohou navštívit společenskou událost během denních hodin. (Tato akce je inspirovaná programem Slovenského institutu, který pořádá jednou měsíčně tzv. lunchkonzerty.). Jednalo by se o menší kulturní akci (například autorské čtení, prezentace na zajímavé a aktuální téma související s ČR, recitaci poezie či kreativní dílnu) při níž by bylo k dispozici menší občerstvení (například koláče, ovoce či tradiční obložené chlebíčky), chlazené nápo-

je a káva nebo čaj. Jelikož by šlo o akci uspořádanou jednou měsíčně, jednalo by se celkem o 12 eventů za rok, což nepředstavuje tak velkou finanční zátěž. Rozhodně by bylo dobré vyzkoušet tento denní čas ke konání událostí, jimiž by mohly být osloveny nové cílové skupiny.

### ***13.3.2.2 Partnerská spolupráce s českými institucemi***

Program ČCV by se měl zaměřit na rozšíření spolupráce s českými i rakouskými kulturními institucemi, aby tak mohlo nabídnout pestrý program.

Jedním z návrhů je spolupráce a představení laureátů ceny Czech Grand Design, která je každoročně udělována jak jednotlivým tvůrcům, tak i firmám. Tito čeští tvůrci z oblasti designu by mohli být představit ve Vídni. Například vítězové jednotlivých kategorií ceny Czech Grand Design by měli výstavu v prostorách ČCV v období konání Vienna Design Week. Samozřejmě by na základě spolupráce s festivalem Vienna Design Week bylo ČCV zahrnuto v programu a v plánu konání výstav, čímž by se docílilo nejen propagaci českého designu v Rakousku, ale i samotného Českého centra Vídeň.

Dalšími možnými cenami udílenými v ČR v oblasti kultury a umění jsou například Ceny Jindřicha Chalupického, Cena 333 Národní galerie v Praze či literární cena Magnesia Litera. V prostorách ČCV by tak mohli vystavovat letošní finalisté Ceny Jindřicha Chalupického - mladí umělci, jako jsou například Filip Cenek, Dominik Lang, Pavel Sterec, Mark Ther či Jiří Thýn. Při představení českých autorů a jejich knih, které zvítězily nebo byly nominovány v ceně Magnesia Litera (a které jsou současně vydávány i v němčině), by bylo například vhodné oslovit i značku minerálních vod Magnesia jako sponzora události.

Co se týče výstav, mohlo by ČCV navázat také na úspěšné výstavy českých muzeí a galerií a představit tak ukázky českého výtvarného umění či fotografie. Při této příležitosti by bylo vhodné spolupracovat například s brněnskou galerií Wannieck Gallery (která představila výstavy jako Česká malba generace nultých let 21. století; Česká malba generace 80. a 90. let a další) nebo s Centrem současného umění DOX, které sídlí v Praze.

V rámci informačního servisu, který poskytuje ČCV návštěvníkům na recepci (zejména společně s agenturou CzechTourism) ohledně tipů k návštěvě v ČR by ČCV mohlo zahrnout i kulturní přehled. Tento kulturní přehled by zahrnoval kulturní akce (zejména dlouhodobější, jako jsou festivaly nebo výstavy) a přehled kulturních institucí (jako jsou divadla, galerie, muzea, koncertní domy a orchestry, kluby apod.) v jednotlivých českých měs-

tech, které jsou nejvíce vyhledávány rakouskými turisty (např. Praha, Brno, Český Krumlov, Plzeň, České Budějovice, Olomouc apod.). Tyto informace by mohly být pro zahraniční turisty plánující cestu do ČR stejně užitečné jako možnosti ubytování či dopravy. Tato služba však vyžaduje vytvořený seznam spolupracujících kulturních institucí, které budou pravidelně informovat (například jednou měsíčně) o konání kulturních událostí. Tento přehled akcí dle jednotlivých regionů by mohl být veden v elektronické podobě a zájemci o této informace by se aktuální seznam s kontakty a dalšími informacemi vytiskl na tiskárně.

Co se týče kulturního programu ČCV, mohl by být stávající program, který tvoří povětšinou klasické umělecké formy (klasická hudba, výtvarné umění, literatura), rozšířen o nové a alternativní formy umění, jakými jsou například konceptuální umění, performativní umění nebo video art. Pro video art má ČCV dobré podmínky, jelikož výstavní prostory jsou menší, a může tak do prostoru vměstnat více obrazovek, které budou vybaveny sluchátky, aby se projekce navzájem nerušily. Jelikož je v budově ČCV klidná atmosféra, může si návštěvník bez spěchání prohlédnout jednotlivá videa, která jsou mnohdy bez mluveného slova (případně s titulky), takže by neměl být problém ani s jazykovou stránkou.

Performativní druhy umění jako performance art, nový cirkus či kombinace divadla a tradičního kejklířství patří k méně obvyklým uměleckým žánrům, kterým není věnován dostatečný prostor, a přitom jsou velmi zajímavým zpestřením. (Do Vídně by tak mohli přijet performativní umělci, kteří by předváděli své umění v ulicích v centru města nebo například na nádvoří MuseumsQuartieru, jež je spolupracující institucí ČCV.) Performance akce v ulicích mohou napomoci i dobrému PR Českého centra, pokud se tyto akce dostatečně zpropagují mezi novináři. Další nevyužitá příležitost představují interaktivní výstavy či happeningy, při níž by se návštěvníci ČCV mohli sami zapojit do tvorby uměleckého díla. Tyto nové umělecké žánry se stávají stále více oblíbenými mezi odbornou (uměleckou či kurátorskou) i laickou veřejností.

Vhodnou příležitostí pro spolupráci, co se týče alternativních uměleckých žánrů, představuje např. Fakulta výtvarných umění VUT v Brně, jejíž součástí jsou ateliéry jako Tělový design, Performance, Environment, Multimedia či Video. Těmto studentům umění by mohlo ČCV zajistit ubytování ve Vídni výměnou za možnost prezentace své tvorby v zahraničí.

### 13.3.2.3 Film

Dalším nástrojem jak šířit povědomí o české kultuře je kinematografie. V České republice vznikne ročně velká řada filmů, které se jen stěží dostanou za státní hranice. Navíc v době se stále sílícím důrazem na vizuální sdělení, je film (společně s internetem) ideálním nástrojem k šíření myšlenek, názorů či kulturních hodnot, stejně jako byla kniha v době osvícenství.

Větší důraz by tedy mohl být kladen na projekci filmů (jako například Francouzský institutu, jež každoročně pořádá Festival frankofonního filmu). Navázat by tedy mohlo ČCV na promítání českých filmů na Velvyslanectví ČR ve Vídni a rozšířit tak ještě svůj filmový program. Dokumentární film představuje odvětví, které by mohlo být ve Vídni ještě intenzivněji prezentováno.

Proto je návrhem rozšířit program ČCV o sekci dokumentárního filmu. Za tímto účelem by se hodilo navázat spolupráci s Mezinárodním festivalem dokumentárních filmů v Jihlavě a s Centrem dokumentárního filmu. Ve Vídni by se tak mohly uspořádat tzv. ozvěny z festivalu formou filmových projekcí dokumentárních filmů (například v klubu Nachtasyl, kde vládne neformální nálada).

V programu by se tak mohly objevit české dokumenty jako například divácky úspěšný film *Katka*, *Finalisté* (film Lindy Lindaurové prezentující současné české umělce), dále třeba dokumenty *31 konců/31 začátků*, *CERN* aneb *továrna na absolutno*, *Česko na provázku*, *Cinematapie*, *Comeback* a další. Dokumentární film sice nepředstavuje tolik divácky atraktivní žánr a nezaujme zřejmě tzv. mainstreamové publikum, ale může oslovit nové cílové skupiny, jako jsou novináři, studenti nebo lidé se zájmem o jednotlivá témata dokumentů.

Alternativou sekce dokumentárních filmů v programu ČCV by mohly být také studentské filmy, zejména pak animované. Zvláště český animovaný film je totiž na velice dobré světové úrovni. Pásmo krátkých studentských animovaných filmů představuje rovněž velice atraktivní program pro studenty, laiky i odbornou veřejnost. Současně tak prezentace studentských filmů může pomoci jejich tvůrcům, kteří tak mohou navázat zahraniční kontakty. Festivaly vhodné pro spolupráci na poli animovaného filmu představují festival *Ani Fest* pořádaný v Teplicích a v Buchcově, dále Mezinárodní festival animovaných filmů *Anifilm* v Třeboni nebo *Přehlídka animovaného filmu* v Olomouci (PAF).

#### **13.3.2.4 Jazykové kurzy**

Výrazné rozšíření nabídky služeb ČCV představuje nabídka kurzů českého jazyka. Otázka otevření jazykových kurzů je v Českém centru Vídeň velice aktuální a výsledná realizace bude do značné míry záviset ovšem také na zájmu o tyto kurzy. Ceny jazykových kurzů pak budou stanoveny dle nákladů na lektora a učební pomůcky.

Jazykové kurzy by se konaly přímo v prostorách ČCV nejspíše ve večerních hodinách. Do hlavního prostoru by se přinesly stoly a židle, případně další učební pomůcky. Bylo by třeba ještě vybavit centrum CD přehrávačem (pro poslechová jazyková cvičení) a tabulí (postačí typy flipchart). Výběr učebnic a zajištění dalších učebních pomůcek by závisel na lektorovi.

Podle počtu zájemců a jejich jazykové úrovně by byli zájemci rozděleni do jednotlivých skupin s menším počtem účastníků, aby byly kurzy intenzivnější a tedy i účinnější.

Tyto jazykové kurzy nabízející výuku českého jazyka budou zaměřeny především pro tzv. zahraniční Čechy, kteří se již narodili v zahraničí, ale neovládají dokonale český jazyk. Dále se předpokládá zájem Rakušanů s českými kořeny či cizince, jež mají za partnera Čecha a rádi by poznali jeho řeč. Nevylučuje se také prostý zájem cizinců o český jazyk (například z důvodu pracovních příležitostí či zájmu o historii a českou kulturu). Tyto kurzy budou vyžadovat speciální komunikační kampaň, jež se bude snažit zacílit na vytipované cílové skupiny (například stávající návštěvníci Českého centra Vídeň, studenti Katedry slavistiky Vídeňské univerzity, Klub Čechů a Slováků ve Vídni či dvojjazyčné Gymnasium Komenský).

#### **13.3.2.5 Knihovna a mediátéka**

Knihovna spojená s mediátékou (zejména pak filmotékou) je inspirovaná vídeňskými kulturními instituty, jako je například Polský institutu, Francouzský institutu či Collegium Hungaricum, které mají rozsáhlé mediátéky s bohatou nabídkou knih, časopisů, filmů nebo hudby. Jak již bylo zmíněno, právě knihy a filmy jsou ideálními kulturními statky, jež dokážou šířit myšlenky, názory či kulturní hodnoty. Tento způsob osvěty se tedy může zdát jako jeden z ideálních přístupů, jak šířit i povědomí o české zemi, historii, kultuře a české mentalitě.

