

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012-2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marie Mocková

**Strategie firemní komunikace společnosti
Hypoteční banka, a.s. a její vliv na mediální obraz**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Marie Mockova

**Strategy of Corporate Communication in
Hypoteční banka, a.s. and its impact on media image**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Bartak, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu profesorovi PhDr. Janu Bartákovi, DrSc., a to především za odborné vedení a cenné rady, které mi napomohly k sepsání této práce. Za podporu a poskytnutí užitečných námětů a informačních podkladů velice děkuji ředitelce marketingové komunikace Hypoteční banky paní Ing. Janě Wolfové.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vlivem strategie firemní komunikace na mediální obraz společnosti Hypoteční banka, a.s. V teoretické části definuje základní pojmy z oblasti firemní komunikace a PR. Zkoumá souvislosti, ovlivňující výslednou formu a podobu firemní komunikace, jako jsou firemní identita a kultura. Zahrnuje proces tvorby komunikační strategie a výčet nejdůležitějších PR nástrojů, používaných při budování a udržování pozitivního mediálního obrazu. Přibližuje čtenáři objekt zkoumání, tj. Hypoteční banku a analyzuje formu a styl používané komunikace. Tyto poznatky jsou nadále využity v další části práce, která obsahuje detailní mediální analýzu včetně průzkumu pověsti Hypoteční banky spolu s návrhy změn a opatření, vyplývajících z výsledků provedených šetření.

Klíčová slova

Externí komunikace, firemní identita, firemní komunikace, firemní kultura, komunikační strategie, krizová komunikace, mediální analýza, mediální obraz, nástroje Public Relations.

Annotation

This thesis examines the influence of corporate communication strategy to the media image of Hypoteční banka. The theoretical part defines the basic concepts of corporate communication and PR. It examines the context, influencing the final form and format of corporate communications, such as corporate identity and corporate culture. Includes the process of creating a communication strategy and a list of the most important PR instruments used in building and maintaining positive media image. It approaches to the reader object of examination, which is Hypoteční banka, and analyzes the form and style of used communication tools. These findings are used in the next section, which contains a detailed analysis of the media image, including investigation of reputation of Hypoteční banka, together with the amendments.

Key words

Communication strategy, corporate communication, corporate culture, corporate identity, crisis communication, external communication, media image, media analysis, Public Relations tools.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY A PROCESY V KOMUNIKACI	9
2 FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	11
2.1 Co ovlivňuje firemní komunikaci?.....	15
2.2 Komunikační mix.....	24
2.3 Základní členění firemní komunikace.....	25
2.4 Tvorba komunikační strategie.....	28
2.5 Specifika komunikace v bankovním sektoru.....	30
3 PR JAKO NÁSTROJ FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	33
3.2 Nejčastěji užívané nástroje PR.....	35
3.3 Metody měření efektivity PR.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 PŘEDSTAVENÍ HYPOTEČNÍ BANKY.....	40
4.1 Situace na hypotečním trhu.....	41
4.2 Firemní filozofie a strategie.....	44
4.3 Firemní kultura a hodnoty.....	47
4.4 Analýza SWOT.....	49
5 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE HYPOTEČNÍ BANKY.....	50
5.1 Tvorba komunikační strategie.....	51
5.2 Krizová komunikace.....	53
5.3 Spolupráce s PR agenturou.....	54
5.4 Budování pozitivního image.....	55
6 ANALÝZA IMAGE A MEDIÁLNÍHO OBRAZU BANKY.....	60
6.1 Mediální analýza.....	60
6.1.1 Výsledky analýzy.....	61
6.1.2 Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz.....	65
6.2 Výzkum image Hypoteční banky.....	66
6.2.1 Výsledky výzkumu.....	67

6.2.2 Shrnutí výsledků průzkumu	70
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	72
7.1 Zlepšení medializace v oblasti CSR aktivit	72
7.2 Profilace Hypoteční banky nejen jako specialisty na bydlení	73
7.3 Zavedení integrované marketingové komunikace.....	73
ZÁVĚR.....	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na obsah a význam pojmu firemní komunikace v přímé souvislosti s budováním mediálního obrazu ve společnosti Hypoteční banka, a.s. Výběr tématu není náhodný a přímo souvisí s mou pracovní náplní – pracuji ve výše uvedené společnosti jako tisková mluvčí. Na této pozici je mým primárním úkolem plánování, vytváření a udržování pozitivního mediálního obrazu a dobré pověsti banky.

Žijeme ve světě, kde jsme dennodenně vystaveni značnému počtu různých druhů zpráv a informací. Bez mobilních telefonů, e-mailu a internetu si nedokážeme představit běžný pracovní den. A právě v tomto rychle se měnícím prostředí je základním předpokladem úspěchu jakékoliv společnosti existence jednotné, funkční a výrazné komunikační strategie, která odliší společnost od konkurence. Dobrá pověst pomáhá firmě prodávat, ovšem jeden nespokojený klient, který dá průchod svému názoru v médiích, může pracnou, nákladnou a dlouhodobou snahu o pozitivní obraz firmy přivést vniveč.

Díky zkušenostem z oblasti Public Relations (dále jen PR) vím, že bez systematicky vypracované filozofie, strategie a následné pečlivé údržby může být komunikace společnosti pouze chaotické a nesystematické snažení, které má z dlouhodobého hlediska zhoubný vliv nejen na veškeré komunikační aktivity, ale také na samotnou existenci firmy. Naopak strategicky plánované, ucelené a dokonale řízené PR aktivity poskytují organizaci jedinečný prostor pro dosažení úspěchu i ve vysoce konkurenčním prostředí.

V teoretické části práce se zabývám formulací hlavních faktorů, které mají vliv na tvorbu mediálního obrazu a pozitivní pověsti firmy. Tato část práce obsahuje vysvětlení základních pojmů z oblasti komunikace, firemní identity, firemní kultury, firemní komunikace a konkrétně PR, které jsou hlavním nástrojem při budování pozitivní pověsti a příznivého mediálního obrazu firmy. Za důležité rovněž považuji seznámit čtenáře s Hypoteční bankou a jejím způsobem komunikace. Opomenuta nezůstala ani specifická bankovního trhu, který je z mediálního hlediska velmi konzervativní a citlivý vůči různým cizím vlivům. Předmětem mého zkoumání v praktické části práce je pak analýza stávajícího mediálního obrazu, za níž následuje seznámení s výsledky průzkumů a představení návrhů a doporučení, směřujících k vylepšení stávajícího stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A PROCESY V KOMUNIKACI

Žijeme v moderní společnosti, jejíž základním pilířem je komunikace mezi jednotlivými lidmi a skupinami obyvatel navzájem. Člověk komunikací vyjadřuje své potřeby a touhy, jejichž naplnění je důležité a nutné nejen k přežití, ale také ke spokojenému životu jedince ve společnosti.

Jak uvádí Musil v knize Úvod do sociální a masové komunikace, „*komunikace (sdělování, dorozumívání) je přenos (vysílání a příjem) informace pomocí znakového systému jazykového (verbální k.) nebo jiného (signály), uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.*“¹

Jedná se o proces sdílení informací, jehož primárním cílem je předání zprávy a odstranění nejistoty na obou stranách. Jeho předmětem jsou různá data, informace nebo znalosti. Komunikace je oboustranným procesem, jehož cíl je prostý – dorozumět se. Má mnoho způsobů a forem dělení, podle volby prostředku komunikace ji můžeme rozdělit na verbální, tedy komunikaci slovem a písmem, a neverbální, kterou je myšlena řeč těla. Podle charakteristiky je můžeme členit na intrapersonální komunikaci, interpersonální komunikaci, která se odehrává mezi dvěma a více lidmi, skupinovou komunikaci, jejíž společným jmenovatelem je sociální skupina, a masovou komunikaci.

Pro přenos informace je potřeba existence tří prvků, a to **zdroje**, **sdělení** a **příjemce**. Americký politolog Lasswell při popisu komunikačního procesu vycházel z logického schématu, který si kladl následující otázky: Kdo? Co hlásá? Jakým kanálem? Komu? S jakým výsledkem? Odesílatel se v tomto případě snaží ovlivnit adresáta a počítá s tím, že předávaný obsah vyvolá požadovaný efekt. Další vývojovou etapu představoval model C. Shannona, který se zabýval problémy spojenými s předáváním informací různými kanály. Shannonův model charakterizuje komunikaci jako lineární a jednosměrný proces, během kterého informační zdroj vyšle signál do vysílače, ten pomocí kanálu vyšle signál do přijímače, který dekóduje obsah z obdrženého signálu. V procesu předávání signálu od vysílače k přijímači se obvykle

¹ MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 7. ISBN 978-80-86723-44-0.

objevují šумы (poruchy, překážky), které mohou vzniknout například při předávání několika obsahů jedním kanálem současně a mohou mít za následek nepochopení významu obsahu. Na rozdíl od Lasswella modelu je Shannonův popis komunikačního procesu realističtější.

Mezi další známé modely komunikace patří přenosový model, výrazový model, propagační model a příjmový model. U přenosového modelu je důraz kladen na zprostředkovatele, kterým může být např. novinář, který osciluje mezi společností a publikem. Podavatelé informací nemusí být totožní s původci sdělení, ale pouze předkládají masám subjektivní výběr událostí, případně předávají názory těch, kdo chtějí oslovit širší veřejnost. S tím souvisí pojem **gatekeeping**, což přeneseně znamená výběr informací, které jsou pouštěny do médií. Termín použil v 50. letech 20. století americký vědec D. M. White, který zjišťoval, jakým způsobem editoři vybírají zprávy do zpravodajství. Zjistil, že výběr probíhá účelově na základě toho, co uspokojí publikum. Gatekeeping je stále aktuální, má vliv na rutinu v redakci nebo publikum, kterým jsou zprávy předkládány a kterému jdou média v zájmu zvýšení čtenosti naproti.

Výrazový model klade místo na účelové použití důraz na nasycení podavatele nebo příjemce, na prožívání a ozdobnost. Příkladem mohou být politické nebo komerční kampaně, tento model však nachází uplatnění i v oblasti umění nebo náboženství. Propagační model, jehož hlavním atributem je snaha o upoutávání pozornosti, je důležitým z hlediska masové komunikace. Jeho cílem je prezentovat se, získat si a udržet si pozornost, ať už formou získání publika nebo prodání pozornosti inzerentům. Pozornosti bývá v tomto případě kladen větší důraz než samotné kvalitě. Příjmový model, který se zabývá kódováním a dekódováním mediálního sdělení, nahlíží na masovou komunikaci z role recipientů. „*Mediální organizace kóduje výpověď podle významové struktury, příjemci je dekódovaná dle odlišných struktur významu, je zde možné čtení mezi řádky a následně převrácení významu ze strany příjemců.*“²

Trefně důležitost a správnost komunikace shrnul Foret ve své knize *A co trh*, když prohlásil: „*Není důležité, co se říká, ale co se tím míní. Nemůžete chtít říkat někomu něco, pokud tomu sami nerozumíte. Nejprve je nutné věci rozumět a teprve potom to můžeme vysvětlit druhým.*“³

² MC QUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 71 - 75. ISBN 80-7178-714-0.

³ FORET, M. *A co trh?* 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, 1993, s. 50. ISBN 80-210-0754-0.

2 FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE

Každý z nás denně vstupuje do řady vztahů, prakticky neustále se svým okolím nějakým způsobem komunikuje. Tato komunikace může probíhat způsobem běžného formálního hovoru, může být pouhou faktickou výměnou informací, názorů či tematickým jednostranným sdělením. Může být ale také dialogem, výrazně dotvářejícím naše postoje a představy či komunikací silně emocionálně zabarvenou. Obsah i forma našich sdělení, verbální a neverbální složka jeho vyjádření mají kromě našeho chování a jednání vliv na to, jak nás druzí chápou, jak nás hodnotí, jak si porozumíme.

K tomu, aby každá organizace fungovala, bez pochyby velkou mírou přispívá dobře a efektivně na všech úrovních fungující vzájemná komunikace. „*Podnik vyvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém mikroprostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují toto podnikání. Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí.*“⁴ Vzhledem k mnoha způsobům využití komunikace v organizaci však často dochází kvůli nedostatečnému zvládnutí základních komunikačních pravidel ke zkreslení nebo špatnému výkladu informací.

Zaměstnanecké vztahy jsou ovlivněny především vnitrofiremní a manažerskou komunikací, tedy tím, co chce říct management, co chtějí slyšet zaměstnanci, a s tímto komunikačním procesem souvisejícími problémy. Způsobů, jakými společnost komunikuje, existuje celá řada. Rozhodující kritéria pro optimální volbu médií jsou potřebná rychlost zprávy, bohatství informací, které poskytuje médium a v neposlední řadě finanční náročnost přenosu informací. Informace, která putuje od původce k příjemci, musí během komunikačního procesu překonat velké množství překážek. Nesnáze se mohou vyskytnout již při prvotním předání informace mezi dvěma osobami, nemluvě o zprávě šířené postupně – například od managementu k řadovým pracovníkům. Jasně daný záměr vedení, představený vrcholovému a střednímu managementu, komunikovaný s vedoucími, tak mohou řadoví zaměstnanci pochopit zcela odlišně.

⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 4. ISBN 80-251-1250-0.

Proces komunikace prochází podle Bělohávkova posloupností úrovní:

- „úroveň významu,
- úroveň kódu,
- úroveň vnímání,
- úroveň přenosu,

kteřé se dále člení do stadií:

1. vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam,
2. kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci; tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly,
3. vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu),
4. přenos prostřednictvím komunikačního kanálu,
5. příjem zprávy příjemce,
6. dekódování zprávy příjemcem,
7. pochopení myšlenky ve významu, který jí přiřkládá příjemce⁶.

Na každém z těchto stupňů se mohou vyskytnout **komunikační bariéry**. Nejčastějšími příčinami bývá například nelogická nebo naivní myšlenka, kterou původce předává recipientovi, nebo se původce z neznalosti jazyka dopouští chyb, vypouští podstatné části informace atd. Dalšími často opakovanými chybami je nečitelnost informace, špatná volba komunikačního kanálu, špatný stav příjemce, který není schopen pochopit vysílanou informaci, nebo si zprávu chybně spojuje a doplňuje o další smyšlené části či zprávu nepřijme vůbec.

Všechny tyto šумы mohou mít fatální následky pro rozvoj a další existenci organizace. Existuje však způsob obrany proti takovému narušení komunikace, a tím je mechanismus zpětné vazby - a to již na nejnižší úrovni samotného příjmu informace, respektive jejího vnímání, až po úroveň pochopení významu sdělení. Existuje celá řada forem zpětné vazby, jednou z nejznámějších je finanční ohodnocení provedeného pracovního výkonu.

⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 232. ISBN 80-858-3909-1.

Rovněž zpětná vazba má podle Bělohlávka několik úrovní:

- *„Úroveň vnímání: odpověď „rozumím“, „ano“ si původce ověřuje, že adresát zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ však nepotvrzuje, že adresát rozumí významu zprávy – může jej chápat úplně jinak.*
- *Úroveň kódu: zpětná vazba může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.*
- *Úroveň významu: příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu.“⁶*

Účinná zpětná vazba je zaměřená na hodnocení výkonu pracovníků, na pomoc zaměstnanci, je-li konkrétní a správně načasovaná do situace, kdy je pracovník ochoten a schopen ji přijmout, je jasná a hodnotná. Efektivní zpětná vazba by měla pomáhat při zlepšování kvality odváděné práce. Nevhodně zvolená a náhodně použitá zpětná vazba může být chápána spíše jako osobní útok, nežli jako snaha pomoci. Velmi důležitým aspektem zpětné vazby je **umění aktivně naslouchat**. Lze do něj zahrnout vstřícný postoj posluchače, jeho snaha udržet pozornost, sledování řečníka, vykazování ostražitosti v kombinaci s příjemným vystupováním, přitakávání na místě potvrzení řečnickových slov, přímé pohledy z očí do očí, soustředěnost při naslouchání a také snaha vžít se do řečnickových pocitů.

Na pracovištích v každé organizaci by měly být určitým způsobem rozvíjeny potřebné komunikační procesy i dovednosti – a to na všech úrovních. Především by měl být jasně dán směr komunikace (tzv. komunikační kanál) a optimální způsob (forma) komunikace. V praxi obvykle probíhá komunikace třemi směry: vertikálně (pouze od shora dolů či naopak), horizontálně (tj. na stejné úrovni), diagonálně (na různých etážích podnikových struktur). Směr komunikace je výrazně ovlivněn (kromě stylu řízení a vedení příslušného managementu) vztahy uvnitř organizace, jejím charakterem a etikou. Důležitou roli přitom hraje také volba komunikačního stylu, který lze rozlišit do čtyř základních typů, a to na *„analytický (přemýšlivost, sebekontrola, pasivita, nepodléhá vášním), řídicí (aktivní, ambiciózní, nezávislý, vytrvalý, opatrný, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city), přátelský (citlivý, rád těší ostatní, má pro lidi pochopení, a expresivní (citlivý, má rád vzrušení, má sklony k unáhlenému*

⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 234. ISBN 80-858-3909-1.

*zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděn do sebe).*⁷

Nezávisle na obsahu komunikace tak problémy mohou nastat v rozdílnosti osobnostních typů. Zatímco dobře si spolu rozumí typy, které mají něco společného, nedokáží spolu komunikovat typy, které mají vzájemně rozporné povahové vlastnosti.

Za komerčním neúspěchem nejedné společnosti stojí především nezvládnutí základních forem komunikace, ať už při získávání nových zákazníků, špatné propagaci, nevhodně zvolenému marketingu či nefungující interní komunikaci. Je zapotřebí si uvědomit, že příčiny neúspěchu těchto firem mají kořeny v minulosti, kdy direktivní systém řízení organizací nevěnoval komunikaci téměř žádnou pozornost. Ta fungovala vertikálním směrem, avšak pouze od shora dolů; veškerá nařízení a pokyny přicházely z vrchu pomocí neměnných kanálů. Vzhledem k minimálním změnám, ke kterým tehdy docházelo, a zažitým zvykům, byl takovýto způsob komunikace dostačující. Při tehdejší absenci trhu a konkurence se manažeři nenaučili nic o významu komunikačního procesu a bohužel u mnohých z nich tento nedostatek dodnes přetrvává. Oproti tomu firmy, které dokáží rychle zpracovávat velké množství informací a operativně je vyhodnocovat a používat se těší prosperitě. Komunikační dovednosti jsou součástí tzv. měkkých dovedností neboli soft skills. Pod termín komunikační dovednosti se nicméně vejde celé spektrum dovedností, například obrana proti manipulaci, asertivita, efektivní komunikace, řešení konfliktů, naslouchání, empatie a neverbální komunikace.

Každá organizace se snaží, aby právě její sdělení nezapadla mezi ostatními, aby právě ona svou komunikací zaujala a stala se tou zapamatovanou a preferovanou. Dokáže toho docílit pouze tak, že všechny podoby firemní komunikace jsou vzájemně provázané. Od samého počátku jsou připravovány nikoliv samostatně, ale jako neoddělitelná součást firemní identity. Jsou na první pohled odlišné od komunikace konkurence a zároveň musí svým sdělením, které je opřeno o reálnou situaci, nabízet nebo informovat o něčem, co danou cílovou skupinu zajímá.

⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 242. ISBN 80-858-3909-1

2.1 Co ovlivňuje firemní komunikaci?

„Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity (corporate identity) a základním zdrojem firemního image, které je ovlivňováno jednak aktivní komunikací společnosti směrem k veřejnosti, jednak komunikací pasivní tvořenou např. chováním na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti atp. Firemní komunikace bývá kodifikována tzv. firemním stylem, který zahrnuje definici grafického, jazykového aj. stylu firmy. Je vhodné spolupracovat se specializovanými společnostmi, které se zabývají jednotlivými typy komunikace.“⁸

Každý člověk má svou totožnost, jméno, datum narození, bydliště, rodné číslo. Také nějak vypadá, má svou tvář a pověst, kterou vytváří svým chováním, prací nebo skutky. V posledních letech, zejména u mladších generací, je přikládán vysoký důraz na styl, vizáž, způsob vyjadřování. To, jak jsme oblečení, jaký máme účes, jak se vyjadřujeme, naše mimika, naše názory a postoje, je součástí identity každého jedince. Každý z nás je originální, něčím se odlišuje od ostatních, něčím vyniká. Přestože jsou skupiny, které vyznávají určitou kulturu, definovanou vlastním stylem, mají společné rysy, jejich členové vždy zůstávají samostatnými jedinci s vlastní identitou a osobitým způsobem komunikace.

Se společnostmi, ať se jedná o menší firmy nebo velké nadnárodní společnosti, je to podobné. Některé si tuto skutečnost uvědomují a svou identitu, včetně komunikační strategie cílevědomě budují, udržují a chrání. Jiné společnosti na to zapomínají, nebo to nepovažují za důležité. Neuvědomují si, že image jejich firmy tak vzniká neřízeným samovolným způsobem, kde je prostor pro zkreslené představy, dohady nebo pomluvy. Nechápu a uniká jim, že je to zbraň, kterou daly bez boje do rukou konkurence.

Společnost, která nepoužívá jednotná pravidla pro užívání značky a komunikačního stylu, která nedodržuje jednotný design svých materiálů, nechová se k zákazníkům jednotně a konsistentně, působí na veřejnost, na své zákazníky, dodavatele a další spolupracující společnosti chaoticky a neorganizovaně. Vypadá, že nemá jasný směr a cíl, nemá žádnou relevantní a dlouhodobou strategii. Takto samovolně vybudovaným špatným image společnost negativně ovlivňuje nejen široké okolí, ale v první řadě své zaměstnance. Firma nemá loajální pracovníky, trpí vysokou

⁸ ITBIZ.cz. *Slovník: Firemní komunikace* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/firemni-komunikace>

fluktuací, zaměstnanci nejsou motivovaní a nechovají se dobře ke klientům, nastává tak bludný kruh, ze kterého existuje pouze jedna jediná správná cesta - vytyčit základní poslání a filosofii a správně je komunikovat jak uvnitř, tak vně firmy. Toto rozhodnutí je velice důležité a je úkolem, který musí provést vrcholový management firmy. Pro okolní svět je to znamením nastolení určitého řádu, jasné deklarace určitých zásad, což umožňuje odhadnout nebo předpokládat jednání organizace. Zaměstnanci vyžadují však ještě něco víc, potřebují pocit sounáležitosti, aby byli dostatečně motivovaní. Poslání a sounáležitost jsou nejdůležitějšími projevy identity každé společnosti.

