



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Zuzana Helceletová

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Zuzana Helceletová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Využití moderních nástrojů marketingové komunikace v bankovním sektoru

Vypracovala:

Zuzana Helceletová

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Praha, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Využití moderních nástrojů marketingové komunikace v bankovním sektoru«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Využití moderních nástrojů marketingové komunikace v bankovním sektoru

Cílem práce je podat teoretický přehled nástrojů marketingové komunikace, provést analýzu používaných nástrojů v marketingové komunikaci bankovních subjektů působících na českém trhu a navrhnout využití některých moderních nástrojů, které banky dosud nevyužívají.

Praha, 2007

Poděkování

Údaje o komunikačních strategiích bank a nástrojích, které tyto banky v současné době využívají, nejsou nikde veřejně dostupné a nebylo snadné je získat. Děkuji proto všem, kdo mi zejména v tomto ohledu byli nápomocni. Děkuji také svým kolegům, kteří mi pomohli formou odborných konzultací, a svému manželovi za psychickou podporu.

V neposlední řadě patří samozřejmě poděkování také vedoucí mé diplomové práce

Doc. Ing. Marii Heskové, CSc. z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci za cenné rady a doporučení.

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE – TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2.1. Marketing a marketingový mix	11
2.1.1. Product (produkt) a produktová politika	12
2.1.2. Price (cena) a cenová politika	14
2.1.3. Place (distribuce, místo prodeje) a distribuční politika.....	15
2.1.4. Promotion (marketingová komunikace) a komunikační politika.....	15
2.1.5. Specifika marketingového mixu v oboru bankovníctví	16
2.1.5.1. Product (produkt)	17
2.1.5.2. Price (cena).....	17
2.1.5.3. Place (distribuce, prodejní místo).....	18
2.1.5.4. Promotion (marketingová komunikace).....	18
2.1.5.5. Participants / People (účastníci / pracovníci)	19
2.1.5.6. Process (postupy)	19
2.1.5.7. Physical evidence (vzhled).....	19
2.2. Marketingový komunikační mix.....	20
2.2.1. Reklama.....	21
2.2.2. Osobní prodej	26
2.2.3. Podpora prodeje.....	26
2.2.4. Public relations	28
2.2.5. Direct marketing.....	39
3. PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
3.1. Struktura bankovního sektoru České republiky.....	41
3.2. Zdůvodnění výběru bank pro zhodnocení používaných komunikačních nástrojů... 43	43
3.3. Rozbor využití nástrojů marketingové komunikace ve vybraných bankách	44
3.3.1. Komerční banka, a.s.	44
3.3.1.1. Stručná charakteristika KB.....	45
3.3.1.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře KB	45
3.3.1.3. Klíčové tržní segmenty.....	45
3.3.1.4. Využití komunikačních nástrojů	47
3.3.1.5. Zhodnocení komunikačních aktivit KB	50
3.3.2. ČSOB, a. s.	50

3.3.2.1. Stručná charakteristika ČSOB.....	51
3.3.2.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře ČSOB	51
3.3.2.3. Klíčové tržní segmenty.....	52
3.3.2.4. Využití komunikačních nástrojů	53
3.3.2.5. Zhodnocení komunikačních aktivit ČSOB	57
3.3.3. Česká spořitelna, a.s.	57
3.3.3.1. Stručná charakteristika ČS	57
3.3.3.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře ČS.....	58
3.3.3.3. Klíčové tržní segmenty.....	58
3.3.3.4. Využití komunikačních nástrojů	58
3.3.3.5. Zhodnocení komunikačních aktivit ČS	62
3.3.4. HVB Bank, a.s.....	63
3.3.4.1. Stručná charakteristika HVB.....	63
3.3.4.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře HVB	63
3.3.4.3. Klíčové tržní segmenty.....	64
3.3.4.4. Využití komunikačních nástrojů	64
3.3.4.5. Zhodnocení komunikačních aktivit HVB	67
3.4. Porovnání komunikace jednotlivých bank	68
4. ZÁVĚR.....	72
4.1. Odpovědi na hypotézy.....	72
4.2. Moderní nástroje marketingové komunikace a navržení nových přístupů.....	73
4.2.1. Internet	73
4.2.2. Bankomaty	74
4.2.3. Další kanály vhodné pro direct marketing	75
5. LITERATURA	77
6. PŘÍLOHY	79
Příloha 1 – PR mix	79
Příloha 2 – Příklad krizového plánu	80
Příloha 3 – Rozdělení bank do skupin.....	81
Příloha 4 – Organizační struktura KB	82
Příloha 5 – Organizační struktura ČSOB	83
Příloha 6 – Organizační struktura ČS.....	84
Příloha 7 – Organizační struktura HVB	85
Příloha 8 – Mapa komunikačních nástrojů HVB Bank.....	86

1. ÚVOD

Komunikace tvoří neoddělitelnou součást našeho života, ať už se jedná o komunikaci mezilidskou nebo firemní. Banky, stejně jako ostatní společnosti z komerční i nekomerční sféry, musejí komunikovat, a to jak se svými stávajícími či potenciálními klienty, tak se svými zaměstnanci a veřejností vůbec. Ke komunikaci mohou využít řadu nástrojů a kanálů a právě těch se týká tato práce.

Cíl práce a jeho zdůvodnění

Cílem této práce je porovnání teoretických možností využití komunikačních nástrojů v bankovním sektoru a jejich reálného využívání bankami v České republice. Důraz je kladen především na public relations, využití reklamy, direct marketingu a event marketingu, a to jak v externí tak interní komunikaci. Závěr práce by měl přinést zhodnocení současných komunikačních aktivit bank a navržení nových směrů, kterými by se komunikace vybraných subjektů mohla vedle klasických cest dále rozvíjet.

Pracovní hypotézy

V současné době hledá většina podniků způsob, jak oslovit své stávající či potenciální klienty jinak, než reklamou a klasickými marketingovými akcemi. Jednou z možných cest, které se nabízejí, je oblast public relations a media relations (PR&MR). Oblast PR&MR je velmi specifická a pro úspěšné zvládnutí vyžaduje přinejmenším základní znalost novinářské práce a hlavně znalost způsobu reagování a chování médií obecně. Vedle propagace značky, zlepšování image firmy a řady marketingových funkcí tvoří PR&MR mimo jiné nesmírně důležitou součást krizové komunikace a je tak jedním ze základních kamenů komunikačního mixu každé úspěšné firmy.

***Hypotéza:** Banky působící v České republice nedostatečně využívají nástrojů PR&MR ve své komunikaci. Zaměřují se především na klasickou produktovou reklamu a svůj image příliš marketingově nepodporují. Nabízí se zamyšlení nad tím, proč takto navenek komunikace bank vypadá a zda je skutečně pravda, že banky v ČR nevyužívají nástroje marketingové komunikace na podporu image. Dále je zajímavé zjistit, v jakém poměru využívají banky reklamu a PR, na který z obou nástrojů kladou větší důraz a proč.*

Direct marketing se zakládá na personifikaci poskytovaných informací a jejich zacílení na určitý specifický segment zákazníků. Hlavní překážka jeho masového využívání spočívá v náročnosti na shromažďování údajů o každém zákazníkovi a samozřejmě i v jejich ochraně v souladu s platnými zákony. Využívání dostupných IT technologií a řízení vztahů se zákazníky (CRM) umožňuje firmám, které direct marketing používají, aplikovat specifickou segmentaci trhu a zvýšit tak prodej produktů nebo služeb.

***Hypotéza:** Banky díky svému modernímu IT vybavení mají předpoklady pro to, aby direct marketing využívaly. Otázkou zůstává, nakolik je pro ně tento nástroj zajímavý a výhodný a zda jeho uplatněním mohou dosáhnout nějakého efektu.*

Event marketing tvoří relativně novou součást komunikační strategie některých podniků a zatím se prosazuje spíše u zahraničních firem. Je to nástroj, který je pro spotřebitele velmi atraktivní, přinášející zábavu a další přidanou hodnotu ke službám/produktům firmy. Navíc je zatím neokoukaný. Jeho aplikace však také není bezproblémová, zejména vzhledem k tomu, že se jedná o nástroj poměrně náročný na finanční zdroje a organizační zajištění.

***Hypotéza:** Event marketing je v České republice zatím málo využíván. Ve spojení s bankovním sektorem se nabízí otázka, zda má smysl v této oblasti eventové akce organizovat, a pokud ano, tak pro které skupiny veřejnosti. Otázkou je i to, nakolik banky event marketing využívají a nakolik o jednotlivých akcích informují.*

S rozvojem moderních IT technologií a možností mobilní komunikace vznikají také nové možnosti oslovování vybraných zákazníků, které by mohly banky využívat. Některé z těch, u nichž lze předpokládat využitelnost v nejbližší budoucnosti, budou zmíněny i v této práci.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části práce věnované literární rešerši jsou z obecného pohledu charakterizovány jednotlivé nástroje marketingového mixu, samotný proces komunikace, jak jej vidí různí autoři. Největší prostor je věnován jednotlivým nástrojům marketingové komunikace od jejich základní charakteristiky až po některá pravidla a zásady jejich používání, a to včetně některých zvláštností, kterými se vyznačuje jejich použití v sektoru služeb, resp. v bankovníctví.

2.1. Marketing a marketingový mix

Moderní pojetí marketingu zdůrazňuje zejména jeho komplexní charakter. Marketing je nyní chápán jako ucelená filozofie, která má řadu různých metod a nástrojů. Jednotlivé nástroje se samozřejmě v čase vyvíjejí, vznikají nové a staré se přestávají používat, v různých obdobích jsou preferovány různé marketingové nástroje. Dnes se nejvíce projevují tendence používat více marketingových nástrojů v různém poměru spíše než soustředit se na jeden konkrétní nástroj. Soubor těchto nástrojů se nazývá marketingový mix. Základním předpokladem pro efektivní využívání marketingového mixu je jeho vyváženost a soustavný vývoj, ne jednotlivých nástrojů odděleně, ale mixu jako celku.

Pro různá odvětví průmyslu, obchodu či služeb existuje celá řada odlišných marketingových mixů v závislosti na konkrétním odvětví. Základem každého marketingového mixu je však McCarthyho model nazývaný 4P – Product, Price, Place, Promotion ve smyslu nástrojů produktového, cenového, distribučního a komunikačního mixu, který je pak dále rozšiřován o další „P“ (např. People, Package, Physical evidence, Programme) dle specifik jednotlivých odvětví (Hesková, 2004). Jednotliví autoři pak definují často marketingový mix pro jednotlivá odvětví různě, ale nejdůležitějšími prvky vždy zůstávají výrobek, cena, distribuce a marketingová komunikace.

Každý z prvků marketingového mixu určitým způsobem zprostředkovává komunikaci se spotřebiteli (Smith, 2000):

- produkt má řadu vlastností, které mohou plnit komunikační funkci, nejdůležitější z nich je však kvalita, která je tou nejlepší reklamou;

- cena je důležitým kritériem rozhodování spotřebitelů při nákupu, zejména její poměr ke kvalitě produktu;
- místo prodeje evokuje ve spotřebitelích opět dojem kvality produktu (značková prodejna vs. tržiště);
- marketingová komunikace plní komunikační funkci prostřednictvím tzv. komunikačního mixu, což jsou nástroje, které má organizace k dispozici.

2.1.1. Product (produkt) a produktová politika

Produktem může být jak výrobek tak služba a v závislosti na tom se samozřejmě liší také nástroje produktové politiky. Často se pro definování jednotlivých prvků, kterým je třeba věnovat pozornost, používá tzv. koncepce totálního produktu.

Obr. 1 - Koncepce totálního produktu



Zdroj: Foret, 2003

Foret (2003) uvádí, že produkt jako takový, má tři úrovně – jádro, vlastní (hmotný) produkt a rozšířený produkt – a definuje je, tak, jak je uvedeno níže. Cetlová (2002) navíc uvádí čtvrtou úroveň, která zahrnuje image značky.

Jádro, které představuje základní funkce výrobku či služby, odráží producentovu znalost situace na trhu a jeho schopnost uspokojit požadavky a potřeby zákazníků (spotřebitelů). Pokud produkt nespĺňuje nároky spotřebitelů nebo je i přesahuje a tito o něj nejeví zájem, není pro firmu ekonomické takový produkt nabízet.

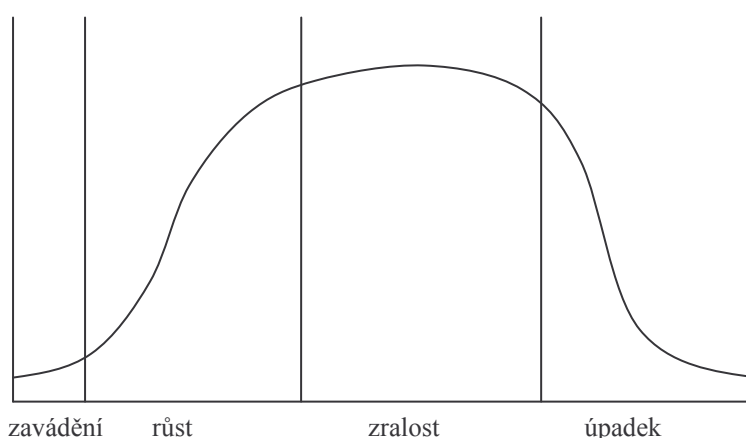
Atributy druhé úrovně tvoří samotný produkt. Jedná se celkem o pět základních charakteristik hmotného produktu:

- Kvalita je hlavní kategorií pro posuzování produktu a týká se jak obecných kritérií pro posuzování kvality, tak konkrétní schopnosti produktu plnit své funkce. Zahrnuje například životnost, pohotovost, spolehlivost, přesnost či údržbu. O kvalitě vypovídá jak individuální pohled zákazníka, tak nejrůznější způsoby certifikace jakosti (např. ISO, Czech Made, Fair Trade).
- Provedení zahrnuje existenci nadstandardních modelů či modelů s dalším dodatečným vybavením, které odpovídají potřebám určitého segmentu spotřebitelů a berou v úvahu i to, kolik je spotřebitel za takový produkt ochoten zaplatit.
- Styl a design jsou užitečným nástrojem, který může pomoci vytvořit nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Design by měl přilákat pozornost zákazníků a zlepšovat užité vlastnosti a hodnotu produktu. Slouží také jako prostředek komunikace, kdy například spotřebitel dle designu automaticky pochopí ovládání produktu, aniž by musel studovat návod.
- Značka je bezpochyby velmi důležitým nástrojem působení na spotřebitele. Jméno nebo symbol, případně jejich kombinace, má za úkol usnadnit zákazníkům identifikaci výrobku a odlišení od konkurence. Zabývá se jí oblast managementu zvaná brand management, která se snaží formovat značku tak, aby posilovala důvěru zákazníků k produktu a působila na jejich loajalitu. Vytváření značky se řídí množstvím pravidel vycházejících ze čtyř základních zásad – diferenciací (jedinečnost, odlišnost od konkurence), relevantností (význam pro zákazníka, smysl odpovídající vlastnostem produktu), prestiže (závislost na kvalitě produktu) a znalosti (proslulosti).
- Obal navazuje na značku a design. Je mu přisuzována taková důležitost, že je některými autory zařazován jako další složka marketingového mixu (Packaging). Obal slouží ve svém prvotním účelu především k ochraně výrobku. Vedle značky a designu je to ale právě obal, který přitahuje zákaznickou pozornost a který plní důležitou komunikační funkci tím, že je nosičem informací o výrobku i výrobci.

Třetí vrstvu produktu tvoří služby spojené s tímto produktem. Poradenství je důležité při nákupu služeb a tam, kde produkt nelze vyzkoušet. Prodejní a doplňkové služby spolu se zárukou a platebními podmínkami jsou dalšími charakteristikami, kterými se spotřebitel při nákupu řídí a které mohou rozhodnout o tom, který produkt nakonec koupí. Příznivě nastavené platební podmínky mohou například pomoci prodat produkt i těm zákazníkům, kteří na něj v aktuální chvíli nemají.

Rozhodnutí výrobní politiky se týkají jak konkrétních jednotlivých produktů, tak celých výrobních řad či dokonce celého výrobního sortimentu v závislosti na stádiu jejich životního cyklu. Počátek životního cyklu produktu tvoří jeho vývoj od prvotního nápadu přes testování až po samotnou realizaci. Tato fáze je obdobím, které je náročné jak na finanční zdroje, tak na práci (Foret, 2003). Do životního cyklu produktu se obvykle nezařazuje, ale faktem je, že mu neoddelitelně předchází. Doba, po kterou se výrobek udrží na trhu, má čtyři fáze: zavádění (uvedení na trh), růst, zralost (dospělost) a úpadek (pokles).

Obr. 2 - Životní cyklus produktu



(Hesková, 2004)

2.1.2. Price (cena) a cenová politika

Cena tvoří velmi důležitou součást marketingového mixu a je jeho jedinou příjmovou složkou (Foret, 2003). Cena plní hned několik významných funkcí – jednak by měla vytvářet tlak na efektivnost hospodaření a snižování nákladů a zároveň by měla podporovat rozvoj a být zdrojem financování výzkumu a vývoje. Kromě toho, že je velmi důležitým nástrojem, je pro zákazníka cena také zdrojem informací o produktu, symbolizuje jeho hodnotu, je jedním ze základních kritérií ovlivňujících rozhodování zákazníků a může vytvářet konkurenční výhodu.

Cenová politika je ovlivňována řadou vnějších a vnitřních faktorů. K vnějším faktorům patří zejména legislativní a regulační opatření státních orgánů či profesních sdružení, charakteristika samotného trhu a jeho podmínek, elasticita poptávky, charakter produktu (např. u luxusního zboží nebo nezbytných statků neplatí, že s rostoucí cenou klesá poptávka) a v neposlední řadě také konkurence. Vnitřními faktory jsou pak marketingové cíle a strategie,

image a plánované postavení společnosti na trhu, stádium životního cyklu produktu, struktura nákladů a mnohé další. Obecně lze říct, že vnější faktory jsou mimo sféru vlivu firmy, zatímco vnitřní faktory může firma přímo ovlivňovat (Smith, 2000).

2.1.3. Place (distribuce, místo prodeje) a distribuční politika

Třetí součástí marketingového mixu je distribuční politika. Jedná se o definování cest, kterými se produkt dostává na správné místo, ke správnému zákazníkovi, ve správném množství, stavu a čase. Distribuce tedy představuje nástroj, který „umožňuje překlenutí časových, prostorových a vlastnických rozdílů mezi producenty produktů a jejich uživateli.“ (Foret, 2003)

Cesty, kterými se produkty dostávají ke konečným spotřebitelům, jsou označovány jako distribuční kanály a zahrnují „všechny podniky a jednotlivce, kteří se stanou vlastníky, nebo budou nápomocni při převodu vlastnictví produktů v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k dalšímu průmyslovému zpracování.“ (Foret, 2003)

Výběr distribuční strategie je ovlivněn povahou produktu, způsobem nákupu a požadovanou úrovní poskytovaných služeb, resp. možností kontroly podmínek prodeje výrobcem.

2.1.4. Promotion (marketingová komunikace) a komunikační politika

V pojetí marketingového mixu je promotion jednou z jeho částí, nástrojem, který bývá označována také pojmem propagace či marketingová komunikace. Jak z uvedeného názvu vyplývá, je základním úkolem této složky marketingového mixu právě komunikování. Mezi základní cíle marketingové komunikace patří informovat, stimulovat zákazníky ke koupi, odlišit produkt a zdůraznit užitek a hodnotu produktu, vytvořit zákaznické preference a v neposlední řadě budovat a upevňovat pozitivní image společnosti.

Existují dvě základní strategie, kterými se marketingová komunikace může řídit. Jedná se o strategii tlaku (push) a tahu (pull). První z nich, strategie tlaku, se snaží protlačit produkt k zákazníkovi přes distribuční kanály prostřednictvím motivace jednotlivých prodejců

různými formami osobního prodeje či podpory prodeje. Strategie tahu působí opačně. S využitím nástrojů marketingové komunikace (zejména reklamy a direct marketingu) vyvolává producent u spotřebitelů poptávku po produktu a ti následně svou poptávkou stimulují distribuční kanály. (Foret, 2003)

Obr. 3 - Strategie tlaku a tahu

a/ strategie tlaku (push)



b/ strategie tahu (pull)



Zdroj: Foret, 2003

Nástroje promotion jsou nejčastěji označovány jako tzv. komunikační mix. Tradičně se dělí na aktivity nadlinkové a podlinkové. Nadlinkové aktivity jsou takové, které vyžadují značné finanční investice (například reklama), zatímco u aktivit podlinkových jsou náklady generovány pouze vlastní aktivitou. (Foret, 2003)

Obvykle se uvádí, že komunikační mix je tvořený čtyřmi nástroji, a to reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem a public relations. Stále častěji je však zmiňován i nástroj pátý, a to direct marketing. Existuje samozřejmě řada dalších nástrojů, které se dají zařadit do komunikačního mixu. Podle některých autorů jsou považovány za samostatné kategorie (Smith, 2000), jiní autoři je řadí pod některou z výše uvedených skupin. Jedná se zejména o sponzoring, výstavy a veletrhy, obal či balení, merchandising, využití internetu, mobilní marketing, ústní sdělení atp.

2.1.5. Specifika marketingového mixu v oboru bankovníctví

Banky nevyrábějí hmotné produkty, ale poskytují služby, a proto i jejich marketingový mix obsahuje jisté odlišnosti vyplývající z nehmotné povahy jejich produktů. Kromě toho, že se tyto zvláštnosti projevují v klasických „4P“, rozšiřuje se jejich marketingový mix ještě o další „3P“, která jsou typická pro společnosti podnikající v oboru služeb: Participants nebo také

People (účastníci, někdy překládáno také jako pracovníci), Process (postupy) a Physical evidence (vzhled). (Torres, M. & kol., 1998)

2.1.5.1. Product (produkt)

Produktem je v bankovníctví služba. „Služba je každá lidská činnost, která poskytuje užitečný efekt již bezprostředně svým průběhem, nikoli teprve hmotným statkem (zbožím).“ (Cetlová, 2002). Mezi klasické „čisté“ služby se podle Cetlové řadí například cestovní ruch, kultura, školství, informační služby a také bankovníctví a pojišťovnictví.

Charakteristickými vlastnostmi služby, které ji odlišují od hmotného produktu, jsou nehmatatelnost, nedělitelnost, pomíjivost (nelze skladovat) a proměnlivost (kvalita i provedení závisí na poskytovateli). V oblasti bankovníctví lze poskytované služby rozdělovat na produkty obchodního bankovníctví (úvěry, depozita, akreditivy, záruky) a produkty investičního bankovníctví (nákup a prodej cenných papírů, správa jmění, vydávání obligací). (Cetlová, 2002)

Oproti hmotnému produktu je službu (obzvláště v bankovníctví) mnohem snadnější napodobit a banka tak nemůže svou strategii zakládat na konkurenční výhodě, jako to dělají výrobní firmy. Pokud se jí přesto podaří jakousi konkurenční výhodu vytvořit, je téměř jisté, že ostatní banky ji brzy napodobí a nabídnou produkt podobný. To je také důvod, proč v bankovníctví nepatří produkt jako takový mezi nejdůležitější složky marketingového mixu. Stejně tak životní cyklus produktu/služby se může lišit od klasického schématu životního cyklu, hlavně pokud jde o jeho délku.

2.1.5.2. Price (cena)

Cena je v bankovníctví představována buď poplatky a provizemi, nebo úrokovou sazbou. Banky pochopitelně vycházejí ze své vlastní cenové strategie, ale stanovení ceny zakládají i na cenách konkurence, reálných nákladech na vývoj a provoz dané služby a požadované ziskové marži (Cetlová, 2002). Přesto zde dochází k jistým extrémům. Tím, že v České republice dosud není dostatečně rozvinuté investiční bankovníctví a klienti stále využívají banky spíše k ukládání peněz než k aktivním operacím, nastává zvláštní situace, kdy běžné peněžní služby, které jsou v řadě zahraničních zemí poskytovány zcela zdarma, jsou v České

republike zpoplatněny relativně vysokými částkami. Je to proto, že banky zatím nerealizují dostatečný zisk z ostatních druhů operací a i přes relativně vysoké poplatky za běžné bankovní služby je pro ně oblast retailového bankovníctví významnou ztrátovou položkou.