Proto se tedy prezentace českých filmů a literatury může zdát jako nejlepší způsob prezentace české kultury. Vztah ke kultuře a umění může být pro mnohé velice křehký a inten-

zivní současně, a proto je třeba mít dostatečný prostor pro recepci některých uměleckých děl (u výtvarného umění to sice není moc lehké zajistit). Film a literatura často potřebuje klid a soukromí při konzumaci kulturního textu.

Pro zavedení této nové služby je potřeba vytvořit databázi knih (českých autorů, nejlépe přeložených do němčiny), filmů (českých s německými titulky; na DVD) a jiných médií (například CD s hudbou) a výpůjční řád. Na internetu by se mohla zřídit speciální databáze filmů a knížek (například formou speciální webové stránky). Bude vytvořena databáze čtenářů (zadají jméno, adresu, e-mail, kontaktní údaje), čímž by se mělo předejít ztrátě knih, filmů a jiných médií (v případě ztráty uhradí čtenář její cenu nebo zajistí náhradu).

Čtenáři při registraci podepíší, že souhlasí s ukládáním a zpracováním jejich dat a že akceptují výpůjční řád (podmínky, délku výpůjček apod.). Po té dostanou čtenáři papírovou kartičku se jménem a čtenářským číslem.

Databáze výpůjček se může prozatím vést v klasické tabulce Excel (obsahující informace jako jméno autora, jméno knížky, jméno čtenáře, číslo čtenářského průkazu, datum výpůjčky, datum vrácení, jméno pracovníka, který knihu vydal apod.). Později by se mohl dle potřeby a v případě velkého zájmu vytvořit speciální výpůjční systém s možností rezervace.

Pro spolupráci je možné oslovit české vydavatelství nebo přímo autory, není vyloučena ani spolupráce s rakouskými knihkupectvími (například Thalia, Libro, Frick nebo Morawa). ČCV by případně mohlo zajistit i zprostředkování výpůjčky i z jiných českých knihoven.

#### ***13.3.2.6 Prezentace vysokých škol***

Další navrhovanou činností ČCV je prezentace českých vysokých škol v Rakousku, která bude vyžadovat spolupráci s českými i rakouskými univerzitami. Tyto činnosti se zaměří především na rakouské studenty, kteří by v rámci svého studia rádi vycestovali do na studijní či pracovní stáž do ČR. Zahraniční studenti, kteří navštíví českou zemi a absolvují zde stáž, si snadno vytvoří pozitivní vztah k zemi a mohou navázat kontakty vhodné pro osobní i profesní život.

Jednou z navrhovaných akcí je tak veletrh českých vysokých škol nabízející zahraniční studijní pobyty (nejčastěji v rámci programu Erasmus) uspořádaný přímo v prostorách ČCV. Za tímto účelem bude nutné oslovit české vysoké školy (získat prospekty v německém nebo v anglickém jazyce, případně pozvat české studenty, kteří budou svou školu pre-

zentovat), studenty rakouských škol a také kancelář Erasmus, která by mohla poslat zástupce představujícího pravidla a podmínky výměnných pobytů.

Tyto veletrhy nemusí být zaměřeny pouze na studenty Katedry slavistiky, ale i na jiné obory jako jsou technika či chemie, design, kultura, uměním, humanitní vědy, cestovní ruch apod. Tyto jednodenní prezentace by se v případě velkého zájmu českých škol mohly rozdělit do tematických okruhů (technologické obory, humanitní obory, ekonomie, umění a design), aby nebylo na místě příliš velké množství návštěvníků a mohli tak v klidu věnovat potřebným informacím.

V rámci spolupráce s kanceláří Erasmus by se mohla oslovit i International Exchange Erasmus Student Network (ESN), jež je součástí Universiät Wien. Zahraničním studentům studujícím ve Vídni by mohlo ČCV představit českou kulturu (například formou víkendového výletu do ČR).

V rámci cílení na mladší cílové skupiny (nejen studenty) by bylo dobré udělat více programu na atraktivní a nová témata, která je zaujmou. Vhodnou příležitostí by mohla být například tzv. česká party, kde vystoupí čeští DJs či české kapely. Příležitostí by mohla být afterparty po jednotlivých akcích (uspořádaná například v Nachtasyly nebo v některých studentských klubech). Nebylo by špatné jít za mladou cílovou skupinou a představit české hudebníky ve vídeňských klubech.

### **13.4 Komunikační strategie**

Cílem komunikační kampaně je informovat o stávajícím programu a službách ČCV a rozšířit základnu pravidelných návštěvníků. Dalším cílem komunikace je oslovení nových cílových skupin a představit nové služby i rozšířený program v oce 2013.

Cílovou skupinou ČCV zůstává široká rakouská veřejnost (především obyvatelé Vídně) se zájmem o kulturní dění, českou zemi, umění nebo historii. Dále nová generace Čechů, jež vyrostla v Rakousku a příbuzní a známí českých občanů. Vedlejší cílovou skupinou (na kterou není přímo cíleno, ale stále zůstává objektem zájmů) jsou Češi žijící ve Vídni, či příslušníci jiných národů. Pojícím prvkem stále zůstává zájem o českou kulturu a umělecké žánry jako jsou výtvarné umění, fotografie, film, hudba, design, architektura nebo literatura.



Novou cílovou skupinou, na kterou se kampaň zaměří, jsou mladí lidé (zejména studenti), kteří si rádi rozšiřují své kulturní i společenské obzory. Může se jednat o rodilé Rakušany nebo jiné národnosti žijící ve Vídni.

České centrum by se mělo prezentovat jako mladistvá instituce otevřená novým obzorům a alternativním uměleckým žánrům, čímž chce ukázat i českou zemi jako pokrokovou a neustále rozvíjející zemi. Vedle bohaté kulturní tradice by se tak neměl opomíjet ani kreativní potenciál a prosperita země.

Komunikační kampaň proběhne od ledna do prosince roku 2013 v návaznosti na aktuální kulturní program i jeho nové rozšíření o služby jako jsou mediátéka, jazykové kurzy, brunch, alternativní umělecké žánry apod.

#### **13.4.1 Reklama**

Reklama se soustředí, stejně jako doposud, na tisk letáčků s programem Českého centra. Kromě programových letáčků bude potřeba udělat i letáky k vybraným akcím zvlášť a více tak na ně upozornit. U stávajících programových letáčků bude zachován stejný vizuální styl, ale u letáčků k akcím, které se budou soustředit zejména na mladé publikum, bude vytvořen nový výrazný a moderní styl, který zároveň bude korespondovat se stávajícím stylem ČCV (zejména s logem Českých center). Nový mladistvý vizuální styl bude jednotný na všech letáčích, které vyjdou jako součást této kampaně. Dále budou tisknuty nově i plakáty, které budou distribuovány společně s letáky do předem vytipovaných lokalit (zejména do partnerských organizací a institutů, do kaváren, galerií, knihkupectví, škol, na jednotlivé vysokoškolské katedry a koleje nebo do knihoven.

Jelikož se zvýší objem tiskovin, bude potřeba sehnat partnera – nejlépe tiskárnu, která formou sponzoringu natiskne potřebné plakáty a letáky. Případně jinou firmu, která tisky bude financovat a jejíž logo se na tiskovinách objeví společně s ostatními logy partnerů ČCV.

#### **13.4.2 Public Relations**

Public Relations by se mělo zaměřit především na intenzivnější komunikaci s médií a novináři, čímž by se měly zviditelnit i zbývající činnosti ČCV.

Intenzivnější komunikace s médii bude spočívat v častějším vydávání tiskových zpráv, které budou navíc nějakým způsobem zajímavé a pro média atraktivní. Dále by měly být doplněné i fotografiemi, které by se daly použít pro ilustraci události (zejména pak pro

internetové servery věnující se kultuře či lifestylu, protože bez atraktivní fotografie celý článek většinou nevydají).

Dále by se u příležitosti významnější akcí a eventů (zejména festivalů či rozsáhlejších výstav) mohly uspořádat tiskové konference, kam by se mohli novináři a zástupci jiných médií pozvat (nejlépe telefonicky). Vhodnou příležitostí budou i nově zorganizované brunchy (denní program s občerstvením), které by se daly s neformální tiskovou konferencí propojit.

V neposlední řadě na sebe České centrum Vídeň může upozornit pořádáním netradičních událostí, jako jsou například happeningy v ulicích, performativní druhy umění (například za výlohou budovy ČCV), tzv. video mapping (pomítání videa na fasádu budovy) či jiných divácky atraktivních událostí. Zejména pak z performance art happeningů pořádaných v ulicích by se mohla pořídít videa, která by pak ČCV mohlo sdílet na sociálních sítích, jako jsou Facebook či Youtube. V případě diváckého úspěchu by pak tato videa mohla posloužit k tzv. viral marketingu (popřípadě k vytvoření šeptandy neboli word of mouth).

Komunikace na Facebooku vyžaduje větší frekvenci a častější sdílení odkazů a zejména obrázků: například díla vystavujících umělců, písničky českých hudebníků, trailery k filmům, odkazy na jejich webové stránky, častější nahrávání fotografií z vlastních akcí (nemusí být velké množství, ale zato častěji – např. dvě až pět fotografií z každého eventu). Zmínka o facebookovém profilu ČCV by se mohla objevit i na letácích.

Komunikaci s návštěvníky by vedle sociální sítě Facebook mohla dále rozvíjet i tak prostý a poslední dobou opomíjený komunikační nástroj, jako je návštěvní kniha. Návštěvní kniha volně přístupná v prostorách ČCV by umožnila získat od návštěvníků nejen kontakty pro další komunikaci (direkt mail), ale i zpětnou vazbu, připomínky k programu či návrhy a tipy na další program ČCV.

### 13.4.3 Osobní prodej

Tento nástroj marketingové komunikace představuje především osobní komunikaci s návštěvníky. Zaměstnanci (i stážisti na recepci) by měli být vybaveni dostatečným množstvím potřebných informací, které mohou návštěvníkovi poskytnout (jako například již výše zmíněný přehled nejvýznamnějších kulturních institucí v nejnavštěvovanějších českých městech). Za tímto účelem by mohl být vytvořen informační manuál, který napomůže zejména novým stážistům k rychlému přístupu k informacím.

Do osobního prodeje lze zahrnout i výstavy a veletrhy. Tento nástroj bývá v posledních letech často opomínán, přestože se může jednat o velice účinnou a efektivní komunikaci. ČCV by se tak mohlo aktivně zúčastnit některých vídeňských veletrhů (například knižní veletrh, kde by mohlo propagovat novou mediátéku ČCV) nebo uspořádat dokonce vlastní menší veletrh ve svých prostorách (jako například zmíněný veletrh českých vysokých škol).