Budovat, rozvíjet, řídit a udržovat **firemní identitu** má dva účely, dva cíle; za prvé upevnit vědomí sounáležitosti, společného poslání a loajality, a za druhé demonstrovat svou nezaměnitelnost, stabilitu, sílu a své hodnoty. „*Firemní identita je součástí i určitým nástrojem firemní strategie. V praxi se většinou setkáváme se dvěma koncepcemi firemní identity, z nichž jedna je odvozena od procesu formování strategie firmy a druhá pak od firemní kultury.*“⁹ Jiná definice říká, že „*Corporate Identity je ucelený firemní styl, jímž se společnost prezentuje na veřejnosti. Firemní logo, firemní barvy a písmo jsou základní součástí Corporate Identity. Od nich se odvíjí další vizuální materiály. Corporate Identity je komplexní obraz organizace, utvářený na základě její filozofie, historie, současnosti i perspektivy, je součtem vlastností a způsobů prezentace firmy a formuje její celkový image.*“¹⁰

Význam budování a strategického řízení vlastní identity roste v současné době, kdy se organizace pohybují v mnohem náročnějším prostředí, v těžších podmínkách stále větší konkurence, přísnější veřejné kontroly a setkávají se se stále vyššími požadavky klientů. Trend globalizace, možnosti rychlé dopravy, levné výroby a v neposlední řadě samotná existence internetu rozšířila možnosti distribuce. Dříve bylo nemyslitelné, aby lidé kupovali zboží za oceánem, dnes je to běžnou praxí. Zákazníci mají díky internetu možnost získat detailní informace o produktech, nákupních podmínkách, cenách. Mají tak možnost úplného srovnání a výběru. Často se však setkávají se stejnými cenovými, dodacími a servisními podmínkami a v tu chvíli nastupuje role identity, role značky a dobré pověsti dodavatele, kterého si nakonec vyberou.

Důležitou roli při budování firemní identity hraje velikost organizace. U malých firem často určuje identitu jejich zakladatel, ředitel, a to svou povahou, svými zájmy,

⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Grada, 2009, s. 19. ISBN 978-80-247-2790-5.

¹⁰ ITBIZ.cz: *Slovník: Corporate Identity* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/corporate-identity>

zálibami a sklony. Je jediným, kdo o podobě identity firmy rozhoduje, a podle svých osobních kritérií vybírá svoje spolupracovníky, zaměstnance. Takže je logické, že si vybírá lidi, kteří jsou svou osobností, svými zásadami a jednáním podobní právě jemu. Čím je však organizace větší, tím více má manažerů, kteří o ni rozhodují. Střetává se tak mnoho individuálních zájmů, vznikají neshody, nastávají konflikty a hrozí soupeření o moc. Taková velká organizace tomu nemůže čelit jinak než srozumitelností a přitažlivostí svého poslání, strategií svého rozvoje, systémem hodnot, které vyznává, péčí o svou jedinečnost a nezaměnitelnost. Jinak se stává snadnou obětí vnitřních neshod, dohadů, tlaků, dopouští se chybných rozhodnutí a strategických omylů.

Současný vývoj ve světě nutí všechny společnosti, ať působí nadnárodně nebo jen lokálně v určitém regionu, zvládat složitější síť vztahů a konflikty zájmů. Spokojenost zákazníků je sice nejdůležitějším předpokladem prosperity, ale není její automatickou zárukou. Hodnota společností se neposuzuje pouze podle ekonomických výsledků, ale i podle celé řady dalších kritérií, mezi která patří sociální postoje, chování k zaměstnancům, ohled na životní prostředí, schopnost přitahovat mladé talentované lidi, uvědomělost občanské povinnosti v podpoře potřebným, které známe pod anglickým zkratkou CSR (Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem). *„Společenská zodpovědnost firem nespočívá jen v podpoře kultury, sportu, rodinného zázemí zaměstnanců, ve zlepšování pracovního prostředí, ale především v dodržování udržitelné spotřeby a ochrany životního prostředí.“¹¹*

Zájmy zákazníků, zaměstnanců, akcionářů a ostatních skupin jsou jen zřídka shodné a nelze vyhovět všem, ale nelze ani žádný z těchto zájmů zcela ignorovat. Vedoucí pracovníci musí najít takový kompromis, který by byl akceptovatelný pro všechny skupiny, neboť základem jejich osobního úspěchu je spokojený akcionář. Za hlavní předpoklady spokojeného akcionáře lze považovat spokojeného zákazníka, a ten existuje pouze pokud ho obsluhuje spokojený zaměstnanec. S růstem konkurenčních tlaků a nároků prostředí, v němž dnešní společnosti působí, s nezbytností oslovovat nesourodé cílové skupiny, roste i význam cílevědomě budované a řízené identity, která poskytuje všem aktivitám společnosti jednotu a řád. Právě proto je identita stále vyhledávanějším nástrojem moderního řízení, který pomáhá společnosti v těchto složitých podmínkách úspěšně obstát.

Identita musí být viditelná a svým účinkem i měřitelná. Vše, co organizace dělá a reprezentuje, musí tuto identitu spoluvytvářet a potvrzovat. Výrobky či služby, jejich

¹¹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Grada, 2009, s. 37. ISBN 978-80-247-2790-5.

kvalita, jejich balení, ceny, marketing, reklama, distribuční řetězce, chování zaměstnanců a podniková kultura, to vše musí tlumočit kritéria, charakteristiky, hodnoty, které společnost vyznává. Umístění a zařízení budov, provozoven, kanceláří, reprezentačních prodejen musí také odpovídat vlastnostem a cílům firmy. Podobně je tomu tak s veškerými komunikačními nástroji, od vizitek a hlavičkových papírů, přes návody k obsluze, podnikové časopisy, intranet až po výroční zprávu. Identitu však tvoří nejen zřejmé a hmatatelné znaky, ale také způsob jakým se firma chová k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, obchodním partnerům, celkově ke svému okolí. Zcela zásadní jsou tyto nehmátelné charakteristiky pro firmy, které poskytují služby, a kde spokojenost jejich zákazníků závisí na ochotě, snaze, zkušenosti a dovednosti jejich zaměstnanců. Jednání a přístup ke klientům bezprostředně a závazně prezentuje identitu, vytváří a formuje určité image společnosti. Pokud první setkání zákazníka se společností proběhne v podobě nekvalitního výrobku, špatných služeb nebo neochotného personálu, je více než pravděpodobné, že právě došlo k definitivní ztrátě tohoto klienta. Navíc se o svůj zážitek podělí se svými známými, kteří si taktéž vytvoří špatný obraz o společnosti, z čehož vyplývá, že pokud se první dojem nepovede, jen těžko se napravuje.

Firemní identita definuje způsob komunikace firmy s veřejností, je výrazem podnikové kultury a přístupu ke klientům, pomáhá budovat vztah zákazníka k firmě, snaží se ovlivnit jeho chování a vnímání. Slučuje veškeré vnitřní kvality firmy a jejího vnějšího projevu. Dobře vedená strategie firemní identity má následně přímý vliv na změnu image podniku, která je skutečným odrazem pozice firmy ve vnímání okolního světa a která je souhrnem představ vytvořených o firmě veřejností. Firemní identita působí nejen na racionální složku osobnosti, ale především na emocionalitu. Jedná se o navození atmosféry i určitého pocitového naladění. Tento aspekt je důležitý zejména v době širokého využití moderních technologií, volného pohybu kapitálu a znalostí, kdy reálné rozdíly v kvalitě zboží a služeb jsou minimální. Působení firemní identity není omezeno pouze navenek, ale významným způsobem ovlivňuje vnitřní chod firmy, formuje chování zaměstnanců a jejich vztah k podniku, je určitým odrazem vnitřního ducha firmy. Z hlediska komunikace můžeme hovořit i o firemním stylu, kdy dobře nastavený styl zaručuje cílenou koordinaci všech způsobů komunikace směrem k veřejnosti, ale také dovnitř podniku. Aby byla komunikace podniku dostatečně efektivní, musí firemní styl splňovat tři kritéria, a to systematickosti a organizovanosti (podnik by se měl prezentovat jako snadno pochopitelný, navzájem provázaný útvar, řízený strategicky, s jasně definovanými cíli); souladu s podnikovou kulturou (komunikace firmy

musí být odrazem podnikové etiky, způsobu uvažování); a stanovení pozice (především odlišení podniku od konkurence, definování postoje ke klientům).

Člověk působí na své okolí třemi faktory: svým vzhledem, chováním a komunikací. Podobné je to u firem, jejichž identitu vytváří tři základní nástroje, a to jednotný vizuální styl, firemní kultura a firemní komunikace. Vizuální styl je nejzřetelnějším, nejviditelnějším a zároveň jediným hmatatelným projevem firemní identity, protože jeho základní stavební kameny jsou nejvíce na očích. Patří sem jméno firmy, symbol, barevnost a typografie, které dohromady vytváří grafickou značku, neboli logo. K vizuálnímu stylu se často přiřazuje také firemní slogan, který značku doprovází a zdůrazňuje její komunikační funkci. Jednotný vizuální styl by měl graficky vyjadřovat poslání a hodnoty společnosti. Vychází z její dlouhodobé obchodní strategie, odlišuje ji od konkurence a vymezuje ve vztahu k zákazníkům. Prvky vizuálního stylu však nestačí vytvořit, je třeba definovat jejich tvary, kodifikovat jejich vzájemné poměry, je nutné stanovit pravidla pro jejich aplikaci a určit způsob firemní prezentace jako logický, přesný a závazný systém. I to je však nedostatečné, užití vizuálního stylu je nutné důsledně dodržovat, a to nejen navenek společnosti, ale i směrem k zaměstnancům. Kvalitně aplikovaný vizuální styl vyžaduje důsledné a konzistentní používání a průběžná, nikdy nekončící kontrola je nezbytnou součástí. Teprve pak je možné hovořit o jednotném vizuálním stylu jako o součásti identity společnosti.

Podobu jednotlivých prvků vizuálního stylu většinou specifikuje grafický manuál. Jedná se o soubor závazných pravidel a předpisů, příkladů a doporučení, jak postupovat při aplikaci vizuálního stylu na různé předměty, materiály, vozidla, budovy, tiskoviny a další nosiče značky. Manuál by měl vedle správných ukázek aplikací obsahovat i nepovolené varianty značky, měl by být co nejvíce vypovídající, i když nikdy nemůže obsáhnout všechny možnosti. V praxi bývá někdy složité vytvořit takový grafický manuál, který dokáže podchytit veškeré aplikace značky tak, aby nenastal případ, který se bude muset řešit individuálně. Proto bývá ve společnostech určený specialista, který v případě, že manuál neřeší daný konkrétní případ, pomůže vyřešit aplikaci vizuálního stylu tak, aby byl v souladu s celkovým dojmem a odpovídal konečnému estetickému obrazu firmy.

Kvalitně a profesionálně zpracovaný grafický manuál by měl být:

- systematický, neboť vizuální styl se musí odvíjet od transparentního systému,
- přehledný, tak, aby byl použitelný pro laiky a přínosný pro profesionály,
- rozsahově adekvátní; otevřený, tj. doplnitelný o další aplikace beze změn základních atributů vizuálního stylu a pravidel užití,
- srozumitelný, jinak je nepoužitelný a zavádějící, je nutné všechny vizuální standardy pregnantně popsat a definovat,
- věcně správný, neboť je nevhodné, definuje-li manuál jako standard chybu, ať již typografickou, estetickou, věcnou nebo jazykovou,
- praktický - tento požadavek souvisí s formální úpravou manuálu, je vhodné ho strukturovat tak, aby byly použitelné i jeho dílčí části, měl by mít co nejrozsáhlejší přílohy na datových nosičích, manuál musí uživatelům práci usnadňovat, tzn. obsahovat potřebné informace a ne pouze dekorativní formální definice
- jednoznačný, tzn. nepřipouštějící jiný než správný výklad.

Grafické manuály byly v minulosti používány zejména v tištěné podobě, což je poměrně finančně náročné. Velký důraz je dán na kvalitu tisku, použití přímých barev. V posledních letech se více využívá elektronické formy grafického manuálu, která je pohotovější a lze ji zaslat prostřednictvím elektronických médií. Profesionálně vytvořený manuál obsahuje elektronickou formu jednotlivých prvků vizuálního stylu, tj. značku na různých typech podkladů, v různých provedeních a formátech, doplňkové grafické prvky i případné přímé aplikace. Je to výhodné zejména pro další spolupracující grafická studia či reklamní agentury, ale i další dodavatele, kteří pracují s určitým typem stavebnice podle určených pravidel, nevytváří samostatně prvky vizuálního stylu, a tudíž je minimalizováno riziko nesprávného užití. Profesionální a konsistentně vedený vizuální styl vytváří jedinečnou výhodu v marketingové komunikaci, a to odlišení oproti konkurenci. Značka je základní nástroj identifikace produktu nebo služby, poskytuje jedinečnou možnost diferenciací v rámci určitého odvětví. Proto je velice důležité tuto hodnotu chránit proti případným pokusům o neoprávněné použití. Značku je vhodné registrovat pro území a odvětví, ve kterém firma podniká. Registrace slovních, kombinovaných a grafických ochranných známek je v České republice prováděna Úřadem průmyslového vlastnictví.

Kromě firemní identity a jednotného vizuálu má na firemní komunikaci zásadní vliv **firemní kultura**. Pokud společnost nemá jasný cíl, směr a je nejednotně řízená,

neznamená to, že nemá společné prvky. I v takovém poměrně chaotickém prostředí určitá firemní kultura existuje. V těchto případech však nebývá takto samovolně vznikající kultura vhodná pro zdravé podnikatelské prostředí se správnou motivací. Firemní kulturu je možné definovat mnoha způsoby. Jedna definice říká, že jedná se o „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“¹²

Trochu jinak firemní kulturu vymezuje E. H. Schein, který ji podkládá za „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.¹³

Organizační kultura je nehmateľný, velice složitý, těžce definovatelný a popsateľný jev, který má však zásadní vliv na chod podniku, na jeho výsledky, úspěchy. Pokud ve firmě panuje vyhovující firemní kultura, může být zdrojem síly, vysokého potenciálu, a tím i konkurenční výhody. Nevhodná kultura naopak může společnost brzdit, může být základním problémem, proč se nedaří aplikovat změnové programy pro zlepšení efektivity.

Obecně je kultura určitým souborem společně sdílených hodnot ve skupině, ve společnosti. Jde o normy chování, vzory a příklady, jasně definované postoje, které ovlivňují interní chod jakékoliv organizace nebo skupiny lidí. Firemní kultura má silný vliv na způsob vnímání a myšlení jednotlivců. Z hlediska externího působení firmy je role kultury klíčová, zejména v současnosti, kdy produkty a zboží mají shodný charakter a jednou z možností konkurenční výhody jsou právě doprovodné služby, servis, klientský přístup a chování k zákazníkovi. Trh se vyvíjí velice dynamicky, rychle. Pokud se společnosti chtějí udržet na vrcholu musí jejich základní charakteristikou být adaptabilita, rychlá implementace změn, kvalita a osobní přístup ke klientům. Poslední uvedené se stává nezbytnou podmínkou existence jakékoliv firmy. Díky zvyšující se globalizaci stojí velké nadnárodní koncerny před problémy multikulturního řízení, kdy mezi jednotlivými národy mohou existovat zcela zásadní rozdíly vyžadující rozdílné přístupy v řízení.

¹² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 11. ISBN 80-247-0648-2.

¹³ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

Kultura ať již řízená nebo samovolně vznikající je vystavena mnoha vlivům. Vliv národní kultury, společné historie, ekonomického nebo kulturního prostředí má nejšířší význam. Integroční prvky, mezi které patří společný jazyk, média, sdílený výchovný a vzdělávací systém, politická situace, spojují velké skupiny lidí, přestože hranice zemí mají a budou mít v budoucnu spíše roli administrativní než fyzickou. Rozhodnutí nadnárodních firem, kam umístit svoji výrobu, se opírá nejen o ekonomické faktory, ale závisí i na typu národní kultury, na vlastnostech jejich budoucích zaměstnanců. Podle toho je volen styl řízení a je zvažováno jaké národnosti má být management firmy. Pro tyto účely jsou prováděny různé průzkumy chování a srovnávány obecné charakteristiky národů. Například při srovnání českých a slovenských pracovníků jsou Češi popisováni jako národ, rozhodující a jednající na základě racionality a faktů. Naopak na Slovensku se velice často setkáte s jednáním založeným na emocích, což v pracovním procesu může znamenat častá nedorozumění a špatnou výkonnost.

„Rozvoj firemní kultury předpokládá nejen participativní způsob vedení zaměstnanců a jejich dobrou informovanost o dění ve firmě, ne pouhé akceptování firemní strategie a cílů, ale sdílení vize firmy, poslání, hodnot, motivaci zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou.“¹⁴ Kulturu společnosti ovlivňuje prostředí, trh, na kterém společnost působí, podnikatelské okolí, pravidla a zvyky. Značné rozdíly lze vysledovat v případech, kdy firma podniká v silně konkurenčním prostředí, a v situacích, kdy je společnost v monopolním postavení. Je nezbytné, aby společnost a její pracovníci měli podobné, ne-li shodné hodnoty a postoje, jakými je charakterizováno jejich prostředí. Patrné rozdíly v kultuře se vyskytují i v rámci jedné organizace. Jsou dány požadavky na jednotlivé profese. V marketingovém oddělení je kladen důraz na kreativitu, intuici a týmovou práci. Cílem je shromáždit co nejvíce rozdílných osobností a individualit. Není důsledně vyžadováno dodržování všech pravidel, jako je např. styl oblékání nebo přesně stanovená pracovní doba. Naopak v případě výrobní sekce je nutné, aby veškeré procesy byly jednoznačně specifikovány a dodržovány.

Kultura společnosti je také formována jejím zakladatelem. Jeho role při utváření kultury společnosti je zcela ojedinělá. Jsou to odvážní lidé s jasnou vizí, s přesně definovaným cílem, kteří mají vyhraněné názory, postoje, hodnoty. Již při výběru svých spolupracovníků formují budoucí kulturu jejich firmy. Při zakládání společnosti je nutné improvizovat, flexibilně reagovat na nové problémy a postupně definovat vnitřní pravidla společnosti. Pokud je zakladatel silnou osobností, se schopností realizovat svá

¹⁴ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 77. ISBN 80-868-5117-6.

předsevzetí, a tudíž je uznávaným a úspěšným člověkem, budou členové jeho organizace následovat jeho příklad a přejímat jeho styl, jeho kulturu. I v případech již dlouhodobě existujících firem je role vůdce zásadní. Pokud v čele společnosti zaujme místo někdo, kdo není schopen přinášet řešení, nemá přirozenou autoritu a je nejistý a nekonzistentní ve svých rozhodnutích, může nastat ve firmě chaos. Nastane rozdělení do více skupinek, které pak bojují mezi sebou, a společnost věnuje více energie na vnitřní boje o pozice a sílu než snaze uspět na vnějším trhu.

Vliv na firemní kulturu má i velikost a délka existence společnosti související s evolučními fázemi organizace, kdy na počátku jsou důležité vlastnosti jako je flexibilita, improvizace, pružnost společnosti. Ve středním období firmy se zavádějí a definují jasně stanovené cíle, pravidla, společnost roste a je velice důležité udržet jednotnou firemní kulturu. Ve stádiu zralosti firmy často dochází ke stagnaci. Je to období interní stability, kdy existují určité obavy z nových vlivů. Uctívají se původní hodnoty a postoje, firma se vrací do minulosti a dochází ke krizi, kterou může vyřešit jen transformace celé společnosti.

Důvodů pro budování silné firemní kultury je několik. V první řadě poskytuje společnosti konkurenční výhodu na trhu, je zdrojem motivace, spokojenosti zaměstnanců. „*Kultura firmy umožňuje identifikovat, usměrňovat, kultivovat, uvolňovat a dále rozvíjet potenciál zaměstnanců.*“¹⁵ Znamená dobře řízenou a koordinovanou organizaci, a tudíž maximální efektivitu. Loajální zaměstnanci, kteří se ztotožňují s cílem společnosti, jsou velice cenným potenciálem. Deklarace managementu jednat ve vytyčeném směru, podle stanovených pravidel, je dobrým příkladem ostatním, snižuje jejich nejistotu, redukuje případné konflikty a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a dobrou atmosféru.

Typologie firemní kultury je uváděná v mnoha variantách od různých autorů, a to buď ve vztahu k organizační struktuře, nebo základě vlivu prostředí či podle chování společnosti. Jan Barták ve své knize *Skryté bohatství firmy* dělí organizační kulturu na čtyři druhy, a to *mocenskou kulturu*, která má jediný zdroj vlivu a je typická pro menší a rodinné podniky. Výhodou je neexistence složité hierarchie a byrokracie, což umožňuje pružně reagovat na změny, na druhou stranu může hrozit zneužití moci. Druhou kulturou je *kultura rolí*, která je typická pro hierarchické funkcionální, centralizované byrokracie, řízené dominantní elitou, vybavenou výkonnou mocí. Výhodou tohoto uspořádání je stabilizace zaměstnanců a sociální jistoty. Riziko představuje chybějící

¹⁵ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 80. ISBN 80-868-5117-6.

zpětná vazba, nepružnost a těžkopádnost, pomalá reakce na změny a malá orientace na cíl. Chybí zde inovace a kreativita, flexibilita a dynamika. Třetí popsanou firemní kulturou je *kultura úkolů*, která je charakterizována procesně-maticovým řízením, kde více záleží na odborných znalostech jednotlivců než na pracovní funkci či postavení. Výhodou je v tomto případě kreativita, flexibilita, schopnost orientovat se v měnícím turbulentním prostředí. Čtvrtým, posledním typem organizační kultury je *osobnostní kultura*, což je specifická kultura osob, spojených vlastními zájmy. Nikdo není dominantní, prim hrají odborné znalosti a dovednosti každého jednotlivce, typicky lékaře, právníky, architekty). Úkoly jsou vytyčeny pouze rámcově a jejich řešení vyžaduje vysoký stupeň nasazení, originality a kreativity. Výhodou je možnost uplatnění vysoce kompetentních jedinců, riziko pro existenci organizace může představovat nízká loajalita a zainteresovanost účastníků.¹⁶

V českém prostředí je kultura organizace oblastí, která je velmi často podceňována. Zejména ve středních a malých podnicích si vrcholový management zřídka uvědomuje význam a roli firemní kultury. Naopak organizace, které poskytují služby, pochopily, že ve vysoce konkurenčním prostředí přežijí pouze pokud budou mít loajální a spokojené zákazníky. Novodobým trendem se tak stává kultura orientovaná na zákazníka.