2.1.5.3. Place (distribuce, prodejní místo)

Distribuce bankovních služeb je zajišťována jak sítí vlastních poboček a bankomatů, tak prostřednictvím alternativních způsobů (elektronické kanály, distribuční sítě). Nejčastěji se jedná o distribuci přímou, ale objevují se i určité typy nepřímé distribuce (horizontální, multikanálová). (Cetlová, 2002) Mezi základní marketingové aktivity v oblasti distribuční politiky tak patří především řízení vývoje nových prodejních kanálů a dalšího rozvoje těch stávajících, přičemž závisí jak na definované strategii a stávající distribuci služeb, tak na „charakteru a rozsahu distribuovaných produktů a služeb“ a samozřejmě na trhu a finančních možnostech firmy (Cetlová, 2002). Vzhledem k relativně omezeným možnostem začínají banky sahat i po netradičních řešeních – např. dobíjení telefonů přes bankomaty nebo přes pokladny v supermarketech. Vzhledem ke snadné napodobitelnosti bankovních produktů je distribuce z hlediska zákazníka velmi důležitá. Hraje zde roli geografická blízkost bankovní pobočky, otevírací doba po běžných úředních hodinách, rychlost služeb a personalizace služeb, ale také to, jaký je cílový segment pro danou službu, a to jak z hlediska věku, tak z hlediska majetkových poměrů (mladí lidé tíhnou k moderním technologiím, starší lidé dávají přednost klasickým způsobům; bohatší lidé vyžadují více komplexnějších služeb, nižším příjmovým skupinám stačí základní služba). (Torres & kol., 1995)

2.1.5.4. Promotion (marketingová komunikace)

Banky se řídí stejnými pravidly jako všechny ostatní společnosti. Externí komunikace by měla být jednotná a banku by navenek měl reprezentovat jen tiskový mluvčí, generální ředitel, případně vybraní manažeři či odborníci. Banky obvykle v oblasti marketingové komunikace využívají kombinaci vlastního oddělení a externí agentury, které svěřují rutinní složky komunikace, případně přípravu kampaní atp. (Cetlová, 2002). Pokud jde o vnitřní komunikaci, ta je u bank stejně důležitá, jako u všech ostatních organizací podnikajících v oblasti služeb. Jde zde zejména o motivační funkci komunikace, budování loajality zaměstnanců k bance a jejich školení v oblasti prodejních dovedností a psychologie prodeje, jak je uvedeno dále.

2.1.5.5. Participants / People (účastníci / pracovníci)

Lidé jsou důležitou součástí marketingového mixu všech organizací působících ve sféře služeb, protože dojem, který si člověk odnese při koupi jejich produktu (služby), záleží především na personálu a jeho přístupu k zákazníkovi. Účastníci procesu poskytování služby tedy odráží její kvalitu (Cetlová, 2002).

Podstatnými prvky, které tzv. funkční kvalitu služby ovlivňují, jsou:

- postoje a názory zaměstnanců,
- chování zaměstnanců (a to i ve vypjatých situacích),
- vztahy mezi zaměstnanci,
- význam kontaktního personálu,
- znalost služby, kterou nabízí,
- vzhled zaměstnanců,
- přístupnost služeb zákazníkům.

Pro kontrolu personálu a ovlivnění výše uvedených prvků funkční kvality služby je podstatné zavedení norem chování a jednání se zákazníkem a dále vytváření systémů hodnocení a odměňování založených na prodeji, zohledňujících množství stížností, výsledky auditních návštěv či průzkumů spokojenosti zákazníků.

2.1.5.6. Process (postupy)

V bankovníctví probíhají denně tisíce operací. Proto je standardizace jednotlivých činností všech zaměstnanců nezbytná pro správné fungování celého systému (Hesková, 2004). Je tak možno zaručit, že klienti dostanou stejné služby ve stejné kvalitě napříč všemi pobočkami dané banky bez ohledu na to, kdo a kde je zrovna obsluhuje. Stejně jako řízení lidských zdrojů, které zahrnuje předchozí prvek marketingového mixu, i oblast řízení procesů prolíná všemi aktivitami banky a musí být v souladu s jejími marketingovými cíli (Cetlová, 2002).

2.1.5.7. Physical evidence (vzhled)

Toto „P“ zahrnuje zejména prezentaci banky na jednotlivých pobočkách a celkovou podporu image. Zahrnout sem lze jak vzhled firemních prostor, tak třeba i uniformy zaměstnanců, ale také vzhled a design loga jak celé společnosti, tak jednotlivých produktů. U bank se dle Cetlové (2002) prosazuje snaha vytvořit přitažlivější image a prostředí zejména s ohledem na

dopravní dostupnost poboček, nápaditost a vybavení interiérů, dobré osvětlení apod. Exteriéry a interiéry se stávají obaly produktů, které banka nabízí. Nástroje využívané v oblasti Physical evidence jsou součástí komunikačního mixu a prolínají se s nástroji vytváření corporate identity a corporate designu.

2.2. Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix je nenahraditelným prostředkem jak informovat o nových produktech, ale také jejich producentech a prodejcích. Cílem existence komunikačního mixu je uvědomit o novém výrobku co největší množství potenciálních spotřebitelů a přispět tím ke zvýšení prodejů, případně upevňovat povědomí o značce nebo výrobku již zavedeném. Z potřeby oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů logicky vyplývá, že základním a nejdůležitějším komunikačním kanálem jsou masmédiá. K jejich intenzivnímu rozvoji a využívání pro účely podpory prodeje dochází od počátku 20. století.

Komunikační mix má pět základních složek: reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations a direct marketing. Jejich vyváženou kombinací lze dosáhnout optimální komunikační strategie firmy. Výběr jednotlivých složek však závisí na řadě kritérií, od charakteristiky samotného produktu přes zvolený cílový segment až po kulturní odlišnosti mezi jednotlivými skupinami spotřebitelů (např. v různých zemích) a konkrétní cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Také účinnost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu se liší v závislosti na charakteru produktu, stádiu jeho životního cyklu, ale třeba i na fázi, ve které se nakupující nachází ve vztahu ke konkrétní značce (od odmítání po trvání na značce).

Oblast bankovníctví je specifická tím, že jde o prodej služeb, které jsou poměrně snadno napodobitelné a které jsou na jednom trhu nabízeny větším množstvím bank za obdobných podmínek. Důležitou roli proto hraje image banky. Ta je také jedním ze základních kritérií, podle nichž si klient banku vybírá. Proto v bankovním komunikačním mixu hrají velkou roli PR a reklama, na rozdíl od odvětví, kde jde především o propagaci konkrétního produktu (výrobní průmysl) a kde je tedy třeba klást důraz především na podporu prodeje a direct marketing (Smith, 2000).

2.2.1. Reklama

Reklama je placená forma neosobní prezentace zboží, myšlenek a služeb prostřednictvím médií za účelem nalezení spotřebitelů (zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy). Patří ke klasickým nástrojům komunikačního mixu. K reklamním účelům lze kromě tištěných a vysílacích médií využít i vnější vzhled balení, přílohy v balení, materiály posílané poštou, katalogy, brožury, filmy, domácí časopisy, plakáty a letáky, reklamní tabule, symboly a emblémy, audiovizuální materiál, výstavky v místě prodeje atp. (Hesková, 2004).

Reklama je nejviditelnějším a nejdiskutovatelnějším nástrojem marketingové komunikace. Většina definic říká, že reklama je placené sdělení v médiích snažící se propagovat konkrétní výrobky či služby. Existují ale i další druhy reklamy odvozené od objektu, kterým se reklama zabývá. Může jít o reklamu produktovou (klasická reklama propagující produkt), institucionální (posiluje image společnosti), firemní (nevýrobová reklama využívaná jako součást public relations) nebo sociální (pomáhá řešit konkrétní společenské problémy) – (Hesková, 2004).

Pět základních oblastí, na které musí při vytváření reklamy její tvůrci myslet, je někdy označováno jako „koncepte 5M“: Mission (cíle), Money (rozpočet), Message (sdělení), Media (médiu) a Measurement (měření) (Cetlová, 2002).

Mission (cíle)

Každá z fází životního cyklu produktu vyžaduje odlišný přístup k marketingové komunikaci a skladbě komunikačního mixu. Podle jednotlivých fází životního cyklu produktu lze rozdělit i reklamu na čtyři kategorie:

- *informativní reklama* seznamuje s produktem nebo ukazuje nové způsoby využití existujícího produktu, informuje o změnách ceny, inovacích, doplňkových službách nebo k opravě reklamy (používá se nejčastěji v zaváděcí fázi);
- *přesvědčovací reklama* upevňuje postavení produktu na trhu, posiluje preference spotřebitelů, snaží se získat zákazníky konkurentů nebo potlačit obavy zákazníka spojené s používáním produktu (používá se ve fázi růstu);
- *srovnávací reklama* porovnává produkt s konkurenčním (od roku 2000 je povolena i v ČR);

- *upomínací reklama* udržuje produkt v povědomí, posiluje přesvědčení o dobré koupi, připomíná rozložení distribuční sítě firmy (používá se ve fázi zralosti a poklesu).

Money (rozpočet)

Také rozhodnutí o rozpočtu na reklamní kampaň závisí na řadě faktorů, zejména pak na:

- stádiu životního cyklu výrobku (intenzivní podpora nových produktů, slabší podpora zavedených značek, minimální podpora produktů ve fázi úpadku),
- podílu na trhu a spotřebitelské základně (produkty s vysokým podílem na trhu není nutné nadměrně podporovat),
- konkurenci a jejím seskupení (je-li na trhu více konkurentů, je nutné produkt více podporovat, aby mezi konkurenčními produkty nezanikl),
- frekvenci opakování reklamy (opakování zvyšuje pravděpodobnost úspěchu kampaně, protože podporuje zapamatovatelnost reklamního sdělení – viz výše definované aspekty spotřebního chování),
- nahraditelnosti produktů (produkty s velkým množstvím substitutů je nutné více podporovat, aby upoutaly pozornost spotřebitelů).

Message (sdělení)

Jak již bylo řečeno dříve, obsah zprávy, respektive její struktura závisí především na cílové skupině zákazníků a jejich sociálně-společenském profilu. Reklamní sdělení musí být jasné, stručné a srozumitelné. Jasné v tom smyslu, že musí být patrné, co chce organizace příjemci sdělení říct. Stručné proto, že pozornost s délkou sdělení klesá, a to nejpodstatnější je tedy nutné říct hned na začátku. Srozumitelnost pak souvisí s používáním minimálního množství odborných termínů a složitých frází. Pokud je sdělení určeno odborné veřejnosti, je samozřejmě možné použít odbornou mluvu, ale v případě, že je sdělení určeno široké veřejnosti, měly by v něm být použity pouze všeobecně srozumitelné výrazy, případně by odborné výrazy měly být vysvětleny.

V současné době řada firem princip srozumitelnosti často záměrně porušuje a v reklamách používá cizích výrazů k označení běžných efektů nebo složek produktu, aby v zákazníkovi vyvolaly dojem, že jejich produkt má něco, co ostatním chybí. Otázkou zůstává etičnost takového přístupu.

Vnímání předávaného sdělení je ovlivněno velkým množstvím faktorů. Jak vyplývá z kapitoly věnované komunikačnímu mixu, jedná se jak o faktory vnější, tak faktory vnitřní. Je velmi důležité vybrat vhodný styl, slovní zásobu, tón i formát zprávy a všechny tyto prvky musí dohromady utvářet přesvědčivý obraz o produktu. V reklamním sdělení je důležité získat pozornost příjemců zprávy, k čemuž může dopomoci humor, zajímavý slogan, barevnost, pohyb, hudba atp. Zvláště zde jsou velmi důležité tvůrčí schopnosti autorů reklamy. Platí, že u tištěného textu jsou pro čtenáře nejdůležitější ilustrace a grafická úprava, které mu pomáhají vytvořit si první dojem. Pokud čtenáře grafika zaujme, soustředí se na titulek a perex článku. Pozornost upoutávají i mezititulky a teprve nakonec samotný text. To samé platí pro reklamu, zaujme-li spotřebitele vizuální podoba tištěné reklamy, bude se věnovat postupně i jednotlivým jejím částem, ale vždy jen tehdy, pokud ho předchozí část upoutala. U televizní nebo rozhlasové reklamy hraje největší roli pohyb a hudba. Proto je velmi důležité správně zvolit člověka, který bude produkt prezentovat, a to tak, aby dokázal upoutat cílovou skupinu. V případě hlasového projevu je to samozřejmě zbarvení hlasu, intonace, ale roli hraje i pohlaví mluvčího (rozhlasovou reklamu na prodej vozů, která je určena mužům, by těžko mohla namlouvat žena, leda by se jednalo o hru na emoce – dá se předpokládat, že ženský hlas by muže od koupě vozu odradil, protože by ho považovali za auto pro ženy). U televizní reklamy, stejně jako u reklamy rozhlasové, hraje roli i hudební podkres. Pokud bude melodie snadno zapamatovatelná, se zajímavým textem (viz např. reklama na Plum vodku Jelínek nebo vánoční reklama na Coca Colu), podpoří zapamatování produktu u spotřebitelů (Bartell, Marketing appliqué, Université de Metz, Francie, přednáška, 18. dubna 2004). Stejný efekt má humor (viz starší reklamy mobilního operátora Oskar nebo reklamy na Kofolu).

Výzkumy prokázaly, že dobré reklamy si všimne v průměru méně než 50% příjemců, kteří s ní přijdou do styku. Okolo 30% z nich si možná zapamatuje smysl titulku, zhruba 25% si vzpomene na jméno propagující firmy a méně než 10% si reklamu přečte celou. Běžné reklamy ovšem nedosahují ani těchto výsledků (Bartell, Marketing appliqué, Université de Metz, Francie, přednáška, 25. dubna 2004).

Media

Výběr média jako nosiče zprávy je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí. Média lze dělit z několika pohledů – například na masová (vysílací – rozhlas a televize, tisková – noviny, časopisy, venkovní reklama), specifická (venkovní reklama, reklamní předměty, výkladní skříň). Dále lze média dělit dle vlivu na emoce na chladná (uchovatelná, rytmus přijetí

informace si volí příjemce sám) a horká (intenzivně působí na emoce, reklamu provází obraz, zvuk, hudba, mluvené slovo). V neposlední řadě se objevuje dělení médií na klasická (časopisy, noviny, venkovní reklama, obaly) a elektronická (rádio, televize, internet).

Ať už se média dělí jakkoliv, je třeba brát při výběru konkrétního komunikačního kanálu ohled na několik kritérií:

- zvyky cílových příjemců pokud jde o média,
- produkt – různé druhy médií mají různý potenciál co do předvedení, vizualizace a důvěryhodnosti,
- zprávu – dle obsahu zprávy a také dle určení cílového trhu,
- náklady – vzhledem k různým cenám reklamy v médiích se obvykle cena přepočítává na oslovení 1000 osob
- médium – jeho výhody a nevýhody (viz tabulka níže).

Tab. 1 - Výhody a nevýhody jednotlivých médií

MÉDIUM	VÝHODY	NEVÝHODY
televize	<ul style="list-style-type: none"> • široký dosah • celoplošné pokrytí • možnost opakovatelnosti • působení na smysly 	<ul style="list-style-type: none"> • pomíjivost sdělení • vysoké celkové náklady • dlouhodobý horizont
rozhlas	<ul style="list-style-type: none"> • operativnost • nízké náklady • možnost segmentace 	<ul style="list-style-type: none"> • nekomplexnost • pomíjivost sdělení • problém měření zpětné vazby
noviny	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady na oslovení • pokrytí místního trhu • možnost segmentace • vysoká věrohodnost 	<ul style="list-style-type: none"> • špatná kvalita reprodukce • velká konkurence • problém měření zpětné vazby • krátká životnost
časopisy	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita a barevnost tisku • možnost segmentace • možnost vracet se ke sdělení 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná pružnost • horší dostupnost (vyšší cena)
venkovní reklama	<ul style="list-style-type: none"> • místní pokrytí • možnost vracet se ke sdělení • flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> • kontroverzní akceptace média • problém bezpečnosti

Zdroj: Hesková, 2004

Measurement (měření)

Hodnocení reklamní kampaně se provádí buď před, v průběhu nebo na jejím konci.

Předběžné nebo průběžné hodnocení reklamy zahrnuje:

- *komunikační účinek* = testování odezvy, kterou reklama vyvolá u spotřebitele; provádí se před a po vysílání; výsledkem je porovnání dosažené odezvy u zákazníků ve změně postoje k firmě nebo produktu;
- *měření odezvy v psychice zákazníka* = působení na psychiku zákazníka; provádí se na skupinkách vybraných zákazníků, kdy se sleduje znalost výrobku, na který byla reklama realizována;
- *test tištěné reklamy* = tiskovina je rozdávána vybranému vzorku respondentů, kteří jsou následně kontaktováni a dotázáni na konkrétní reklamu; zkoumá se kolik procent čtenářů reklamu vůbec zaznamenalo, kolik si ji přečetlo atd.;
- *předběžný test vysílaných reklam* = před celoplošnou projekcí je vzorku populace promítnuta reklama s cílem zjistit, zda připravený šot upoutá diváka a jak na něj bude působit;
- *odezva následující den* = bez předchozího upozornění je u vybraných respondentů proveden 24 hodin po odvysílání zkušebního spotu test, který sleduje, jaké procento respondentů je schopno identifikovat název výrobku a jeho výrobce (průměrný výsledek bývá kolem 24%);
- *měření fyziologické reakce spotřebitele* = měření na lékařských přístrojích, kterými se testuje vybraný vzorek respondentů ve vztahu k podnětům dráždění.

Následné testování po ukončení etapy nebo celé kampaně zkoumá *odraz reklamy na tržbách z prodeje*. Jde především o vyhodnocení vlivu reklamní kampaně na zvýšení tržeb z prodeje, které se provádí pomocí statistických metod, protože nelze vyloučit působení dalších nezávislých vlivů, které mohly během reklamní kampaně spotřebitele ovlivnit.

Reklama je v současné době nástrojem, který je postupně nahrazován jinými, především v důsledku spotřebitelské nespokojenosti s přemírou reklamy. Jedním z příkladů omezování reklamy u nás je například rozhodnutí o omezení reklamního vysílacího času na kanálech České televize od ledna 2007. Klasická reklama se také stále častěji propojuje s dalšími nástroji marketingové komunikace, zejména pak s public relations a direct marketingem, což je důsledek obecného trendu integrace jednotlivých nástrojů.

2.2.2. Osobní prodej

Osobní prodej představuje formu prodeje umožňující přímé ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu. Jedná se například o prezentace při prodeji, prodejní setkání, telemarketing, stimulační programy, prodej na výstavách, ale zahrnuje i prodejní týmy a jejich organizaci apod. (Hesková, 2004).

Je nejstarším a také jednoznačně nejdražším nástrojem marketingové komunikace. Jeho velkou výhodou je osobní kontakt se zákazníkem a možnost budování dlouhodobého vztahu založeného na vzájemné důvěře. To však klade velké nároky na zaměstnance firmy kromě jiného i v oblasti psychologie. Do osobního prodeje se řadí pultový prodej typický pro maloobchod, obchodní prodej principem volného výběru typický pro velkoplošné prodejny, přímý prodej průmyslového nebo spotřebního zboží v terénu bez stacionární jednotky a misionářský prodej založený na informování a přesvědčování nepřímých zákazníků (Hesková, 2004).

V osobním prodeji hraje velkou roli neverbální komunikace. Nejrůznější průzkumy dokazují, že až 95% sdělení předává člověk při komunikaci tělem. U prodejce to je v první řadě vzhled, upravenost, úroveň jednání, ale také gestikulace, mimika, tón, hlasitost a modulace hlasu a mnoho dalších faktorů (Pechačová, Psychologie, přednáška, ČZU, 2000).

Pro úspěšné jednání je třeba věnovat značný čas pečlivé přípravě a tedy obvykle i školením a tréninku prodejců. Prodejce musí mít také cit pro navazování a udržování mezilidských vztahů a musí umět odhadnout, kam až může v jednání zajít, aniž by o klienta přišel. Osobní prodej tvoří nejdůležitější složku komunikačního mixu u produktů výrobní spotřeby (Hesková, 2004).

2.2.3. Podpora prodeje

Podpora prodeje je forma neosobní komunikace zahrnující všechny prostředky vedoucí ke krátkodobému stimulování a k podpoře efektivní práce obchodních mezičlánků. Jejích metod existuje celá řada - např. soutěže, hry, loterie, prémie a dary, vzorky, veletrhy, výstavy a

výstavky, předvádění výrobků, kupóny, rabaty, úvěry s nízkým úrokem, zajímavé akce, slevy, vrácení starší verze, obchodní známky, vázané obchody a další (Hesková, 2004).

Spočívá zejména v podporování konkrétního motivu koupě u spotřebitele a zvyšování efektivnosti jednotlivých obchodních mezičlánků (výrobci, distributoři, maloobchodníci, obchodní sdružení, organizace a instituce). Obecně lze říct, že jde o tvorbu spotřebitelských preferencí, které ve svém důsledku upevňují postavení produktu na trhu (Hesková, 2004).

Podpora prodeje se realizuje ve dvou základních úrovních:

- *orientovaná na spotřebitele* – vzorky, kupóny, rabaty, slevy a bonusy, zvýhodněná balení, zkušební užívání výrobku, poutače, předvádění produktu, soutěže o ceny, prodloužená záruka atd.;
- *orientovaná na organizace* – cenové zvýhodnění – zaváděcí rabaty, množstevní rabaty, dárkové propagační předměty, účast na veletrzích a výstavách atd.;
- *orientovaná na prodejce* – motivace prodejního personálu i dalších spolupracovníků – soutěže s odměnami v závislosti na velikosti prodejů, výměna zkušeností, přehledy, zprávy o prodeji, obchodní příručky atd. (Hesková, 2004).

Podle průzkumů kupních rozhodnutí je až 70% rozhodnutí činěno v místě prodeje, a proto roste význam podpory prodeje tam, kde je konkurence vyšší, nebo tam, kde je velká spotřeba.

Smyslem podpory prodeje je zejména:

- zvýšit prodej ve velkém balení,
- získat nové spotřebitele,
- získat na svoji stranu zákazníky, kteří často mění značku,
- vypěstovat u zákazníků věrnost ke značce,
- odměnit stálé zákazníky,
- zvýšit četnost nákupů výrobků nebo služeb (Hesková, 2004).

Hodnocení podpory prodeje se provádí porovnáním údajů před zahájením, v průběhu a po ukončení jednotlivých akcí. Stejně jako u ostatních nástrojů marketingového komunikačního mixu je třeba brát v úvahu stádium životního cyklu výrobku, ve kterém se nachází, sezónnost poptávky, průměrné období spotřeby daného produktu. Akce na podporu prodeje mají

krátkodobý charakter, působí nárazově a slouží k okamžitému zvýšení prodeje. Využívají se často například pro doprodej skladových zásob.

Jedním z nástrojů podpory prodeje je merchandising, který zahrnuje především reklamu v místě realizace prodeje s cílem vnitřní stimulace zákazníka. Účinek merchandisingu je obvykle krátkodobý a nevede k dlouhodobé preferenci produktu. Zatímco ostatní nástroje podpory prodeje se soustřeďují především na nákupní chování spotřebitelů, merchandising se koncentruje na samotný produkt, jeho úpravu v regálech a doplňování pro vlastní prodej. K podpoře prodeje lze využít nejrůznější ochutnávky, soutěže a různé hry.

2.2.4. Public relations

Public relations (PR) je na rozdíl od reklamy neplacená forma prezentace společnosti a jejích produktů v médiích. Jedná se o nástroj určený k budování vztahů s veřejností s cílem posilovat image společnosti. Využívá k tomu články v tisku, projevy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, sponzorství, publikace či lobby (Hesková, 2004). V oblasti bankovníctví, kde hodně záleží na image a dobrém jménu banky, mohou hrát dobře zorganizované PR roli významné konkurenční výhody.

Public relations (PR), překládané často jako práce nebo vztahy s veřejností, jsou tedy nástrojem dlouhodobého působení firmy na veřejnost a slouží k vytváření jejího image spíše než k propagaci konkrétních výrobků. Velmi důležitou roli hrají i v krizových situacích (viz dále). Patří mezi nejmladší nástroje komunikačního mixu, ale také mezi ty nejdůležitější.

Definice PR existuje samozřejmě celá řada. Například podle Public Relations Society of America zní následovně: „Public relations v naší pluralistické společnosti přispívají ke vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi, a tím jim pomáhají v rozhodování a účinnějším jednání. PR umožňují sladit soukromé a veřejné zájmy. PR slouží četným institucím naší společnosti, jako jsou hospodářské organizace, odbory, úřady, spolky, nadace, nemocnice a univerzity. Aby dosáhly svých cílů, musí tyto instituce rozvinout dobré vztahy s nejrůznějšími cílovými skupinami: spolupracovníky, zákazníky, komunitami, akcionáři, jinými institucemi a společnostmi jako celkem. Chtějí-li vedení institucí dosáhnout svých cílů, musí rozumět postojům a hodnotovým stupnicím nejrůznějších cílových skupin. Cíle samy jsou spoluutvářeny okolím. Praktik v oboru PR je současně poradcem managementu i

prostředníkem mezi institucí a cílovými skupinami. Jeho úkolem je přetvářet soukromé cíle a zásady v aktivity, které je veřejnost ochotna akceptovat.“ (Němec, 1993). Definice britského Institute of Public Relations (IPR) zase zdůrazňuje nezbytnou dlouhodobost PR a definuje PR jako „plánovitě a trvalé úsilí o dosažení a udržení dobrého jména a vzájemného porozumění mezi organizací a různými skupinami veřejnosti.“ Prospěch veřejnosti zmiňuje i tzv. mexické prohlášení Světového shromáždění asociací PR z roku 1978: „Postupy v oblasti public relations jsou uměním i vědou, aplikovanou na analýzu trendů, předvídání následků, poradenství vedoucím osobám organizace a implementací plánovaných programů činností, které budou ku prospěchu jak organizaci, tak zájmům veřejnosti.“ (Smith, 2000).