Novým trendem v oblasti výstav a veletrhů se stávají odborné konference či přednášky. ČCV by tak mohlo také ve svých prostorách uspořádat jednodenní konference na různá témata (meziválečná literatura, současná architektura, český animovaný film apod.) za přizvání českých odborníků i profesorů z vídeňských vysokých škol. Mohl by tak vzniknout cyklus velice zajímavých odborných přednášek či prezentací, které by přilákaly nejen odbornou a akademickou veřejnost ale i studenty a dle zaměření tématu i podnikatelské subjekty (například producenty filmů, designérská či architektonická studia apod.).

#### 13.4.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje má v komerční sféře ztraktivnit nabídku a přimět zákazníka k okamžité koupi. V případě neziskové organizace, jako je České centrum, to znamená přilákat náhodného kolemjdoucího anebo alespoň získat jeho pozornost. To se může například podařit pomocí zmíněnou projekcí (například loga) na chodník před budovou ČCV. Další možností je například event (video mapping promítaný na celou budovu ČCV) nebo například živá hudba (nemusí být celá kapela, ale postačil by například i houslista či dudák hrající v letních dnech před budovou ČCV), vystoupení divadelníků či kejklřů anebo občerstvení (v podobě českých buchet či moravských koláčů). Takových zajímavých jednorázových možností, jak na sebe upozornit, existuje celá řada. Vždy je dobré sladit tyto komunikační aktivity s ostatními událostmi a eventem.

Do podpory prodeje, která má přiblížit produkt blíže k zákazníkovi, je možné zařadit i novou otevírací dobu ČCV. Mají se na mysli nové zkušební změny v otevírací době (sobota) nebo změna v programu - tedy speciální eventy (workshopy či přednášky doplněné o brunch) pořádané v denních hodinách (mezi 10. a 15. hodinou).

Typickým příkladem podpory prodeje jsou také slevy. Jedinou zpoplatněnou službou ČCV budou nové jazykové kurzy. Sleva pro účastníky kurzů by mohla být uplatňována při nákupu učebnic nebo při přihlášení do kurzů na další sezónu apod. Slevovou pobídkou mohou být také motivovány vybrané skupiny jako studenti či senioři.

### 13.4.5 Direct marketing

Direct marketing (neboli přímý marketing) představuje přímou komunikaci se zákazníky (návštěvníky). Toho lze využít zejména prostřednictvím e-mailové komunikace. Pro tento způsob komunikace je důležité aktualizovat stávající databázi kontaktů (vymazat neaktuální e-mailové adresy) a získat i nové.

Důležité partnery (například spolupracující instituce, zástupce veřejné správy nebo vládních úřadů, sponzory apod.) je dobré pozvat na akce osobně (telefonicky) nebo klasickou poštou (tištěnou pozvánkou).

Dobrým způsobem po direct marketing je také sociální síť Facebook. Na této síti se mohou vytvořit virtuální události (oznamující událost reálnou) a pozvat všechny facebookové fanoušky ČCV. Facebook (podobně jako návštěvní kniha) představuje vhodnou příležitost i pro získání zpětné vazby (tzv. feedback) od návštěvníků.

### 13.4.6 Corporate identity

Při jakémkoliv komunikačním výstupu je nezbytné dbát dodržování tzv. korporátní komunikace. To znamená, že je nezbytné na všechny tiskové i elektronické materiály uvádět logo Českého centra. Je také důležité dodržování i ostatních částí korporátního designu, jako jsou barvy, typ písma (font) či velikost nebo prostorové rozmístění.

Při speciální komunikaci, mající za účel propagaci speciálního projektu či programu (například festivalu, akce určené pro studenty apod.), jehož je ČCV pořadatel nebo spoluorganizátor, je důležité vytvořit dostatečně výrazný grafický design, který projekt (akci) odliší, ale zároveň bude korespondovat s vizuálním stylem ČCV. Zachování stejné podoby loga je vždy naprosto klíčovou záležitostí.

## 13.5 Harmonogram

Období září až prosinec 2012 bude věnováno přípravě programu na rok 2013 stejně jako přípravě kampaně, která poběží od ledna do prosince roku 2013. V tomto období připrav dále bude potřeba dát dohromady novou mediátéku – rozšířit současný archiv knih od českých autorů (psané jak česky, tak i německy) a zejména pak českých filmů (v českém znění s německými, popřípadě s anglickými titulky) na DVD. Dále by se měl připravit výpůjční systém: databáze výpůjček, provozní řád a výpůjční podmínky, smlouvu pro čtenáře, kartičky se čtenářskými čísly apod.

V rámci přípravy kampaně bude třeba navrhnout nový grafický styl určený ke komunikaci se studenty a mladšími cílovými skupinami, který současně bude odkazovat k současnému vizuálnímu stylu Českého centra. Nový mladistvý design by měl být výrazný, ale neměl by se zase příliš lišit od současného vizuálního manuálu ČC a měl by spíše na stávající design odkazovat (při jeho návrhu by se mělo vycházet zejména ze současné podoby loga Českých center). Dále je důležité vytvořit v podobném duchu grafický styl pro propagaci jazykových kurzů a nově otevřené mediátéky.

Je také dobré sehnat partnera, který podpoří zvýšenou produkci reklamních tiskovin. Je možné například žádat slevu u tiskárny nebo naleznout sponzora, který všechny tisky na rok 2013 v rámci připravované kampaně finančně podpoří (na oplátku logo sponzora na letácích). Osloveným partnerem by měla být nejlépe rakouská firma cílící na mladé lidi a studenty nebo česká firma, která plánuje expandovat na rakouský trh. Získat partnery bude vhodné i pro rozšíření nové mediátéky (např. čeští autoři a vydavatelství či rakouské knihkupectví).

Realizace připraveného programu, komunikační kampaně (zaměřené mimo jiné i na studenty a mladší cílové skupiny), otevření a provoz mediátéky (včetně komunikace oznamující její spuštění) a dalšího zavádění programových i komunikačních opatření proběhne v období leden až prosinec roku 2013.

Zejména v jarních (únor-květen) a podzimních měsících (září-listopad) proběhnou události zaměřené na studenty ve spolupráci s vysokými školami (např. veletrh českých vysokých škol, odborné přednášky a konference, cyklus dokumentárních filmů a následující afterparty s českými kapelami a DJs). V letních měsících (červen-srpen) se program ČCV zaměří i na zahraniční turisty a prezentace ČCV v ulicích Vídně (například hudebníci, kejklíři, performativní umělci).

Jazykové kurzy českého jazyka budou spuštěny až od poloviny září roku 2013. První vlna komunikační kampaně propagující tyto kurzy bude spuštěna v červnu roku 2013 (zaměřeno na studenty vysokých škol, kteří často na prázdniny odjíždí) a druhá (intenzivnější) v polovině srpna 2013 (potrvá tedy měsíc před zahájením kurzů).

V lednu a v únoru roku 2014 proběhne celkové vyhodnocení kampaně a dalších činností. Průběžné kontroly jsou naplánovány na červen, srpen a říjen roku 2013. Během těchto průběžných kontrol bude potřeba zjistit, jak se zvyšuje návštěvnost ČCV a využívání jeho

služeb veřejností, jak dochází k průběžné realizaci navržených opatření a jak jsou tato opatření přijímána.

### **13.6 Způsoby vyhodnocení**

Důležitou součástí programové koncepce i komunikační kampaně je kontrola, při níž je průběžně zkoumáno a na závěr vyhodnoceno, zda byly splněny předem stanoveny cíle.

Jednou z metod kontroly jsou data kvantitativní povahy: například zvýšení počet návštěvníků ČCV (na recepci nebo eventech), počet přihlášených zájemců do jazykových kurzů, počet výpůjček v mediatéce, počet nových kontaktů v databáze určené pro direct maily nebo navýšení počtu fanoušků na profilu ČCV na Facebooku. Může být také vytvořen kvantitativní dotazníkový výzkum zjišťující spokojenost návštěvníků či frekvenci návštěv událostí pořádaných ČCV.

Některé potřebné ukazatele však mohou vzejít i z kvalitativních šetření. Jsou jimi například hloubkové individuální rozhovory s návštěvníky ČCV nebo speciálně utvořený výzkum za pomoci tzv. ohniskových skupin (focus group), které mohou zjistit například zájmy a potřeby návštěvníků či spokojenost s nabídnutým programem. Komunikace a pestrost nabízených služeb lze zjistit také pomocí analýz.

## ZÁVĚR

Přestože je ČCV profesionálně řízenou a dobře fungující institucí, byly na základě analýz potvrzeny předpoklady diplomové práce, že existují možnosti změn a opatření, které by mohly ještě více napomoci k efektivní činnosti a naplňování poslání organizace.

Pomocí situačních analýz (jako jsou SWOT analýza, STEP analýza nebo analýza marketingového a komunikačního mixu) byly zjištěny silné i slabé stránky organizace, odhaleny příležitosti a možnosti dalšího rozvoje.

Jednu z nejsilnějších stránek a zároveň příležitostí představuje dobrá poloha budovy ČCV v centru města, stejně jako pestrý kulturní program. Oblast kultury je možné ještě dále rozvíjet a obohatit o nové umělecké žánry. Jako celkem problematickou byla shledána korporátní komunikace (zejména samotné České republiky), působící často roztříštěným a nejednotným dojmem. Oblast, na kterou je třeba se dále zaměřit, je komunikace s návštěvníky a nové a neobvyklé formy komunikace.

Analýza konkurence, která se věnovala zahraničním kulturním institutům sídlících ve Vídni, odhalila také mezery či výhody, které má ČCV ve srovnání s ostatními instituty. Zejména však analýza konkurence měla posloužit k účelům benchmarkingu – tedy ke zvyšování kvality služeb. Činnosti konkurence se tak staly mnohdy inspirativní např. pro možnosti pořádání jazykových kurzů, knihovny či mediatéky, nebo pro drobná komunikační řešení (například návštěvní kniha, forma programových letáků apod.).

Jako novou perspektivní skupinou, která využívá služeb řady kulturních institutů, se ukázala být cílová skupina mladých lidí a studentů, kteří často navštěvují kulturní program. Na tuto cílovou skupinu bylo myšleno i v návrhu strategie.

