



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## VYUŽITÍ KONCEPTŮ ROZVOJE ZNAČKY PRO POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI BANKY

APPLICATION OF BRANDING CONCEPTS FOR THE DEVELOPMENT OF  
THE COMPETITIVENESS OF BANK

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Lucie Bělovská

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Lucie Bělovská</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

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

## **Využití konceptů rozvoje značky pro posílení konkurenceschopnosti banky**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Primární cílem práce je návrh opatření směřujících k posílení konkurenceschopnosti banky na základě využití konceptů rozvoje značky. Základní dílčí cíle práce:

- vymezení teoretického konceptu rozvoje značky použitelného v bankovním sektoru,
- zhodnocení konkurenční pozice banky v kontextu potenciálu rozvoje její značky,
- návrh opatření pro rozvoje značky a vyhodnocení dopadů na posílení konkurenceschopnosti.

### **Základní literární prameny:**

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

HITT, M. A., R. D. IRELAND a R. E. HOSKISSON. Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0324275307.



JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2690-8.

PORTER, M.E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a.s., ISBN 80-85605-12-0.

TAYLOR, D. Brand management: budování značky od vize k cíli. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na využití konceptů rozvoje značky Air Bank pro posílení konkurenceschopnosti banky. Na základě teoretických poznatků a metodiky dle Ko Floora je zhodnocena stávající situace společnosti. Následně jsou provedeny analýzy k určení pozice značky na trhu. Z výsledků těchto analýz jsou stanoveny návrhy řešení na podporu rozvoje značky.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konkurence, konkurenceschopnost, značka, hodnota značky, rozvoj značky, osobnost značky, produkt, zákaznická spokojenost.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on utilization of development concepts of the brand of Air Bank for strengthening the competitiveness. Based on the theoretical knowledge and methodology according to Ko Floor, the current situation of the company is assessed. Subsequently, analyzes are made to determine the brand position on the market. Results of these analyzes set out proposals for solutions to support brand development.

## **KEYWORDS**

Competition, Competitiveness, Brand, Brand value, Brand development, Brand personality, Product, Customer satisfaction

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

BĚLOVSKÁ, Lucie. *Využití konceptů rozvoje značky pro posílení konkurenceschopnosti banky*. Kolejní 2906/4 Brno 612 00, 2017, 123 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Doc. Ing. Robert Zich Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně 26. 5. 2017

.....  
Bc. Lucie Bělovská

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce za pomoc, odborné rady a připomínky při zpracování.

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
METODY PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>14</b>
1.1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....	14
1.1.1 <i>Definice pojmu.....</i>	<i>14</i>
1.1.2 <i>Konkurenční výhoda a její typologie .....</i>	<i>15</i>
1.1.3 <i>Konkurenční strategie.....</i>	<i>18</i>
1.1.4 <i>Úspěchuschopnost .....</i>	<i>19</i>
1.1.5 <i>Konkurenční strategie v moderní době .....</i>	<i>20</i>
1.2 ZNAČKA.....	20
1.2.1 <i>Značka a její vnímání.....</i>	<i>20</i>
1.2.2 <i>Značky vs. Produkty.....</i>	<i>21</i>
1.3 HODNOTA ZNAČKY .....	23
1.3.1 <i>Zdroje hodnoty značky.....</i>	<i>24</i>
1.3.2 <i>Klientské povědomí .....</i>	<i>25</i>
1.3.3 <i>Image a věrnost.....</i>	<i>26</i>
1.3.4 <i>Statut kvality .....</i>	<i>27</i>
1.3.5 <i>Síla a úspěch .....</i>	<i>27</i>
1.3.6 <i>Role zákazníků .....</i>	<i>28</i>
1.3.7 <i>Měření hodnoty značky .....</i>	<i>30</i>
1.4 SIGNÁLY ZNAČKY .....	30
1.4.1 <i>Prvky značky .....</i>	<i>31</i>
1.5 ZNAČKA VE SLUŽBÁCH .....	34
1.5.1 <i>Značka v bankovníctví .....</i>	<i>35</i>
1.6 BUDOVÁNÍ ZNAČKY .....	36
1.6.1 <i>Strategie budování značky .....</i>	<i>36</i>
1.7 IDENTITA ZNAČKY .....	38
1.7.1 <i>Positioning .....</i>	<i>38</i>
1.7.2 <i>Osobnost značky .....</i>	<i>39</i>
1.7.3 <i>Komunikace značky.....</i>	<i>40</i>
1.8 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....	40
<b>2 AIR BANK A JEJÍ SOUČASNÁ SITUACE.....</b>	<b>44</b>
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	44
2.1.1 <i>Základní údaje .....</i>	<i>45</i>
2.1.2 <i>Marketingová kampaň .....</i>	<i>46</i>
2.2 SIGNÁLY ZNAČKY .....	47
2.2.1 <i>Positioning značky .....</i>	<i>48</i>
2.2.2 <i>Osobnost značky .....</i>	<i>51</i>
2.2.3 <i>Komunikace značky.....</i>	<i>52</i>
2.2.3.1 <i>Vnější komunikace .....</i>	<i>52</i>
2.2.3.2 <i>Vnitřní komunikace .....</i>	<i>57</i>
2.2.4 <i>Jak vnímá značku banka .....</i>	<i>60</i>

2.3	SLEPT ANALÝZA.....	61
2.4	ROZBOR 7S FAKTORŮ .....	65
2.5	ANALÝZA KONKURENCE .....	68
2.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	76
2.7	KVALITATIVNÍ PRŮZKUM – PŘEPIS HOVORŮ S KLIENTY .....	84
2.7.1	<i>Struktura prodejního rozhovoru</i> .....	84
2.7.2	<i>Rozhovory s klienty</i> .....	85
2.8	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	87
2.9	SWOT ANALÝZA .....	89
2.9.1	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i> .....	93
2.10	SHRnutí POZNATKŮ .....	94
<b>3</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>96</b>
3.1	ZHODNOCENÍ STRATEGIE BANKY .....	96
3.2	VYTVOŘENÍ PRODUKTU NOVÉ HYPOTÉKY .....	97
3.3	NÁVRH PREZENTACE PRODUKTU.....	99
3.4	HARMONOGRAM AKTIVIT .....	102
3.5	ORIENTAČNÍ NÁKLADY .....	105
3.6	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	108
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>119</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>120</b>

## Úvod

Bankovní sektor v České republice je velmi specifickým prostředím. Z jedné strany banky musí reagovat na regulace České národní banky a ze strany druhé musí na konkurenční prostředí. Banky poskytují široké množství produktů, kde základní platforma je u všech stejná, liší se pouze v ceně, způsobu komunikace a dalších benefitech.

Jedním ze způsobů, jak mohou banky uspět v tomto prostředí je cenová politika, komunikace a osobnost značky, která dokáže podpořit poskytované bankovní produkty. Značka, v povědomí širokého okolí, dokáže vyvolat emoce, které jsou základem při rozhodování, jakou banku klienti zvolí. Další přidanou hodnotou může být následně poskytovaný servis a budování důvěry mezi bankou a klientem, tím si banka vybuduje loajalitu k této značce, a společnosti jako takové. Stabilní společnost se silnou značkou je cílem každé společnosti, která chce být úspěšná, proto je zapotřebí stále rozvíjet její konkurenceschopnost a efektivní komunikaci.

Vývoj tohoto sektoru trhu se stal natolik konzervativní, že nejstarší, nejstabilnější banky si začaly uvědomovat své postavení a začaly na svých klientech více a více profitovat v podobě nesmyslných bankovních poplatků. V důsledku této již neúnosné situace začaly vstupovat na trh instituce, které si daly za úkol způsobit revoluci a větší dynamičnost v tomto úseku. Nováčci to ovšem nemají jednoduché. Musí svou strategii zvolit natolik atraktivní a stabilní, aby zaujali i konzervativní české klienty.

Jedním z těchto nováčků je i Air Bank, která se rozhodla dělat věci v českém bankovníctví jednodušeji. Jejím hlavním mottem, které vypovídá o stanoveném cíli, je: I banku můžete mít rádi. Air Bank neopomněla žádný aspekt bankovníctví, aby ukázala lidem, že jde vše dělat jinak. Od designu poboček, otevírací doby, jednoduchosti produktů, přehledného ceníku bez omezení až po otevřený přístup.

Proto se tato bankovní instituce stala hlavním předmětem diplomové práce. Momentálně poskytuje produkty retailového bankovníctví jako jsou, běžný, spořicí účet, spotřebitelský úvěr a pojištění, refinancován hypoték. Rází cestu, že lze služby poskytnout bez podmínek a omezení. Cílem je zjistit, zdali je značka Air bank stále atraktivní i při komunikaci nového produktu nebo jestli je lepší zvolit jinou marketingovou kampaň.



## **Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci dílčích analýz zjistit, jak je značka Air bank vnímána a jak působí její marketingová strategie na povědomí širokého okolí. V tomto kontextu za pomoci dotazníkového šetření zjistit, co je důvodem, proč lidé Air bank nevyužívají. Základním stavebním kamenem se pro diplomovou práci stane konkurenceschopnost prostřednictvím pozice značky na trhu. Banka během své pětileté působnosti získala velmi rychle na oblibě primárně mezi mladými lidmi. Její neobvyklý koncept zaujímá na bankovním trhu své místo, díky inovativnímu přístupu ve využívání technologií, modernímu designu, netradičnímu až rebelskému přístupu, rozvířila stojaté vody bankovníctví. Spolu s dalšími nízkonákladovými bankami dokázala klientům ukázat, že i bankovníctví se dá dělat jinak a levněji. Několikrát získala ocenění v oblasti reklamní kampaně s nezměněným konceptem prezentace. Svou omezenou produktovou nabídkou ovšem není schopna uspokojit masivní část klientů, primárně v oblasti poskytování hypotečních úvěrů. Na základě výzkumů a jejich vyhodnocení bude zkoumáno, zdali propagace nově vzniklého produktu hypoteční úvěru bude mít úspěch při stávající komunikaci vůči klientům nebo je zapotřebí vytvořit nový koncept marketingové komunikace.

Dílčími cíli se stanou kvantitativní a kvalitativní výzkumy ohledně značky, jejího vnímání, který dopomůže k určení pozice značky na trhu. Dále bude zkoumána efektivnost doposud neměnné marketingové kampaně této banky. Ze získaných poznatků bude sestaven návrh pro komunikaci hypotečního úvěru klientům. Pro sestavení konceptu nové hypotéky, jak si jej představují potenciální klienti, bude vytvořen návrh produktu jako takového.

Práce je rozdělena do tří hlavních kategorií: Teoretická, Analytická a Návrhová. Hlavním obsahem teoretické části bude postavit koncept konkurenceschopnosti, brandingů na základě dostupné literatury. Tato hlavní východiska budou sloužit jako primární podklad pro navazující část. Analytická část má za úkol popsat aktuální stav společnosti Air Bank z pohledu její značky a marketingové komunikace, její efektivnosti. V této části na základě provedených výzkumů by bylo být jasné, jaká je pozice značky na trhu a jak je dosavadní marketingová kampaň úspěšná. V Návrhové

částí bude vycházeno z poznatků druhé části, která se věnuje stanovení inovací a návrhů změn vedoucích ke zvýšení vnímání značky a zvýšení konkurenceschopnosti podniku jako takového.

## **Metody práce a postupy zpracování**

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení pojmů konkurenceschopnost, značka, hodnota a budování značky, positioning. Air Bank, a.s. zahájila rozsáhlou marketingovou kampaň a všechny své produkty prezentuje pod jednotným konceptem. Náklady na marketingovou kampaň jsou značnou položkou ve výdajích společnosti, proto postup budování značky bude nedílnou součástí teoretických poznatků. Dále se práce bude věnovat značkou v sektoru služeb, jaké jsou základní signály značky a jakým způsobem můžeme definovat osobnost značky.

Analytická část diplomové práce bude věnována představení společnosti Air Bank, a.s., se zaměřím na marketingovou kampaň a souhrnu současné situace. Na základě teoretických východisek, zejména autora Ko Floora, bude další část zaměřena na budování značky Air bank, její dosavadní vývoj a přehled signálů. Hlavní otázkou, co Air bank nabízí, se zaměří tzv. positioning značky, z různých pohledů. Rozlišující, podporující, konkurenční a kvalifikační atributy budou popsány dle své návaznosti. Následující zaměření bude na komunikaci značky, jak vně, tak i uvnitř společnosti. Analýza vnějších faktorů, zejména SLEPT a Porterova analýza, budou definovány faktory, které ovlivňují řízení společnosti. Dle analýzy 7S faktorů budou identifikovány aspekty, které ovlivňují chod společnosti ze vnitř. Při porovnání s dvěma vybranými konkurenty bude možné vymezit základní rozdíly v marketingu, pozitivní i negativní. Na základě dotazníkového šetření, zaměřené na vnímání značky, produktů Air bank a její marketingové komunikace, budou vyvozeny konkrétnější podklady, které dopomohou ke konkrétnějším závěrům. SWOT analýza poskytne komplexnější pohled na banku, značku a doporučení pro inovaci. Kvantitativní pohled bude zajištěn z přepisu hovorů s potenciálními klienty, kteří navštívili prodejní místo.

Návrhová část bude pracovat z výsledků, které vyplynou z předchozí části. Další dotazníkové šetření bude zaměřeno na zavedení nového produktu Air Bank, konkrétně hypotečního úvěru, do produktové řady. Na základě získaných informací budou

vyvozeny závěry, zdali stávající marketingová kampaň bude pro nový produkt efektivní nebo zvolit alternativní způsob marketingové kampaně.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

V literatuře nalezneme nepřehledné množství definic pojmu Konkurence a konkurenceschopnost a jejich členění z mnoha různých pohledů. Přínosem je široké spektrum náhledů na danou problematiku.

### 1.1.1 Definice pojmu

Jednotlivé společnosti svým projevem chování na trhu vytváří konkurenci. Faktory ovlivňující tuto konkurenci jsou obtížně rozpoznatelné. Mimo jiné také proto, že jde o vzájemné vazby mnoha proměnných. „V širším kontextu ji lze dokonce chápat za přirozenou součást naší existence. V Darwinově konceptu přežívají pouze ti nejsilnější a přirozený výběr je vlastně formou konkurence. Snaha dosáhnout stanovených cílů obvykle nějakým způsobem naruší plány někoho jiného“.<sup>1</sup>

Důležitým prvkem je pochopení, zda jde o firmu, která je konkurentem proto, že je ve stejném odvětví, anebo zda je příčinou konkurenčního střetu průnik zájmů firem, které spolu zdánlivě nemají mnoho společného.<sup>2</sup>

Z hlediska podnikatelských aktivit se při analýze konkurenčního prostředí nejčastěji opíráme o ekonomická, marketingová nebo právní východiska. Konkurenci lze charakterizovat firemními cíli, produkty a zdroji mezi konzistentními a nekonzistentními konkurenty. Zich tuto konzistentnost definuje podobností tržního chování firem a orientací na podobné. Konkurence se může dělit z hlediska teritoria, nahraditelnosti produktu, počtu prodejců a stupně diferenciací, stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Koncepce úspěchuschopnosti chápe konkurenci ve smyslu soutěže firem velice široce, a to v souladu s vymezeními zdůrazňujícími:

- a) Cílovou orientaci, tedy soutěž za účelem dosažení cíle

---

<sup>1</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str. 48.

<sup>2</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str. 49.

- b) Soutěž jednak na straně produktů – výstupů a jednak na straně zdrojů – vstupů
- c) Soutěž jak s konzistentními, tak s nekonzistentními konkurenty
- d) Význam odlišné charakteristiky soutěžení firem a produktů
- e) Systémový a procesní charakter konkurence
- f) Vlivy externího prostředí ve smyslu široce pojímaného okolí firmy – tzv. konkurenčního prostoru.<sup>3</sup>

Autor Zich dále definuje konkurenceschopnost, jakým způsobem se firma hodlá prosadit v konkurenci, kterou lze chápat ve dvou rovinách. Konkurenční charakter společnosti vymezuje její chování. Druhým aspektem je soubor konkurenčních výhod, kterými firma disponuje. Na tomto základě autor definuje konkurenceschopnost do tří úrovní – kvalifikační, seberealizační a konfrontační. Kvalifikační úroveň zastrešuje vytvoření nutného základu společnosti, aby se mohla zapojit do konkurence, což znamená, že kvalita podniku je stabilní. Seberealizační úroveň umožňuje podniku dosahovat vlastních cílů, které neomezují konkurenci. Poslední konfrontační úroveň, která po splnění prvních dvou segmentů umožní společnosti dosahovat cíle, který bude omezovat konkurenci.<sup>4</sup>

### 1.1.2 Konkurenční výhoda a její typologie

V tržním prostředí jsou prospěšnost a konkurenční vlastnosti zárukou úspěšnosti a efektivnosti výrobního nebo distribučního subjektu. Proto se marketing konkurenceschopnosti cíleně orientuje v rámci marketingové filozofie a metodologie na systém aktivního vyhledávání a pojmenovávání prospěšností a konkurenčních výhod.<sup>5</sup>

Na konkurenční výhodu je nutné dívat se ze dvou zorných úhlů. První pohled je vázán logicky na konkurenční výhody, které ve své podstatě a nadstavbě obsahuje produkt. Druhý pohled je spjat s konkurenčními výhodami producenta nebo distributora. Oba

---

<sup>3</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str. 49.

<sup>4</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str. 86

<sup>5</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti.* Str. 179

pohledy je nutné vnímat samostatně, neboť na produkt a na jeho producenta či distributora jsou vázány odlišné konkurenční výhody.<sup>6</sup>

Čichovský řadí konkurenční výhodu do deseti skupin:

- 1) Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu
- 2) Skupina konkurenčních výhod vázaných na finanční systém koupě
- 3) Skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu
- 4) Skupina konkurenčních výhod spojených s ekologickou charakteristikou produktu
- 5) Skupina konkurenčních výhod vázaných na balení produktu
- 6) Skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu
- 7) Skupina konkurenčních výhod vázaných na informace poskytnuté odběrateli o produktu
- 8) Skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami
- 9) Skupina konkurenčních výhod spojených se servisními službami
- 10) Ostatní konkurenční výhody spojené s produktem.

Dle Portera je konkurenční výhoda definována jako množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit jak na sebe vzájemně působí. Jako základní nástroj pro zkoumání je zaveden hodnotový řetězec. Tento řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenci.<sup>7</sup>

Porter definuje hodnotový řetězec jako soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek.<sup>8</sup>

---

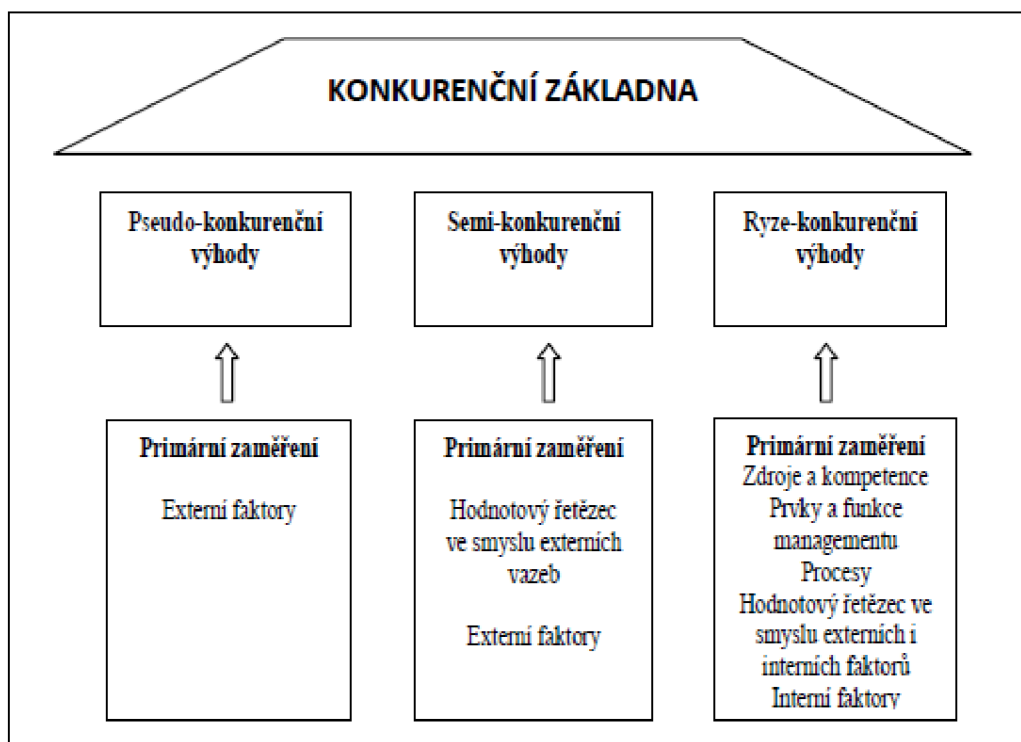
<sup>6</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Str. 180

<sup>7</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Str. 55 a 56

<sup>8</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Str. 58

Dalším pohledem na vymezení konkurenční výhody definuje Zich portfolio konkurenčních výhod, které firma využívá k tomu, aby byla vnímána jako levná, odlišná, kvalitní, inovativní nebo třeba tradiční. Toto portfolio výhod, ať už jej tvoří cokoli, musí odpovídat konkurenčnímu charakteru. Toto portfolio vymezuje do tří typů:

- a) Ryze-konkurenční
- b) Semi-konkurenční
- c) Pseudo-konkurenční



**Obrázek 1 - Konkurenční základna (Zdroj: ZICH, Robert<sup>9</sup>)**

Ryze-konkurenční strategie se vyznačuje poznáním zdrojů, které má firma k dispozici. V rámci koncepce úspěchuschopnosti je za zdroj považován obecně jakýkoli vstup, se kterým firma pracuje, respektive způsob, jak s ním pracuje. Základem výhody mohou být jednotlivé zdroje, tak jejich vhodně zvolený mix. Zdroje jsou členěny do čtyř skupin a to hmotné, nehmotné zdroje, lidské zdroje, schopnosti a základní kompetence, které jsou tvořeny integrovaným využitím hmotných a nehmotných zdrojů. Semi-konkurenční výhody lze zjednodušeně rozčlenit do dvou základních skupin na akceptovatelné a

<sup>9</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str. 98

neidentifikované výhody. Akceptovatelné výhody jsou poměrně rozšířenou skupinou výhod. K nejčastěji používaným patří výhody typu vládní pomoc, opatření chránící trh před vstupem jiných firem, přirozený monopol, spolupráce se silným partnerem, náhodný úspěch. U Neidentifikovaných výhod jsou zdánlivě neopodstatněnou kategorií, která má svůj význam a to nejméně ze dvou důvodů. Při praktickém použití sem lze zařadit ty výhody, které nelze jasně klasifikovat a je třeba je podrobit detailnějšímu rozboru. Pseudo-konkurenční výhody plynou z nerespektování etických nebo dokonce právních norem. Zatímco určité chování je v jednom prostředí neetické nebo dokonce nelegální, může být naprosto akceptovatelné nebo dokonce vyžadované v prostředí jiném. Důvodem jsou většinou kulturní rozdíly, odlišné právní prostředí, historický kontext.<sup>10</sup>

Autor Zich tuto myšlenku dále posunul, kde konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami. Konkurenční výhodou mohou být případně i situace, které nejsou morálně ve společnosti přípustné. Proto byl definován konkurenční charakter, který lze chápat jako vymezení úrovně cenové výhody a případné výhody odlišení pro odpovídající segment. Mix výhody lze vztáhnout nejen k firmě jako celku, ale také k jednotlivým obchodním jednotkám nebo značkám, případně dokonce i k vlastním produktům nebo produktovým řadám. Tato kombinace má zásadní význam pro následnou volbu portfolia výhod i pro způsob jejich rozvoje. Specifické vymezení znamená spíše velmi konkrétní definování skupiny zákazníků, zatímco obecné vystačí pouze s rámcovým vymezením.<sup>11</sup>

### 1.1.3 Konkurenční strategie

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v níž se konkurence

---

<sup>10</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str. 98

<sup>11</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Str.87



projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.<sup>12</sup>

Základní myšlenkou podle Portera je, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže totiž daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat.<sup>13</sup>

		KONKUREČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diference
KONKUREČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2 - Konkurenční výhoda (Zdroj: SlidePlayer.cz.<sup>14</sup>)

### 1.1.4 Úspěchuschopnost

Strategii úspěchuschopnosti je možné definovat jako strategii vedoucí k dosažení úspěchu, které zohledňuje právě konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy. Přestože se toto vymezení podobá obvyklým definicím strategie, liší se strategie úspěchuschopnosti poměrně zásadně a to ve vymezení konkurenčního prostředí, konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Jakákoli organizace je úspěchuschopná jen tehdy, je-li schopna za daných podmínek naplnit stanovené cíle na požadované, případně za daných podmínek maximálně možné úrovni.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Str. 19

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Str. 30

<sup>14</sup> SlidePlayer.cz. *Konkurenční prostředí a konkurenční strategie* [online]. [cit. 2016-11-26].)

<sup>15</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Str. 17

### 1.1.5 Konkurenční strategie v moderní době

Tyto strategie nelze v dnešní době vždy aplikovat přímo tak, jak byly interpretovány autorem Porterem. Existuje totiž mnoho faktorů, jež jsou výsledkem vývoje posledních let, které mění podmínky na trhu. Těmito faktory jsou především vývoj v oblasti internetu a mobilních aplikací, kapitálu ale i změn z oblasti lidského chování, politiky a ekonomiky. Příkladem důrazu na kapitál může být prodej nekvalitních služeb ve veřejných zakázkách nebo schopnosti obchodníků, prodat nekvalitnější a nevýhodnější zboží.<sup>16</sup>

## 1.2 Značka

Stále více firem si uvědomuje, že jedním z jejich nejhodnotnějších aktiv je jméno značky spojené s jejich výrobky či službami. V dnešním světě, který je stále komplikovanější, stojí jednotlivci i podniky před velkým výběrem, a přitom méně času na volbu. Schopnosti silné značky – zjednodušit zákazníkovi rozhodování, snížit riziko a vytvořit očekávání – jsou tedy nedocenitelné. Vytváření silných značek, které tento slib naplňují, udržení a rozvinutí jejich síly v průběhu času je tedy jakýmsi manažerským imperativem.<sup>17</sup>

### 1.2.1 Značka a její vnímání

Původní význam pochází ze staronorštiny, kde v kontextu znamenal „vypálit“. Značka prezentuje samotného výrobce, dodává prodávanému zboží nebo službě punc jedinečnosti, kvality. Má za cíl identifikovat samotného výrobce. Hlavním cílem značky je vyvolat v lidech potřebu, že právě tento výrobek či služba s atraktivní značkou, musí zakoupit a zůstat věrni.

Podle Americké marketingové asociace je značka jméno, termín, označení symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu. Technicky řečeno, kdykoliv marketér vytvoří nové jméno, logo či symbol nového produktu, vytváří značku.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*.

<sup>17</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 32

<sup>18</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 33

Klíčem k vytvoření značky podle definice Americké marketingové asociace je vybrat jméno, logo, symbol, design balení a další vlastnosti, které identifikují výrobek a odliší jej od ostatních. Tyto rozlišující komponenty značky, jež ji vyčleňují a určují, nazýváme prvky značky. V některých případech je pro všechny produkty použito jména společnosti. Jindy přidávají výrobci individuální názvy značek k novým produktům, které se pak nevztahují k názvu společnosti.<sup>19</sup>

Pelsmaker definuje značku jako soubor slovních anebo vizuálních sdělení, jež jako takové jsou součástí hmotné vlastnosti produktu. Jméno je součástí značky, která může být vyslovována nebo je součástí např. loga, které svým symbolem dostatečně vyjadřuje identifikaci produktu.<sup>20</sup>

Mnoho uznávaných a světových autorů si vykládá pojem značka dle svého uvážení. Duffy jej uvádí jako souznění mezi výrobcem a spotřebitelem, Čevelová vnímá značku jako příběh, Adamson je přesvědčen, že značka samotná je zakotvená v hlavách lidí. Každopádně vše spojuje jeden cíl, a to, posilnit vztah výrobce s kupujícím a posunout jejich vztah na dlouhodobou úroveň, aby byly obě strany spokojené a šťastné. *„Značka je tedy produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“*<sup>21</sup>

### 1.2.2 Značky vs. Produkty

Podle Kellera, je produktem cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, nákupu, co by mohlo uspokojit nějakou potřebu. Tak může být produktem fyzický výrobek, služba, obchod, osoba, osobnosti, organizace, místo nebo myšlenka.