Public relations a reklama

Public relations a reklama mají mnoho společného, a proto jsou často zaměňovány, ale je mezi nimi řada rozdílů. Oba dva tyto nástroje svým způsobem přispívají k vytváření image podniku, a to díky systematickému působení na zvolenou cílovou skupinu prostřednictvím médií. K uskutečňování obou dvou je zapotřebí kreativity. Mezi nejzásadnější rozdíly ale patří jejich zařazení v organizační struktuře firmy, které je odlišné, protože vychází z toho, že zatímco reklama je funkcí marketingu a spadá tudíž pod správu marketingového oddělení, PR jsou funkcí managementu a útvar, který je má na starosti, by měl být co nejbližší vrcholovému vedení firmy a rozhodně by neměl podléhat marketingu. Správné ale není ani přísné oddělení obou těchto nástrojů, protože se vzájemně ovlivňují a doplňují. PR i reklama:

- využívají stejná média,
- vyžadují systematickosti a soustavnost,
- pracují s cílovými skupinami,
- vyžadují tvořivý přístup,
- přispívají k vytváření image podniku,
- mají stejné schéma postupu: analýza problému – hodnocení – akce – kontrola (Němec, 1993).

Tab. 2 - Rozdíly mezi PR a reklamou

PUBLIC RELATIONS		REKLAMA
široká veřejnost	cílová skupina	vybraný cílový segment
dlouhodobé	působení	krátkodobé
podporuje image firmy	úkol	podporuje prodej výrobku
managementu	je funkcí	marketingu
menší	finanční náklady	větší

větší	časová náročnost	menší
horší	kontrola nad výsledky	lepší
horší	měřitelnost výsledků	lepší

Zdroj: Hesková, 2004

Zásadní rozdíl spočívá v tom, že zatímco reklamou si podniky konkurují (nabízejí stejnému segmentu stejné produkty), u PR tomu tak být nemusí. Němec (1993) uvádí jako příklad hotely, restaurace a cestovní kanceláře v jedné turisticky atraktivní oblasti – všechny firmy chtějí prodat právě svou službu či produkt, a proto využívají reklamu, všechny ale zároveň žijí z toho, že je oblast atraktivní, a tak spolupracují na PR propagující kvalitu všech služeb a produktů nabízených v této oblasti. V ČR lze tuto spolupráci vysledovat například u incomingových cestovních kanceláří, které organizují okružní jízdy po Praze a dalších zajímavých místech v ČR – jsou konkurenty a každá realizuje svou reklamu, přesto existuje sdružení těchto společností, které navenek v zahraničí prezentuje ČR jako celek.

Za zmínku stojí i porovnání nákladů na PR a reklamu. Zatímco u reklamy je vždy nutné zaplatit za prostor, který dostane organizace k dispozici, u PR tomu tak není. Samozřejmě je možné za určitý poplatek získat placený prostor pro vlastní PR článek, obvykle jsou ale mediální náklady PR nulové. To samozřejmě neznamená, že PR nic nestojí, ale náklady, které jsou s nimi spojeny, jsou spíše náklady personální, ať už na vlastního zaměstnance nebo externí PR agenturu či poradce. V každém případě je informace zveřejněná formou článku pro čtenáře důvěryhodnější než placená inzerce, a v tom právě spočívá účinnost PR. Článek je čtenáři vnímán jako práce redaktora a ne samotné firmy, předpokládají tudíž vyšší míru objektivitu. Podle Smithe (2000) má informace zveřejněná formou článku třikrát vyšší důvěryhodnost než obdobná zpráva zveřejněná formou reklamy. Šikovně realizované PR mohou přinést organizaci výrazně větší efekt než klasická reklamní kampaň. Stejně tak mohou jakoukoliv reklamní kampaň podpořit a výrazně tak zvýšit její efekt (Smith, 2000).

V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že PR nejsou jen o samotné komunikaci. Zasahují do všech oblastí činnosti organizace a musí s nimi být propojeny – kvalitou produktů počínaje přes péči o zákazníky až po firemní plánování či financování. Podle Smithe (2000) je kvalita produktů spolu s péčí o zákazníky a budováním firemní identity nejdůležitějším prvkem, ze kterého se odvozuje důvěryhodnost společnosti, na jejímž základě pak lze pomocí PR zviditelnovat značku. Provázanost PR s ostatními aktivitami v rámci organizace a jejich vzájemnou integraci znázorňuje schéma PR mixu (viz příloha). Smith zdůrazňuje, že

budování důvěry ke značce založené na kvalitě produktů a služeb musí předcházet zviditelňování značky pomocí PR a že produkt musí splňovat sliby dané během marketingové kampaně.

Složky Public relations

Nejdůležitější složku PR tvoří tzv. media relations, tedy komunikace s médii, protože prostřednictvím médií je možné ovlivňovat všechny ostatní cílové skupiny. Pro úspěšnou komunikaci s médii a jejich prostřednictvím i s veřejností je třeba:

- vytvořit a dodržovat pravidla kontaktu s médii,
- sdílet informace o dotazech novinářů a vlastních stanoviscích v rámci firmy,
- kontinuálně udržovat základní přehled firemních sdělení a názorů,
- důkladně se připravit na každé setkání se zástupci médií.

Základním nástrojem public relations je publicita, která je obvykle uskutečňována prostřednictvím propagačních materiálů, různých publikací jako jsou brožury či letáky, zpravodajských článků, tiskových konferencí, dokumentů, sponzorské činnosti firmy, interview s představiteli banky atd.

Dalšími oblastmi, kterými se PR zabývá, jsou interní komunikace, vztahy se zákazníky, s dodavateli, s investory, s různými zájmovými skupinami a v neposlední řadě public affairs (monitoring legislativního vývoje) a lobbying (Hesková, 2004).

Vedle komunikace externí je interní komunikace druhou nejdůležitější složkou PR. Němec (1993) zdůrazňuje z angličtiny převzaté pravidlo, které by mělo být respektováno: „PR begin at home“. Myslí tím právě interní komunikaci směrem k zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, tedy tzv. interní (vnitřní) veřejnost. Podle Němce by PR v tomto směru měly vycházet ze své motivační funkce a funkce jako koordinátora a komunikátora v oblasti tzv. corporate communications. Pro účely interní komunikace vydávají firmy nejčastěji firemní časopisy, technické publikace, vytváří vývěsky, intranet či posílají dopisy nebo e-maily, případně organizují akce a setkání pro své zaměstnance. Tato složka komunikace není rozhodně zanedbatelná, protože zaměstnanci firmy mnoho informací o společnosti sdílí se svými blízkými a ty se tak šíří mezi veřejnost. Dalším důvodem je loajalita zaměstnanců, která ovlivňuje zejména kvalitu poskytovaných služeb. Pokud sdílí zaměstnanci vize

manažerů firmy a chápou své cíle v kontextu s cíli podnikovými, lépe je plní. To však mohou pouze v případě, že jim management nějakým způsobem tyto cíle sdělí, vysvětlí a informuje je o jejich plnění.

Výsledkem koncepčních PR by měla být tedy komunikace organizace jako celku (tzv. corporate communication). K tomuto pojmu se vážou také další dva důležité pojmy – corporate identity (firemní identita) a corporate design (firemní vzhled). Corporate identity představuje „souhrn všech zjevných i skrytých vlastností firmy, které společně činí firmu jedinečnou institucí“ (Cetlová, 2002). Zahrnuje jména, symboly, loga, ale také firemní hodnoty a firemní kulturu. Corporate design pak „představuje jednotnou vizuální prezentaci pomocí firemních barev, loga, značky, obalů reklamních letáků a všech dokumentů, které jsou určeny klientům“ (Cetlová, 2002).

Pojetí Public relations

PR jsou funkcí managementu a mají dlouhodobý účinek. Proto musí být ale prováděny soustavně a komplexně, což samozřejmě znamená, že náklady na kvalitní PR jsou relativně vysoké. Problém z hlediska managementu často spočívá v tom, že na rozdíl od reklamy jsou výsledky PR hůře měřitelné a obtížně oddělitelné právě od efektů reklamních kampaní. Přesto se jejich využívání stává nezbytnou součástí komunikace každé organizace.

Přístup k organizaci PR může být v zásadě dvojitý – buď organizace založí vlastní útvar PR, nebo si na tuto práci najímou externí agenturu. Oba dva přístupy mají svá pro i proti. Vlastní útvar PR umožňuje relativně větší kontrolu nad zdroji, které se do PR investují, i nad prováděním samotných činností, pracovníci zaměstnaní v tomto útvaru znají dobře svou firmu a její strukturu, strategie i taktiky. Na druhou stranu může být takovéto provádění PR zatíženo „podnikovou slepotou“ a hrozí i riziko, že nakonec budou činnosti PR začleněny do útvaru marketingu nebo mu budou podřízeny. PR agentury nabízejí firmám vysoce profesionální služby založené na svých zkušenostech a především kontaktech, které jsou v této oblasti velice cenné. Tomu odpovídá samozřejmě i cena těchto služeb. Zaměstnanci agentury musí nejprve firmu poznat, aby mohli nabídnout kvalitní služby, což zahájení spolupráce prodlužuje (v porovnání s vlastním útvarem PR) a přináší jistá rizika. Především je to riziko úniku informací, případně konfliktu zájmů, které je nutné dobře smluvně ošetřit. Problematické bývá i vybrat agenturu tak, aby se jednalo o spolehlivou a skutečně profesionální firmu a ne jen o reklamní agenturu, která PR nabízí jako přívazek ke svým službám. Spolupráce

s agenturou by měla být dlouhodobá, a tak je do jejího výběru třeba investovat čas i peníze. Zřízení vlastního útvaru PR lze předpokládat především u velkých organizací. Častějším modelem je však kombinace vlastního útvaru PR s externí agenturou. U středních firem se činnosti PR spojují s funkcí tiskového mluvčího nebo s oddělením pro styk s veřejností (Němec, 1993), u malých firem pak činnosti PR obvykle zastává stejná osoba, která se stará o marketing, případně majitel firmy sám.

Měřitelnost efektů

Vzhledem k obtížné měřitelnosti výsledků PR má řada manažerů tendenci funkci PR zlehčovat nebo zcela ignorovat. Přesto podle některých autorů (Bajčan, 2003) lze efekty komunikace měřit poměrně snadno.

Součástí samotné činnosti PR je průběžné sledování médií (monitoring) a vyhodnocování zveřejněných informací. Na tom také Bajčan zakládá své tvrzení o měřitelnosti efektu komunikace prostřednictvím tzv. mediální hodnotové analýzy, která vyčíslí počet informací o zadaném heslu za určité období, takže lze vysledovat pokles nebo nárůst výskytu informací v médiích a umožní zhodnotit, zda se jednalo o zprávy pozitivní či negativní. Riziko tohoto hodnocení je jasné – kvantita není totéž, co kvalita. Roli hraje nejen počet výstupů, ale i to, jestli tyto výstupy byly v médiích, která pomohou zasáhnout zvolenou cílovou skupinu či nikoliv, zda se jedná o kvalitní článek nebo zmatenou nicneříkající informaci, zda má článek šanci upoutat pozornost nebo jestli se jedná o jeden sloupek se sice důležitou a pozitivní zprávou, který se ale ztratí „kdesi na prostřední straně“. Na zhodnocení všech relevantních charakteristik mediálního výstupu existuje velké množství různých metod, které jsou však v běžné praxi nepoužitelné pro svou velkou časovou náročnost, takže je vhodnější tyto mediální analýzy, pokud jsou skutečně nezbytné, zadat specializované agentuře. Ve zjednodušené formě jich však lze samozřejmě využívat (Smith, 2000).

Nástroje Public relations

Tisková zpráva

Tisková zpráva představuje jeden ze základních nástrojů komunikace s médii (Bajčan, 2003). Jedná se o sdělení, kterým dává firma na vědomí zprávy o novinkách, změnách, případně zajímavých akcích. Tisková zpráva by se měla vydávat pouze v případě, že její obsah je skutečně natolik důležitý, že vyžaduje její vydání. Pro méně zásadní informace a pouhé připomenutí se médiím lze využít formu stručného spíše přátelského sdělení například formou

e-mailu či při pravidelném neformálním setkání s vybranými novináři. Psaní tiskové zprávy samo o sobě vyžaduje určitou míru zkušenosti a znalosti novinářské práce. Jak již bylo řečeno dříve, důležitý je tzv. pyramidový způsob psaní, což znamená, že zásadní informace se sdělují hned na začátku zprávy, pokud možno již v titulku. Dalším textem se sdělení rozvíjí o stále větší detaily, včetně citací představitelů firmy, které může novinář ve svém článku použít, a až nakonec by měla následovat pouze několikařádková informace o samotné firmě a její činnosti. Použití pyramidové struktury zprávy má svůj důvod. Novinář nemusí text nijak zvlášť upravovat, pouze mu stačí jej odzadu zkrátit na potřebnou délku, aniž by sdělení ztratilo smysl.

Také pravidla distribuce tiskové zprávy jsou jednoznačná. Tiskovou zprávu by novinář v žádném případě neměl dostat před konáním tiskové konference. Přímo na tiskové konferenci je zvykem mít připravenou složku se všemi informacemi včetně například CD s fotografiemi. Okamžitě po skončení tiskové konference by měla být zpráva distribuována jak všem zúčastněným novinářům, tak těm, kteří se třeba tiskové konference nemohli zúčastnit, ale o zaslání informací projeví zájem. Rozesílání e-mailem má také svůj důvod. I když novinář dostane zprávu v tištěné podobě a může si do ní třeba během tiskové konference dělat poznámky, ocení, pokud nebude muset celostránkovou zprávu přepisovat slovo od slova do počítače, aby s ní mohl dále pracovat.

Tiskové zprávy je vhodné prezentovat i na vlastních internetových stránkách, kde k nim mají přístup jak sami novináři, tak i klienti, obchodní partneři a další skupiny veřejnosti.

Tisková konference

Již zmiňovaná tisková konference patří spolu s tiskovými zprávami k nejobvyklejším nástrojům komunikace s médii. K jejímu uspořádání však musí být opravdu dobrý důvod, jinak hrozí riziko, že novináři sice dorazí, ale když zjistí, že se nedozvědí nic zásadního, s největší pravděpodobností budou pozvání na další tiskovou konferenci ignorovat.

Samotná tisková konference nezačíná v okamžiku, kdy zástupce firmy pozdraví novináře, ale vyžaduje delší přípravu. Jednak je potřeba zajistit dostatečně reprezentativní prostory. Pokud jimi společnost nedisponuje, může zorganizovat tiskovou konferenci například v salóncu některého hotelu nebo v restauraci. Pro rozhodnutí o místě konání tiskové konference je důležitá zejména dopravní dostupnost. Pokud nejde o to ukázat novinářům například novou

továrnu atp., je vhodné, aby se tisková konference konala pokud možno ve snadno dostupném místě (obvykle v centru města). Novináři jsou často zváni na řadu tiskových konferencí i v průběhu jediného dne, a tak je pro ně složitá doprava důvodem, proč se tiskové konference nezúčastnit.

Před tiskovou konferencí je třeba kromě samotné tiskové zprávy a prezentací potřeba připravit také media list, podle kterého jsou novináři na tiskovou konferenci zváni. Pozvánka by měla být odeslána zhruba týden před konáním tiskové konference a pozvání by mělo být zopakováno dva až tři dny předem. Ideální je zvolit cestu telefonického ověřování účasti novinářů, jednak kvůli připomenutí termínu konání a potvrzení předběžného počtu zúčastněných a jednak kvůli možnosti zjistit, zda novinář pozvánku dostal, zda třeba není na dovolené a nezastupuje ho kolega nebo zda nemá na starosti jinou oblast, než které se téma tiskové konference týká. Telefonické ověřování účasti a prezenční listina na samotné tiskové konferenci (je možné i vybírat vizitky) umožní aktualizovat media list a udržet si tak aktuální přehled o jednotlivých redaktorech v důležitých médiích.

Další rozhodnutí se týká programu samotné tiskové konference a počtu prezentujících. Je nepříjemné pro obě strany, když se stane, že prezentujících je více než zúčastněných novinářů. Proto je třeba postupovat i s ohledem na předpokládanou účast. Tiskové konferenci by neměl chybět moderátor, který je neutrální osobou a kromě moderování samotné konference, představení hostů, pozdravení novinářů a řízení následné diskuze slouží jako prostředník, který může urovnávat případné spory a mírnit agresivní účastníky.

Po skončení oficiální části tiskové konference následuje část věnovaná dotazům novinářů. Často se však stává, že novináři dají přednost soukromým rozhovorům se zúčastněnými až po skončení této diskuze, protože mají v záloze otázku, kterou nechtějí, aby slyšeli i jejich kolegové. Proto je vhodné v závěru nabídnout možnost poskytnutí individuálních rozhovorů, což ocení i rozhlasoví reportéři, kteří si tak mohou vyjádření jednotlivých aktérů tiskové konference nahrát.

Po skončení tiskové konference je vhodné zhodnotit, jak byli mluvčí připraveni, zda nepadly nepříjemné otázky, které nebyly očekávané a samozřejmostí je vyhodnocení mediálního výstupu (Bajčan, 2003).

Neformální setkání s novináři

Vztahy s novináři zabývajícími se oborem, ve kterém firma působí, je dobré udržovat a posilovat, neboť přestože novináři mezi jednotlivými médii migrují, svou oblast působnosti obvykle nemění. S novináři, se kterými má zástupce firmy dlouhodobý pracovní vztah, je pak spolupráce snazší a poskytování vhodných informací je efektivnější pro obě strany. K posilování vzájemného vztahu s novináři mohou sloužit jak pravidelně rozesílaná tisková sdělení či zprávy a tiskové konference, tak méně formální setkání osobního charakteru. Tato setkání obvykle nemají za cíl sdělit jakoukoliv zásadní informaci, ale mohou firmě pomoci připomenout se vybranému okruhu novinářů a předat některé zprávy víceméně neoficiálně.

Interview one-to-one

Pokud novinář požádá o interview, je třeba věnovat přípravě stejné, ne-li větší úsilí než před tiskovou konferencí. V první řadě, pokud mluvčí novináře osobně nezná a neví o koho jde, musí zjistit, kdo je to a pro jaké médium pracuje. Dále je třeba zjistit si téma plánovaného rozhovoru a vytypovat případné rizikové otázky či témata. Nakonec na ně nemusí dojít, ale je lépe být připraven na horší variantu. Pokud je novinář ochotný ke spolupráci, lze si někdy vyžádat i přímo seznam otázek, na které se bude novinář ptát. Nemusí samozřejmě zahrnovat všechny otázky, ale umožní mluvčímu kvalitní přípravu včetně podkladů, které může mít po ruce, aby z nich mohl citovat, případně aby mohl zajistit účast někoho dalšího, kdo probíranému tématu více rozumí nebo do jehož zodpovědnosti spadá.

Místo konání takového rozhovoru by si měl určit mluvčí sám, a to tak, aby se pokud možno konal v klidném prostředí, kde nehrozí vyrušování a kde se mluvčí cítí dobře. Pokud se jedná například o interview pro televizi, je optimální volit prostory volně dostupné a z pohledu redaktora neutrálnější, než je kancelář mluvčího. I zde by ale mělo platit, že je v průběhu rozhovoru zajištěno v maximální možné míře klidné prostředí. Logo firmy v pozadí umožní také prezentaci firmy.

Event marketing

Pokud firma chce, aby se o ní psalo, je vhodným přístupem vytváření událostí. Již průkopníci PR věděli, že jedině tak lze upoutat požadovanou pozornost. Může jít jak o aktivitu zaměřenou směrem dovnitř organizace, tedy na zaměstnance, tak o aktivitu zaměřenou na veřejnost. Oblast event marketingu se neustále rozvíjí a od organizace běžných večírků s rauty, plesů či párty se přesouvá do oblasti, kde využívá nabídku nejrůznějších aktivit od

divadelních představení či koncertů přes módní přehlídky a golfové turnaje až po adrenalinové sporty. Organizace těchto akcí je poměrně náročná a samozřejmě roste s rostoucím počtem účastníků. Často je proto právě event marketing aktivitou, na jejíž organizování si firma najímá specializované agentury, které umí zařídit akce tohoto typu od a do z. Co firma musí rozhodnout sama, je samozřejmě jak cílová skupina, které se pořádaná akce bude týkat, tak rozsah akce a rozpočet, který je k dispozici. Nejčastěji jsou tzv. eventy určené zaměstnancům nebo VIP klientům, případně obchodním partnerům a mají být především příjemnou akcí a zábavou, od čehož se odvíjí i počet zúčastněných. Zvláštní formou mohou být například masové akviziční akce, kde se firma snaží získat nové zákazníky.

Sponzoring a charita

Sponzoring se stává v současnosti stále účinnějším nástrojem prezentace firmy a prostřednictvím výběru sponzorovaných akcí či organizací napomáhá utváření určitého obrazu firmy. Stejnou pozici si stále více získává i charita, která je odrazem sociální odpovědnosti firmy ke společnosti. Obojí pak vyjadřuje zájem firmy o její okolí a zároveň obojí může plnit specifickou komunikační funkci.

Cílem sponzoringu může být cokoli od sportu přes umění až po vzdělání či místní společenství. Sponzorovat lze například i chov určitého zvířete v zoologické zahradě nebo téměř jakýkoliv rozhlasový či televizní pořad. Podle Smithe (2000) musí být cíl sponzoringu dobře vysvětlen, jinak může být zaměstnanci i okolím považován za zbytečný luxus. To se týká především oblastí vzdělávání či zdravotnictví, kde se sponzoring zatím příliš neuchytil. Proto je důležité, aby vedení firmy bylo schopné objasnit strategický význam konkrétního sponzorského programu a poukázat na přínos, který bude pro firmu mít. Stejně tak je třeba vyčíslit, kolik přesně bude program stát a jak bude využit. V neposlední řadě je nutné, aby i sponzoring byl integrován se všemi ostatními nástroji marketingové komunikace.

V České republice se sponzoring sportovních i dalších událostí již zaběhl, zatímco charita a podpora neziskových organizací není zatím příliš využívána. V porovnání se zahraničím je úroveň firemního i osobního dárcovství u nás na relativně nízké úrovni, i když povědomí firem se přeci jen zlepšuje. Český Telecom (nyní Telefonica O2) například založil a spravuje fond drobného dárcovství na podporu neziskových organizací a i řada dalších firem působících v České republice si začíná nacházet „svoje“ neziskové organizace, které svou

činností nebo finančními příspěvky podporuje. Bohužel i firmy, které se na charitě podílí, se zatím nenaucily využívat kromě možnosti snížení daňového základu i pozitivních účinků této činnosti na podporu svého jména (M. Šedivý, ředitel Informačního centra neziskových organizací, osobní rozhovor 15. ledna 2007).

Krizová komunikace

Již několikrát zmiňovaná krizová komunikace je jednou z nejdůležitějších a nejvíce ceněných činností PR. V době, kdy se firma dostává do problémů a musí své postoje či chování nějak komentovat či obhajovat před veřejností, musí všichni zúčastnění důsledně dodržovat předem stanovené zásady krizové komunikace, které by firma měla mít definovány v tzv. krizovém plánu, a to včetně osob, které tvoří krizový tým a které jsou řešením krizové situace pověřeny (příklad krizového plánu viz příloha). Často bohužel však až právě v krizové situaci firma zjistí, že potřebuje odborníky na public relations a lidi schopné správně komunikovat.

Při krizové situaci je nejdůležitější:

- rychle definovat problém a přijmout nutná opatření,
- určit kompetentní osoby pro komunikaci,
- instruovat zaměstnance, jak se mají chovat,
- poskytnout veřejnosti dostatečně množství pravdivých informací o charakteru problému, přijatých opatřeních a postupech řešení problému (Němec, 1993).

Obecně řečeno, v krizové situaci je zásadní schopnost rychlé reakce (Bajčan, 2003). Řada lidí vnímá PR jako nástroj, kterým lze zakrýt problémy nebo napravit chyby a krizovým situacím tak předejít. To je zásadní omyl. PR nepomohou v komunikaci s apriori nepřátelsky naladěnou veřejností, nedokáží zlepšit image neschopného podniku ani prodávat špatné výrobky a nedokáží ani napravit chyby či zakrýt neschopnost. To, čeho je s použitím PR možné v krizové situaci dosáhnout, je především posílení image organizace jako zodpovědného člena společnosti, který informuje o problémech a aktivně tyto problémy řeší.

Jak již bylo řečeno dříve, důležité je sledování dění v oblasti prostřednictvím monitoringu tisku, které může pomoci indikovat blížící se krizi. Často opomíjené regiony a regionální média mohou být ohniskem krizové situace, a proto je třeba věnovat i jim dostatečnou pozornost (Bajčan, 2003).

Rychlost reakce firmy na vzniklou krizovou situaci se pochopitelně odvíjí především od nastavení interních informačních kanálů a informovanosti managementu. Správné nastavení interní komunikace firmy může pomoci krizi předejít, protože problém je odhalen včas a nápravná opatření zamezí jeho vzniku vůbec nebo minimalizují škody.

2.2.5. Direct marketing

Direct marketing spočívá v přímém oslovování zákazníků s pokud možno personalizovanou nebo alespoň částečně upravenou nabídkou vyhotovenou na základě profilu zákazníka. Často se spojuje se souběžným využitím reklamy a podpory prodeje (Hesková, 2004).

