

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2012**

**KATEŘINA SLEZÁKOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Strategická analýza ING Retail Bank

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

říjen/2012

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Slezáková / PE27

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Josef Krause, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 10. 7. 12, Dobřichovice

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**STRATEGICKÁ ANALÝZA ING  
RETAIL BANK**

Strategic analysis of ING Retail Bank

Autor: Kateřina Slezáková

## **Souhrn**

Cílem této bakalářské práce je provedení strategické analýzy ING Retail Bank. Práce si klade za cíl provést externí i interní analýzu vybraného podniku, shrnout závěry ve SWOT analýze a v závěru uvést doporučení pro budoucí vývoj podniku. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy a principy z oblasti strategie a strategické analýzy. Teoretická část se bude zabývat obecnými charakteristikami. Jsou zde uvedeny analytické metody a nástroje k provedení analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a také jsou zde nastíněny postupy jednotlivých typů analýz. V praktické části jsou teoretické poznatky a vybrané metody jednotlivých analýz aplikovány na příkladu konkrétního podniku s cílem zpracovat strategickou analýzu tohoto podniku. Analytická část práce se zaměří na oblasti analýzy vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Provedená strategická analýza by měla pomoci odhalit slabé a silné stránky vybraného podniku. Nalézt příležitosti a identifikovat hrozby, které prostředí firmy přináší. Tyto poznatky jsou shrnuty v provedené SWOT analýze, která je výstupem analytické části práce a na základě které jsou formulována doporučení, která by měl management podniku vzít v potaz při tvorbě strategických cílů a strategie podniku.

## **Summary**

The aim of this thesis is to implement the strategic analysis of ING Retail Bank. The thesis focuses on external and internal analysis of the selected company, summarize the conclusions in the SWOT analysis and finally give recommendations for future development of the company. The thesis is divided into two parts.

The theoretical part explains the basic concepts and principles of strategy and strategic analysis with the general characteristics. The analytical methods and tools required for internal and external analysis are also presented in this part of thesis. In the analytical part of the thesis is theoretical knowledge applied to a particular company to handle the strategic analysis of the business.

The analytical part is focused on the analysis of external and internal environment of the company. Implemented strategic analysis should help to identify the strengths and weaknesses, to find opportunities and to identify threats to the company. These findings are summarized in the SWOT analysis, which is the output of the analytical work. On

the basis of which recommendations are formulated that company management should take into account in the drafting of strategic objectives and business strategy.

**Klíčová slova:**

Strategická analýza, strategie, interní analýza, externí analýza, SWOT analýza.

**Keywords:**

Strategic analysis, strategy, internal analysis, external analysis, SWOT analysis,.

**JEL Classification:**

L11 - Production, Pricing, and Market Structure; Size Distribution of Firms

L190 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: Other

L290 - Firm Objectives, Organization, and Behavior: Other

L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Slezáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika (Management lidských zdrojů)
Studijní skupina:	PE 27
Název BP:	Strategická analýza ING Retail Bank
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Strategická analýza, strategické cíle a strategie</li><li>2.2 Nástroje externí analýzy</li><li>2.3 Nástroje interní analýzy</li></ol></li><li>3 Analytická/praktická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti ING Retail Bank</li><li>3.2 Analýza makro okolí podniku</li><li>3.3 Analýza odvětví</li><li>3.4 Analýza vnitřního prostředí podniku</li><li>3.5 SWOT analýza</li><li>3.6 Formulace doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li><li>5 Literatura</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. <i>Strategická analýza</i>, 2.přepřacované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 136 s. ISBN 80-7179-367-1</p> <p>KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. <i>Strategický management</i>. Praha VŠE, 2003. 208 s. ISBN 80-245- 0504-5</p>

	<p>KERKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2.vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.</p> <p>PORTER, Michael E. Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.</p>
Vedoucí BP:	Ing. Josef Krause, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne \_\_\_\_\_



# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	1
2.1 Strategie, strategické řízení a strategická analýza.....	1
2.2 Externí strategická analýza .....	5
2.2.1 Analýza makroprostředí .....	6
2.2.2 Analýza mikroprostředí organizace.....	9
2.3 Interní strategická analýza .....	13
2.4 SWOT analýza.....	15
3 Analytická/praktická část práce.....	18
3.1 Představní společnosti ING Retail Bank ČR.....	19
3.2 Analýza makroprostředí ING Bank .....	22
3.3 Analýza mikroprostředí ING Bank.....	27
3.4 Analýza vnitřního prostředí ING Bank.....	31
3.5 SWOT analýza ING Bank .....	35
4 Závěr.....	38
Literatura.....	39
Přílohy .....	41

## **Seznam zkratek**

ČNB

Česká národní banka

ČBA

Česká bankovní asociace

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Predikce makroekonomického vývoje dle ČBA.....	25
--	----

## **Seznam grafů**

Graf 1 Historický vývoj úrokové sazby .....	23
---	----

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Místo strategie .....	3
Obrázek 2 Základní strategický plánovací model .....	4
Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví .....	10
Obrázek 4 Matice SWOT .....	17
Obrázek 5 ING Group celosvětově .....	20
Obrázek 6 Využívání finančních produktů pro účely spoření .....	30

# 1 Úvod

V dnešním globalizovaném světě, kdy se společnost neustále dynamicky vyvíjí, se firmy musejí vypořádávat s mnohými změnami. Budoucnost se stala permanentní nejistotou a tržní prostředí klade na jednotlivé podniky stále vyšší nároky. Již nestačí na případné změny pouze čekat a spoléhat se na to, že se s nimi firma ve chvíli jejich příchodu vyrovná. Konkurenční výhodu může podnik v dnešním turbulentním tržním prostředí získat jedině tak, že se bude snažit možné zvraty trhu předvídat a připraví se na ně dopředu. Cestou k úspěchu se tak stává plánování, a to ne ledajaké ale plánování na strategické úrovni. Firma si musí být vědoma, kam ve svém snažení směřuje, jaké překážky ji mohou na cestě k cíli potkat a naopak jaké příležitosti, které ji trh může poskytnout, by ji mohly posunout dál. Každá firma, která chce na trhu dlouhodobě prosperovat, se tak v dnešní době musí zaměřit na vytvoření správné strategie a soustředit se na její následování díky efektivnímu strategickému řízení.

*(pozn. pro budoucí rozpracování: v úvodu rozvést proč jsem si téma vybrala, co bude obsahem teoretické části, co je cílem praktické části... jaké postupy použiji k dosažení cíle)*

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

### 2.1 Strategie, strategické řízení a strategická analýza

Co vlastně pojem strategie znamená? Management si tento pojem vlastně vypůjčil z oblasti vojenství, kde je jeho původ. Nejzákladnější definicí pojmu strategie je definice dle Keřkovského a Vykypěla, kteří definují pojem strategie jako „*soubor strategických cílů a odpovídajících strategických operací*“<sup>1</sup>. Pro lepší pochopení významu strategie jsou dále použity definice i dalších autorů.

Strategie je neustále se vyvíjející se proces, jenž by měl podnik dovést ke stanoveným cílům a současně při tom využívat jeho předností a připravit jej na možné problémy.

---

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. ?

Smyslem strategie je snaha získat a udržet si konkurenční výhodu, která je cestou vedoucí k úspěchu podniku na trhu. Hlavním úkolem strategie je správně zvolit, které potřeby zákazníků chce firma uspokojovat, protože nelze uspokojit všechny spotřebitele.<sup>2</sup> Ke tvorbě strategie je potřeba přistupovat systematicky. Jedná se o složitý proces, kdy je potřeba analyzovat vnější faktory působící na podnik s ohledem na stav podnikových zdrojů a schopností a to v podmínkách nejistého tržního prostředí.<sup>3</sup>

Strategie je často chápána jako *"přípravenost podniku na budoucnost"*<sup>4</sup>, což uvádí i Dedouchová, která dále upřesňuje, že strategie formuluje dlouhodobé cíle podniku v souladu s potřebami podniku, jeho zdroji a schopnostmi. Strategii je nutno formulovat i s ohledem na změny v okolí podniku.