2.2 Komunikační mix

„Pro efektivní pokrytí komunikace se všemi partnery firmy existuje sada komunikačních nástrojů, souhrnně označovaných jako komunikační mix. (...) Komunikační mix je kombinace jednotlivých nástrojů komunikace, z nichž každý má své typické znaky, vlastnosti a cíle a může být zaměřen na jinou cílovou skupinu, na jiné partnery.“¹⁷ K nástrojům komunikačního mixu patří Public Relations (PR), reklama a propagace, podpora prodeje, sponzoring, přímý marketing, osobní prodej, výstavy a veletrhy, interní komunikace atd. Ačkoliv s každou skupinou je potřeba komunikovat jiným způsobem, na jiné úrovni a s jinými cíli, přesto je zapotřebí, aby závěrečný komunikační styl byl jednotný a výsledné vnímání všech skupin o dané organizaci se

¹⁶ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 78 - 79. ISBN 80-868-5117-6.

¹⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 6. ISBN 80-251-1250-0.

shodovalo a posilovalo tak žádoucí image. Například není přípustné, aby se zaměstnanci zásadní informace o své společnosti dovídali z novin.

Důležitou formu firemní komunikace představují elektronická média, jako je webová prezentace na internetu nebo na sociálních sítích, ale i tzv. intranet pro zaměstnance. A ať už se jedná o klasickou, tradiční formu komunikace nebo o nové podoby předání informací, důležité je si uvědomovat, že všechny tyto způsoby komunikace musí být vzájemně provázány. Společnost musí mluvit jednotně a důsledně ke všem cílovým skupinám.

2.3 Základní členění firemní komunikace

Podle směřování informací dovnitř nebo navenek firmy lze firemní komunikaci rozlišit na interní, vnitrofiremní komunikaci, a externí komunikaci, určenou široké veřejnosti a zainteresovaným stranám.

„Interní komunikace jako součást péče o vztahy uvnitř společnosti přispívá k posílení soudržnosti, motivace a loajality zaměstnanců, k dobrým vztahům s vedením, které tak získává velmi cennou zpětnou vazbu.“¹⁸ Je velmi účinným nástrojem při budování firemní kultury a vztahu mezi zaměstnancem a firmou. V obtížných dobách může zásadním způsobem rozhodnout o budoucnosti celé organizace. Je-li správně koordinována s externí komunikací, vytváří jeden z pilířů správného fungování organizace. „Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, motivaci a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování.“¹⁹

K nejběžnějším prostředkům interní komunikace patří osobní komunikace formou porad, diskuzí nebo rozhovorů, telefonická komunikace, písemná komunikace formou vzkazu, příkazu, dopisu, faxu, metodického pokynu, směrnice, firemních novin, časopisu či nástěnky, elektronická komunikace pomocí e-mailu, newsletteru, chatu, online rozhovoru nebo video konference.

¹⁸ PLEON Impact: *Interní komunikace*. [online]. 2012 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.pleon-impact.cz/interni-komunikace>

¹⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 4. ISBN 80-251-1250-0.

Bez ohledu na velikost organizace je fungující vnitřní komunikace nezbytná, neboť zaměstnanci jsou klíčovým článkem v budování a udržování dobré pověsti; jsou největším kapitálem a skrytým bohatstvím každé firmy. Do značné míry oni rozhodují o jejím úspěchu či neúspěchu, proto je nutné věnovat interní komunikaci mimořádnou pozornost. *„Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku.“*²⁰

Naprosto jedinečnou důležitost získává interní komunikace v dobách krizových témat, jako například fúze a integrace firem, vyčlenění části firem, změna vnitřní organizační struktury, změna organizace práce, rušení části aktivit firmy, propouštění zaměstnanců, rozjezd nových aktivit firmy nebo průmyslové nehody a havárie. Dobře zvládnutá interní komunikace v době krize může zcela zásadně rozhodnout o úspěšném zvládnutí situace. Nevhodná komunikace může mít negativní dopad na nové zakázky a může frustrovat zaměstnance – tím snížit produktivitu a kvalitu jejich práce, poškodit značku a snížit hodnotu akcií. Může dokonce ohrozit samotnou existenci firmy, pokud by došlo k absolutní ztrátě důvěry. Bylo by ovšem fatální chybou zúžit interní komunikaci na vysvětlování kritických témat. Začne-li podnik komunikovat se svými zaměstnanci až v době krize, může jistě leccos zachránit. Nikdy však nedosáhne takových výsledků, jako když pravidelnou a otevřenou komunikací v dobách „klidu“ vytvoří vztah silné důvěry. Zaměstnanci se chovají stejně jako jiné cílové skupiny: začneme-li s nimi komunikovat až v době našich potíží, budou se cítit vždy trochu stranou.

Pomineme-li krizová témata, interní komunikace má své nezastupitelné místo také jako motivační nástroj. Jejím cílem jsou loajální, výkonní, spolehliví, informovaní a motivovaní zaměstnanci. Pro drtivou většinu zaměstnanců je velmi důležitý pocit, že je někdo informuje o tom, co se ve firmě děje, jak oni osobně přispívají k rozvoji společnosti a že si jejich práce někdo všimá a oceňuje ji. Jen tak může zaměstnanec získat pocit sounáležitosti s firmou, pro kterou pracuje. Navíc, nejlepším zdrojem myšlenek pro zlepšování jsou vždy vlastní zaměstnanci. Důležitou roli přitom hraje obousměrnost proudu informací a komunikace, nebo lépe řečeno její vícesměrnost, kdy komunikace proudí současně horizontálně i vertikálně. *„Účinná vnitřní komunikace musí být obousměrná, tedy přicházet jak od vedení směrem dolů*

²⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, s.215. ISBN 80-247-0650-4.

k řadovým pracovníkům, tak také od řadových pracovníků směrem k vedení. Jenom tak se dá využít „moudro zespodu“.²¹

Externí komunikací je míněna veškerá komunikace směřující ven z firmy. Spadá do ní komunikace komerční i nekomerční, zahrnuje všechny formy marketingové komunikace. Chce-li firma působit na své okolí tak, aby si zachovala, případně vybuodovala a rozšířila jeho přízeň a zájem veřejnosti obecně, musí pečlivě zvažovat a plánovat svá sdělení. *„Dobře vykonávaná publicita může vyvolat zákaznickou poptávku ještě dříve, než spustíte samotnou reklamní kampaň.“²²*

„Forma komunikace s jinými organizacemi a s veřejností probíhá podobně jako komunikace vnitropodniková celou řadou komunikačních kanálů.“²³ V současné době je nejrozšířenější formou nadlinková komunikace, do které firmy investují většinou nejvíce prostředků určených na komunikaci. Jedná se o inzerci v televizi, časopisech, v rádiích, na internetu, patří sem také veškeré formy venkovní reklamy jako jsou billboardy, citylighty, mobilboardy na autobusech, ale oblíbená je i tzv. indoor reklama, kde není výjimkou, že nás reklamy oslovují i v supermarketech, nákupních centrech, na toaletách a dalších netradičních místech. Není divu; cílem komerční reklamy je zaujmout a prodat. Při hodnocení reklamy jsou často uváděna mylná kritéria hodnocení jako je kreativita, líbivost. Přestože se reklama lidem líbí, neznamená to, že ji dokáží přiřadit ke správné značce, že je přesvědčí a přiměje ke koupi inzerovaného zboží.

Další, nesmírně důležitou formou externí komunikace je PR. Existuje nepřeberné množství různých definic, zachycujících podstatu PR. Podrobněji se tomuto tématu budu věnovat v samostatné kapitole „PR jako nástroj firemní komunikace“, nicméně je na místě říci k tomuto tématu alespoň pár základních slov. PR lze charakterizovat několika klíčovými slovy, ke kterým patří *„pověst, důvěryhodnost, důvěra, soulad a dosažení vzájemného porozumění pomocí pravdivých a úplných informací.“²⁴*

²¹ HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Grada, 1998, s. 32. ISBN 80-716-9550-5.

²² POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002, xvii, s. 10. ISBN 80-722-6823-6.

²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, s.219. ISBN 80-247-0650-4.

²⁴ BLACK, Sam. *Nejúčinnější propagace: public relations*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994, s. 12. ISBN 80-716-9106-2.

Podle Pavla Pospíšila slouží PR k ovlivňování níže uvedených skupin veřejnosti:

- „Zákazníci
- Zákazníci konkurence
- Investoři
- Konkurenční firmy
- Vlastní zaměstnanci a budoucí zaměstnanci
- Zájmové a nátlakové skupiny
- Orgány státní správy a samosprávy²⁵

Základem filozofie PR je velmi jednoduchý princip, který říká, že je mnohem jednodušší dosáhnout svých cílů a být úspěšný za podpory a pochopení veřejnosti, než pokud organizace čelí nezájmu, opovržení nebo kritice. Opírá se o hodnoty, jako jsou zdvořilost, vkus, inteligence, slušnost a především zodpovědnost a důvěryhodnost. Závisí na zodpovědnosti řídicích pracovníků a mohou být efektivní pouze a jedině tehdy, má-li podporu v nejvyšším vedení. PR lze rozdělit na dvě části – na *reaktivní*, která reaguje na vnější vlivy jako jsou problémy, krize nebo změny ve vedení a jejím hlavním cílem je ochrana pověsti; a na *proaktivní* část, která slouží zájmům organizace i veřejnosti a vyskytuje se ve formě poradenství.

To, že se firma bez komunikace neobejde, není žádnou novinkou. Spíše než o existenci komunikace je nutné se bavit o jejím způsobu a formě, jak komunikuje, co je obsahem sdělení, komu jsou určena a jak často. Lze ji vystihnout takto – samotná komunikace není všechno, ale stojí za vším. Mnohé firmy, kterým záleží na svém mediálním obrazu a pečlivě jej budují, proto spolupracují na zajištění efektivní a pozitivní komunikace za pomoci poradců a konzultantů z řad PR agentur a dalších odborníků.

2.4 Tvorba komunikační strategie

Tím, jak společnost komunikuje a jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy. Marketing je založen na komunikaci, vlastně staví na neustálé komunikaci se

²⁵ POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002, xvii, s. 4. ISBN 80-722-6823-6.

zákazníkem. Chce-li firma vytvořit úspěšnou marketingovou komunikaci, musí splnit některé základní předpoklady. Musí mít nejprve vypracovanou a vypěstovanou firemní identitu, kulturu a příznivý image. Na základě poznatků o makroprostředí a trhu musí mít co nejpřesněji definovat zákazníka, včetně jeho socioekonomických charakteristik a co nejlepších znalostí jeho požadavků a potřeb. Musí mít specifikovanou nabídku, která vystihuje či ještě lépe překonává požadavky a představy zákazníka, přináší mu víc než očekávaný užitek a výhody, včetně výhod zavedené a uznávané značky a v neposlední řadě musí mít konkrétně stanovenou strategii. Plán komunikace je součástí marketingového plánu a ten zase součástí strategického plánu firmy. Podle Kotlera je proces tvorby účinné marketingové komunikace sousledností šesti kroků, a to analýzy situace, určení cílových příjemců, stanovení komunikačních cílů, sestavení sdělení a rozhodnutí se o použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, technik, kanálů a médií a vypracování rozpočtu.²⁶

Metod pro stanovení rozpočtu je hned několik; nejlepší možností je určit rozpočet podle cílů, kterých chce společnost dosáhnout (metoda cílů). Podle metody konkurence vyčleňuje firma takový objem finančních prostředků, aby se vyrovnala svým konkurentům. V případě metody procenta z obrátu/příjmů stanoví management částku pomocí určení procentního podílu z obrátu/příjmů firmy. Metoda možností znamená, že firma dá na rozpočet tolik, kolik má k dispozici. Bohužel tato metoda ignoruje funkci propagace jako investici a znemožňuje dlouhodobé plánování.

Co se měření výsledků týče, je těžké odlišit, co je výsledkem právě probíhající kampaně a co výsledkem dlouhodobého trendu či probíhající konkurenční kampaně. Před zahájením kampaně se používají tzv. pre-testy, v průběhu průběžné testy a post-testy pak zjišťují splnění cílů a dosah kampaně. Samozřejmě je nutné vycházet z cílů, které měly být splněny (tedy vyhodnocení komunikačních nebo prodejních účinků). Nejčastěji jsou používány testy rozpoznání, testy zapamatování a hodnocení prodejní úspěšnosti.

²⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 574, ISBN 978-802-4715-452.

2.5 Specifika komunikace v bankovním sektoru

„Slovo „banka“ má svůj původ v italském *banco*, které znamená *lavici*, kde středověcí peněžní obchodníci provozovali svou činnost. Tyto obchody se tehdy děly na křižovatkách obchodních cest.“²⁷ Předchůdci bank byli směnárníci a peněžníci, kteří se začali objevovat tři tisíce let před naším letopočtem. Spolu s rozmachem peněz docházelo i k rozvoji souvisejících služeb, a bankovní sektor, jak jej známe dnes, je toho výsledkem.

Prvořadým cílem (nejen) bank je maximalizace zisku z dlouhodobého hlediska, z čehož ostatně vychází požadavky na vhodnou marketingovou komunikaci. V bankovním sektoru je obzvláště důležité, aby komunikace působila důvěryhodně. Z pohledu marketingové komunikace má určitá specifika, která mají zásadní vliv na způsob a tvorbu komunikace bank s veřejností.

Prvním specifikem je samotný předmět podnikání, tedy *peníze*, ke kterým mají lidé od nepaměti velmi zvláštní vztah, který je také trochu paradoxní – objektem zájmu jsou peníze samotné, nikoliv způsob směny. Druhým specifikem je *zákazník*. Potenciálním zákazníkem je totiž v podstatě každý, neboť v dnešním světě bezhotovostního platebního styku, bankovních účtů, kreditních karet a internetového bankovníctví je téměř nemožné se tomu vyhnout. Dalším, v pořadí třetím specifikem bankovního sektoru jsou *prodejní místa*, tzv. pobočky, kde jsou bankovní služby nabízeny a na jejichž dostupnosti je zákazník závislý. Pouze velké bankovní domy si mohou dovolit hustou síť poboček. Tyto prodejní místa se pak stávají reklamním prostorem banky, musí vypadat atraktivně a přitom vzbuzovat pocit šetrnosti a důvěryhodnosti. Dnešní trend, ovlivněný dobou internetového bankovníctví, ovládaného z pohodlí kanceláře nebo domova, ovšem směřuje k co nejmenší frekvenci návštěv poboček. Banky tak snižují své provozní náklady. Dalším významným aspektem, v pořadí čtvrtým specifikem, je *závislost na makroekonomickém vývoji a politice státu*. Finanční služby jsou více než náchylné na vývoj makroekonomiky daného státu – na daně, fiskální a monetární politiku státu nebo zákonodárnou oblast, což má přímý vliv na cenu peněz a vývoj úrokových sazeb. Svou roli hrají také politická rozhodnutí, která se projevují ve společenských trendech formou nabídky produktů, které jsou daňově či jinak zvýhodněny, např. stavební spoření nebo hypotéky. Pátým

²⁷ NACHER, Patrik. *Strategie: Reklamní gigant s malou důvěrou* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/reklamni-gigant-s-malou-duverou-strategie-24-10-2005-357.html?diskuse=1>

specifikem bankovního trhu je *dlouhodobost, důvěryhodnost a bezpečnost*, neboť prosperita bank závisí především na dlouhodobé spolupráci s klientem. Snaha banky o komunikaci by neměla končit podpisem smlouvy, neboť vzhledem k povaze podnikání je vhodná stálost a předvídatelnost chování klientů. I sami klienti chtějí mít jistotu, že je o jejich peníze dobře postaráno. Šesté specifikum spočívá v *hrozbě negativní medializace*. Bankovní služby jsou pod neustálým drobnohledem médií a veřejnosti, a vzhledem k historii bankovního sektoru u nás, spojeného s krachy bank a nucenými správami v průběhu 90. let, úvěrovými podvody, úniky dat, problematikou bankovních poplatků apod., se jedná o velmi choulostivé téma, náchylné k negativnímu vnímání médií a veřejností. Posledním specifikem je *způsob rozhodování klienta*. Ten se několikrát za život rozhoduje, jakému bankovnímu domu svěří své finance. Analyzuje a srovnává jednotlivé varianty, nepodléhá náhodným rozhodnutím. Bankovní sektor má oproti ostatním odvětvím ještě jedno specifikum, vztahující se k médiím, a to že bankovní domy mohou být vlastníky části nebo i celých médií, což může mít samozřejmě velký vliv na budoucí mediální obraz dotyčné banky.

„Komunikace bankovních institucí je většinou zaměřena na značku, na jméno, jinak řečeno na obecný či zjednodušený popis charakteristiky banky.“²⁸ Na službu, kterou dříve hravě zajistil tuctový inzerát v novinách, dnes musí být pro upoutání pozornosti užita mnohem širší škála reklamních nosičů. Komunikační prostředky jsou voleny tak, aby zasáhly největší možný počet potenciálních cílových příjemců. Kvůli tomu rostou celkové výdaje do reklamy, které se rok od roku zvyšují. Propad byl zaznamenán pouze v krizových letech 2008 až 2010, od té doby náklady bank na efektivní komunikaci opět rostou.

V poslední době nejčastěji plní stránky novin a reportáže televizního zpravodajství informace o vysokých bankovních poplatcích a o sporu bank s poplatkovými iniciativami, které sdružují nespokojené klienty bank, kteří chtějí vrátit mimo jiné poplatky za vedení úvěrových účtů. Toto téma ovšem není na české mediální scéně žádnou horkou novinkou, o poplatcích a jejich výši se v médiích hovoří již řadu let. *„Komentátoři, ekonomové, ale i běžní lidé (klienti bank) si dnes často prostřednictvím sdělovacích prostředků kladou otázky, z nichž je patrné, že jim na ně odpověď nedává žádná reklamní kampaň - jaké je postavení a závaznost všeobecných, zvláštních a speciálních obchodních podmínek a jaké jsou možnosti*

²⁸ STRATEGIE. *Reklamní gigant s malou důvěrou* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/reklamni-gigant-s-malou-duverou-strategie-24-10-2005-357.html?diskuse=1>

klientů neodsouhlasit jejich změnu, proč a za co se platí poplatky, nejvíce diskutovatelná je pak jejich výše, duplicita, srovnání s obdobnými poplatky u mateřských institucí, které naše banky vlastní a jejich legitimnost (poplatek za zrušení účtu apod.), kolik peněz z kapes daňových poplatníků plynulo do bankovního systému v průběhu 90. let, kolik nás stálo ozdravení bankovního sektoru a příprava pro privatizaci.²⁹

Z posledního průzkumu, který iniciovala Česká bankovní asociace v lednu 2014 na reprezentativním vzorku 1224 respondentů ve věku 18+ v rámci celé ČR vyplývá, že dochází k velmi mírnému zhoršování vnímání bank veřejností. Občané si sice uvědomují vliv bank na ekonomiku, ale ne tolik na současnou ekonomickou situaci. Větší vliv bankám přisuzují lidé s vyšším příjmem, ale také osoby bez příjmu a střední věková generace 35-54 let. Nejvíce skeptická ke vlivu na ekonomiku je nejmladší generace. Funkci České národní banky (dále ČNB) vnímají neutrálně, stejně jako přínos zahraničních vlastníků bankovních domů. Vnímání ČNB je zcela jistě ovlivněno jejím podzimmím zásahem do kurzu koruny a následným zvýšením cen některých produktů. Zdraví bankovního sektoru je ze strany klientů sice vnímáno lehce pozitivně, ale neodpovídá tomu šíře nabídky a kvalita bankovních služeb, kterou hodnotí jako přiměřenou, nikoliv však ideální. Většina klientů je toho názoru, že v zahraničí by na tom byli trošku lépe. Srovnatelně se stejným průzkumem z roku 2011 hodnotí srozumitelnost nabídky spíše pozitivně, nicméně banky jsou hodnoceny kriticky vzhledem k osvětě o finanční gramotnosti a také v nabídce produktů pro znevýhodněné skupiny. Dalším kritickým bodem je cena služeb. Nejčastěji klienti opouští svou původní banku kvůli výši poplatků a sazeb, kvůli nepříjemným zkušenostem nebo prostě proto, že chtějí mít vše „pod jednou střešou“. Plusem je, že lidé považují bankovní trh za nasycený a myslí si, že další banky na českém trhu již nejsou zapotřebí. Důležité je v tomto případě dodat, že všechna výše uvedená hodnocení korelují s celkovou spokojeností daného klienta s jeho hlavní bankou; tedy čím víc je klient spokojen „doma“, tím lépe hodnotí i celý bankovní trh.

²⁹ STRATEGIE. *Reklamní gigant s malou důvěrou* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/reklamni-gigant-s-malou-duverou-strategie-24-10-2005-357.html?diskuse=1>

3 PR JAKO NÁSTROJ FIREMNÍ KOMUNIKACE

Aby byla komunikace společnosti úspěšná, měly by být dodrženy určité minimální požadavky při její tvorbě. Efektivní a úspěšná komunikace se opírá o etické principy, jako jsou legálnost, čestnost a slušnost, dále o jasnost a srozumitelnost, o správný výběr cílové skupiny, o shodné motivy, jejichž použití v jednotlivých reklamních prostředcích výrazně zvyšuje zapamatování komunikace, o fakta a také o smysl pro společenskou odpovědnost. To všechno zajistí správně nastavené PR aktivity, které patří k základním nástrojům úspěšné firemní komunikace a které jsou ovlivněny firemní identitou a kulturou.