Direct marketing tedy představuje přímou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky nebo obchodními partnery, nabízí možnost přesného zacílení marketingových aktivit, segmentace trhu a jasně měřitelných obchodních výsledků. Dle Heskové (2004) lze direct marketing chápat jako nástroj integrované marketingové komunikace, který využívá všech dostupných marketingových nástrojů (reklama, podpora prodeje, výzkum trhu) při oslovování přesně definované skupiny cílových zákazníků. Důležitou součástí přímého marketingu je zpětná vazba, která umožňuje rychlé měření účinků komunikace.

Původně byl pojmem přímý marketing označován pouze zásilkový prodej, dnes zahrnuje všechny formy prodeje na dálku (katalogový prodej, telemarketing, direct mail, prodej prostřednictvím televizního, rozhlasového nebo tiskového marketingu, ale i nákup přes internet) a je stále na vzestupu (Foret, 2003). Tento vzestup je umožněn zejména rychlým rozvojem IT technologií a zabezpečení elektronické komunikace, které jednak přináší nové možnosti jak kontaktovat vybranou skupinu zákazníků, jednak zvyšují důvěryhodnost direct marketingových prodejů.

Z hlediska realizace jakékoliv formy přímého marketingu je velice důležitá existence databáze zákazníků či potenciálních zákazníků, které chce firma oslovit. Mluví se proto často také o tzv. databázovém marketingu (Foret, 2003). Lze použít jak databáze vlastní, tak databáze koupené (existují firmy, které se na tvorbu a prodej databázi specializují, zejména v zahraničí je tento trh nesmírně rozvinutý – viz Smith, 2000). Vlastní databáze vytvářejí firmy na základě údajů o stávajících zákaznících. Tyto databáze se využívají jak pro direct marketing,

tak pro péči o zákazníky (CRM = Customer Relationship Management), která se u stále většího množství firem stává samozřejmou součástí marketingu (Hesková, 2004). V každém případě hraje důležitou roli správná segmentace trhu a zvolení správného produktu pro direct marketing. Pokud jde o samotné sdělení, pro něj platí většina pravidel, která byla uvedena v předchozích kapitolách týkajících se reklamy a zejména pak public relations.

Formy direct marketingu

Z hlediska formy lze rozlišit dva základní typy direct marketingu – adresný a neadresný (Foret, 2003). Adresný direct marketing je směřován přímo na konkrétní osobu a obvykle nejen na obálce, ale i v samotné korespondenci používá klientovo jméno. Neadresná forma direct marketingu pak zahrnuje ostatní formy komunikace, jako jsou letáky nebo speciální nabídky, doručované určité skupině spotřebitelů (např. v dané městské části). Volba typu direct marketingové zprávy se odvíjí od charakteru nabídky.

Další dělení pak rozlišuje direct marketing aktivní a pasivní. Při aktivním direct marketingu je iniciátorem komunikace prodejce, který vyhledává a kontaktuje vybrané osoby s konkrétní nabídkou (hlavně telemarketing). U pasivního direct marketingu jde o odezvu spotřebitele na zveřejněnou inzerci, nabídku nebo sdělení. Obvykle je pro tyto účely využíváno tzv. zelených linek s předvolbou 800 (Foret, 2003). Zde hrají velmi důležitou roli call centra a systém péče o zákazníky (CRM), který se masivně rozvíjí spolu s IT technologiemi.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V teoretické části práce byly stručně charakterizovány nástroje klasického marketingového mixu (4P) včetně doplňujících nástrojů typických pro segment služeb, resp. bankovníctví, a podrobněji pak tradiční nástroje marketingové komunikace. Tyto nástroje jsou samozřejmě použitelné ve všech oblastech ekonomiky v různě vyváženém komunikačním mixu. Přestože ale základní funkce a pravidla používání jednotlivých nástrojů zůstávají stejná, jejich praktická aplikace se může od teorie značně lišit. Jak je to s jejich uplatněním v praxi českého bankovníctví, bude popsáno v následujících kapitolách.

V komunikaci hraje důležitou roli také postavení firmy na trhu a její velikost. Proto i před samotnou analýzou nástrojů marketingové komunikace využívaných v bankovním sektoru ČR, bylo třeba seznámit se se strukturou tohoto sektoru a vybrat banky vhodné pro následnou analýzu. Obojí je stručně popsáno v následujících dvou kapitolách.

Kapitoly týkající se jednotlivých vybraných bank pak stručně popisují jejich historii, zaměření a klíčové segmenty trhu, protože všechny tyto faktory ovlivňují volbu komunikační strategie. Největší část každé kapitoly je věnována rozboru komunikačních nástrojů, které banka v současné době používá. Podklady pro tyto kapitoly byly získány nejen z internetových stránek bank a z médií, ale především z osobních rozhovorů s pracovníky zodpovědnými za různé úseky marketingové komunikace ve vybraných bankách. Vzhledem k tomu, že práce se týká bankovního sektoru, nebylo možné vzhledem k interním pravidlům jednotlivých bank některé získané informace použít. Přesto následující text shrnuje maximum dostupných údajů především z oblasti využití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu v interní a externí komunikaci českých bank. Na závěr následuje stručné porovnání a zhodnocení využívaných komunikačních nástrojů a navržení směrů, kterými by se komunikace mohla dále rozvíjet.

3.1. Struktura bankovního sektoru České republiky¹

Do roku 1990 byl náš bankovní sektor jednoúrovňový s významným monopolem Státní banky Československé, která plnila zároveň funkci centrální banky. Přechodem na tržní hospodářství

¹ Bankovní dohled - 2003, Bankovní dohled - 2004, ČNB, 2004 a 2005

vznikla potřeba přeměnit bankovní sektor na konkurující si podnikatelské subjekty a oddělit centrální banku jako nástroj státu k regulaci tohoto trhu. V roce 1990 vznikl v ČR dvouúrovňový bankovní systém skládající se z České národní banky jako centrální banky státu a obchodních bank jako podnikatelských subjektů.

Bankovní sektor České republiky procházel v minulých letech dynamickým vývojem. Po revoluci v roce 1989 vzniklo na českém trhu velké množství bank, z nichž řada v průběhu několika následujících let zkrachovala. Teprve v roce 2004 se počet bankovních subjektů působících na českém trhu nezměnil. Z hlediska struktury je tedy tuzemský bankovní trh stabilizovaný a tato skutečnost se nezměnila ani vstupem České republiky do EU.

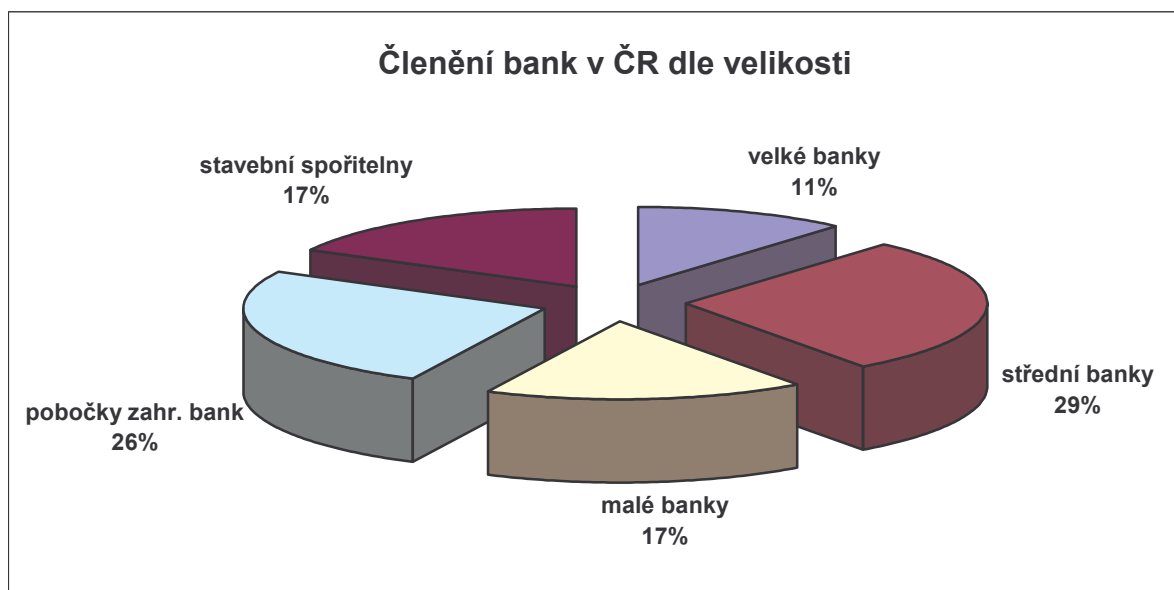
Dle zprávy České národní banky o stavu bankovního sektoru v České republice v roce 2004 vydané v červenci 2005, působí na našem území celkem 35 bankovních subjektů – 26 bank a 9 poboček zahraničních bank.

Oproti roku 2003 se nezměnil ani počet ani rozdělení těchto subjektů do skupin dle velikosti. Na základě bilanční sumy se banky člení do pěti skupin – velké, střední, malé banky, pobočky zahraničních bank a zvláštní skupinu tvoří stavební spořitelny. Hranicí pro zařazení do skupiny velkých bank je dosažení bilanční sumy 100 mld. Kč. Skupina velkých bank je již dlouhou dobu stabilní a zahrnuje Českou spořitelnu, a.s., Československou obchodní banku, a.s., HVB Bank Czech Republic a.s. a Komerční banku, a.s.

V roce 2004 překročila bilanční sumu 100 mld. Kč také Českomoravská stavební spořitelna, která je však zařazena do skupiny stavebních spořitelen, protože se narozdíl od ostatních výše jmenovaných univerzálních bank specializuje na poskytování jednoho produktu. Skupinu středních bank tvoří deset bankovních ústavů a mezi malé banky je řazeno šest subjektů. V České republice působí také devět poboček zahraničních bank a šest stavebních spořitelen.² Kromě toho český trh ovlivňuje nabídkou svých služeb 63 zahraničních bank z členských zemí EU v rámci tzv. přeshraničního poskytování bankovních služeb (cross-border banking). Tyto banky však na území České republiky nemají vlastní pobočku.

² viz Příloha – rozdělení bank

Graf 1 - Členění bank podle velikosti



Zdroj: zpracováno na základě dat ČNB

3.2. Zdůvodnění výběru bank pro zhodnocení používaných komunikačních nástrojů

V této práci je proveden rozbor nástrojů marketingové komunikace velkých českých bank, a to hned z několika důvodů.

Prvním z důvodů pro volbu segmentu velkých bank je předpoklad, že vyšší rozpočty na marketingovou komunikaci těmto bankám umožňují aplikovat celé spektrum nástrojů marketingové komunikace. U menších bank převažuje propagace prostřednictvím internetových stránek, reklamních letáků či inzerátů v tištěných médiích, případně v rozhlase, u větších bank se pak pole působnosti rozšiřuje o televizi a celostátní deníky, jejichž prostor je mnohonásobně dražší. Marketingový rozpočet bank se obvykle člení na dvě části – část na podporu jednotlivých produktů (zde je převážně o reklamu) a část na podporu image. Tato druhá část rozpočtu se zvětšuje úměrně k velikosti banky. Proto lze předpokládat, že velké banky na rozdíl od těch menších budou i v oblasti podpory image využívat více nástrojů a jejich rozbor pro účely této práce tak bude komplexnější, než by tomu bylo u menších bank.

V neposlední řadě je důvodem pro výběr segmentu velkých bank rozpočet na IT vybavení a software. V oblasti komunikace dochází k neustálému vývoji především díky vývoji informačních technologií, a tak řada nástrojů marketingové komunikace používaných finančními institucemi ve vyspělých zemích vychází právě z nových technických možností. Banky jsou na své pověsti závislé. Podle některých průzkumů „řekne spokojený klient o bance třem až pěti dalším lidem, zatímco klient nespokojení sdělí svoji špatnou zkušenost 15 až 20 lidem ve svém okolí“ (Bankovníctví, 2/2006). Stejný zdroj uvádí, že při výběru banky na dnešním dynamickém trhu rozhodují dva základní faktory – služby zákazníkům a to, jak banka prezentuje a prodává svoje produkty a služby. „Klient má tendenci jít tam, kam je zván, a zůstává tam, kde se cítí vítaný. Pokud není klient informovaný nebo neví o produktech a službách, jež banka nabízí, nebude mít důvod do této banky jít nebo u ní zůstat. Proto musejí banky mít efektivní komunikaci s klienty a cílovým trhem“ (Bankovníctví, 2/2006).

Vzhledem k dostupnosti potřebných informací a z výše uvedených důvodů jsou pro analýzu využívaných nástrojů marketingové komunikace v této práci využity čtyři největší bankovní ústavy působící v České republice – Komerční banka, ČSOB, Česká spořitelna a HVB Bank. U každé z bank je uvedena její stručná charakteristika, základní segmentace trhu z hlediska banky, zařazení útvaru marketingové komunikace a souvisejících oddělení v organizační struktuře a samozřejmě rozbor používaných nástrojů marketingové komunikace. Následuje vždy stručný souhrn a zhodnocení komunikačních aktivit dané banky.

3.3. Rozbor využití nástrojů marketingové komunikace ve vybraných bankách

3.3.1. Komerční banka, a.s.



KB

Komerční banka (dále jen KB) patří k nejvýznamnějším bankovním institucím nejen v České republice, ale i v regionu střední a východní Evropy. Je součástí skupiny Sociétés Générale, která je pátou největší bankovní skupinou v Eurozóně a jejíž služeb využívá na 20 miliónů klientů na celém světě.

3.3.1.1. Stručná charakteristika KB³

KB poskytuje klientům komplexní služby v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Má téměř 8 tisíc zaměstnanců, kteří v České republice obsluhují více než 1,5 milionu klientů. Celkem disponuje banka sítí 361 obchodních míst a 623 bankomatů. Téměř 800 tisíc jejích klientů využívá jeden z kanálů přímého bankovníctví.

V oblasti drobného bankovníctví se KB zaměřuje na poskytování komplexních finančních služeb fyzickým osobám a malým podnikům, nabízí klientům depozitní a úvěrové produkty a platební služby. Klienti mohou také vedle standardních bankovních produktů využít možnosti pojištění, důchodového připojištění, uzavřít smlouvu o stavebním spoření nebo leasingovou smlouvu či investovat do podílových či zajištěných fondů.

Oblast podnikového a investičního bankovníctví zahrnuje obsluhu středních podniků, municipalit a velkých korporací. KB prostřednictvím bankovních poradců a přímého bankovníctví poskytuje klientům platební služby, financování obchodu, leasing, factoring, úvěrování, správu aktiv, služby kapitálového trhu, finanční poradenství a další služby v závislosti na individuálních potřebách klienta.

Od vstupu Sociétés Générale (nynější vlastník 60% akcií KB) prošla banka významnou transformací zaměřenou na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Díky těmto pozitivním změnám získala nejvyšší ocenění ve třetím a čtvrtém ročníku soutěže MasterCard Banka roku, když byla odbornou porotou zvolena Bankou roku 2004 a Bankou roku 2005.

3.3.1.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře KB

Jak je vidět ze schématu organizační struktury KB (viz Příloha 4), existují zde oddělené útvary marketingu a komunikace. Oddělení marketingu odpovídá za tvorbu produktů, klasickou reklamu, direct mail a eventy, oddělení komunikace má na starosti budování image banky a další PR aktivity.

3.3.1.3. Klíčové tržní segmenty

Komerční banka se v souladu se strategií svého majoritního akcionáře Sociétés Générale koncentruje na tři základní segmenty trhu:

³ Převzato z www.kb.cz

- bohaté klienty;
- střední podniky;
- mladé lidi.

Koncentrace na bohatou klientelu je typická pro všechny větší banky. Jsou to právě bohatí klienti, kteří provádí i jiné než běžné operace, investují, obchodují na kapitálovém trhu a zvyšují tak zisk banky. Tito klienti jsou při výběru banky obvykle velmi opatrní a jen zřídka mění banku, kterou si nakonec vybrali.

Střední podniky jsou také oblíbeným cílovým segmentem bank, a to zejména proto, že jejich množství a objem operací tvoří největší část běžných operací. Z finančního hlediska se bankám často vyplatí spíše získat několik středních podniků než investovat mnoho času a úsilí do získání velkého klienta. Oproti velkým společnostem totiž rozhodnutí v podnicích střední velikosti probíhá mnohem rychleji a také slevy a bonusy, které musí banka nabídnout velké společnosti, aby ji získala, u středních podniků obvykle odpadají nebo nedosahují takové výše. Velké společnosti jsou tedy pro banky sice dobrou referencí, ale až na výjimky jsou jen málokdy ziskovým klientem.

Segment retailového bankovníctví, tedy služeb poskytovaných soukromým osobám, je typický početnými drobnými klienty, kteří bance nepřinášejí velký zisk. Přesto i mezi soukromými klienty existují takoví, o které mají banky zájem. Jedním z těchto segmentů jsou mladí lidé. Ti jsou pro KB třetím základním segmentem. Jsou to pravděpodobně budoucí manažeři, a tak je logické, že banka jejich získáním mezi své klienty má reálnou šanci získat v budoucnu jako klienta i jejich firmu, pokud budou spokojeni s jejími službami. U tohoto segmentu se však banky obecně potýkají s problémem loajality. Studentům je obvykle lhostejné, u které banky budou mít účet, a hodně jim záleží na tom, aby nabídka byla především cenově výhodná a obsahovala pokud možno určité služby typu internetového bankovníctví či vedení účtu zdarma.

3.3.1.4. Využití komunikačních nástrojů⁴

Reklama

Image KB vychází zejména z její dlouhé tradice a stabilního postavení na našem trhu. To je také jeden z důvodů, proč se i po vstupu do skupiny Societé Générale zachoval základní přístup banky: česká banka – český trh. Při zadávání reklamy spolupracuje KB již od roku 2001 s agenturou EURO RSCG, která pro KB připravila řadu informačních kampaní, z nichž některé získaly odborná ocenění jako jsou Louskáček, Zlatý štoček nebo Effie za nejefektivnější reklamní kampaň. Nejčastěji mají tyto kampaně upomínací charakter a soustřeďují se na konkrétní produkt.

Klíčovým médiem pro KB je televize. Outdoorová reklama se bance příliš neosvědčila a v této oblasti proto investuje maximálně do citylightů, které jsou rozmístěné po Praze. Jinak pro svou reklamu využívá banka zejména vlastních prostor, a to jak uvnitř jednotlivých poboček, tak vně. Ve výlohách všech cca 360 poboček využívají rámy o rozměru A1 s propagačními plakáty. Kromě toho KB často využívá ve svých kampaních rádio a klasickou tiskovou reklamu (Bankovníctví, 2/2006).

Osobní prodej

Z 99% se KB spoléhá na svou pobočkovou síť výjimku tvoří prodejci specializovaní na určité produkty (jako jsou například hypoteční úvěry). Vlastní zaměstnanci prochází v pravidelných intervalech uceleným systémem školení.

Podpora prodeje

KB využívá stejných nástrojů podpory prodeje jako ostatní banky. Převážně se jedná o akční slevy na poplatky, dárky či nabídka doplňkových produktů zdarma. Každou akci na podporu prodeje banka sleduje a zpětně vyhodnocuje porovnáváním prodeje podporovaného produktu vzhledem ke standardním prodejům.

Public relations

V oblasti interní komunikace se v Komerční bance prosazuje klasický přístup většiny velkých organizací. Oddělení komunikace zajišťuje vydávání tištěného časopisu s měsíční periodicitou určeného zaměstnancům a provoz firemního intranetu. Zde se objevují jak odborné informace,

⁴ Kostřiba, D., zaměstnanec oddělení marketingu Komerční banky, osobní rozhovor, 19.2.2006 a 16.3.2007

tak tiskové zprávy uveřejněné bankou, a zaměstnancům je k dispozici také výběr zpráv z denního tisku. Komerční banka však prosazuje také nutnost osobního kontaktu se zaměstnanci. Na lokální úrovni proto probíhají pravidelné akce pro zaměstnance a jednou ročně se uskutečňuje velké setkání přibližně tisícovky zaměstnanců z celé republiky. Tohoto setkání využívá Komerční banka jak k odborným prezentacím, tak ke společenským akcím. Slouží také jako poděkování zaměstnancům za jejich práci.

Pro externí komunikaci platí v bance přísná pravidla daná interními směrnici. Směrem k médiím se může vyjadřovat pouze tiskový mluvčí nebo generální ředitel. Ostatní zaměstnanci banky mohou poskytovat pouze informace odborného charakteru a i zde je doporučená konzultace poskytnutých informací s nadřízeným.

Pro své klienty pořádá KB různé akce v rámci celé ČR. Většinou se jedná o regionální událost a řada těchto akcí je výsledkem sponzoringu daných sportovních či kulturních událostí. KB o těchto akcích příliš veřejně neinformuje, a to ani prostřednictvím svých internetových stránek. Pro klienty nevydává KB žádné časopisy ani informační bulletiny.

Media relations

KB pořádá tiskové konference a vydává tiskové zprávy většinou jen u příležitosti oznamování dosažených výsledků. Pro novináře na svých stránkách zavedla tzv. on-line tiskovou konferenci, která má podobu chatu. Pro novináře je prý tato služba velmi cenná a rádi ji využívají, protože díky ní nemusí po Praze cestovat a neztrácí tak čas, který mohou věnovat psaní. KB se však snaží s médii komunikovat i mimo tyto konference a spolupracuje na vydávání specializovaných příloh týkajících se financí, různých přehledů, stejně jako na komentování ekonomické situace a trendů v bankovníctví. Drobná tisková oznámení týkající se jednotlivých produktů nebo akcí, na kterých se Komerční banka podílí, uveřejňuje mezi tiskovými zprávami také na svých internetových stránkách. S vybranou skupinou novinářů udržuje KB užší vztahy a poskytuje jim průběžně neformálním způsobem informace o nových produktech či změnách v jejich nabídce.

Měření efektů komunikace

Jako zpětnou vazbu na své aktivity využívá Komerční banka několika nástrojů měření. Před zaváděním nových produktů nebo zásadními rozhodnutími si u specializovaných agentur objednává průzkumy (např. při zavádění nového loga probíhaly průzkumy každý týden) a

pretesty. Dalším způsobem měření, který Komerční banka aktivně využívá, je zpětné měření odezvy. V minulosti například spolupracovala s TV Prima na pořadu Vše o bydlení, kde se objevovalo také její logo. Cílem této spolupráce bylo spojit obraz Komerční banky s odborníky, kteří s bydlením radili. Zpětně se pak provádělo měření, jaká cílová skupina byla zasažena, tedy kdo tuto aktivitu Komerční banky zaregistroval. Ke standardním nástrojům sledování efektů komunikace patří samozřejmě také pravidelný monitoring médií dodávaný externí firmou.

Krizová komunikace

KB má stanovený krizový plán, který definuje důležité členy krizového týmu. Tito se scházejí v případě nutnosti a řeší krizovou situaci koordinovaně. V oblasti krizové komunikace KB spolupracuje s externí agenturou, která jí pomáhá s mediálními tréninky manažerů na vyšších pozicích. Za externí komunikaci v případě krize odpovídá však především tiskový mluvčí banky a manažeři by se tak do kontaktu s médii v těchto situacích vůbec neměli dostat.

Sponzoring a charita

Povědomí o značce, respektive logu Komerční banky se pohybuje v rozmezí 90-100%, což je více než nadprůměrný výsledek. V rámci podpory image proto nemusí Komerční banka příliš investovat a v této oblasti využívá na podporu své image zejména sponzoringu a dlouhodobých projektů jako je například trvalá spolupráce s Národním divadlem, generální partnerství s českou reprezentací v rugby, záštita nad Festivalem francouzského filmu nebo spolupráce s vysokými školami (např. VŠE v Praze) na poskytování stipendií či organizaci soutěží o nejlepší disertační či doktorskou práci. V řadě těchto aktivit těží KB z nadnárodních aktivit Société Général (mistrovství světa v rugby).

Direct marketing

KB využívá direct marketing pro všechny skupiny produktů, které nabízí. Spolupracuje s renomovanými direct marketingovými agenturami, které zajišťují kreativní stránku direct mailu. Úspěšnost direct marketingových kampaní se vyhodnocuje zejména s ohledem na procentuální návratnost odpovědí.

Internet

V posledních letech se strategie využití internetových stránek Komerční banky posunula od pouhého poskytování informací k aktivnímu prodeji. V nejnovější verzi internetových stránek tak klienti najdou nejzajímavější nabídku produktů hned na titulní stránce, a to včetně různých zlevněných či speciálních nabídek. Klientům vychází Komerční banka vstříc také službou „call-back-button“, což je nástroj umožňující efektivní komunikaci se stávajícími či potenciálními klienty. Člověk zde zadá své kontaktní údaje a čas, kdy ho může zástupce banky kontaktovat, a nemusí pak trávit desítky minut čekáním, až se uvolní operátor, který bude moci jeho hovor přijmout. Důsledkem preference elektronické komunikace je to, že nové pobočky, které banka zakládá, jsou výrazně menší a slouží především k setkávání klientů s osobními bankovními poradci při konzultaci některých rozhodnutí, změnách či uzavírání nových smluv. Část komunikace se přesouvá přímo do jednotlivých kanálů on-line služeb, kde je klient pravidelně informován o novinkách, které se ho týkají.