Na základě zjištěných poznatků pak byla vytvořena programová a marketingová koncepce, která se snaží podporovat stávající aktivity ČCV. Koncepce představila návrhy na zlepšení marketingových či komunikačních činností. Představila hlavní cíle i harmonogram kampaně.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ANDREASEN, Alan R; KOTLER, Philip, 2008. *Strategic marketing for non-profit organizations*. 7th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall. 504 s. ISBN 978-0-13-175372-3.
- BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín : VeRBuM. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BAČUVČÍK, Radim, 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. 155 s. ISBN 8073184362.
- BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové : Gaudeamus. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno : Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORETOVÁ, Věra; FORET, Miroslav, 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha : Grada. 178 s. ISBN 802470207X.
- HAGOORT, Giep, 2009. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze : KANT pro AMU. 301 s. ISBN 978-80-7437-008-3.
- HANNAGAN, Tim; NOVOTNÁ, Jana, 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha : Management Press. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- HOUŠKA, Petr; PETRŮ, Zdenka, 2010. *Cestovní ruch v působnosti orgánů EU : (vybrané dokumenty)*. Vyd. 1. Praha : Oeconomica. 275 s. ISBN 978-80-245-1645-5.
- JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- JOHNOVÁ, Radka; ČERNÁ, Jitka, 2007. *Artsmarketing : marketing umění a kulturního dědictví*. Vyd. 1. Praha : Oeconomica. 243 s. ISBN 978-80-245-1276-1.
- KAISER, Michael M., 2009. *Strategické plánování v umění : praktický průvodce*. 1. vyd. Praha : Institut umění - Divadelní ústav v Praze. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.
- KESNER, Ladislav, 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 304 s. ISBN 8024711044.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John T; MAKENS, James C., 2010. *Marketing for hospitality and tourism*. 5th ed. Boston : Pearson. 683 s. ISBN 978-0-13-245313-4.



KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘOVÁ, Markéta, 2010. *Veřejná a kulturní diplomacie ČR.: Kulturní prezentace ČR v Rakousku v rámci předsednictví*. Brno. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/172202/fss\\_b/BC\\_text\\_edit.pdf](http://is.muni.cz/th/172202/fss_b/BC_text_edit.pdf). Bakalářská práce. Masarykova Univerzita. Vedoucí práce Michal Kořan.

PELIKÁNOVÁ, Hana, 2010. *Vývoj vizuální prezentace států v Evropě*. Zlín. Dostupné z: <http://dspace.k.utb.cz/handle/10563/14528>. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Rostislav Illík.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Ekopress. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

VOJÍK, Vladimír, 2008. *Podnikání v kultuře a umění : Arts management*. Vyd. 1. Praha : ASPI. 183 s. ISBN 978-80-7357-402-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha : Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZÁRUBA, Alan; RICHTR, Michal; KOUDELKOVÁ, Dagmar, 2008. *CI.CZ 1990-2007 : firemní styl v České republice*. Praha : CI.CZ. 234 s. ISBN 978-80-254-1835-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH ON-LINE ZDROJŮ**

ANEKI. Most VisitedCountries. Aneki.com [online]. 2011 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: [http://www.aneki.com/countries2.php?t=Most\\_Visited\\_Countries&table=table\\_visited&places=0=\\*-\\*-\\*-\\*-\\*-\\*-\\*&order=desc&orderby=table\\_visited.value&decimals=--&dependency=independent&number=all&cntdn=asc&r=-286-288-289-290-291-292&c=&measures=Country--Annual%20number%20of%20arrivals&units=--&file=visited](http://www.aneki.com/countries2.php?t=Most_Visited_Countries&table=table_visited&places=0=*-*-*-*-*-*-*&order=desc&orderby=table_visited.value&decimals=--&dependency=independent&number=all&cntdn=asc&r=-286-288-289-290-291-292&c=&measures=Country--Annual%20number%20of%20arrivals&units=--&file=visited)

BALASSI INTÉZET. Balassi Institut – CollegiumHungaricumWien [online]. © Magyar Intézet 2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.magyarintezet.hu/index2.jsp?HomeID=2>

BLAŽKOVÁ, Martina. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP: Analýza konkurence. In: Business Info: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 30.07.2007 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b24>

BULGARISCHES KULTURINSTITUT. BulgarischesKulturinstitutHausWittgenstein: Kulturabteilung der BulgarischenBotschaft [online]. © HausWittgenstein 2002 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.haus-wittgenstein.at/>

CZECHINVEST. CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. © 1994–2012 CzechInvest [cit. 12-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>

CZECHTOURISM. CzechTourism.cz: Česká centrála cestovního ruchu [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/>

CZECHTRADE. CzechTrade: Česká agentura na podporu obchodu [online]. © CzechTrade 2009-2010 [cit. 12-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/>

ČESKÁ CENTRA. Česká centra: Ústředí [online]. Praha: Czech Centres, © 2010 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechcentres.cz//>

ČESKÉ CENTRUM VÍDEŇ. TschechischesZentrum: Wien [online]. Czech Centres, © 2010, 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://wien.czechcentres.cz/>

INSTITUT FRANÇAIS AUTRICHE. Institut Français de Vienne [online]. © Institut Français, 2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://ifa.ifvienne.org/index.php/de.html>

INSTITUTO CAMÕES. InstitutoCamões: Universidade de Viena [online]. © Polarpress, 2008 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.clpic-viena.com/>

INSTITUTO CERVANTES. Instituto Cervantes Wien [online]. © Instituto Cervantes (España), 1991-2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://viena.cervantes.es/de/default.shtm>

INSTITUTO ITALIANO DI CULTURA. ItalienischesKulturinstitutWien [online]. © 2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: [http://www.iicvienna.esteri.it/IIC\\_Vienna](http://www.iicvienna.esteri.it/IIC_Vienna)

INSTITUTUL CULTURAL ROMÂN. RumänischesKulturinstitutWien [online]. © 2007 - 2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.rkiwien.at/>

Koncepce jednotné prezentace České republiky. In: COT Business: B2B časopis pro management v cestovním ruchu [online]. © 2006 C.O.T. Media s.r.o., 2005 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/05\\_10/priloha\\_C1005.pdf](http://www.cot.cz/data/cesky/05_10/priloha_C1005.pdf)

Manuál logotyp České republiky [online]. Praha: CzechTourism, 2010 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/files/edice/manual.pdf>

Manuál vizuálního stylu pro prezentaci České republiky v zahraničí [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2008 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/o\\_ministerstvu/prezentace\\_cr/marketingove\\_logo\\_cr/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/prezentace_cr/marketingove_logo_cr/index.html)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. Marketingové logo České republiky: Prezentací předměty [online]. 4.5.2010 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/o\\_ministerstvu/prezentace\\_cr/marketingove\\_logo\\_cr/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/prezentace_cr/marketingove_logo_cr/)

POLNISCHES INSTITUT. Polnisches Institut Wien [online]. © Polnisches Institut Wien, 2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.polnisches-institut.at>

RUSSISCHES KULTURINSTITUT IN WIEN. RussischesKulturinstitut in Wien [online]. Wien: © RussischesKulturinstitutWien, 2008 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.clpic-viena.com/>

SLOVENSKÝ INŠTITÚT VO VIEDNI. Slowakisches Institut: Wien [online]. © DasSlowakische Institut in Wien, 2011 [cit. 11-11-16]. Dostupné z: <http://www.mzv.sk/sivieden>

Státní symboly ČR a symboly EU k využití v tisku. In: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [online]. 25.05.2005 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z:

[http://www.mzv.cz/jnp/cz/o\\_ministerstvu/prezentace\\_cr/statni\\_symboly\\_cr\\_a\\_symboly\\_eu.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/prezentace_cr/statni_symboly_cr_a_symboly_eu.html)

Strategie činností Českých center: 2012 - 2015. In: Česká centra [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2012 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: [http://www.czechcentres.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/4/3471/cc\\_strategie.pdf](http://www.czechcentres.cz/_sys_/FileStorage/download/4/3471/cc_strategie.pdf)

Tisková zpráva: CzechTourism vypsal soutěž na nové logo. ČCCR - CZECHTOURISM. CzechTourism [online]. 24.10. 2011 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/tiskove-zpravy/czechtourism-vypsal-soutez-na-nove-logo.html>

Tisková zpráva: Destinační značka České republiky zatím zůstává stejná. ČCCR - CZECHTOURISM. CzechTourism [online]. 2.12.2011 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/media/tiskove-zpravy/destinacni-znacka-ceske-republiky-zatim-zustava-stejna.html>

ZAHRADIL, Jan. Efektivní propagace České republiky v zahraničí. In: Jan Zahradil [online]. 12.05.2005 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: [http://www.zahradil.eu/stanoviska\\_a\\_projevy/563](http://www.zahradil.eu/stanoviska_a_projevy/563)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CSR	CorporateSocialResponsibility – společenská odpovědnost firem
ČC	Česká centra
ČCCR	Česká centrála cestovního ruchu
ČCV	České centrum Vídeň
ČR	Česká republika
ESN	Erasmus Student Network
EU	Evropská unie
EUNIC	European Union NationalInstitutesforCulture– sdružení kulturních institutů
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MQ	MuseumsQuartier – Muzejní čtvrt'
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NO	Nezisková organizace
NNO	Nestátní nezisková organizace
OSN	Organizace spojených národů
PPC	Price per click – cena za počet kliknutí
PR	Public Relations – vztahy s veřejností
SEM	Searchengine marketing – marketing ve vyhledávačích
SEO	SearchEngineOptimization – optimalizace pro vyhledávače
STEP	sociální, technologické, ekonomické a politické prostředí
SWOT	Strengths,Weaknesses,Opportunities,Threats– silnéa slabé stránky, příležitosti, hrozby
TZW	TschechischesZentrumWien – České centrum Vídeň
WOM	Word ofmouth – informace šířená v ústní podobě

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	15
Obrázek 2: Proces plánování strategického marketingu.....	40
Obrázek 3: SWOT analýza .....	44
Obrázek 4: Model pěti konkurenčních sil podle Portera .....	46
Obrázek 5: Marketingové logo České republiky .....	52
Obrázek 6: Vizuální styl České republiky .....	53
Obrázek 7: Vizuální styl aplikovaný pro Česká centra.....	54
Obrázek 8: Logotyp České republiky od CzechTourism.....	56
Obrázek 9: Vývoj loga ČR od roku 1999 .....	56
Obrázek 10: Loga organizací prezentujících ČR v zahraničí .....	65

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Nejnavštěvovanější země světa v roce 2010 .....	21
Tabulka 2: Marketingový mix .....	27
Tabulka 3: Rozmístění českých center ve světě .....	63
Tabulka 4: SWOT analýza Českého centra Vídeň .....	71
Tabulka 5: Srovnání institutů podle místa (place) .....	106
Tabulka 6: Srovnání institutů podle produktu/služeb (product) .....	107
Tabulka 7: Srovnání institutů z hlediska komunikace (promotion).....	108