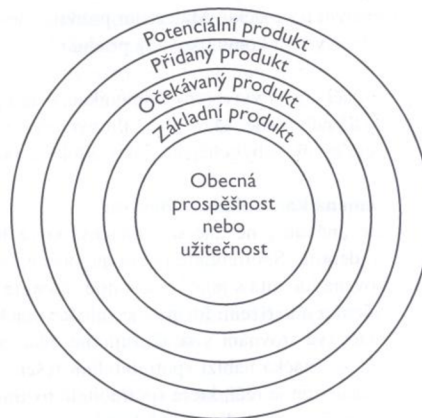
Existuje pět vrstev produktu:

---

<sup>19</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 33

<sup>20</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Str. 59

<sup>21</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 34



**Obrázek 3. Vrstvy produktu dle Kellera (Zdroj: KELLER, Kevin Lane<sup>22</sup>)**

1. Vrstva základního užitku odpovídá základní potřebě, kterou spotřebitel uspokojí tím, že službu nebo výrobek využije
2. Vrstva základního produktu je hlavní verze, která v sobě zahrnuje pouze vlastnosti nezbytně nutné pro jeho funkci.
3. Vrstva očekávaného produktu je soubor vlastností, které očekávají kupující od produktu a s nimiž jsou srozuměni při jeho nákupu.
4. Vrstva rozšířeného produktu zahrnuje přídavné vlastnosti produktu, výhody či služby navíc, které produkt odlišují od konkurence.
5. Vrstva potenciálního produktu zahrnuje všechny rozšíření a transformace, kterými produkt může projít v budoucnosti.<sup>23</sup>

*„Značka je tedy produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“<sup>24</sup>*

Konkrétně pro spotřebitele plní značka důležitou funkci. Umožňuje spotřebitelům přiřadit zdroj nebo výrobce a identifikovat zodpovědnost ke konkrétnímu výrobcí či distributorovi. Hlavním cílem je, aby se spotřebitel o značce dověděl, s jeho marketingovým programem má velmi zvláštní význam pro efektivnější uspokojení potřeb. Tímto těsnopisným prostředkem se zjednodušuje rozhodování při výběru výrobků či služeb. Pokud spotřebitelé rozeznají značku či jsou o ní informováni, pak nemusí dále přemýšlet a získávat informace, aby se rozhodli pro daný výrobek.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 34

<sup>23</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 34

<sup>24</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 34

<sup>25</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 38

Spotřebitelé očekávají, že svou důvěru a věrnost vloženou do tohoto rozhodnutí výrobek či službu, na základě značky, je jistý typ svazku, který se bude chovat určitým způsobem, cenovou hladinou a komunikací. Pokud se tyto výhody a prospěšnost z nákupu značky potvrdí, pravděpodobně si jej budou kupovat i nadále. V tomto úhlu pohledu slouží značka jako taková velkou měrou na úspěch prodeje výrobků či služeb.<sup>26</sup>

### **1.3 Hodnota značky**

Každá značka má svou hodnotu. Mluvíme o ní, měříme ji, srovnáváme s jinými. Přitom ale neexistuje jednotná definice, přístup nebo metrika. Také Keller upozorňuje na jisté zmatení a prázdnotu termínu a připisuje jej tomu, že hodnota značky byla definována mnoha různými způsoby a pro mnoho různých účelů. Podle něj ale většina marketingových pozorovatelů souhlasí s následujícími základními principy brandingů a hodnoty značky:

- „Rozdíly ve výsledcích vznikají z „přidané hodnoty“, která je produktu propůjčena jako výsledek minulé marketingové aktivity ve prospěch značky.
- Tuto hodnotu lze vytvořit mnoha různými způsoby.
- Hodnota značky je společným jmenovatelem pro interpretaci marketingových strategií a měření hodnoty značky.
- Existuje mnoho různých způsobů, jimiž může být hodnota značky manifestována či využívána ve prospěch firmy.<sup>27</sup>

Hodnotu značky můžeme vyjádřit pomocí finančních ukazatelů, ale současně má i svou psychologickou podobu. Odráží se v ní, jak o značce spotřebitelé smýšlejí, jaké emoce v nich vyvolává a co k ní cítí.<sup>28</sup>

Kotler s Kellerem vidí budování hodnoty značky ve schopnosti marketérů vytvořit správné struktury znalostí u správných spotřebitelů. Celý proces závisí na všech se značkou spojených kontaktech, ale z hlediska marketing-managementu existují podle nich tři hlavní soubory faktorů hodnoty značky:

- Původní výběr prvků nebo identit značky, které ji vytvářejí

---

<sup>26</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 39

<sup>27</sup> KELLER\$, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str 71

<sup>28</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Str. 314

- Výrobek, služba a veškeré doprovodné marketingové aktivity i podpůrné marketingové programy
- Jiné asociace nepřímou přenášeny na značku spojením s jinou entitou.<sup>29</sup>

Pelsmacker jde v teorii o hodnotě značky ještě jiným směrem. Dle jeho názoru existuje rozdíl mezi hodnotou vnímanou zákazníky a finanční hodnotou. Koncepce hodnoty značky je založen na obou aspektech. Z ekonomického hlediska je hodnota značky hodnotou všech budoucích výnosů vyvolaných značkou a jejími přínosy.<sup>30</sup>

O hodnotě značky však nemusíme mluvit pouze pozitivně, neboť je složena z aktiv, která jsou spojena se jménem a symbolem značky. Tato aktiva mohou hodnotu, kterou výrobek nebo služba přináší firmě nebo zákazníkovi nejen zvyšovat, ale také snižovat. V souvislosti s tím je dobré si uvědomit, že má-li být hodnota značky vyjádřena sadou aktiv, musí řízení této hodnoty zahrnovat také investice určené k jejich vytvoření a posílení.<sup>31</sup>

Chernatony se dívá na hodnotu značky jako na trvalé přesvědčení, že určitý způsob chování nebo stav existence je osobně nebo společensky lepší než opačný způsob chování či stav existence.<sup>32</sup>

Pelsmacker se domnívá, že známé značky jsou hodnější než značky neznámé, protože v ty známé mají zákazníci větší důvěru a loajalitu. Povědomí o značce není jen skutečnost, že si zákazníci uvědomují existenci značky, ale především za ní vidí produkt, jeho přínos a vlastnosti, logo, firmu, která produkt vyrobila, funkcionální a symbolické charakteristiky, cenu, kvalitu, užitek a vlastnosti reklamy.<sup>33</sup>

### 1.3.1 Zdroje hodnoty značky

Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí o značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné

<sup>29</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Str. 319

<sup>30</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Str. 65

<sup>31</sup> AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Str. 8

<sup>32</sup> DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Str. 115

<sup>33</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Str. 70

asociace se značkou. V některých případech stačí samotné povědomí k tomu, aby byla reakce spotřebitelů příznivost, a jedinečnost asociací se značkou hrají zásadní roli při rozdílné reakci, která tvoří hodnotu značky. Jestliže však zákazníci vnímají značku jako shodnou s průměrným produktem či službou v dané kategorii, pak by se reakce spotřebitelů na marketing značky neměla měnit, je-li marketing použit pro značkově pojmenovaný či nepojmenovaný produkt či službu. Pokud má značka charakteristické a jedinečné asociace, reakce spotřebitelů by se měla lišit.<sup>34</sup>

Pelsmacker prezentuje, že vnímaná kvalita je zákazníkům úsudek o tom, vyniká-li produkt ve vztahu k alternativám. To je ovlivněno různými vnitřními a vnějšími aspekty, jako je např. obal, barva, chuť, atd. Tyto aspekty vyvolávají abstraktní důvěru v kvalitu, produkt a užitek, který může produkt přinést.<sup>35</sup>

Healey uvádí, že ne vždy je zákazníkům zřejmé, jaké hodnoty značka zastává, většinou je vnímána prostřednictvím jednání mateřské společnosti. Hodnotu značky vidí ve třech základních aspektech:

- Poctivost
- Oddanost dokonalosti
- Odpovědnost vůči zákazníkům

Poctivost závisí na strážci značky, který se musí starat, aby vždy jednali podle hodnot svých značek místo toho, aby o nich jen mluvili na všech firemních úrovních. Oddanost dokonalosti je definována jako nikdy nekončící úsilí o zlepšování procesů a výsledků, pouto se zákazníky, podporu vlastní iniciativy zaměstnanců a rozvoj kultury inovace. Odpovědnost vůči zákazníkům znamená nikdy nedopustit, aby si zákazníci někdy mysleli, že společnost o ně nemá zájem.<sup>36</sup>

### 1.3.2 Klientské povědomí

Keller definuje povědomí o značce jako identifikování značky jako takové s pouhou připomínkou podnětu. Rozpoznání značky se vztahuje ke schopnosti spotřebitele

---

<sup>34</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 98

<sup>35</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Str. 70

<sup>36</sup> HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Str. 78

potvrdit dřívější seznámení se značkou, pokud k tomu dostane impuls. Důsledkem tohoto povědomí o značce je vytvoření si image v zákaznících a vytvořit si tzv. uzel ke značce. V praktickém životě by to mělo vypadat tak, že při sebemenším náznaku ať verbálního, hudebního či očního se ihned vybaví název společnosti a sama značka. Při výběru značky by měl být pocit dobrého nákupu ještě zvýšen a utvrdit kupujícího v správnou volbu. Povědomí o značce vzniká zvýšením informovanosti. V dnešní digitální době slouží k šíření dobrého nebo špatného jména různá internetová fóra, kde si zákazníci sdílejí své zkušenosti a dojmy s onou značkou. To znamená, že čím více zkušeností získá spotřebitel o značce díky tomu, že ji vidí, slyší o ní a přemýšlí o ní, tím pravděpodobnější je, že značka se mu do paměti zaregistruje silněji.<sup>37</sup>

### 1.3.3 Image a věrnost

Image značky je vytvářen podpůrnými asociacemi, které značka vyvolává. Na základě průzkumů bylo zjištěno, že největší vliv na image značky má osobní zkušenost a doporučení od rodiny a známých, především v bankovníctví. Předchází tomu důkladný průzkum trhu a konkurentů. Tímto způsobem jsme schopni určit vhodný positioning značky na trhu a dát jim podpůrné služby, abychom mohli tuto pozici dále posílit. Jedná se například o podporu moderních trendů, což je zdravá strava, recyklace, chránění životního prostředí, rasová a náboženská nenávist ve světě. Vytvoření vhodnou asociací lze efektivně vytvořit image značky a dodržením etického kodexu společnosti vytvořit i následnou věrnost zákazníků.

Pelsmacker uvádí, že image značky je soubor asociací, jež odlišují značku od konkurence. Čím jsou jednotlivé prvky koordinovány, tím je osobnost značky silnější. Správné spojení asociací spojených se značkou mohou mít tzv. „měkké“ asociace jako je například důvěryhodnost, vzrušení, humor. Značky stejně jako lidé vytvářejí svou osobnost, složenou z vlastností a hodnot. Image značky není určujícím aktivem, skutečným aktivem pro firmu je loajalita vůči značce.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 98 -100

<sup>38</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Str. 73



### 1.3.4 Statut kvality

Pelsmacker uvádí, že kvalita je vnímána vnitřními a vnějšími aspekty. Jako vnitřní aspekty uvádí vlastnosti, podobu, barvu atd., které vyvolávají abstraktní důvěru v kvalitu, užitek a vlastnosti reklamy. Za vnější aspekty považuje vše, co je k produktu vztažené, ale není jeho fyzickou podobou, jako je např. cena, úroveň reklamy a podpory, záruky a v neposlední řadě jméno značky.

Další autor Keller uvádí, že hodnota kvality výrobku je rozhodujícím faktorem pro dlouhodobou vysokou udržitelnost značky na trhu. Zajímavá reklama, moderní obal, nízká cena. Tyto prvotní aspekty nejsou z dlouhodobého hlediska pro zákazníka důležité. Vysoká kvalita produktu či služby dodává zákazníkovi určitý společenský statut, který chce každý zvyšovat. Bylo definováno sedm dimenzí, jak je kvalita hodnocena:

1. Výkonnost – nízká, střední, vysoká výkonnost hlavních vlastností
2. Rysy – sekundární vlastnosti výkonnosti
3. Konformní kvalita – míra akceptace nedostatků
4. Spolehlivost – míra výkonnosti od nákupu k nákupu
5. Životnost – ekonomická životnost produktu
6. Dostupnost služeb – následný servis
7. Styl a design – image a pocit kvality

Tyto aspekty jsou velkou měrou rozhodujícím článkem ve vnímání kvality produktu, které mohou ovlivnit postoje a chování vůči značce.<sup>39</sup>

### 1.3.5 Síla a úspěch

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že síla značky tkví ve vyvolání emocí, asociací a city spojenými s vlastním okolím nebo moderními trendy. Sami sobě jsme největšími kritiky, chceme být lepšími, morálnějšími. To vše by měla značka jako taková odrážet, motivovat nás. Největší úspěch vidím ve sportovních značkách, jako jsou Adidas nebo Nike. Jejich marketingová kampaň, komunikace tkvěla ne ve sportu jako takovém, ale v prožitku ze sportu. Motivovala jakoukoliv osobu k tomu, aby sport vyzkoušela, a

---

<sup>39</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 264 - 265

pocit se dostaví sám, značka jako taková byla druhotná, prvotní byl prožitek a pocit úspěchu sám ze sebe. Kaputa definuje základních 10 otázek, jak rozpoznat sílu značky. Dle mého názoru se jedná o filosofické otázky osobnosti člověka. Základním úspěchem značky jako takové není klást na ní důraz. Úspěchem značky je interpretovat moderní trendy a člověka k vyšším výkonům, věřit mu, že se dokáže stát lepší a podporovat jej v jeho ileích a nesplněných snech. Značka by měla pouze v pozdálí zaznít. Tím si zajistí úspěch. Není to prezentace kvality značky, ale prezentace člověka a jeho dovedností, důvěra v něj, co pomáhá v jeho rozvoj.

Domnívám se, že právě tito průkopníci ve světě sportu způsobili ve všeobecném povědomí velký dopad na sport a prožitek z něj. V dnešní době, pokud zmíníte značku Adidas nebo Nike každý si vybaví sport a kvalitu s ním spojenou, na základě reklamy, která na tyto aspekty nikdy nepoukazovala, pouze měla slogan „Just do it“.

### 1.3.6 Role zákazníků

*„Role zákazníků je selektivní proces, který sleduje chování jednotlivců. Vhodné podněty ovlivňují pozornost jedince. Získání pozornosti je důležitý cíl každého podniku.“<sup>40</sup>*

V osmdesátých letech dvacátého století byla marketingovými agenturami vytvořena koncepce materiálního titulu prokazováním životní úrovně. Lidé jsou posuzováni dle toho, jaké mají nemovitosti, auta, oblečení místo toho, aby je posuzovali, kým jsou. Spotřebitel jako takový musí být fanouškem značky a ne samozřejmě pro každého je výběr na základě značky rozhodujícím faktorem.<sup>41</sup>

Pro účely rozhodnutí se k určitému nákupu určité značky se zákazníci rozhodují na základě osobní zkušenosti. Jejich hlavními kroky pro proces nákupu definovala autorka Vysekalová do pěti etap a to na poznání problému, hledání informací, zhodnocení alternativ, rozhodnutí o nákupu a vyhodnocení nákupu.<sup>42</sup>

Pro spotřebitele plní značky důležité funkce, pomáhají identifikovat zdroj či výrobce produktu a umožňují spotřebitelům přiřadit konkrétního výrobce či distributora. Pokud spotřebitelé rozeznají značku či jsou o ní informováni, pak nemusí dále přemýšlet a vynakládat náklady na vyhledávání informací, tím si ušetří čas a práci s vyhledáváním

---

<sup>40</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. Str. 26-27

<sup>41</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 100

<sup>42</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. Str 49-50

dalších informací. Na základě těchto primárních znalostí jsou zákazníci schopni si vytvořit úsudek na daný produkt nebo značku a tím si k ní vytvořit vztah, který dokáže zaručit opakovaný nákup a rozšíření doporučení pro další potenciální zákazníky. Při rozhodování, zda nákup zrealizovat je spojeno s riziky funkčnosti, fyzickým rizikem, finančním, společenským, psychologickým, časovým atd. V dnešní době moderních technologií jsme schopni tato rizika výrazně eliminovat, což přispívá k tomu, že zákazníci studují značku dopodrobna. Proto mají marketingoví specialisté těžší výchozí pozici pro vytvoření věrohodné a silné značky.<sup>43</sup>

Dle KoFloora je výběr podmíněn typem, limitován časem, dostupností, rozpočtem a dalšími faktory. Každý zákazník má v jednom okamžiku různá rozpoložení osobnosti a tím bude i jeho reakce pro nákup vždy odlišná.<sup>44</sup>

Kotler řadí zákazníky dle šesti určených trhů. Domnívá se, že v závislosti na trhu bude i potřeba kupovat značku odlišná. Spotřebitelské trhy se skládají z koncových spotřebitelů, průmyslový trh kupuje zboží a služby pro další zpracování, trh obchodních mezičlánků pouze přemístí zboží bez přidané hodnoty, institucionální trh je tvořen veřejnými zařízeními, jako jsou školy, nemocnice, atd., trh státních zakázek je tvořen vládními institucemi a v poslední řadě je mezinárodní trh. Všechny tyto trhy mají své osobité chování a znaky podle kterých je značka vnímána pozitivně či negativně. Proto je zapotřebí tyto trhy důkladně prostudovat a stanovit odpovídající marketingovou strategii.<sup>45</sup>

Dalším doplňujícím trhem, který bychom mohli do této segmentace také zahrnout je trh internetový. Poskytuje kupujícím větší výběr a lepší přístup k produktům. V kyberprostoru prodejce neomezují fyzické hranice, a tak mohou nabídnout téměř neomezený sortiment. V dnešní době je obrovským trendem provozovat tzv. Start-up, kde netradiční formou nebo s netradiční přidanou hodnotou jsou prodávány tradiční produkty a služby. Stačí se podívat na srovnávače, které naleznete na volném internetu. K tomuto trendu také přispívá možnost on-line nakupování, které je okamžité bez zbytečného cestování do obchodních center.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 38-39

<sup>44</sup> FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Str. 79

<sup>45</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: Str. 133*

<sup>46</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Str. 182

### 1.3.7 Měření hodnoty značky

Hodnota značky z pohledu zákazníka je metodologicky definována jako rozdílový účinek, který má znalost značky na reakci spotřebitele na marketing dané značky. Její měření probíhá na základě měření emocí zákazníků, co o značce vědí, co k ní cítí, co o ní slyšeli nebo viděli v rámci svých dlouhodobých zkušeností. Ve zkratce síla značky spočívá v mínění spotřebitelů. Pokud klienti reagují příznivě na produkt a způsob prodeje, lepší přijetí nového rozšíření, menší citlivost na zvýšení ceny a nižší reklamní podporu nebo budou ochotní vyhledávat značku na nové distribuční cestě, můžeme mluvit o pozitivní hodnotě měření. Při negativním výsledku jsou reakce opačné, zákazníci méně příznivě reagují na zvýšení ceny atd., můžeme mluvit o negativním měření.<sup>47</sup>

Keller rozlišuje tři klíčové komponenty pro tuto definici a to rozdílový účinek, znalost značky a reakce spotřebitele na marketing. Jako nejjednodušší způsob měření hodnoty značky je srovnávací test. Skupinu č. 1 necháte porovnat produkty, kde tato skupina ví, kterou značku testuje. Oproti tomu druhá testovací skupina nemá ponětí o tom, jakou značku výrobku testuje. Výsledky jsou velmi pozoruhodné, jak značka ovlivňuje vnímání základních funkcí produktu, které jsou pro všechny stejné. Síla značky tedy spočívá v myslích spotřebitelů, na jejich zkušenostech, znalostech a vnímání. Tento faktor je pro manažery velmi důležitý, pomáhá jim při rozhodování jako strategický most z minulosti do budoucnosti, jak svůj produkt či službu nadále prezentovat a rozvíjet.<sup>48</sup>

## 1.4 Signály značky

Dle Adamsona jsou vnější signály značky hlavním nástrojem úspěšného branding. Ty správné pozitivní reakce vyvolávají. Prohlubují důvěru v tento produkt a také vytváří loajalitu vůči společnosti. Signálem značky je cokoliv, co dokáže zprostředkovat ideu značky. Marketingová komunikace, chování zaměstnanců, následná péče o zákazníka,

---

<sup>47</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 90

<sup>48</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 91-92

podpůrné služby, to vše odlišuje kvalitní značku vůči ostatním konkurentům. Vhodně zvolené signály dokáží spotřebitele ohromit a vytvořit nadprůměrný vztah ke značce.<sup>49</sup>

### 1.4.1 Prvky značky

Úspěch značky se dle Pelsmackera měří pomocí těchto předpokladů:

1. **Špičková kvalita.** Vysoká kvalita dodává značce na oblíbenosti. Vyšší kvalita značky současně znamená větší podíl na trhu a větší zisk.
2. **Dodatečné služby.** Podpůrné služby pro zákazníky dodávají značce nejvyšší úroveň kvality.
3. **Inovace.** Využití moderních technologií a trendů na trhu dodají společnosti originalitu. Umístění výrobků na nové tržní segmenty nebo netradiční distribuční cesty tvoří úspěšné značky.
4. **Originalita.** Zákazníci by měli vizuálně i emočně vnímat odlišnost značky.
5. **Reklama.** Svou důležitost má také dlouhodobá a aktivní komunikační podpora. Zákazníci musí být stále utvrzováni o její jedinečnosti.
6. **Interní komunikace.** Komunikace se zaměstnanci o důležitosti značky a strategických prioritách a jejich průběžném posilování. Úspěchy značek bank, leteckých společností a restaurací jsou především dány motivací pracovníků poskytujících tyto služby.<sup>50</sup>

Dle Kellera jsou hlavními prvky Jméno, URL, logo, symboly, představitelé, mluvčí, slogany, znělky, balení a nápisy. Nezávisle na rozhodnutích, která učiníme o produktu a o tom, jak je parketován, mohou být prvky značky vybrány takovým způsobem, aby tvořily co nejvyšší možnou hodnotu značky. Vhodným výběrem podpoříme povědomí o značce, aby zjednodušila tvorbu silných, příznivých a jedinečných asociací se značkou či aby vyvolaly pozitivní názory na značku a pocity z ní. Testem schopnosti budování prvků značky je to, co by si spotřebitelé pomysleli či cítili k produktu, kdyby znali jen jeho název, logo či další charakteristiky. Prvek značky, který poskytuje pozitivní

---

<sup>49</sup> ADAMSON, A. P. Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli, str.169-172

<sup>50</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Str. 61-62

příspěvek k její hodnotě, je např. takový, který u spotřebitelů vyvolává cenné asociace či reakce.<sup>51</sup> Výše jmenované prvky značky dle Kellera budou níže jednotlivě definovány a popsány.

### **Název značky**

Vhodně zvolený název značky může přispět k vyššímu povědomí o značce. Na této domněnce staví Keller své definice. Pokud bude zvolen vhodný název, který bude jednoduše vyslovitelný či napsaný, smysluplný a osobitý. Dále by měl mít název značky jasnou, pochopitelnou a jednoznačnou výslovnost a význam. Způsob, jak se název vyslovuje, může ovlivnit význam značky jako takové. Druhým kritériem pro lepší vybavení značky je její zařazení do znalostních kultur a moderních trendů. Propojení si s vizualizací např. zvířete, míst, lidí, věcí tomu velmi napomáhá. Nesmíme ovšem zapomínat, že název značky musí být nejen přímočarý, ale také originální. Název značky může být vybrán speciálně k posílení důležité asociace s atributy či benefity, které tvoří positioning produktu.<sup>52</sup>

### **URL**

Jedná se o jednotné označení zdroje např. webových stránek. Je zapotřebí klást důraz na to, aby ve světě internetu byl váš podnik snadno identifikovatelný a nalezitelný. Proč existující značku je typické, že hlavní URL je přímým nebo dokonce doslovným překladem jména značky.<sup>53</sup>

### **Loga a Symboly**

Loga a symboly jdou ruku v ruce s názvem značky. Dodávají jí vizuální podobu a dopomáhají k hlubšímu vnímání značky. Pro svou vizuální povahu jsou loga a symboly často snadno rozpoznatelné a mohou být cennou metodou, jak identifikovat produkty, i když nás nejvíce zajímá, jak dobře jsou spojeny v paměti s korespondujícím jménem značky a s produktem při vybavení si značky. Spotřebitelé tedy mohou rozeznat jisté symboly, ale mohou být neschopni spojit si je s konkrétním produktem či značkou.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 204

<sup>52</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str 211-217

<sup>53</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str 218

<sup>54</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 223

## **Představitelé**

Představitel značky je osoba, která má daný lidský prvek, ať již animovaná nebo reálná. Schopnost spotřebitele vyvinout si vztah ke značce může být snazší, pokud má značka humanistický charakter. Díky významu a různým pocitům, jež se s nimi mohou pojít, jsou oblíbení představitelé často cenným majetkem pro poskytování licencí, protože poskytují přímý zisk a dodatečné vystavení značky veřejnosti. Představitelé často musí být aktualizováni během času, aby jejich image a osobnost zůstaly relevantní pro cílový trh.<sup>55</sup>

## **Slogany**

Slogany jsou tvořeny jako podpůrný nástroj pro budování hodnoty značky. Často jsou využívány při reklamních kampaních, jsou využívány jako motto ke shrnutí popisných či přesvědčovacích informací, které sděluje. Slogany jsou asi nejvíce flexibilním prvkem, při uvažování o změně sloganu je zapotřebí dodržovat následující pravidla:

1. Míra přispívání hodnoty značky, posílení povědomí či image.
2. Na kolik je změn a posílení tohoto prvku potřebné.
3. Udržet si, co největší počet žádoucích hodnot stále obsažených ve sloganu.<sup>56</sup>

## **Znělky**

Neboli hudební poselství o značce. Účelem je, aby byly velmi chytlavé a rytmické, je to v podstatě hudební vyjádření sloganu. Dobře známá znělka může posloužit jako základ reklamy po celá léta.<sup>57</sup>

## **Balení**

Právě vzhled balení je často jednou z nejsilnějších asociací, kterou spotřebitelé ke značce mají. Důležitost balení je také dána tím, že někteří marketingoví odborníci odkazují jako k „pátému“ P marketingového mixu – packaging. Pokud je rozpoznání obalu zásadním faktorem úspěchu značky, změny balení musí být prováděny pečlivě. To vše může hrát důležitou roli v budování hodnoty značky přímo, skrze odlišnosti

---

<sup>55</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 226-229

<sup>56</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 232-236

<sup>57</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 237-239

vytvořené funkčními či estetickými prvky balení, skrze posílení povědomí o značce a jejím image.<sup>58</sup>

Celé spojení všech výše definovaných prvků je vnímána jako základ identity značky. Ta dává ucelenější náhled na značku jako takovou a podporuje její rozvoj do povědomí okolí a upozorňuje na její jedinnost.

## **1.5 Značka ve službách**

Služba je nehmotný nástroj mezi prodávajícím a kupujícím. Definic na toto téma je velmi mnoho, každopádně Janečková cituje definici služby jako „činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“<sup>59</sup>

Keller svou teorii definuje do větší hloubky. Dle jeho názoru je značka vtělena do zaměstnanců samotných. Proto je zde mnohem více důležité klást uvnitř společnosti důraz na vnímání značky, filosofie společnosti mnohem větší důraz. Je vysoce pravděpodobné, že zákazníci si více vybaví příjemný personál než značku jako takovou. Proto je zapotřebí zde klást mnohem větší důraz na personální obsazení, vstřícnost a charakterové rysy zaměstnanců. Branding se stal důležitým především v bankovních službách, kde pomáhá organizovat a pojmenovávat početné nové nabídky takovým způsobem, aby jim spotřebitelé rozuměli.<sup>60</sup>

Healey uvádí, že služby se zásadně liší od výrobků v jednom podstatném ohledu, zatímco výrobek je vždy stejný – spotřební výrobky důsledně usilují o jednotnost – služba závisí na lidském faktoru při jejím poskytování, a proto podléhá všem rozmarům každodenní nedůslednosti lidí. To je pro branding velmi významné, protože zatímco výrobek může být po získání značky nějakou dobu ponechán vlastnímu osudu, služba vyžaduje neustálý trénink (motivaci, podporu a opravu) lidí, kteří ji zákazníkům poskytují. V odvětví služeb hraje nesmírně důležitou roli interní branding. Musíte svou službu nejdříve úspěšně prodat vlastním lidem, než ji můžete začít nabízet zákazníkům,

---

<sup>58</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 244

<sup>59</sup> JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Str. 12

<sup>60</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 45



protože bez zaměstnanců, kteří věří ve vaši značku, je nemožné přimět ke stejné víře i zákazníky.<sup>61</sup>

Také uvádí, že právě v bankovníctví se musí dělat jedna věc lépe než značky v jiných odvětvích – vzbuzovat důvěru. Kromě důvěryhodnosti, kompetentnosti a výkonnosti musí finanční značka vynikat v mimořádně konkurenčním oboru, povzbuzovat klienty k rozlišování různých služeb, a především přerušit jejich vztahy s konkurenčními bankami. Americká pojišťovna nabídla vysokou efektivitu a osobní asistenty po telefonu za ceny o dost nižší než konkurence, podpořením silnější značky pomocí humorných reklamních kampaní a začala prosazovat chytlavá hesla. Konkurent se pokusil vrátit úder, ale jeho slabý branding posloužil jen k tomu, že pojišťovna ještě posílila svou pozici v povědomí zákazníků.<sup>62</sup>

V tvrzení Healyeho mě také utvrdil další autor, který branding definuje jako způsob, jak zakořenit význam značky v povědomí zákazníků, prostřednictvím signálů, které značka asociuje. Tyto signály mají za cíl vyvolávat v lidech správné pocity, pozitivní vnímání a také pocit potřeby si produkt či službu zakoupit.<sup>63</sup>

### 1.5.1 Značka v bankovníctví

Banky na českém trhu si uvědomují své pozice v tomto sektoru. Každá primárně pracuje na prezentaci své hlavní značky a sloganu. Ovšem každá banka má odlišný přístup k prezentaci svých poskytovaných služeb. U menších bank můžeme pozorovat, že primárně prezentují pouze svůj název a hlavní slogan, ale jednotlivé služby již ne. Na druhou velkou komerční banku, ve svém nepřehledném produktovém portfoliu své marketingové kampaně zaměřuje na jednotlivě poskytované služby.

Všemu ještě svou váhu přidává fakt, že téma financí je citlivé téma pro všechny zákazníky. Proto značka musí vzbuzovat důvěru, že peníze jim svěřené jsou v bezpečí a je o ně kvalitně postaráno. V nepřehledném množství výzkumů je jasné, že většina klientů se pro bankovní instituci rozhoduje na základě asociací a pocitů, které v nich značka vyvolává. Pokud banka neoplývá tradicí a počtem klientů, je zapotřebí, aby hledala nové cesty distribuce své vlastní značky, podpořenou sloganem. Vhodnou

---

<sup>61</sup> HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Str. 140

<sup>62</sup> HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Str. 143

<sup>63</sup> ADAMSON, A. P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značka stavili na jednoduchosť a uspeli*, Str.17

cestou pro nově založené banky se ukázaly technologie a moderní přístup. (vlastní zpracování)

## **1.6 Budování značky**

Dle Kellera existuje šest kritérií výběru prvků značky – zapamatovatelnost, smysluplnost, obliba, přenosnost, adaptabilita, možnost ochrany. První tři jsou zásadní pro budování značky, a to zapamatovatelnost, smysluplnost a obliba. Další tři jsou používána k vyhodnocení toho, jak lze hodnotu značky obsaženou v prvku značky využít a ochránit v souvislosti s různými možnostmi a omezeními.<sup>64</sup>

Adamson definuje branding jako způsob, „*jak zakořenit diferencovaný význam značky v myslích lidí. Je založený na signálech, pomocí kterých lidé zjistí, co pro ně značka symbolizuje.*“<sup>65</sup>

Branding je vnímán jako budování značky a celistvý proces, jak vnímání značky pozitivním způsobem přenést do myslí koncových zákazníků. Zaměřuje se také na již vybudovanou loajalitu zákazníků a hrdost svých zaměstnanců. Loajalita zákazníků pomáhá vývoji strategie společnosti. Loajální zákazníci budou ochotni využívat nové produkty, jsou totiž ochotnější riskovat a budou obhajovat značku, která představuje hodnoty důležité pro ně samotné.