Význam pojmu Public Relations, který v českém překladu znamená vztahy s veřejností, přiblíží definice Institutu Public Relations. Ta byla odbornou veřejností přijata roku 1978 a popisuje PR jako *"záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností."*³⁰

Většina teoretických poznatků v odborné literatuře se shodne na tom, že se jedná o dlouhodobý řízený proces, jehož cílem je dosažení porozumění a důvěry mezi danými subjekty. Public relations jsou založeny na vyhledávání, budování a udržování vzájemně prospěšných vztahů mezi organizací a různými zájmovými skupinami, které jsou činností organizace ovlivňovány, za účelem dosažení stanovených cílů organizace. Keller uvádí, že *„i když jsou public relations nedocenitelné během marketingové krize, je třeba, aby byly rutinní součástí veškerých programů marketingových komunikací."*³¹

Jak uvádí Jitka Vysekalová v knize Psychologie reklamy, *„Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností."*³²

Podle Pavla Pospíšila public relations slouží primárně k ovlivňování jednotlivých skupin veřejnosti, které tvoří zákazníci, zákazníci konkurence, investoři, konkurenční firmy, zaměstnanci a žadatelé o práci, zájmové a nátlakové skupiny, orgány státní

³⁰ ASOCIACE PUBLIC RELATIONS AGENTUR. *Co je PR* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html

³¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Grada, 2007, s. 346. ISBN 978-80-247-1481-3.

³² VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 22. ISBN 978-80-247-2196-5.

správy a samosprávy. Primární podstatou public relations je podle něj promyšlená a účelná komunikace se všemi zainteresovanými stranami, ke kterým můžeme navíc ještě přiřadit obchodní partnery, dodavatele, oborové asociace a svazy, banky, média, regionální subjekty působící v sousedství nebo tvůrce legislativy.

Cílem PR je vytvořit příznivé podmínky pro prosazování vlastních zájmů a názorů prostřednictvím zdravé komunikace. Každá firma chce být veřejností vnímána pozitivně – k vytváření dobré pověsti slouží mimo jiné právě public relations. Důležitou roli v práci s veřejností hraje důvěryhodnost, která má moc ovlivnit i tu část veřejnosti, která jinak není přístupná reklamě. Přestože se nejedná o přímou komunikaci za účelem prodeje, dokáže ovlivnit i zvrátit nákupní rozhodnutí.

Asociace Public Relations Agentur uvádí tyto charakteristiky public relations:

- „PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.
- PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje, aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně.
- PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou.
- PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní.
- Kde je to vhodné, PR se snaží sladovat soukromé a veřejné zájmy. PR jsou více než pouhé přesvědčování: jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image.
- PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity.
- PR řídí obojí, tj. pověst i vnímání firem*, značek a jednotlivců.³³

Podle Clarka Claywooda lze public relations rozdělit na dílčí typy PR podle toho, na koho jsou aktivity zaměřeny, a to na *interní PR*, které cílí na efektivní komunikaci uvnitř firmy za účelem fungující spolupráce, zajištění produktivity a loajality

³³ ASOCIACE PUBLIC RELATIONS AGENTUR. *Co je PR* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html

k firmě; a dále na *externí PR*, zaměřené na vytváření vztahů s vnější veřejností a se všemi zainteresovanými stranami (zákazníci, média, široká veřejnost).³⁴

Pro celistvé porozumění, co pojem PR všechno znamená, je podle APRA důležité si uvědomit, že se jedná o nepřetržitou aktivitu, činnost vyvolanou potřebami ji provádět, plánovanou činnost s vysokou mírou koordinace s jinými aktivitami, nástrojem k úspěšnému startu organizace, způsobem, kterým lze měnit pohledy, názory, vnímání image a budovat reputaci firmy, jsou reakcí na události a v neposlední řadě prvkem trvalé kampaně či ofenzívy.

Velkou roli v tomto případě hrají také PR agentury. *„Realitou se stává 24 hodinové propojení mezi PR agenturou a klientem, zejména poté, kdy PR firmy začaly používat internet k řízení, koordinaci a komunikaci mezi sebou, s kanceláři v zahraničí či přímo s klienty.“*³⁵

3.2 Nejčastěji užívané nástroje PR

Media relations, jinak nazývané také jako press relations, představuje spolupráci se sdělovacími prostředky a jednu z nejdůležitějších oblastí PR aktivit. Jejím cílem je vybudování nejlepších možných vztahů mezi organizací a novináři a především řízená koordinace toku informací. Probíhá formou rozhovorů s novináři, publikací tiskových zpráv, pořádáním tiskových konferencí a běžnou denní komunikací s novinářskou obcí.

V dnešní informační společnosti mají rozhodovací vliv na atmosféru a vnímání právě média, která mají ve svých rukou obrovskou moc a možnost rozhodovat o tom, jaký druh informací o organizaci bude použit. Na misce vah se na jedné straně ocitají pozitivní informace, na druhé straně pak negativní informace. Obě však dokáží ovlivnit veřejné mínění natolik, že si zaslouží pozornost každé firmy, které na svém mediálním obrazu, image a názoru lidí záleží.

Není žádnou novinkou, že pro čtenáře a příjemce zpráv je redakční sdělení významně věrohodnější, než klasická reklama. Cílené utváření mediálního obrazu by tak mělo být automatickou součástí externí firemní komunikace a také jakýmsi

³⁴ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno, 2003, xxxvii, s. 405. ISBN 80-722-6886-4.

³⁵ ASOCIACE PUBLIC RELATIONS AGENTUR. *Co je PR* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html

podpůrným prostředkem, která dokáže vydláždí cestu pozitivním zprávám a např. firemní kampani. Za hlavní úlohu media relations lze tedy považovat vytváření a udržování pozitivních vztahů s médii a udržovat pozitivní vztahy s médii s cílem úspěšného publikování PR materiálů. Kvalita vztahů mezi účastníky komunikačního procesu je základním předpokladem jeho úspěšnosti, je proto zapotřebí zaměřit se na cílené budování dobrých vztahů dříve, než se objeví téma vhodné k publikaci, které může média zaujmout. Podtrženo a sečteno, primárním cílem media relations je efektivní výměna informací, předcházení nedorozuměním, snaha zabránit šíření nepravdivých informací a samozřejmě také budování dobré pověsti firmy. Základním předpokladem pro jeho úspěšné zvládnutí je znalost mediálního prostředí a mechanismů fungování médií.

Krizová komunikace se dostává do popředí v okamžiku, kdy je ohroženo dobré jméno společnosti jakoukoliv negativní událostí. „*Podobná událost může mít závažný dopad na dotyčnou společnost: může dokonce ohrozit její budoucnost.*“³⁶

Za krizi je v tomto případě považován takový stav, ve kterém hrozí poškození dobrého jména společnosti, ztráta důvěry veřejnosti, potažmo zákazníků a partnerů, negativní publicita, pokles tržeb, nebo je dokonce ohrožena samotná existence společnosti. Tento stav může zapříčinit mnoho událostí typu velké havárie, kalamity, katastrofy, nehody anebo neštěstí, které přitahují zájem médií a veřejnosti. Negativní publicita může mít dalekosáhlé důsledky pro image firmy, je tedy dobré takovéto situace předvídat a mít připravený *plán krizové komunikace*, jehož cílem je udržení dobré pověsti firmy a důvěry klientů, zajištění efektivní spolupráce všech dotčených stran, zachování dobrých vztahů s veřejností, zabránění vzniku a šíření paniky, zavedení bezpečnostních opatření a v neposlední řadě také eliminování dopadu negativní publicity. Plán krizové komunikace musí také zahrnovat formu koordinace toku informací mezi všemi zainteresovanými stranami, které tvoří management společnosti, její zaměstnanci, rodinní příslušníci, veřejnost, média a dle situace také složky Integrovaného záchranného systému, odborníci a vyšetřovatelé. Klíčovým faktorem efektivnosti je v tomto případě rychlost.

Dobrym způsobem, jak budovat dobré vztahy s klienty, partnery, zaměstnanci a obecně s veřejností je **sponzoring**. Je založen na obchodním vztahu, který je smluvně ošetřen a funguje na principu služby a protislужby. Sponzor nabídne finanční nebo materiálové plnění, a na oplátku dostane protislужbu, většinou ve formě prostoru pro

³⁶ BLACK, Sam. *Nejúčinnější propagace: public relations*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994, s. 149. ISBN 80-716-9106-2.

logo nebo reklamu. „Sponsoring se liší od reklamy tím, jak funguje. Zatímco reklama má ambice přimět příjemce sdělení k změně chování, k akci (call-to-action), sponsoring „jen“ spojuje značku s hodnotami sponzorovaného subjektu.“³⁷ Hlavním cílem sponsoringu je tedy zvýšení povědomí o značce, publicita a zlepšení či prohloubení vztahů s cílovou skupinou. Sponsoring umožňuje budovat pozitivní image a propojuje pozitivní emoce a zážitky se značkou. Na rozdíl od dárcovství jsou jeho cíle ryze komerční. Existuje několik typů sponsoringu – nejčastěji se setkáme se sponsoringem sportovních a kulturních událostí. Dále můžeme mluvit také o sponsoringu sociálním, společenském, vědeckém, mediálním a politickém.

Z komunikačního hlediska je velmi zajímavým nástrojem pro řízení PR aktivit tzv. **společenská odpovědnost firem**, jejíž primární podstatou je začlenění sociálních a ekologických zájmů do firemní strategie. „Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.“³⁸

K rozvoji společnosti jako celku přispívá odpovědné podnikání, které není zaměřeno pouze na generování zisku a bere ohled na zájmy všech skupin lidí, s nimiž přichází do kontaktu. Dalo by se říci, že se jedná o určitou formu seberegulace, která se promítá do obchodního modelu firmy nebo jinými slovy proces, jehož cílem je přijetí odpovědnosti za činnosti dané společnosti a podpora a posílení pozitivního vlivu na všechny zúčastněné strany. Projevuje se například snahou firmy o kvalitu a bezpečnost prodávaných produktů či služeb, snahou o transparentnost, kontinuální péčí o zaměstnance a jejich rozvoj a vzdělávání, zaváděním opatření, která zaměstnancům umožní sladit profesní a pracovní život, cíleným zaměstnáváním znevýhodněných skupin obyvatel či firemní filantropií (dárcovství na dobročinné účely), nebo uplatňováním vnitrofiremní politiky šetrné k životnímu prostředí.

³⁷ MEDIAGURU. *Mediální slovník: Sponsoring* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/sponsoring/>

³⁸ BUSINESS LEAARDS FORUM (BLF). *Co je CSR* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

Pravidlo PENCILS shrnuje nejvýznamnější nástroje PR takto:

- P** = publications (publikace – podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury)
- E** = events (veřejné akce – sponzorování sportovních a kulturních akcí)
- N** = news (noviny – informace o podniku, jeho zaměstnancích a produktech)
- C** = community involvement activities (angažovanost pro komunitu – vynakládání času a peněz pro potřeby místních společenství)
- I** = identity media (projevy podnikové identity – nosiče a projevy vlastní identity)
- L** = lobbying activity (lobbystické aktivity – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření)
- S** = social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti – budování dobrého jména v sociální oblasti)³⁹

3.3 Metody měření efektivity PR

Public relations, stejně jako jiné marketingové aktivity, by mělo umět prokázat, že vynaložené náklady odpovídají prokazatelným výsledkům. Způsob měření efektivity je však obtížnější, zvláště pokud firmy nemají zájem do takového výzkumu dlouhodobě investovat.

Existuje několik druhů výzkumných nástrojů, pomocí kterých lze změřit účinnost PR. Patří k nim kvalitativní a kvantitativní metody, jako jsou hloubkové rozhovory, rozhovory s odborníky, průzkumy veřejného mínění atd. Předmětem zkoumání bývá obvykle mediální ohlas, zkoumání o účinnosti PR aktivit na postoje, názory a chování veřejnosti, partnerů nebo zákazníků, nebo výzkum, týkající se dobré pověsti firmy.

Mezi nejčastěji užívané metody patří bezesporu mediální analýza, která zajišťuje zpětnou vazbu v měření účinnosti vztahů s médii. Jejím základem je detailní rozbor mediálního obrazu daného subjektu, kterým může být společnost, osobnost nebo konkrétní téma. Vyhodnocením zveřejněné publicity získá zadavatel mediální analýzy detailní přehled o mediálním obrazu, který může následně dále rozvíjet. Zkoumána je kvantita a kvalita publikovaných příspěvků, kdy z kvantitativního hlediska lze sledovat počet příspěvků v jednotlivých médiích a jejich rozsah, kdežto kvalitativní analýzy se zaměřují na obsahový rozbor z hlediska témat, na to, v jakém kontextu jsou

³⁹ SVOBODA, Václav. *Propagační kampaně v marketingových komunikacích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 69. ISBN 80-731-8196-7.

informace o subjektu obsaženy, na sledování hodnotového zabarvení příspěvků, nebo zda jsou publikované informace příznivého či nepříznivého charakteru.

Mediální analýza je nesmírně důležitým nástrojem, který poskytuje komplexní přehled o publicitě zadavatele. S její pomocí lze sledovat vývoj mediální pověsti a hodnotit, jakou pozici má daný subjekt v médiích, například i ve vztahu ke konkurenci. Zadavatel díky ní může odhalit pozitivní i negativní aspekty, které mají vliv na jeho celkovou image. Napomáhá při rozhodování a budování pozitivního mediálního obrazu společnosti, produktů či představitelů firmy a díky získaným výsledkům přispívá k budování důvěryhodnosti a dobré pověsti daného subjektu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ HYPOTEČNÍ BANKY

Hlavní podnikatelskou činností, jak již z názvu společnosti vyplývá, je poskytování hypotečních úvěrů běžným občanům – fyzickým osobám, městům, obcím, bytovým družstvům, společenstvím vlastníků a podnikatelům, přičemž klíčovým segmentem její činnosti jsou úvěry určené fyzickým osobám. Navzdory silnému konkurenčnímu prostředí si Hypoteční banka dlouhodobě udržuje první místo na hypotečním trhu v České republice. S tržním podílem 28,5 % v objemu schválených hypotečních úvěrů občanům v roce 2013 opětovně potvrdila postavení lídra na trhu.

Obrázek 1: Logo Hypoteční banky



Zdroj⁴⁰

Hypoteční banka, a.s., vznikla 10. ledna 1991. Sídli v Praze a po celé republice má 26 poboček. Od roku 2007 se Hypoteční banka drží na absolutním vrcholu hypotečního trhu v České republice. Je lídrem v oblasti nově poskytnutých hypotečních úvěrů pro občany a současně drží prvenství v celkovém objemu hypotečních úvěrů poskytnutých občanům.

Hypoteční banka, a.s., působí na českém trhu téměř 23 let. Z toho 18 let se specializuje na hypotéky a pomáhá svým klientům realizovat jejich sny a představy o bydlení. Hypoteční banka byla založena v roce 1991 v Hradci Králové jako univerzální banka regionálního charakteru. Roku 1994 se jejím hlavním akcionářem stala Investiční a Poštovní banka, a. s. (IPB) a banka změnila svůj název na Českomoravskou hypoteční banku a přesunula své sídlo z Hradce Králové do Prahy. V

⁴⁰ Hypoteční banka, a.s.

říjnu 1995 získala jako první z tuzemských bank licenci na vydávání hypotečních zástavních listů. V roce 2000 se stala majoritním akcionářem společnost ČSOB, a.s., která je ovládána belgickou KBC Group NV. Pod současným názvem působí Hypoteční banka od roku 2006.⁴¹

Hypoteční banka je jedničkou pro financování rodinného bydlení a specializuje se na poskytování hypotečních úvěrů fyzickým osobám, převážně na českém trhu. V její pobočkové síti najdou klienti bankovní produkty a služby související s hypotečním financováním; banka vede i běžné korunové účty související s poskytováním a splácením hypoték. Kromě sítě poboček nabízí Hypoteční banka své služby prostřednictvím strategických partnerů – ČSOB, Poštovní spořitelny a Českomoravské stavební spořitelny. Hypoteční banka spolupracuje s řadou externích hypotečních a finančních poradců.⁴²

K 31. prosinci 2013 pracovalo ve společnosti 492 zaměstnanců. Díky detailně propracovanému systému péče o zaměstnance, možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání, zaměstnaneckým benefitům a vyhodnocování zpětné vazby na všech úrovních organizace, je Hypoteční banka právem považována za velmi atraktivního, žádaného, a na českém finančním i pracovním trhu, uznávaného zaměstnavatele.

4.1 Situace na hypotečním trhu

Hypoteční trh je úzce spjatý s trhem nemovitostí, je ovlivněn cenami nemovitostí a poptávkou. Lidé si pořizují bydlení – svůj domov a hypotéka je finančním nástrojem, díky kterému si mohou splnit svůj sen. Proto je v první řadě vhodné stručně charakterizovat situaci na hypotečním trhu.

Zájem občanů o hypoteční produkty se stále zvyšuje a hypoteční trh opět vykazuje dynamický růst. Většina bankovních subjektů působících na českém trhu považuje hypoteční úvěry za strategický produkt v segmentu občanů, a to zejména z pohledu dlouhodobého splácení. Jedná se o vysoce konkurenční prostředí, v němž jednotlivé finanční instituce doslova bojují o přízeň klienta.

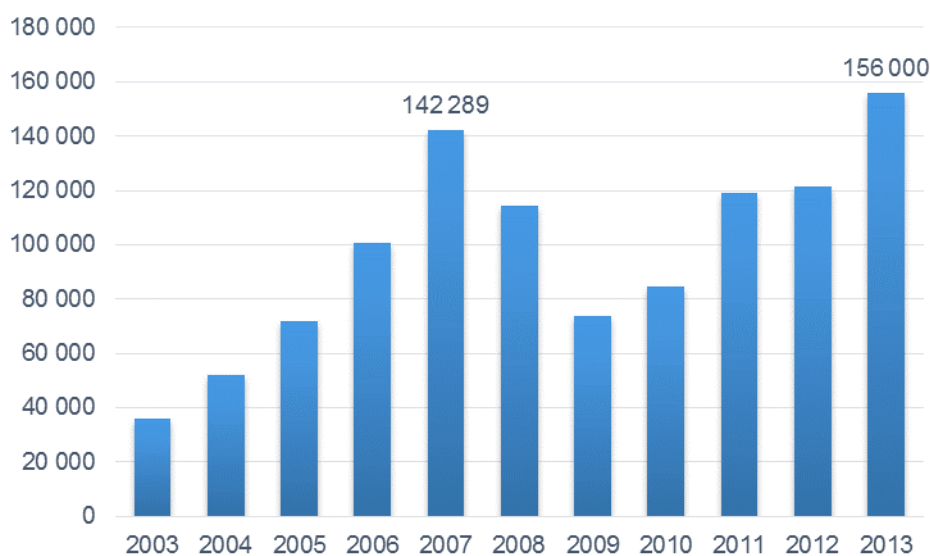
⁴¹ HYPOTEČNÍ BANKA, a.s. *O bance: Profil banky* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/profil-banky/>

⁴² Výroční zpráva Hypoteční banky za rok 2012 [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: https://www.hypotecnibanka.cz/_sys_/FileStorage/download/1/824/vyrocní-zpráva-hypotecni-banky--2012-colour.pdf

Celkovými výsledky se rok 2013 zapsal jako rekordní a historicky vůbec nejlepší rok českého hypotečního financování. Konečná bilance oficiálních statistik podle Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR) s téměř 93 tisíci nově poskytnutými účelovými hypotečními úvěry pro fyzické osoby v objemu 149,3 miliard korun předčila i ta nejdůležitější očekávání ze začátku roku. Trh tak v celkovém objemu vyprodukoval na hypotečních úvěrech o šest miliard korun více než v doposud neúspěšnějším roce 2007.

Na hypotečním trhu tak pozorujeme konstantní růst objemu poskytnutých hypotečních úvěrů od roku 2009, kdy se naplno projevila ekonomická krize a banky poskytly hypotéky v objemu jen 74 miliard korun. Rok 2013 tedy proti roku 2009 přinesl nárůst objemu poskytnutých hypoték o 100 procent. Obdobným tempem roste i absolutní počet poskytnutých úvěrů.

Graf 1: Vývoj objemu hypoték v mld. Kč v letech 2003 – 2013



Zdroj⁴³

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost trhu je nízká cena peněz na mezibankovním trhu a s ní související nízké úrokové sazby nabízené bankami na hypoteční úvěry. V roce 2013 totiž dosáhly úrokové sazby historického minima. V červenci 2013 byla jejich průměrná hodnota podle ukazatele Hypoindex 2,95 %, což je o

⁴³ Autor práce

téměř tři procentní body méně než v srpnu 2008, kdy byly za posledních deset let na nejvyšší úrovni (5,82 %). Od poloviny roku 2013 sazby mírně rostly, v prosinci dosáhla jejich průměrná úroveň 3,06 %.

Nejúspěšnějším regionem z pohledu hypotečního trhu byl již tradičně společný region Praha a Střední Čechy s absolutním objemem poskytnutých hypotečních úvěrů 55,4 miliard korun. Dalším v pořadí byl kraj Jihomoravský (16 miliard), následován Moravskoslezským krajem (12,3 miliard). Naopak nejméně hypotečních úvěrů bylo poskytnuto v Karlovarském kraji (2,7 miliard), na Vysočině (4,3 miliard) a v Libereckém kraji (5,2 miliard).

Hypoteční trh se dlouhodobě soustřeďuje do rukou tří největších hráčů – České spořitelny, Hypoteční banky (skupiny ČSOB) a Komerční banky. Tyto tři banky celkově drží přes tři čtvrtiny tržního podílu v České republice. Postavení lídra trhu patří dlouhodobě Hypoteční bance, která měla společně se svými partnery ve finanční skupině ČSOB v roce 2013 v nově poskytnutých hypotečních úvěrech tržní podíl ve výši 28,1 %. Pořadí TOP3 poskytovatelů hypoték v ČR pak pokračuje Českou spořitelnou (26,6 %) a Komerční bankou (22,5 %). S velkým odstupem pak za nimi následují UniCredit Bank a Raiffeisenbank.

Na celkové produkci hypotečních bank v České republice se loni značnou mírou podílelo také refinancování stávajících hypotečních úvěrů. Doposud neexistovaly žádné statistiky, na jejichž základě by bylo možné přesně stanovit, jak velký podíl na nově poskytnutých úvěrech na bydlení mělo refinancování původních hypotečních úvěrů nebo úvěrů ze stavebního spoření. Nicméně jeho podíl na nové produkci podle odhadů postupně roste a začíná se blížit úrovni standardizovaných hypotečních trhů v Západní Evropě. Podle odhadů Hypoteční banky mohl podíl refinancovaných úvěrů v loňském roce dosáhnout až jedné třetiny nových obchodů, vzrostl tak proti roku 2013 o téměř polovinu. To by znamenalo, že banky refinancovaly hypotéky v objemu přibližně 50 miliard korun. Týká se to jak refinancování stávajících hypotečních úvěrů mezi jednotlivými bankovními domy, tak i refinancování jiných úvěrů na bydlení, například úvěrů ze stavebního spoření.