**SEZNAM PŘÍLOH**

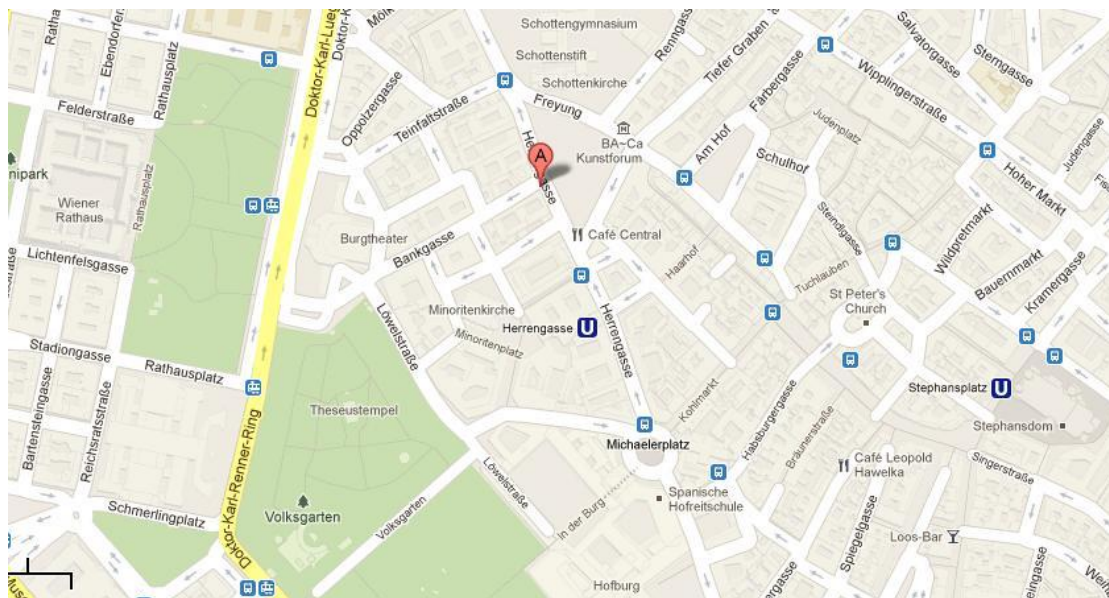
Příloha 1: Propagační předměty České republiky.....	137
Příloha 2: Poloha Českého centra Vídeň .....	137
Příloha 3: Fotografie budovy ČCV .....	138
Příloha 4: Programové letáky ČCV z roku 2009,2010, 2011 .....	140
Příloha 5: Webové stránky ČCV .....	140
Příloha 6: Slovenský institut .....	141
Příloha 7: Polský institut.....	142
Příloha 8: Francouzský institut .....	142
Příloha 9: Portugalský institut.....	144
Příloha 10: Ruský institut .....	145
Příloha 11: Rumunský institut .....	145
Příloha 12: Bulharský institut .....	147
Příloha 13: Italský institut.....	147
Příloha 14: Španělský institut .....	149
Příloha 15: Maďarský institut .....	150

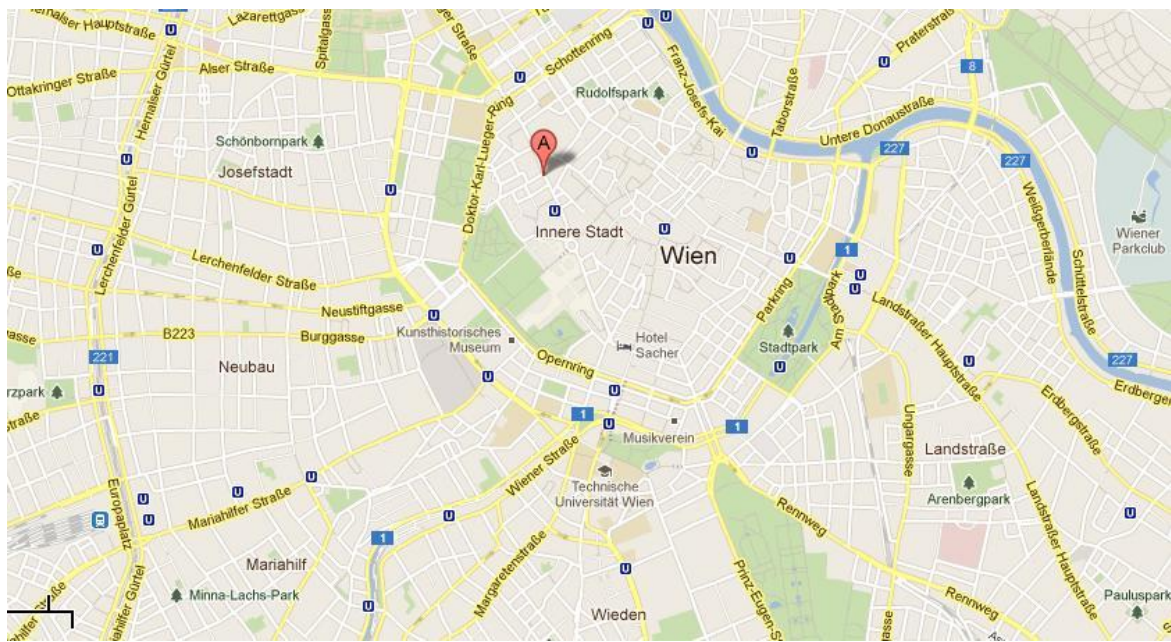


## Příloha 1: Propagační předměty České republiky



## Příloha 2: Poloha Českého centra Vídeň





Příloha 3: Fotografie budovy ČCV

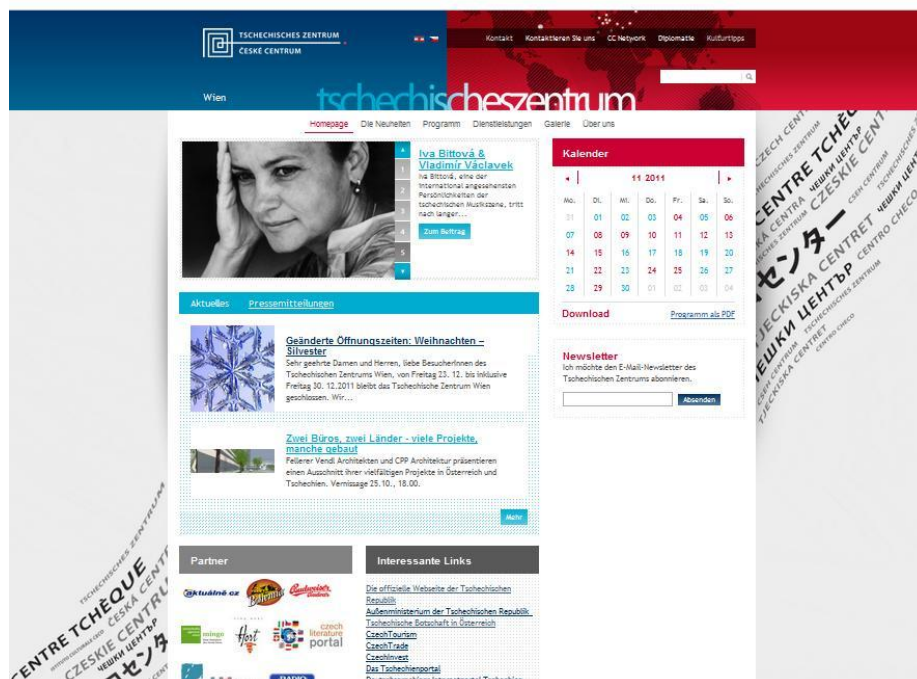




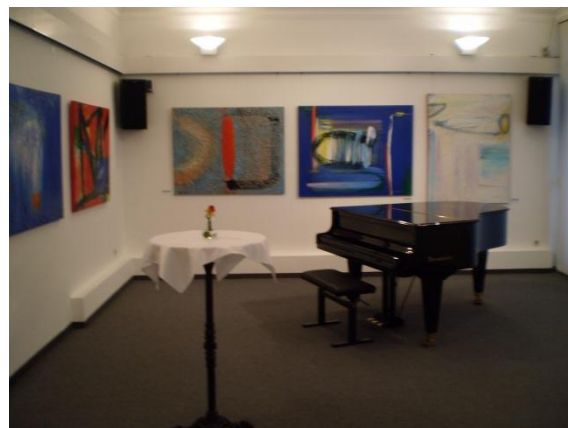
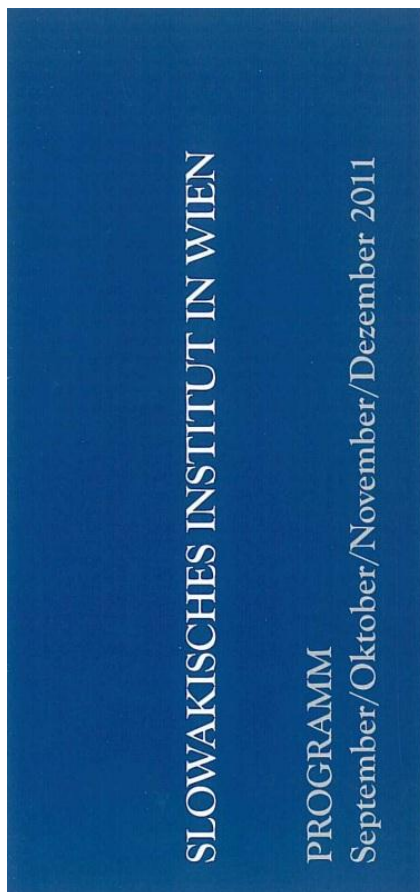
## Příloha 4: Programové letáky ČCV z roku 2009,2010, 2011



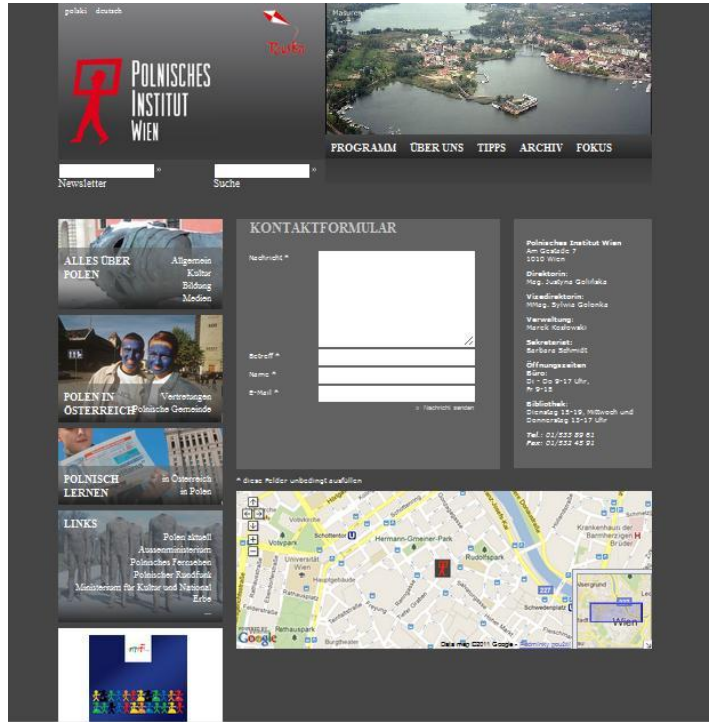
## Příloha 5: Webové stránky ČCV



Příloha 6: Slovenský inštitút



Příloha 7: Polský institut



**Kulturkalender  
November–Dezember  
2011**

**POLNISCHES INSTITUT WIEN**

**8th KlezMORE Festival Vienna 2011** MUSIK 12

**Di Galitzyaner Klezmerim (PL)** Doppelsonnert, Abschlussgala 1  
**Mames Babegenush (DK)**

**Sa., 19. November 20 Uhr** **Ort:** Metropol, Hernaller Hauptstraße 55, 1170 Wien  
**Info und Tickets:** Metropol 01/407 77 407

**Di Galitzyaner Klezmerim** widmet sich traditioneller Klezmermusik in klassischer Besetzung. Das Trio versteht es dabei, mit eigenen Kompositionen in diesem Stil zu überzeugen. Nicht zuletzt arbeiten sie polnische Einflüsse in ihre Musik ein. „Zum Sitzen völlig ungeeignet“ – so der Titel einer euphorischen Konzertrezension.