Výhodou dobře nastaveného brandingu i uvnitř společnosti si zajistíme, že zaměstnanci sami budou vizí společnosti. Kvalitní značka přitahuje kvalitní zaměstnance, tím si zajistí efektivnější inovace a rychlejší růst společnosti.

### **1.6.1 Strategie budování značky**

Jelikož integrovaná strategie budování značky vyžaduje spolupráci mnoha lidí s různými funkčními specializacemi a napříč různých manažerských úrovní, je velmi důležité uplatnit v tomto procesu plánovitý přístup – tak bude moci každý správně chápat cíle značky a také svoji konkrétní roli při podpoře značky a jejích cílů.<sup>66</sup>

---

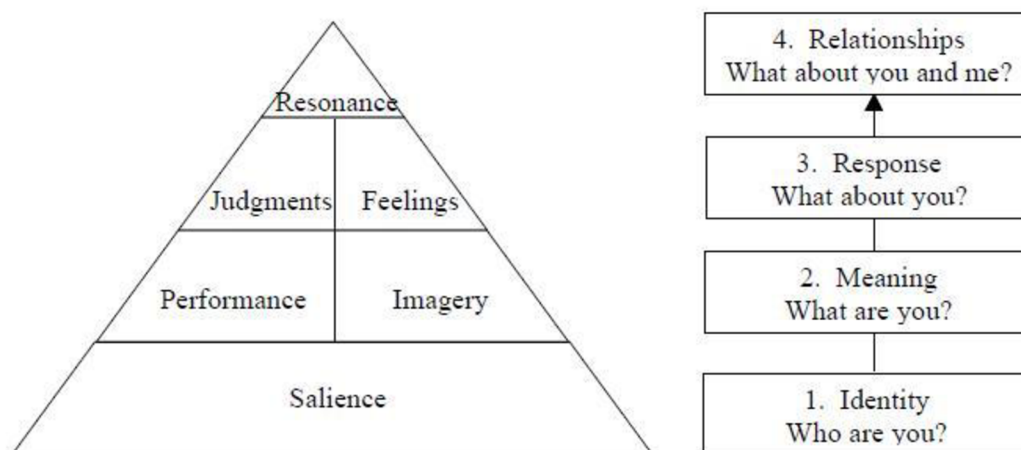
<sup>64</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 204

<sup>65</sup> ADAMSON, A. P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosti a uspeli*, Str. 17.

<sup>66</sup> DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Str. 88

Na budování silné značky může být nahlíženo z pohledu sekvencí či kroků, v nichž každý krok je podmíněn úspěšným dosažením předchozího kroku:

1. Zajistit identifikaci spotřebitelů se značkou a asociaci značky v mysli spotřebitelů s konkrétní třídou produktů či potřebou spotřebitelů.
2. Jasně určit význam značky v myslích zákazníků pomocí velkého množství hmotných i nehmotných asociací s konkrétními vlastnostmi výrobku.
3. Vyvolat správné reakce spotřebitelů na tuto identifikaci značky a na význam značky.
4. Přeměnit reakci na značku tak, aby se vytvořil intenzivní, aktivní, věrný vztah mezi spotřebitelem a značkou.<sup>67</sup>



**Obrázek 4 - Strategie budování značky (Zdroj: KELLER, Kevin Lane.<sup>68</sup>**

Překlad: Salience - nápaditost, upoutávající pozornost, vyčnívající z řady

Identity Who are you - Identita Kdo jste?

Performance - interpretace, představení

Imagery – obraznost

Meaning what are you? - Význam Co jste?

Judgments - rozhodnutí, mínění

Feelings – pocity

Response What about you? - Odezva/"Co vy na to"?

Resonance - Rezonance

Relationships – Vztahy. Jak to je mezi tebou a mnou?

<sup>67</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 105

<sup>68</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 105

Znamená to, že význam nemůže být vybudován, dokud nebyla vytvořena identita, reakce na značku se neobjeví, dokud se nevyvine povědomí o významu značky. Vztah ke značce nemůžeme získat, dokud nevyvoláme správné reakce.<sup>69</sup>

Budování povědomí o značce zahrnuje především pomoc spotřebitelům pochopit kategorii produktu či služby, v níž značka konkuruje. Musí zde existovat přímé spojení týkající se toho, jaké produkty či služby jsou prodávány pod jménem značky. V širší, abstraktnější úrovni znamená povědomí o značce také ujištění, že spotřebitel ví, kterou z jeho „potřeb“ má značka uspokojovat.<sup>70</sup>

## **1.7 Identita značky**

Ko Floor uvádí, že budování značky se zakládá na třech základních pilířích:

Jednoznačně odlišující umístění

Výrazná osobnost značky

Důsledná komunikace

Jedná se o kombinaci funkční a hmotné atributy, které jsou nabízeny zákazníkům při budování značky. Základní charakteristikou osobnosti značky je postaveno na jeho vnímání emocemi. Se zákazníkem komunikuje prostřednictvím dojmu a vzhledu značky. Pokud chceme mít silnou značku, je zapotřebí všechny tři pilíře sjednotit v jeden konzistentní cyklus obchodní značky.

### **1.7.1 Positioning**

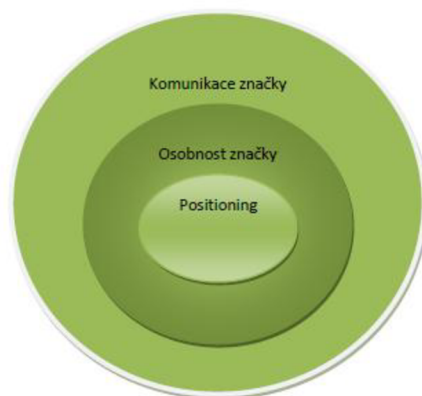
Vnitřním základem cyklu obchodní značky je tzv. positioning, který určuje pozici značky na trhu a způsob, jakým tuto pozici vnímají zákazníci ve vztahu ke konkurenci. U obchodních značek je positioning vnímán v odlišnostech hlavně v existenci obchodů. Uzpůsobením a prezentací obchodních míst má tak společnost možnost prezentovat samotnou značku ještě před realizací nákupu jako takového.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 105

<sup>70</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Str. 107

<sup>71</sup> FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Str. 61



**Obrázek 5 - Cyklus obchodní značky (Zdroj: FLOOR, Ko.<sup>72</sup>)**

Pozici značky se snaží obchodníci různými způsoby prostřednictvím cenové relace, sortimentu nebo konkurenceschopností nabídky. Dále může být zákazník ovlivněn tzv. zážitkem z nakupování, což je moderní způsob benefitu emocionálního aspektu. Cílová skupina klientů by měla být shodná se základním vymezením společnosti a tímto způsobem i prezentovány do podoby funkčních a emocionálních aspektů, které budou mít dopad na usnadnění a zpříjemnění nákupu. Tímto způsobem se může značka vymezit od konkurence a tím i zajištění jednoznačné pozice značky.<sup>73</sup>

### **1.7.2 Osobnost značky**

Druhým kruhem v procesu budování značky je tzv. Osobnost značky, která je založena na benefitech, které zákazník pociťuje a zároveň by se měla shodovat s hodnotami společnosti.

Osobnost značky se zaměřuje hlavně na to, jakým způsobem nákup cítit. Nosným pilířem osobnosti značky je tedy emocionální most mezi klientem a značkou. Řeší hlavní otázku, jakým způsobem osobnost značky cítit. Tento aspekt ovlivňuje nákupní chování více než hmotné atributy.

Aktuálně je složité zaměřit se na odlišnosti v sortimentu, tedy funkční positioning, cenové pozici nebo výhodnosti nákupu. V těchto rozdílech, je velmi jednoduché

<sup>72</sup> FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Str. 63

<sup>73</sup> FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Str. 63

napodobit tyto atributy, hlavně pokud se jedná o úspěšné značky. Na příkladu nealkoholických nápojů se stává více zajímavou pro značky, které sami sebe prezentují na emocionální úrovni přes vlastní osobní značku. Tyto značky mají přesně stejný positioning a liší se pouze svou osobností. V očích zákazníků budou značky stále rozdílné. Tak jako s positioningem společností budou mít také možnost volit zaměření na osobnost značky. S tímto zaměřením bude nemožné vyhovět všem zákazníkům.<sup>74</sup>

### **1.7.3 Komunikace značky**

Posledním kruhem je tzv. komunikace značky. V době, kdy je stanoveno postavení značky a její osobnost, je zapotřebí vše správně komunikovat. Rozdíly mezi požadovaným a vnímaným positioningem a osobností značky budou muset být přesměřovány v rámci její komunikace. Zákazníci musí rozpoznat sliby, které byly stanoveny v rámci positioningu a zároveň spokojeny s nastavenou komunikací. Rozpoznáváme dvě roviny komunikace, uvnitř podniku a navenek. Vnitřní komunikace je prezentována prostřednictvím designu obchodu, vizuální prodejní politiky a nastavení zaměstnanců, všechny tyto aspekty by měly poskytovat jednotný vzkaz. Prostředí obchodu by mělo zahrnout všechny základní fyzické smysly zákazníků, je totiž vyzorováno, že díky splnění těchto vyzorovaných aspektů si může značka nárokovat vyšší ceny než jejich konkurence. Komunikace vně podniku probíhá hlavně prostřednictvím reklamy. Splnění těchto atributů může podnik nabídnout komplexní zážitek z nákupu.<sup>75</sup>

Komunikace značky je neklíčovějším nástrojem pro celkový úspěch na trhu, podniku jako takového a povědomí potenciálních zákazníků.

## **1.8 Shrnutí teoretických poznatků**

Úvod teoretické části se zabýval základní definicí konkurenceschopnosti a úspěchuschopnosti. Pro tento základ bylo čerpáno z knih od autora Čichovského, dále byl využit pohled na konkurenci od autora Portera, který je považován za guru

---

<sup>74</sup> FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Str. 64

<sup>75</sup> FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Str. 65

marketingu. Dále Porter, který působí jako nejmladší profesor na Harvardově univerzitě. Díky své hlavní myšlence o konkurenceschopnosti je nedílnou součástí všech teoretických východisek. Autorem na území tuzemska je Doc. Robert Zich, který posouvá dále myšlenky konkurence a úspěchuschopnosti, kde většina poznatků je čerpána právě z jeho titulu Koncepce úspěchuschopnosti.

V další části teoretických východisek byly prezentovány různé pohledy na značku. Ohledně tohoto tématu nalezneme velké množství materiálu, kde na toto abstraktní téma lze pohlížet z různých pohledů, které mají svůj účel. Zdroje byly využity více i méně známé. Nejvíce bylo čerpáno od autora Kellera, který je uznáván jako jeden z předních mezinárodních lídrů ve strategickém řízení značky a integrovaných marketingových komunikacích. Publikoval více než 40 studií, jeho výzkum je často citován a získal množství ocenění. Jeho poradenské činnosti zahrnují značky, jako jsou Nike, Intel, Ford, Starbucks, Kodak, Goodyear, MTV, Shell Oil či Unilever. Dalším citovaným autorem je Philip Kotler, který je považován také za jednoho z nejlepších světových odborníků v oboru marketingu, jeho hlavním zaměřením je jakým způsobem měřit efektivitu reklamy, jak alokovat zdroje kupní síly, jak vybrat optimální distribuční toky atd. Spolupracoval se značkami, jako jsou IBM, General Electric, Honeywell nebo Bank of America. Dalším nepostradatelným zástupcem je Patrick De Pelsmacker, který se zabývá technikami marketingového průzkumu a marketingovou komunikací. Ostatní autoři jsou citováni svými názory a vrhají další úhly pohledu na danou problematiku, jsou jimi např. Aaker, Chernatory, Healy, z českých autorů nalezneme zastoupení od autorů Kaputy a Vysekalové.

Téma, které uzavírá teoretický oddíl diplomové práce je autor Ko Floor. Tento autor s více, jak 40 lety zkušeností se ve svém díle Branding a Store zabývá emocemi, které se stále více ovlivňují boj o zákazníky. Hlavním zaměřením je budování emoční základny zákazníka pro věrnost značce, která může být ovlivněna i nepatrnými prvky, jako je obsluha klienta, doplňkové služby a udržení se na trhu při konkurenčním boji.

Cíl společnosti je prosperita a generování zisku, které mají stejný cíl a to uspět na trhu. Bez ohledu na to, do jaké míry a jakým způsobem se konkurencí zabývají, dopomáhá porozumět svým vlastním slabinám a slabinám svých konkurentů. Podmínky, schopnosti organizace a jejich cíle se promítají do přístupu, jakým se snaží organizace rozvíjet svůj potenciál. Úspěchuschopnost, jak ji definoval autor Zich, spočívá v tom, že

každá společnost dává prioritám svých výhod odlišnou důležitost, odvíjí se také od moderních trendů trhu. Nelze stavět pouze na vysoké kvalitě, ale je zapotřebí sledovat potřeby trhu, zákazníků a konkurentů a najít cestu, jak se adekvátně odlišit od konkurence.

V této návaznosti na definice značky, může zajistit firmě konkurenční výhodu, stabilitu, věrnost zákazníků a tím dopomoci ke stabilnímu růstu společnosti. Mnoho autorů má své odlišné pohledy na tuto definici, které jsou zakomponovány do teoretické práce. Značka dokáže ovlivnit potenciál společnosti, zajistit důvěryhodnost na trhu a věrnost svých zákazníků. Pokud společnost dbá na své dobré jméno, značku, přidružené služby, které vyplývají z potřeb, očekávání zákazníků a trhu, má společnost vysokou šanci, jak na takovém trhu uspět a držet si stabilní podíl na trhu. Důležitým pochopením pro úspěšnost značky jako takové je plné pochopení významu značky. Nejprve by společnost měla vyslechnout své zákazníky, potenciální klienty a trendy trhu a na tomto základě vybudovat svou marketingovou kampaň. Dalším důležitým aspektem je dodržení příslibů, které společnost stanovila svým zákazníkům a ostatním partnerům, stejně tak, pokud firma nemá nastavena žádná očekávání. Důležité je, aby vytvořila a udržela strukturu povědomí značky, s tím jsou spojené investice marketingové podpory, nepolevovat při budování značky v žádném stupni vývoje. Spotřebitelé by měli mít správnou hloubku povědomí a silné, pozitivní asociace s ní spjaté. Hluboké povědomí o značce dovoluje společností zkoušet, inovovat produkty, procesy a případně i cenu, kdy zákazníci jsou ochotni všechny tyto změny akceptovat a stále vnímat značku pozitivně. Ovšem udržet vyváženou rovnováhu mezi inovacemi a udržením kontinuity marketingových aktivit je složité. Příliš pohyblivý cíl společností s neúměrnou marketingovou kampaní, může mít za následek bezvýznamnost pro spotřebitele. Značka jako taková, její síla a perspektiva musí být přijata i zaměstnanci společností, protože to jsou právě oni, kteří jsou stavebním kamenem, motivovaní zaměstnanci, kteří ve svou společnost věří, jsou iniciativnější, výkonnější a taková společnost přitahuje i nové perspektivní osobnosti a tím dopomáhá ke svému vývoji a růstu. Komplexní pochopení budování značky a měření její hodnoty je základem, jak tuto značku efektivně řídit. Inovace s ní spojené, moderní trendy, hybnost trhu musí marketéry udržovat ve stálé bdělosti, aby jejich značka byla stále v širokém povědomí veřejnosti, konkurenci.



Všichni autoři, kteří jsou v této práci zmíněni, vrhají na značku, konkurenci pohled, který bude v této práci prezentován. Celá práce se bude zabývat značkou, budováním značky, konkurenceschopností ve službách, přímo v bankovním sektoru.

## 2 Air Bank a její současná situace

### 2.1 Představení společnosti

Air Bank, a.s. je členem skupiny PPF (jedné z největších investičních a finančních skupin ve střední a východní Evropě), nabízí své služby retailovým klientům od 22. listopadu 2011. Je plnohodnotnou bankou s pobočkovou sítí a internetovým bankovníctvím nové generace. Nabízí přehledné, jednoduché a srozumitelné služby s garancí spokojenosti.<sup>76</sup>

Důvodem založení Air Bank, a.s. bylo přesvědčení, že české bankovníctví potřebuje oživit a ukázat lidem nový směr. Proto i hlavním mottem této společnosti je „I banku můžete mít rádi“. Jejím záměrem je ukázat klientům, že bankovníctví může být i příjemné. Air Bank byla založena podle třech základních principů – otevřenost, pravdivost a jednoduchost.<sup>77</sup>

„Air Bank během prvního roku získala 70.000 klientů. Čtvrtým rokem svého působení na trhu se stala nejrychleji rostoucí bankou v České republice. V období, kdy je psána tato diplomová práce je aktuální stav počtu klientů 517 000 (K 31.3.2017). Air Bank zpočátku nabízela běžný a spořicí účet včetně transakcí a elektronického bankovníctví. V první polovině roku 2012 nabídla spotřebitelské úvěry, v roce 2014 refinancování hypotéky a produkt pojištění. V roce 2015 přišla Air Bank s přelomovou novinkou, jak si uchovávat v elektronické podobě účtenky z nákupů a vést si tak osobní účetnictví. Zprvu banka nabídla služby ve 12 pobočkách v Praze, Brně, Ostravě, Liberci, Plzni, Českých Budějovicích a Zlíně. Hotovostní operace se na pobočkách uskutečňují pomocí bankomatů určených pro výběr i vklad peněz.<sup>78</sup> V roce 2017 má Air bank 34 poboček v největších krajských městech a více, jak 170 bankomatů.

Rychlého růstu banky a přístupu ke klientům si pravidelně všímají různé soutěže a ankety. Po třetí za sebou získala ocenění Nejdynamičtější banku roku, patří mezi první místa jako Nejvstřícnější banka. Převod hypotéky se stala Novinkou roku v soutěži Zlatá koruna. Dále vyhrála soutěž a ocenění Banka roku. Všechna tato ocenění naznačují, že Air Bank je

---

<sup>76</sup> Základní informace. *Air Bank* [online]. Praha: Air Bank, 2012 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/o-air-bank>

<sup>77</sup> Základní informace. *Air Bank* [online]. Praha: Air Bank, 2012 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/o-air-bank>

<sup>78</sup> Mediaguru. *Mediaguru* [online]. Praha [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2012/01/air-bank-pred-spustenim-reklamni-kampane/#.UgTvGpIvkII>

v očích odborné i neodborné veřejnosti stále na očích a přináší svým klientům inovace, které dokáží efektivně a jednoduše obsluhovat bankovní sekci.<sup>79</sup>

Air Bank získala bankovní licenci České národní banky na konci května 2011. PPF Group N.V., do které banka patří, je jednou z největších investičních a finančních skupin ve střední a východní Evropě. Skupina má aktiva přibližně 12 miliard eur (zhruba 300 miliard Kč), zahrnují společnosti z bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky, těžby drahých kovů, nemovitostí a maloobchodu. Hlavním akcionářem je s 94,25 % nejbohatší Čech Petr Kellner<sup>80</sup>

### 2.1.1 Základní údaje

Informace o společnosti, které uvádí Obchodní rejstřík:

Obchodní firma:	Air Bank a.s.
Datum zápisu:	26. Února 2010
Spisová značka:	B 16013 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 11 – Chodov, Hráského 2231/25, PSČ 14800
Identifikační číslo:	290 45 371
Právní forma:	Akciová společnost
Kapitál:	500 017 000 Kč, splaceno 100%
Akcie:	500 017 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč.
Statutární orgán - představenstvo:	Ing. Michal Strcula – předseda Luboš Berkovec – člen Ing. Pavel Pfauser – člen
Dozorčí rada:	Erich Čomor – předseda Ing. Robert Štefl – člen Mgr. Pavel Rozehnal – člen
Akcionář:	Home Credit <sup>81</sup>

<sup>79</sup> Air Bank. *Air Bank* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/vyrocní-zprava-2015.pdf>

<sup>80</sup> Air Bank. *Air Bank* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/vyrocní-zprava-2015.pdf>

<sup>81</sup> Obchodní rejstřík. *Obchodní rejstřík* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Air+Bank&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Air+Bank&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

## 2.1.2 Marketingová kampaň

Z počátku roku 2008 přišla finanční skupina PPF s prvním návrhem vytvořit moderní a profitabilní banku, která bude mít u všeobecné veřejnosti velkou podporu a zájem o ni. Průzkumem spokojenosti bylo zjištěno, že většina klientů bank není se svou bankou spokojena, pouze ji bere jako nutné zlo. Skupina PPF tedy usoudila, že je na čase tento potenciál využít, poskytovat kvalitnější, přehlednější služby, příjemný přístup zaměstnanců, dát klientům pocit, že jsou na prvním místě. Skupina čerpala inspiraci v zahraničí, kde se primárně zaměřila na koncept obsluhy klientů a následný servis klientům, aby je mohla provázet celým bankovním světem.

Prvotním podnětem pro vytvoření nového konceptu byla velká finanční krize v roce 2008 a také dobré načasování. V roce 2011 přišly na trh i další nové banky jako jsou Fio Bank, Zuno Bank a Equa bank, které si vzájemně pomohly k vytvoření nového trendu nízkonákladových bank. Zároveň tento trend pomáhá jednotlivým marketingovým kampaním v úspěchu, jelikož úspěch jednoho, zajistí úspěch ostatních a to prezentováním jako tzv. segmentu malých bank.

Air Bank spustila svou marketingovou kampaň v lednu roku 2012. I když její oficiální start proběhl 22. listopadu 2011. Banka sázela na prvotní zájem klientů, kteří sledují aktuální dění na bankovním trhu a také na to, že nejlepší strategií je tzv. forma doporučení. Tedy šíření povědomí banky mezi lidmi samými bez drahých nátlakových kampaní.

Televizní spoty nazvané Dva světy se nesou v duchu tradičního bankovníctví, jak je vnímáno dnes a tím, jakým směrem se vydala Air Bank. Vedle tradičního bankéře v obleku, který se snaží za každou cenu na svých klientech vydělat pomocí lstí v podobě hvězdiček na smlouvách, nepřehledných cenících, absurdních poplatků, nepřeborným množstvím podmínek pro klienty, se objevuje mladý sympatický bankéř reprezentující Air Bank, který veškeré tyto záludnosti deklaruje a snaží se ukázat svým potencionálním klientům (televizním divákům), že bankovníctví se dá opravdu dělat jinak a lépe.


Air Bank se prezentuje svou otevřeností i na sociálních sítích jako je Facebook a Twitter, kde komunikuje s lidmi a odpovídá na jejich dotazy, řeší individuální situace. Ve všeobecném hledisku se snaží být svým klientům, co nejbližší. Na osobním přístupu si Air Bank zakládá, a proto zavedla pro své klienty i okolí akce na pobočce. Konkrétně na brněnské pobočce, která se nachází v Obchodním centru Vaňkovka.

V tuto chvíli banka využívá pro prodej svých služeb pouze své vlastní prodejní kanály. Jedná se primárně o pobočkovou síť, prostřednictvím které je prodáno cca 75% celé

produkce, dále pak kontaktní centrum (cca 12%), webové stránky (cca 11%) a kurýrní službu (cca 2%). Realita dále ukazuje, že pobočková síť je nejvýznamnějším prodejním kanálem i co se týče následného cross-sellingu v rámci servisních úkonů u klientů. Tato situace naprosto jednoznačně reflektuje povahu cílového klientského segmentu banky, který má být primárně motivován k co největší „samostatnosti“, ale i přesto chce klient banky mít určitou míru jistoty, což je dáno obecnou konzervativností českého člověka, a raději dojde přímo na pobočku banky. Tento trend je pro banku ne zcela žádoucí a proto se již nyní snaží o učinění kroků, které mají klienta motivovat ke spolupráci na dálku – úpravy či nové verze internetového bankovníctví, mobilní aplikace, telefonické kampaně, atd.

Poskytování služeb je na základě potřeby klienta. Ovšem banka již nezjišťuje za jakým účelem klient např. žádost o půjčku, uskutečňuje. Jediné, co banku zajímá je, zdali klient splácí své závazky. Projekt, kterým se chci v této práci zabývat, spočívá v kompletním servisu pro klienta. Od poskytnutí nabídky, financování až po následný servis.

## 2.2 Signály značky

<b>Název značky</b>	Air Bank a.s.
<b>URL</b>	www.airbank.cz
<b>Logo, symbol</b>	
<b>Představitel</b>	Jakub Petřina
<b>Slogan</b>	I banku můžete mít rádi
<b>Znělka</b>	Dva světy
<b>Služba</b>	Prezentace všech produktů
<b>Marketingová komunikace</b>	Všechny dostupné kanály
<b>Péče o zákazníka</b>	Venkovní reklamy, pobočky, mobilní bankovníctví, internet, bannery, sociální sítě

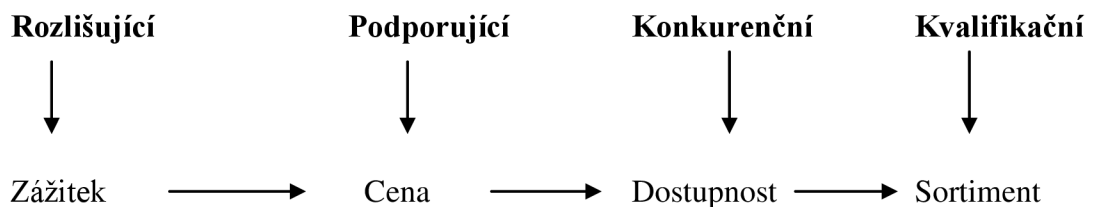
<b>Barva</b>	Zelená
<b>Prodejní prostory</b>	Moderní provedení poboček

**Tabulka 1 - Přehled Air Bank (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **2.2.1 Positioning značky**

Komunikace značky je koncovou prezentací pro klienty a širokou veřejnost, kde základními pilíři je určení positioningu a osobnosti značky. Positioning značky Air bank zahrnuje hlavní otázku CO nabízet, kde dílčími atributy jsou konkurence, cílová skupina, sortiment, cena a zážitek. Každý z vyjmenovaných atributů má svou váhu a návaznost na další. Atribut, který ostatní převyšuje je sortiment služeb, které Air Bank poskytuje podporovaný klientským zážitkem. Sortiment se odvíjí od základních pilířů, kterými jsou odvážnost, transparentnost a jednoduchost. Je uspořádán tak, aby mohl poskytovat komplexní služby pro širokou veřejnost. Hlavním důvodem je soustředění se pouze na fyzické osoby. Základním aspektem bylo zjednodušit složitý svět bankovníctví. Snaží se objevovat přání zákazníků dříve, než si je sami uvědomí. Air Bank jde cestou obsluhy klientů primárně přes inovativní internetové bankovníctví, pokud navštíví pobočku, nemusí si předem sjednávat schůzku a vše řešit s jedinou osobou. Air Bank svým klientům poskytuje volnost ve volbě obslužného místa, bankéře a času. Pobočky jsou umístěny primárně v obchodních centrech, kde je dlouhá otevírací doba, přes víkendy a státní svátky. Nevšední zážitek je také spojen s uspořádáním poboček, kde klient sedí hned vedle bankéře a vidí vše, co bankéř vyplňuje do počítače. Air Bank se snaží svými marketingovými akcemi zaujmout své klienty. Konkurenční atribut zaujímá v širším rozměru, využívá nově vzniklého segmentu nízkonákladových bank, které se chtějí odlišit svými inovacemi a přístupem ke klientům, hlavním tahounem cena. Air Bank díky svému úzkému zaměření na fyzické osoby má možnost rozvíjet své služby na vyšší úrovni než konkurenti velkých bank, klienti mohou obsluhovat své finance přes internetové bankovníctví, mobilní aplikaci, obslužná místa a za pomoci kontaktního centra, které je k dispozici, díky jednoduchým vnitřním procesům jsou klienti schopni své požadavky vyřídit přes internetové bankovníctví, aniž by byla nutnost navštívit jakoukoliv pobočku nebo podepisovat papírové příkazy, vše je zaštitěno elektronickou formou. Cena v jakékoliv podobě ať se jedná o úroky na spořicí účtech, úroky na spotřebitelských úvěrech nebo cena za poskytované služby je

rozhodujícím faktorem pro většinu klientů. Pokud se klient rozhoduje v jakékoli oblasti financí, nejprve si provede průzkum, kde v dnešní době je k dispozici nezměrné množství srovnávacích tabulek. Klient má v dnešní informativní době dostupné informace o celém bankovním trhu a to vše z pohodlí svého domova. Air Bank právě těží z těchto možností, jelikož se řadí do nízkonákladového segmentu. Celkově bance chybí další produkt, který by zaštil všechny potřeby klientů v průběhu jejich života a tím je poskytování hypoték. V oblasti živnostníků nebo právnických osob není banka svým klientům vyjít vstříc a podle dostupných informací není jejím záměrem služby v této oblasti poskytovat.



### **Zážitek**

Zážitek je v této práci definován jako podpůrný nástroj celkové spokojenosti klientů. Ve své podstatě je to klíčový faktor, který ovlivňuje spokojenost klientů. V dnešní době se jejich spokojenost měří za pomoci tzv. NPS metody, kterou Air Bank dnes dosahuje ve výši 79 bodů. Toto číslo udává společnosti, jak jsou jejich klienti spokojeni s bankou jako komplexním celkem a také určuje směr, do jaké míry jsou klienti ochotni zůstat věrni. Své zážitky mohou uveřejnit a ohodnotit na sociální síti Facebook. Zážitek můžeme rozdělit na přímý kontakt s bankou a nepřímý. Přímým kontaktem může být návštěva pobočky nebo hovor na kontaktní centrum, zde na klienty velmi působí prostředí poboček a hlavně osobní jednání. Zaměstnanci jsou ve většině případů mladí, svěží lidé, kteří naslouchají svým klientům, jsou k nim vstřícní. Všichni zaměstnanci mají pevně zakořeněné základní pilíře, kterými se banka prezentuje a tím je jednoduchost, vstřícnost a otevřenost. Pokud se klienti dotazují přes nepřímou komunikaci, hodnotí rychlost odezvy a výsledek řešení ke spokojenosti klientů.