I když objem refinancování v České republice roste, pozitivní zprávou je současný růst nových obchodů. Ty podle Hypoteční banky vzrostly v loňském roce o 19 %. Do budoucna je možné očekávat další růst podílu refinancování hypotečních úvěrů na celkovém objemu reportované nové produkce. Ten může na standardizovaném trhu dosahovat až polovinu objemu trhu.

Průměrná výše hypotečního úvěru dosahovala v roce 2013 1,61 milionu korun. Mírný pokles průměrné výše hypotéky je s malými výkyvy viditelný již od roku 2008, kdy dosahoval úrovně téměř 1,8 milionu korun. Nemění se ani doba splatnosti úvěru, které v průměru zůstává mezi 20 – 25 lety. Nově poskytnuté hypoteční úvěry byly dle dostupných informací z 59 % využity právě na nákup nemovitosti, z více než 19 % na výstavbu a zbytek tvoří jiné formy využití (rekonstrukce, vypořádání majetkového podílu, refinancování). Tyto podíly jsou dlouhodobě stabilní.

„Podle dat Hypoteční banky si lidé loni na hypotéku nejvíce pořizovali starší nemovitosti. Ve velkých městech kupovali starší byty kategorie 2+1 nebo 1+1 velikosti do 60 m². V menších městech a obcích do 50 tisíc obyvatel si lidé pořizovali zejména starší rodinné domky o velikosti do 120m². Výjimkou byla Praha, kde díky široké nabídce developerů převládal zájem o koupi větších bytů o velikosti 3+1.“⁴⁴

4.2 Firemní filozofie a strategie

Od počátku svého působení na trhu v roli specialisty na hypoteční úvěry, což znamená od roku 1995, prošla banka dvěma zásadními změnami své značky. Poprvé, když se jejím majoritním akcionářem stala Investiční a poštovní banka, kdy společně se změnou obchodní firmy byla vytvořena značka s charakteristickým grafickým prvkem Iva. Pod touto značkou banka působila až do roku 2000, kdy Investiční a poštovní banku převzala ČSOB. Vizuální styl Českomoravské hypoteční banky se přizpůsobil nové mateřské společnosti. Vedle těchto zásadních změn prošla značka banky několika malými úpravami, nikdy však nový vizuální styl nebyl jasně definován. I když proběhly pokusy o zpracování grafického manuálu, důslednému zavedení a konsistentnímu používání nebyl dán prostor ani podpora ze strany vedení. Naopak v bance neexistoval ani útvar, který by tuto oblast měl ve své kompetenci. Situace se změnila začátkem roku 2004, kdy si nové vedení banky uvědomilo, že pokud chtějí zastavit dlouhodobý trend klesajícího podílu na trhu, musí přijít s novou strategií, vytyčit nový směr. Po nástupu současného generálního ředitele koncem roku 2003 bylo jasné, že on je tou osobou, která musí iniciovat změny, určit novou strategii a stanovit nový směr. Začalo období zásadních změn. V květnu 2004 byla vytvořena nová strategie

⁴⁴ HYPOTEČNÍ BANKA. *Tisková zpráva: HB INDEX potvrzuje, že ceny nemovitostí v České republice se nemění* [online]. 18.2.2014. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/obchodni-vysledky-cr/hb-index-potvrzuje-ze-ceny-nemovitosti-v-ceske-rep/>

společnosti, byla schválená a poté prezentovaná všem zaměstnancům. Základem nového směru bylo proměnit v té době konzervativní a formální banku v obchodně orientovanou moderní společnost, která je vstřícná ke svým klientům.

Bylo formulováno poslání a vize společnosti. Obě vychází z úzkého zaměření banky na poskytování úvěrů na bydlení. Tato specializace je brána jako pozitivum, neboť umožňuje díky kombinacím stovek různých druhů parametrů hypotečních úvěrů poskytnout hypotéku potenciálnímu klientovi na míru jeho požadavkům a potřebám, a to i v případech, kdy u klasických bank se svou žádostí neuspěje.

V případě vize byl navíc vytyčen cíl stát se lídrem na trhu co do kvality služeb. *„Skutečná podniková vize je strategický dokument, který vyjadřuje smysl existence podniku, pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměřňuje způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky.“⁴⁵*

Nutno podotknout, že cíl vize se bance daří naplňovat, neboť byla v roce 2013 již po šesté v řadě za sebou jedničkou v objemu poskytnutých úvěrů na hypotečním trhu. A je to právě vnitrofiremní komunikace, která *„slouží v ideálním případě k tomu, aby všichni pracovníci firmy byli informačně a motivačně propojeni a nasměrováni k naplnění firemní vize.“⁴⁶*

Poslání Hypoteční banky

Pomáháme našim klientům bydlet.

Vize

Jsme profitabilní, moderní a specializovaná banka se zvučným jménem, nabízející optimální spektrum hypotečních produktů, určených pro financování bydlení našich klientů. Díky profesionálně poskytovaným službám, flexibilitě, vstřícnému přístupu ke klientům a jedinečné spolupráci s našimi partnery budeme i nadále udávat tón v hypotečním bankovníctví.

Krédo

Jsme férová banka.

⁴⁵ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s 48. ISBN 80-85943-99-9.

⁴⁶ HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Grada, 1998, s. 62. ISBN 80-716-9550-5.

Krédo banky vychází z faktu, že Hypoteční banka se sama přihlásila ke kodexu České bankovní asociace, vydaného za účelem jednotného poskytování informací o úvěrech na bydlení ještě před uzavřením smlouvy. *„Úmluva byla podepsána dne 5. března 2001 mezi zástupci evropských sdružení úvěrových institucí a zástupci evropských spotřebitelských sdružení, a to pod záštitou Evropské komise. Ke kodexu přistupují jak jednotlivé banky a další finanční instituce, které úvěry na bydlení poskytují, tak především celé národní bankovní asociace či jiná příslušná sdružení.“*⁴⁷ Banka se tímto kodexem řídí od roku 2006. V tom samém roce navíc přistoupila na Kodex chování mezi bankami a klienty, který vymezuje práva klientů bank, práva bank vůči klientům a řešení vzájemných sporů. Přistoupením k tomuto Kodexu se jeho principy a standardy stávají pro banky závaznými.

Byly vymezeny hlavní cíle banky, s důrazem na první dva uvedené. Ostatní byly pojmenovány jako podmiňující pro dosažení uvedených dvou priorit. Mezi hlavní cíle banky patří posílení pozice na trhu, růst zisku, zvučné jméno, multibrandová politika (poskytování hypoték pod jinými značkami), využívání alternativních distribučních kanálů, silnější vazba na externí obchodní poradce, efektivita, spokojení zaměstnanci a spokojení klienti a týmové myšlení. Jako výchozí krok k úspěchu byla opět označena specializace na hypoteční úvěry.

Další základní body pro naplnění strategie byly vymezeny následovně:

- zaměření na financování bydlení zejména v segmentu fyzických osob;
- nejširší nabídka hypotečních úvěrů;
- nejlepší servis pro klienty – výrazná klientská orientace;
- nejlepší služby v oboru poskytování hypoték a v souvisejících oblastech (pojištění, odhady nemovitostí, služby spojené s katastrálními úřady);
- štíhlý a plochý systém řízení organizace;
- flexibilní obchodní síť a využití externích obchodních sítí;
- příslušnost k silné finanční skupině a využití jejího potenciálu.

S odstupem let, během kterých banka implementovala všechny tyto výrazné změny, lze konstatovat, že strategie byla zvolena správně a bance se daří ji naplňovat. Vznikla specializovaná, moderní a vstřícná banka, která vyvíjí vlastní

⁴⁷ HYPOTEČNÍ BANKA. *Hypoteční kodex* [online]. 2006 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/hypotecni-kodex/>

konkurenceschopné produkty. Tyto produkty jsou prodávány nejen pod značkou Hypoteční banky, i nadále pokračuje spolupráce s mateřskou ČSOB a hypotéky jsou poskytovány i pod jménem či značkou dalších společností v rámci skupiny ČSOB i mimo ni. Obchodní partneři, prostřednictvím jejichž sítí jsou hypoteční úvěry prodávány, přitom nejsou pouze finanční instituce, ale také vybrané developerské společnosti nebo realitní kanceláře. Jedná se o tzv. multibrandovou politiku, jejíž cílem je dosažení maximálního celkového podílu na trhu.

Hypoteční banka dlouhodobě sleduje moderní trendy a zájem zákazníků, který se v uplynulých letech díky rychlému rozvoji technologií přesouvá na internet. V rozvoji tohoto prodejního kanálu je Hypoteční banka inovátorem na českém hypotečním trhu, neboť umožňuje sjednání hypotéky online a naplňuje vizi moderní banky.

4.3 Firemní kultura a hodnoty

Kromě obchodních a finančních ukazatelů je dalším důležitým ukazatelem zdravé firmy její firemní kultura. Je elementární součástí každé firemní strategie, předurčuje firemní kulturu, poskytuje návod zaměstnancům a pomáhá určovat směr vývoje celé firmy. Hodnotový žebříček ovlivňuje zdraví firmy, které formuje principy chování a firemní kulturu. Jak trefně poznamenal Jan Barták ve své knize *Skryté bohatství firmy*, „*kultivace firemní kultury vytváří podmínky k utváření zaměstnanců jako aktivních spoluvůrců a realizátorů firemních procesů*“.⁴⁸

Hypoteční banka se hlásí k těmto hodnotám:

- *Smysluplnost* – to co děláme, dává smysl.
- *Spolupráce* – jsme tým a každý přispíváme.
- *Otevřenost* – říkáme, co si myslíme.
- *Ambice* – víme, co chceme, a chceme být ještě lepší.
- *Respekt a uznání* – každý (názor) je cenný.
- *Spolehlivost* – držíme slovo.
- *Optimismus a radost* – jsme tu rádi.

⁴⁸ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 80. ISBN 80-868-5117-6.

Pravidelně každé dva roky probíhá v Hypoteční bance průzkum spokojenosti, v němž mají všichni zaměstnanci možnost anonymně se vyjádřit ke všem možným aspektům, jako jsou např. firemní hodnoty, otevřenost, motivace, hodnocení nadřízeného, pracovní podmínky a mnoho dalších⁴⁹. Průzkumu se pravidelně účastní většina zaměstnanců banky, o vysoké vypovídací hodnotě posledního průzkumu ze září 2013 svědčí 86% účast. V porovnání s průměrem za celou finanční skupinu (kam patří ČSOB, ČSOB Pojišťovna, ČSOB Leasing, ČSOB Penzijní spol., ČSOB Factoring, IT ČSOB Group, ČSOB AM, KBC SSC, Českomoravská stavební spořitelna) se mezi zaměstnanci Hypoteční banky vyskytuje vyšší podíl spokojených a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou navíc ochotni doporučit společnost jako svého zaměstnavatele, týmy banky jsou hodnoceny lépe jak z hlediska úspěšnosti, tak z hlediska pracovní atmosféry, která se navíc postupně stále zlepšuje. Nejméně pak zaměstnanci oceňují pracovní podmínky, které souvisí s otevřeným prostorem kanceláří, tzv. open space.

Obrázek 2: Firemní hodnoty Hypoteční banky



Zdroj⁵⁰

⁴⁹ Intranet Hypoteční banky

⁵⁰ Autor práce

4.4 Analýza SWOT

K silným stránkám Hypoteční banky patří, že je po šesté v řadě za sebou jedničkou na trhu v objemu poskytnutých hypoték a spadá pod nejsilnější bankovní skupinu ČSOB. Generální ředitel Hypoteční banky Jan Sadil je výraznou mediální osobností a komentátorem dění na hypotečním trhu. Kladem je dále úzká specializace na hypotéky, ze kterých vyplývají velmi důležitá data o hypotečním trhu, soustředěná do tzv. cenových map. Ty představují obrovské know-how, které Hypoteční banka využívá k medializaci vývoje cen nemovitostí. Banka má díky dobrým vztahům s novináři zajištěnou trvalou pozornost médií. Hypotéka sama o sobě je produktem, přátelským mnoha věkovým skupinám, jejímž cílem je poskytnout klientům nový domov, o který usilovali. Příležitosti jsou spatřovány především ve vývoji moderních technologií a souvisejících produktů; jako jediná na trhu umožňuje Hypoteční banka sjednání hypotéky online bez nutnosti opakovaných návštěv pobočky, kam klient dorazí až na finální podpis smlouvy.

Proti plnění komunikačního plánu se však může postavit např. potenciální ekonomická krize, silné konkurenční prostředí, produkt podobný konkurenci, tlak klientů na výhodné podmínky nebo různé makroekonomické vlivy. Konkurenční vlivy jsou na bankovním trhu velmi silné – banky pečlivě sledují kroky konkurence a přizpůsobují nabídku produktů a služeb a celkovou cenotvorbu tak, aby byly konkurenceschopné. Hypoteční banka je kvůli své specializaci v určité nevýhodě, protože kvůli úzké profilaci nemůže nabídnout širší spektrum služeb. Předmětem podnikání banky je půjčování peněz v dlouhodobém horizontu, které může být ohroženo výkyvy na finančních trzích, podobně jako tomu bylo mezi lety 2008 – 2010. Navíc dochází ke změně mentality klientů, kteří se učí vybírat služby na základě slev a nabídek a více zjišťují, na co své peníze vynakládají v souvislosti s poplatky za vedení účtů.

Hypoteční banka má i v roce 2014 silnou a pevnou pozici na hypotečním trhu. Tato pozice však není trvalá a banka by se měla orientovat mimo jiné i na poskytování jiných služeb, než jsou hypoteční úvěry za účelem bydlení.

5 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE HYPOTEČNÍ BANKY

Veškerá komunikace Hypoteční banky se vyznačuje svěžím vizuálním stylem, díky kterému se diametrálně liší od zbytku konkurenčních bank na trhu. Je definován sytě zelenou barvou, která byla až do příchodu Air Bank originální barvou v prostředí, kde se standardně využívala především modrá (ČSOB, Česká spořitelna), a červená barva (Komerční banka). Navíc veškerá komunikace Hypoteční banky je již od roku 2003 neodmyslitelně spjata s ilustracemi kreslíře Luďka Bárty.

Obrázek 3: Ilustrační obrázek Luďka Bárty pro Hypoteční banku



Zdroj⁵¹

V rámci podpory prodeje představuje banka pravidelně reklamní kampaně a využívá pro ně širokou paletu nejrůznějších nástrojů marketingového mixu, především prostřednictvím televize, internetu, PR i sociálních sítí. Ale využívá také nových možností – např. poslední kampaň na Australskou hypotéku z jara 2014, jejímž hlavním rysem byla komunikace obrácena naruby (reklamní spoty v TV, bigboardy atd.), představila Hypoteční banka široké veřejnosti i obchodním partnerům novým způsobem, a to prostřednictvím sponzorských odkazů před vybranými pořady. Masivní

⁵¹ Hypoteční banka, a.s.

reklamní prostor měla Australská hypotéka také na internetu, a překvapit mohl netradičně také v přebalu Lidových novin, který Hypoteční banka zpracovala jako fiktivní denní zpravodajství s humorným podtextem. Dosaženými výsledky se tato kampaň stala jednou z nejúspěšnějších kampaní posledních let.

Inovacím podléhá také webová komunikace. Hypoteční banka se třetím rokem profiluje také na sociálních sítích, konkrétně na YouTube, Twitteru, Facebooku a na síti Google+. Realizují se zde různé soutěže, např. soutěž pod názvem „Neplavte v hypotékách“, ve které měli soutěžící možnost poměřit síly ve znalostech z oblasti hypoték a vyhrát rodinné vstupenky do Aquaparku Čestlice, jehož je Hypoteční banka partnerem. Za zmínku ještě určitě stojí, že firemní webové stránky se v soutěži Web Top 100 pravidelně umisťují na předních příčkách, vloni obhájili druhé místo. Úspěšná byla také Hypotéka po webu, která klientům nabízí možnost sjednání hypotéky z pohodlí domova nebo kanceláře. V soutěži Finparáda.cz obsadila pěkné třetí místo v kategorii finanční produkt roku – hypotéka⁵².

Komunikaci v Hypoteční bance zajišťuje Odbor marketingové komunikace, který čítá 7 lidí. Mezi hlavní činnosti tohoto odboru patří interní komunikace, marketingová komunikace, PR, péče o online, zajišťování eventů (konference, setkání s partnery atd.), zpracovávání dat a návrhy nových produktů.

5.1 Tvorba komunikační strategie

Záměrem Hypoteční banky není pouze být viděn, ale především být výrazně jiní, lepší, být specialisty na několik úzce provázaných dlouhodobých témat, a to:

- hypotéky,
- nemovitosti,
- bydlení v ČR.

Tento okruh není konečný, jeho navýšení vždy záleží na nalezení vhodného tématu. Často dochází ke krátkodobému rozšíření o aktuální komunikační téma, které hýbe hypotečním trhem (například ke konci roku byly komunikovány zprávy, související s příchodem nového občanského zákoníku a změn, z něj vyplývajících). Snahou při

⁵² HYPOTEČNÍ BANKA, a.s. *O bance: Ocenění banky* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/oceneni/>

využití komunikačních témat je také sdílení informací a zkušeností v celé skupině ČSOB, kam kromě Hypoteční banky spadá ještě Poštovní spořitelna, Era a samozřejmě samotná Československá obchodní banka.

Snahou Hypoteční banky je profilovat se jako komentátor k často diskutovaným tématům a zároveň inovátor hypotečního trhu, když při sledování aktuálních mezinárodních trendů v pravidelných intervalech přináší vlastní, nová řešení, jako je např. Virtuální pobočka, možnost sjednání hypotéky po webu nebo responzivní design webových stránek, který umožňuje pohodlné procházení internetových stránek za pomoci mobilních zařízení (tablety a telefony).

Důležité komentáře k dění na hypotečním trhu (např. komentáře k cenám nemovitostí, pohybu úrokových sazeb a predikci vývoje na trhu) poskytuje generální ředitel, který je v médiích profilován jako odborník na hypoteční trh. Na tvorbě strategie se podílí ředitelka odboru marketingové komunikace a tisková mluvčí ve spolupráci s PR agenturou. Agenda podléhá schvalovacímu procesu generálního ředitele, protože jak již bylo zmíněno, právě on je kromě tiskového mluvčího osobou, která je v médiích brána jako odborník na hypoteční témata a tvář Hypoteční banky.

Obecně lze komunikační témata Hypoteční banky rozdělit do tří sfér:

- **odborná témata**, související s bankovním trhem, jeho kondici a hypotékám;
- **rozhovory**, jejichž úkolem je profilovat Hypoteční banku jako lídra na trhu;
- **lifestylová témata**, která slouží k propagaci banky mimo odborné kruhy. Využívány jsou průzkumy veřejného mínění, celý komplex průzkumu se nazývá *Češi a bydlení*. Srovnává, jak se bydlí u nás oproti jiným zemím, zaciluje na sousedské vztahy, kolik času nám zabírá péče o domácnost, kolikrát za život se stěhujeme, která česká jména si nejčastěji berou hypotéky, která znamená horoskopu má nejvyšší a nejnižší hypotéku, bydlení s domácími mazlíčky atd. Výběr témat je nepřeborný a zajišťuje velmi úspěšnou komunikaci Hypoteční banky do všech možných druhů médií, do kterých by se za obvyklých okolností těžko dostávala.

K hlavním cílům komunikační strategie Hypoteční banky tedy patří:

- Profilovat HB jako experta na trh s nemovitostmi (situace na trhu, ceny, sazby).
- Zviditelnit HB v regionech prostřednictvím výstupů v regionálních médiích, vyvolat v klientech pocit, že banka je jim blízko i mimo velká města, rozumí jejich regionu a potřebám.

- Propojit a posilovat atributy spojené s HB v očích zaměstnanců, obchodních partnerů, klientů i široké veřejnosti.
- Být leaderem komunikace a vysvětlovat situaci na hypotečním trhu.
- Podpořit povědomí o výhodnosti jednat o refinanci primárně se stávající bankou.
- Výběrem silných komunikačních témat prezentovaných formou tiskové konference zajistit mediální pokrytí Hypoteční banky a formovat jí dále jako specialistu na hypoteční trh.
- Posilovat role jednotlivých komunikátorů banky.
- Dlouhodobě prohlubovat vztahy s vybranými médii.
- Zapojit do mediální komunikace nově sociální sítě.
- Podpořit interní komunikaci HB.
- Komunikačně podporovat CSR aktivity Hypoteční banky.

Nedílnou součástí strategie je také prohlubování vztahů s novináři. Hlavními úkoly tiskového mluvčího jsou proto rychlé a informačně hodnotné odpovědi na denní dotazy, reakce na individuální požadavky novinářů, proaktivní tvorba příležitostí k medializaci, osobní schůzky s novináři, práce s exkluzivitou a organizace neformálních setkání novinářů s představenstvem banky.

5.2 Krizová komunikace

Zásadním faktorem při tvorbě komunikační strategie je krizová komunikace, která tvoří její nedílnou součást.

V současnosti je krizová komunikace v Hypoteční bance využívána v tzv. **poplatkové kauze**, která se týká vrácení poplatků za správu hypotečního a spotřebitelského úvěru. Lze říci, že téma poplatků je tak komplexní, že novináři se sami proaktivně nepouští do konkrétní kritiky, spíše (i kvůli své pohodlnosti) kritizují poplatky obecně. Mediální diskuse o poplatcích měla doposud kromě občasných výkyvů poměrně „sezónní“ a obecný charakter. Typicky kolem prázdnin lze zaznamenat zvýšený počet článků týkajících se výběru z bankomatu při výjezdu do zahraničí. Zvýšenou publicitu na téma poplatky lze také registrovat v době, kdy banky radikálně mění své sazebníky. Dalším milníkem je pak vyvrcholení ankety Nejabsurdnější bankovní poplatek serveru Bankovnipoplatky.com, po níž následuje medializace

poplatků figurujících na předních příčkách. Téma poplatků, opět pouze v obecné rovině, rovněž sílí v období kolem finančních výsledků, kdy je patrné z informací poskytovaných finančními institucemi, kolik na poplatcích úhrnem vydělaly. O bankovních poplatcích se rovněž vždy píše v kontextu s nabídkou bank, jež nově vstupují na trh.