Definice strategie je úkolem pro top management firmy, který formuluje strategii vždy pro horizont několika let a zajišťuje tak tzv. strategické řízení. Strategické řízení je zejména otázkou organizování a plánování. Mezi další z hlavních úkolů strategického řízení patří i stanovení poslání tzv. mise, vize a strategických cílů. Strategický management by měl být tedy *„... nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končící formulací různých variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“*<sup>5</sup>

Poslání lze přirovnat k heslu nebo mottu, které podnik vystihuje a formuluje tak základní funkci podniku a důvod proč podnik existuje, co a pro koho a jak by chtěl na trhu dělat. Poslání většinou vyjadřuje *základní představy vlastníků podniku a vyjadřuje, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci, jaké potřeby a jakými produkty bude podnik tyto potřeby svých zákazníků uspokojovat.*<sup>6</sup> Dobře formulované poslání by mělo motivovat zaměstnance a vzbuzovat důvěru a pozitivní povědomí o firmě na trhu.

---

<sup>2</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. (2006) *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, str. 1-9

<sup>3</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. (2006) *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, str. 4

<sup>4</sup> DEDOUCHOVÁ, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, str. 1

<sup>5</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. 6

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. ?

Vize je jakousi představou, kam by podnik měl v budoucnosti směřovat. Vize je o něco konkrétnější než poslání. Definuje kam by strategie měla podnik dovést a určuje tak směr, kterým by se měl podnik ubírat. Správně stanovená vize by měla být pro všechny srozumitelná, určená tak aby se s ní všechny zainteresované strany dokázaly ztotožnit. Pokud je vize správně komunikována a vysvětlena může mít dokonce motivační charakter a například odůvodnit nepopulární rozhodnutí. Rozdíl mezi vizí a posláním vystihuje Charvát: „*Vize představuje budoucí chování organizace. Poslání musí odrážet stávající realitu, vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází.*“<sup>7</sup>

Žádná strategie by nemohla být efektivně naplňována bez stanovení strategických cílů. Cíle definují konečný žádoucí stav. Cíle jsou výsledek, kterého by strategie měla dosáhnout. Strategie se tak stává cestou vedoucí k dosažení cíle. Při stanovování cílů je důležité mít na paměti, že správně stanovený cíl dodržuje určitá pravidla zkráceně nazývaná SMART. Tato zkratka vychází z anglických slov vyjadřujících, že cíle musí být srozumitelné, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově definované.

Vize, mise, strategie a strategické cíle musí podnik stanovit tak, aby šli ruku v ruce a měla by mezi nimi panovat určitá provázanost, kterou znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 1. – Místo strategie



Zdroj: Charvát, Firemní strategie pro praxi, 2006

Před určením strategie je potřeba učinit jeden velmi důležitý krok, a to ujistit se, že zvolená strategie je tou správnou strategií, která je v souladu s vnitřním i vnějším prostředím podniku. Tímto krokem je provedení strategické analýzy. Strategie se tedy

---

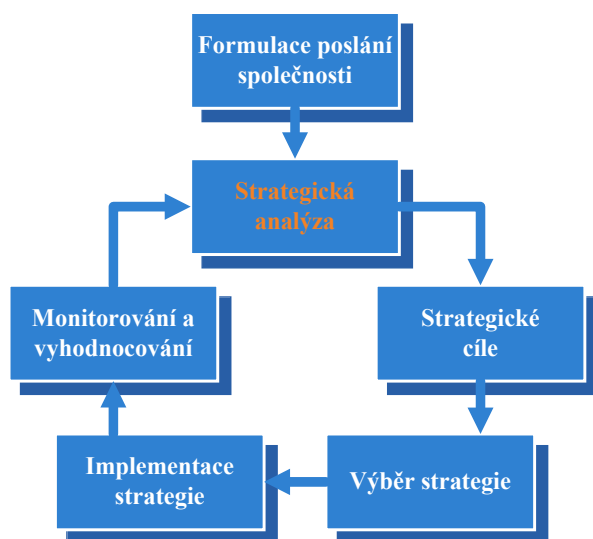
<sup>7</sup> CHARVÁT, J. (2006) *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, str. 29



formuluje až na základě závěrů učiněných v rámci strategické analýzy. S tím, že: „*cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“<sup>8</sup>