## **Cena**

Základní myšlenkou Air Bank a.s. je nízko poplatková politika. Klient by měl vždy vědět, za co platí. Dle dlouhodobých průzkumů jsou bankovní poplatky velkým tématem. Banka se snaží mít své poplatky plně pod kontrolou, ceník je evidován pouze jednu stranu A4 formátu. Většina služeb je poskytována zdarma a tam, kde jsou poplatky nutné, pokryjí náklad banky a menší část zisku. Základní myšlenkou je tedy to, že klient vždy ví, za co platí. Další službou, kterou mohou klienti využít je tzv. záruka spokojenosti, která zajistí navrácení poplatku za službu, se kterou není klient spokojen. Záruku spokojenosti je možno využít v omezených měsíčních nákladech, klient má možnost se osobně vyjádřit, proč s poplatkem nesouhlasí. Celkový segment nízkonákladových bank rozpoutal na bankovním trhu velkou lavinu nespokojených klientů. Ve velkém množství klienti, kteří byli nespokojeni se svým bankovním domem, ihned využili přechod svých osobních financí a tím donutila velké banky k inovacím a zamýšlením se nad svou poplatkovou politikou. Prvotní reakcí velkých bank bylo ignorování nízkonákladových bank a přehlížení tohoto segmentu trhu, postupem času, začaly banky zaznamenávat mnohem větší odliv klientů a začaly reagovat, obvykle byla nabídka bonusu za zřízení účtu nebo vedení účtu na určitý časový úsek zdarma. Bohužel, začínající markantní odliv již nebyly banky schopné zvrátit. Na začátku roku 2016 bylo ve finančním světě zveřejněno několik článků, kolik klientů již přešlo se svými osobními účty do nízkonákladových bank.

## **Dostupnost**

Air Banky využila při svém startu dostupné technologie, které by klientům zjednodušili svět financí. Tradiční bankovníctví je vystaveno na komunikaci s osobním bankéřem, který o své přidělené klienty pečuje. Primárně klient komunikuje pouze s touto osobou, což se může zdát velmi limitující. Ne, vždy má bankéř na Vás volný čas. Dalším nástrojem pro ovládání svých financí klienti využívají internetová bankovníctví, mobilní aplikace a interní kontaktní centrum. Klienti Air bank mohou využívat jakékoliv dostupné pobočky, klienti nejsou limitováni osobním bankéřem nebo přímo přidělenou osobou. Všichni zaměstnanci jsou vyškoleni na takové úrovni, aby mohli poskytovat servis v jakékoliv oblasti finančních produktů, které banka poskytuje. Inovativní internetové bankovníctví zajistí mimořádně jednoduchou a samostatnou



obsahu. Je zkonstruováno tak, aby klient pouze v minimálních případech musel pobočku vůbec navštívit. Klient je schopen komunikovat elektronicky ať již přes internetové bankovníctví nebo přes mobilní aplikaci, která má skrz bezpečnosti omezenější funkce. V neposlední řadě se klient může obrátit na kontaktní centrum, kde jsou telefonní bankéři schopni klientům vypomoci, pokud jsou např. na cestách nebo nemají přístup k internetu. Dalšími komunikačními kanály, čím se banka prezentuje je na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram. Na obou médiích je velmi aktivní, kde prezentuje své marketingové akce, odpovídá klientům na dotazy a snaží se upozorňovat na nekalé praktiky podvodníků, jak správně používat platební kartu v zahraničí nebo na internetu.

### **Sortiment**

Air bank má úzké zaměření ve svém sortimentu služeb. Zaměřuje se na základní poskytování pro běžnou klientelu. Produkty, které může společnost spravovat je běžný účet, spořicí, spotřebitelský úvěr, refinancování hypotéky, pojištění pro případy smrti a ztráty zaměstnání a v neposlední řadě cestovní pojištění. Produktová řada není široká oproti konkurenčním bankám, které jsou schopné zajistit finanční produkty nezletilým klientům a právníckým osobám. Zaměření na cílovou skupinu je aktuálně na ekonomicky aktivní segment klientů. Hlavním komunikačním nástrojem jsou jednoduché, průhledné a transparentní služby, kde se klient nemusí bát, že banka bude mít skryté podmínky.

### **2.2.2 Osobnost značky**

Osobnost značky definuje, jakým způsobem nákup cítit. Hlavním atributem je emocionální cítění klientů, jak banka poskytuje nehmotným způsobem své služby a jaké benefity mohou klienti využívat. Osobnost značky vyjadřuje pouto se zákazníkem, které banka vytváří. Svou komunikací a marketingem se snaží poukazovat na nedostatky v bankovníctví. Osobnost značky je primárně budována na reklamních spotech nazvané dva světy, kde je právě názorně poukazováno na postupy tradičních bank a jak se chce Air Bank odlišit. Její motto „I banku můžete mít rádi“ se promítá do všeho, o co usiluje. Internetové bankovníctví, které je jednoduché, inovativní a samostatné. Pobočková síť

postavena na nejdostupnějších místech primárně krajských měst. Počtem poboček ovšem nemůže konkurovat stávajícím velkým bankovním domům. Nové produkty jsou budovány primárně na požadavcích klientů. Banka se snaží být maximálně zodpovědná a dostát svým slibům vůči klientům.

### **2.2.3 Komunikace značky**

V teoretické části této práce byla popsána komunikace značky. Tato prezentace značky je důležitá ve dvou rovinách a to vnitřní a vnější. Vnější komunikace je důležitá pro vytvoření positioningu značku a navázání vztahu se zákazníky. Vnitřní komunikace je důležitá hlavně pro zaměstnance, zajistí, aby byli zcela plně ztotožnění se značkou a dopomáhali naplňovat hlavní cíle podniku.

#### **2.2.3.1 Vnější komunikace**

##### **Reklama**

Reklama v dnešní době zaujímá hlavní témata všech vysokých pozic v managementu. V jakékoliv podobě přináší povědomí, informace o značce a zvýšení výkonnosti podniku. Reklama zaujímá placenou či neplacenou formu šíření povědomí. Markantní rozsah je placená forma reklamy, nejvíce v médiích, ta méně rozšířená o to více efektivní je neplacená forma reklamy, v podobě referencí přímo klientů a doporučení mezi svými známými. Tento druh reklamy je nejvíce účinný, ovšem z velké části je neefektivní v rámci časového rozmezí.

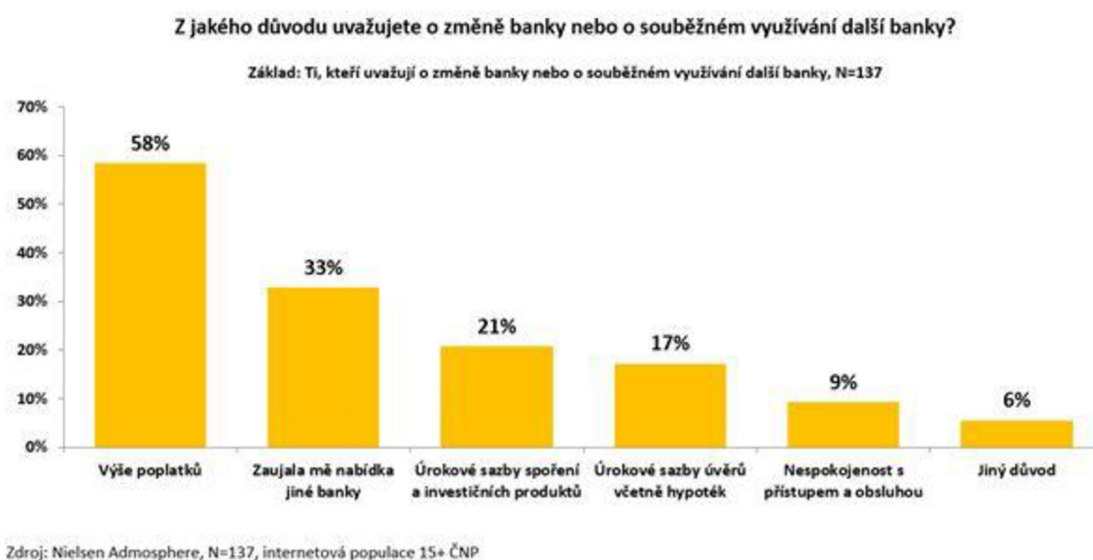
V moment, kdy Air Bank vstupovala na bankovní trh (rok 2011) se musela vyrovnat se situací na trhu. Na bankovním trhu působilo více, jak 40 bank a ve stejný rok odstartovaly svou kampaň i banky jako jsou, ZUNO a Equa Bank, které měly podobné cíle jako Air Bank. Dalším nepříznivým vlivem byla skutečnost, že pouze malé procento Čechů by zvážilo přechod do jiné banky. Hlavním benefitem, kterým mohla Air Bank profitovat, byla nabídka jednoduchého a otevřeného bankovníctví.

Cílem kampaně nazvané Dva světy, bylo využít silný akviziční potenciál a obchodně konkurovat případně překonat nové banky. Raketovým nástupem reklamních spotů si vybudovala dostatečnou spontánní a podpořenou znalost, aby se rychle dostala do

povědomí nespokojených klientů tradičních bank a motivovala je k přechodu s osobními financemi. Hlavním aspektem bylo vytvoření komunikačního a kreativního konceptu, který bude převyšovat konkurenci a ukáže bankovníctví v moderním, inovativním světle. Cílem bylo také udržet komunikaci vůči svým klientům i v respektované míře. Mnoho klientů si vždy stěžuje na masivní komunikaci po telefonu ze strany banky a „vnucování“ dalších produktů.

Agentury Ogilvy and Mather dopomohla s rozpočtem více, jak 30 mil. Kč k propagaci reklam nejen v televizních médiích, ale i na billboardech, internetu a rádiu.

Cílovou skupinou marketingové komunikace je občan České republiky, který má příjem průměrného platu, žijící ve městě, který umí využívat technologie jako je internet a chytrý mobilní telefon, který je dynamický, aktivní a otevřený změnám. Věkovou hranici si Air Bank stanovila od 25 – 45 let.<sup>82</sup>



**Obrázek 6 - Graf důvodů změny banky (Zdroj: Změna banky. Nielsen Admosphere<sup>83</sup>)**

Hlavní cíl kampaně je podnítit klienty k přechodu do Air bank, aby se zamysleli nad svým současným stavem a dodali si odvahy k přechodu. Stále se snaží poukazovat na nedostatky tradičních bank a ukázat, že i banku mohou mít klienti opravdu rádi. Pro

<sup>82</sup> Změna banky. Nielsen Admosphere [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-banky-a-sporitelny-pohledem-nielsen-admosphere>

<sup>83</sup> Změna banky. Nielsen Admosphere [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-banky-a-sporitelny-pohledem-nielsen-admosphere/>

vybudování silné základní pozice na trhu rozdělila Air Bank svou masivní kampaň do čtyř fází. První fáze obsahovala náborovou kampaň a komunikace ze zastoupení společnosti Brusson, jelikož Air Bank ještě neměla přidělenou bankovní licenci. Pomalým poodhalováním jednotlivých vlastností a výhod svých produktů zahájila společnost druhou fázi, kde se již mohla prezentovat pod aktuální značkou. Zaměřovala se primárně na sociální média, využívání newsletter pro zájemce zaregistrované na webu. Třetí fáze byla pro první zájemce založení si účtu s trvalou premii + 0,2 % p.a. na spořicí účtech. Poslední fází komunikace bylo odstartování masivní televizní kampaně, online komunikace, outdoorová media jako jsou billboardy, navigační značky a letáky.<sup>84</sup>

### **Mediální reklama – Dva světy**

Při budování reklamní kampaně se nechala Air Bank inspirovat reklamou, která měla podobný koncept a poukazovala na rozdíly mezi společnostmi Apple a PC (myšleno Windows). Klíčovým sdělením bylo zakomponovat hlavní motto: I banku můžete mít rádi, dodržet základní atributy značky. Koncept byl postaven na odlehčené, mírně satirické konfrontaci s tradičními bankami a jejich nedostatky. Za pomoci konkrétních situací byly vytvořeny reklamní spoty, které přímo poukazují na benefity, které Air Bank může nabídnout. Ve spotech se objevují dvě postavy bankéřů, jeden mladý, dynamický, otevřený a karikatura tradičního bankéře. Air Bank postupně představuje, jak chce své bankovníctví postavit, podněcuje klienty ke změně a nenásilnou, humornou formou se snaží zaujmout, co nejširší veřejnost. Tento koncept je velmi variabilní a dává prostor k vytvoření mnohých situací, jelikož se vždy odehrává ne ve stejném duchu a interiéru. Krátké dialogy jsou postaveny na humorném představení světa Air Bank a světa tradičního bankovníctví. Výsledkem této aktuální reklamní kampaně, která získala mnoho ocenění, asi to nejzlomovější bylo ihned v roce 2012, kdy získala první místo od společnosti Effie Awards, která každoročně vyhlašuje nejvíce efektivní reklamu na trhu. Koná se ve více, jak 30 zemích světa, ceny jsou vyhlášeny nejen z pohledu reklamy jako takové, ale i z motivu komunikace a efektivního marketingu

---

<sup>84</sup> Změna banky. *Nielsen Admosphere* [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-banky-a-sporitelny-pohledem-nielsen-admosphere/>

společnosti. Velmi rychle se stala tahounem v segmentu nízkonákladových bank a to nejen v počtu klientů, výši vkladů, ale i povědomím o značce.<sup>85</sup>



Obrázek 7 - Reklama Air bank (Zdroj: Effie awards.<sup>86</sup>)

Společnost Nielsen Admosphere se zabývá rozsáhlými průzkumy v oblasti mediální a marketingových analýza a zpracování dat. V roce 2016 uveřejnila následující fakta, jakými částkami se banky podílejí na svých marketingových aktivitách. V následující tabulce můžeme vidět, kolik jednotlivé banky vynakládají část svých zisků, aby zajistili své marketingové výdaje.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Effie awards. *Effie awards* [online]. Praha: Asociace Komunikačních Agentur, 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.effie.cz/vysledky-effie/rocnik-2012/dva-svety/>

<sup>86</sup> Effie awards. *Effie awards* [online]. Praha: Asociace Komunikačních Agentur, 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.effie.cz/vysledky-effie/rocnik-2012/dva-svety/>

<sup>87</sup> Změna banky. *Nielsen Admosphere* [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-banky-a-sporitelny-pohledem-nielsen-admosphere/>

TOP 10 zadavatelů dle ceníkové hodnoty reklamního prostoru v kategorii Bankovní a spořitelní služby v prvním pololetí 2014 a 2015				
Zadavatel (vlastník značky)	1.1. - 30.6.2014	1.1. - 30.6.2015	Nárůst / Pokles	
Česká spořitelna	182 325 000 Kč	260 164 000 Kč	↑	42,69%
Komerční banka	183 920 000 Kč	209 804 000 Kč	↑	14,07%
Equa bank	112 874 000 Kč	196 744 000 Kč	↑	74,30%
Raiffeisenbank	162 622 000 Kč	157 225 000 Kč	↓	-3,32%
Air Bank	165 351 000 Kč	151 094 000 Kč	↓	-8,62%
GE Money Bank	98 124 000 Kč	136 275 000 Kč	↑	38,88%
Československá obchodní banka	51 885 000 Kč	105 205 000 Kč	↑	102,77%
ZUNO BANK AG	63 685 000 Kč	102 978 000 Kč	↑	61,70%
Home Credit	101 081 000 Kč	101 247 000 Kč	↑	0,16%
Sberbank CZ	34 775 000 Kč	93 120 000 Kč	↑	167,78%

Zdroj: Nielsen Admosphere (monitoring INTERNETU zdroj: SPIR-Nielsen Admosphere, ceny TV dle sledovanosti zdroj: ATO-Nielsen Admosphere)

\*Internet zahrnuje reklamu v rozsahu projektu AdMonitoring

**Obrázek 8 - Výdaje bank na marketing (Zdroj: Změna banky. Nielsen Admosphere<sup>88</sup>)**

Nejvyšší meziroční nárůst v procentním vyjádření zaznamenala ve sledovaném období Sberbank a ČSOB. V absolutních číslech má nejvyšší výdaje na marketing Česká spořitelna a Komerční banka. Důvodem těchto změn ve výdajích byl nárůst klientů v nízkonákladovém segmentu nových bank. Air Bank zaznamenala pokles o necelých 9%, ale její investice do marketingu přesahovaly více, jak 400% z celkového zisku společnosti.

### Přímý marketing

Air Bank primárně nevyužívá externí kontaktní centra. Vše zajišťuje prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří důkladně znají hlavní cíle, charakter a směr banky, kterým se ubírá. Do detailů znají produkty a procesy, které mohou klienti využít, zaměřuje se na stávající klienty, ale i klienty, kteří banku opustili. V poslední zmíněné situaci je zpětná vazba pro banku nejvíce důležitá, jelikož může inovovat a stále zdokonalovat své služby. Aktivně komunikuje se svými klienty formou uvítacího e-mailu, po prvních třech měsících kontaktuje klienta a doptává se jej na spokojenost. Aktivně komunikuje prostřednictvím Internetového bankovníctví, kde je možnost napsat soukromou zprávu přímo bance s jakýmkoliv požadavkem. Tímto komunikačním kanálem banka aktivně

<sup>88</sup> Změna banky. Nielsen Admosphere [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-banky-a-sporitelny-pohledem-nielsen-admosphere/>

upozorňuje své klienty na jakékoliv změny – odstávka internetového bankovníctví, změna sazebníku nebo obchodních podmínek, upozornění na podvodné jednání. Nejvíce efektivním nástrojem je pobočková síť, kde se klienti přímo setkávají s bankéři. Air Bank startovala s prvotní myšlenkou, že pobočková místa budou zastoupena pouze v krajských městech, primární obsluha bude zastoupena elektronicky v podobě internetového bankovníctví. Postupem času banka zjistila ze zpětných vazeb, že klienti stále vyžadují širokou pobočkovou síť. Přímý kontakt s odpovídajícím reprezentantem banky je pro většinu klientů stěžejní, oblast financí je pro většinu klientů stále intimní téma, které je zapotřebí zvážit a probrat s bankéři tváří v tvář. Proto se banka postupem času rozhodla svou pobočkovou síť pomalu rozšiřovat i mimo krajská města. Významnou část zpětných vazeb obsahoval požadavek na širokou bankomatovou síť vlastních automatů. Tento požadavek se banka rozhodla splnit a v roce 2014 spustila inovativní projekt výběrů peněz přes terminály Sazka, které se nachází v každé trafice. Bohužel se tento projekt neseťkal s úspěchem v nákladové sféře a také v oblíbenosti u klientů, proto se rozhodla tuto službu ukončit a nahradit jinou. Od loňského roku 2016 masivním způsobem rozšiřuje bankomatovou síť umístěním terminálů na nejvíce frekventovaných místech v české republice. Sami klienti mohou hlasovat pro místa, kde by bankomat uvítali.

### **2.2.3.2 Vnitřní komunikace**

Interní komunikace je důležitým faktorem, jak stále efektivně informovat zaměstnance banky o aktuálním dění v celé společnosti i dění kolem ní. Také zajišťuje komunikaci motivaci a nadšenost napříč všemi odděleními. Celková interní komunikace se projevuje i v pracovním prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází, podmínky, které jim společnost nastaví, benefity a v dnešní době i osobní rozvoj zaměstnanců.

Design poboček byl navržen italskými návrháři, kteří měli za úkol zbortit zaběhnuté konvence. Pobočky byly navrženy v duchu názvu banky, Air v překladu značí vzduch, i tak měly být pobočky koncipovány. Vzdušný design, kde se klient i zaměstnanec v zeleno bílé kombinaci bude cítit svěže, klidně. Dostupný prostor pobočky je postaven na vyvýšených agorách, které zajistí klientům soukromí, sami se mohou přihlásit na počítači popřípadě, pokud potřebují pomoc asistenta, přisedne si k němu a pracují



společně, klient vidí veškeré úkony bankovního asistenta. Na pobočce hraje vždy hudba, je podtržena ještě nainstalovanou vůní „čerstvě posečené trávy“, klienti mají k dispozici občerstvení v podobě kávy a vody, pro děti jsou zajištěny pastelky, omalovánky a hračky v podobě umělohmotných psů. Bankovní asistenti dodržují jednotný dress code, který je částečně formální. Oblečení v podobě jeansů, bílé košile a černé vesty se jmenovkou. Klientům je toto oblečení mnohem příjemnější, cítí se lépe než při jednání s bankovním poradcem ve formálním obleku, snižuje to viditelně sociální rozdíl mezi bankéřem a klientem. Asistenti mají za úkol být neustále vstřícní, usměvaví a řešit problémy, co nejvíce asertivně a dodržovat hodnoty Air Bank v každém jednání.



**Obrázek 9 - schéma pobočky Air Bank (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Legenda:

1. Zákazník jde k bankomatu
2. Zákazník jde sám ke kiosku
3. Zákazník vyžaduje pomoc asistenta

Modrá značka Bankovní asistent

Žlutá značka Zákazník



Pobočky jsou umístěny primárně v obchodních centrech, kde je zajištěna dobrá dostupnost parkování, dlouhá otevírací doba. Pokud je pobočka umístěna, jako kamenná pobočka je zajištěn provoz i o státních svátcích a sobotní dopoledne. Air Bank si velmi dobře uvědomuje, že klienti nemají dostatek času skrz svá vlastní zaměstnání dostat se do banky dříve než po páté hodině odpolední.

V každé pobočce je vždy jedna místnost určena přímo pro zaměstnance, kde se mohou převlékat, odpočinout si nebo vyřídit interní úkoly. Centrály v Brně a Praze jsou koncipovány podobným způsobem. Na centrálních pracovištích jsou k dispozici odpočívací místnosti, kde se mohou odreagovat např. stolním fotbalem. Mohou si vzít do práce i své domácí mazlíčky, jezdí po kancelářích na kolečkových bruslích nebo na koloběžce.

Interní komunikace je zajištěna v podobě pravidelných e-mailů od oddělení Podpory prodeje, kde jsou shrnuty novinky, připomenutí procesů, atd. Zaměstnanci mají k dispozici vlastní tablety, kde se mohou sami vzdělávat na Procesním listu, mají k dispozici Intranet. Pokud se chce zaměstnanec více zapojit do dalšího dění uvnitř banky jsou k dispozici rozvojové aktivity. Jednou za rok se může zaměstnanec přihlásit na rozvojové kurzy v podobě zpracování dat, osobního rozvoje nebo jednodenní výměny mezi odděleními. Pravidelně je zajišťován rozvoj od vedoucích poboček, trenérů v oblasti prodeje. Nejvíce využívaný program pod jménem Periskop zajistí zaměstnanci dlouhodobou spolupráci s odděleními uvnitř banky, kterými jsou nejčastěji Zákaznická spokojenost, HR nebo marketing. Tímto se přímo podílí na inovacích procesů, mohou vyjádřit své nápady.

Všeobecně je důležitým faktorem zajistit loajalitu a spokojenost zaměstnanců, obzvláště na pobočkách, jelikož bankovní asistenti jsou přímými reprezentanty značky jako takové. Spokojenost zaměstnanců je pravidelně monitorována za pomoci anonymních dotazníků, kde se mohou svobodně vyjádřit, dotázat se, případně přeložit své návrhy na zlepšení. Zaměstnanci využívají benefity v podobě stravenek, o týden více dovolené než je ustanoveno zákonem, mají k dispozici jednou za tři měsíce jednodenní pracovní výlety, vánoční večírky, setkání pobočkové sítě.

## 2.2.4 Jak vnímá značku banka

V této kapitole budou shrnuty dosavadní informace, které vyplynuly z předchozích analýz. Společnost aktuálně působí na trhu necelých pět let a za tu dobu dokázala rozvířít stojaté vody bankovníctví, nasbírala více, jak půl milionu klientů, ovšem stále má, co vylepšovat. Prvním příznakem je nedostatečná obsluha stávajících klientů. Jelikož se neubírá směrem osobního bankovníctví a nechává klientům volnou ruku kdy a kde navštívit pobočku její možnosti pro sběr zpětných vazeb, proč ji klienti opouští, je velmi omezená. Hlavním důvodem proč klienti banku opouští je neposkytování nových hypotečních úvěrů, kde ve všech případech je vedení běžného účtu a zasílání výplaty do banky, kde je úvěr veden, podmínkou poskytnutí hypotéky. Svým věrným nebo bonitním klientům neposkytuje žádné nové výhody. Věrnostní hovory nebo zaslání e-mailu není dostatečným navázáním vztahu se zákazníkem. Klienti i v dnešní době potřebují navázat osobní vztah a důvěru se svým bankéřem, aby mu mohli svěřit všechny dostupné prostředky.

Pokud klient vlastní větší sumu peněz Air Bank nenabízí další možnosti, jak tyto finance zhodnotit. Většina bank poskytuje zprostředkování investičních nástrojů, podává fundované poradenství. Air Bank jediné, co může nabídnout je forma spořicího účtu a to s úrokem do výše pouze 250 tis. Kč.

Dalším důvodem je omezená produktová nabídka, v dnešní době banka nabízí běžný, spořicí účet, nové půjčky, jejich konsolidaci neboli sloučení, cestovní pojištění, pojištění neschopnosti splácet úvěr a refinancování hypotéky. Banka celou dobu komunikuje, že se hodlá po celou dobu svého fungování zaměřovat pouze na Retailové bankovníctví. Ovšem v tomto směru poskytuje omezené možnosti tohoto segmentu. Prvním neposkytovaných produktů je kreditní karta. Tento nástroj je mnoha klienty vyžadován z důvodu rychlé rezervy, využívání případných benefitů v podobě slev či vrácení procent z nákupu. Tento produkt prozatím banka neplánuje spustit. Forma kontokorentu, opět další možnost rychlé finanční rezervy. Tento produkt je již připravován, ale stále se jeho nasazení odkládá. Nejvíce se polemizuje ve výši kontokorentu. Posledním z výčtu produktových nedostatků a myslím si, že stěžejním je poskytování hypoték. V dnešní době nízkých úrokových sazeb jsou hypotéky tématem číslo jedna na bankovním trhu. Navíc poskytování hypoték je významnou položkou v příjmových položkách bank. Air Bank od roku 2016 měla nemalé výdaje s rozšířením

bankomatové sítě, kterou klienti vyžadovali. Její zisk výrazně klesl a nemá jej, kde nahradit. Na běžných a spořicích účtech disponuje obrovskou sumou peněz a není cest, jak je v dnešní době rentovat, částečně jí pomáhá finanční skupina PPF, do které spadá, tento trend ovšem není udržitelný. Z dostupných interních zdrojů banky tento produkt chce banka začít poskytovat, ovšem zprostředkovaně přes Hypoteční banku. Tímto si nezajistí kvalitně provedený a promyšlený produkt, jako doposud prezentovala své stávající služby, možná ani ne potřebný výnos, který je pro ni v tento moment stěžejní. V návrhové části této diplomové práce budou navrženy možné kroky, jak by měl produkt hypotečního úvěru vypadat a jak jej prezentovat veřejnosti. Zda-li je dosavadní kampaň Dva světy stále atraktivní nebo je pro banku lepší vymyslet nový koncept představení navrhovaného produktu.

### **2.3 SLEPT analýza**

SLEPT analýza je využita z důvodu přiblížení bankovního prostředí v České republice. Jedná se o analýzu, která vyzdvihuje jednotlivé aspekty, které mají přímý dopad na bankovní sektor nebo na Českou národní banku.

#### **Politicko-právní faktory**

- Ochrana spotřebitele – Oblast ochrany spotřebitele, obzvláště v oblasti úvěrových produktů, je již několik let velmi aktuální téma, které budí velkou pozornost. V této oblasti lze do budoucna očekávat další kroky vedoucí k posilování pozice spotřebitele ve smluvním vztahu vůči prodejci. Na straně druhé lze souběžně očekávat i sílící tlak na prodejce samotné a to v jakékoliv formě – ať už se bude jednat o nutnost detailnější analýzy současné situace klienta zpracování jednoznačnější produktové a smluvní dokumentace, legislativou stanovené zvýšené kvalifikační nároky na prodejce, atd. Dlouhodobě lze tedy očekávat potenciální růst nákladů na prodej plynoucí z posilování pozice spotřebitele.
- Daňová politika – Vzhledem k předmětu podnikání banky je aktuálně největším potenciálním rizikem krize Evropské unie a krize v Rusku. Co se dalších daňových faktorů týče, tak můžeme očekávat i drobné úpravy v oblasti daně z příjmu, nicméně toto je s ohledem na stáří banky a současné období řízené ztráty ne zcela důležitý faktor.

- Pracovní právo – Lze očekávat posilování pozice zaměstnance vůči zaměstnavateli, což nebude mít v prvotní fázi na banku výrazný vliv. Lze očekávat např. úpravu modelu vyplácení odstupného u zaměstnaneckých poměrů ukončených ze strany zaměstnavatele a to více ve prospěch zaměstnanců. Dále lze očekávat změny v pravidlech pro opakované zaměstnávání na pracovní smlouvu s dobou určitou. Jako další změnu bychom mohli očekávat změnu systému nákladů zaměstnavatele v rámci prvních 3 dnů pracovní neschopnosti zaměstnance; opět lze očekávat posílení pozice zaměstnance.

### **Ekonomické faktory**

- Sazby ČNB – Sazby ČNB velmi výrazně ovlivňují fungování námi sledované banky. V tuto chvíli jsou všechny 3 stěžejní sazby vyhlášené ČNB (repo sazba, diskontní sazba a lombardní sazba) od roku 1993 na svých historických minimech, což tvořilo do nedávna v ekonomice „levné“ peníze, což pro Air Bank představuje prostor pro poskytování „levných“ úvěrů. V době, kdy je psána tato diplomová práce ČNB ukončila intervence vůči měně EUR. Bankovní trhy stále vyčkávají, jak na tuto skutečnosti reagovat. Od roku 2017 vstoupilo v platnost doporučení ČNB o poskytování hypotečních úvěrů, a to poskytování úvěrů max. do výše 90 % hodnoty nemovitosti, doporučení je 80%. V tuto chvíli je ale možnost odhadu, jak se budou úrokové sazby vyvíjet, velmi nejasná.

- Inflace – Inflace je v současnosti relativně na nízké úrovni, nicméně vzhledem k současnému společenskému rozpoložení nepřináší tento fakt ze strany spotřebitele výrazný růst ekonomické aktivity.