Od druhé poloviny roku 2012 publicitu naprosto opanovaly poplatky za vedení úvěrového účtu. První zmínky však sahají již do druhé poloviny roku 2011, kdy byla kauza odstartována rozhodnutím německého soudu. Obecně lze říci, že v minulosti se novináři zabývali spíše poplatky souvisejícími s běžnými účty. Například poplatky za vedení a zrušení účtu. Dříve, zejména před finanční krizí, byly hypotéky většinou novinářů spíše glorifikovány a otázka poplatků se řešila jen ve velmi okrajové rovině.

Kritiku lze z pohledu zaměření poplatků rozdělit na dvě základní roviny, a to na média a na iniciativy (Poplatkyzpet.cz zejména). Tyto iniciativy kritizují poplatky u služeb jako je vedení účtu, příchozí platby atp. Lze očekávat, že kritika se nyní zaměří na cenu a poplatky u dalších spotřebitelských úvěrů, sankční poplatky, poplatky za vstup do určitých systémů či spoření jako je např. stavební spoření či za vstup do některého z pilířů penzijního spoření.

Negativní publicita nasměrovaná proti bankovní politice v oblasti poplatků spojená s publicitou, která je věnována hospodářským výsledkům bank (s poukazem na enormní zisky) může vést k politizaci tématu. Bankovní sektor a jeho výsledky budou srovnávány se zahraničím, kde nejsou zisky bank tak vysoké a ve srovnání poměru výnosu z poplatků na celkovém hospodářském výsledku si však české banky stojí téměř stejně jako jiné evropské banky; rozdílná je jen struktura služeb a produktů, které zahraniční banky zpoplatňují. Je bohužel zřejmé, že v současném negativním naladění veřejnosti a médií vůči bankám bude ustupovat fakt, který novináři často zmiňovali, a to ten, že pozitivní hospodářské výsledky jsou jedním z hlavních důvodů stability tuzemského finančního sektoru.

5.3 Spolupráce s PR agenturou

Hypoteční banka spolupracuje s agenturou AC&C Public relations, která patří k jedné z nejstarších a největších PR agentur v České republice. Jedná se o „PR agenturu s dvacetiletou historií, stabilním a zároveň dynamickým týmem, poskytující dlouhodobě služby velkým tuzemským i nadnárodním společnostem a ověřenou

řadou nejvyšších ocenění.⁶³ Agenturu založil v roce 1993 Jan Klíma spolu s bývalým kolegou z Hospodářských novin Martinem Frýdlem. V dnešní době agentura zaměstnává 25 lidí a pracuje pro takové klienty, jako je T-Mobile, Volkswagen, Audi, Seznam.cz, Nokia. Velikostí a rozsahem služeb patří mezi největší PR agentury v České republice. V roce 2011 činil roční obrat společnosti 60 milionů korun.

Kromě firemní komunikace a zajišťování vztahů s médii poskytuje agentura AC&C Hypoteční bance poradenství v oblasti interní i externí komunikace, mediální tréninky a řešení krizových situací. Hypoteční banka od nich čerpá bohaté zkušenosti s pořádáním novinářských i společenských akcí. Výhodou externí spolupráce je především to, že agentura dobře rozumí principům komunikace s médii a je s novináři v pravidelném kontaktu.

5.4 Budování pozitivního image

K hlavním tématům pro tvorbu pozitivního mediálního obrazu Hypoteční banky patří v první řadě publikování témat „pro občany“, např. jak dosáhnout na hypoteční úvěr, pravidla hypotéky, dopady legislativních změn na hypoteční trh, průzkumy, v druhé řadě vytváření příběhů, v nichž hypoteční banka pomáhá, tj. CSR aktivity, příběhy lidí s hypotékou, a v neposlední řadě vytváření komunity příznivců na sociálních sítích (Facebook). Hypoteční banka nastolila publikaci dlouhodobé série pozitivních témat z cyklu O čem Češi sní, která pomocí širších výzkumů propojuje téma bydlení s lifestyleovou komunikací. Spolu s lednovým komentářem odhadu za celý trh představuje zásadní mediální úspěch.

Mezi nejdůležitější nástroje pro tvorbu pozitivního mediálního obrazu Hypoteční banky jednoznačně patří tiskové zprávy, tiskové konference a setkání s novináři, rozhovory, vydávání publikací a newsletterů, sponzoring a CSR aktivity.

Pomocí pravidelně publikovaných tiskových zpráv, týkajících se z největší části vývoje hypotečního trhu a cen nemovitostí, jsou komunikovány také novinky a služby v produktové oblasti a v oblasti CSR. V závislosti na zajímavých tématech jsou několikrát do roka pořádány tiskové konference, jejichž účelem je předání exkluzivních a zajímavých informací co největšímu možnému počtu novinářů. Na začátku roku

⁶³ AC&C PUBLIC RELATIONS. *Profil: O nás* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.accpr.cz/o-nas/profil>

přináší představenstvo Hypoteční banky jako první informaci ohledně výsledků hypotečního trhu za právě uplynulý rok. Tato akce se těší velmi velké pozornosti médií a patří k nejdůležitějším akcím tohoto druhu vůbec. Produktové novinky se kvůli širokému konkurenčnímu prostředí nedostávají do popředí zájmu médií, je proto nutné novináře oslovit s exkluzivní anebo podnětnou informací, která má šanci zaujmout široké spektrum čtenářů a diváků. Mimo to jsou ještě pořádány neformální setkání s vybraným okruhem novinářů, opět v závislosti na zvoleném tématu komunikace.

Média mají velký zájem o rozhovory s představiteli banky, především generálním ředitelem Janem Sadilem a odborníkem na nemovitosti Petrem Němečkem. Mezi nejčastěji kladené novinářské dotazy patří otázky ohledně růstu úrokových sazeb, způsob financování hypoték, vývoj cen nemovitostí, refinancování, nový občanský zákoník a klientské preference (průměrná výše HÚ, nejčastější doba fixace, účel úvěru, typický klient). Velmi častým požadavkem byly komentáře k vývoji trhu.

Jednou ze zajímavostí, kterou se Hypoteční banka odlišuje od konkurence, je tzv. HB INDEX, což je index vývoje cen nemovitostí v České republice, který vznikl v dubnu roku 2011. *“Tento ukazatel je založen na reálných odhadech tržních cen nemovitostí, které si prostřednictvím hypotečního úvěru pořídili klienti Hypoteční banky. Tržní ceny jsou mnohem přesnější než ceny nabídkové, které klienti nalézají například v katalogích realitních kanceláří.”*⁵⁴ HB Index sleduje více než 30 různých parametrů u tří typů nemovitostí: bytů, rodinných domů a pozemků. Tento index je po vyhodnocení dat, které probíhá pravidelně za každé čtvrtletí, doplněn o rozhovory s odborníky na různá témata, jako je např. očekávaný vývoj úrokové sazby, prognóza budoucího vývoje cen nemovitostí, makroekonomická situace na trhu atd. Následně je převeden do elektronické podoby – newsletteru, který je zasílán odborné veřejnosti (finančním poradcům, lidem na pobočkách atd.). Hypoteční banka pravidelně čtvrtletně vydává „O nás v médiích“, který je určen mimo jiné také k interní komunikaci. Obsahuje výčet nejdůležitějších mediálních událostí, tiskových zpráv, novinářských dotazů a rozhovorů. Slouží k propagaci banky směrem dovnitř i ven – oddělení komunikace tak ukazuje svým kolegům, na čem v poslední době pracovalo v oblasti PR a zároveň v tištěné podobě slouží jako propagační materiál na jednotlivých pobočkách, neboť obsahuje výčet toho nejzajímavějšího, co bylo v souvislosti s Hypoteční bankou medializováno.

⁵⁴ Výroční zpráva Hypoteční banky za rok 2012 [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: https://www.hypotecnibanka.cz/_sys_/FileStorage/download/1/824/vyrocní-zpráva-hypotecní-banky--2012-colour.pdf

Obrázek 4: O Nás v médiích



Zdroj⁵⁵

Velkou pozornost hypoteční banka věnuje CSR aktivitám. Spolupracuje na několika projektech, do kterých jsou aktivně zapojeni i samotní zaměstnanci.

SOS dětské vesničky

Posláním Hypoteční banky je pomáhat svým klientům bydlet. Z tohoto důvodu banka zvolila jako nejvhodnější variantu podpry projektu SOS dětské vesničky, jehož cílem je poskytnout dětem, o které se vlastní rodiče nechtěli nebo nedokázali postarat, nový domov.

„První SOS dětská vesnička vznikla v roce 1949 v rakouském Imstu a v průběhu druhé poloviny 20. století vznikaly SOS dětské vesničky i v dalších částech světa. Dnes fungují celkem ve 132 zemích světa. V současné době provozuje Sdružení SOS dětských vesniček v České republice tři SOS dětské vesničky, a to v Karlových Varech – Doubí, ve Chvalčově, malé obci pod vrchem Hostýn ve Zlínském kraji, a v

⁵⁵ Hypoteční banka, a.s.

*Brně – Medlánkách.*⁵⁶ Za každou uzavřenou smlouvu o úvěru přispívá Hypoteční banka na konto Sdružení SOS dětských vesniček dvacetikorunou z vlastních prostředků. Jen za rok 2013 bylo vybráno více než 510 000 Kč a od počátku spolupráce v roce 2001 do konce roku 2013 věnovala Hypoteční banka dětem téměř 4 miliony korun.⁵⁷ O tom, že hypoteční banku znají i samy děti, jsme se přesvědčili při návštěvě SOS dětské vesničky v Brně Medlánkách, kdy nám při loučení zazpívaly znělku Hypoteční banky „Zkraťte si cestu domů“.

Slavné vily Čech, Moravy a Slezska

Hypoteční banka se v roce 2012 stala hlavním partnerem známého projektu Slavné vily Čech, Moravy a Slezska, který zastřešuje umělecká agentura Foibos. Tato agentura je stejně jako Hypoteční banka specialistou ve svém oboru – zaměřuje se na podporu prezentace architektury a bydlení. Cílem celého projektu je propojení vnímání moderního bydlení s jeho nedávnou historií. Projekt Slavné vily mapuje spolu s nejlepšími pracemi českých architektů nejlepší příklady vilového bydlení v bezmála dvousetleté historii naší architektury. A jak celá spolupráce funguje? Hypoteční banka pořádá jako partner projektu přibližně čtyřikrát do roka neformální a přátelské setkání pro naše obchodní partnery, které se koná v jedné z vybraných vil, patřících právě do projektu Slavné vily. Součástí setkání je komentovaná výstava známých vil vybraného kraje. Pozvaní návštěvníci tak měli možnost navštívit např. proslulou funkcionalistickou vilu Tugendhat v Brně nebo Becherovou vilu v Karlových Varech. Díky podpoře Hypoteční banky se již uskutečnilo 12 regionálních výstav Slavných vil, a přípravy další vernisáže jsou v plném proudu.

Praxe pro ZTP

Hypoteční banka se ve spolupráci s Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP) a Metropolitní univerzitou Praha (MUP) podílí na projektu, jehož cílem je nabídnout znevýhodněným absolventům vysokých škol odbornou praxi ve velké firmě. Hypoteční banka v současné době zaměstnává tři brigádníky se zdravotním postižením. Studenty v rámci dlouhodobé stáže seznámila se způsobem fungování firmy a umístila je na reálná místa s reálnou pracovní náplní, za kterou jsou zodpovědní. Studenti tak získávají praxi

⁵⁶ SOS DĚTSKÉ VESNIČKY. *Naše činnost* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.sos-vesnicky.cz/nase-cinnost/sos-detske-vesnicky>

⁵⁷ HYPÓTEČNÍ BANKA, a.s. *O bance: Pomáháme* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pomahame/>

na právním oddělení, personálním oddělení a oddělení služeb zákazníkům. Projekt dává možnost studentům a absolventům vysokých škol se zdravotním postižením zapojit se do dlouhodobých pracovních stáží a získat tak odborné zkušenosti, které znamenají lepší výchozí pozici při vyjednávání o budoucím zaměstnání, případně rozšíření možností uplatnění. Zaměstnavateli projekt zase nabízí nenáročnou zkoušku, co by zaměstnání zdravotně postiženého znamenalo a přineslo v rámci společnosti.

Společensky odpovědný outdoor Hypoteční banky

Příběh společensky odpovědného outdooru žije už od roku 2010, kdy se zaměstnanci Hypoteční banky setkali v Brně, aby společně přiložili ruku k dílu při kultivaci a obnově parku v bezprostřední blízkosti Státního hradu Veveří. O dva roky později dostali zaměstnanci zajímavou nabídku, aby představili svou vizi společensky odpovědného outdooru. Sešlo se 10 nápadů, a jeden z nich byl vybrán k realizaci – dobrovolnická pomoc v ZOO Chomutov. Letošní (2014) v pořadí již čtvrtý outdoor se uskuteční na přelomu května a června a pomáhat se bude v Domově Pod skalami, kde se bude pod vedením architekta stavět několik účelových dřevostaveb, které nejenom zpříjemní místním obyvatelům (uživatelům) život, ale možná přivedou i nové návštěvníky do jejich domova, kde jsou, z podstaty těchto zařízení, vlastně izolováni od okolního světa. Obyvateli domova jsou převážně lidé s mentálním postižením.

6 ANALÝZA IMAGE A MEDIÁLNÍHO OBRAZU BANKY

Cílem analytické části mé diplomové práce je zmapovat mediální obraz Hypoteční banky, konkrétně to, jak se výše popsaná komunikační strategie a z ní vyplývající PR aktivity a činnosti odrazily na výsledném image banky. Z toho důvodu jsem provedla mediální analýzu a kvantitativní výzkum na téma spontánní znalosti značky. Pro účely této práce jsem se kromě mediální analýzy rozhodla využít rozsáhlého kvalitativního výzkumu, který Hypoteční banka zorganizovala v roce 2012, tedy před mým příchodem do banky. Výsledky tohoto průzkumu se však díky jeho rozsáhlosti a informační hodnotě staly východisky pro komunikaci na další období, a i z tohoto důvodu zde předložím hlavní zjištění, které považuji za zajímavá a směrodatná.

6.1 Mediální analýza

Tato mediální analýza si klade za cíl odpovědět na otázku, jak je Hypoteční banka prezentována v médiích, s jakými tématy a jaké je jejich hodnotové zabarvení. Důraz je kladen na **mediální dopad**, který prezentuje skutečný mediální obraz sledovaného subjektu lépe, než absolutní počty příspěvků. Mediální dopad sleduje, jak se informace dostává k nejširší skupině čtenářů (posluchačů, diváků) médií a vyjadřuje míru zásahu příspěvku mezi čtenáři (posluchači, diváky), kteří představují podíl populace starší 15 let, kterou v ČR tvoří 9 milionů obyvatel. Tento parametr vychází především ze čtenosti (sledovanosti) jednotlivých médií, zároveň u tisku zohledňuje umístění článku v rámci titulu. Vysoká hodnota mediálního dopadu znamená, že sledovaná informace zasáhla velké množství různých čtenářů, diváků a posluchačů a že sledovaná informace zasáhla opakovaně skupinu čtenářů, diváků a posluchačů.

Jednotkou měření mediálního dopadu jsou tzv. GRP body (GRP = Gross rating points), přičemž jeden GRP odpovídá jednomu procentu populace ČR starší patnácti let, tj. skupině 90 000 čtenářů, posluchačů či diváků, kteří se mohli s publikovaným příspěvkem seznámit. Čtenář, který mohl přečíst více než jeden příspěvek, je přitom započten vícekrát.

Zdrojová data byla analyzována z různých hledisek. U každého publikovaného příspěvku je sledováno několik formálních a obsahových parametrů, mezi které patří

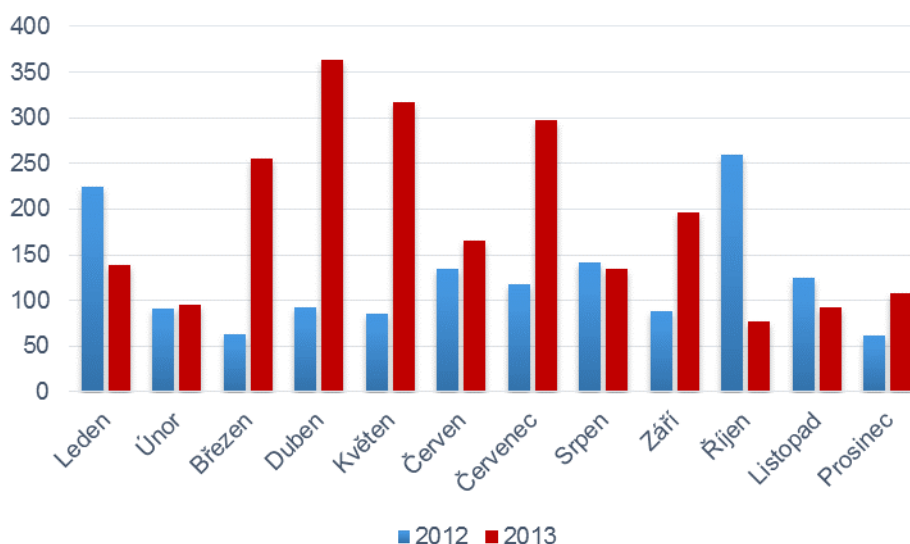
název příspěvku, autora, datum vydání, název média, rubriky, pořadu a u tisku stranu. Obsahové parametry sledují hodnotové vyznění příspěvku (tedy jestli je zpráva pozitivní, negativní nebo neutrální), reflexe tiskových zpráv vydaných Hypoteční bankou a jejich tiskových konferencí a medializace představitelů společnosti.

Mediální analýza byla provedena za druhé pololetí roku 2013 a vycházela z monitorování českých médií, a to celostátních deníků, českých a moravských regionálních titulů, oborových titulů, speciálních a cizojazyčných titulů, celostátních televizních stanic, celostátních rozhlasových stanic, regionálních rozhlasových stanic, internetových serverů a agenturního zpravodajství.

6.1.1 Výsledky analýzy

Ve druhém pololetí 2013 dosáhla medializace Hypoteční banky počtu 906 příspěvků. Oproti prvnímu pololetí 2013 došlo k poklesu o 32 %, avšak v meziročním srovnání vzrostl počet příspěvků o 14 %. Zastoupení Hypoteční banky na celkovém počtu příspěvků o hypotečním trhu a hypotečních produktech činilo 8 %.

Graf 2: Porovnání počtu příspěvků v letech 2012 – 2013

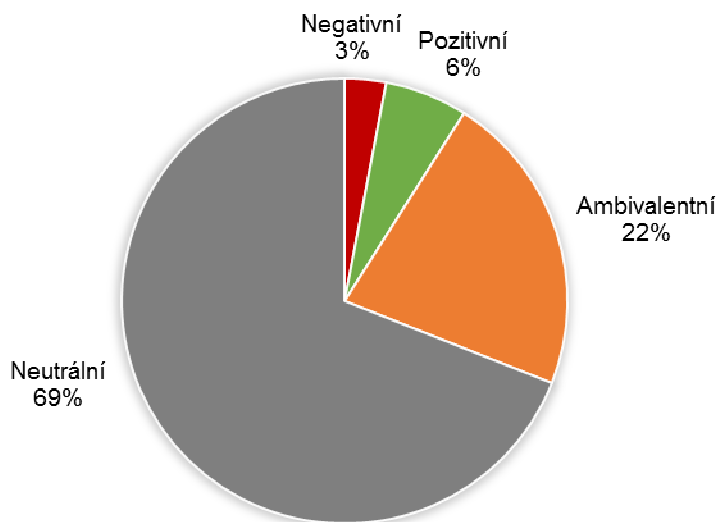


Zdroj⁵⁸

⁵⁸ Autor práce

Více než dvě třetiny příspěvků o HB měly neutrální charakter (69 %). Podíl kladných referencí klesnul ve srovnání s 1H 2013 o necelé dva procentní body (na 6 %). Až na tři výjimky byly všechny negativní ohlasy (28, tj. 3 %) věnovány sporu o poplatků za vedení hypotečního úvěru. Této kauzy se týkala také většina příspěvků ambivalentního charakteru (celkem 199, tj. 22 %).

Graf 3: Mediální obraz podle hodnocení



Zdroj⁵⁹

Nejfrekventovanějším tématem publicity HB byly Názory a komentáře k hypotečnímu trhu. Nejčastěji se k vývoji trhu a hypotékám vyjadřoval generální ředitel Jan Sadil, ředitelka marketingové komunikace Jana Wolfová a specialista na ceny nemovitostí Petr Němeček. Rozhovory byly publikovány výhradně s generálním ředitelem Janem Sadilem.

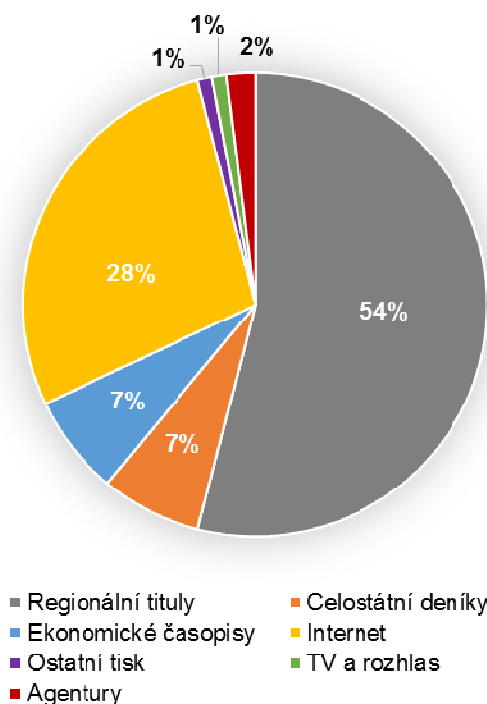
Mezi korporátní tematikou vyniklo téma Legislativa a regulace, a to díky příspěvkům o důsledcích nového občanského zákoníku na hypoteční bankovníctví. Nejvíce kladných referencí mezi korporátními tématy nasbírala témata Sponzoring a CSR. V rámci produktového okruhu táhlo pozitivní publicitu zejména téma Hypoteční úvěry pro občany. Dominantním produktovým tématem se však staly Poplatky, které přinesly nejvíce negativních ohlasů.