Strategická analýza probíhá ve dvou úrovních, a to vnější a vnitřní. Zaměřuje se tedy na vnitřní prostředí podniku a tento pohled propojuje s pohledem na vnější okolí podniku. V průběhu strategické analýzy je důležité nalézt klíčové faktory a souvislosti, které mohou mít vliv na budoucí vývoj podniku, a to jak vliv pozitivní tak možný negativní dopad. Strategická analýza je postup, při kterém se sbírají jednotlivé údaje. Tyto údaje se pak spojují v jednotlivé celky a závěry se dělají až nad těmito celky. Cílem strategické analýzy tak je, vytvořit jakýsi ucelený přehled o silných a slabých stránkách podniku, které vycházejí z poznání vnitřního prostředí podniku. Strategii však nelze vybudovat pouze na základě poznání podniku, ale slabé a silné stránky podniku je vždy nutné dát do souvislosti s vnějším okolím a zhodnotit možné příležitosti, které trh nabízí, ale také hrozby, kterým může podnik v budoucnu čelit. Jak tedy vlastně probíhá proces strategického řízení? Jaké má fáze a jaké jsou mezi nimi návaznosti? Odpověď na tyto otázky je graficky znázorněna v následujícím obrázku základního strategického plánovacího modelu.

Obr.č .2 – Základní strategický plánovací model



Zdroj: Bělohlávek (2001)

<sup>8</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. (2006) *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, str. 9

Jak je patrné podnik si nejdříve musí stanovit, jaký je důvod jeho existence. Poté je potřeba, aby management vytyčil, kam podnik spěje, jakých cílů a cílového stavu by mělo být dosaženo. Poté proběhne strategická analýza, na základě které se formuluje vhodná strategie. Ze strategické analýzy nevystoupí pouze jediný vhodný závěr nebo směr. Závěry strategické analýzy určují možné směry. Je pouze na managementu podniku, který konkrétně směr je nejvíce v souladu se směřováním firmy. Ve chvíli, kdy je zvolena optimální strategie by se mohlo zdát, že je vyhráno. Výsledek však záleží i na úspěšné implementaci strategie, v rámci které je potřeba strategii správně zasadit jak do firemní kultury, tak ji implementovat do všech úrovní řízení a určit i taktické a operativní cíle. Možná ještě nebylo zmíněno, a proto je potřeba zmínit, že strategie je živý organismus. Situace rozhodně nefunguje tak, že podnik projde fází analýzy a stanoví si strategii, se kterou nadále pracuje. Tato strategie je na úrovni dílčích otázek neustále přehodnocována a přizpůsobována aktuálnímu dění. Ani životnost celé strategie není navěky. Podnik i jeho okolí se neustále vyvíjí, a proto i zvolená strategie má určitou životnost a je formulována s ohledem na to, tedy pouze na určený časový úsek.

## **2.2 Externí strategická analýza**

Každý podnik je zasazen do určitého prostředí. Toto prostředí podnik a jeho budoucí vývoj do značné míry ovlivňuje. Okolí podniku je velmi rozsáhlé a navíc se neustále vyvíjí a mění. Ne však všechny faktory okolí mají na podnik vliv. Externí analýza tedy zjišťuje, které faktory okolí by mohly podnik ovlivnit a ty pak dále analyzuje. Prvním úkolem externí analýzy tedy je správně určit okolí podniku a určit do jaké šířky a hloubky by měla externí analýza zasahovat. Cílem externí analýzy je učinit nad nalezenými klíčovými faktory závěry, určit jejich míru vlivu dopadu na podnik a možný budoucí vývoj a zjistit tak, jakých příležitostí by mohl podnik ve svém okolí využít a naopak identifikovat jaké hrozby možný budoucí vývoj okolí skýtá. Díky těmto znalostem podnik dokáže pružněji reagovat na změny přicházející z okolí a získává tak konkurenční výhodu. Některé faktory může podnik do určité míry ovlivnit, na většinu ostatních se však může jedinečně připravit. V rámci externí analýzy se dle blízkosti podniku rozlišuje prostředí na makroprostředí podniku a samotné prostřední podniku. Jindy označováno obecné a oborové okolí.