- Nezaměstnanost – Nezaměstnanost dozajista banku ovlivňuje a to jak pozitivním tak i negativním způsobem. Klient bez zaměstnání pro banku znamená poptávky po jejich úvěrových produktech i samotný potenciál úvěrovatelnosti klienta, což není žádoucí efekt. Na straně druhé zde existuje velký potenciál pro prodej běžných bankovních služeb, jelikož námi sledovaná banka nabízí běžné bankovní služby za nulový poplatek, což může být pro klienta zajímavé; obzvláště pak při dlouhodobějším výpadku příjmu může daná osoba hledat úspory a bankovní poplatky jsou dnes velmi populární téma.

- Daňové zatížení – Částečně již zde bylo nastíněno riziko plynoucí z tzv. daně z finančních transakcí, které zde nebudeme opakovaně popisovat. V oblasti daňového zatížení bychom nicméně dozajista měli zohlednit vcelku reálnou možnost růstu daňového zatížení u zaměstnanců (levicové smýšlení současné vlády, progresivní zdanění, atd.) – růst daně z příjmu fyzických osob. Souvislost zde nalezneme ve chvíli, kdy budeme brát v potaz segment bankovníctví jako celek a platy zaměstnanců bank, které jsou nad úrovní průměrné mzdy v ČR. Je tedy správné předpokládat, že platy zaměstnanců námi sledované banky budou vlivem např. progresivního zdanění v reálných číslech nižší, než byly doposud. Toto může mít za následek zvýšení míry fluktuace zaměstnanců a následné zvyšování osobních nákladů např. na trenérský tým.

### **Společenské faktory**

- Mobilita – V dnešní době se, obzvláště u mladší generace, odbourává neochota dlouhodobě pravidelně dojíždět do zaměstnání několik desítek kilometrů denně nebo se dokonce za prací stěhovat z jednoho konce republiky na druhý. Vzhledem k personální strategii banky, která velí zaměstnávat osoby působící mladistvě, energicky a neformálně, je tento trend ochoty cestovat za prací jednoznačně pozitivní.

- Úroveň vzdělání – V dnešní době se setkáváme napříč společnostmi s masovou mírou vzdělanosti, která se navenek projevuje velkým množstvím absolventů vysokých škol ale i jedinců středního věku, kteří si vysokoškolské vzdělání doplňují. Tento fakt můžeme hodnotit veskrze pozitivně. Na straně druhé však musíme zhodnotit i kvalitu vzdělání jednotlivých absolventů a zde již narážíme na problém. Vysokoškolské vzdělání se v dnešní době stává více či méně nutností pro úspěch (takto je u většiny mladší populace vnímáno), ale kvalita znalostí a hlavně nulová praktická připravenost je zcela alarmující. Vysoká míra vzdělanosti je ale přes všechna případná úskalí faktor pozitivní.

- Přístup k práci – Přístup k práci je v ČR na nadprůměrné úrovni, což je dáno i současným hospodářským stavem a celkovým společenským rozpoložením. Lidé si zkrátka v dnešní době svojí práci více váží a uvědomují si, že si bez pravidelného příjmu nejsou schopni udržet svůj současný životní standard.

## **Technické faktory**

- Nové objevy – V oblasti bankovníctví se v rámci produktové řady se stále setkáváme s totožnou nabídkou, která prochází změnami spíše kosmetického charakteru. Peníze jsou dlouhodobě uchovatelem hodnoty a prostředkem směny, což se principiálně měnit nebude.
- Stav technologie – Stav technologie je nesmírně důležitý faktor, jelikož banka pracuje s nejmodernějšími dostupnými technologiemi, které na denní bázi využívá pro to, aby klientům mohla nabízet produkty v takové kvalitě, která je pro ně atraktivní. Běžnou součástí práce „obyčejného“ pracovníka na pobočce banky je v dnešní době moderní tablet, mobilní telefon či stolní počítač – ve všech případech se jedná o moderní technologie, které stářím nepřesahují 1 rok. Jakýkoliv technologický pokrok vhodný pro použití v bance, který se na trhu objeví, se ihned stává součástí běžné denní práce napříč bankou.
- Změny technologie – Žijeme v moderní době, kdy co bylo včera je zastaralé. Technologie jsou v současnosti živým organismem, které se každý den mění a nabízí nám nové možnosti. Je pravděpodobné, že za rok budeme pracovat s jinými nástroji, než které používáme dnes. Za 5 či 10 let, již bude současný koncept zapomenutý. Vzhledem k modernímu přístupu námi sledované banky, budeme tento faktor jistě považovat za pozitivní, jelikož pro banku znamená konkurenční výhodu a to vzhledem k její vysoké flexibilitě obzvláště při porovnání s tradičními lídry trhu, kteří na změny reagují velmi pomalu.
- Rychlost zastarávání – Zastarávání je nevyhnutelnou součástí každého systému. Banka nicméně investuje každoročně několik desítek procent celkových nákladů právě do oblasti technologického rozvoje, což ji dozajista nákladově velmi výrazně zatěžuje. V dnešní době je tento trend naprosto běžnou součástí fungování každé moderní firmy. Investice do zastarávajících technologií se stávají plánovanými a podnik na tuto oblast vyčleňuje nemalé prostředky z celkového rozpočtu.

Analýza nám poskytla informace, které se týkají jejího vnějšího prostředí. Politické a ekonomické faktory mají přímý dopad na ekonomickou situaci státu, kde hlavně řízení sazeb má na starosti Česká národní banka. Vzdělávání hraje velmi důležitou roli, je zapotřebí, aby každý občan měl ekonomické základy a mohl tak efektivně řídit a

spravovat své vlastní finance. Technologické faktory primárně ovlivňují banku jako takovou, technologický pokrok je pro banku velmi silnou stránkou.

## **2.4 Rozbor 7S faktorů**

Tento rozbor představuje faktory a jejich vzájemnou vazbu, které slouží jako základ pro vnitřní analýzu společnosti. Výsledek této analýzy má rozhodující vliv na stabilitu a následnou sílu konkurenceschopnosti na trhu.

### **Organizační struktura**

Hlavní rozhodující článek je CEO, kde přímými podřízenými jsou vedoucí úseků Péče o zaměstnance, Právní a Compliance, Vývoj IT, Retailové bankovníctví, Marketing, Péče o klienta, Řízení rizik a IT a v poslední řadě úsek finance.

V dnešní době se šíří společností spekulace o zásadní přeměně v rámci této organizační struktury. Hlavním důvodem je vychýlení jednotlivých oddělení od základní filosofie společnosti a rozdílnou komunikací. Příkladem může být diametrálně velmi odlišné přístupy ke klientům přes kanál pobočky a kontaktní centrum, které se nově sloučilo pod jedno oddělení. Vedoucí jednotlivých oddělení mají pravidelný meeting, kde si sdělují prodejní výsledky a tzv. NPS faktor, tedy spokojenost zákazníků, které pro ně zpracovává oddělení zákaznické spokojenosti. Pokud jsou ze strany klientů či samotných zaměstnanců nějaké připomínky na vylepšení nebo inovaci procesu či produktu, tento meeting se touto problematikou zajímá.

### **Strategie společnosti**

Hlavním cílem společnosti je rozšířit a stabilizovat svou klientskou základnu. Aktuálně se společnost potýká s enormními rozdíly mezi depozity a úvěrovým portfoliem, kde depozita desetinásobkem převyšují počet celkových úvěrů. Společnost se dostala do „černých čísel“ o dva roky dříve, než plánovala, což můžeme považovat za úspěch. Aby banka vyrovnala svou bilanci, zaměřila svou marketingovou kampaň na podporu úvěrů. Hlavním argumentem byla velmi nízká úroková sazba, na kterou klienti reagovali pozitivně. Prezentovala své úvěry jako bez poplatků, omezení a za pravidelné splácení své klienty odmění.

Ve střednědobém hledisku se bude snažit poskytovat svým klientům ucelené portfolio služeb, které je nutné rozšířit o další typy úvěrových produktů, dosáhnout vyrovnané bilance mezi depozity a úvěry. Ovšem jejich příprava je dlouhodobá a je zde obava, aby banka svými produkty byla ještě atraktivní.

Z dlouhodobého hlediska banka již začala podnikat kroky pro svou expanzi a uvažuje o spolupráci se členy finanční skupiny, do které spadá. Aktuálně se řeší případná spolupráce pro expanzi na asijské trhy a spolupráce s nebankovními institucemi ve skupině, aby mohla prezentovat svou značku a koncept i v zahraničí.

### **Informační systémy**

Aktuální informační systém, který banka využívá pro svou správu klientů a samostatného internetového bankovníctví, není dostačující. S velkým nárůstem klientů již aktuálně banka zaznamenává časté výpadky internetového bankovníctví, delší čas zpracování interních procesů. Tento fakt má neblahý dopad na vnímání značky, pokud jsou klienti, hlavně prostřednictvím sociální sítě Facebook, upozorněni na odstávku, jejich reakce jsou ve skrze negativní.

### **Styl řízení**

Banka udržuje jednoduchou a prozatím čistou linii řízení. Generálního ředitele následují ředitelé jednotlivých úseků, kteří pracují s manažery jednotlivých oddělení a ti dále předávají úkoly na jednotlivé zaměstnance. V jednotlivých pracovních týmech panuje demokratický styl řízení, který je nicméně organizován a řízen samotným manažerem. V týmech je žádoucí individualita i týmovost každého člena. Pracovníci jsou motivováni k tomu, aby se navzájem podporovali a generovali návrhy, jak zlepšovat současný stav; některá oddělení banky pracují převážně na tomto principu a to bez větší míry direktivního řízení. Cílem banky je to, aby uvnitř fungovala na stejných principech jako navenek vůči klientovi – jednoduchost, pravdivost, odvážnost a pozitivní myšlení.

### **Spolupracovníci**

Základním kritériem při volbě zaměstnanců jsou principy, které dodržuje banka, aby je praktikovali i zaměstnanci ve svých osobních životech. Hlavní koncipování rozhodovacího stromu je mezi CEO a řediteli jednotlivých úseků, ředitelé dále



spolupracují s vedoucími manažery svých oddělení a ti poté se svými podřízenými. Námí sledovaná společnost ovšem vytváří interní spolupráce napříč celou společností – např. pracovníci pobočkové sítě spolupracují s oddělením marketingu, spokojenosti zákazníků, CRM. Týmy jsou koncipovány jako uskupení zaměstnanců, kteří již mají v oboru praxi a osob, které naopak nemají v oboru praxi žádnou.

### **Firemní kultura**

Banka vyznává tři základní principy a to jednoduchost, otevřenost a odvážnost. Hlavním stavebním kamenem je týmovost a odvážnost. S těmito vlastnostmi je možné inovovat aktuální procesy a posouvat nabídku služeb o krok dál a tudíž být i více konkurenceschopní.

### **Schopnosti**

Banka má schopnost inovovat všeobecné platformy služeb do takové míry, která je pro konečného klienta jednoduchá, srozumitelná a přehledná. Přístupem ke klientům, svou otevřeností a upřímností si zajistila věrnost svých stávajících klientů, které šíří její dobré jméno do širokého povědomí okolí.

Rozhodující schopností pro zaměstnance je naplnění firemní kultury, jak bylo popsáno výše a zároveň splnění nároků pro dané pozice.

Díky tomu, že banka prozatím nedisponuje velkým množstvím zaměstnanců je interní komunikace na velmi dobré úrovni, všechna oddělení mají jeden z hlavních cílů dodržet základní principy společnosti a udržet značku na vysoké úrovni. Čím by se měla banka zabývat je interní systém, které není schopen obstarat takové množství klientů. A tím, že se banka prezentuje jako vysoce technologická, moderní by tento systém mohl velmi ohrožovat věrnost klientů. Další faktor poukazuje na srovnání stávající strategie společnosti, kde chce zachovat svou jednoduchost, ale s přibývajícimi produkty, které má v plánu realizovat může být tato strategie narušena a tím mít opět přímý dopad na věrnost klientů vůči této značce.

## **2.5 Analýza konkurence**

Na trhu působí aktuálně celkem 44 institucí, které mají v držení licenci České národní banky. Data jsou vedena na webových stránkách ČNB a jsou dostupná k březnu 2017. Dále je evidováno 10 spořitelních družstev, která jsou někdy mylně označovány za banky. Tato spořitelní družstva podléhají zákonům o bankovníctví, ovšem nemají licenci od ČNB. Banky na tuzemském trhu můžeme dělit do mnoha kategorií, od počtu klientů, generovaného zisku, délky působení na českém trhu, výše a množství poplatků. Valná většina bank působí na českém trhu jako dceřiné společnosti, kde hlavní sídlo je v zahraničí hlavně evropských bank. Svým ziskem se podílejí na fungování celé skupiny a také mohou sdílet inovace a trendy na evropských trzích.

V mnoha definicích členění bank se setkáme s rozdělením na základě bilanční sumy, takové banky se dělí do tří skupin a to velké, střední a malé banky.

**Velké banky** – Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, UniCredit bank. Tyto banky jsou největšími institucemi na tuzemském trhu, vykazují bilanční sumu nad 250 miliard korun. Široká nabídka produktového portfolia a délka působení na českém trhu zajistila těmto institucím velký počet klientů. V dnešní technologické době, ovšem velmi špatně reagují na inovace a trendy, jejich reakce na obsluhu klientů jsou velmi neflexibilní.

**Střední banky** – Raiffeisenbank, Moneta Money bank, Sberbank, Air Bank, Fio Bank, tyto banky se řadí do rozmezí bilanční sumy 50 – 250 miliard korun. V počtu klientů se pohybují kolem 500 tisíc klientů. Tyto střední banky můžeme rozdělit opět na dvě skupiny dle délky působnosti na trhu. Raiffeisenbank, Moneta money bank, Sberbank mají své mateřské společnosti v zahraničí a na českém trhu se pohybují delší čas, proto jejich reakce na změny a inovace je srovnatelná s velkými bankami. Na druhou stranu poslední dvě zmíněné banky jsou relativně novými hráči na trhu a jejich využití informačních technologií, modernímu přístupu ke klientům se velmi rychle zařadili do této kategorie.

**Malé banky** – Citibank, Hypoteční banka, Expobank, Oberbank a další vykazují bilanční sumu do 50 miliard korun. Tento segment je velmi specifický, jelikož většina bank, které se do této skupiny řadí, jsou velmi úzce specializované např. na poskytování

hypoték nebo úvěrových produktů. Nemají ani ambice se řadit mezi velké hráče na trhu. Jejich reakce na inovace je tudíž jednodušší, jelikož sledují trendy pouze v úzké oblasti zaměření. Dále zde můžeme zařadit stavební spořitelny a pobočky zahraničních bank, převážně světových.<sup>89</sup>

<b>Banka</b>	<b>Objem vkladů</b>	<b>Objem úvěrů</b>	<b>Bilanční suma</b>
ČSOB	676,2	554,9	953,1
Česká spořitelna	679,2	524,1	924,9
Komerční banka	650	513,7	912,2
UniCredit Bank	328,1	349	537
Raiffeisenbank	173	183,5	222,8
GE Money Bank	97,8	118,3	146,5
Sberbank	48,7	54,1	67,8
Air Bank	57,6	25,6	65,1
Fio bank	42,6	11,6	44,9
Equa bank	24,4	19,6	27,3
mBank	24,6	14,5	nezveřejňuje
Expobank	16,3	13,9	20
Zuno Bank	20 *	1,1	11,5 *
Citibank	nezveřejňuje	nezveřejňuje	nezveřejňuje

**Tabulka 2 - Přehled bilančních sum bank v ČR (Zdroj: Jak velké jsou banky? Aktuálně.cz<sup>90</sup>)**

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, nové banky se zaměřily na tzv. nízkonákladovou politiku. To znamená, že jejich nabídka produktového portfolia je primárně postavena na základní uspokojení potřeb klientů v podobě fyzických osob, drobných podnikatelů za nízké poplatky. Celý tento segment je obsažen hlavně novými bankami, které je převážně tvoří. Jednotlivé banky nemají ve svém zájmu sami sobě markantně konkurovat. Jejich hlavním cílem je jako celek konkurovat velkým,

<sup>89</sup> Jak velké jsou banky? *Aktuálně.cz* [online]. Praha: *Economia*, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/?redirected=1493546602>

<sup>90</sup> Jak velké jsou banky? *Aktuálně.cz* [online]. Praha: *Economia*, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/?redirected=1493546602>

tradičním bankám, zacílit na jejich klienty, aby své finance spravovali právě u nich. Hlavním nástrojem, jak tento cíl zrealizovat jsou právě nízké nebo nulové poplatky, moderní technologie, přístup ke klientům a moderní design.

Pro srovnání konkurence byly vybrány dva konkurenti. Za zástupce velké banky byla vybrána Česká spořitelna, ze segmentu středních bank Raiffeisenbank. Jelikož malé banky jsou zaměřeny pouze na určitý segment produktů, nebudou do tohoto srovnání zakomponovány.

### **Česká spořitelna**

Česká spořitelna působí na českém trhu více, jak 190 let. Patří do skupiny ERSTE Group, kde je s počtem 4,7 mil. Klientů největší bankou na českém trhu. Poskytuje klientům široký sortiment služeb od fyzických osob, přes právnické osoby až po města a obce. Je schopna pokrýt jakýkoliv segment na trhu od úvěrování právnických osob až po nástroje finančního trhu. Má širokou pobočkovou a bankomatovou síť.



**Obrázek 10 - Logo České spořitelny (Zdroj: Česká spořitelna<sup>91</sup>)**

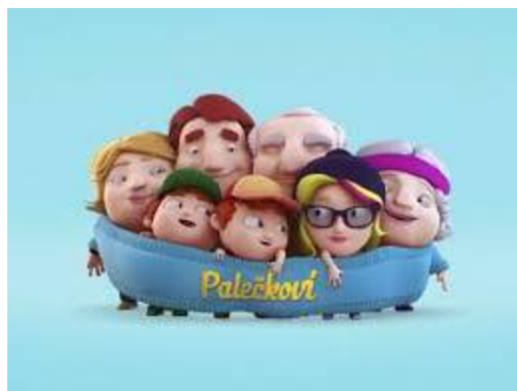
Hlavním mottem této společnosti je: Jsme Vám blíž. Snaží se tím podpořit již svou silnou pozici. V širokém povědomí je tato banka brána jako stabilní společnost s dlouhou tradicí, jako důvěryhodná a nezlomná, proto ji využívá takové množství

---

<sup>91</sup> Česká spořitelna. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml)

klientů. Co je České spořitelně vyčítáno jsou vysoké poplatky, neflexibilita a nedostatečně individuální přístup ke klientům, hlavně u fyzických osob.<sup>92</sup>

Marketingovou kampaní je aktuálně série TV spotů s názvem Palečkovi, která je vystavěna na 3D animaci a humorným způsobem se snaží přiblížit své produkty široké veřejnosti. Zaměření je primárně na rozšíření povědomí o značce. Palečkovi navazují na dosavadní komunikační koncept s názvem „Rodina nás baví“.<sup>93</sup>



Obrázek 11 - Reklamní kampaň České spořitelny (Zdroj: Palečkovi. *Media guru*<sup>94</sup>)

## **Raiffeisenbank**

Banka působí na českém trhu od roku 1993, kde je členem rakouské skupiny Raiffeisen. Je řazena do segmentu středních bank s počtem klientů 550 tisíc. Tato banka poskytuje široké portfolio služeb. Dokáže zajistit segment fyzických osob a právnických. Svým počtem klientů je srovnatelná s Air Bank. Její bilanční suma ovšem Air Bank převyšuje. Klienty je vnímána jako další tradiční banka se stabilním zázemím s rakouskými kořeny. Profiluje se jako banka pro náročné, cílí na bonitnější klientelu, což se promítá do její vnější i vnitřní komunikace. Hlavním mottem této společnosti je: „Banka inspirovaná klienty“. Tento slogan klade na důraz, že společnost svým klientům naslouchá a dělá vše pro to, aby s ní byli spokojeni. Všeobecně je banka vnímána jako

<sup>92</sup> Česká spořitelna. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml)

<sup>93</sup> Palečkovi. *Media guru* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2015/03/ceska-sporitelna-uvadi-koncept-paleckovi/>

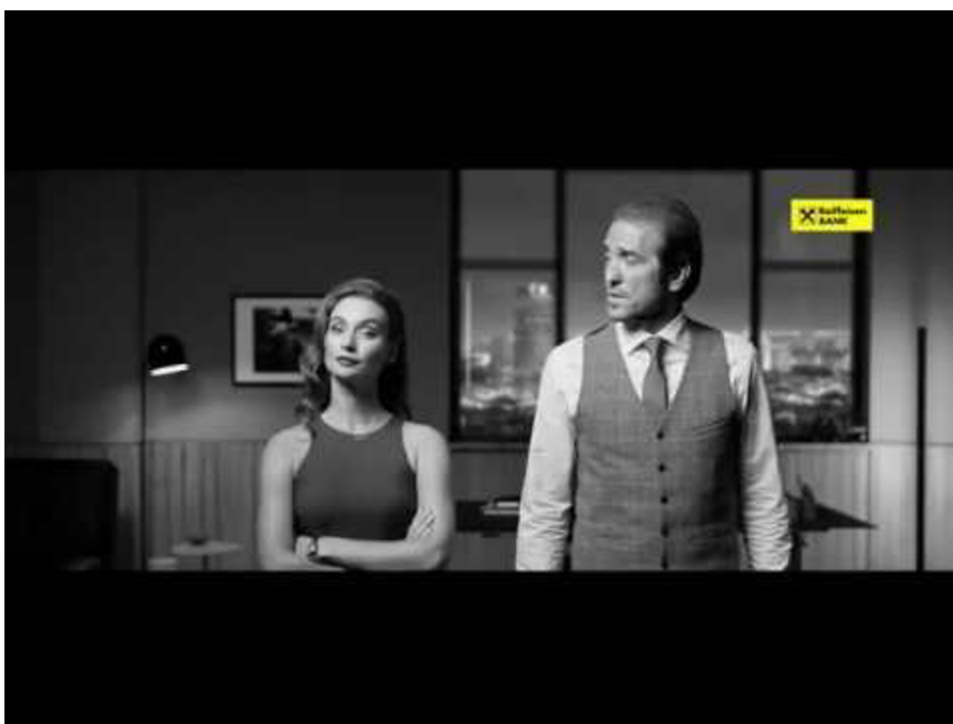
<sup>94</sup> Palečkovi. *Media guru* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2015/03/ceska-sporitelna-uvadi-koncept-paleckovi/>

banka pro bonitnější klientelu, kde v poslední době koupila CITI Bank a ZUNO bank, tím si získala širší povědomí o svých ambicích i nadále růst.<sup>95</sup>



Obrázek 12 - Logo Raiffeisenbank (Zdroj: Raiffeisenbank<sup>96</sup>)

Raiffeisen prezentuje své služby na základě marketingové kampaně s názvem Arthur a Victorie. Reklamní kampaň je postavena na komiksovém základu, kde se detektiv Arthur snaží rozluštit případy za pomoci služeb poskytovaných touto bankou.



Obrázek 13 - Reklamní kampaň Raiffeisenbank (Zdroj: Raiffeisenbank.<sup>97</sup>)

<sup>95</sup> Raiffeisenbank. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti>

<sup>96</sup> Raiffeisenbank. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti>

<sup>97</sup> Raiffeisenbank. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti>

Celková konkurenceschopnost vybraných bank je velmi variabilní. Je velmi důležité určit, z jakého pohledu chceme tyto instituce poměřovat. Pokud se zaměříme na nabídku produktového portfolia nemůže si Česká spořitelna s Air Bank vůbec konkurovat. Česká spořitelna svým širokým sortimentem dokáže ve všech fázích klientova života jeho nároky a požadavky vyplnit. Air Bank bohužel dokáže nabídnout pouze základní produktovou nabídku. Raiffeisenbank je svými produkty s Českou spořitelnou srovnatelná, ovšem jejím hlavním cílem je, si své klienty vybírat. Již u běžného účtu je postavena hranice aktivity patnáct tisíc korun měsíčního obratu, proto je pro Českou spořitelnu konkurencí u bonitnějších klientů.

Z pohledu poplatkové politiky je Air Bank pro obě zmíněné společnosti velkým konkurentem, svou výhodu si velmi dobře uvědomuje a vyzvedává ji nejen ve své marketingové kampani, ale také ve svých prodejních rozhovorech zaměstnanci banky. Jejich přehledný ceník a nízké nebo nulové poplatky jsou pro fyzické osoby velkým tématem a spoustu mladých a ne příliš konzervativních klientů si nechá účet do Air Bank převést. Česká spořitelna a Raiffeisenbank svými složitými ceníky a vysokými poplatky odradilo mladou generaci občanů. Starší klientela více věří na stabilitu a tradici, proto využívají u těchto bank služby a jsou ochotni vyšší náklady akceptovat.

Z pohledu inovací a moderního pojetí je Air Bank také velkým konkurentem. Její výhodou je moderní design poboček, internetové bankovníctví, obsluha klienta přes kanály internetového bankovníctví, mobilního bankovníctví a přes kontaktní centrum, popřípadě poboček. Tuto výhodu jí poskytla její krátká tradice, měla možnost vše od počátku vystavit za pomoci moderních technologií, zapříčinilo to ovšem její snížení kumulativního zisku a zvýšení investic do výše vývoje IT. Internetové bankovníctví ČS a RB jsou určeny pouze pro základní obsluhu a klient musí většinu požadavků jako například změna limitů, změna osobních údajů a další náročnější úkony navštívit pobočku. I v obsluze klientů má Air Bank volnější pravidla, není zde určen osobní bankéř jako v RB nebo ČS, se kterým je klient donucen primárně jednat. Český trh je stále brán jako konzervativní, mnohé průzkumy ukázaly, že klientům velmi vyhovuje široká síť poboček a bankomatů i to je důvodem, proč klienti přechod k Air Bank nevyužijí.

Pro změnu informačních systémů je pro tyto dva vybrané konkurenty velký závazek, s velkým počtem klientů, sběru osobních dat a širokou produktovou nabídkou je

inovace náročnější, dlouhodobá a finančně velmi nákladová. Také je zapotřebí zmínit, že obě tyto instituce jsou povinny odvádět část svých zisků svým mateřským podnikům do zahraničí.

Výběr zaměstnanců do těchto institucí je také velmi odlišný. Air Bank preferuje mladé a nezkušené osobnosti, které si chce vychovat k obrazu svých základních pilířů, které má nastavené. V konkurenčních pobočkách naleznete seriózní bankéře v oblecích, kteří pracují ve společnosti mnoho let. Zde je na individuálních představách klientů, která cesta je pro ně příjemnější. Jelikož je primární zaměření na oslovení generací odlišné, odráží to i představy věkových skupin.

<b>Prvky</b>	<b>Air Bank</b>	<b>Česká spořitelna</b>	<b>Raiffeisenbank</b>
<b>Sortiment</b>	Úzká nabídka, která nedokáže zajistit všechny fáze života klienta	Široký sortiment poskytovaných služeb	Široký sortiment poskytovaných služeb
<b>Cena</b>	Nízkonákladová politika	Složitě ceníky a relativně vysoké poplatky	Složitě ceníky a relativně vysoké poplatky
<b>Zážitek</b>	Moderní design, rychlá obsluha, odlišný přístup zaměstnanců	Obsluha klienta je náročná a neefektivní, klient má pocit, že je pouze číslo	Apeluje na osobní poradenství, ovšem se složitými interními procesy není možné efektivně zajistit obsluhu klienta
<b>Pohodlí</b>	Multifunkční a samostatné internetové bankovníctví, obsluha z pohodlí domova, popřípadě návštěva pobočky – malá síť	Velký počet pobočkových míst, ovšem nutnost primárně navštěvovat domovskou pobočku	Klient je odkázán primárně na svého osobního poradce
<b>Osobnost</b>	Moderní společnost, otevřený přístup	Vnímána jako tradiční banka, která není inovativní	Vnímána jako banka s vysokými poplatky, která usiluje stát se moderní společností
<b>Vnější</b>	Odlišná TV	Klade důraz na	Prezentuje se jako



<b>komunikace</b>	kampaň, aktivní komunikace přes sociální sítě	rodinu a tradici	banka pro náročné, snaží se nalákat bonitnější klienty
<b>Vnitřní komunikace</b>	Intenzivní rozvoj osobnosti, kladen důraz na týmovost a otevřenost, na podporu rozvoje celé banky	Kladen důraz na obchodní výsledky, silně nátlakový úsek na prodej	Kladen důraz na věrnost, povýšení zaměstnanců pouze na základě obchodních výsledků, ne osobnosti

**Tabulka 3 - Srovnání Air Bank s vybranými konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Podle serveru Finparada, byly vyhlášeny každoroční kategorie, bankou roku za rok 2016 byla vyhlášena Komerční banka, na druhém místě Česká spořitelna. V kategorii nejdůvěryhodnější banka Česká spořitelna, na druhém místě Komerční banka. Dynamickou bankou roku za rok 2016 byla vyhlášena Air Bank, na druhém místě Fio Banka a online banku ovládla opět Air bank, druhé místo Komerční banka. V roce 2015 byla bankou roku Česká spořitelna, druhé místo UniCredit Bank, Nejdůvěryhodnější bankou opět Česká spořitelna, druhé místo Komerční banka. Nejdynamičtější bankou Air Bank, druhé místo Fio Bank a online bankou opět Air Bank a druhé místo Raiffeisenbank.<sup>98</sup>

Podle soutěže Hospodářských novin vyhrála za rok 2016 nejlepší bankou roku Raiffeisenbank. Druhé místo obsadila ČSOB. Raiffeisenbank byla zároveň i vyhlášena jako nejprívětivější bankou roku, druhé místo obsadila Sberbank.<sup>99</sup>

V celkovém pohledu na srovnání výše představených bank je možné zhodnotit, jak si banky na trhu stojí. Česká spořitelna a Raiffeisenbank má výhodnou pozici v prezentování stability, dlouhé tradice a nabídky velkého počtu produktů. Primárními klienty jsou ekonomicky aktivní lidé ve středních letech a důchodovém věku. Celkově je značka Air bank atraktivní, nová, ale nemůže klientům nabídnout vše, co v průběhu svého života potřebují. Také zde vstupuje konzervativní česká povaha, kde klienti

<sup>98</sup> Banka roku. *Finparada* [online]. Praha: Scott & Rose, spol. s r.o., 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://m.finparada.cz/4045-Absolutnim-vitezem-oceneni-Fincentrum-Banka-letosniho-roku-je-Komercni-banka.aspx>

<sup>99</sup> Banka roku. *Byznys.ihted* [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://byznys.ihted.cz/c1-65428020-nejlepsi-bankou-roku-je-raiffeisenbank-dvema-vitezny-mi-pojistovnamy-jsou-ceska-pojistovna-a-kooperativa>

vyčkávají, jak se Air bank bude vyvíjet i nadále. Kde Air Bank má jasnou převahu jsou její technologické vymoženosti a nízké poplatky, které jsou pro nenáročné klienty důležitým aspektem.