**Mames Babegenush** begeistert mit ekstatischen Sirtas und todtraurigen Walzern, Melodien voll sprühendem Elan, durchzogen von unsterblicher Melancholie. Dazu werden druckvolle Grooves, Indie-Rock-Splitter und serbische Horn-Arrangements gereicht.

**BESETZUNG:** Mariola Śpiewak (Klarinette), Grzegorz Śpiewak (Akkordeon), Rafał Seweryniak (Kontrabaß)

**BESETZUNG:** Emil Goldschmidt (Klarinette, Gesang), Bo Rande (Trompete, Flügelhorn, Gesang), Lukas Rande (Saxofon, Gesang), Nicolai Kornepup (Akkordeon, Gesang), Andreas Mellerherg (Bass, Gesang), Christian Horsted (Schlagzeug, Gesang)

\*FRANKFALTER: KlezMORE, Polnisches Institut Wien

**8th KlezMORE Festival Vienna 2011** MUSIK 13

**Sandra Kreisler Duo (DE/JSA)** Doppelsonnert, Abschlussgala 2  
**Klezmer Reloaded Extended (PL/UA/AT)**

**Sa., 20. November 20 Uhr** **Ort:** Porgy & Bess, Riemergasse 11, 1010 Wien  
**Info und Tickets:** Porgy & Bess 01/512 88 11

**Sandra Kreisler** gibt mit ihrem Partner am Klavier „Kreislerismen“ – Lieder mit Anspruch und Substanz. Im Programm finden sich Stücke ihres Vaters, des Komponisten Georg Kreisler, wobei die Künstlerin „die Güte des Liedes“ über das Private stellt. Bewegend.

**BESETZUNG:** Sandra Kreisler (Gesang), Tilo Augsten (Klavier)

Das Duo **Klezmer Reloaded**, Maciej Golebiowski und Alexander Shevchenko, bitten den Bassisten Christoph Petschina und den Überzeugungs- und Rhythymiker Peter Rosmanith auf die Bühne. Das Ensemble vermischt Klezmermusik mit einer gehörigen Prise Jazz-Freigeist und würzt sie mit Salsa- und Tangoeinflüssen. Das ungewöhnliche Musikerkollektiv glänzt auf der Bühne und sorgt mit seiner Virtuosität für Begeisterung.

**BESETZUNG:** Alexander Shevchenko (Akkordeon), Maciej Golebiowski (Klarinetten, Duduk), Christoph Petschina (Bass), Peter Rosmanith (Perkussion)

\*FRANKFALTER: KlezMORE, Polnisches Institut Wien

## Příloha 8: Francouzský institut

# INSTITUT FRANÇAIS

manifestations médiathèque culturel education sciences études ambassade

### INSTITUT FRANÇAIS

[LA DERNIÈRE LETTRE / INTÉROU](#)  
 La Lettre / Novembre / 2011  
[CLIQUEZ SUR UNE DATE!](#)

Novembre						
M	T	W	T	F	S	D

Partager la culture française et francophone

---

**Manifestations Aujourd'hui**

La professeur Theodor Orlinger, Officier des palmes académiques  
 Lire la suite

**Sprachkursprogramm**  
 Kursangebot für das Wintersemester Okt. 2011-Febr. 2012

**conférence : Ludovic Ferrère : « Météorites, cratères et extinctions d'espèces... »**  
 Jour et Heure : 2011-11-23 (All day)  
 Conférencier : Ludovic Ferrère  
 Date : 23 novembre à 19h  
 Institut français d'Autriche, Salon rouge

Conférencier : Mag. Dr. Ludovic Ferrère, Conservateur au Naturhistorisches Museum Wien  
 Langue Française – Entree libre  
 Ludovic Ferrère, docteur en géologie et conservateur de la collection de roches du Muséum d'histoire Naturelle de Vienne, vous invite à un voyage depuis Vienne jusqu'aux confins du Système Solaire.

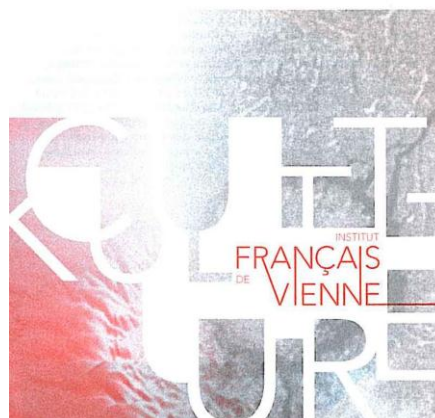
Durant sa présentation, ce spécialiste des météorites et de leurs cratères se propose de nous emmener faire un tour au fin fond de la République Démocratique du Congo, où il a récemment découvert un cratère de météorite de plus de 17 km de diamètre.

Ses travaux récemment publiés notamment dans National Geographic ont valu à ce spécialiste des météorites et de leurs cratères à Vienne.

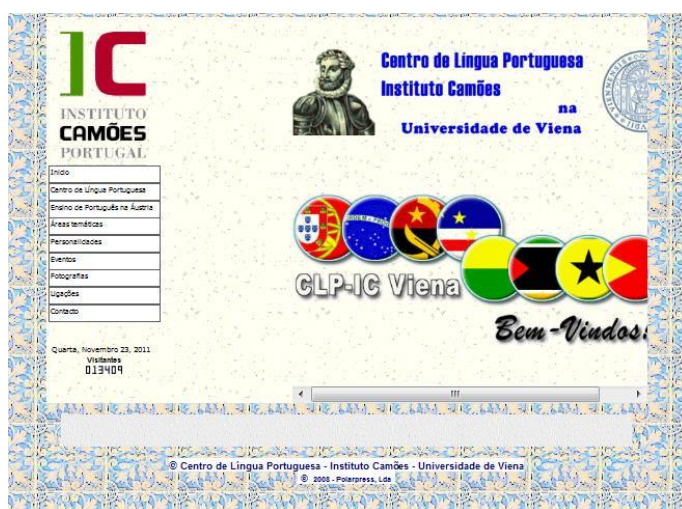
**BIBLIOTHEQUE**  
 BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE  
**Bibliothèque l'apprenant**  
 BIBLIOTHEQUE DE L'APPRENANT  
 HORAIRES DE LA MEDIATHEQUE  
 Lun 15h00 – 19h00  
 Mar 12h00 – 19h00  
 Mer 13h00 – 19h00  
 Jeu 13h00 – 19h00  
 Ven 12h00 – 19h00  
 Sam 10h00 – 13h00



PROGRAMME  
 DE L'INSTITUT  
 FRANÇAIS  
 SEPTEMBRE 2011  
 / DÉCEMBRE 2011



Příloha 9: Portugalský institut





# Příloha 10: Ruský institut



**RUSSISCHES KULTURINSTITUT WIEN**  
РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНОСТИ В ВЕНЕ

1040 Wien, Brahmplatz 8 ☎ 01/505 18 29

**Aktuelles: 25.11.2011 - Konzert des Preisträgers internationaler Wettbewerbe, des Pianisten Vasgen Vartanian (Russland). Auf dem Programm stehen Werke von F. Liszt und W. A. Mozart**

**25.11.2011**  
**Konzert des Preisträgers internationaler Wettbewerbe, des Pianisten Vasgen Vartanian (Russland)**  
Beginn: **19.00 Uhr**  
Konzert des Preisträgers internationaler Wettbewerbe, des Pianisten Vasgen Vartanian (Russland). Auf dem Programm stehen Werke von F. Liszt und W. A. Mozart. Eintritt frei...

**25.11.2011**  
**Eröffnung der Ausstellung des Allrussischen Puschkin-Museums (St. Petersburg) in Anwesenheit des Direktors des Museums, S.Nekrasov**  
Beginn: **18.00 Uhr**  
Eröffnung der Ausstellung des Allrussischen Puschkin-Museums (St. Petersburg) in Anwesenheit des Direktors des Museums, S.Nekrasov. Die Ausstellung dauert bis 1. Dezember d. J. Öffnungszeiten...

**23.11.2011**  
**Klub der Liebhaber der Folklore und des russisches Liedes**  
Beginn: **19.00 Uhr**  
Klub der Liebhaber der Folklore und des russisches Liedes. Auf dem Programm: Vorführung eines Kurzfilms über die nationalen Traditionen des russischen Nordens. Gespräch über den Film am Samstag....

**21.11.2011**  
**Konzert des Ensembles „Esse-Quintett“ (St. Petersburg). Ausführende: Kirill Eiseev – Balajka Prima, Anna Schatlova – Donna Prima – Altomra, Nikita Dubov – Balajka Kontrabass, Kvotshiko Kesmia – Akkordeon des Kravzov-Systems, Ncklov Michail – Akkordeon des Kravzov-Systems**

**NACHRICHTEN DES KULTURINSTITUTS**

**25.11.2011 - Eröffnung der Ausstellung des Allrussischen Puschkin-Museums (St. Petersburg) in Anwesenheit des Direktors des Museums, S.Nekrasov. Die Ausstellung dauert bis 1. Dezember d. J.**  
Eröffnung der Ausstellung des Allrussischen Puschkin-Museums (St. Petersburg) in Anwesenheit des Direktors des Museums, S.Nekrasov. Die Ausstellung dauert bis 1. Dezember d. J. Öffnungszeiten...

**23.11.2011 - Klub der Liebhaber der Folklore und des russisches Liedes**  
Klub der Liebhaber der Folklore und des russisches Liedes. Auf dem Programm: Vorführung eines Kurzfilms über die nationalen Traditionen des russischen Nordens. Gespräch über den Film am Samstag....

**21.11.2011 - Konzert des Ensembles „Esse-Quintett“ (St. Petersburg)**  
Konzert des Ensembles „Esse-Quintett“ (St. Petersburg). Um 19.00 Uhr. Ausführende: Kirill Eiseev – Balajka Prima, Anna Schatlova – Donna Prima – Altomra, Nikita Dubov – Balajka...