3.3.1.5. Zhodnocení komunikačních aktivit KB

Komerční banka těží v oblasti image zejména ze své dlouhé tradice a spojení se skupinou Société Générale. Má přesná pravidla pro interní i externí komunikaci, která napomáhají tomu, že její image zůstává ucelená. Díky své známosti je vítaným partnerem kulturních i jiných akcí, čímž svou známost dále posiluje. Ze stejného důvodu je často citována novináři a zaměstnanci z jejích řad jsou dotazováni na názory v odborných záležitostech. V podstatě neustálá přítomnost v médiích napomáhá tomu, že v průzkumech znalosti loga dosahuje vynikajících výsledků. Díky dostatečnému finančnímu rozpočtu může banka investovat jak do produktové reklamy, ať již formou propagačních letáků, prezentací na pobočkách či v televizi, tak do aktivit na posílení image.

Na svých internetových stránkách se banka soustřeďuje především na jednotlivé produkty a nabídky pro klienty. Informace o jejích dalších aktivitách (sponzoring, charita) jsou velmi omezené. Stejně tak banka neinformuje o svých akvizičních akcích ani nijak zvlášť nepropaguje akce určené mladší generaci, na kterých je partnerem, což příliš neodpovídá avizovanému zájmu o mladší klienty.

3.3.2. ČSOB, a. s.



Československá obchodní banka, a. s. (ČSOB), působí na českém a slovenském trhu. Je největší bankou se sídlem v České republice a ve střední Evropě měřeno hodnotou aktiv. Od června 1999 je ČSOB součástí belgické skupiny KBC, která se soustředí na poskytování služeb v Evropě. Tato skupina patří mezi tři největší bankovní a pojišťovací společnosti na svém primárním domácím trhu v Belgii a vystupuje jako jedna z největších finančních skupin ve střední Evropě.

3.3.2.1. Stručná charakteristika ČSOB⁵

ČSOB působí na trhu jako univerzální banka. Celkově obsluhuje více než 3,2 miliony klientů prostřednictvím 225 poboček ČSOB. Navíc využívá síť poboček Poštovní spořitelny a České pošty. Na Slovensku působí ČSOB jako pobočka zahraniční banky a má zde přes 100 poboček. V ČR a na Slovensku zaměstnává ČSOB kolem 8 tisíc lidí.

Do finanční skupiny ČSOB patří kromě banky ČSOB a Poštovní spořitelny také Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna, které rozšiřují nabídku služeb banky o hypoteční úvěry a nástroje k financování bydlení. Celkově dosahuje objem aktiv skupiny ČSOB téměř 30 miliard EUR. Skupina zaměstnává téměř 10 tisíc lidí a obsluhuje bezmála 5 milionů zákazníků.

Jako univerzální banka nabízí ČSOB služby všem segmentům klientů. V souladu se strategií skupiny KBC se nejvíce soustřeďuje na služby pro drobnou klientelu a malé a střední podniky. V retailovém segmentu působí banka pod dvěma samostatnými značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna.

3.3.2.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře ČSOB

Schéma organizační struktury zveřejněné ČSOB na internetových stránkách neukazuje zcela jasně, jak funguje organizace marketingové komunikace v ČSOB v praxi (viz Příloha 5).

Pod odbor distribuce spadá většina složek marketingové komunikace. Segment obchodní podpory se zabývá analýzami trhu a shromažďováním a analýzou dat pro marketingové plánování. Retailový marketing, SME marketing a marketing pro jednotlivé segmenty

⁵ Převzato z www.csob.cz

zodpovídá především za dvě z marketingových „P“ – produkt a cenu. Pod odbor distribuce spadá také segment marketingové komunikace, který se dále dělí na oddělení pro brand management a oddělení pro reklamu.

Odbor korporátního bankovníctví má také své vlastní oddělení pro marketing, které vytváří zadání jednotlivých kampaní, které následně zpracovává oddělení marketingové komunikace ve spolupráci s externí agenturou.

Celobankovní interní komunikace a externí komunikace (PR, tiskový mluvčí, charita) spadají pod odbor lidských zdrojů a služeb.

Koordinace komunikačních aktivit tedy u ČSOB nevyhází shora – od jednoho člena představenstva, který by byl celkově zodpovědný za komunikaci, ale závisí na spolupráci nižších úrovní jednotlivých oddělení.

3.3.2.3. Klíčové tržní segmenty

Jak již bylo řečeno dříve, ČSOB působí na trhu jako skutečně univerzální banka, a proto také nemá vyhraněné klíčové tržní segmenty. Orientuje se jak na oblast retailového a privátního bankovníctví, tak na SME (malé a střední podniky), ale nabízí služby i korporátním klientům, úřadům státní správy a dalším organizacím.

Pro interní potřeby banky samozřejmě k určité segmentaci dochází, a to podle skupin klientů. Logicky se tedy segmentuje i marketing, který je uzpůsobený dle charakteristik jednotlivých skupin. K segmentaci napomáhá také působení dvou značek na trhu. Produkty Poštovní spořitelny jsou určeny masové retailové klientele a zejména pak klientům s nižšími příjmy, zatímco produkty ČSOB jsou designovány pro střední a vyšší příjmové skupiny klientů a samozřejmě firemní klientelu.

3.3.2.4. Využití komunikačních nástrojů⁶

Reklama

ČSOB se v oblasti reklamy soustředí pouze na reklamu produktovou. Image reklamu využila pouze před třemi lety při změně bankovní identity. Banka vychází z předpokladu, že prodávat produkty přes image je složitější než vytvářet image prostřednictvím prodeje jednotlivých produktů. To odpovídá marketingovým teoriím, které říkají, že kvalita nabízeného produktu, v tomto případě služby, je tou nejlepší reklamou a nástrojem budování důvěryhodnosti prodejce. Zatímco v minulosti ČSOB nevyužívala televizi tolik jako její konkurenti, dnes je televize hlavním komunikačním kanálem, který banka využívá. Je to zejména proto, že banka nabízí univerzální produkty pro širokou klientelu a k oslovení masy je televize nejvhodnějším médiem. Televizní reklamy jsou v kampaních samozřejmě podporovány i dalšími složkami komunikačního mixu, od tiskové reklamy přes PR a direct marketing až po outdoor. Reklamní kampaně jsou v ČSOB plánovány jako komplexní projekty zahrnující i důležitou interní komunikaci. Na přípravě a realizaci kampaní spolupracují interní složky ČSOB s externími agenturami specializovanými na jednotlivé složky komunikačního mixu.

Osobní prodej

Při prodeji svých produktů se ČSOB spoléhá především na vlastní pobočkovou síť spíše než na spolupráci s externími finančními poradci. Klade důraz na pravidelná školení všech prodejců, která organizačně zajišťuje oddělení obchodní podpory. V rámci systému školení hrají důležitou roli interní lektori, kteří objíždějí pobočkovou síť a v jednotlivých regionech školí zaměstnance. Školení jsou realizována zejména ve spojení s jednotlivými kampaněmi a jejich účinnost je podpořena interní komunikací formou elektronických newsletterů informujících o detailech každé kampaně, použitých nástrojích marketingové komunikace, průběhu a harmonogramu školení, ale také o tom, jak mají vypadat pobočky v průběhu kampaně. Každý klient má přiděleného osobního bankovního poradce, který mu zprostředkovává komplexní nabídku služeb v závislosti na jeho požadavcích.

⁶ Kopecký, T., zaměstnanec oddělení externí komunikace ČSOB, osobní rozhovor, 23.2.2007

Rumler, M., zaměstnanec oddělení marketingové komunikace ČSOB, osobní rozhovor, 16.1.2007

Podpora prodeje

Podpora prodeje je u ČSOB představována nejrůznějšími benefity v rámci jednotlivých akcí. Zejména se jedná o různé slevy, odpuštění poplatků a další finanční zvýhodnění. U některých produktů využívá ČSOB i formy dárků – například plyšový slon ke každému dětskému kontu nebo flash disk či letenky ke studentskému kontu.

Public relations

V oblasti interní komunikace spoléhá ČSOB na elektronicky distribuované informační bulletiny pro jednotlivé segmenty (retail, SME, korporátní klientela, ústředí, Poštovní spořitelna), které obsahují především informace operativního charakteru, jako jsou již zmiňované informace o jednotlivých reklamních kampaních. Kromě toho vydává ČSOB dvě tištěná periodika – bankovní časopis Kompas a časopis pro celou finanční skupinu Fórum. ČSOB také organizuje řadu akcí pro své zaměstnance. Kromě vánočního večírku jsou to ještě sportovní hry, které se konají dvakrát ročně. Jedná se o víkendové akce zaměřené na sezónní sporty (v zimě lyžování, v létě volejbal, nohejbal atp.). Další sportovní akce, obvykle jednodenní, jsou pak organizovány v průběhu celého roku a zaměřují se vždy na jeden konkrétní sport. ČSOB samozřejmě podporuje i neformální setkávání zaměstnanců v rámci team buildingů, které si organizují jednotlivé útvary, nebo akcí jiných (např. projektových) týmů, o něž se stará oddělení lidských zdrojů.

Z hlediska externí komunikace dochází k organizačnímu rozdělení na dva toky. Regionální marketingová komunikace spadá pod pravomoc oddělení marketingové komunikace z odboru distribuce, zatímco celobankovní externí komunikaci a PR má na starosti tiskový mluvčí a útvar externí komunikace z odboru lidských zdrojů a služeb. Stejně jako ostatní banky, i ČSOB má stanovená přesná pravidla týkající se externí komunikace. Každý manažer smí vystupovat jménem banky pouze ve své oblasti (tj. ředitel pobočky smí mluvit jen za pobočku, regionální ředitel jen za svůj region a ředitel distribuce o celé síti). O bance jako celku smí mluvit pouze tiskový mluvčí. Pokud jde o vyjádření pro média, k hlavním kauzám se vyjadřuje pouze tiskový mluvčí, ostatní komunikaci zajišťují pracovníci externí komunikace. Všechny informace, které jsou médiím poskytovány ostatními zaměstnanci banky, musí projít schvalováním v oddělení externí komunikace.

Media relations

Pro novináře organizuje ČSOB kromě pravidelných tiskových konferencí k hospodářským výsledkům také informativní setkání při zavádění nových produktů nebo když se objeví téma, které vyžaduje podrobnější vysvětlení, než jaké lze poskytnout v rámci tiskové zprávy (například problémy se zabezpečením elektronického bankovníctví, jako tomu bylo na konci roku 2006). Každý pracovník oddělení externí komunikace má navíc na starosti určitou skupinku vybraných novinářů, se kterými udržuje užší vztahy, informuje je o aktivitách banky při neformálních setkáních a domlouvá s nimi spolupráci. ČSOB pořádá pro novináře několikrát do roka také neformální akce, které mají posílit vzájemný vztah. Jedná se například o různé ochutnávky nebo kulturní akce.

V komunikaci s novináři se snaží ČSOB obohatit informace o produktech o další zajímavé informace, jako jsou například mezinárodní srovnání, různé statistiky, grafy atd. Pro komunikaci využívá také direct mailu, kdy novinářům spolu s danými informacemi zasílá i drobné dárky často v podobě reklamních předmětů (čepice, trička, mikiny). Takto distribuovala například tzv. cenovou mapu, kterou využívají její pracovníci v oblasti hypotečních úvěrů. Cenová mapa umožňuje na základě běžných cen nemovitostí v jednotlivých oblastech ČR provést kalkulaci na hypoteční úvěr bez nutnosti oslovení odhadce.

Měření efektů komunikace

Kromě pravidelného monitoringu dodávaného na denní bázi externí firmou monitoruje ČSOB podrobněji aktivity svých největších konkurentů, kterými jsou Komerční banka a Česká spořitelna. Snaží se tak předcházet problému typickému pro bankovní sektor – napodobitelnosti produktů. Nejde o to, že by s nabídkou podobného produktu, který chystá konkurence, chtěla oslovit svoje klienty dříve, ale sleduje reakce klientů na akce konkurentů a přizpůsobuje jim svoje jednání. Jednou měsíčně zadává externí agentuře provedení mediálního auditu včetně vyhodnocení jednotlivých zpráv – zda jsou pozitivní, negativní nebo neutrální – a to včetně zpráv týkajících se jejich konkurentů.

Krizová komunikace

Krizová komunikace v ČSOB se řídí stanoveným krizovým plánem. Členy krizového týmu jsou zástupci všech důležitých oblastí (interní komunikace, externí komunikace, reklamace, distribuce atd.), kteří jsou informováni prostřednictvím e-mailu o případných problémech. Scházejí se v nejnaléhavějších případech a koordinují aktivity jednotlivých oddělení banky tak, aby byla krize co nejlépe zvládnuta.

Sponzoring a charita

ČSOB striktně rozděluje sponzoring a charitu. Komerční sponzoring, jako nástroj pro budování image, spadá pod pravomoc oddělení marketingové komunikace, zatímco charitu zaštiťuje tiskový mluvčí a oddělení externí komunikace. ČSOB je dlouholetým sponzorem Febio Festu, Letní filmové školy či Dejvického divadla. Podporuje také parkur a další sportovní i kulturní akce, stejně jako uvádění nových českých filmů (např. Poštovní spořitelna – film Vratné lahve). Banka jednak hodnotí nabídky na sponzoring, se kterými ji osloví organizátoři různých akcí, a jednak sama aktivně vyhledává další příležitosti a oslovuje případné partnery. V oblasti charity spolupracuje ČSOB dlouhodobě například s organizací ADRA, ale podílí se i na podpoře dalších charitativních akcí při katastrofách, na podpoře vzdělání a projektech neziskových organizací (např. spolupráce s Informačním centrem neziskových organizací na kampani 30 dní pro neziskový sektor). Neziskovým organizacím pomáhá například také odprodejem staršího nábytku a vybavení za minimální ceny.

Direct marketing

Stejně jako ostatní složky marketingového a komunikačního mixu, je i direct marketing integrován do všech kampaní. Zadání obvykle vzniká u konkrétního útvaru, který potřebuje podpořit konkrétní produkt. Toto zadání zpracuje oddělení marketingové komunikace a předá jej externí agentuře, která navrhne možnosti oslovení zvoleného segmentu. ČSOB využívá v oblasti direct marketingu zejména vlastních klientských databází. Za určitou formu direct marketingu se dají považovat také marketingové zprávy ve výpisech, které dostávají všichni klienti.

Internet

V oblasti internetu spoléhá ČSOB především na vyhledávače a kontextovou reklamu, která se platí dle počtu kliknutí nikoliv dle počtu zobrazení. ČSOB nenabízí on-line prodej svých produktů, i když tuto možnost do budoucnosti zvažuje. Na internetových stránkách banky je možné využít různých kalkulátorů a lze přes ně zajistit i pojištění. Kromě toho spolupracuje ČSOB také se serverem ihned.cz, kde čas od času realizuje on-line chat s vybranými manažery banky, na kterém tito manažeři odpovídají na konkrétní dotazy jednotlivých čtenářů.

3.3.2.5. Zhodnocení komunikačních aktivit ČSOB

Spontánní znalost značky ČSOB se dle průzkumů pohybuje kolem 80%. To je také důvod proč se ČSOB může soustředit především na produktovou reklamu. K posilování image bance slouží zprostředkovaně jednotlivé kampaně na konkrétní produkty, ale také další aktivity v oblasti PR. Kampaně, které ČSOB organizuje, zahrnují obvykle více komunikačních nástrojů a nerozdílně integrují reklamu, PR a další podpůrné formy komunikace.

ČSOB klade důraz na elektronickou formu komunikace s klienty, zejména prostřednictvím internetu. Na svých internetových stránkách propaguje nejen jednotlivé produkty, ale seznamuje veřejnost poměrně obsáhle se svými dalšími aktivitami v oblasti sponzoringu a charity a prezentuje zde svůj postoj k sociální odpovědnosti, životnímu prostředí a dalším aspektům života.

3.3.3. Česká spořitelna, a.s.



Česká spořitelna (dále jen ČS) patří na našem trhu k nejstarším a také největším bankovním ústavům. Díky specializovaným dceřiným společnostem pokrývá ČS všechny finanční požadavky svých klientů.

Provozuje přes 640 poboček a spravuje síť více než 1070 bankomatů. Patří mezi nejvýznamnější obchodníky s cennými papíry na českém trhu.

3.3.3.1. Stručná charakteristika ČS⁷

ČS byla založena v roce 1825 jako Spořitelna česká, která se v roce 1992 přetransformovala na akciovou společnost. Od roku 2000 je členem středoevropské finanční skupiny Erste Bank, která obsluhuje více než 15 milionů klientů.

V roce 2001 byla dokončena transformace, která měla za cíl především zlepšení kvality služeb klientům, modernizaci informačních technologií, optimalizaci lidských zdrojů a zavedení nového řízení úvěrových rizik. Dnes je ČS největší českou bankou dle počtu klientů (5,5 milionu), ale i dle řady dalších kritérií.

⁷ Převzato z www.csas.cz

3.3.3.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře ČS

V ČS funguje odděleně odbor firemní komunikace a úsek marketingu. Oba dva podléhají přímo členovi představenstva, který je zároveň generálním ředitelem ČS. Oba útvary tak mají blízko k vrcholové úrovni řízení. Odbor firemní komunikace se dále dělí na útvar pro komunikaci interní, útvar pro komunikaci externí (jeho ředitelkou je tisková mluvčí banky) a útvar sponzoringu. Toto uspořádání zjednodušuje vzájemnou spolupráci všech složek.

3.3.3.3. Klíčové tržní segmenty

ČS je univerzální bankou, a proto nabízí své služby všem skupinám klientů na finančním trhu. Drobným klientům nabízí vše od vedení běžného účtu a vydání platebních či kreditních karet přes stavební spoření a hypoteční či spotřební úvěry až po různé typy pojištění či otevřené podílové fondy.

Stejně tak pro firemní klientelu zajišťuje ČS všechny druhy služeb včetně bankovních záruk a dokumentárních plateb. Zvláštní skupinu klientů ČS tvoří města, obce a sdružení, kterým banka kromě standardních platebních nástrojů nabízí také investiční produkty či produkty na zajištění rizik.

3.3.3.4. Využití komunikačních nástrojů⁸

Reklama

Pokud jde o reklamu, ČS se soustřeďuje pouze na propagaci svých produktů, jednak proto, že tak podporuje plnění obchodních cílů, ale také proto, že v reklamě preferuje budování image formou produktové komunikace, tedy inovací stávajících produktů či implementací nových produktů a služeb. Pro úvěrové produkty využívá nejčastěji televizi a tisk, u kartových produktů se poléhá spíše na oslovení formou direct marketingu. Televize umožňuje bance zasáhnout širokou cílovou skupinu a v relativně krátkém čase vybudovat povědomí o nabídce produktů, stejně jako podpořit image banky. Tisková inzerce bance umožňuje užší zacílení na vybranou skupinu a dává prostor pro detailnější vysvětlení produktů a jejich výhod.

⁸ Sýkorová, M., zaměstnankyně oddělení interní komunikace České spořitelny, osobní rozhovor, 2.3.2007
Havlígerová, K., zaměstnankyně oddělení externí komunikace České spořitelny, osobní rozhovor, 2.3.2007

Reklamu na jednotlivé produkty se ČS snaží podporovat i formou dalších aktivit, jako jsou například různé semináře a akce na osvětlení problematiky financování z fondů EU (Bankovníctví, 2/2006).

Osobní prodej

V oblasti osobního prodeje spoléhá ČS kromě svých vlastních poboček také na silnou externí síť, která je tvořená fyzickými i právníckými osobami. Někteří externí prodejci jsou monoproduktově zaměřeni, což znamená, že kromě produktů ČS nabízejí i stejné produkty ostatních bankovních ústavů, jiní jsou naopak exkluzivními partnery ČS a nabízejí výhradně její produkty. Pro externí prodejce pořádá ČS produktová školení stejně jako pro své vlastní zaměstnance. Školení vedou jak interní tak externí školitelé a zaměstnanci ČS se na ně mohou objednávat prostřednictvím intranetu. Svě zaměstnance motivuje ČS nejen k množstevním prodejům, ale i ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. Jedním z programů, který podporuje zkvalitňování přístupu ke klientům, je každoroční soutěž klientské spokojenosti, ve které jsou vyhodnocováni nejlepší obchodníci dle hodnocení klientů. K podpoře vztahů mezi klienty a zaměstnanci banky slouží také institut ombudsmana, který ČS jako jediná banka v ČR používá. Každý klient má svého vlastního bankovního poradce, který na základě jeho potřeb a možností vytváří pro klienta konkrétní nabídku služeb, a to komplexně a z jednoho místa.

Podpora prodeje

Jako nástroje podpory prodeje používá ČS klasické metody shodné s ostatními bankami – akční balíčky, úlevy od poplatků, úroky a další převážně cenové nástroje (poloviční poplatek za zpracování hypotéky, první rok vedení účtu bez poplatků atp.). Dopady jednotlivých akcí a akčních nabídek se sledují a vyhodnocují podle řady kritérií, od nárůstu prodejů konkrétního produktu až po spokojenost klientů.

Public relations

Interní komunikace slouží ČS jako nástroj koordinující řadu procesů napříč celou finanční skupinou. Komunikace se dělí na tři skupiny – komunikace uvnitř samotné banky, komunikace s dceřinými společnostmi a komunikace napříč celou Erste Group. Centrála ČS je místem, kde se všechny informace třídí a odkud se centrálně řídí jednotlivé komunikační toky. Jako kanálů interní komunikace využívá ČS především intranet a e-mail, dále pak různé interní mítinky a několik interních periodik. Tištěný časopis Trendy informuje o běžných

záležitostech a obsahuje i rubriky určené jednotlivým organizacím v rámci skupiny, dále oddělení komunikace vydává e-mailový bulletin pro střední management, intranetový magazín určený zaměstnancům celé Erste Group a speciální bulletin v rámci aktivit spojených s projektem Banka první volby, který je vydáván zejména proto, aby zaměstnanci byli první, kdo se o chystaných či realizovaných změnách v bance dozví. Veškeré texty si ČS vytváří interně, pouze na grafice a tisku spolupracuje s externí agenturou.

Pro zaměstnance pořádá banka řadu akcí, zejména v oblasti kultury (divadelní představení, koncerty). Mezi novější akce organizované bankou patří například soutěž Humanitas, do které mohou zaměstnanci nominovat své kolegy, kteří například pomohli zachránit život, darovali kostní dřeň nepříbuznému pacientovi atp. První ročník měl mezi zaměstnanci velkou odezvu. Vítěz byl vyhlášen na výroční bankovní akci. Další zajímavou akcí, kterou ČS pro své zaměstnance organizuje, je tzv. Den pro charitu. Jedná se o nový projekt, který by měl umožnit zaměstnancům lépe poznat charitativní programy, které banka podporuje. Každý ze zaměstnanců si tak může vybrat charitativní projekt, který je mu blízký, a jeden den jít přímo do konkrétní organizace pomáhat, aby viděl, co tato práce obnáší, a dovedl se více identifikovat s organizací, kterou banka podporuje. Kromě těchto akcí organizuje ČS dvakrát ročně manažerské konference, které slouží jako pracovní setkání zaměstnanců, a podporuje individuální aktivity jednotlivých poboček v podobě nejrůznějších team buildingů. Jako většina firem i ČS samozřejmě organizuje také klasický vánoční večírek.

Externí komunikace je oblastí, která stejně jako interní komunikace spadá v ČS pod oddělení firemní komunikace. I v ČS platí jako v ostatních bankách pravidlo, že veškerá komunikace směrem k médiím či veřejnosti podléhá schválení oddělením externí komunikace, jehož ředitelkou je tisková mluvčí banky.

Media relations

Ve styku s novináři udržuje banka užší vztahy se skupinou cca 15 až 20 redaktorů obecného i specializovaného zaměření a intenzivně spolupracuje s finančními internetovými servery (Peníze, Měsíc, iDnes, iHned, Fincentrum). Kromě standardních tiskových konferencí při vyhlásování hospodářských výsledků pořádá ČS pro novináře i širokou veřejnost vzdělávací semináře. Vychází z toho, že novináři často píšou o tématech, kterým zcela přesně nerozumějí. Navíc pro to, aby se zprávy, které banka novinářům předává, dostaly skutečně do médií, je zapotřebí novináře něčím zaujmout. Proto se ČS snaží v rámci těchto seminářů

nabídnout kromě klasických zpráv o produktech či nových funkčnostech také informace, které mohou novináře zaujmout – jsou to například různá srovnání se zahraničními trendy či dosahovanými hospodářskými výsledky, různé statistiky či konkrétní zkušenosti prodejců bankovních produktů. Semináře pro veřejnost doprovází ČS vydáváním informačních brožur, jejichž prostřednictvím se snaží vzdělávat své klienty. Jedná se o různé publikace o hypotékách, půjčkách či bankovním kodexu, které mají klientům ukázat, jak s jednotlivými bankovními produkty zacházet, jaká mají práva a jak se vyhnout případným nepříjemnostem.

Měření efektů komunikace

ČS stejně jako ostatní banky odebírá pravidelný monitoring tisku od firmy Newton IT a vyhodnocuje dopady jak vlastních zpráv, tak zpráv vydávaných konkurencí. Jednou měsíčně zadává ČS externí agentuře provedení mediálního auditu celého bankovního sektoru, díky kterému získá přehled o tom, jak na zprávy jednotlivých bank reagují klienti.