## **2.6 Dotazníkové šetření**

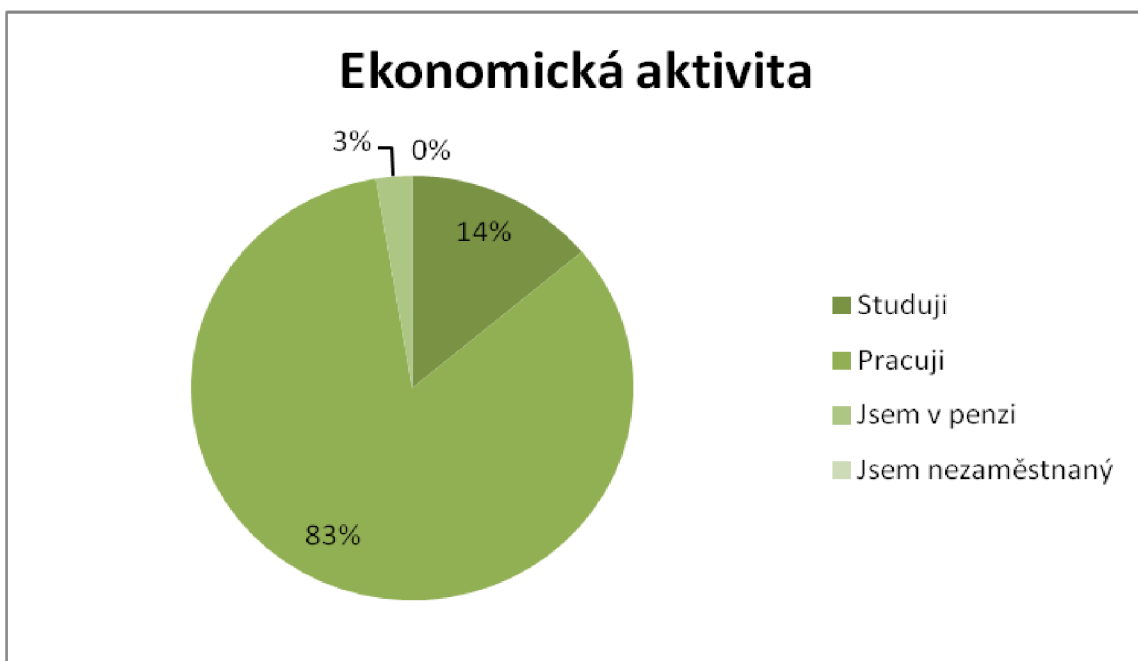
K tématu branding o značce Air Bank byl vytvořen dotazník (viz. Příloha). Dotazník byl směřován na zjištění povědomí o značce Air Bank, zdali respondenti využívají jejich služeb a pokud ne, tak bylo zjišťováno, jakou banku využívají jako primární a z jakého důvodu. Dále bylo zjišťováno, jak lidé vnímají TV spoty Air bank a zdali by uvítali jejich změnu. Celkem odpovědělo 151 respondentů. Dotazník se šířil sociální sítí Facebook a e-mailem. Výsledky z dotazníkového šetření budou uvedeny níže, všechny odpovědi byly relevantní a přijatelné. Na základě demografických otázek je možné i respondenty zařadit do věkových skupin a další.

Celkem odpovídalo 151 respondentů, kde 54% odpovídajících byly ženy, a 46 % odpovídali muži. Věkové kategorie jsou znázorněny v grafu, kde je patrné, že většinu tvoří kategorie do 30 let z 56 %, z 33 % odpovídali lidé, kteří dosahují věku do 45 let. Tímto se dá konstatovat, že respondenti jsou kvalitním relevantním vzorkem, jelikož jsou ekonomicky aktivní.



**Graf 1- Věkové kategorie (Zdroj: Vlastní zpracování)**

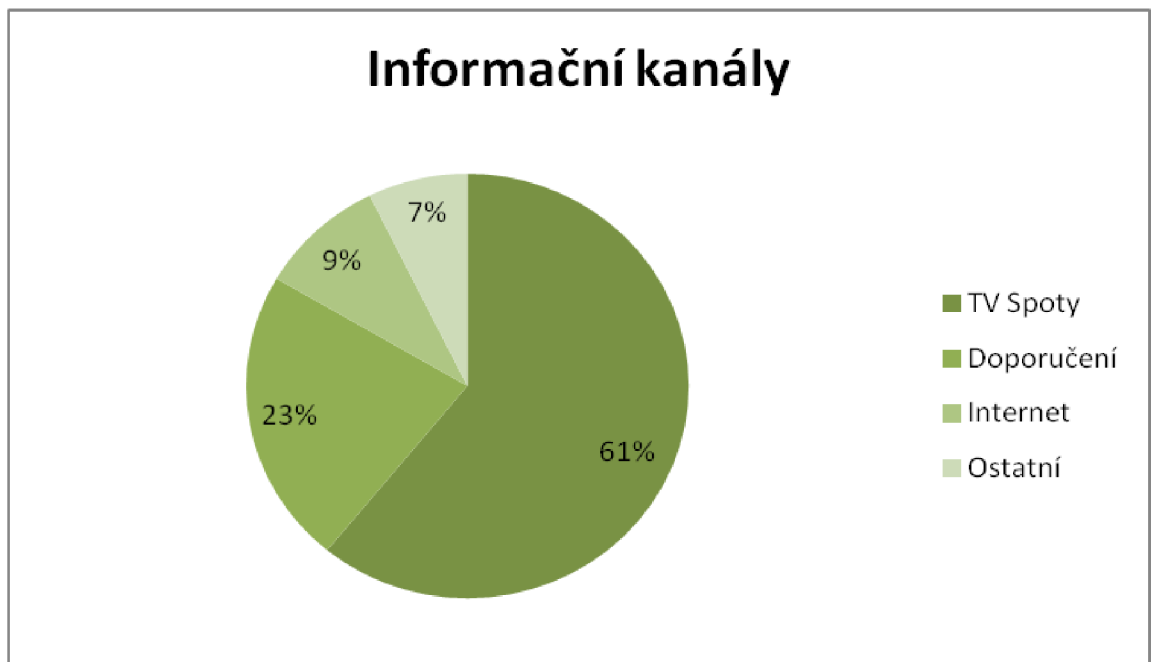
Z celých 43% odpovídali respondenti s dosaženým magisterským titulem, 21% s bakalářským titulem a 24% má nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou. U těchto kategorií můžeme předpokládat, že se zajímají o aktuální dění a mají všeobecný přehled. Zbytek respondentů spadá do kategorií základních škol nebo výučních listů. To dokazují i odpovědi ohledně ekonomické aktivity, která je promítnuta v následujícím grafu.



**Graf 2 - Ekonomická aktivita (Zdroj: Vlastní zpracování)**

98% z dotázaných zná značku Air Bank a celých 40% u této společnosti využívá nějakou službu. Převážně se jedná o kombinaci běžného a spořicího účtu. Celých 60 % využívá služby jiné bankovní instituce, kde převážnou odpovědí byla Česká spořitelna, ČSOB a Komerční bank, které tvoří 62%, zbytek se dělí mezi ostatní finanční domy. Hlavními důvody, proč respondenti nevyužívají služby Air Bank, jsou převážně účty založené ještě před vstupem Air bank na trh, a které jsou vedené zdarma, proto nemají důvod ke změně. Dalším důvodem je malá síť bankomatů a poboček Air Bank nebo vázanost na hypoteční úvěr v jiné bance.

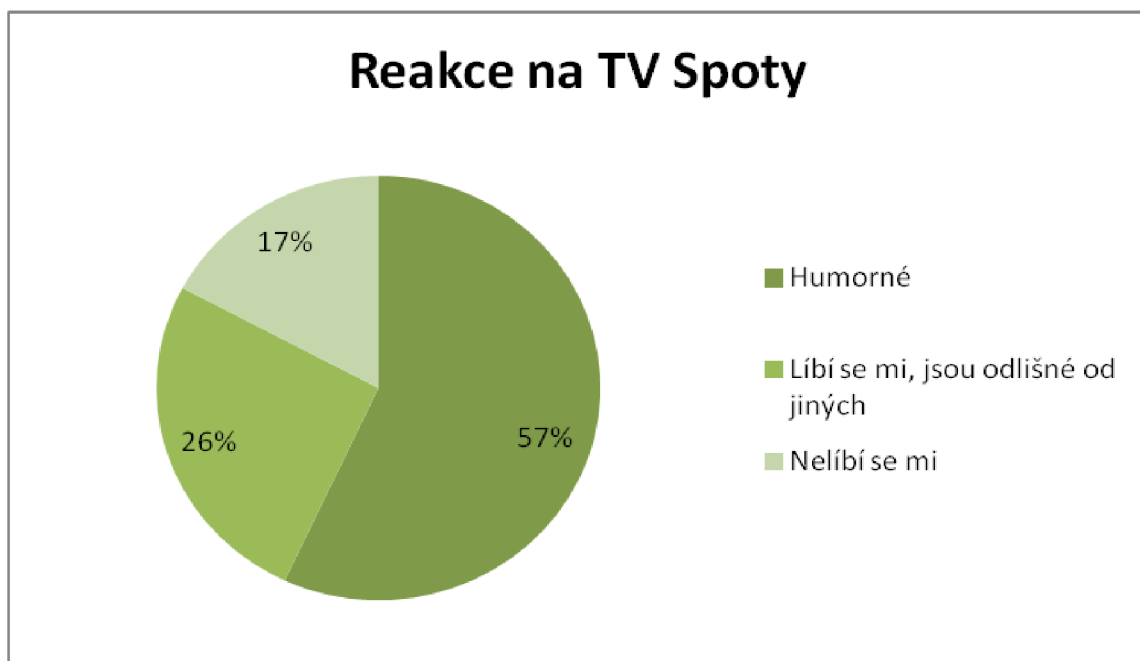
Další otázkou bylo zjištění, jakým informačním kanálem se o Air Bank respondenti dozvěděli viz. Graf.



**Graf 3 - Informační kanály (Zdroj: Vlastní zpracování)**

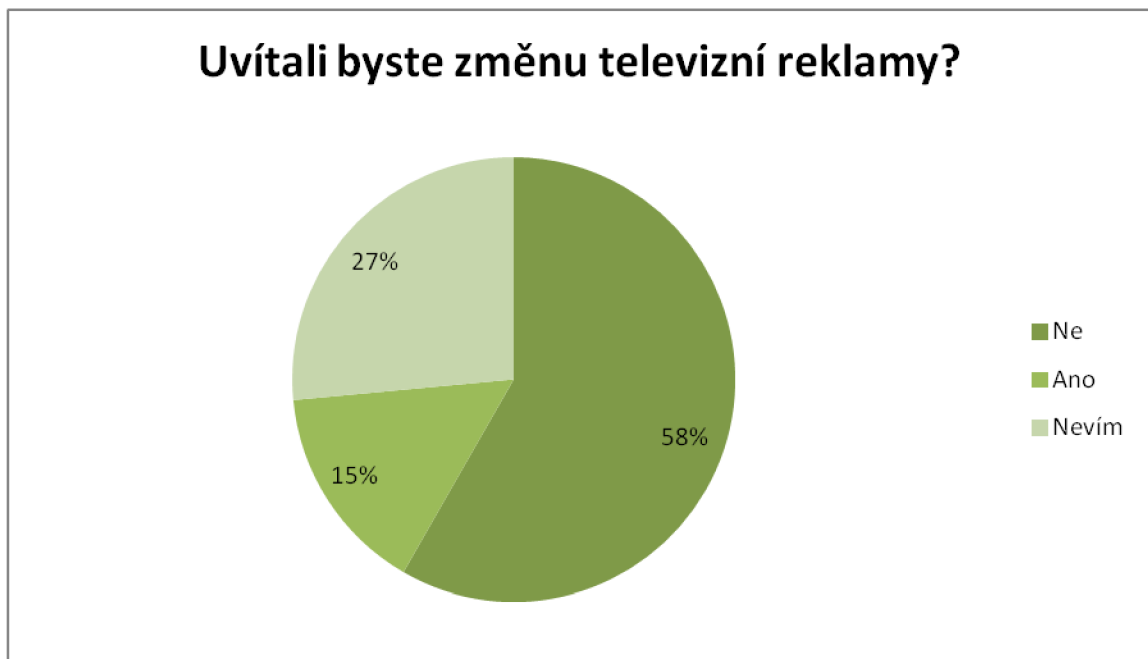
Valná většina respondentů vnímá Air Bank jako moderní společnost s nízkými poplatky, také oceňuje přístup zaměstnanců a obsluhu klienta. Air Bank ale v očích vzorku odpovídajících není brána jako stabilní společnost se silnou značkou, což velmi ohrožuje její positioning na bankovním trhu. Pouze z 10% je Air Bank vnímána jako stabilní společnost.

Televizní kampaň s názvem dva světy byla předmětem dotazníkového šetření. Hlavním cílem bylo zjistit, jak na vzorek respondentů reklamy působí, jaké v nich vyvolávají pocity. Zda-li na základě reklam jsou schopni si vybavit, jaké služby instituce poskytuje a v poslední řadě bylo zjišťováno, zda-li by uvítali změnu těchto reklamních spotů. V grafu níže je patrné, že TV spoty jsou vnímány jako humorné, hlavně pro svou odlišnost od jiných reklam. V 17 % případů působí reklamy urážlivě, agresivně nebo vyvolává nechuť. Z valné většiny je ovšem patrné, že TV spoty působí stále humorně.



**Graf 4 - Reakce na TV Spoty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Celá třetina ovšem není schopna na základě těchto TV spotů vyjmenovat, jaké služby Air Bank poskytuje. Tímto se dá poukázat na jednodušnost reklam, které jsou již pět let vysílány na stejném principu a ještě také tím, že většina respondentů dosahuje věku do 30 let a je ekonomicky aktivní od kterých se očekává, že jsou vnímavější. Navazující otázka byla směřována na reakce ke změně těchto televizních reklam, kde odpovědi jsou opět znázorněny v grafu níže.



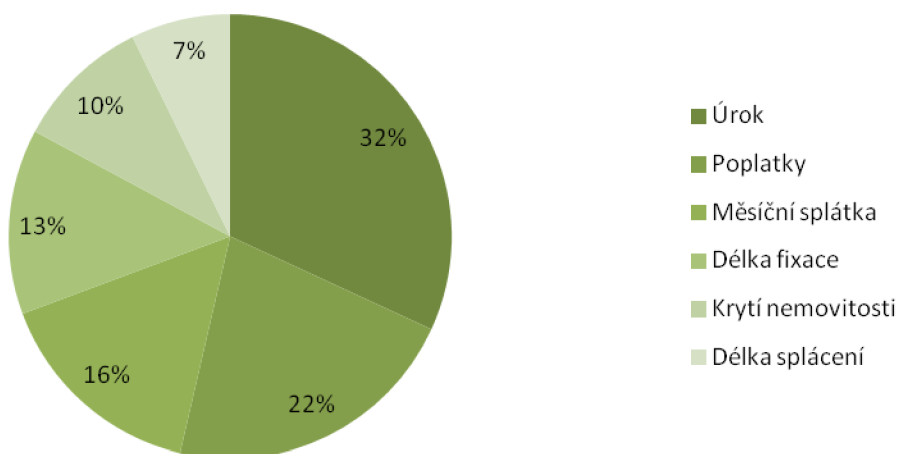
**Graf 5 - Změna reklamy? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Celých 15% by uvítala změnu TV Spotů a 27% se nedokáže rozhodnout, zda-li změnu provést. Tento fakt poukazuje na to, že stávající koncept televizní reklamy je vnímán pozitivně.

V poslední části zabývající se vnímání Air Bank bylo cílem zjistit, který produkt by u této společnosti uvítali. Nejvíce respondentům chybí nabídka Hypotečního úvěru (39,7%), dále to je poskytování Kreditních karet (38,4%). Dalšími produkty je stavební spoření, možnost zhodnotit finance v podobě investic a poskytnutí kontokorentního úvěru. Zbytek finančních produktů není pro zkoumaný vzorek významný.

Ve své druhé části se dotazník zabýval hypotečním úvěrem. Při prvotní otázce, zdali odpovídající využívají aktuálně hypoteční úvěr, vyplynulo, že žádný úvěr na bydlení nemají, ale ví, co pojem znamená. Dalších 30% využívá možnost financování nemovitostí a necelých 10% nemá povědomí o tom, co Hypoteční úvěr znamená.

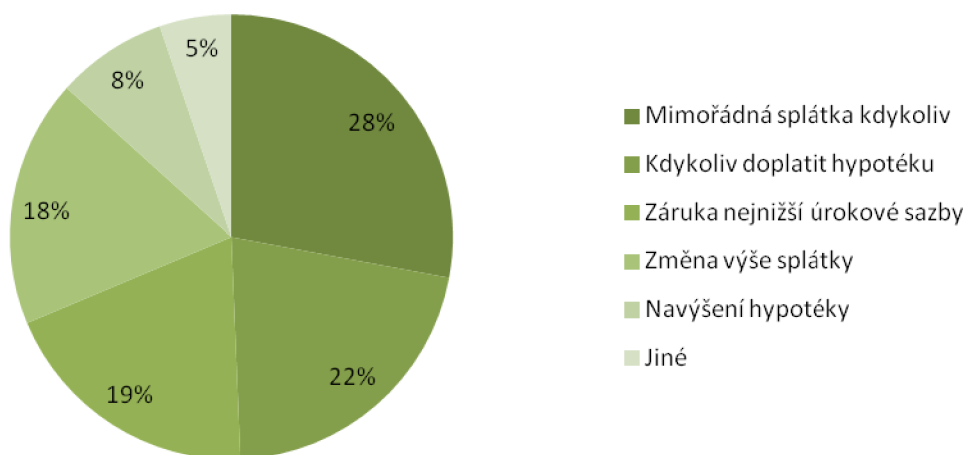
## Preference rozhodování sjednání Hypotéky



Graf 6 - Preference rozhodování sjednání hypotéky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je z grafu zřejmé hlavní preferencí při rozhodování uzavření hypotečního úvěru je výše úrokové sazby. Na druhém místě jsou poplatky, které jsou s poskytnutím úvěru spojené. A třetí preferencí je výše měsíční splátky, která má přímý dopad na celkovou délku hypotečního úvěru a hlavně v rodinném rozpočtu respondentů.

## Doporučení změn na Hypotečním úvěru



Graf 7 - Doporučení změn na hypotečním úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)



Respondenti měli opět upřednostnit tři preference, které by rádi uvítali u hypotečního úvěru. Z grafu je zřejmé, že možnost mimořádné spátky i během fixace je nejžádanější variantou, dále možnost hypotéku doplatit opět kdykoliv a v devatenácti procentech by dotazovaní uvítali záruku nejnižší úrokové sazby. Změna výše splátky spolu s dodatečným navýšením hypotéky bezúčelovým úvěrem uzavíráce celkový graf přání dotazovaných.

Tyto údaje budou podkladem pro návrh vytvoření nového produktu a jeho začlenění do produktového portfolia Air Bank spolu s návrhem prezentace široké veřejnosti v Návrhové části této diplomové práce.

### **Souhrn dotazníkového šetření**

První část dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění povědomí o Air bank. Tato společnost měla ve vzorku respondentů široké zastoupení, 98% z dotazovaných banku zná, celkem 40% z nich využívá nějakou službu u této společnosti.

Pokud by Air Bank rozšířila své produktové portfolio o poskytování nových hypoték a kreditních karet, jistě by zvýšila své postavení na trhu. Air Bank je vnímána jako moderní společnost s nízkými poplatky, ovšem není vnímána jako stabilní společnost i to je důvodem, proč většina respondentů má účty vedené u tzv. Velkých bank. Dále je banka vnímána jako nedostupná, jelikož nemá velký počet obslužných míst a bankomatů.

Reklamní spoty, které banka prezentuje již pět let, jsou vnímány jako humorné a reakce jsou pozitivní, což je podpořeno tím, že změnu těchto TV spotů by uvítalo pouze 15 % dotázaných. 27% respondentů odpovědělo možností nevím. Nejsou si jisti, zdali by se měla reklama změnit. V běžné praxi je tato odpověď interpretována jako negativní, je velmi diskutabilní jak tuto odpověď interpretovat. Na základě předchozích otázek na které respondenti odpovídali, vyšlo najevo, že celých 83% vnímá reklamy v pozitivním slova smyslu, převážně jako humorné a jako odlišné. Tento výsledek je ukazatelem, že stanovený cíl banky odlišit se od ostatních byl naplněn. Dále výsledek podporuje fakt, že celých 75 % si dokáže vybavit, jaké produkty Air Bank poskytuje.

## **2.7 Kvalitativní průzkum – přepis hovorů s klienty**

Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jaká očekávání mají klienti Air Bank od svého nového bankovního ústavu. Zajímalo mě, jaké jsou nejčastější dotazy různých věkových kategorií a jak na ně působí prostředí netradiční pobočky Air Bank. Na základě zjištěných informací jsem byla schopna zhodnotit hlavní požadavky klientů a navrhnout doporučení pro větší spokojenost klientů.

Výzkumným souborem se stali čtyři potenciální klienti, kteří se přišli cíleně informovat na poskytované služby. Prvním klientem byl student, který svou pracovní kariéru ještě nezačal a hledá banku, která je inovativní a dokáže mu poskytnout základní služby pro běžné potřeby. Druhými sledovanými je mladý manželský pár, který se přišel informovat na základě doporučení od svých známých na refinancování hypotéky. Třetí klient ve středních letech, který se přišel informovat na poskytování služeb banky. Poslední klientkou je žena na počátku své pracovní kariéry. U všech těchto klientů byl proveden následek rozhovoru s bankovním asistentem. Přepis hovorů nebude doslovný, z důvodu, že každý hovor trval kolem 30 – 45 minut. Následky proběhly na pobočce Brno v obchodním centru Vaňkovka, v nepracovní den (sobota) 15.4.2017 od 13 do 21 hodin, kterou klienti v tomto rozmezí navštívili.

### **2.7.1 Struktura prodejního rozhovoru**

Bankovní asistent Air Bank při prodejním rozhovoru postupuje dle tzv. prodejní mapy, kterou mají poradci k dispozici a dle které jsou hodnoceni při kvalitativním odměňování. Primárně asistent musí zjistit tři základní cíle:

1. K čemu požadovaný produkt bude sloužit?
2. Co je pro klienta důležité?
3. Zda-li je Air Bank jedinou bankou, kterou klient využívá?

Počátek rozhovoru je veden formou informativních otázek typu:

1. Jak se klient o bance dozvěděl?
2. Jakou má představu o využívání produktu?
3. Jaký je důvod, proč je se svou aktuální bankou nespokojen?

Na základě těchto získaných informací využívá asistent tzv. Názorové otázky, které obrátí ve svůj prospěch. Asistent rozhoduje o množství otázek na základě toho, do jaké míry je klient přesvědčen o otevření produktu. Názorová otázka je postavena formou „Říkal jste, že Vám nejvíce vadí poplatky, mohu Vám nabídnout účet zcela bez poplatků, co na to říkáte?“. Jakmile asistent od klienta získá v průměru 3x odpověď ano, říká si o obchod, tedy o otevření primárního požadavku klienta. Poté se asistent zaměřuje na tzv. cross-sell, tedy dalšího zjišťování potenciálu pro otevření dalších produktů a to stejným stylem koloběhu otázek, směřovaných na jednotlivé produkty. Primárně se jedná o poskytnutí nebo refinancování úvěru, jeho pojištění a refinancování hypotéky.

## **2.7.2 Rozhovory s klienty**

V rámci zachování bankovního tajemství se jedná o stručný přepis hovorů, bez udání konkrétních údajů klientů. Všechny rozhovory byly poskytnuty se souhlasem manažera pobočky a s ústním souhlasem samotných potenciálních klientů.

### **Rozhovor č. 1**

Dvaadvacetiletý student se přišel informovat o běžném účtu, který banka nabízí. O bance se dozvěděl primárně z televizní reklamy a doporučení od svých známých. Momentálně nemá žádný příjem, chystá se na výměnný pobyt do zahraničí a hledá optimální variantu, jak mít účet zdarma a ovládat jej za pomoci internetového bankovníctví na dálku. Jeho stávající účet mu ne zcela vyhovuje. Primární potřeba běžného účtu byla uspokojena, dále se asistent dotazoval, za jak dlouho bude student končit studia a jaké má plány do budoucna. Klient má v plánu po studiích začít pracovat v IT společnosti a postavit se na vlastní nohy, začít si budovat kariéru a případně samostatné bydlení. Na základě těchto informací asistent představil klientovi možnosti fungování úvěru pro případné zařízení nového bydlení. V oblasti pořízení nemovitosti asistent nemohl nijak reagovat, jelikož nové hypotéky nejsou bankou poskytovány, navázal na refinancování hypotéky, které pro klienta nebylo ničím zajímavé.

## **Rozvor č. 2**

Manželský pár v ekonomicky aktivním věku se přišli dotázat na založení spořicího účtu. O Air bank se dozvěděli na základě doporučení od svých známých, kteří refinancovali hypotéku. Jejich finanční situace je během měsíce velmi dynamická díky splácení hypotečního úvěru. Rozhodli se pro pravidelné spoření. Asistent opět splnil primární potřebu klientů a dále se zaměřil na jejich hypoteční úvěr. Hypotéka je poskytnuta v Raiffeisenbank, kde fixace hypotéky vyprší za necelého půl roku. Podmínkou poskytnutí hypotéky je i využívání běžného účtu ve zmíněné bankovní instituci. Klienti si vyslechli nabídku asistenta a nechali si předběžně namodelovat hypoteční úvěr, který Air Bank nabízí, tato nabídka se klientům velmi zamlouvala a zvažovali by i převody svých běžných účtů. Asistent si vzal na klienty telefonní kontakt a ujistil je, že budou kontaktováni hypotečním specialistou, se kterým prodiskutují konkrétní náležitosti pro úspěšné refinancování hypotečního úvěru.

## **Rozhovor č. 3**

Manažer firmy ve věku cca 55 let přišel na pobočku, aby se obecně informoval na poskytované produkty Air Bank. Přišel na základě televizní reklamy. Aktuálně využívá finanční produkty ve více bankovních institucích. Běžný účet mu spravuje Komerční banka spolu s hypotečním úvěrem, investiční produkty spravuje Česká spořitelna, spotřebitelský úvěr využívá v Moneta Money bank. Na základě otázek, jaké podmínky mu poskytuje Komerční banka a Moneta money bank mu byly představeny produkty běžného účtu, spotřebitelského úvěru a refinancování hypotéky. Hypotéka klientovi ovšem končí za 4 roky a klient má v plánu ji celou splatit z investičních produktů. Zajímaly ho dále možnosti, jak může v Air Bank zhodnotit finance ve výši 600 tis. Kč, kde mu asistent nebyl schopen nabídnout fundovanou alternativu. Klient odešel bez založení jakéhokoliv produktu s tím, že nabídka pro jeho potřeby není komplexní a tudíž Air Bank nevyhovuje jeho představám.

## **Rozhovor č. 4**

Mladá žena, která je na počátku své pracovní kariéry, svobodná, bydlí v pronájmu. Přišla na základě reklamy. Prozatím si ještě není jistá svými výdaji, přišla se dotázat na možnosti spořicího účtu pro vytvoření krátkodobé rezervy. Po představení tohoto

produktu se asistent začal dotazovat na její aktuální běžný účet a spokojenost s ním, dále se dotazoval na krátkodobé plány, kde cílil na spotřebitelský úvěr a v neposlední řadě na dlouhodobé plány, které obsahovaly pořízení nemovitosti. Asistent na vše dokázal argumentovat a vyzdvihnout výhody poskytovaných produktů. Při argumentaci na dlouhodobé cíle asistent klientku ubezpečil, že jistě brzy nové hypotéky budou již v produktové nabídce Air bank. Klientka si nakonec založila běžný a spořicí účet s podepsanou žádostí o převod účtu z její stávající banky.

Celkové hodnocení prodejních rozhovorů asistentů bylo velmi vstřícné, vnímavé a usměvavé. Velmi dobře působí design poboček, nabídka malého občerstvení. Prodejní rozhovory jsou koncipovány nenásilně a všichni klienti vypadali, že je jim rozhovor příjemný a cítí se v něm komfortně. Systém návaznosti otázek působil na klienty velmi přirozeně, vstřícně, klient měl pocit, že asistent má o klienta zájem ve všech oblastech financí a snaží se mu pomoci. Zajímavá byla formulace „Říkal jste... Zmínil jste se“ a „donucení“ klienta souhlasit s asistentem. Na většinu informací dokáží asistenti velmi dobře reagovat a argumentovat, ovšem viditelnou slabou stránkou je poskytnutí fundovaných informací ohledně hypotečních úvěrů.

## **2.8 Porterova analýza Pěti sil**

Porterova analýza se zabývá komplexní analýzou odvětví trhu a faktory, které ovlivňují ziskovost společnosti. Tato analýza shrnuje informace ohledně zákazníků a konkurence. Analýza vymezuje pomocí těchto pěti sil atraktivitu odvětví, kde na konci bude těmto jednotlivým oddílům přiřazena váha důležitosti.

### **Vliv Odběratelů**

V tomto případě jsou odběrateli klienti zmíněné banky. Tito klienti jsou prvotně motivovaní pro změnu za lepších podmínek. Hlavní myšlenkou banky je prezentovat potenciálním klientům výhody a jednoduchost bankovního sektoru. Aktuálně se banka zaměřuje na své stávající klienty a snaží se o uzpůsobení služeb tak, aby co nejvíce vyhovovala většině klientů. Aktivně probíhají výzkumné kampaně, kde získané závěry mají enormní vliv na tvorbu nových produktů banky. Z pohledu značky je komunikace

velmi intenzivní. Air Bank se snaží, aby její značka, motto a celkově marketingová kampaň Dva světy, byla vidět prostřednictvím televizních médií, Internetu, bannerů atd. Aktivně komunikuje na sociálních sítích. Ráda se prezentuje jako jednoduchá banka, s moderním internetovým bankovníctvím, kde upozorňuje na rozdíly velkých bank.