Více než polovina příspěvků vyšla v regionálních titulech (491, tj. 54 %). Jejich podíl vzrostl oproti 1. pololetí 2013 o 11 procentních bodů. Publicitu v regionálních

⁵⁹ Autor práce

Denících navyšuje přebírání totožných příspěvků napříč jednotlivými regionálními mutacemi. Druhý nejvyšší počet příspěvků (28 %) a největší mediální dopad měly na svém kontě internetové servery (123 GRP, tj. 41 %). Z hlediska mediálního dopadu byly významné také celostátní deníky (114 GRP, tj. 38 %).

Graf 4: Hypoteční banka v jednotlivých skupinách médií



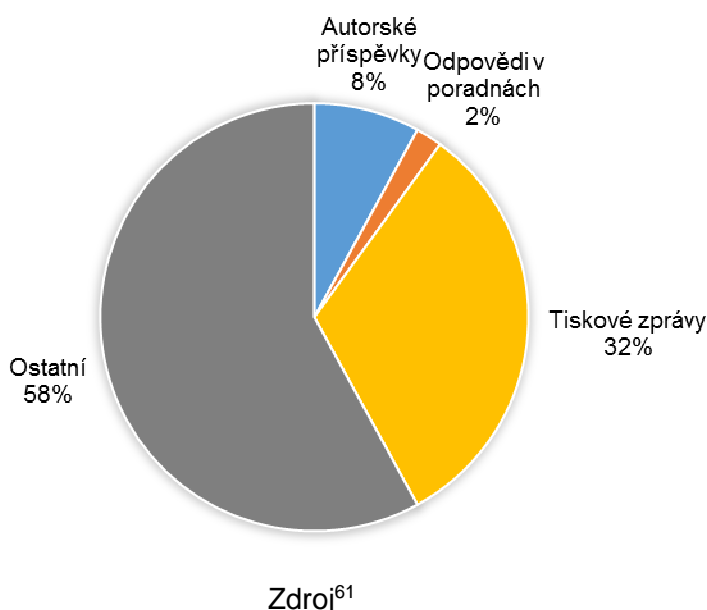
Zdroj⁶⁰

Média převzala v druhé polovině roku 18 tiskových zpráv banky, které se projevíly v 162 příspěvcích. Počet příspěvků, které vycházely z námětu tiskové zprávy, se však snížil zhruba o třetinu. Média projevovala zájem zejména o tiskové zprávy, které obsahovaly komentáře k vývoji hypotečního trhu a cen nemovitostí. Největší odezvu měla tisková zpráva *Odhad Hypoteční banky: Hypoteční trh za první pololetí 2013 vzrostl o 15 %* (38). Medializace této zprávy měla největší mediální dopad (24 GRP). Důležité pro další šíření bylo, že zprávu převzala agentura ČTK. Následně se zprávou nechaly inspirovat specializované ekonomické servery a newslettery, všechny regionální mutace Deníku a celostátní deníky (Právo, LN). Druhou nejúspěšnější tiskovou zprávou z hlediska počtu příspěvků byla zpráva *Hypoteční banka má novou*

⁶⁰ Autor práce

tiskovou mluvčí Marii Mockovou (18). Objevila se na ekonomických a marketingových serverech, v odborných týdenících (Marketing Sales Media, Euro, Marketing & Media), ale také v LN nebo v Právu. Třetí největší počet příspěvků si všimal tiskové zprávy *HB INDEX potvrdil, že ceny nemovitostí v České republice se drží na setrvalé úrovni* (16). Zprávu reflektovala agentura ČTK, servery iHNed.cz a finance.cz a dále také řada dalších ekonomických serverů a newsletterů. Vývoji hypotečního trhu a cen nemovitostí byly věnovány další dvě tiskové zprávy, a to v pořadí *Hypoteční trh dál roste*, za první tři kvartály o 26 procent (14) a *Ceny nemovitostí v České republice se zásadně nehýbou, ukazuje HB INDEX* (11). Prvně jmenovaná tisková zpráva se prosadila do ČTK, HN, LN, na servery blesk.cz, denik.cz, e15.cz, magazínu Madam Business a na další, převážně ekonomicky zaměřené, servery. ČTK, Právo, Euro a finanční servery a newslettery stály za medializací druhé jmenované tiskové zprávy o vývoji cen nemovitostí.

Graf 5: Mediální aktivity Hypoteční banky



ČSOB a Poštovní spořitelna zaznamenaly pokles publicity. Podíl skupiny Hypoteční banky na publicitě všech poskytovatelů hypoték vzrostl o čtyři procentní body na 57 %, avšak po přepočtu na parametr mediálního dopadu došlo k poklesu o sedm procentních bodů na 41 %. Mezi konkurenčními bankami se nejvíce prosadila

⁶¹ Autor práce

Česká spořitelna, druhou příčku zaujala UniCredit Bank a na třetím místě se objevila Komerční banka.

6.1.2 Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz

Analýza výsledků 2. pololetí poukázala oproti 1. pololetí na dočasný propad v počtu publikovaných příspěvků, který je dán nástupem nové tiskové mluvčí a seznamováním s klíčovými tématy banky. S tím souvisí také propad AVE, neboli finančního zhodnocení medializace, která oproti prvnímu pololetí klesla o 10 milionů korun. Nutno podotknout, že opětovné navýšení AVE a četnosti příspěvků patří ke klíčovým úkolům nové tiskové mluvčí. Obecně také platí, že druhá polovina roku bývá v mediálním hodnocení slabší.

Dvě třetiny neutrálních informací o Hypoteční bance poukazují na relevantní hodnotu poskytnutých informací, které byly zaměřeny především na produktové informace a data. Pozitivní informace se objevují ve spojitosti s průzkumy, kterými banka cílí na lifestyleovou komunikaci a o něž je v médiích velký zájem. Negativní informace o Hypoteční bance se vyskytly pouze v souvislosti s poplatkovou kauzou, která především v první půlce roku hýbala českým finančním světem. V druhé polovině roku se díky ustáleným rozhodnutím obvodních soudů, které poukazují na právní závaznost uzavíraných smluv, poplatková iniciativa stahuje do pozadí a média jí nevěnují tolik pozornosti, jako ze začátku.

Průzkum navíc potvrdil mé dvě hypotézy, a to že v rámci komunikační strategie Hypoteční banky je využíván velký rozsah PR nástrojů (1) a vliv PR aktivit zaměřených na průzkumy, potažmo lifestyleovou komunikaci, má spíše znatelný vliv na mediální obraz banky (2). První hypotéza byla potvrzena, když byla její platnost ověřena detailním rozbohem PR nástrojů, které Hypoteční banka na českém mediálním trhu využívá. Banka na základě předem naplánované komunikační strategie uskutečňuje PR aktivity v plném možném rozsahu a využívá všechny dostupné formy PR. Druhá hypotéza byla rovněž potvrzena, jelikož tematický rozbor uskutečněného monitoringu médií prokázal, že PR aktivity Hypoteční banky zaměřené na lifestyleovou komunikaci měly ve zkoumaném období na mediální obraz firmy pozitivní vliv, co se počtu a hodnocení příspěvků týče. Tento způsob komunikace se ukázal jako zásadní pro snahu banky o přiblížení tématu bydlení širokému spektru příjemců zpráv.

6.2 Výzkum image Hypoteční banky

Cílem tohoto výzkumného projektu, který realizovala společnost Factum Invenio v roce 2012, tedy ještě před mým nástupem na pozici tiskové mluvčí v říjnu 2013, bylo získat informace o image Hypoteční banky ve srovnání s image hlavních konkurenčních poskytovatelů hypotečních úvěrů (České spořitelny, Komerční banky, ČSOB a Raiffeisenbank) v návaznosti na rozhodovací proces při výběru poskytovatele hypotečního úvěru. Přestože jsem neměla možnost na tomto průzkumu participovat, považuji tento průzkum za velmi zajímavý, a pro účely této práce zde předkládám hlavní zjištění, související s hodnocením Hypoteční banky a stylem její komunikace.

Výzkumný projekt byl realizován společností Factum Invenio, s.r.o. ve dvou fázích, nejprve kvalitativním výzkumem formou skupinových diskuzí (*Focus Groups*) a formou individuálních rozhovorů (*In-Depth Interview*), a za druhé kvantitativní výzkum formou osobního dotazování (*Face to Face*).

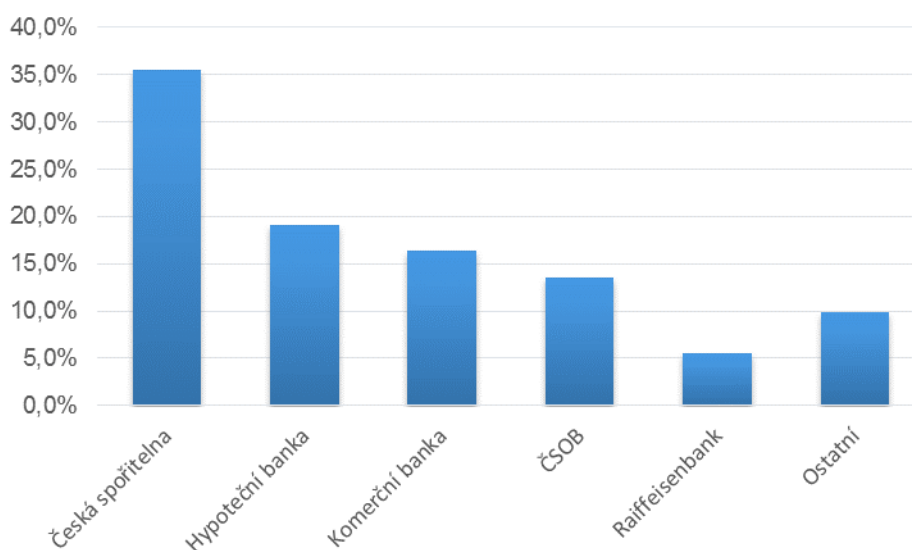
Kvalitativní fáze byla realizována metodou skupinových diskuzí a hloubkových individuálních rozhovorů. V rámci výzkumu byly provedeny 4 skupinové diskuze s délkou trvání cca 90 min, které se účastnilo 6 osob. Za cílovou skupinu byli označeni mladí lidé (25 až 34 let), kteří v současnosti splácí hypoteční úvěr, z nichž 50 % je klienty Hypoteční banky a 50 % z nich jsou klienti konkurence. Dále se uskutečnilo 16 hloubkových individuálních rozhovorů s délkou trvání cca 60 min. Jako cílová skupina byli určeni mladí lidé (25 až 34 let) a starší lidé (35 – 55 let), kteří mají aktuální zkušenost s výběrem finančního ústavu pro sjednání hypotečního úvěru (10 individuálních rozhovorů) a starší lidé (35 - 55 let), kteří v současnosti splácí hypoteční úvěr, přičemž opět platilo, že 50 % je klienty Hypoteční banky a 50 % je klienty konkurence (6 rozhovorů).

Kvantitativní fáze byla realizována metodou standardizovaného řízeného osobního rozhovoru (*Face to Face*). V rámci výzkumu bylo provedeno celkem 619 rozhovorů, konkrétně, 509 rozhovorů se stávajícími klienty hypotečních úvěrů a 110 rozhovorů s potenciálními klienty, kteří uvažují o sjednání hypotečního úvěru v horizontu 1 roku. Respondenti byli vybíráni metodou kvótního výběru na základě věku (od 25 do 55 let), čistého měsíčního příjmu (20 000 Kč a vyšší), a v případě klientely hypotečních úvěrů byla kvótním znakem banka, u které má klient úvěr sjednán: Hypoteční banka, Česká spořitelna, Komerční banka, ČSOB a Raiffeisenbank.

6.2.1 Výsledky výzkumu

Česká spořitelna, Hypoteční banka a Komerční banka jsou nejznámějšími bankami nabízejícími hypoteční úvěry. Jak v případě klientů, tak potenciálních klientů přesahuje spontánní znalost těchto bank 80 %. Z hlediska TOP 10 navozených charakteristik Hypoteční banky je tato banka vnímána stávajícími klienty hypoték jako banka specializovaná (63,5 %), moderní (48,5 %), inovativní (40,9 %), banka pro mladé (36,3 %), flexibilní a přizpůsobivá banka (36,1 %). Uvedené charakteristiky jsou Hypoteční bance přiřazovány nejčastěji ve srovnání s ostatními sledovanými bankami, nabízejícími hypoteční úvěry. I když jde o TOP 10 nejčastěji uváděných charakteristik Hypoteční banky, je řada těchto vlastností (známá, spolehlivá, důvěryhodná, banka pro každého) výrazně častěji spojována i s ostatními hlavními poskytovateli hypotečních úvěrů.

Graf 6: Spontánní znalost bank nabízejících hypotéky u potenciálních klientů



Zdroj⁶²

Na základě personifikace značky je Hypoteční banka bankou mladistvou a dynamickou. Banka je vnímána jako vstřícná a seriózní. V komunikaci je „jemnější“ a

⁶² Autor práce

často označována jako „profesionál“ – specialista na hypotéky. Oslovuje střední vrstvy a působí spíše česky – patřičně v domácím prostředí.

Při výběru banky pro hypoteční úvěr zvažuje 90 % stávajících i budoucích klientů celkem dvanáct charakteristik, které zohledňují při rozhodování. Těmito 12 charakteristikami jsou:

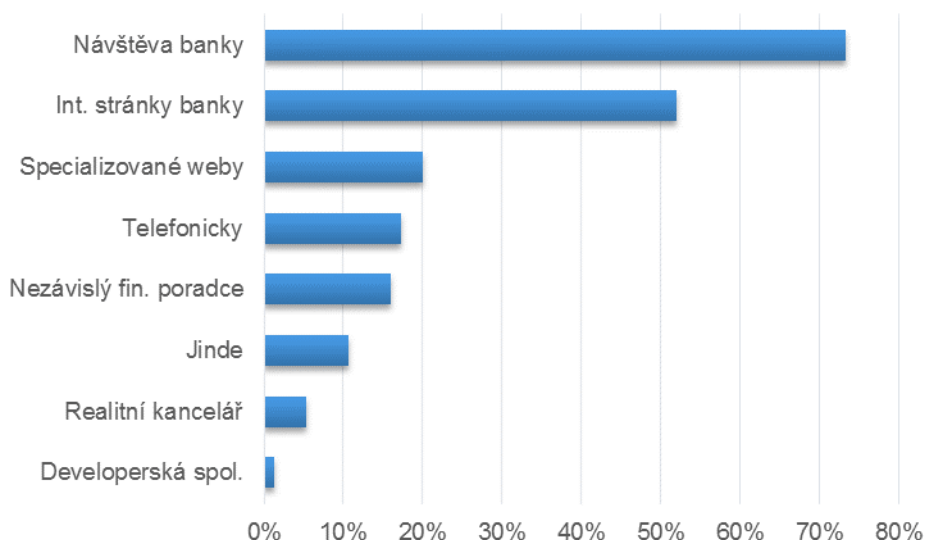
1. výše úrokové sazby,
2. rychlost vyřízení úvěru,
3. výše měsíční splátek,
4. výše poplatků,
5. schopnost pracovníků poradit,
6. jednoduchost vyřízení,
7. přehlednost nabídky,
8. vstřícnost pracovníků,
9. pružnost banky,
10. zájem o budoucího klienta,
11. výše nabídnutého hypotečního úvěru,
12. srozumitelnost informačních materiálů.

Důležitost některých charakteristik byla hodnocena rozdílně zejména klienty České spořitelny, Hypoteční banky a také klientelou potenciální. Klienti České spořitelny považují ve větší míře za důležitou *osobní zkušenost s bankou a místní dostupnost poboček banky*. Klientela Hypoteční banky vnímá častěji jako důležitou *specializaci banky na hypoteční úvěry, doporučení banky známými a přáteli* a za důležité považuje také *informace uvedené na webových stránkách banky*. Potenciální klienti hypoteční úvěrů považují častěji za důležitou možnost přerušit splátky na omezenou dobu, místní dostupnost poboček a nabídku slevových akcí. Více než 70 % jak stávající, tak potenciální klientely se jde při výběru poskytovatele hypotečního úvěru nejprve zeptat do své banky, kde má účet. Chce mít hypoteční úvěr „na míru“, osobně si shání informační materiály od několika bank a porovnává je.

Více než polovina lidí se domnívá, že nabídky hypotečních úvěrů jednotlivých bank jsou téměř stejné. O odlišnosti nabídek hypotečních úvěrů bank jsou přesvědčeny dvě pětiny potenciálních klientů (40,9 %) a obdobné procento stávajících klientů hypoték (43,4 %). Jak potenciální, tak stávající klientela by od banky nabízejících hypoteční úvěry uvítala především nabídku pojištění nemovitosti a odhad ceny nemovitostí.

Sedm z deseti potenciálních klientů si zjišťovalo informace o nabídce hypotečního úvěru na pobočce banky/bank (73,3 %). Polovina potenciální klientely si zjišťovala informace na internetových stránkách banky (52,0 %) a pětina (20,0 %) na internetových stránkách, které se zabývají finančními tématy. Nejčastěji navštívenými internetovými stránkami zabývajícími se finančními tématy byly webové stránky: www.finance.cz, www.hypoteky.cz a www.mesec.cz.

Graf 7: Zdroj informací pro klienty



Zdroj⁶³

Budoucí klienti hypotečních úvěrů byli v době šetření ve více než polovině případů (54,5 %) rozhodnutí o bance, u které hodlají smlouvu o hypotečním úvěru uzavřít. V případě Hypoteční banky byly nejčastěji uváděným důvodem volby „dobré podmínky“, dále byla zmiňována „specializace banky“ a „široká nabídka služeb“. U stávající klientely hypotečních úvěrů byly jednoznačně nejčastějším důvodem pro volbu banky ke sjednání hypotečního úvěru „dobré podmínky“ hypotéky (50,7 %). Výjimkou mezi pěti největšími poskytovateli je klientela ČS, kde byla nejčastějším důvodem „stávající zkušenost s bankou“ (48,2 %). „Dobré podmínky“ (57,4 %) zmiňovali jako důvod volby banky nejčastěji klienti Hypoteční banky. Pětina klientely uváděla jako důvod sjednání úvěru u Hypoteční banky „rychlé jednání“ (21,3 %) a další pětina zmínila „specializaci banky“ (20,2 %).

⁶³ Autor práce

Většina jak stávajících, tak budoucích klientů hypotečních úvěrů se o výběru poskytovatele pro sjednání hypotečního úvěru rozhoduje sama, případně s partnerem (stávající klienti – 71,3 %, potenciální klienti 83,5 % případů). V případě stávající klientely si každý šestý stávající klient (15,5 %) vybíral banku na základě doporučení příbuzných, kolegů či známých. V případě potenciální klientely deklaruje tento přístup při rozhodování pouze 6,4 %.

Naprostá většina (98,3 %) klientů hypotečních úvěrů je spokojena s bankou, u které má úvěr sjednán. Z hlediska klientely jednotlivých bank nebyly zjištěny žádné rozdíly v hodnocení spokojenosti s poskytovatelem hypotečního úvěru. Devět klientů z deseti (93,5 %) by doporučilo svou stávající banku, u které mají sjednán úvěr, svým známým nebo přátelům, kteří o hypotéce uvažují. Necelá 3 % stávající klientely hypotečních úvěrů by banku nedoporučila. Jako nejčastější důvod nedoporučení lidé uváděli špatné, nekorektní jednání banky a zdlouhavé vyřizování úvěru. Více než 70 % klientů by opakovaně zvolilo pro hypoteční úvěr stávající banku. Celkem 7,9 % stávající klientely by svou volbu poskytovatele nezopakovalo a zvolilo by si pro sjednání hypotéky banku jinou. Pětina klientů (20,8 %) nedokázala na tuto otázku odpovědět.

6.2.2 Shrnutí výsledků průzkumu

S rostoucím zájmem o hypoteční úvěry se mění také pozice jednotlivých bank nabízejících hypoteční úvěry na českém trhu – konkurenční boj o klientelu neustále sílí. Hlavní banky poskytující hypoteční úvěry na českém trhu lze rozdělit na tři základní skupiny, a to v první řadě na **konzervativní banky**, kam patří Česká spořitelna, která je velmi aktivní v oblasti nabídky hypotečních úvěrů, má dobrou výchozí pozici s ohledem na stávající klientelu, a dále Komerční banka a ČSOB, které mají rovněž dobrou výchozí pozici s ohledem na stávající klientelu a navíc nejsou vnímány prvořadě jako banky pro retailovou klientelu, ovšem dílem si nesou z historie také negativní image jako zkorumpované a drahé; v druhé řadě na **dynamické banky**, kam spadá Hypoteční banka, Raiffeisenbank, UniCredit Bank, GE Money Bank, tedy banky, které jsou vnímány jako silné, moderní banky, převážně s pozitivním image; a do třetice **nové banky na trhu**, které zatím svým malým tržním podílem více neohrožují stávající banky.

Výhodou i nevýhodou hypoteční banky je úzká specializace banky, oproti jiným poskytovatelům je vnímána jako banka pro mladé, banka moderní, na druhou stranu je nižší znalost banky, nemožnost využívat stávající klientely jiných produktů. V rámci kvalitativního šetření bylo potvrzeno zapamatování sloganu „Zkraťte si cestu domů“ a „Specialista na hypotéky“. V souvislosti s komunikací Hypoteční banky se vybavuje zelená barva u reklam, a pokud je reklama zapamatována, je hodnocena pozitivně jako veselá, pohodová, evokující jednoduché vyřízení úvěru. Logo působí příjemně až mile, dobře se hodí k oblasti působnosti, je srozumitelné. Většina dotázaných si dobře vybavuje barevnost (zelená + modrá), a také motiv domu s panáčkem (viz příloha E - Spontánní znázornění loga Hypoteční banky).

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků provedených průzkumů a analýz navrhuji doporučení pro budoucí rozvoj PR aktivit Hypoteční banky, a to nejlépe tak, aby byly v rámci marketingové komunikace využívány co nejefektivněji. Mé návrhy se týkají tří oblastí komunikace, kde spatřuji prostor pro jejich zlepšení – konkrétně zlepšení medializace Hypoteční banky v oblasti CSR aktivit, pokračování v profilaci banky jako specialisty na bydlení tak, aby zůstal lídrem tohoto segmentu na trhu, a do třetice návrh integrované marketingové komunikace, která je v současné době stále oddělena na produktovou a brandovou.