Krizová komunikace

Na základě pravidelného monitoringu se banka také připravuje na případné krizové situace. Pro ty existuje závazný krizový plán, kterým se banka v případě potřeby řídí. Na prvním místě je povinnost informovat o krizové situaci zaměstnance, situaci jim popsat a vysvětlit tak, aby tito měli odpovědi i argumenty pro klienty. Dále v rychlém sledu následuje umístění zprávy na internetové stránky, intranet a její rozeslání novinářům. Postup krizové komunikace byl dobře vidět například v březnu 2007, kdy klientům ČS byl rozeslán e-mail s výzvou k zadání bezpečnostního kódu k jejich účtu na falešných stránkách napodobujících vzhled ČS. Banka o existenci e-mailu okamžitě informovala veřejnost prostřednictvím všech dostupných médií a vydala varování pro klienty, aby na tento e-mail nereagovali. Ve spolupráci s agenturou jsou školeni i manažeři na vyšších pozicích, aby uměli v případě krize reagovat a komunikovat s médii, ale i přes to je hlavní snahou banky, aby veškerou komunikaci zprostředkoval odbor externí komunikace.

Sponzoring a charita

Sponzoring a charita mají v ČS velkou podporu vedení a zapojení banky v těchto oblastech je plně komunikováno jak směrem k zaměstnancům (viz Den pro charitu), tak směrem k veřejnosti (zejména prostřednictvím internetových stránek banky). ČS věnuje tradičně desítky milionů ročně na charitativní projekty jako jsou Fond ohrožených dětí, Česká katolická charita, Občanské sdružení Život 90, Nadační fond MAMMA, Zelená stezka nadace

Partnerství a mnohé další. Sponzorsky se banka podílí na řadě kulturních, sportovních, vzdělávacích a sociálních aktivit a svého partnerství využívá na podporu image.

Direct marketing

ČS zaměřuje direct marketing na celou retailovou klientelu včetně SME (malé a střední podniky). Využívá ho zejména pro kartové produkty, které se jinými cestami obtížně nabízejí, ale také pro podporu dalších produktů ze svého portfolia. Na kreativní stránce direct marketingu spolupracuje ČS dlouhodobě s externí agenturou, která nakonec zajišťuje i samotnou výrobu a rozesílání direct mailu. Každá direct marketingová kampaň má stanoveného kampaňového manažera a kampaňový tým, který pracuje na kampani od její definice až po prezentaci výsledků a založení poznatků do znalostní báze. Pro každou kampaň je v ČS jasně definováno, co je považováno za odezvu, a tato odezva je pak měřena a porovnávána s odezvou v kontrolních skupinách. Tak dosahuje ČS poměrně přesného měření efektivity jednotlivých kampaní a tyto znalosti dále využívá. Pro přímou komunikaci s klienty používá ČS také výpisy z účtů a kanály přímého bankovníctví.

Internet

Jak již bylo uvedeno výše, ČS pro komunikaci s veřejností využívá velmi intenzivně zejména internet, a to jak formou spolupráce s finančními servery, tak prostřednictvím vlastních internetových stránek. Stránky jsou propracované, obsahují řadu kalkulačků a pomůcek pro klienty. Navíc, na rozdíl od řady bank, obsahují také zevrubné informace o sponzorských a charitativních aktivitách banky i o nejrůznějších oceněních, která banka obdržela.

3.3.3.5. Zhodnocení komunikačních aktivit ČS

Z průzkumu společnosti STEM z roku 2004 vyplývalo, že ČS patří v povědomí veřejnosti k nejdůvěryhodnějším a nejsilnějším bankovním ústavům, zároveň ji však lidé vnímají jako drahou, strnulou a zastaralou banku (Šimoník, Bankovníctví, 8/2004). Proti tomuto vnímání se snaží banka v posledních letech bojovat aktivním přístupem ke komunikaci, zejména posilováním vztahů se stávajícími klienty, jejich vzděláváním formou veřejně přístupných seminářů a publikací a spoluprací s vybranými novináři. Image se banka snaží posilovat také podporou charitativních projektů, které také náležitě prezentuje jak interní tak externí veřejnosti, a to jak prostřednictvím médií, tak svých vlastních internetových stránek. V roce 2006 získala ČS titul Banka roku 2006, což svědčí o tom, že její úsilí má výsledky.

3.3.4. HVB Bank, a.s



Také HVB Bank (dále jen HVB) patří mezi významné bankovní instituce v České republice. V současnosti se pohybuje na čtvrtém místě. Od předchozích bankovních ústavů se HVB liší především svým zaměřením a výběrem cílových tržních segmentů.

3.3.4.1. Stručná charakteristika HVB⁹

HVB působí na českém trhu od roku 2001, kdy vznikla sloučením dvou dosud samostatně působících bankovních subjektů – BankAustria/Creditanstalt Czech Republic, a.s. a HypoVereinsbank Cz, a.s. V roce 2005 se HVB stala členem skupiny UniCredit Group, což je evropská finanční skupina působící v 19 zemích. Prostřednictvím 140 tisíc zaměstnanců v síti cca 7000 poboček obsluhuje více než 28 milionů klientů. V České republice má HVB celkem 24 poboček. Po dokončení fúze se Živnostenskou bankou by tento počet měl narůst na celkem 90 poboček určených k obsluze 180 tisíc klientů obou bank.

Oblast retailového bankovníctví není pro HVB klíčovým segmentem, přesto má banka dobrou pozici na trhu kreditních karet a hypotečních produktů. Mnohem důležitější roli však pro HVB hraje privátní bankovníctví a obchodování s cennými papíry. V souvislosti s fúzí se Živnostenskou bankou, která by měla být dokončena v roce 2007, narůstá u HVB i procento klientů ze segmentu podnikatelů a menších firem či živnostníků.

Největší nabídku služeb má HVB pro firemní zákazníky, zejména v oblastech korporátního a akvizičního financování, stejně jako ve financování komerčních nemovitostí. HVB kromě toho nabízí i možnost využít financování projektů ze strukturálních fondů EU nabízených prostřednictvím Evropského kompetenčního centra HVB Bank. Od roku 2005 nabízí HVB i faktoringové služby prostřednictvím své dceřiné společnosti HVB Factoring.

3.3.4.2. Oddělení marketingové komunikace v organizační struktuře HVB

Marketingová komunikace v HVB podléhá divizi mezinárodního obchodu a je rozdělená na PR/interní komunikaci, které podléhají personálnímu odboru, a na marketingovou komunikaci

⁹ Převzato z www.hvbbank.cz

a výzkum, které spadají pod odbor centrálního marketingu. Sem je organizačně zařazena i funkce tiskového mluvčí.

3.3.4.3. Klíčové tržní segmenty

Na rozdíl od zbývajících tří velkých bank se HVB zaměřuje vysloveně na korporátní klientelu a privátní bankovníctví pro klienty z vyšších příjmových skupin. Přestože se v této oblasti angažují i její dva největší konkurenti, Komerční banka a ČSOB, dosahuje HVB výrazně vyššího obrátu. V poslední době se v souvislosti s probíhající fúzí se Živnostenskou bankou rozšiřuje klientela HVB o skupinu malých firem a živnostníků. Neznamená to však, že by se banka nevěnovala drobné klientele. Úspěchů dosahuje HVB zejména s poskytováním hypotečních úvěrů a v oblasti kreditních karet. Retailoví zákazníci jsou ale na okraji zájmu HVB.

3.3.4.4. Využití komunikačních nástrojů¹⁰

Reklama

Z výše uvedené specifikace cílových segmentů HVB vyplývají také jisté odlišnosti ve skladbě komunikačního mixu ve srovnání s konkurenčními bankami. HVB například zcela minimálně ve svých reklamních kampaních využívá televizi. Tím, že produkty, které HVB nabízí, nejsou určeny masové veřejnosti, nemá pro HVB velký smysl využívat tohoto relativně drahého nástroje. U produktové reklamy tedy HVB využila televizi jen ve dvou případech – pro propagaci konta určeného široké veřejnosti a u spotřebitelských úvěrů. Pro image kampaň, kterou banka realizovala v roce 2005 s cílem zvýšit znalost značky, využila taktéž televizních spotů. Znalost značky po kampani stoupla ze tří na osm procent. HVB namísto televize preferuje spíše rádio, tisk a internet. Na reklamě spolupracuje HVB s reklamní agenturou Fabrika a mediální agenturou Mediacom. Obě agentury pomáhají jak s plánováním, tak s následným vyhodnocováním kampaně, a to i v návaznosti na obchodní cíle banky (objem transakcí, zvýšení znalosti produktu, počty uzavřených smluv).

Osobní prodej

HVB si zakládá především na svém hlavním prodejním týmu, který tvoří 25 zaměstnanců banky, a na něj navazující mobilní distribuční síti tvořené externími finančními poradci. Tito poradci musí projít povinnou certifikací u HVB. U vlastních zaměstnanců (nejen hlavního

¹⁰ Kopecká, P., tisková mluvčí HVB Bank, osobní rozhovor, 2.2.2007

týmu, ale u zaměstnanců z poboček) provádí HVB průběžně školení v oblasti prodejních dovedností, psychologie prodeje i prodeje konkrétních produktů. To je důležité jak při zavádění nových produktů, tak při změnách těch stávajících (změna metodiky, nový partner atp.). Školení zaměstnanců probíhají ve dvou částech. První část tvoří e-learningové kurzy, které jsou přístupné prostřednictvím intranetu, druhou část tvoří klasická, obvykle dvoudenní školení.

Podpora prodeje

Podpora prodeje u HVB probíhá stejně jako u ostatních bank. Jedná se především o prezentaci banky na pobočkách. Jinak se HVB spoléhá na doprovodné akce na podporu prodeje, jako jsou různé soutěže a bonusové nabídky pro privátní klientelu. Spolupracuje ale i na různých akcích se svými partnery – např. zavádění kreditních karet programu Renome.

Public relations

Pro účely interní komunikace využívá HVB zejména intranet, který obsahuje jak všechny tiskové zprávy vydávané bankou a důležité zprávy z finanční oblasti, tak informace o produktech, sekci věnovanou personálním záležitostem a nabízí i možnost sdílení dokumentů uvnitř oddělení či odborů. Dle interního průzkumu je intranet v HVB druhým nejpoužívanějším zdrojem informací po přímém nadřazeném, a to i přes to, že v bance jej využívají teprve tři roky a zaměstnanci poboček mají ztížený přístup kvůli relativně pomalému připojení. To chce HVB vyřešit změnou systému. Další důležitou složkou interní komunikace je elektronický newsletter, který vychází měsíčně a je distribuován všem zaměstnancům e-mailem. Ten obsahuje především informace o fúzi se Živnostenskou bankou a zprávy personálního oddělení. Vedení banky si zakládá také na osobním kontaktu se zaměstnanci, takže jednou ročně organizuje formální setkání se členy představenstva, kde jsou prezentovány výsledky, vize a plány do budoucna. Kromě toho se mohou zaměstnanci HVB zúčastnit každý rok v létě rodinného sportovního dne a vánočního večírku. Jednotlivá oddělení v průběhu roku individuálně organizují výjezdní zasedání, kde je obvykle jeden den věnován pracovním záležitostem a druhý volné zábavě.

Podobné akce jako pro své zaměstnance organizuje HVB i pro klienty – zejména pro VIP klientelu z oblasti privátního bankovníctví a zástupce korporátních klientů. Tradičně tak organizují tzv. family events, kam jsou klienti zváni i s celou rodinou a kde je připraven program jak pro děti, tak pro dospělé. Tyto akce jsou organizovány regionálně na jednotné

téma a mají mezi klienty velký úspěch. K tradičním akcím patří samozřejmě vánoční večírek určený pouze klientům a čas od času využívá HVB i jiných kulturních akcí, jako jsou divadelní představení, ochutnávky vín, poznávací cesty do zahraničí nebo vernisáže na pobočkách. O většině akcí pro klienty informuje HVB prostřednictvím svých internetových stránek a o těch větších i zpětně referuje formou krátké zprávy, případně doplněné fotografiemi.

Media relations

HVB udržuje kontakt s vybranou skupinou novinářů z nejdůležitějších médií, zasílá jim informace, zve je na tiskové konference u příležitosti oznámení hospodářských výsledků a zejména organizuje méně formální setkání v podobě kulatých stolů, případně další zajímavé akce pro novináře.

Měření efektů komunikace

Stejně jako pro všechny banky, je i pro HVB nejdůležitějším zdrojem informací o konkurenci pravidelný monitoring. Ten pro banku nakupuje externí agentura od specializované firmy a zajišťuje jeho první pročištění. Zpracovaná verze se pak dostává k tiskové mluvčí, která monitoruje, zda se ve zprávách neobjevují nějaká kritická témata, případně si na ně rovnou připravuje otázky o odpovědi. Tyto má připravené i v závislosti na sezóně – jaro = karty, léto a dovolená = pojištění, Vánoce = spotřebitelské úvěry.

Krizová komunikace

Pro krizovou komunikaci má HVB jasně daná pravidla, stanovený krizový tým a nadefinované modelové situace spolu s postupy, které je třeba dodržet. V krizi je za komunikaci zodpovědná tisková mluvčí, případně další vybraní členové krizového týmu. Všichni manažeři na vysokých pozicích procházejí pravidelně mediálními tréninky, které HVB organizuje ve spolupráci s externí agenturou a novináři přímo v televizním nebo rozhlasovém studiu.

Sponzoring a charita

Stejně jako všechny velké společnosti, i HVB je sponzorem řady kulturních i jiných událostí. Interně rozděluje sponzoring na čistý (např. Art Prague, Národní galerie), kdy své přispění zveřejňuje, něco za něj získává a využívá i k marketingovým účelům, a sponzoring účelový, kdy jde především o získání kontaktů (např. různé kluby a zájmové skupiny). V oblasti

charity pak HVB přispívá jak na pravidelné bázi (např. nadace Livie a Václava Klausových), tak jednorázově (povodně, tsunami, menší nadace). Kromě toho má každá pobočka HVB ve svém regionu organizaci, kterou dlouhodobě podporuje (např. kojenecký ústav). Tato podpora se veřejně neprezentuje a jde tedy skutečně o charitu a nikoliv sponzoring.

Direct marketing

V oblasti direct marketingu využívá HVB jak vlastních databází stávajících klientů, tak databází koupených od specializovaných agentur. Z 80% je direct marketing (direct mail, telemarketing) zaměřený na privátní klientelu. Ve zbývajících 20% se jedná o korporátní klientelu, jako jsou například developeri. Pro ně banka realizovala v minulém roce mailing, kdy k nabídce úvěru na financování výstavby přidala z lega vyrobený model svého sídla na Náměstí Republiky v Praze. Kampaň provázelo heslo “Postavte si svou banku.” K marketingovým sdělením využívá HVB také prostor na výpisech z účtu, který však není příliš velký ani nijak zvlášť zvýrazněný.

Internet

K další komunikaci využívá HVB pochopitelně internet. Stránky banky obsahují jak informace o produktech a bance, tak přístup ke kanálům přímého bankovníctví či “call-back-button”. Na internetových stránkách jsou k dispozici také kalkulátory hypotéky atp., které mají u klientů velký úspěch.

3.3.4.5. Zhodnocení komunikačních aktivit HVB

HVB nemá v České republice příliš dlouhou tradici a tomu také odpovídá znalost značky. Tím, že se specializuje na konkrétní tržní segment a vyvíjí produkty speciálně pro tuto klientelu, však dosahuje vysokých obrátů a pohybuje se na čtvrtém místě mezi českými bankami. Díky zahraničnímu vlastnictví a evropské síti poboček získává na důvěryhodnosti.

HVB neinvestuje téměř žádné prostředky na podporu image, ale soustřeďuje se na produktovou reklamu, a to ne masovou, ale více individualizovanou. Klade důraz na media a public relations. Hodně využívá osobní komunikaci, zejména na různých společenských, kulturních a sportovních akcích, které organizuje jak pro své klienty, tak pro zaměstnance či novináře. K posílení pozice seriózní, klasické kamenné banky, přispěje v nejbližší době ještě fúze se Živnostenskou bankou.

3.4. Porovnání komunikace jednotlivých bank

Každý z nástrojů marketingové komunikace má svá specifika a řadu možností, jak jej lze uplatňovat. Jak již bylo řečeno, řadu specifík má i podnikání v bankovním sektoru. Vzhledem k tomu, že český bankovní trh není příliš velký, a v souvislosti s výše uvedeným průzkumem ve čtyřech největších českých bankách lze s jistotou tvrdit, že nástroje marketingového komunikačního mixu se v jednotlivých ústavech téměř neliší. Velké české banky odpovídají svým charakterem klasickým kamenným bankám a tomu odpovídá také jejich přístup ke komunikaci s klienty. Až na HVB vychází jejich image z dlouhodobé tradice a v marketingové komunikaci upřednostňují standardní metody a postupy.

Pokud jde o reklamu, dávají velké české banky jednoznačně přednost televizi před ostatními médii, hlavně pokud jde o produktovou reklamu. Tyto kampaně jsou obvykle zaměřené přímo na konkrétní produkt. Další důležitou složkou marketingového komunikačního mixu je reklama v tisku, která je ale cenově mnohem dostupnější a využívají ji tak i menší ústavy. V nemalé míře využívají banky i rádia, kde informují především o jednotlivých produktech (leasing, hypotéka). Již v menší míře jsou využívány billboardy či jiná venkovní reklama. O to více preferují banky využívání svých vlastních prostor - tištěnými materiály na pobočkách počínaje a využitím výloh konče. Všechny čtyři banky zmiňované v této práci využívají reklamu pouze na podporu svých produktů. Pro účely posilování image se soustřeďují na jiné aktivity z oblasti PR, zejména pak sponzoring, charitu a vztahy s médii. Neodmyslitelné jsou v dnešní době internetové stránky s prezentací banky i nabídkou jednotlivých produktů. V oblasti reklamy, ale pochopitelně i PR, využívají banky také spolupráci s různými finančními servery, ať již formou klasické inzerce, bannerů či hypertextových odkazů na stránky jednotlivých bank.

Banky obvykle koordinují reklamu s dalšími formami komunikace, aby účinky reklamních kampaní posílily. Jak na reklamě, tak na komunikačních aktivitách spolupracují banky s externími agenturami. Míra spolupráce se však banku od banky liší. Nejvíce se na externí agentury spoléhá ČSOB, nejméně Česká spořitelna.

Osobní prodej je bankami využíván zcela minimálně. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb o něm lze mluvit pouze z hlediska zaměstnanců jednotlivých poboček banky, kteří se

osobně setkávají s klienty, nebo v případě spolupráce banky s externími finančními poradci, případně u prodeje doplňkových služeb a produktů, jako jsou různé pojistky nebo formy spoření. U obou skupin – vlastních zaměstnanců i externích poradců – hraje důležitou roli školení, které obvykle na pravidelné bázi banky provádějí. Jedná se jak o školení prodejních dovedností a psychologie prodeje (zejména u vlastních zaměstnanců), tak o školení týkající se konkrétních bankovních produktů (ať již v případě zavádění nového produktu nebo modifikací produktu stávajícího). Banky se obvykle ve svých klientech snaží vyvolat pocit výjimečnosti a přidělují jim proto osobní bankéře, kteří mají jednak tento pocit potvrzovat a jednak mají být hlavním kontaktem mezi klientem a bankou tak, aby klient všechny požadované služby mohl dojednávat pouze s jednou osobou.

S podporou prodeje je to v bankovním sektoru složitější. Jedná se především o prezentaci banky na pobočkách. Dalšími aktivitami na podporu prodeje jsou pak akce organizované pro vytypované skupiny stávajících nebo potenciálních klientů. Většinu těchto aktivit banky ovšem veřejně neprezentují. Výjimku tvoří Česká spořitelna, která pořádá pro klienty především akce vzdělávacího charakteru, jako jsou různé semináře, a ty se pochopitelně snaží veřejnosti prezentovat.

Public relations jsou marketingovým nástrojem, který je vedle reklamy pro banky nejdůležitější. Stejně jako velké společnosti z jiných oborů podnikání mají i banky specializované oddělení určené pro komunikaci s médii a veřejností. Kromě toho banky obvykle využívají spolupráci s externími agenturami (ať již jde přímo o PR agentury nebo marketingové agentury), které vykonávají rutinní činnosti. Navenek reprezentuje každou banku její tiskový mluvčí, který je za vztahy s médii zodpovědný. Sledování mediálních výstupů z bankovního sektoru patří k rutinně ve všech bankách, stejně jako udržování užších vztahů s vybranou skupinou novinářů. Kromě pravidelných tiskových konferencí u příležitosti oznamování hospodářských výsledků nebo vydávání výročních zpráv organizují všechny banky více či méně formální setkání s novináři, jejichž účelem je jednak posilovat vzájemné vztahy, jednak obvykle také informovat o některých nových skutečnostech, které však nevyžadují zorganizování tiskové konference. Některé banky organizují i speciální akce určené vybrané skupině novinářů. Výsledkem takto pěstovaného vztahu jsou pak pravidelná vyjádření mluvčích a zástupců bank k ekonomickým událostem či obecným trendům (např. v oblasti hypoték, platebních karet) v televizi nebo tisku, ale také relativně dobrá pozice pro spolupráci s médii v případě nějaké krize. Banky se podílí také na pořádání akcí pro veřejnost

nebo se zabývají sponzoringem kulturních a sportovních událostí a podporou nejrůznějších charitativních akcí, z nichž ale jen některé prezentují veřejnosti.

Banky věnují také hodně úsilí interní komunikaci, ať již za účelem informovat své zaměstnance o dění v bankovním sektoru, nebo s cílem zvýšit jejich motivaci a pocit sounáležitosti s bankou. Informovanost zaměstnanců zabezpečují jak pomocí tištěných časopisů, tak prostřednictvím elektronických bulletinů distribuovaných e-mailem nebo dostupných přes bankovní intranet. Ten je hodně využíván i pro předávání zpráv o akčních nabídkách, jednotlivých produktech, přehledu nejdůležitějších zpráv z tisku a dalších provozních informací.

V oblasti krizové komunikace jsou banky jednotné. Ve všech srovnávaných ústavech je stanovený krizový plán, který jsou povinni všichni zaměstnanci v případě nastalé krize dodržovat. Obvykle je na prvním místě informování zaměstnanců, kteří následně poskytují potřebné informace klientům. Souběžně dochází ke komunikaci krizové situace směrem k novinářům a tedy veřejnosti. Pokud je krize skutečně vážná, schází se krizový tým, ve kterém jsou zastoupeni členové důležitých oddělení zodpovědní za koordinaci následných komunikačních aktivit. Z výše uvedeného vyplývá, že velké české banky si více než dobře uvědomují nutnost okamžité reakce v krizových situacích a tomu přizpůsobují svou činnost. Složky PR všech zkoumaných bank jsou na podobné situace dobře připravené a spíše než pro budování image jsou využívány k ochraně dobrého jména a tržní pozice, které si s pomocí klasické reklamy banky vybudovaly.

Využití direct marketingu v bankovním sektoru se omezuje na direct mail a telemarketing. Prostřednictvím direct mailu jsou oslovováni jak soukromí, tak korporátní klienti. Některé banky zasílají kromě samotného dopisu s nabídkou adresátům také drobný dárek. Pro rozesílání direct mailu využívají banky jak vlastních, tak nakoupených databází a převážně tyto činnosti zadávají externím agenturám. Vzhledem k tomu, že bankovní produkty a služby jsou nehmotného charakteru, mají direct marketingové aktivity v této oblasti omezenou působnost, a aby byly pro klienty skutečně zajímavé, vyžadují vysokou míru kreativity, jinak hrozí riziko, že sklouznou na úroveň běžné korespondence bez zvláštního efektu. Na základě stejných databází probíhá také telemarketing. Banky se při využití telemarketingu zaměřují především na firmy, které jsou pro ně zajímavějšími klienty než retailoví zákazníci. U těch se zaměřují především na ověřování dopadu reklamních kampaní či jiných marketingových

sdělení nebo doplňování informací o jednotlivých produktech spíše než na samotný prodej. Překážkou masivnějšího využití telmarketingu v oblasti retailu je rozvíjející se mobilní síť (migrace mezi jednotlivými operátory a související změny čísel, chybějící veřejně dostupný seznam telefonních čísel) a současný úbytek pevných linek v domácnostech.