### **Vliv Dodavatelů**

Banka má pouze jediného nadnárodního dodavatele a tím je společnost zajišťující vše ohledně výroby, distribuce platebních karet a tím je společnost MasterCard. Další společnosti, se kterými má námi sledovaná banka sepsanu spolupráci jsou společnosti, které zajišťují druhotný servis a nemají žádný vliv na základní činnost banky. Ostatní dodavatelé zajišťují úklid pobočkové sítě, dotaci bankomatů, bezpečnostní servis poboček. Spolupráce mezi bankou a dodavateli je vybírána na základě analýzy konkurentů, kde rozhodujícími faktory je úroveň poskytovaných služeb, cena a flexibilita. Tyto služby jsou sjednávány na střednědobý časový horizont (5 let), což pro banku znamená stabilitu a přesnou predikci nákladů v této oblasti. Ve vztahu ke značce nemají dodavatelé žádný přímý dopad.

### **Stávající konkurence**

Bankovní sektor se v dnešní době dělí na dvě roviny. Banky, které jsou již na trhu dlouhý čas a získaly název – tradiční banky a na banky, které začaly svou činnost relativně nedávno. V roce 2011 vstoupily na trh celkem čtyři společnosti. Tyto nové banky způsobili cenovou revoluci v produktové nabídce. Své marketingové kampaně postavily právě na nízké cenové politice, využití technologií a flexibilitou. Základním rozhodujícím faktorem pro většinu klientů je důvěra v nové společnosti a jejich stabilita. V tradičních bankách, které mají velké množství klientů, široké portfolio služeb a tím i stabilní místo na trhu se stali klienti pouze položkou v jejich seznamu. V rámci přístupu ke klientovi začala jejich oblíbenost upadat a tím si i v dnešní době získaly pověst gigantů, které své klienty vykořisťují na poplatcích za služby, které nové banky poskytují zdarma a svůj úspěch staví na vstřícném přístupu ke klientům. Z pohledu značky vytvořily banky, které vstoupily na trhu nový segment nízkonákladových bank, díky tomuto se posílila komunikace a zájem o nově vzniklé banky v tomto odvětví.

Díky neměnné marketingové kampani se Air Bank nejvíce prezentuje a záměrně cílí na klienty velkých bank.

### **Nová konkurence**

ČNB koriguje velkou měrou podmínky pro vstup do tohoto odvětví, proto je velmi obtížné v tomto oboru podnikat. V první fázi jsou investovány nemalé obnosy, které musí zajistit plynulý a stabilní chod banky. V současné době se na český trh chystají instituce, které sídlí převážně v Číně a Japonsku. Jejich zaměření bude ovšem pro korporátní klientelu. V retailovém bankovníctví je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta velmi nízká.

### **Substituční produkty**

V bankovním sektoru se nemusíme obávat hrozbou substitučního produktu. Tento trh je natolik jedinečný, že z jiného odvětví není možné, aby produkt do tohoto sektoru vstupoval. Základní platforma služeb je pro celé odvětví stejná, je možná pouze jejich modifikace a využití technologií pro uživatelskou manipulaci.

Nejvýznamnějším oddílem se stali odběratelé, kteří představují klienty banky. Počet klientů, jejich aktivita a množství využívání produktů určuje úspěšnost banky, jak z ekonomického pohledu, tak i z pohledu značky. Pokud jsou klienti spokojeni, jsou dostatečně věrni značce. Druhý významný vliv má stávající konkurence, využívá toho, že Air Bank nemá tak široké produktové portfolio, nemá mnohaletou tradici ve světě bankovníctví a jiné. Tím vším může stávající konkurence ohrozit další vývoj společnosti. Další oddíl jako vliv dodavatelů nemá přímá dopad na značku nebo hlavní činnost banky, ovšem podpůrný servis, kteří poskytují je významný pro plynulý chod společnosti. Jako méně důležité oddíly jsou substituční produkty a nová konkurence.

## **2.9 SWOT analýza**

SWOT analýza nám udává komplexní pohled na společnosti Air Bank, kde jsme schopni zhodnotit její silné, slabé stránky a určit její příležitosti a hrozby. Tyto čtyři aspekty mohou mít za cíl rozvoj a posílení konkurenceschopnosti společnosti nejen

v oblasti positioningu značky. Důvodem využití této analýzy je celkové shrnutí dosavadně získaných informací z pohledu značky. Faktory vstupující do této analýzy byly detekovány z předcházejících kapitol. Jednotlivé poznatky jsou popsány níže.

<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlý růst počtu klientů</li> <li>• Povědomí o značce Air Bank, a.s.</li> <li>• Marketingové kampaně</li> <li>• Internetové bankovníctví, mobilní aplikace</li> <li>• Procesy a flexibilita</li> <li>• Cena poskytovaných služeb</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady spojené s IT</li> <li>• Náklady na propagaci</li> <li>• Nově založená společnost</li> <li>• Hospodaření společnosti</li> </ul>
<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj bankovních služeb</li> <li>• Osobní poradenství</li> <li>• Rozvoj poboček a bankomatů</li> </ul>	<p><b><u>Hrozby</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenceschopnost</li> <li>• Existence substitutů</li> <li>• Načasování</li> </ul>

Tabulka 4 - SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Silné stránky**

Jednou ze silných stránek je velmi rychlá **akvizice nových klientů**, během pěti let své působnosti dokázala získat více, jak 500 tis. Klientů, tím předčila své plány a spravuje vysoké portfolio vložených peněz. Další silnou stránkou je **povědomí o značce Air Bank** jako takové. Díky televizní reklamě, která získala mnoho ocenění, její popularita rychle stoupla a dostala do povědomí mnoha klientů, zejména mladých lidí, kteří dynamickou a inovativní banku vyhledávají. Vše je v návaznosti na zvolenou **marketingovou strategii**, která je silná nejen v televizních médiích, ale také na internetu a sociálních sítích. Inovativní **internetové bankovníctví a mobilní aplikace** jsou nedílnou součástí silné stránky tohoto podniku. Velmi rychle reaguje na novinky a trendy, často optimalizuje funkčnosti a možnosti těchto technologických stránek.



**Procesy** v Air Bank jsou jednoduché, flexibilní a tím si zajišťují rychlé odezvy na podněty klientů. V poslední řadě výčtu silných stránek je **cena**, které většina klientů přikládá velkou váhu. Stále je v širokém povědomí zakořeněno, že bankovní giganty primárně profitují na poplatcích za poskytované služby. V nejednom veřejně dostupném průzkumu zaujímá cena přední příčky důvodů, jakou banku si klienti volí.

<b>Silné stránky</b>	<b>Známka (1 – 5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Σ</b>
Cena poskytovaných služeb	5	0,3	1,5
Povědomí o značce Air Bank a.s.	2	0,1	0,2
Marketingové kampaně	2	0,1	0,2
Internetové bankovníctví, mobilní aplikace	4	0,2	0,8
Procesy a flexibilita	3	0,2	0,6
Rychlý růst počtu klientů	4	0,3	1,2
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>4,5</b>

**Tabulka 5 - Hodnocení silných stran SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Slabé stránky**

Výdaje na **IT technologie** a inovace mají v celkové bilanci banky nemalou část. Nároky na moderní technologie a neustálé inovace si žádají pozornost. Není žádoucí tuto položku nějakým způsobem omezovat z důvodu, že využívání tohoto nástroje má pro banku velkou konkurenční výhodu a napomáhá také jednoduchosti procesů. Náklady na **marketing** jsou další položkou, která v bilančním výkazu podniku zaujímá nemalé místo, díky tomuto nástroji se o Air Bank dozvěděla široká veřejnost a dopomohla k akvizici velkého počtu nových klientů a vysokého povědomí o značce. Slabou stránkou banky je **krátká tradice**, tudíž může být pro určitý segment konzervativních klientů nedůvěryhodným finančním ústavem, kterému by svěřili své finance z dlouhodobého hlediska, i když všechny banky podléhají doзору ČNB. Poslední slabou stránkou společnosti Air Bank je její celkové hospodaření. **Zisk**, který vykazuje, není příliš vysoký z důvodu vysokých investic do IT provozu, marketingu a v neposlední řadě do rozšiřování bankomatové sítě. Tento stav není pro akcionáře žádaný, jelikož očekávali v pátém roce působnosti na trhu vyšší zisk a prosperitu.

<b>Slabé stránky</b>	<b>Známka -(1 – 5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Σ</b>
Náklady spojené s IT	-5	0,4	-2
Náklady na propagaci	-2	0,2	-0,4
Nově založená společnost	-1	0,1	-0,1
Hospodaření společnosti	-3	0,3	-0,9
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>-3,4</b>

**Tabulka 6 - Slabé stránky SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Hrozby**

Jednou z hrozeb, které bance hrozí je **konkurenceschopnost**, díky úzkému produktovému portfoliu není schopna zajistit svým klientům všechny oblasti bankovníctví, které v průběhu svého života budou potřebovat. **Existence substitutů** a fakt, že i velké banky si uvědomují své nedostatky a snaží se na nabídku nízkonákladového segmentu reagovat, je velká pravděpodobnost, že za určitý čas nebudou náležitosti poskytovaných služeb výhodami, proč by klienti měli právě tuto banku využívat. Jako poslední položku hrozeb vidím ve **špatném načasování** startu nových produktů. Spuštění spotřebitelských úvěrů bylo spuštěno až dva roky po celkovém startu banky, tím si zajistila nízké příjmy. Do dnešního dne neposkytuje produkt hypoték, které v posledních letech zaznamenaly největší zájem ze strany klientů. Celkově úvěrová složka této banky není zcela komplexní a přitom se velkou měrou podílí na tvorbě zisku.

<b>Hrozby</b>	<b>Známka - (1 – 5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Σ</b>
Konkurenceschopnost	-5	0,4	-2
Existence substitutů	-3	0,4	-1,2
Načasování	-2	0,2	-0,4
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>-3,6</b>

**Tabulka 7 - Hrozby SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Příležitosti**

Výčet slabých stránek a potenciálních hrozeb otevírají bránu pro příležitost banky. Tou stěžejní příležitostí je **rozvoj produktového portfolia**. V průběhu celého zpracování

této diplomové práce na tato témata narážíme. Jedná se primárně o rozšíření úvěrové stránky, jako jsou nové hypotéky, kreditní karty a kontokorenty. Dalším rozšířením z pohledu Retailového bankovníctví jsou další možnosti zhodnocení vkladů. Díky zavedení pásmového úročení na spořicíh účtech je pro klienty výhodné využívat vklady pouze do výše 250 tis. Kč. Další příležitostí je **osobní péče** o stávající klienty, jelikož se banka neubírá směrem osobního poradenství, bude pro ni výzvou tuto stránku zajistit. Příležitostí, kterou se snaží v tento moment zrealizovat je markantní **rozšíření bankomatové a pobočkové sítě**.

<b>Příležitosti</b>	<b>Známka (1 - 5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Σ</b>
Rozvoj bankovních služeb	3	0,4	1,2
Osobní poradenství	1	0,2	0,2
Rozvoj poboček a bankomatů	4	0,4	1,6
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Tabulka 8 - Příležitosti SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.9.1 Shrnutí SWOT analýzy

SWOT analýza je jedním ze strategických nástrojů při analýze firemního prostředí. Zaměřila se na silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dle řádné definice by měly být silné a slabé stránky uvnitř společnosti a příležitosti s hrozby vně společnosti. Tato teorie ovšem byla přizpůsobena dle výstupů, které vyplynuly během předcházejících analýz a na základě získaných informací.


Silnými stránkami Air bank je technologická vyspělost, věrnost jejich zaměstnanců, kteří jsou přímými nositeli značky. Svými cílenými reklamními spoty si získala od svého vzniku již více, jak 550 tis. Klientů a dále roste, rozšiřuje své povědomí a oslovuje nové a nové klienty. Její velkou oporou je nízko poplatková politika, která zajistí mírnou převahu od velkých tradičních bank.

Slabou stránkou se stala pro Air bank její platební bilance, právě již zavedenými nízkými poplatky a primárně úrokovými sazbami na úvěrovém produktu, který poskytuje, není její profitabilita efektivně návratná. Tím je ještě podpořeno, že Air Bank nemá dlouholetou tradici, na které klienti prozatím stále lpí. A hlavně nemá

rozvinuté produktové portfolio, aby se stala pevným motivem pro přechod větší masy klientů.

Její hrozící možnou skutečností bude dlouhodobá konkurenceschopnost a to, že trend nulových poplatků si již velcí hráči na trhu začali uvědomovat a poskytují tuto možnost také. Další hrozbou je případné načasování, trh je aktuálně nejvíce příznivý hypotečním úvěrům, které by zajistili Air Bank vyrovnání bilance, ovšem zavedení tohoto produktu by muselo být v blízkém horizontu.

Konečnou příležitostí pro tuto banku je rozvoj právě bankovních služeb, rozvoj pobočkové sítě a bankomatů, které jsou stále nejen od stávajících klientů velmi žádané. Celková pozice na základě sestavené SWOT analýzy je znázorněna na následujícím obrázku:

	Příležitosti	Hrozby
Silné stránky		
Slabé stránky		

Obrázek 14 - Výsledné postavení Air Bank na základě SWOT analýzy

## 2.10 Shrnutí poznatků

Z analýz, které byly provedeny v této kapitole, vyplynuly následující závěry. Stěžejní výsledky přineslo Dotazníkové šetření. Celkově Air bank působí jako nová inovativní banka, která si zakládá na svých technologických vymoženostech. Její masivní marketingová kampaň způsobila, že lidé ji na českém bankovním trhu zaznamenali. Svými televizními spoty je zacílena na klienty velkých bank a upozorňuje na jejich

nedostatky a snaží se je motivovat ke změně banky. Toto ovšem z dlouhodobého hlediska není efektivním motivem, proč by klienti měli právě Air Bank využívat. Stále je pro klienty důležitá stabilita a tradice banky a také její široká nabídka produktů. Svou nízko poplatkovou politikou se Air bank podařilo získat velké množství klientů, ovšem to mělo dopad na jejich ekonomickou výkonnost z pohledu bilance vkladů a zaúvěrování. Další dopad je pomalu nevyhovující interní informační systém, který může mít přímý a velmi významný dopad na prezentovanou přednost technologicky vyspělého hráče. Nízký počet zaměstnanců a úzká organizační struktura dokáže zajistit stále pevnou základní filosofii společnosti a rychle reagovat na podněty okolí a požadavků klientů. Důvody, proč klienti Air Bank nevyužívají je právě úzké produktové portfolio, které nedokáže zajistit všechny fáze života klientů. Z dotazníkového šetření je patrné, že je Air bank pro klienty atraktivní a stále ji vedou v povědomí, ovšem s využíváním této společnosti otálejí. Na základě hovorů s klienty přímo na pobočce je možné usuzovat, že prezentace, přístup zaměstnanců a design poboček klienti velmi vítají a tím jsou této značce věrní. Air bank by měla do budoucna uvažovat o rozšíření produktového portfolio, zefektivněním interního informačního systému a zabývat se obsluhou většího počtu klientů a to vše v zachování její základní filosofie, která se jeví jako velmi efektivní a atraktivní.

### **3 Návrhová část**

Poslední část diplomové práce se zabývá návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti banky. Hlavní část bude věnována vytvoření nového produktu Hypotečního úvěru, který bude primárně vycházet z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi 151 respondenty. Další částí bude analýza, zdali je pro banku výhodnější tento produkt prezentovat na stávající platformě televizních reklam nebo bude lepší pro tento produkt vytvořit nový koncept prezentace. Návrhová část bude vycházet z teoretických poznatků a analýzy současného stavu banky.

#### **3.1 Zhodnocení strategie banky**

Na základě povědomí o značce, které bylo prezentováno v předešlé kapitole, bylo zjištěno, že všichni dotazovaní pojem Air Bank znají. Dále bylo zjištěno, že 40% využívá u této společnosti nějaký produkt, po většině běžný a spořicí účet. Televizní spoty jsou ve většině vnímány jako humorné a odlišné. Ovšem necelá polovina všech dotazovaných by buď uvítala její změnu, nebo si nejsou jisti. Z odpovědi Nevím na otázky změny TV spotů se dá usuzovat, že klienti nejsou přesvědčeni o tom, jestli je reklama pro ně stále atraktivní.

Positioning Air Bank celkově je postaven na vnímání značky jako moderní, nízko-poplatkové bance, která nemá široké produktové portfolio. Ve vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že klienti ji nevnímají jako stabilní společnost se silnou značkou. Společnost je vnímána pozitivně ve využívání technologií, ovšem nedokáže vyhovět náročnosti klientů. Základním prvkem je navázání vztahu s klientem, na kterém tato banka může stavět.

Bankovníctví je stále v širokém povědomí klientů zakořeněno konzervativním smýšlením a klienti očekávají stabilitu, tradici a širokou nabídku produktů i za vyšší cenu. Jako doporučení na rozšíření produktového portfolia respondenti volili primárně Hypoteční úvěr, kreditní kartu, Stavební spoření, Kontokorent a možnost Investičních nástrojů.

### **3.2 Vytvoření produktu Nové hypotéky**

Na základě předešlých výsledků, které byly provedeny dotazníkovým šetřením, bude v této kapitole navržen produkt Nové hypotéky. Bude kladen důraz na stávající pravidla doporučené Českou národní bankou, dále aktuálními preferencemi respondentů, návrhy doporučení na inovaci podle klientů a také využití výhod stávajícího produktu refinancování hypotéky, které Air bank aktuálně poskytuje.

#### **Vstupní data:**

ČNB vydala doporučení na krytí nemovitosti do výše 80% hodnoty nemovitosti. Pro poskytnutí hypotéky je zapotřebí dodat potvrzení o výši příjmu, kde se nemovitost nachází, výpis z rejstříku katastru nemovitostí a také dodat informace, zdali bude žadatel jediným vlastníkem nebo bude do žádosti vstupovat i spolužadatel a tím i jeho příjem. Dále, zdali bude v zástavě plánovaná nemovitost nebo se bude ručit nemovitostí jinou. Běžnou praxí jsou zároveň požadovány i produkty životního pojištění klienta ve výši hodnoty nemovitosti a pojištění domácnosti. Bonita neboli schopnost dostát svým závazkům, posuzuje každá banka na základě vlastních kritérií. V každé bance je zřízeno oddělení riskových kritérií, kde se všechna vstupní data posuzují, hlavními údaji primárně jsou výše příjmu, úvěrové zatížení, obor zaměstnání a délka pracovního poměru.

Aktuálními rozhodujícími kritérii, u jaké bankovní instituce si klienti tyto úvěry zřizují, vyplynuly z dotazníkového šetření. Stěžejním aspektem je výše úrokové sazby. Úroková sazba se přímo odvíjí od bonity klienta, od stavu nemovitosti a v neposlední řadě od průměru trhu. Jako druhé rozhodovací kritérium je výše poplatků spojených s poskytnutím hypotéky a dalších produktů, které jsou v běžné bankovní praxi podmínkou – vedení běžného účtu, životní pojištění. Jako třetím údajem je výše měsíční splátky, tento údaj má přímý dopad na měsíční rozložení výdajů v rozpočtu klientů, od kterých se odvíjí další vývoj rozložení financí domácností. Délka fixace spočívá v zafixování úrokové sazby na hypotečním úvěru, každá banka poskytuje jiné varianty časového horizontu od tří, pěti až po sedmi-letou. V tomto je ruku v ruce i spjaté refinancování hypotéky, jakákoliv změna na hypotéce není dovolena anebo za vysokou cenu, až jakmile tato fixace skončí. Zároveň nedokáže reagovat na aktuální vývoj trhu.

Air Bank aktuálně poskytuje produkt Refinancování hypotéky. Základní princip schvalování a nároků na doložení dokumentace je u všech bankovních institucí stejný. Liší se právě dílčími náležitostmi jako je výše úroků, poplatky, délka fixace atd. Produkt Refinancování hypotéky byl postaven na základě průzkumu trhu, jaké jsou rozhodovací prvky klientů a jak by si představovali „ideální hypotéku“ atd. Air bank postavila refinancování právě na tomto základě. Výši úrokové sazby si klienti mohou volit buď je pevně stanovena pro všechny, nebo pohyblivou úrokovou sazbu, která odráží stav bankovního trhu s maximální procentuální sazbou. Poplatky u tohoto produktu nejsou, pouze ty, které požaduje katastr nemovitostí. Za pomoci benefitu Chytré rezervy je možné kdykoliv provést mimořádnou splátku nebo ji zcela splatit a to i v rámci fixační doby. Délka fixace je zde stanovena pouze v jedné variantě a to je pět let. Změna výše splátky je možná také kdykoliv a bez poplatku. Tento produkt zcela odráží základní požadavky klientů, které byly vyhodnoceny v dotazníku.<sup>100</sup>

#### **Návrh:**

Produkt Nové hypotéky by měl ve své podstatě odrážet stávající platformu Refinancování hypotéky. Po procesu prvotních nápadů, testování, kontroly by měla finální podoba hypotéky mít reálnou platformu. **Úroková sazba by měla odrážet bonitu klienta a také průměrný úrok trhu.** V tomto směru unifikace úroku, kterou Air Bank aktuálně aplikuje, není pozitivně vnímána u bonitnějších klientů, kteří u konkurentů dostanou nabídku nižší úrokové sazby. Zachování pohyblivé úrokové sazby s daným stropem je ideální jako záruka jedné z nejnižší úrokové sazby.

Poplatková politika by byla stále zachována a tím by podpořila stávající vnímání, že je brána jako **nízko poplatková**. Jediné poplatky by byly aplikovány v rámci nevyhnutelných nákladů, kterým jsou poplatky Katastru nemovitostí a dalších institucí. Možnost mimořádné splátky nebo celkového doplacení kdykoliv je aktuálně zajištěna v benefitu tzv. **Chytré rezervy**, kde by se tato platforma dala uplatnit i u tohoto produktu. Přímá změna výše měsíční splátky je možná v návaznosti na maximální délku splácení, která je do 60 let věku klienta. Tato služba pomáhá klientům v průběhu jejich života vypořádat se s nenadálými životními událostmi. Další výhodnou novou hypotéku může být možnost **předschválené nabídky neúčelového úvěru se sníženou úrokovou**

---

<sup>100</sup> Převod Hypotéky. *Air Bank* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/produkty/prevod-hypoteky/>



**sazbou.** Tento úvěr by nemohl být zařazen do hypotéky, jelikož změna dokumentace by byla velmi komplikovaná.

Délka fixace v tomto případě bude hrát dvojí roli. Z klientova pohledu bude výhodou **zafixování úroku** na stanovenou dobu, kde si bude moci zvolit dle vlastního uvážení, zdali to bude tři, pět nebo sedm let. Z pohledu banky bude mít přímý dopad na řízení cash-flow.

Všechny navrhované změny budou moci klienti obsluhovat přes svá internetová bankovníctví. Finální sjednání hypotečního úvěru skrz dokumentační náročnost bude dostupná pouze na pobočkových místech.

#### **Přínosy:**

Zavedením Nové hypotéky Air Bank rozšíří své produktové portfolio produktem, který je na základě z dotazníkového šetření, primárně doporučeným nástrojem pro zvýšení atraktivnosti banky jako celku. Zavedením tohoto produktu banka navýší počet klientů a své cash-flow, jelikož banka bude moci peněžní prostředky, které má od klientů na běžných a spořicíh účtech efektivně zhodnotit a navýšit si tak svůj celkový zisk. Zároveň si tím upevní svou pozici na trhu a získá tím větší povědomí v širokém povědomí klientů, což bude mít i přímý dopad z pohledu její stability, která v dotazníku neměla velké procentuální zastoupení. Na tento ukazatel by se banka měla primárně zaměřit, jelikož pověst stabilní společnosti dopomůže ke zvýšení positioningu značky. Pro klienty je velmi důležité, aby své finance nebo úvěry, které mají pro klienty velkou váhu, svěřili právě stabilní společnosti.

### **3.3 Návrh prezentace produktu**

V předchozí kapitole byl ustanoven koncept produktu Nová hypotéka, která by měla rozšířit řady poskytovaných služeb Air bank. Tato kapitola se bude zabývat její komunikací na klienty a širokou veřejnost, ale i na interní komunikaci. Air bank aktuálně spolupracuje s agenturou Ogilvy and Mather, se kterou získaly první místo při udílení cen Effie Awards pro roky 2014 a 2015. Tyto ceny se vyhlašují každoročně, kde odborná porota zkoumá celkový dojem reklamní kampaně na širokou veřejnost. V roce 2016 získaly s reklamou na Spotřebitelský úvěr třetí příčku.

Marketingová kampaň nazvaná Dva světy byla prezentována v předchozí kapitole. Základní koncept je postaven na humorném dialogu dvou bankéřů, zastoupených tradičním bankéřem a bankéřem Air Bank. V těchto kampaních se zaměřují na jednoduché sdělení hlavních výhod poskytovaných služeb. Na základě dotazníkového šetření, které bylo detailně prezentováno v předešlých kapitolách, jasně vyplynulo, že tento koncept má úspěch. Platforma byla převzata z americké reklamy od společnosti Apple, která byla vyhlášena jako nejlepší reklama na světové úrovni. Reklama není zacílena na určitou cílovou skupinu, prezentuje jednoduchým a humorným způsobem výhody, které Air Bank poskytuje.

### **Plánování kampaně:**

1. **Zadání projektu** - Úzká spolupráce marketingového oddělení Air Bank s reklamní agenturou Ogilvy and Mather s upřesněním cíle sdělení reklamní kampaně. Představení nově vzniklého produktu, prezentace aktuálním průzkumů zaměřené na konkurenci nabízených produktů, reakce široké veřejnosti, predikce zvýšení povědomí o značce. Dále je určen celkový rozpočet vyčleněný na tuto kampaň, časový harmonogram, použité mediální kanály. Dále je sjednán kontrolní systém, kontaktní osoby a termíny průběžných výsledků.
2. **Průběh plánování** – Průzkum aktuálních mediálních aktivit konkurence, které komunikační kanály jsou využívány a efektivní či neefektivní dopad na zvýšení potenciálu konkrétního produktu. Zvolení strategie prezentace, pokud zachovat stávající mediální kanály jako FTV Prima Group a webové stránky nebo rozšířit prezentaci i na jiné televizní stanice nebo další webové stránky, s tím jsou spojeny náklady, kolik by stálo uveřejnění reklamy např. na jiných webových stránkách než doposud. Hlavní je vysílací čas, kdy budou TV Spoty k vidění, u webových stránek je důležitá návštěvnost a oblíbenost.
3. **Realizace** – Po schválení přednesených přesných náležitostí bude přistoupeno k realizaci reklamní kampaně. Bude spuštěno natáčení nových TV Spotů, grafické vytvoření internetových bannerů, zadán tisk pro vyvěšení billboardů.

<b>Předmět</b>	<b>Cíl</b>	<b>Produkt/služba</b>	<b>Cílová skupina</b>
Prezentovat nový produkt	Zvýšit počet klientů, navýšit příjmy Air Bank	Nová hypotéka	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo
<b>Rozpočet</b>	<b>Načasování</b>	<b>Média</b>	<b>Povinné položky</b>
Do 30 Mil. Kč	Do 31.5.2018	TV, Facebook, mobilní aplikace, Internet	Logo Air Bank, motto: I banku můžete mít rádi

**Tabulka 9 – Plán zavedení nového produktu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Návrh:**

Způsob, jakým prezentovat navržený produkt Nové hypotéky bude vytvořen na stejné platformě jako doposud. Díky sesbíraným údajům bylo zjištěno, že aktuální reklamní kampaň je stále efektivní a přináší bance odlišnost. Data, která vedla k tomuto závěru, jsou následující:

<b>Předmět</b>	<b>Dílčí výsledek</b>	<b>Celkový výsledek ze 100%</b>
Air Bank znám	98%	<b>98%</b>
Air Bank využívám	40%	<b>40%</b>
Air Bank znám z televize	60%	<b>96%</b>
Doporučení	26%	
Internet	10%	
Reklama na mě působí humorně	57%	<b>83%</b>
Líbí se mi, je odlišná	26%	
Vím, jaké služby Air Bank poskytuje	76%	<b>76%</b>
Chci stávající reklamu zachovat	58%	<b>100%</b>
Nevím, jestli změnu uvítám	27%	
Změnu reklamy uvítám	15%	

**Tabulka 10 - Výsledky z Dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní zpracování)**

TV Spoty, které jsou vysílány pouze na kanálu FTV Prima zaručili, že ze šedesáti procent se Air Bank dostala do povědomí široké veřejnosti, dalším článkem je pozitivní doporučení od lidí z nejbližšího okolí, kde je prezentována zákaznická zkušenost klientů této banky. Tyto aspekty zaručili, že 98 % ze 151 respondentů tuto společnost zná,

z toho celých čtyřicet procent využívá u banky nějakou službu. TV Spoty působí humorně a jsou odlišné, celých 83 % ji vnímá v tomto světle. Celých 76 % z celku si dokáže vybavit, které služby Air Bank poskytuje. Toto je stěžejní atribut, který zaručuje a byl důvodem k rozhodnutí stávající marketingovou kampaň zachovat. Druhotným podkladem, který vedl k tomuto závěru je fakt, že celých 58 % dotazovaných chce stávající platformu zachovat, 27 % si není jisté, zdali by změnu uvítali a 15 % bylo schopno jednoznačně určit, že by změnu uvítali. K tomuto závěru se také přidaly ceny, které Air Bank za dobu své působnosti získala, od reklam až po další ceny nejdynamičtější banka roku, nejstřícnější banka roku, online banka, druhé místo získal produkt Převodu hypotéky a účet roku. Kategorie, kde se Air Bank za dobu své působnosti neprojevuje je banka roku, nejdůvěryhodnější banka. Tyto ceny získala od různých institucí, které jsou Finparada.cz, Zlatá koruna, Effie Awards a další.

### **3.4 Harmonogram aktivit**

Harmonogram aktivit zavedení nového produktu do portfolia banky je náročným procesem, který vyžaduje přípravu, kontrolu, testování, úpravy a správné načasování. Některé aktivity mohou být spuštěny souběžně a některé nemohou začít bez předešlých. V této kapitole bude navržen časový harmonogram od prvotních nápadů až po konečnou implementaci a prezentaci široké veřejnosti.