**Home**  
Nachrichten des Kulturinstituts  
Das Institut  
Veranstaltungen  
Sprachkurse  
Russisch  
Deutsch  
Der Film am Freitag  
Bibliothek  
Studios  
Fotoreportage  
Russische Föderation  
Staatsymbole  
Offizielle Feiertage  
Sehenswürdigkeiten Russlands  
Kooperation  
Links  
Kontakt  
Stamp

**ROSSIYA**  
**SOVAG**  
**РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНОСТИ В ВЕНЕ**  
**РОССОТРУДНИЧЕСТВО**  
**azbuka.at**  
**ЛоговЪ БЕЛСКИЙ**



Tel.: 01 505 82 14, 0676/416 66 98  
sprachkurse@russischeskulturinstitut.at

Sie können mit erfahrenen LehrerInnen Deutsch und Russisch lernen. Darüber hinaus können Sie auch offizielle Sprachzertifikate erwerben.

- Die Prüfungen für staatliches Zertifikat für Russisch als Fremdsprache.
- TELC-The European Language Certificates.

OGD – Österreichisches Sprachdiplom Deutsch.

	10h Semester	10h Jahr
Einmal wöchentlich	€ 200,00	€ 380,00
Zweimal wöchentlich	€ 360,00	€ 720,00
Privatisten, Studenten	€ 140,00	€ 270,00
Symmetrisch, Schüler	€ 120,00	€ 240,00
Kinderkurs	€ 100,00	€ 200,00

Während der Winter- und Sommerferien - zweisprachige Intensivkurse (Russisch) - täglich 3 Stunden, Kursbeitrag - € 300,00 (ohne Ermäßigung).

Unterricht in Gruppen (bis 10 Personen) und individuell.

Einsprachen für Deutsch und Russisch:  
40€ (90 min. am RO),  
45€ (90 min. bei Ihnen im Büro bzw. zu Hause.

Den aktuellen Stundenplan finden Sie unter:  
[www.russischeskulturinstitut.at](http://www.russischeskulturinstitut.at)

**SOVAG** SCHWARZMEER UND OSTSEE  
VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT  
SINCE 1927 IN WANNEN

Die SCHWARZMEER UND OSTSEE Versicherungs-Aktiengesellschaft SOVAG ist spezialisiert in den Bereichen: See-, Luft-, Haftpflicht-, Transport-, Reiseunfall- und Kfz-Versicherung. Vorwiegend ziehen wir Risiken im Ost-West-Bereich.

Schwarzmeer und Ostsee  
Versicherungs-Aktiengesellschaft  
SOVAG  
Zweigniederlassung für Österreich

Prinz Eugenstr. 10  
A-1040 Wien  
Tel. +43 (0)1 505 54 98  
Fax: +43 (0)1 505 54 98/50

State Transport Company "Russia"  
Regional Representation in Vienna  
Office Park 3 - Top 144  
1500 Vienna-Airport  
T: +43 1 7007 3631  
F: +43 1 7007 3632  
E: [vicar@russia-airlines.com](mailto:vicar@russia-airlines.com)  
E: [www.russia-airlines.com](http://www.russia-airlines.com)

Russisches Kulturinstitut  
Brahmplatz 8, 1040 Wien  
U1 Fabstammgasse  
Telefon: +43 1 505 18 29  
Fax: +43 1 505 18 29 31  
<http://www.russischeskulturinstitut.at>  
e-mail: [info@russischeskulturinstitut.at](mailto:info@russischeskulturinstitut.at)

Příloha 11: Rumunský institut




# Příloha 12: Bulharský institut

... Highlights! ...

Das ist die Homepage des

**Bulgarischen Kulturinstituts Haus Wittgenstein**  
Kulturabteilung der Bulgarischen Botschaft

Mitglied des EUNIC-Clusters sowie des Vereins der europäischen Kulturinstitute (VEIK) in Wien

**Willkommen!**

(Besuchen Sie die aktuellen Meldungen in News)

VOM 17. NOVEMBER 2011  
BIS ZUM 27. NOVEMBER 2011  
**IST DAS HAUS WITTGENSTEIN**  
IN ZUSAMMENHANG MIT DEM PROJEKT  
„PHILOSOPHY ON STAGE #2“  
**FÜR BESUCHER (TOURISTEN) GESCHLOSSEN**

VON 24. BIS 27. NOVEMBER 2011  
„PHILOSOPHY ON STAGE #3“

Ein Philosophie-Performance Festival an der Schnittstelle von Philosophie und Kunst. Realisiert im Rahmen des FWF-Forschungsprojektes „Korporale Performanz – Generating Bodies“ (TRP). Das audiovisuelle Programm findet man auf: [http://www.hauswittgenstein.ac.at/medien/1000\\_061011](http://www.hauswittgenstein.ac.at/medien/1000_061011)

Gefördert vom Fond für wissenschaftliche Forschung (FWF)

TICKET-RESERVIERUNG: E-MAIL [AN.elisabeth.schaerfer@univie.ac.at](mailto:AN.elisabeth.schaerfer@univie.ac.at)  
HAUS WITTGENSTEIN (ALLE SÄLE) (Wien 3, Parkgasse 18)

**BESICHTIGUNGEN DES HAUSES**

**SIND MÖGLICH**

VON MONTAG BIS DONNERSTAG  
VON 10.00 BIS 12.00 UND VON 15.00 BIS 16.30 UHR

UND NACH **VORANMELDUNG**

AN TEL. +43 1 713 31 64

**DAS FOTOGRAFIEREN IM HAUS IST VERBOTEN!**

Mein Infos finden Sie im Monatsprogramm

**QUICK LINKS**

Monatsprogramm  
Anbot  
Kontakt  
Anreise  
Webmaster



**BUCHPRÄSENTATION** 01. Dezember 2011, Donnerstag, 18.00 Uhr  
(in bulgarischer Sprache)

**„DIE BULGARISCHE GEMEINSCHAFT IN ÖSTERREICH“**  
Das 1. Band der wissenschaftlichen Forschung wird in Anwesenheit der Autoren  
Vladimir Penchev, Anna Kocheva und Snezhana Yoyeva-Dimitrova präsentiert.  
**KONFERENZSAAL (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

**AUSSTELLUNGSERÖFFNUNG** 01. Dezember 2011, Donnerstag, 19.00 Uhr  
(in bulgarischer Sprache)

**„LINIE, FORM, FARBE“**  
Malerei, Grafik, Plastik  
Die Geheimnisse der Koexistenz und des gegenseitigen Durchdringens der Linie,  
der Form und der Farbe sind die Mission dieses Projekts, das 15 Künstler,  
die in Plovdiv (Bulgarien) arbeiten und wohnen, dem Wiener Publikum am Vorabend  
des Weihnachtsfestes vorstellt. Mit Arbeiten von Alzhas Hranov, Dimitar Chonov,  
Dimitar Stoitshev, Itsko Maznev, Yanko Nenov, Lili Kuchukova, Stanimir Videv,  
Monika Romenska, Nina Zlateva, Ralitsa Staykova, Rumana Necheva, Neil Tsenova,  
Milena Bochkukova, Valeri Tsanov und Vihra Grigorova.  
(Ausstellungsdauer bis 15.01.2012)  
**GALERIE PARTERRE (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

**AUSSTELLUNGSERÖFFNUNG** 01. Dezember 2011, Donnerstag, 19.00 Uhr  
(in bulgarischer Sprache)

**IKONENMALEREI**  
aus Plovdiv (Bulgarien)  
Zina Zhezkova, Iliya Yontsheva, Ilana Manikova, Kiril Ivanov und Mihaela Danailova  
stellen dem Publikum Autokopien von einigen der bemerkenswertesten bulgarischen  
Ikonen aus den Vorbildern des XV. und XVI. Jahrhunderts bis hin zum XVIII.  
Jahrhundert vor, als die bulgarische Wiedergeburt neue Richtungen  
in der Entwicklung der Ikonenmalerei bewegte.  
(Ausstellungsdauer bis 15.01.2012)  
**KELLERGALERIE (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

**VORTRAG** 06. Dezember 2011, Dienstag, 19.00 Uhr  
(in bulgarischer Sprache)

**„BULGARISCH-IRANISCHE KULTURELLE WECHSELBEZIEHUNGEN  
IM LAUFE DER JAHRHUNDERTE“**  
Von Dr. Ivo Panov aus der Reihe „Herkunft und gestrige Wurzeln der Bulgaren“.  
Dozent Dr. Ivo Panov ist Leiter des Faches „Iranistik“ und des Lehrstuhls „Klassischer  
Osten“ an der Sofiaer Universität „Hr. Kliment Ohridski“.  
Veranstalter: Bulgarische Kulturvereinigung „Kiril und Methodi“  
**GALERIE PARTERRE SAAL 1 (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

**KONZERT** 11. Dezember 2011, Sonntag, 19.00 Uhr

**WEIHNACHTSKONZERT**  
Barocke Pastoralen mit Werken von A. Corelli, J. S. Bach, A. und B. Marcello  
„Es spielen das Kammermusikensemble „MUSICA VITROLI“  
Prof. Josef Stolz (Cembalo), DDr. Wolfgang Oberkogler (Violine)  
und Prof. Günter Thomasberger (Violoncello) sowie Gäste.  
**GALERIE PARTERRE SAAL 1 (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

**THEATERAUFFÜHRUNG** 13. Dezember 2011, Dienstag, 19.00 Uhr  
(in bulgarischer Sprache)

**„ZIESEL“**  
Bühnenstück von Alexander Urumov (näheres – auf der Vorderseite).  
**THEATERSAAL (Wien 3, Parkgasse 18)**

**FOTOAUSSTELLUNG** 15. Dezember 2011, Donnerstag, 18.00 Uhr

**III. EKO-ABENTEUERLICHE SOMMERFOTOAKADEMIE**  
Die Sommerfotoakademie findet neuer zum dritten Mal in einem Zeltlager an der nord-  
lichen Schwarzmeerküste Bulgariens statt. Die Teilnehmer haben sowohl verschiedene  
Fototechniken als auch die Flora und Fauna der Region kennengelernt. In ihrer  
Anwesenheit werden die Arbeiten, die daraus entstanden sind, vorgestellt.  
**KONFERENZSAAL (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

**KONZERT** 15. Dezember 2011, Donnerstag, 19.00 Uhr

Anlässlich des 100. Geburtstags von  
**PARASHKEV HADJIEV**  
spielen Prof. Jenny Zaharieva (Klavier) und Prof. Angel Stanikov (Violine)  
Werke des bedeutenden bulgarischen Komponisten.  
**GALERIE PARTERRE SAAL 1 (Wien 3, Parkgasse 18) EINTRITT FREI**

Änderungen im Monatsprogramm vorbehalten!

Příloha 13: Italský institut



italiano | News | Suche :

**Italienisches Kulturinstitut Wien**

Wer wir sind | Veranstaltungen | Italienisch lernen | Unsere Bibliothek | Weitere Infos

Die Kunstaussstellung *Corrispondenze impreviste* ist bis Ende November zu sehen. Besuchen Sie uns!