Tab. 3 – Porovnání využívání klíčových komunikačních nástrojů

	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna	HVB Bank
zaměření banky	univerzální banka, koncentrace na mladé lidi, střední podniky a bohatší klientelu	univerzální banka, koncentrace na střední a vyšší příjmové skupiny (nižší skupiny pokrývá svou nabídkou Poštovní spořitelna), SME, ale i korporace a státní správa	univerzální banka, bez zvláštního zaměření	zaměření na produkty určené korporátní klientele a vyšším příjmovým skupinám individuálních klientů (investiční bankovnictví)
reklama				
zaměření reklamy	produktová	produktová, image kampaň pouze při změně identity	produktová	produktová, image kampaň v roce 2005 pro zvýšení znalosti značky
klíčové médium	televize	televize	televize a tisk	rádio, tisk a internet
spolupráce s agenturou	ano	ano	ano	ano
osobní prodej				
distribuční kanály	vlastní pobočková síť	vlastní pobočková síť	vlastní pobočková síť a síť externích prodejců	základní prodejní tým a mobilní síť externích prodejců
školení zaměstnanců	ucelený systém pravidelných školení	interní lektoři objíždí pobočky a průběžně školí všechny zaměstnance (zejména před konkrétními kampaněmi)	produktová školení vlastních i externích prodejců, objednávání zaměstnanců prostřednictvím intranetu	průběžná školení s využitím e-learningu
podpora prodeje				
formy podpory prodeje	cenová motivace (slevy na poplatky, doplňkové produkty zdarma) a necenová motivace (dárky)	cenová motivace (slevy, odpuštění poplatků, úroková zvýhodnění) a necenová motivace (dárky k dětským či studentským kontům)	cenová motivace (akční nabídky, odpuštění poplatků)	soutěže, bonusy, cenová motivace (slevy, akční nabídky), spolupráce s partnery
public relations				
interní komunikace	tištěný měsíčník, intranet	elektronické newslettery, bankovní časopis, časopis pro celou finanční skupinu, intranet	elektronické newslettery, informační e-maily, tištěný časopis, e-mailový bulletin pro střední management, intranetový magazín pro celou skupinu, speciální bulletiny	intranet, elektronický newsletter
akce pro zaměstnance	regionální akce, 1x ročně celostátní setkání	vánoční večírek, sportovní hry (2x ročně), celodenní sportovní akce, podpora team buildingů a regionálních akcí	kulturní akce, výroční setkání, soutěž Humanitas, Den pro charitu, manažerské konference (2x ročně), vánoční večírek, team buildingy	vánoční večírek, setkání s členy představenstva (1x ročně), letní sportovní den, regionální team buildingy
tiskové konference	pro oznámení hospodářských výsledků, on-line TK	pro oznámení hospodářských výsledků	pro oznámení hospodářských výsledků	pro oznámení hospodářských výsledků
neformální setkání s novináři	existuje vybraná skupina, které poskytují průběžně informace	vybranou skupinu informují průběžně o nových produktech nebo tématech vyžadujících vysvětlení	existuje vybraná skupina, které poskytují průběžně informace	kulaté stoly
další spolupráce s médii	vydávání finančních příloh	doplňování vlastních informací o zajímavé údaje, mezinárodní srovnání atp., využití direct mailu	doplňování vlastních informací o zajímavé údaje, mezinárodní srovnání atp.; spolupráce s finančními servery	ne
zvláštní akce pro novináře	neformální akce	neformální akce (ochutnávky nebo kulturní akce)	vzdělávací semináře	neformální akce pro novináře
akce pro veřejnost/klienty	akce spojené se sponzoringem kulturních a sportovních událostí	akce spojené se sponzoringem kulturních a sportovních událostí	vzdělávací semináře, vydávání informačních brožur	regionální family events, kulturní akce, vánoční večírek, vernisáže na pobočkách, ochutnávky, poznávací cesty
sponzoring a charita	kulturní, vzdělávací a sportovní akce převážně dlouhodobého charakteru, využití nadnárodních kontaktů skupiny SG	striktní rozdělení sponzoringu a charity - sponzoring se prezentuje, charita ne, řada dlouhodobých projektů, spolupráce s neziskovými organizacemi, masivní prezentace sponzoringových aktivit a sociální odpovědnosti na svých stránkách	sponzoring kulturních i sportovních akcí, velká aktivita v charitativních akcích (jejich prezentace interní i externí veřejnosti), Den pro charitu	sponzoring kulturních a sportovních akcí, účelový sponzoring klubů a zájmových skupin za účelem získání kontaktů, dlouhodobá podpora velkých charitativních projektů, zapojení do jednorázové podpory při katastrofách, regionální charitativní projekty
direct marketing				
využití	pro všechny produkty	jako integrovaná součást komunikačního mixu každé kampaně	kartové produkty, segmentu retailu a SME	z 80% privátní klienti, ze 20% korporace
formy	osobní dopis	osobní dopis	osobní dopis	osobní dopis, telemarketing, dárek
cílové skupiny	vlastní klienti	vlastní klienti	vlastní klienti	vlastní klienti i vybrané skupiny potenciálních klientů
spolupráce s agenturou	ano	ano	ano	ano
kanály přímého bankovnictví	zatím pouze informování o novinkách a změnách, do budoucna plánují využití	jen provozní informace	využití pro technické i produktové informace	jen provozní informace
výpisy z účtů	jen pro zásadní sdělení	marketingové zprávy a vklady informačních letáků	jen pro zásadní sdělení	jen provozní informace
internet				
internet	zlepšování internetových stránek, zapojení do komunikace s klienty (call back button)	vlastní internetové stránky, vyhledávače, kontextová reklama, on-line chat s manažery banky na ihned.cz	vlastní internetové stránky se zevrubnými informacemi nejen o produktech, ale i dalších aktivitách banky	vlastní internetové stránky

4. ZÁVĚR

Na začátku práce byly uvedeny tři hypotézy týkající se využívání nástrojů marketingové komunikace bankami působícími v České republice. Tato závěrečná část práce by měla v návaznosti na výše provedenou analýzu hypotézy potvrdit či vyvrátit. Nastiňuje i několik nových trendů a specifických nástrojů, jejichž rozvoji by se banky mohly v nejbližší budoucnosti věnovat a využít je ve svém marketingovém komunikačním mixu.

4.1. Odpovědi na hypotézy

***Hypotéza:** Banky působící v České republice nedostatečně využívají nástrojů PR&MR ve své komunikaci. Zaměřují se především na klasickou produktovou reklamu a svůj image příliš marketingově nepodporují. Nabízí se zamyšlení nad tím, proč takto navenek komunikace bank vypadá a zda je skutečně pravda, že banky v ČR nevyužívají nástroje marketingové komunikace na podporu image. Dále je zajímavé zjistit v jakém poměru využívají banky reklamu a PR, na který z obou nástrojů kladou větší důraz a proč.*

Jak vyplývá z výše uvedené analýzy, tato hypotéza je málo pravdivá. Banky nástroje PR&MR využívají poměrně intenzivně, a to jak na podporu klasických reklamních kampaní, tak v běžné komunikaci s veřejností. Přestože zkoumané banky nepoužívají klasickou image reklamu, investují do podpory image značené úsilí a finanční prostředky právě prostřednictvím PR&MR, organizací akcí pro klienty i interní veřejnost a nejrůznějšími dalšími aktivitami od firemních časopisů přes sponzoring a charitu až po vlastní internetové stránky. Z podrobně vypracovaných plánů krizové komunikace vyplývá, že banky nepodceňují roli PR v krizových situacích, protože právě tehdy slouží nejvíce k ochraně dobrého jména, které je pro každou banku jednou z nejdůležitějších deviz v boji o klienty.

***Hypotéza:** Banky díky svému modernímu IT vybavení mají předpoklady pro to, aby direct marketing využívaly. Otázkou zůstává, nakolik je pro ně tento nástroj zajímavý a výhodný a zda jeho uplatněním mohou dosáhnout nějakého efektu.*

Na základě provedené analýzy lze říct, že v současné době banky direct marketing využívají, ale relativně v omezené míře. Zatímco v zahraničí představuje direct mail pro velké banky

(aktiva nad 5 mld USD) hlavní nástroj marketingové komunikace (Mastný, Bankovníctví, 2/2006), banky působící v České republice jej využívají spíše jako nástroj doplňkový. Orientují se především na své stávající klienty, které oslovují formou dopisů. Tento přístup je tradiční a odpovídá pozici velkých českých bank vnímaných většinou klientů jako tradiční kamenné banky.

***Hypotéza:** Event marketing je v České republice zatím málo využíván. Ve spojení s bankovním sektorem se nabízí otázka, zda má smysl v této oblasti eventové akce organizovat, a pokud ano, tak pro které skupiny veřejnosti. Otázkou je i to, nakolik banky event marketing využívají a nakolik o jednotlivých akcích informují.*

Jak již bylo naznačeno v části věnované rozboru využívaných nástrojů, není prezentace některých bank v oblasti event marketingu příliš viditelná. Některé ze zkoumaných bank například neinformují o akcích organizovaných pro své klienty, oceněních, která získaly, nebo akcích, které sponzorovaly. Přitom tato oblast nabízí zajímavé možnosti jak využít nepřímého efektu podobných akcí. Jednak jsou tyto akce využity přímo v jejich průběhu pro prezentaci banky, případně akvizici nových klientů nebo rozšíření nabídky pro stávající klienty, ale mohou být využity ještě jednou, a to pokud by o nich banky informovaly prostřednictvím svých internetových stránek nebo médií (včetně např. lifestyleových magazínů).

Je logické, že banky o některých akcích neinformují záměrně s ohledem na ostatní klienty, nicméně sponzorované akce nebo akviziční akce či akce určené všem klientům banky zaslouží více pozornosti, jak z hlediska interní komunikace, tak především z hlediska komunikace externí.

4.2. Moderní nástroje marketingové komunikace a navržení nových přístupů

4.2.1. Internet

Neodmyslitelnou součástí komunikace banky s veřejností je dnes internet a její internetové stránky. Podle studie, kterou v České republice realizovala společnost Dobrý web ve spolupráci s finančním serverem Měšec.cz v roce 2006, mají internetové stránky českých bank řadu nedostatků. Z 15 největších bank působících v České republice dosáhly podle

tohoto průzkumu nejlepších výsledků weby Živnostenské banky, GE Money Bank a České spořitelny. Zajímavé je, že 73% internetových stránek podle tohoto průzkumu neumožňuje klientům snadný přístup k telefonním číslům na infolinky nebo pobočky a k údajům o otevírací době poboček, 47% webů špatně odlišuje hypertextové odkazy, což uživatelům komplikuje používání stránek, a pouze třetina webů má srozumitelnou a snadno ovladatelnou navigaci. U všech webů byl v průzkumu shledán problém s tiskovým řešením stránek (Dobrý web, 2006). Vzhledem k tomu, že lidé stále častěji využívají internet jako zdroj informací, na jejichž základě se rozhodují, měly by banky věnovat pozornost kvalitě svých internetových prezentací. Stránky by měly být přehledné, aby se v nich klienti snadno orientovali, a měly by kromě informací o produktech a službách nabízet i další přidanou hodnotu – např. některé zkoumané banky nabízejí na svých stránkách různé kalkulátory, porovnání, statistiky či informace o trendech, které klienti ocení.

Internet by bylo možno využít i dalším způsobem. Dnes a denně jsou e-mailové schránky uživatelů zahlceny vtipnými obrázky, fotkami či reklamami ze zahraničí. Na bázi vyhledávání a vysílání obzvláště vtipných reklam vznikl i televizní pořad. Nabízí se možnost využít tohoto kanálu a nabídnout na vlastních internetových stránkách ke stažení vtipná videa či reklamy na banku či její produkty, případně tyto materiály vypustit e-mailem. Tato činnost však vyžaduje spolupráci se schopnou reklamní či uměleckou agenturou, která by byla schopná vytvořit věci natolik zajímavé, aby si je sami uživatelé začali mezi sebou přeposílat.

4.2.2. Bankomaty

Jak bylo řečeno, banky využívají klasickou reklamu a pro její šíření využívají povětšinou klasická média. Specifickým nástrojem, který banky mohou využívat pro reklamu, jsou bankomaty, kde je možné využít prodlev mezi jednotlivými transakcemi nebo při čekání na vydání stvrzenky pro reklamu na určitý produkt. Bankomaty jako reklamní kanál nejsou novinkou, avšak v České republice se zatím příliš pro marketingové účely nevyžívají (Mastný, Bankovníctví, 2/2006). Bankomat je vlastně PC, do kterého lze nahrát v podstatě jakoukoliv aplikaci a na displeji je tak možné využít jak statické, tak dynamické obrázky. Reklamu lze instalovat buď na welcome screen nebo jako obrázek v přestávkách při realizaci samotné transakce. V současnosti možnosti bankomatů v ČR využívají převážně samotné banky nebo telefonní operátoři, kteří umožňují dobíjení telefonů přes bankomat. Správu aplikací v bankomatech zajišťuje v České republice společnost Global Payments (dříve

MUZO). V zahraničí podle Mastného využívají této formy reklamy ve značné míře kromě bank a finančních institucí například i letecké společnosti. Pro banky by tak vlastní síť bankomatu mohla kromě reklamních účelů být i zajímavým přínosem z hlediska finančního (prodej reklamy na vlastních bankomatech). Kromě samotného displeje je možné využít také účtenku, která se tiskne na vyžádání při každé transakci, nebo přílohu (tištěný kupón), který je klientovi vydán spolu s bankovkami. V současné době ani jedna z těchto možností není v České republice využívána.

4.2.3. Další kanály vhodné pro direct marketing

Přestože všechny zkoumané banky využívají spolupráci s externími direct marketingovými agenturami, neobsahují jejich zásilky mnoho kreativních nápadů. V tomto směru je zde určitě prostor k dalšímu rozvoji. Stejně tak je rozvoj možný z hlediska komunikačních kanálů používaných pro účely direct marketingu. Díky internetu a kanálům přímého bankovníctví by banky mohly začít více využívat těchto již vytvořených komunikačních možností. V současnosti jejich prostřednictvím sdělují klientům pouze informace technicko-organizačního charakteru a jen výjimečně informace marketingové. Vzhledem k dostupným technologiím by však mohlo být možné vytvořit pro každého zákazníka nebo skupinu zákazníků dle jejich profilu personalizovanou nabídku produktů a služeb. Totéž je možné říct o zasílání výpisů z účtů, kde by banky mohly více využívat prostoru pro marketingová sdělení, který jim nabízí software generující výpisy, přikládat nabídky na své služby či jinak komunikovat s klienty.

Jak již bylo řečeno, bankomaty jsou perspektivním kanálem marketingové komunikace se zákazníky. To platí nejen pro reklamu, ale také pro direct marketing. V okamžiku, kdy člověk vloží do bankomatu svou kartu, je možné identifikovat, zda se jedná o klienta banky, a v závislosti na tom mu promítnout jiné sdělení, než klientovi jiné banky, kterého mohou zajímat odlišné informace. Lze předpokládat, že bankomaty budou hrát jako komunikační kanál stále větší roli spolu s tím, jak se bude rozšiřovat jejich funkčnost. Do budoucna lze totiž počítat jak s tím, že prostřednictvím bankomatů bude možné peníze i ukládat (v roce 2004 vyvinuly společně modul pro vkládání společnosti NCR a Fujitsu), tak s tím, že jejich prostřednictvím bude možné vyřídít i některé transakce, podobně jako to umožňují kanály přímého bankovníctví (NCR Self Service News, 2004). Stejně tak by v budoucnu mohly být bankomaty využity pro účely direct marketingu – viz dále. V současné době reklamu na

bankomatech používají tři ze čtyř zkoumaných bank (HVB nemá vlastní síť bankomatů), avšak pouze ČSOB se v tomto směru pokouší o nějaký vývoj - vyvíjí ve spolupráci se společností Global Payments, která bankomaty spravuje, systém pro vzdálenou správu marketingových sdělení na bankomatech, která by měla jednak usnadnit nahrávání nových informací do systému a jednak umožnit regionalizaci – tzn. pokud v některém regionu vznikne nová pobočka, bude informace o jejím otevření pouze na bankomatech v tomto regionu, kde klienty zajímá.

Existují také další možnosti, které by banky v direct marketingu mohly využívat, a to jsou již dříve zmiňované mobilní telefony. Dnes již téměř každý vlastní mobilní telefon. Ani jedna ze zkoumaných bank se nezabývá jakoukoliv formou mobilní komunikace, a to ani přes to, že by u svých klientů pravděpodobně neměly problém se získáním souhlasu pro zasílání marketingových sdělení také touto cestou, stejně jako její získávají pro e-mailovou komunikaci s klienty či pro zasílání reklamních sdělení klasickou poštou. Rozmach mobilních telefonů umožňuje již dnes využít SMS zpráv k tzv. mobilnímu marketingu, který by mohl být praktický i pro bankovní sektor. Lze ho využít například formou různých vědomostních soutěží, případně splátkových kalkulaček, které doposud využily například Hypoteční banka či Santander Consumer (CCB Finance).

Rozvoj mobilního marketingu je neustálý, protože výrobci telefonů přicházejí se stále novými aplikacemi pro mobilní telefony, které je pro přímý marketing možno využívat. Jedná se jak o vyzváněcí melodie, tapety, loga, SMS, MMS, tak další aplikace typu JAVA her (Kůta, 2005). Na technologii JAVA by mohly být založeny různé kalkulátory, které banky zatím integrují pouze do svých internetových stránek.

Dále by banky mohly využívat textová sdělení na displejích mobilních telefonů, jako to dělá již řada jiných firem. Délka takového sdělení je sice značně omezená, ale lze předpokládat, že s rozvojem mobilních telefonů bude dříve či později možné kromě textu vysílat na displej i další obrazová sdělení.

5. LITERATURA

- BAJČAN, R. *Techniky public relations aneb jak pracovat s médii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-096-1.
- CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3.vyd. Praha: BI, 2002. ISBN 80-7265-049-1.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- HESKOVÁ, M. & kol. *Marketingová komunikace a případové studie*. Praha: Oeconomia, 2004.
- KŮTA, P. *Právní kličky v DM pro rok 2005*. Direct Marketing, příloha týdeníku Marketing & Media, ročník 2005, číslo 12/2005, str. 22-23.
- KŮTA, P. *Direct marketing a aktuální paragrafy*. Direct Marketing, příloha týdeníku Marketing & Media, ročník 2006, číslo 13/2006, str. 14-15.
- Marketingové aktivity bank*. Bankovníctví, ročník 2006, číslo 2/2006, str. 11.
- MASTNÝ, Š. *ATM jako marketingový kanál*. Bankovníctví, ročník 2006, číslo 2/2006, str. 13.
- Nationwide rozšiřuje svůj program reklamy na bankomatech*. NCR Self Service News, ročník 2004, číslo 2/2004, str. 4
- NCR a Fujitsu společně vyvinuly nový modul pro vklady a recyklaci hotovosti v bankomatech*. NCR Self Service News, ročník 2004, číslo 2/2004, str. 2
- NĚMEC, P. *Public relations – Zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Ostrava: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-26-8
- PÓČOVÁ, K. & ŠMOTKOVÁ, R. *Efektivně zacílený direct marketing nachází hodnotné zákazníky*. Direct Marketing, příloha týdeníku Marketing & Media, ročník 2005, číslo 12/2005, str. 16-17.
- SENOHRÁBEK, J. *Základní principy efektivního geomarketingu aneb přesně známá adresa*. Direct Marketing, příloha týdeníku Marketing & Media, ročník 2005, číslo 12/2005, str. 10-11.
- SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1
- Software NCR umožní využít obrazovky bankomatů pro adresné reklamní kampaně*. NCR Self Service News, ročník 2004, číslo 2/2004, str. 2
- STUDENÍK, T. *Nová cesta pro VIP marketing*. Direct Marketing, příloha týdeníku Marketing & Media, ročník 2005, číslo 12/2005, str. 12-13.
- ŠIMONÍK, P. *Veřejnost oslovuje důvěryhodnost a síla kamenných bank*. Bankovníctví, ročník 2004, číslo 8/2004, str. 22.
- TORRES, M., BERNARDO, I. & CIGÁNKOVÁ, S. *Marketing bankovních služeb*. 1. vyd. Praha: BI, 1995.
- Trendy marketingu v bankách*. Bankovníctví, ročník 2006, číslo 2/2006, str. 18.

Osobní komunikace

- FUK, M., jednatel PR agentury Q and A, media trénink, 25.7.2004
- HAVLIGEROVÁ, K., zaměstnankyně oddělení externí komunikace České spořitelny, osobní rozhovor, 2.3.2007
- KOPECKÁ, P., tisková mluvčí HVB Bank, osobní rozhovor, 2.2.2007
- KOPECKÝ, T., zaměstnanec oddělení externí komunikace ČSOB, osobní rozhovor, 23.2.2007
- KOSTŘIBA, D., zaměstnanec oddělení marketingu Komerční banky, osobní rozhovor, 19.2.2006 a 16.3.2007
- RUMLER, M., zaměstnanec oddělení marketingové komunikace ČSOB, osobní rozhovor, 16.1.2007

SÝKOROVÁ, M., zaměstnankyně oddělení interní komunikace České spořitelny, osobní rozhovor, 2.3.2007
ŠEDIVÝ, M., ředitel Informačního centra neziskových organizací (ICN), osobní rozhovor, 15.1. 2007

Přednášky

HESKOVÁ, M., HPM513 Marketingová komunikace, přednášky, 2004
BARTELL, H., Marketing appliqué, Université de Metz, Francie, přednáška, 25. dubna 2004
PECHAČOVÁ, Z., Psychologie, přednášky, ČZU, 2000

Internetové zdroje

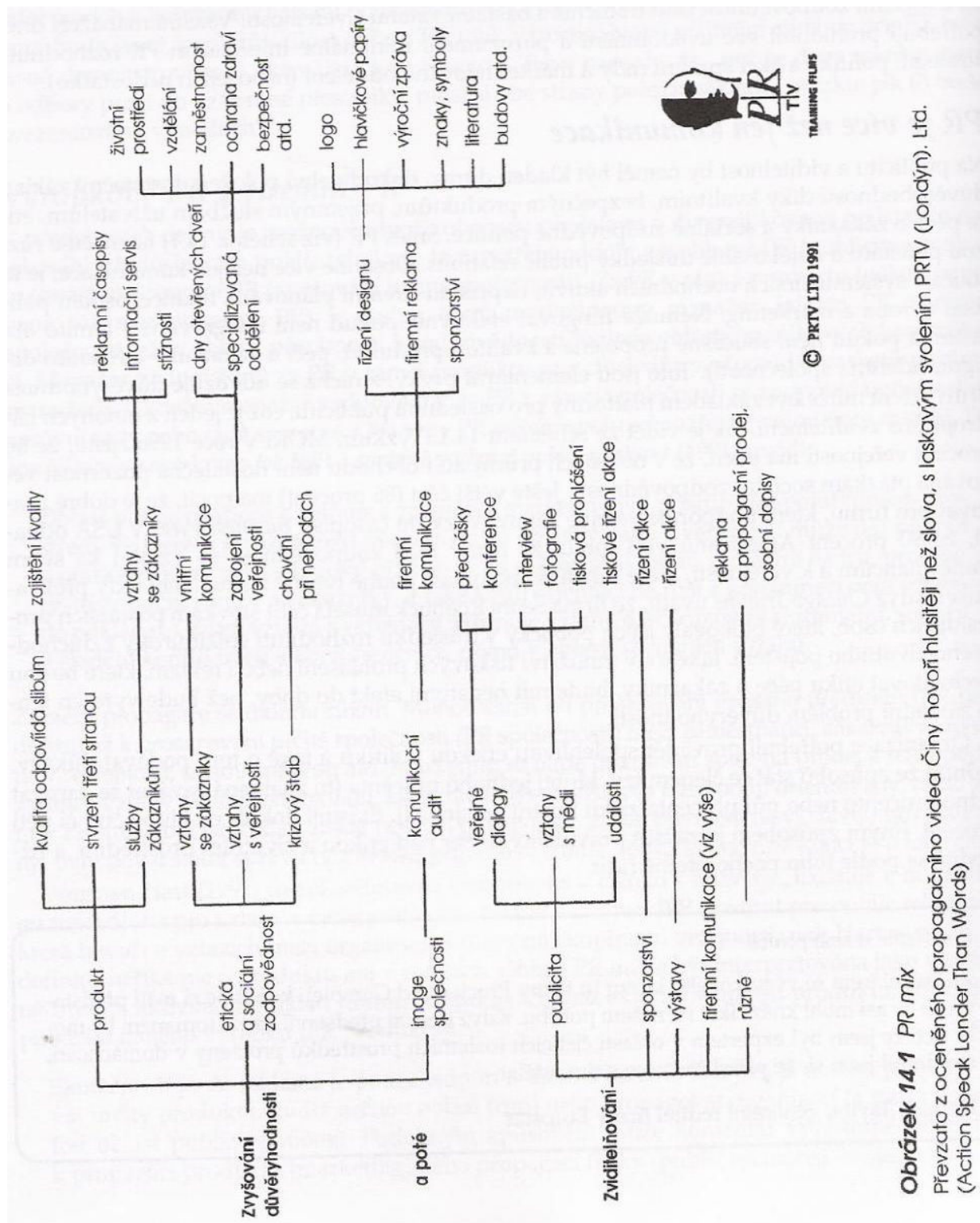
Komerční banka (www.kb.cz)
HVB Bank (www.hvbbank.cz)
ČSOB (www.csob.cz)
Česká spořitelna (www.csas.cz)
Česká národní banka (www.cnb.cz)
Dobry web (2006) Studie webů bank v ČR. Staženo 14.3.2006 z www.dobryweb.cz/znalosti/studie-webu-bank-cr.html

Ostatní

osobní zkušenosti z práce v PR agentuře Q and A, 1.7.2004-dosud
Bankovní dohled - 2003, Bankovní dohled - 2004, ČNB, 2004 a 2005