7.1 Zlepšení medializace v oblasti CSR aktivit

Mediální analýza mimo jiné poukázala na fakt, že i přesto, že Hypoteční banka vynakládá na své CSR aktivity řádově miliony korun, média o tento druh informací jeví pramalý zájem, s čímž souvisí nízké povědomí o společenské odpovědnosti banky. Hypoteční bance proto doporučuji nejen investici do budování lepšího povědomí o svých PR aktivitách, ale rovněž zásadní přenastavení finančních prostředků a CSR aktivit, které vylepšují image a posilují důvěryhodnost, což pozitivně ovlivňuje pozici banky na trhu a přispívají ke zlepšování vztahů s okolím a k budování dobrého jména banky. Jejich potenciál však zatím rozhodně není využitý v plné míře. V případě Hypoteční banky jsou aktivity zaměřené na společenskou odpovědnost poměrně dlouhodobé, ovšem zaprvé veřejnost o nich není dostatečně informována a zadruhé chybí bance odvaha zrušit komunikačně nefunkční projekty a prosadit nové projekty, které by byly blíže lidem. Jednalo by se o grantové programy pro zlepšení bydlení a okolí bydliště, což jsou témata, přímo související se zaměřením banky. Na druhou stranu pozitivně hodnotím, že banka projevuje velkou iniciativu v oblasti rozvoje občanské společnosti a že pomáhá potřebným subjektům. Tyto aktivity by však měly být ve větší známosti a odrážet se v pověsti firmy formou zpětné vazby. Pokud toho chce Hypoteční banka docílit, musí se snažit o zvýšení povědomí o CSR aktivitách, které realizuje. Zvýšení pozitivní publicity by mohla navodit také dlouhodobá systematická spolupráce s klíčovými novináři, zaměřená na udržování dobrých vztahů s médii a budování pozitivního mediálního obrazu.

7.2 Profilace Hypoteční banky nejen jako specialisty na bydlení

Hypoteční banka má i v roce 2014 silnou a pevnou pozici na hypotečním trhu. Tato pozice však není trvalá a banka by se měla orientovat mimo jiné i na **poskytování jiných služeb, než jsou hypoteční úvěry za účelem bydlení**. Za ideální považují poskytování hypotečních úvěrů v kombinaci s doplňkovými službami, jako jsou pomoc při stěhování nebo službu, která pomůže klientům zjistit pravý technický stav nemovitosti, včetně všech vad a rizik, a vyjedná lepší cenové podmínky.

Samozřejmě stále doporučuji soustředit se na atributy, ve kterých jsou konkurenční banky hodnoceny lépe nebo shodně jako Hypoteční banka (např. vstřícnost pracovníků, výše úrokové sazby, rychlost vyřízení úvěru, zájem o budoucí klienty, nabídka slevových akcí, možnosti přerušení splátek, dostatek informací na webových stránkách banky, doporučování banky známými, přáteli) a pokračovat v komunikaci atributů, ve kterých se Hypoteční banka odlišuje od konkurence (vstřícná, inovativní, moderní, flexibilní, pro mladé) a jasně komunikovat výhody, nejlépe v masových médiích, tak, aby se Hypoteční banka dostávala v první řadě do výběru na poskytovatele hypotéky také u lidí, kteří jsou stávajícími klienty konkurence. Nedoporučuji komunikovat propojení Hypoteční banky a mateřské ČSOB a naopak navrhuji podporovat image Hypoteční banky a jejího výlučného postavení na hypotečním trhu, image mladé, dynamické, moderní značky, určené pro mladé. Kladné body a zájem ze strany klientů lze získat také slevovými akcemi, výhodnými nabídkami, rozšiřováním pobočkové sítě a v neposlední řadě také spojením Hypoteční banky s prodejci/developery nemovitostí.

7.3 Zavedení integrované marketingové komunikace

Současnou striktně rozdělenou brandovou a produktovou komunikaci, která není spojena do logického celku a nepůsobí integrovaně, navrhuji společně provázat a komunikaci vést nikoliv po jednotlivých kanálech (reklama a ATL, interní komunikace, marketing, PR, sociální média, CSR a komunikace se stávajícími klienty), ale po společných tématech. Záměrem je vymyslet takové komunikační projekty, které nebudou pouze pod jedním komunikačním kanálem, ale budou působit napříč celou komunikací hypoteční banky.

ZÁVĚR

Fungující firemní komunikace, jednotná firemní identita a přátelská firemní kultura jsou základní stavební kameny každé úspěšné komunikační strategie, která má v době silného konkurenčního prostředí a zvyšujících se nároků a požadavků nejen ze strany zákazníků naprosto zásadní vliv na vytváření veřejného mínění a pověsti firmy. V případě bank to platí dvojnásob – bankovní sektor je více než kterýkoliv jiný segment na trhu pod drobnohledem médií a veřejnosti, ale zároveň také indikátorem zdraví ekonomiky, potažmo nálady ve společnosti. Banka, která chce na trhu uspět a dlouhodobě profitovat, musí splnit několik zásadních požadavků; musí se umět přizpůsobit novým trendům a implementovat nejmodernější technologie, inovovat a neustále rozšiřovat nabídku svých produktů a služeb, dále mít pod kontrolou náklady, umět oslovit klienty se srozumitelnými a zajímavými informacemi, ale především musí nabídnout hodnoty, které převyšují nabídku konkurence. Toho docílí pouze efektivní strategií, která kromě marketingového hlediska bere v potaz také možnost ovlivňovat veřejné mínění pomocí nástrojů PR.

V této práci jsem využila všechny své znalosti, abych čtenáři přiblížila, v čem se Hypoteční banka odlišuje od své konkurence a na jakých pilířích staví své podnikání. Praktická část práce se kvůli orientaci tématu na firemní komunikaci neobejde bez teoretického vymezení nejdůležitějších pojmů a souvislostí. Z tohoto důvodu jsem úvodní kapitoly věnovala základním pojmům a procesům v komunikaci, vysvětlení pojmu firemní komunikace a PR, které jsou z pohledu tiskového mluvčího nejdůležitějším nástrojem pro tvorbu pozitivního image a mediálního obrazu.

Cílem této práce byla analýza mediálního obrazu mého zaměstnavatele, Hypoteční banky, která je lídrem na hypotečním trhu v objemu poskytnutých hypoték. Protože se jedná o banku s úzkou specializací, komunikační strategie musí reflektovat omezené možnosti a udělat z nich přednost, což se bance zatím stále daří. Cíl práce je splněn v analytické části, kde je podrobně rozebrán mediální obraz Hypoteční banky a celková image banky z pohledu mediálních výstupů a názorů klientů, kteří jsou příjemci bankou vysílaných sdělení. Ze dvou realizovaných průzkumů vyšlo najevo, že Hypoteční banka je vnímána jako moderní a vstřícná banka, která ale také má prostor pro zlepšení, především v cenách nabízených služeb.

Následuje kapitola návrhů a doporučení, které vyplynuly z provedených průzkumů a jejichž realizace může bance pomoci udržet si postavení lídra na

hypotečním trhu. Hlavní doporučení jsou diverzifikace nabízených služeb, tj. rozšíření stávající nabídky produktů o služby, související s bydlením, jako je pomoc při stěhování nebo pomoc při zjišťování pravdivého technického stavu kupované nemovitosti, a dále zlepšení medializace v oblasti CSR aktivit a zavedení integrované marketingové komunikace.

Jak jsem zmínila v teoretické části své práce, efektivní a úspěšná komunikace musí být etická, srozumitelná, cílená, faktická a se smyslem pro společenskou odpovědnost. To všechno zajistí správně nastavené PR aktivity, které patří k základním nástrojům úspěšné firemní komunikace a které jsou ovlivněny firemní identitou a kulturou. Hypoteční banka staví svou firemní filozofii a strategii na takových hodnotách, jako jsou smysluplnost, spolupráce, otevřenost, ambice, respekt a uznání, spolehlivost, optimismus a radost. Za sebe mohu konstatovat, že tyto hodnoty jsou zcela v souladu s atmosférou, která v bance panuje. Oproti velkým bankovním domům (a dokonce i firmám z méně formálního prostředí) je až nezvykle přátelská a kreativní. Troufám si proto tvrdit, že i díky těmto okolnostem bude Hypoteční banka i nadále představovat špičku v oboru, lídra, který se díky inovacím v moderních technologiích a proklientskému přístupu neztratí a bude v oblasti financování bydlení průkopníkem nových řešení, tak, jak tomu bylo doposud.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BLACK, Sam. *Nejúčinnější propagace: public relations*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994, 203 s. ISBN 80-716-9106-2.

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno, 2003, xxxvii, 600 s. ISBN 80-722-6886-4.

FORET, Miroslav. *A co trh?: principy komunikace, marketingu a public relations pro podnikání*. 1. vyd. Brno, 1993, 104 s., příl. ISBN 80-210-0754-0.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Grada, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

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

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-802-4715-452.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MCQAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace: principy komunikace, marketingu a public relations pro podnikání*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, 104 s., příl. ISBN 80-717-8714-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, 361 s. Učební texty vysokých škol (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně). ISBN 80-247-0650-4.

MUSIL, Josef. *Úvod do sociální a masové komunikace: principy komunikace, marketingu a public relations pro podnikání*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 447 s. ISBN 978-808-6723-440.

POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002, xvii, 153 s. ISBN 80-722-6823-6.

SVOBODA, Václav. *Propagační kampaně v marketingových komunikacích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 78 s. ISBN 80-731-8196-7.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

AC&C PUBLIC RELATIONS. *Profil: O nás* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.accpr.cz/o-nas/profil>

ASOCIACE PUBLIC RELATIONS AGENTUR. *Co je PR* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html

BUSINESS LEAREDS FORUM (BLF). *Co je CSR* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

HYPOTEČNÍ BANKA. *Hypoteční kodex* [online]. 2006 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/hypotecni-kodex/>

HYPOTEČNÍ BANKA, a.s. *O bance: Profil banky* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/profil-banky/>

HYPOTEČNÍ BANKA, a.s. *O bance: Ocenění banky* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/oceneni/>

HYPOTEČNÍ BANKA, a.s. *O bance: Pomáháme* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pomahame/>

HYPOTEČNÍ BANKA. *Tisková zpráva: HB INDEX potvrzuje, že ceny nemovitostí v České republice se nemění* [online]. 18.2.2014. Dostupné z:
<https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/obchodni-vysledky-cr/hb-index-potvrzuje-ze-ceny-nemovitosti-v-ceske-rep/>

ITBIZ.cz. *Slovník: Firemní komunikace* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z:
<http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/firemni-komunikace>

ITBIZ.cz: *Slovník: Corporate Identity* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z:
<http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/corporate-identity>

MEDIAGURU. *Mediální slovník: Sponzoring* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z:
<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/sponzoring/>

PLEON Impact: *Interní komunikace*. [online]. 2012 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
<http://www.pleon-impact.cz/interni-komunikace>

SOS DĚTSKÉ VESNIČKY. *Naše činnost* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z:
<http://www.sos-vesnicky.cz/nase-cinnost/sos-detske-vesnicky>

STRATEGIE. *Reklamní gigant s malou důvěrou* [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z:
<http://www.bankovnipoplatky.com/reklamni-gigant-s-malou-duverou-strategie-24-10-2005-357.html?diskuse=1>

Seznam ostatních zdrojů

Intranet Hypoteční banky

Výroční zpráva Hypoteční banky za rok 2012 [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-01].

Dostupné z:

https://www.hypotecnibanka.cz/_sys_/FileStorage/download/1/824/vyrocní-zprava-hypotecni-banky-_2012-colour.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Hypoteční banky.....	40
Obrázek 2: Firemní hodnoty Hypoteční banky.....	48
Obrázek 3: Ilustrační obrázek Ludka Bárty pro Hypoteční banku	50
Obrázek 4: O nás v médiích	57

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj objemu hypoték v mld. Kč v letech 2003 – 2013	42
Graf 2: Porovnání počtu příspěvků v letech 2012 – 2013.....	61
Graf 3: Mediální obraz podle hodnocení	62
Graf 4: Hypoteční banka v jednotlivých skupinách médií	63
Graf 5: Mediální aktivity Hypoteční banky.....	64
Graf 6: Spontánní znalost bank nabízejících hypotéky	67
Graf 7: Zdroj informací pro klienty.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Nejdůležitější události hypotečního trhu	I
Příloha B – Přehled tiskových zpráv Hypoteční banky v 2. pol. 2013.....	II
Příloha C – TOP 10 zadavatelů reklamy v segmentu bydlení v mil. Kč	III
Příloha D – Ukázka kampaně – PR text a inzerce.....	IV
Příloha E – Spontánní znázornění loga Hypoteční banky	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Nejdůležitější události hypotečního trhu

banka	datum	událost
Hypoteční banka	11.7.2013	Meziroční nárůst hypotečního trhu o více než 15 % (odhad Hypoteční banky)
	15.7.2013	Spor o poplatky za vedení hypotečního úvěru
	17.7.2013	Hypoteční banka spustila od poloviny července 2013 novou verzi Hypotéky po webu
	8.8.2013	Hypoteční banka patří do skupiny ČSOB
	22.8.2013	Hypoteční banka mezi lídry na hypotečním trhu
	24.9.2013	Podzimní kampaň Hypoteční banky s animovaným konceptem startuje 1. října a poběží v televizi a na internetu
	27.9.2013	Hypoteční banka nabízí pevné úroky na sedm let
	7.10.2013	Marie Mocková je novou mluvčí Hypoteční banky
	24.10.2013	Hypotéka pro členy profesních komor v podání Hypoteční banky
	12.11.2013	Ocenění Hypotéka roku 2013
	26.11.2013	Hypoteční banka hledá fullservisovou agenturu
	12.12.2013	Na místo ředitele regionální pobočky Hypoteční banky v Liberci nastoupil Ivan Parlesák
31.12.2013	Hypoteční banka: Češi si pořizují nemovitosti na horách	
Poštovní spořitelna	24.9.2013	PS chystá v průběhu září nabídku hypotéky do 85% zástavní hodnoty nemovitosti bez poplatku za zpracování
ČSOB	9.7.2013	ČSOB nově nabízí hypotéky se sedmiletou fixací úrokové sazby
	15.7.2013	ČSOB nabízí konsolidaci úvěrů, mj. i hypotečního úvěru
	22.7.2013	Spor o poplatky za vedení hypotečního úvěru
	10.9.2013	Nabídka hypotéky se splatností 30 let i v pokročilém věku
	14.11.2013	Meziroční nárůst objemu poskytnutých hypotečních úvěrů ve 3. Q 2013
	26.11.2013	ČSOB hledá pro Hypoteční banku středně velkou reklamní agenturu
Citibank	9.9.2013	Spor o poplatky za vedení hypotečního úvěru
Česká spořitelna	8.7.2013	ČS nabízí hypotéky s garantovanou sazbou 2,79 %
	17.7.2013	Finanční arbitr dal za pravdu ČS, která nemusí vrátet poplatky z hypoték
	20.9.2013	ČS nabízí nové hypotéky bez poplatku za správu úvěru
	2.10.2013	Věrnostní "Programu výhod" u hypotečních úvěrů
	16.10.2013	Nabídka ČS v rámci podzimních Hypotečních dnů
	26.10.2013	Hypoteční dny ČS prodlouženy do 4. listopadu
12.11.2013	Ocenění Hypotéka roku 2013	
GE Money Bank	1.7.2013	GE Money Bank rozšiřuje spolupráci se společností Wüstenrot v oblasti hypotečních úvěrů
	21.8.2013	GE Money Bank představí novou kampaň týkající se mj. hypotečních úvěrů
Komerční banka	11.7.2013	KB vyhrála spor s klientem, který požadoval vrácení poplatku za správu hypotečního úvěru
	3.9.2013	KB podpořila prodej Hypotéky Klasik - nabízí garantovanou sazbu 2,99 % ročně
	11.10.2013	KB - třetí a čtvrtá tranše Hypotečních zástavních listů
	12.11.2013	ocenění Hypotéka roku 2013
Raiffeisenbank	9.7.2013	Raiffeisenbank v 1H/2013 poskytla hypotéky za 6,76 mld.Kč
	10.10.2013	Průzkum společnosti Market Vision: nejlepší obsluhu v prodeji hypoték má Raiffeisenbank
	6.11.2013	Raiffeisenbank začala poskytovat bezplatnou službu Rádcova hypotéka.

Zdroj⁶⁴

⁶⁴ Autor práce

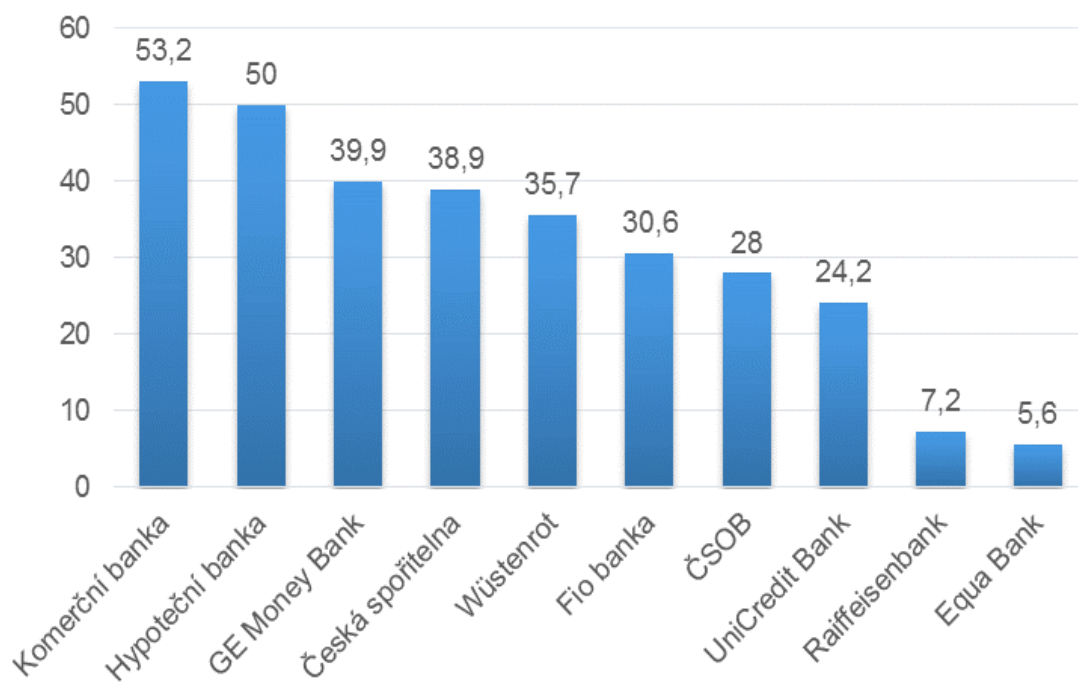
Příloha B – Přehled tiskových zpráv Hypoteční banky v 2. pol. 2013

Název tiskové zprávy	datum vydání	počet příspěvků	způsob převzetí TZ					mediální dopad (GRP) *
Kdo se o vás postará, když si zlomíte nohu? Co třeba vaše banka? Zelená asistence.	3.6.2013	4		3		1		1,8
Hypoteční banka spouští trpasličí kampaň propagující sedm let jistoty nízkých úrokových sazeb	24.6.2013	4		3		1		0,7
Odhad Hypoteční banky: Hypoteční trh za první pololetí 2013 vzrostl o 15 %	10.7.2013	38	1	16	1	20		23,9
Hypoteční banka má nový, v pořadí již třetí dluhopisový program	15.7.2013	2	2					0,0
Hypoteční banka má novou hypotéku po webu	17.7.2013	5	2	3				0,4
Banky v prvním pololetí poskytly hypotéky za 40 mld. Kč, trh klesl o 33 %	26.7.2013	8	2	2		4		12,5
Ceny nemovitostí v České republice se zásadně nehybou, ukazuje HB INDEX	30.7.2013	11	1	6		3	1	4,8
Vrcholí období rekonstrukcí, národ kutilů si na zvelebení svého hnízda průměrně půjčí 1,2 milionu korun	5.8.2013	8		3		5		14,0
Sedmileté fixace si Češi získaly, tvoří až pětinu nových hypoték Hypoteční banky	19.9.2013	3	1	1		1		1,8
Mladí lidé nepřeceňují své síly, do bydlení investují rozumně	26.9.2013	3	1	1		1		11,8
Podzimní kampaň Hypoteční banky skládá hypotéky na míru	27.9.2013	9	1	7			1	1,2
Hypoteční banka má novou tiskovou mluvčí Marii Mockovou	7.10.2013	18	1	12		5		3,6
Hypoteční trh dál roste, za první tři kvartály o 26 procent	29.10.2013	14	2	1		10	1	6,2
HB INDEX potvrdil, že ceny nemovitostí v České republice se drží na setrvalé úrovni	12.11.2013	16		6		10		4,2
Hypoteční banka hledá reklamní agenturu a nové cesty v komunikaci	13.11.2013	9		5		4		1,0
Ředitelem liberecké pobočky Hypoteční banky Ivan Parlesák	21.11.2013	3		3				4,2
Nový občanský zákoník: jak se dotkne klientů hypotečních bank?	28.11.2013	6	3	1		1	1	2,3
Češi nejraději tráví Silvestra na horách - ve vlastním	31.12.2013	1		1				1,6

Zdroj⁶⁵

⁶⁵ Autor práce

Příloha C – TOP 10 zadavatelů reklamy v segmentu bydlení v mil. Kč



Zdroj⁶⁶

⁶⁶ Autor práce

Příloha D – Ukázka kampaně – PR text a inzerce

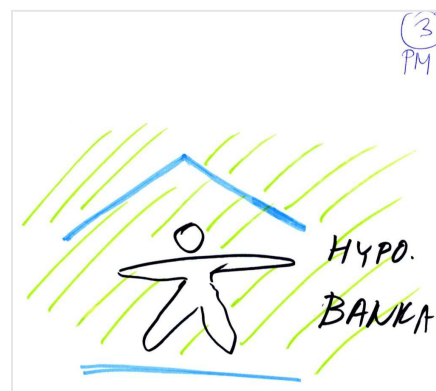


Zdroj⁶⁷

⁶⁷ Hypoteční banka, a.s.

Příloha E – Spontánní znázornění loga Hypoteční banky

V rámci kvalitativní fáze výzkumu image Hypoteční banky měli respondenti za úkol spontánně podle paměti namalovat její logo. Níže jsou znázorněny vybrané výsledky jejich práce.



Zdroj⁶⁸

⁶⁸ Hypoteční banka, a.s.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marie Mocková

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Strategie firemní komunikace společnosti Hypoteční banka, a.s. a její vliv na mediální obraz

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 14

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.