Veranstaltungen November 2011 [als pdf-Datei](#)

Sprachkurse für das Wintersemester 2011/12 [als pdf-Datei](#)

Unsere Veranstaltungen finden statt mit freundlicher Unterstützung von

**Alitalia**

Ministero degli Affari Esteri  
Ministero Beni Culturali

**ITALIENISCHES KULTURINSTITUT WIEN**

Ungargasse 43, 1030 Wien  
Tel.: 43 1 7133454, 43 1 7134657  
Fax: 43 1 7133454 10, 43 1 7134657 10  
Mail: [iicvienna@esteri.it](mailto:iicvienna@esteri.it)

**ÖFFNUNGSZEITEN**

**KURSSEKRETARIAT**  
Montag bis Donnerstag 8:30-12:30 und 15:30-19:30  
Freitag 8:30 - 12:30

**BIBLIOTHEK**  
Montag bis Mittwoch 9:00 - 12:30 und 15:30-17:00  
Donnerstag und Freitag 9:00 - 12:30

Im Vordergrund

Kino  
Mittwoch, 23. November 2011 - Mittwoch, 30. November 2011



# Příloha 14: Španělský institut

**viena.cervantes.es** Instituto Cervantes

Kurse Sprachdiplom SprachlehrerInnen Kulturveranstaltungen Bibliothek

Über uns | Sitemap | Newsletter | Login ScholerInnen | Suche

Startseite > Präsentation der Institution

Español Deutsch  
**INSTITUTO CERVANTES**

Das Instituto Cervantes Wien  
Standort/Lageplan  
Über uns  
Sponsoren

**Das Instituto Cervantes stellt sich vor**

Das Instituto Cervantes wurde im Jahr 1991 vom spanischen Staat gegründet und setzt sich zum Ziel, die spanische Sprache zu fördern sowie das Kulturgut Spaniens und der Iberoamerikanischen Länder im Ausland weltweit zu verbreiten. Sitz der Zentrale sind Madrid sowie der Geburtsort des Schriftstellers Miguel de Cervantes.

Das Instituto Cervantes ist auf vier Kontinenten mit mittlerweile über 40 Zentren vertreten.

Zu den Aufgaben und dem Angebot des Instituto Cervantes gehören:

- Durchführung der offiziellen Zertifikatprüfungen für das Sprachdiplom "Diploma de Español como Lengua Extranjera" (Spanisch als Fremdsprache, DELE) sowohl für Schüler des Instituto Cervantes als auch für Personen, die ihre Spanischkenntnisse offiziell anerkennen lassen möchten
- Umfassendes Angebot an Spanischkursen
- Durchführung von Aus- und Fortbildungskursen für Spanisch-TrainerInnen
- Unterstützung für HispanistInnen
- Kulturveranstaltungen aller Art (auch in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen)

Die Arbeit des Instituto Cervantes erfolgt unter der Leitung von RepräsentantInnen aus dem akademischen, kulturellen, künstlerischen und literarischen Umfeld aus Spanien und auch aus Lateinamerika. In Österreich arbeitet das Instituto Cervantes mit Museen, Galerien, Theatern, Vereinen und anderen Kulturinstitutionen zusammen. Selbstverständlich besteht auch eine enge Zusammenarbeit mit spanischen und lateinamerikanischen Institutionen.

**CervantesTV**

**Español Cervantes**  
LA VENTANA CULTURAL EN CERVANTES TV

N.º 611. Noticias destacadas

«Sabato» Wordzinski, en la sede central del Cervantes

Resumen del COMPROBE 8 y entrevista en la sede central del IC

Coste Ojeda, condecorado en el Cervantes de París

**Novedades del CVC**

RINCONETE: In-Edel, la misiva por dentro  
RINCONETE: Santa Legendaria (20). Lucerna «emargida»  
EL TRUJAMÁN. Beta Homvas  
FORO: «Libro o libro»  
FORO: «Sur o 'ta' (estilidoo)»



Schwarzenbergplatz 2, 1010 Wien  
Tel: +43 (0) 1 565 25 35  
E-Mail: [ic.vienna@cervantes.es](mailto:ic.vienna@cervantes.es)  
<http://viena.cervantes.es>



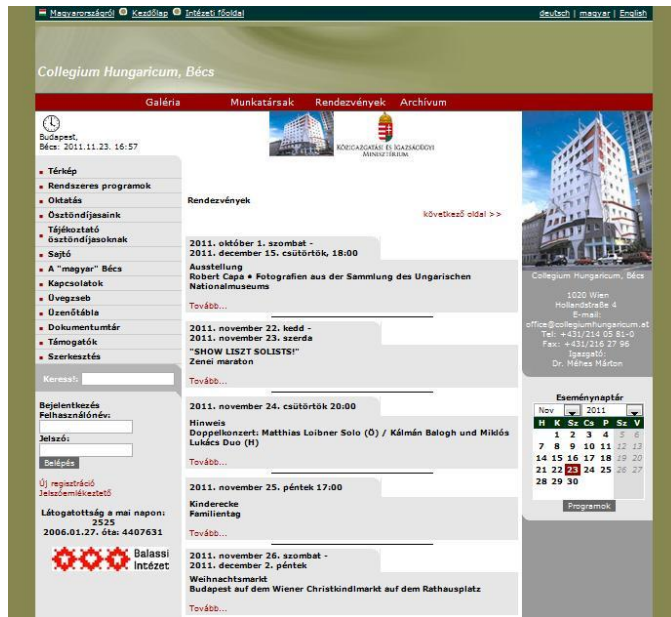
**Instituto Cervantes**  
**Spanisch lernen**



**Spanisch Sommerkurse 2011**  
Instituto Cervantes de Viena  
Schwarzenbergplatz 2, 1010 Wien  
Tel: +43 (0) 1 565 25 35  
[ic.vienna@cervantes.es](mailto:ic.vienna@cervantes.es)  
<http://viena.cervantes.es>

**25 % auf alle unsere Sommerkurse**

Příloha 15: Maďarský institut

Collegium Hungaricum, Bécs

Galéria Munkatársak Rendezvények Archivum

Bécs, 2011.11.23. 16:57

- Térkép
- Rendezési programok
- Oktaetés
- Ösztöndíjajánlatok
- Tájékoztató ösztöndíjasoknak
- Sajtó
- A "magyar" Bécs
- Kapcsolatok
- Üvegzsab
- Üzemeltetés
- Dokumentumtár
- Támogatás
- Szerkesztés

Keresés:

Bejelentkezés Felhasználónév:  Jelszó:  Belépés

Új regisztráció Jelszóemlékeztető

Látogatótárs a mai napon: 2325  
2006.01.27. óta: 4407631

Balassi Intézet

Rendezvények

2011. október 1. szombat - 2011. december 18. szombat, 18:00  
Ausstellung Robert Cápá • Fotografien aus der Sammlung des Ungarischen Nationalmuseums  
Tovább...

2011. november 22. kedd - 2011. november 23. szerda  
"SHOW LISZT SOLISTS"  
Zenél maraton  
Tovább...

2011. november 24. csütörtök 20:00  
Hinweis Doppelkonzert: Matthias Loibner Solo (O) / Kálmán Balogh und Miklós Lukács Duo (H)  
Tovább...

2011. november 25. péntek 17:00  
Kinderere Famlientag  
Tovább...

2011. november 26. szombat - 2011. december 2. péntek  
Weihnachtsmarkt Budapest auf dem Wiener Christkindlmarkt auf dem Rathausplatz  
Tovább...

Eseménynaplár

H	K	Sz	Cs	P	Sz	V
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Programok



DATE	GENRE	TITLE	LOCATION	TIME
4. 9. 14	Film	"ZÖRÖM PÉC" Ein Film von Agnes Rozsa	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:30 Uhr
11. 9.	Special	WELLESSTRAHM HÖR Eine Präsentation des Heeres Europa-Fest [Beitrag unter ungarn.com/eurfest] [Beitrag unter ungarn.com/eurfest]	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	10:11 Uhr
14. 9.	Special	LAGARNAUF DER KREIBESSE DER KÖSTEN RICHEN DER FROTE BIRNE [Beitrag unter ungarn.com/eurfest]	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	10:11 Uhr
15. 9.	Literatur	BRUNO AKUTRA LITVINSKI Lesung mit dem Sprechensemble JAZZ AGNES ROZSA (H) und László Pálffy (DR)	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	19:00 Uhr
16. 9.	Kinderprogramm	KINDERERE Cépi Csopaj Pappowits	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	17:00 Uhr
20. 9.	Ausstellung	PRELUDIENTE PRÉLÉTE DES UNGARISCHEN ACHTERTENVERBANDS	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
22. 9.	Musik	KINDERSTIMMEN FÜR EUROPA	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
22. 9. 8.	Konferenz / Podium	SITZUNG DER DEUTSCHEN KOMMISSION FÜR LITERATURWISSENSCHAFT der Ungarischen Akademie der Wissenschaften und der Österreichischen Akademie der Wissenschaften	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
23. 9. 8.	Film	"HÖRER SON - DER FRANKENSTEIN PROJEKT" Ein Film von Norval Husek	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	20:00 Uhr
23. 9. 8.	Special	SONNTAG DER VÖLKER [Beitrag unter ungarn.com]	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	10:11 Uhr
28. 9.	Musik	FRANZ LISZT TRIFFT IN GÖTTINGEN AUF PÉCS Festkonzert	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	20:00 Uhr
28. 9.	Ausstellung	PECS - STADT DER KUNST Fotografie von Péter Rákos	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
29. 9. 8.	Konferenz / Podium	WAVES VIENNA. EIN ENDECKERPESTIVAL	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr

DATE	GENRE	TITLE	LOCATION	TIME
1. 10.	Ausstellung	ROBERT CÁPÁ Fotografie	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
1. 10.	Special	FILMREDE Ein Film von János Gyarmathy mit engl. Untertiteln	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
4. 10.	Ausstellung	EXHIBITION FÜR DEN KUNSTWISSENSCHAFTLICHEN KONFERENZ DER ROBERT-DORNER-AUSSTELLUNG [Beitrag unter ungarn.com]	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
11. 10.	Special	DER GROSSE UNGARISCHEN KUNSTWISSENSCHAFTLICHEN KONFERENZ [Beitrag unter ungarn.com]	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
11. 10.	Konferenz / Podium	ES UNGARISCHER KUNSTWISSENSCHAFTLICHEN KONFERENZ "WAVES EUROPE" IST 60 JAHRE ALT	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
11. 10.	Film	"WIRTHOLD GOOD LUCK" Ein Film von Robert Lukacs	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	20:00 Uhr
11. 10.	Special	SACHHAUS FÜR KINDER, UNDAUERHAFT FÜR ERWACHSENE mit dem Ensemble Jeta	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
11. 10. 10.	Ausstellung	EXHIBITION Fotografie von Esther Horvath	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr
11. 10. 10.	Konferenz / Podium	KONFERENZ [Beitrag unter ungarn.com]	Bécsi Intézet Bécsi Intézet	18:00 Uhr