6. PŘÍLOHY

Příloha 1 – PR mix¹¹

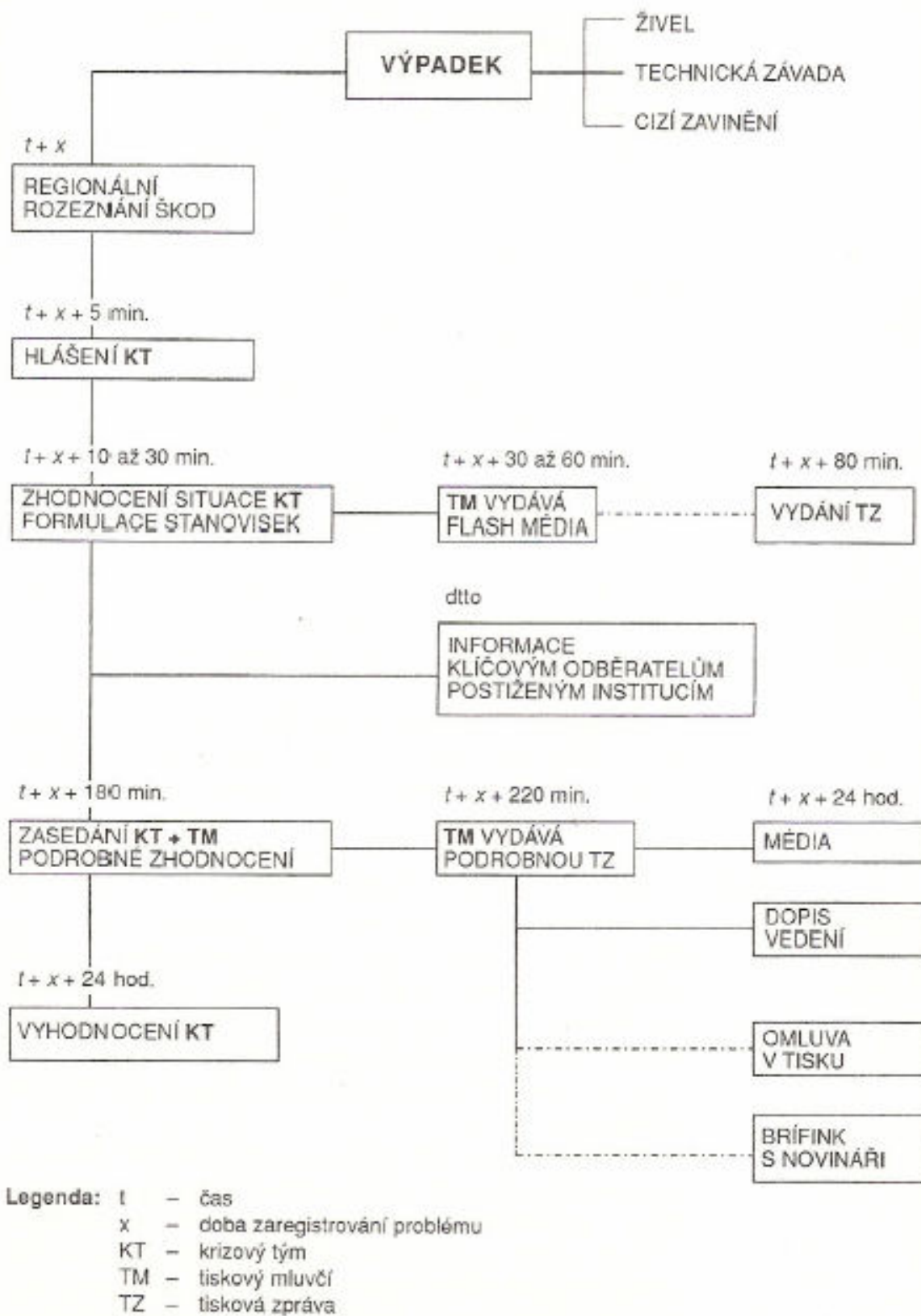


Obrázek 14.1 PR mix

Převzato z oceněného propagačního videa Činy hovoří hlasitěji než slova, s laskavým svolením PRTV (Londýn). Ltd. (Action Speak Louder Than Words)

¹¹ zdroj: Smith (2000), str. 324

Příloha 2 – Příklad krizového plánu¹²



Obr. 4 Vzniklo pak toto „krizové schéma“

¹² zdroj: Bajčan (2003), str. 77

Příloha 3 – Rozdělení bank do skupin¹³

I. Velké banky
1. Česká spořitelna, a.s.
2. Československá obchodní banka, a.s.
3. HVB Bank Czech Republic a.s.
4. Komerční banka, a.s.

II. Střední banky
1. BAWAG International Bank CZ a.s.
2. Citibank a.s.
3. Calyon Bank Czech Republic, a.s.
4. Česká exportní banka, a.s.
5. Českomoravská hypoteční banka, a.s.
6. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
7. GE Capital Bank, a.s.
8. Raiffeisenbank a.s.
9. Volksbank CZ, a.s.
10. Živnostenská banka, a.s.

III. Malé banky
1. eBanka, a.s.
2. IC Banka, a.s.
3. BAWAG Bank CZ a.s.

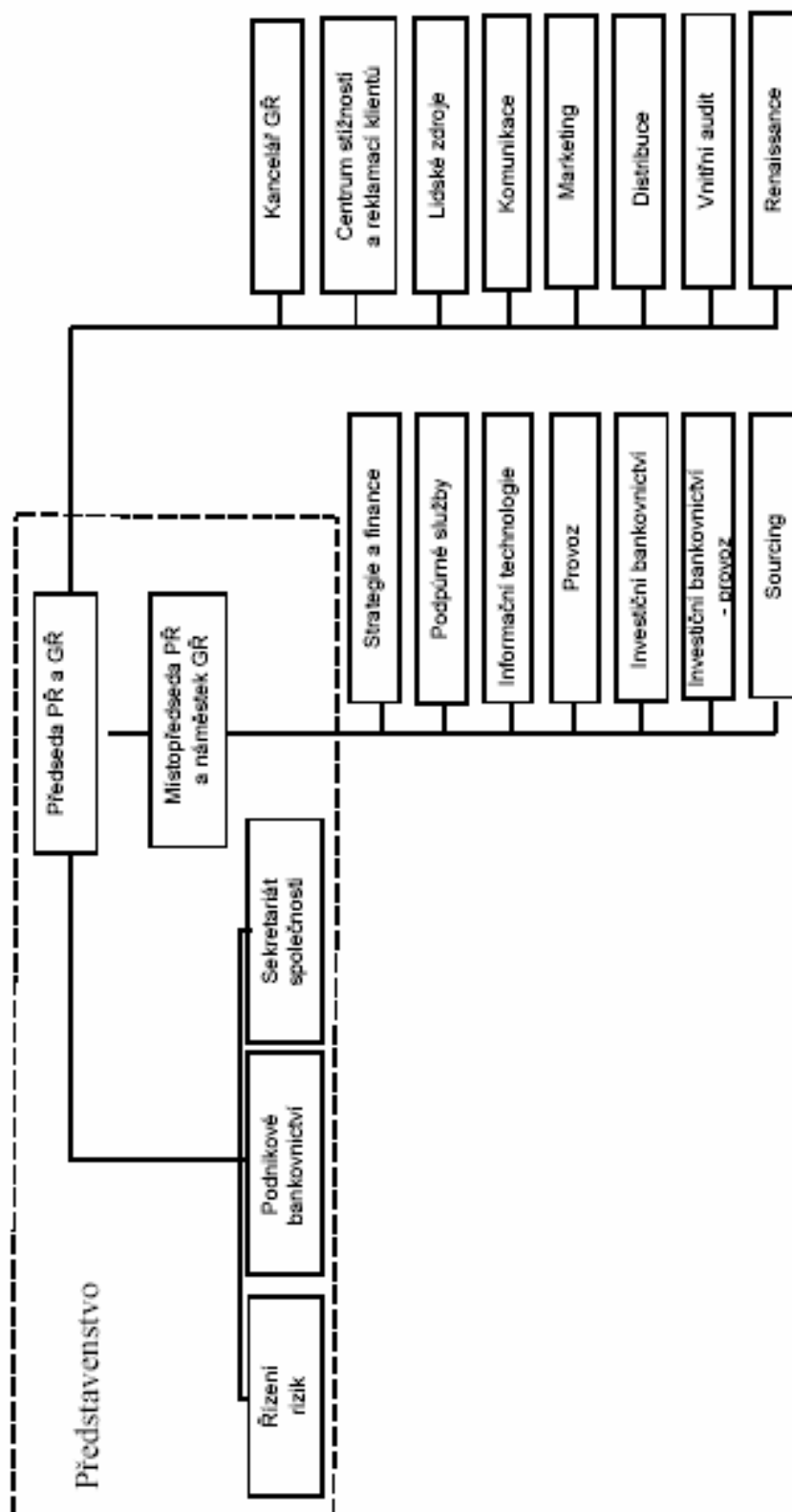
4. J&T BANKA, a.s.
5. PPF banka a.s.
6. Wüstenrot hypoteční banka a.s.

IV. Pobočky zahraničních bank
1. ABN AMRO Bank N.V.
2. COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha
3. Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka
4. HSBC Bank plc - pobočka Praha
5. ING Bank N.V.
6. Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod
7. Oberbank AG pobočka Česká republika
8. Všeobecná úverová banka a.s., pob. Praha
9. Waldviertler Sparkasse von 1842

V. Stavební spořitelny
1. Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
2. HYPO stavební spořitelna a.s.
3. Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
4. Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
5. Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, a.s.
6. Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.

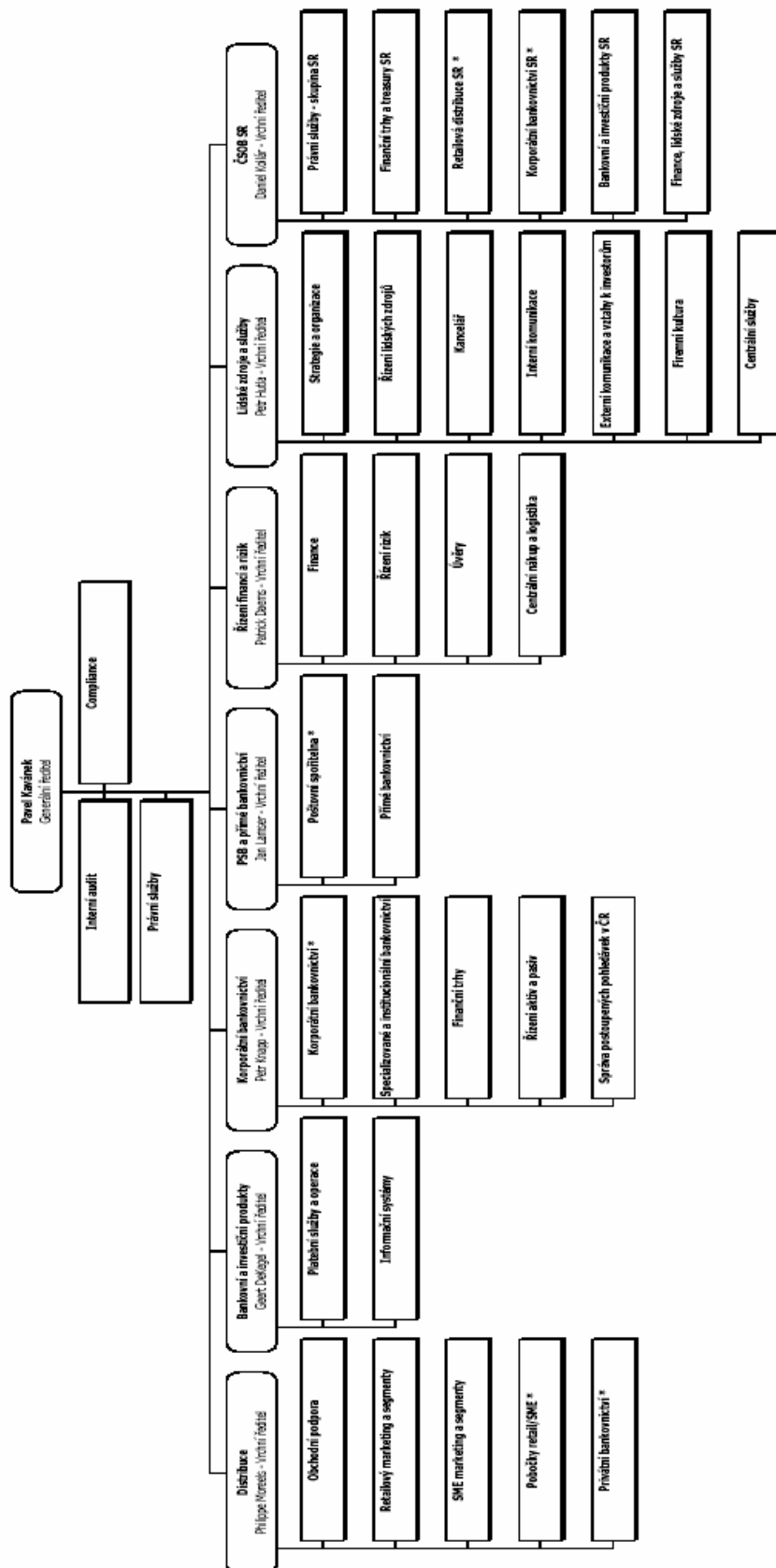
¹³ zdroj: Česká národní banka (2004)

Příloha 4 – Organizační struktura KB¹⁴



¹⁴ zdroj: www.kb.cz

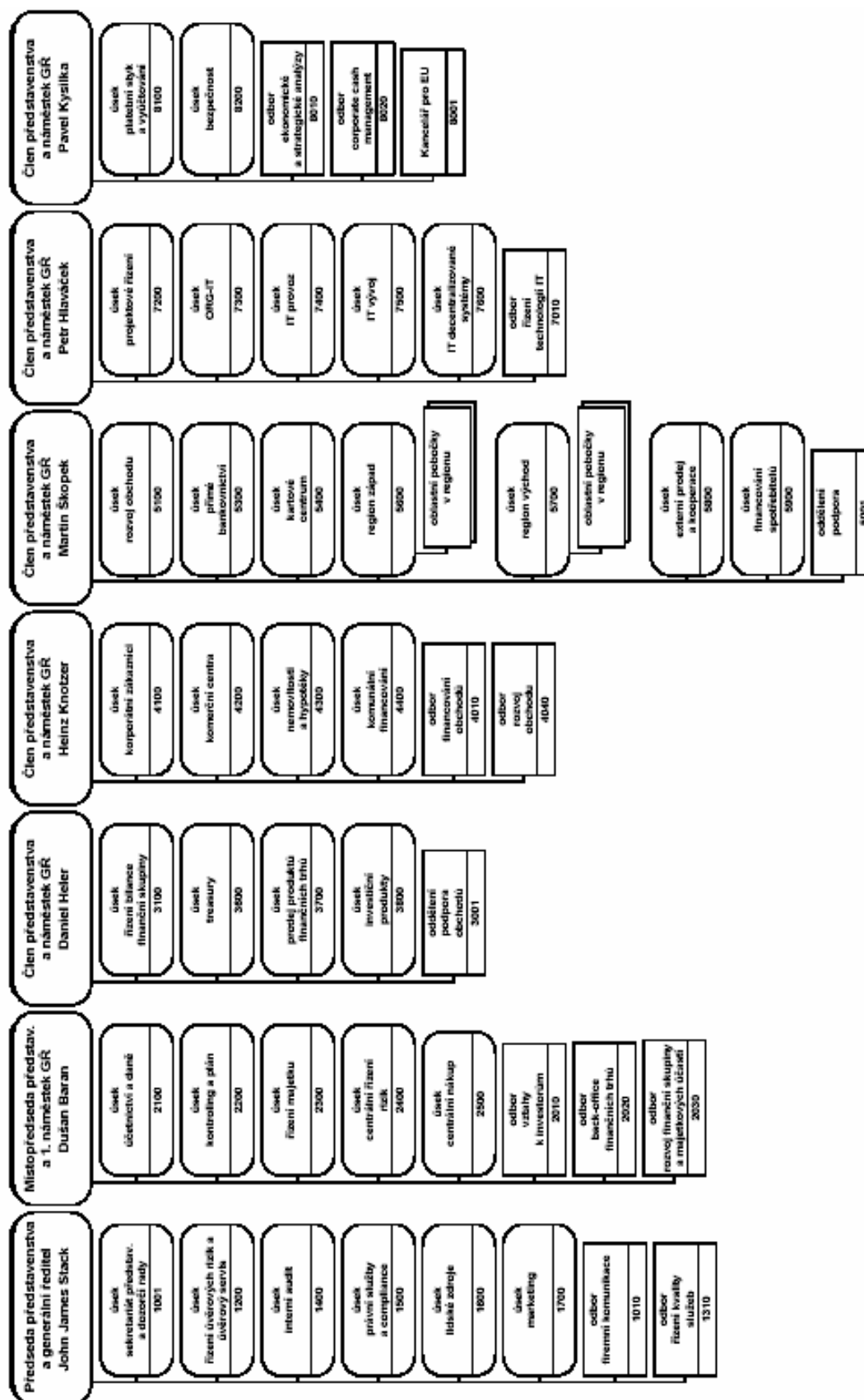
Příloha 5 – Organizační struktura ČSOB¹⁵



¹⁵ zdroj: www.csob.cz

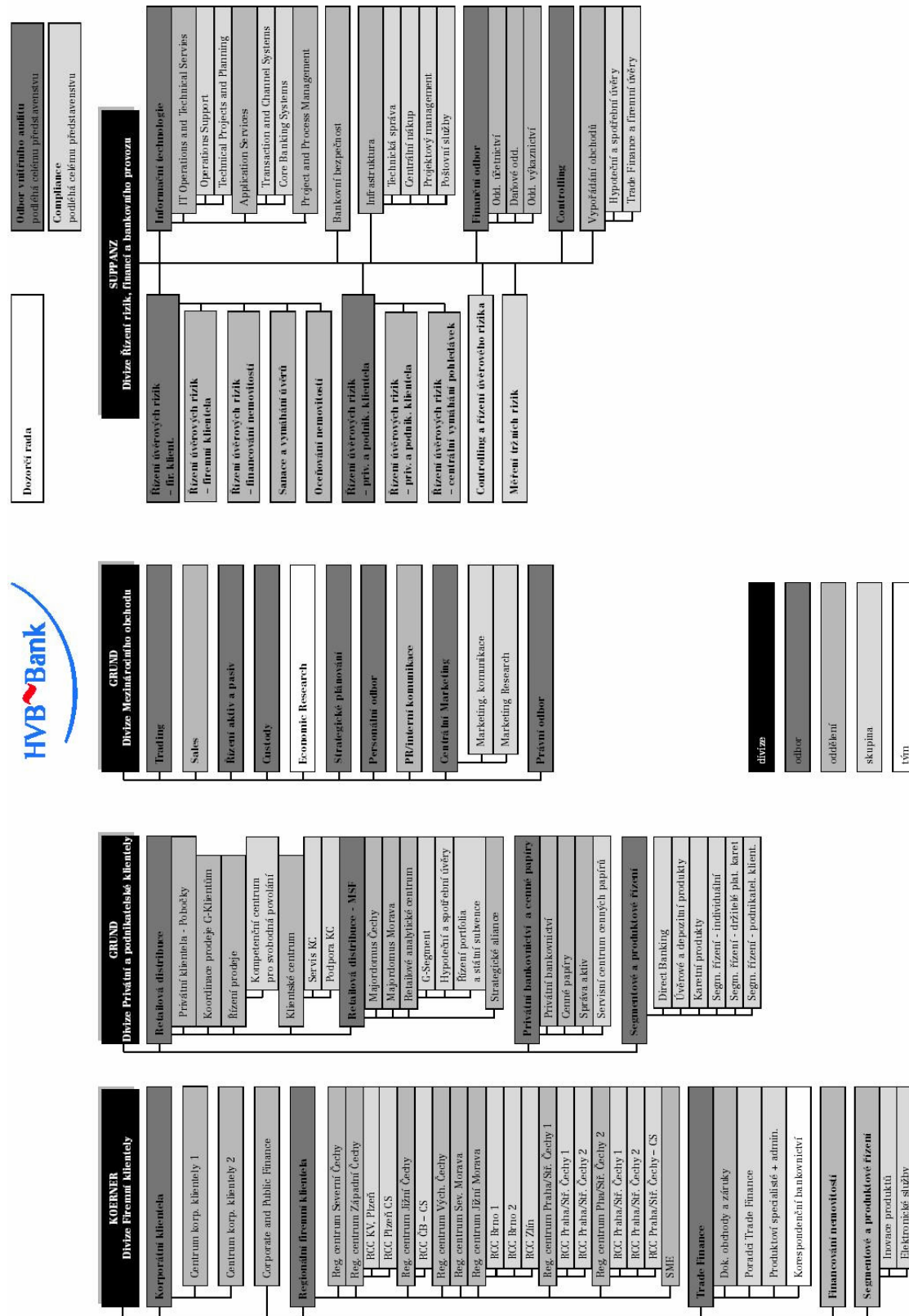
Příloha 6 – Organizační struktura ČS¹⁶

Organizační struktura ČS k 30.9.2006



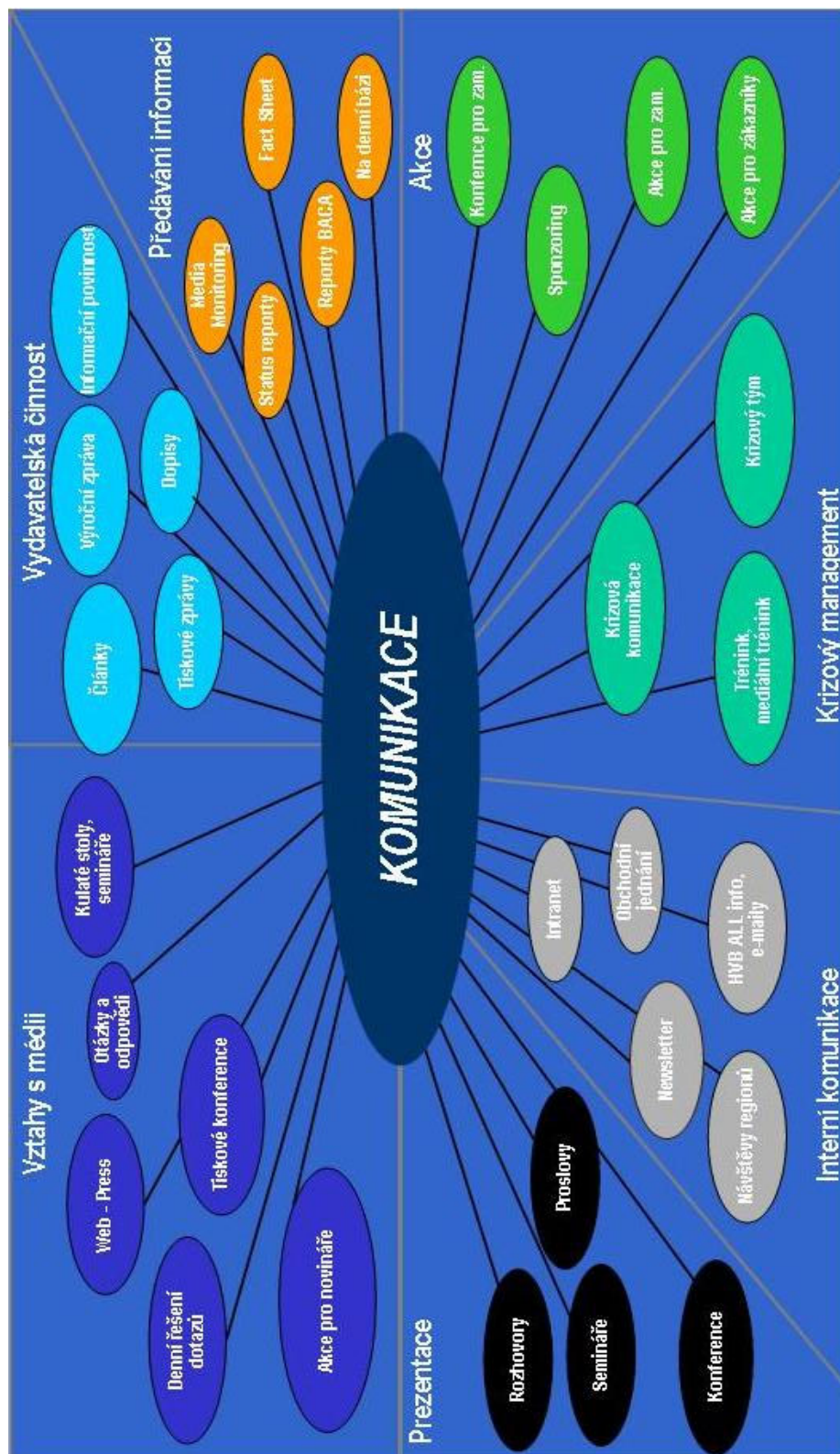
¹⁶ zdroj: www.csas.cz

Příloha 7 – Organizační struktura HVB¹⁷



¹⁷ zdroj: www.hvb.cz

Příloha 8 – Mapa komunikačních nástrojů HVB Bank¹⁸



¹⁸ Kopecská, P., tisková mluvčí HVB Bank, osobní rozhovor, 2.2.2007