#### **1. Etapa**

V první etapě proběhne najatou agenturou rozsáhlý průzkum trhu, který zajistí přehled poskytovaných hypotečních úvěrů všech bank na českém trhu, dále bude zkoumána jejich spokojenost klientů, marketingová strategie tohoto produktu a její úspěch v širokém povědomí. Další část průzkumu se bude zabývat průzkumem mezi lidmi, kde bude rozdělen do více pohledů. První část bude zaměřena chování spotřebitele v průběhu splácení celé hypotéky, jaké jsou úkony klientů atd. Druhá část bude detailně zkoumat, s jakými náležitostmi jsou klienti u stávajících hypoték spokojeni a nespokojeni. Poslední část průzkumu bude zaměřena na očekávání klientů, pokud by měly využívat „ideální“ hypotéku.

Výsledky z tohoto rozsáhlého průzkumu budou podkladem pro prvotní konkrétní nástin navrhovaného produktu Nové hypotéky.

Na interní úrovni bude zkoumáno, jaká oddělení budou mít přímou interakci se zavedením toho produktu. Náročnost na zpracování produktové dokumentace, procesní časová náročnost. Dále náročnost na softwarový vývoj. A hlavně komunikace s oddělením právní a Compliance pro sesbírání podkladů potřebných dle platných legislativních zákonů a nařízení České národní banky.

Průzkum trhu a zjištění interní náročnosti na přípravu podkladů a procesů bude probíhat ve stejném časovém úseku. Všechny tyto podklady by agentura měla sjednotit do tří měsíců od zadání. Na interní průzkum se zaměří oddělení Zákaznické spokojenosti, která provede průzkum mezi klienty Air bank a zjistí od ostatních oddělení v bance, jak časově náročné pro ně bude vytvoření požadovaných aktivit. Po třech měsících bude mít oddělení Zákaznické spokojenosti všechny podklady k dispozici a na základě spolupráce s produktovými manažery a právníky může začít pracovat na konceptu Nové hypotéky.

## **2. Etapa**

Druhá etapa bude zahrnovat první návrh celkového produktu Nové hypotéky, od jejího počátku, přes případné změny až po ukončení. Takto vytvořený produkt bude prezentován Top managementu a marketingovému oddělení, dále bude prezentován Finančnímu oddělení, které bude v této etapě hrát stěžejní roli. Jejich úkolem bude vytvořit kalkulaci produktu. Od prvotních výdajů na vývoj a zavedení produktu, náklady na vedení a servis tohoto produktu až po předpokládané výnosy. Marketingové oddělení může začít pracovat na prvních návrzích kampaně, jak efektivně tento produkt prezentovat a dostat jej do povědomí široké veřejnosti. Celková časová náročnost bude dosahovat maximálně dvou měsíců od zadání.

## **3. Etapa**

Počátek třetí etapy vývoje produktu bude spočívat v kompletaci finanční stránky a marketingové náročnosti. Opět bude přednesena Top managementu, připomínkována a bude provedena kontrola správnosti. Tento proces bude mít časový horizont jednoho měsíce. Druhá část třetí etapy bude spočívat ve vytvoření finální verze produktu,

sepsání finanční náročnosti a časového harmonogramu implementace produktu. Takto vytvořené podklady budou prezentovány akcionářům společnosti, která rozhodne o správnosti vytvořeného produktu. Schválení akcionáři není možno časově určit.

#### 4. Etapa

Po schválení návrhu akcionáři bude možné započít procesy, které přímo povedou k realizaci produktu. V této etapě bude kladen důraz na oddělení IT, který bude mít za úkol vytvořit testovací prostředí, kde bude celý proces fungování hypotečního úvěru vytvořen. Souběžně bude probíhat vytvoření produktových podmínek, interních předpisů a procesů. Všechny aktivity budou po celou dobu pod neustálou kontrolou. Jakmile bude vytvořena prvotní testovací verze webu, Internetového bankovníctví, mobilní aplikace, může být zkoumán celkový proces a návaznost na ostatní systémy, které jsou v bance využívány v procesu Refinancování hypotéky. V této etapě bude mít marketingové oddělení za úkol vytvořit kompletní a detailní návrh prezentace tohoto produktu. Cílem je zpracování kompletního konceptu natočení TV spotů, umístění a podoba reklamy na sociálních sítích a Internetu všeobecně. Časová náročnost bude dva měsíce, jelikož práce je usnadněna s již zavedeným produktem Refinancování hypotéky.

#### 5. Etapa

Poslední etapa při zavedení tohoto nově vytvořeného produktu zahrnuje rozšíření testovací verze pro všechny zaměstnance banky, dále školení pracovníků, kteří budou přímo spjati s prodejem a následným servisem, představení marketingové strategie. Celkové proškolení pobočkové sítě, zaměstnanců call centra, hypotečních specialistů a dalších oddělení bude v horizontu jednoho a půl měsíce. Po tomto intervalu bude nasazena ostrá verze Internetového bankovníctví, webových stránek a reklamy. Před spuštěním bude uspořádána tisková konference pro média a novináře.

Etapy	Cíl	Časové rozpětí
1. Etapa	Agenturní průzkum trhu	1.6.- 31.8.2017
	Interní průzkum	1.6.- 31.8.2017
	Průzkum mezi klienty Air	1.6.- 31.8.2017

	bank	
<b>2. Etapa</b>	Vytvoření produktu	1.9.- 30.9.2017
	Finanční a marketingový návrh	1.10. – 31.10.2017
	Prezentace Top Managementu	1.11. – 30.11.2017
	Připomínkování a kontrola	
<b>3. Etapa</b>	Prezentace oprav na základě 2. Etapy Top Managementu	1.12. – 31.12.2017
	Finalizace	1.1 – 31.1.2018
	Kontrola	
	Prezentace akcionářům	
<b>4. Etapa</b>	Vývoj IT	1.2. – 31.3.2018
	Vývoj interních procesů	
	Realizace marketingových nástrojů	
	Kontrola	
<b>5. Etapa</b>	Finální vývoj IT	1.4. – 14.5.2018
	Školení zaměstnanců	
	Kontrola	
<b>Uvedení produktu na trh</b>		

Tabulka 11 - Etapy realizace návrhu (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.5 Orientační náklady**

Oblast nákladů lze rozdělit na dílčí oblasti a to externí, které budou vynaloženy primárně pro agentury a interní, které budou vynaloženy na realizaci produktu. Dále budou zahrnuty časové náklady. Lze vycházet pouze z ceníkových cen, tedy nejsou zde zahrnuty množstevní slevy nebo jiné výhody, které by mohly být s dodavatelem dohodnuty. Většina návrhů pracuje pouze s orientačními odhady, které byly běžně dostupné. Bohužel, není možnost získat přesné náklady uvnitř společnosti, lze vycházet pouze z Výročních správ a agentur, které doposud s Air Bank spolupracují. Pokud by se

banka rozhodla návrh zavedení produktu Nové hypotéky zrealizovat, bude zapotřebí se zaměřit na detailní analýzu. Air Bank získala ocenění 1. Místa reklamní kampaně Effie awards za roky 2014, 2015. V roce 2016 získala 3. Místo, 1. Místo získala Raiffeisenbank.

Z dostupných zdrojů byly v minulosti dle ceníkové ceny náklady na marketingovou kampaň ve výši 270 milionů korun za rok 2014, kde rozdělení šedesáti procentního podíl investován do televizní reklamy přes FTV Prima Group a zbylých čtyřicet procent bylo investováno do Internetových médií. Dle slov Karolíny Šrámkové, vedoucí marketingové komunikace jsou ale tyto náklady podstatně nižší, které se pohybují v řádech desítek milionů korun.<sup>101</sup> V roce 2016 bylo do komunikace značky a reklam investováno 89,6 mil. Korun, což odpovídá veřejnému sdělení. Primárně Air Bank spolupracuje s těmito agenturami Ogilvy and Mathers pro vývoj TV spotů, Médea pro průzkum trhu, NeoOgilvy pro internetovou komunikaci a umístění billboardů.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Karolína Šrámková: Žádná raketová věda. *Penize.cz* [online]. Praha: Partners media, s.r.o, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: [www.penize.cz/ucty-karty/290659-karolina-sramkova-zadna-raketova-veda/](http://www.penize.cz/ucty-karty/290659-karolina-sramkova-zadna-raketova-veda/)

<sup>102</sup> Banka roku. *Effie awards* [online]. Praha: Asociace Komunikačních Agentur, 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [www.affie.cz/vysledky-effie/rocnik-2016/I-pujcku-muzete-mit-radi/](http://www.affie.cz/vysledky-effie/rocnik-2016/I-pujcku-muzete-mit-radi/)



ÚČEL	TYP NÁKLADŮ	PARAMETRY	VÝPOČET
<b>Agentura</b>	Průzkum trhu	Průzkum konkurence, aktuální situace, očekávání	Individuální
<b>Mobilní aplikace</b>	Idnes.cz	75 000 Kč/týden	300 000 Kč za měsíc <sup>103</sup>
<b>Facebook</b>	Umístění na stránce banky	Propagace na stávající stránce Facebook se kterou společnost aktivně pracuje nyní	0 Kč
	Služba Canvas	Relativně nově nabízená služba sítě Facebook, testována společností BMW	Využití základního typu služby ve výši 100 000 Kč <sup>104</sup> .
<b>Internetové bannery</b>	Finance media	Umístění reklamních bannerů na vybraných webových stránkách	8 743 000 Kč/měsíc <sup>105</sup>
<b>Televizní média</b>	FTV PRIMA	TV spoty	20 600 000 Kč/měsíc <sup>106</sup>
<b>Dopravní prostředky</b>	Náklady city board tramvaj v Brně	Měsíčně 4 500 Kč/ks	450 000 Kč/ 100 ks <sup>107</sup>

Tabulka 12 - Nákladovost návrhu (Zdroj: Vlastní zpracování)

TV Spoty na FTV Prima jsou na dlouhodobé spolupráci, zařazení nových reklamních spotů, které budou prezentovat produkt Nové hypotéky, bude začleněn do konstantních výdajů na marketingovou komunikaci.

<sup>103</sup> Ceník základních reklamních ploch. *Mafra.cz* [online]. Praha: Mafra, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z:

[http://data.idnes.cz/soubory/mafra\\_all/83A160411\\_LCR\\_024\\_CENIKZAKLADNICHREK.PDF](http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/83A160411_LCR_024_CENIKZAKLADNICHREK.PDF)

<sup>104</sup> Facebook Canvas. *Newsfeed.cz* [online]. Praha: Newsfeed.cz, 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z:

<http://newsfeed.cz/facebook-canvas-umi-vytvorit-kreativni-obsah-pro-reklamy/>

<sup>105</sup> Internetové bannery. *Webdesign.cz* [online]. Praha: Ing. Chalupník - Webdesign.cz, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.webdesign.izde.cz/cenik/cenik-banneru/>

<sup>106</sup> Cena FTV Prima. *Webdesign.cz* [online]. Praha: Aira Group, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.iprima.cz/obchod>

<sup>107</sup> DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA. Reklama. *Dpmb.cz* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/?seo=reklama>

Náklady na vývoj produktu uvnitř banky není možné provést detailní kalkulaci, ovšem na základě výroční správy z roku 2016 jsou roční náklady na jednoho zaměstnance 142 356 Kč.<sup>108</sup>

### **3.6 Zhodnocení návrhů**

Návrhová část byla zaměřena na vytvoření nového produktu Nová hypotéka a jejího začlenění do produktového portfolia Air Bank. V této části byl vytvořen produkt, návrh jeho prezentace a marketingové komunikace, odhad předběžných nákladů nejen v peněžních hodnotách, ale hlavně v časové náročnosti. Účelem návrhu tohoto produktu bylo posílení značky na trhu, zvýšení jejího positioningu. Aplikace těchto změn mají účel dodat společnosti na atraktivitě, důvěryhodnosti a stability a celkového zvýšení konkurenceschopnosti.

Díky zamezení přístupu ke konkrétním údajům vyčíslení nákladů nebylo možné detailně tuto stránku prozkoumat. Ovšem na základě dostupných informací bylo zjištěno, že valná většina nákladů je vynaložena firmou i nyní na stávající trend marketingové komunikace. Oddělení financí má neustále pod kontrolou peněžní tok Air Bank, velkou váhu na zavedení produktu mají také akcionáři. Ať by byl ovšem výsledek jakýkoliv, budou probíhat neustálé kontroly. Základní platforma Refinancování hypoték poskytuje Air Bank mimořádnou výhodu pro implementaci produktu. Regulace ČNB určují základní kritéria produktu, která jsou naprosto neměnná. Výsledek je ovšem zaručený. Zavedením tohoto navrhovaného produktu bude mít na Air Bank pozitivní dopad. Tento produkt je velmi žádaný v širokém povědomí veřejnosti, mnoho fyzických osob řeší vlastní bydlení formou hypotečního úvěru, kde primárně se obrací na svou domovskou banku, ale také iniciativně sami hledají nejvýhodnější nabídku na trhu. V dnešním vysoce technologickém světě je primární průzkum trhu, jelikož rozhodnutí využít Hypotečního úvěru všeobecně, je velký a dlouhodobý závazek, který má markantní dopad na každodenní život lidí. Využitím srovnávacích serverů, novinových článků, televizní a internetové reklamy zajistí společnosti zvýšení a posílení pozice značky na trhu. Zavedením tohoto produktu si Air Bank zvýší svou úvěrovou

---

<sup>108</sup> Výroční zpráva Air Bank. *Air Bank* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/vyrocní-zpráva-2016.pdf>

složku, která generuje bance nemalé výnosy a zajistí větší stabilitu cash-flow díky fixaci hypotečního úvěru, to vše bude mít přímý dopad na ziskovost společnosti, která aktuálně markantně investuje do rozšíření bankomatové sítě.

Na základě sesbíraných poznatků v průběhu celé diplomové práce vyplynulo, že aktuální nastavení marketingové strategie je velmi efektivní a bance přináší užitek určeného cíle a to je masivní šíření povědomí značky Air Bank na trhu. Dokázal to i průzkum provedený formou dotazníkového šetření, který byl sestaven a vyhodnocen pouze pro potřeby této diplomové práce.

Se započítím návrhu Nové hypotéky je třeba, aby banka začala, co nejdříve. Využije tím i dobré načasování, jelikož aktuální situace na trhu tomu přispívá. Nedávno vstoupila na trhu regulace ČNB s doporučením poskytovat osmdesátiprocentní krytí hodnoty nemovitosti a má v plánu zavádět i další regulace ohledně schvalovacího procesu. V dnešní době byly úroky na hypotečních úvěrech na svém historickém minimu a pomalu stoupají. Nemovitostní trh oproti tomu nabízí velké množství možností se zvýšenou cenou. Předpokladem je, že se nemovitostní trh dočká nasycení a lze očekávat velký pokles cen. Celkově se očekává, kam se budou úrokové sazby ubírat a jaký to bude mít přímý dopad na trh a hlavně cenu nemovitostí. Proto by Air Bank s vývojem tohoto produktu neměla otálet a začít jej poskytovat, co nejdříve. Lidé v dnešní době masově využívají nízkých úrokových sazeb a pořizují si nemovitosti na zajištění vlastního bydlení nebo formou dlouhodobé investice.

Kontrolní systém bude probíhat po celou dobu vývoje produktu. Hlavní kontrolní systém by se měl soustředit na vynaložené náklady celkově a také na časovou implementaci a vývoj produktu. Dále by měl zajistit dodržení celkové strategie banky a to jednoduchost, otevřenost a pravdivost, také dodržení nízko poplatkové politiky. Poté by se měl kontrolní systém zaměřit na reakce klientů a konkurentů až bude produkt uveden na trh.

Rizika realizace jsou spatřována v lidských faktorech, dodržování termínů a nákladů. Do celého procesu bude zapojeno mnoho dílčích článků a externích dodavatelů. Je zapotřebí stanovit tým lidí, kteří se budou plně věnovat vývoji konceptu navrhovaného produktu. Dalším rizikem může být ve vývoji IT, kde vidím největší riziko. V tomto segmentu se může realizace zpozdít nebo bude zapotřebí upravit základní koncept produktu, aby mohl být v souladu s technologickými možnostmi. Od externích

dodavatelů hrozí riziko nekvalitně zpracovaného průzkumu trhu. Dále je zapotřebí sledovat konkurenci jako takovou a vývoj na bankovním trhu. Držet se právních norem a brát v potaz chystaná doporučení od České národní banky. Celkově by banka měla cílit na rozšíření produktového portfolia, hlavně v úvěrových oblastech, které budou mít přímý dopad na bilanci podniku. Pokud banka bude rychle investovat do vývoje nové hypotéky, kde aktuální situace na trhu je velmi příznivá, zajistí si dlouhodobý přísun zisku a tím i možnost upevňovat svou pozici na trhu. Aktuální doporučení vplynulo zachovat dosavadní marketingovou strategii, která je velmi úspěšná i pro nově navrhovaný produkt. Pokud Air bank tuto strategii zachová a i dle doporučení bude velmi intenzivně sledovat spokojenost svých klientů a jejich věrnost, bude mít dostatek času, aby případně svou prezentaci širokému okolí pozměnila.

## Závěr

Diplomová práce se zaměřila na společnost Air Bank a.s., která zahájila svou činnost před více, jak pěti lety. Tato společnost odstartovala inovační proces českého bankovníctví, které spolu s dalšími novými firmami vstoupily na tento trh. Tím vytvořili nový konkurenceschopný segment, který je schopen být velkým bankám rovnocenným soupeřem.

Cílem bylo zhodnotit aktuální pozici značky na trhu, zjistit, její nedostatky a na základě návrhů vytvořit koncept, který postavení této společnosti dopomůže k posílení její pozice na trhu.

V teoretické části této práce je vymezen koncept konkurenceschopnosti, branding, positioningu značky. Hlavním citovaným autorem se stal Ko Floor, který se tímto tématem nejvíce zabývá. Takto nabitě teoretické znalosti byly uplatňovány po celou dobu zpracování.

Úvod Analytické části se zabýval představením společnosti Air Bank, hodnocením současné situace v oblasti budování značky. Byly zde identifikovány signály značky, její positioning, osobnost a komunikace. Za pomoci analýz dle Portera a Slepťanovy analýzy byly definovány vnější faktory společnosti. Další zpracování informací proběhlo za pomoci 7S analýzy, analýzy konkurence a SWOT analýzy. Kvalitativním výzkumem bylo přímo zjištěno, jaké potřeby mají klienti. Nejvýznamnější částí této práce bylo dotazníkové šetření, které poskytlo stěžejní informace o vnímání značky, její komunikace a vnímání okolí na tuto společnost. Výsledky z tohoto průzkumu se staly podkladem pro zpracování Návrhové části.

V závěrečné třetině Diplomové práce se nachází vlastní návrhy na inovaci produktového portfolia, zestabilnění pozice značky a její zvýšení konkurenceschopnosti. Návrhem nového produktu Nové hypotéky bylo cílem zvýšit atraktivnost společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že její atraktivitě ubírá úzká nabídka produktů, nejvíce žádanějším se stal právě hypoteční úvěr. Takto navržený produkt je zapotřebí také komunikovat na potřebné úrovni, proto i toto bylo zájmem v dotazníkovém šetření. Na základě sesbíraných výsledků bylo zjištěno, že stávající marketingová komunikace je nejefektivnější cestou, jak tento produkt prezentovat.

Silnou stránkou této banky se projevila marketingová komunikace. Její TV Spoty nazvané Dva světy, která poukazuje na to, že se Air Bank snaží svým přístupem posunout bankovníctví jiným, inovativnějším směrem, se projevila jako krok správným směrem. Důkazem toho je získání více, jak 550 000 klientů za pět let svého působení, sesbírání různých ocenění v oblastech produktů, marketingu a přístupu zaměstnanců, kde díky zákaznické zkušenosti šíří své povědomí i formou doporučení. Její slabou stránkou se ukázala produktová nabídka, které chybí úvěrové produkty nejen ve formě hypotečního úvěr, ale také kreditní karty, kontokorentního úvěru. Další nedostatek byl spatřen v tom, že Air Bank není vnímána jako stabilní společnost se silnou značkou. Tento ukazatel plyne z celkového vnímání bankovníctví na českém trhu, kde je kladen důraz na tradici a velikost.

Air Bank a.s. dokázala, že bankovníctví lze aplikovat i jiným způsobem než který byl doposud zavedený. Její značka oslovila velké množství široké veřejnosti a reklamní sdělení je stále vnímáno jako atraktivní. Jediné, co ji brzdí v jejím vývoji je poskytování služeb. Pokud si tato společnost zachová své základní myšlení a koncept, bude stále inovovat a rozšiřovat své produktové portfolio, bude za nedlouho rovnocenným konkurentem velkých hráčů na trhu.

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace

1. AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.
2. ADAMSON, A.P. *Jednoducho značka Brand Simple: Ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011, 210 s. ISBN 978-80-8109-175-9.
3. DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025120071.
4. FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749448326.
5. HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008. ISBN 9788073911676.
6. JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-9950.
7. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
8. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
11. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
12. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing (Grada). ISBN 9788024734927.
13. ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788072048182.

## Internetové zdroje

1. Air Bank. *Air Bank* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/vyrocní-zpráva-2015.pdf>
2. Banka roku. *Finparada* [online]. Praha: Scott & Rose, spol. s r.o., 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://m.finparada.cz/4045-Absolutním-vítězem-ocenění-Fincentrum-Banka-letosního-roku-je-Komerční-banka.aspx>
3. Banka roku. *Byznys.ihned* [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65428020-nejlepší-bankou-roku-je-raiffeisenbank-dvěma-vítězými-pojistovny-mi-jsou-ceska-pojistovna-a-kooperativa>
4. Cena FTV Prima. *Webdesign.cz* [online]. Praha: Aira Group, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.iprima.cz/obchod>
5. Ceník základních reklamních ploch. *Mafra.cz* [online]. Praha: Mafra, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: [http://data.idnes.cz/soubory/mafra\\_all/83A160411\\_LCR\\_024\\_CENIKZAKLADNICHREK.PDF](http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/83A160411_LCR_024_CENIKZAKLADNICHREK.PDF)
6. Česká spořitelna. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml)
7. DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA. Reklama. *Dpmb.cz* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/?seo=reklama>



8. Effie awards. *Effie awards* [online]. Praha: Asociace Komunikačních Agentur, 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.effie.cz/vysledky-ffie/rocnik-2012/dva-svety/>
9. Internetové bannery. *Webdesign.cz* [online]. Praha: Ing. Chalupník - Webdesign.cz, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.webdesign.izde.cz/cenik/cenik-banneru/>
10. Jak velké jsou banky? *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/?redirected=1493546602>
11. Karolína Šrámková: Žádná raketová věda. *Peníze.cz* [online]. Praha: Partners media, s.r.o, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: [www.penize.cz/ucty-karty/290659-karolina-sramkova-zadna-raketova-veda/](http://www.penize.cz/ucty-karty/290659-karolina-sramkova-zadna-raketova-veda/)
12. Mediaguru. *Mediaguru* [online]. Praha [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2012/01/air-bank-pred-spustenim-reklamni-kampane/#.UgTvGpIvk1I>
13. Obchodní rejstřík. *Obchodní rejstřík* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Air+Bank&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Air+Bank&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)
14. Palečkovi. *Media guru* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2015/03/ceska-sporitelna-uvadi-koncept-paleckovi/>
15. Převod Hypotéky. *Air Bank* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/produkty/prevod-hypoteky/>

16. Základní informace. *Air Bank* [online]. Praha: Air Bank, 2012 [cit. 2017-05-21].  
Dostupné z: <https://www.airbank.cz/o-air-bank>
  
17. Změna banky. *Nielsen Admosphere* [online]. Praha: Nielsen Admosphere, 2017  
[cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-banky-a-sporitelny-pohledem-nielsen-admosphere/>

## Seznam grafů

Graf 1- Věkové kategorie .....	77
Graf 2 - Ekonomická aktivita.....	78
Graf 3 - Informační kanály .....	79
Graf 4 - Reakce na TV Spoty.....	80
Graf 5 - Změna reklamy? .....	81
Graf 6 - Preference rozhodování sjednání hypotéky .....	82
Graf 7 - Doporučení změn na hypotečním úvěru .....	82

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Konkurenční základna .....	17
Obrázek 2 - Konkurenční výhoda .....	19
Obrázek 3. Vrstvy produktu dle Kellera .....	22
Obrázek 4 - Strategie budování značky .....	37
Obrázek 5 - Cyklus obchodní značky .....	39
Obrázek 6 - Graf důvodů změny banky .....	53
Obrázek 7 - Reklama Air bank .....	55
Obrázek 8 - Výdaje bank na marketing .....	56
Obrázek 9 - schéma pobočky Air Bank .....	58
Obrázek 10 - Logo České spořitelny .....	70
Obrázek 11 - Reklamní kampaň České spořitelny .....	71
Obrázek 12 - Logo Raiffeisenbank .....	72
Obrázek 13 - Reklamní kampaň Raiffeisenbank .....	72
Obrázek 14 - Výsledné postavení Air Bank na základě SWOT analýzy .....	94

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled Air Bank .....	48
Tabulka 2 - Přehled bilančních sum bank v ČR .....	69
Tabulka 3 - Srovnání Air Bank s vybranými konkurenty .....	75
Tabulka 4 - SWOT analýza .....	90
Tabulka 5 - Hodnocení silných stran SWOT .....	91
Tabulka 6 - Slabé stránky SWOT analýzy .....	92
Tabulka 7 - Hrozby SWOT analýzy .....	92
Tabulka 8 - Příležitosti SWOT analýzy .....	93
Tabulka 9 – Plán zavedení nového produktu .....	101
Tabulka 10 - Výsledky z Dotazníkového šetření .....	101
Tabulka 11 - Etapy realizace návrhu .....	105
Tabulka 12 - Nákladovost návrhu .....	107

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

### Dotazník k diplomové práci

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Bělovská a jsem studentkou 5. ročníku VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, obor finance. Ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který je nedílnou součástí diplomové práce s hlavním tématem: Branding společnosti Air Bank a.s.. Vyhodnocení tohoto dotazníku bude sloužit jako podklad pro zpracování této práce. Tento výzkum má za cíl zjistit, jak je veřejností vnímána značka Air Bank, ve druhé části je cílem zjistit, jaké parametry jsou rozhodující pro využívání produktu Hypotečního úvěru.

Děkuji za Váš čas a názory.

Lucie Bělovská

#### Znáte značku Air Bank?

- Ano, znám
- Ne, neznám

#### Využíváte u Air Bank nějakou službu?

- Ano, využívám. Běžný účet
- Ano, využívám. Spořicí účet
- Ano, využívám. Běžný a spořicí účet
- Ano, využívám. Spotřebitelský úvěr
- Ano, využívám. Hypotéku
- Ne, nevyžívám.

#### Pokud nevyžíváte Air Bank, jakou banku využíváte jako hlavní?

- Česká spořitelna

- Komerční banka
- ČSOB
- Raiffeisenbank
- Fio Bank
- Equa bank
- Sberbank
- UniCredit Bank
- ERA Poštovní spořitelna
- Moneta Money bank
- Jiné

**Jaký je důvod, proč Air Bank nevyužíváte?**

.....

**Jak jste se o Air Bank poprvé dozvěděli?**

- Televizní reklamou
- Doporučením od známých
- Na internetu
- Z tisku
- Neznám
- Jiné

**Zaškrtněte max. tři níže uvedené vlastnosti ve vztahu k Air Bank, jak ji vnímáte.**

- Stabilní firma
- Silná značka
- Moderní společnost
- Nízké poplatky
- Přístup banky a zaměstnanců
- Tuto společnost neznám
- Jiné

**Reklamní spoty jsou postaveny na dialogu tradičního bankéře a bankéře Air Bank.  
Jak na Vás tyto reklamy působí?**

- Vyvolává štěstí
- Reklamy jsou humorné, recesivní
- Vyvolává překvapení
- Vyvolává zvědavost
- Reklama se mi líbí, je odlišná od ostatních
- Reklama je urážlivá
- Vyvolává hněv
- Vyvolává smutek
- Nelíbí se mi, vyvolává nechuť
- Reklama je agresivní
- Nevybavím si tuto reklamu
- Jiné

**Na základě reklam, vybavíte si, které služby Air Bank poskytuje?**

- Ano, vím
- Ne, nevím

**Uvítali byste změnu televizní reklamy?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**Které další produkty byste Air Bank doporučili? Max. tři preference**

- Kreditní karty
- Nová hypotéka
- Kontokorent
- Investice
- Termínované vklady
- Produkty pro Firemní klientelu
- Pojistné produkty – (ne) životní pojištění
- Penzijní připojištění
- Stavební spoření popř. úvěr ze stavebního spoření



- Jiné

### **Hypoteční úvěr**

#### **Víte, co je Hypoteční úvěr?**

- Ano, vím, ale žádný nevyužívám
- Ano, vím, využívám
- Ne, nevím, co hypoteční úvěr znamená

#### **Jaká tři kritéria jsou pro Vás rozhodující, abyste si hypotéku sjednali?**

- Úrok
- Poplatky
- Délka fixace
- Procentuální krytí hodnoty nemovitosti. (např. 100%, 95%)
- Výše měsíční splátky
- Délka splácení
- Jiné

#### **Napište prosím Váš názor, jak byste si představovali svou ideální hypotéku.**

##### **Maximálně tři preference.**

- Možnost mimořádné splátky kdykoliv
- Možnost měnit kdykoliv výši fixace
- Kdykoliv doplatit hypotéku (i v průběhu fixace)
- Kdykoliv měnit výši měsíční splátky
- Záruka nejnižší úrokové sazby
- Měnit den splátky
- Možnost převodu zástavy
- Splátkové prázdniny
- V průběhu splácení navýšit hypotéku a peníze použít na cokoliv
- Jiné

### **Demografické údaje**

#### **Váš věk?**

- 18 -30
- 31 – 45
- 46 – 60
- 60 a více

**Jste?**

- Žena
- Muž

**Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Výuční list
- Výuční list s maturitou
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Bakalářské vzdělání
- Magisterské vzdělání

**Momentálně**

- Studuji
- Pracuji
- Jsem v penzi
- Jsem nezaměstnaný