## 2.2.1 Analýza makroprostředí

U prvků makroprostředí je typické, že je podnik nemůže nijak ovlivnit a dokonce se často stává, že prvky makroprostředí působí na podnik pouze zprostředkovaně. Makroprostředí podniku lze chápat na několika úrovních a to na mezinárodní, národní a regionální. Nejblíže jsou podniku prvky regionálního prostředí. S rostoucí globalizací společnosti však stále více roste vliv mezinárodního prostředí.

Makroprostředí podniku je tvořeno celou řadou různých faktorů jako jsou ekonomické, legislativní, sociologické, politické, demografické, ekologické a technologické vlivy.

Mezi základní čtyři skupiny jsou však počítány politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Tyto faktory mohou být rozšířeny o legislativní vlivy. Takový model je pak nazýván SLEPT analýza.<sup>9</sup>

Vzhledem ke svému rozsahu si práce neklade za cíl uvést všechny možné přístupy k jednotlivým druhům strategickým analýz nicméně v rámci hlavního rozdělení strategické analýzy bude uveden a více rozpracován vždy aspoň jeden přístup.

### PEST analýza

Jak už bylo naznačeno jednou z nejvyužívanějších analýz makroprostředí organizace je tzv. PEST analýza nebo její modifikace. Název této analýze dala počáteční písmena jednotlivých makroekonomických faktorů, které analyzuje. „*Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídaní a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Není nutné procházet a analyzovat všechny uvedené faktory. Na organizaci má obvykle vliv jen několik nejdůležitějších sil.*“<sup>10</sup>

Dle Kováře je provádění PEST analýzy nejefektivnější za použití postupu, který navrhuje metoda zvaná uskutečňovat MAP<sup>11</sup>. Tento postup navrhuje rozložit analýzu do 3 na sebe navazujících kroků:

---

<sup>9</sup> KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. (2002) *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: Computer Press, str. 37

<sup>10</sup>KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. (2002) *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: Computer Press, str. 38

<sup>11</sup> KOVÁŘ, F. (2007) *Strategický management*. Praha: ?, str. ?

- M - monitorování, identifikace faktorů
- A - analýza jejich dosavadního působení
- P - predikce vývoje

Politické faktory jsou jedním z dobrých příkladů toho, jak globalizace společnosti ovlivňuje podobu strategické analýzy. Od chvíle vstupu České republiky do Evropské unie jsou to i evropské zákony a legislativa, která mají vliv na podobu národní politické situace. Nejsou to pouze vlastní zákony, vyhlášky a právní normy, které mají vliv na situaci podniku, ale je to také celková politická situace, stabilita vlády, která podnik ovlivňuje. Vládní politika má velký vliv na ekonomický vývoj země. Už samotný politický režim demokratický nebo totalitní určuje, jak bude ekonomika země vypadat např. určuje formu vlastnictví, stupeň řízení trhu a míru zásahů vlády nebo otevřenost ekonomiky země vůči jejímu zahraničí, míru exportu a importu.

Stát určuje nejen zákony, ale ovlivňuje např. i daně a daňovou politiku, cla nebo dotace, subvence, podpory, vytváří pravidla konkurenčního prostředí, stanovuje formu a míru investičních pobídek, dále určuje různé regulace a limity. Jako příklad lze uvést např. určování výše minimální mzdy a výše podpory v nezaměstnanosti, které má vliv na politiku zaměstnanosti a na jednotlivé podniky.

Stát je také jedním z důležitých hráčů na trhu práce. Figuruje jako investor a spotřebitel, který díky výdajům ze státního rozpočtu a zajišťování veřejných statků a zadáváním veřejných zakázek tvoří na trhu podstatnou část poptávky. Vláda potažmo stát se podílí také na určení kvality pracovní síly díky tomu, že zajišťuje školství, zdravotní a sociální systém.<sup>12</sup>

Ekonomické faktory popisují stav ekonomiky dané země a celého světa. Ekonomických faktorů je nepřehledné množství a jejich vliv na podnik je nesporný. U ekonomických faktorů je důležitý hlavně jejich budoucí vývoj a jeho co nejpravděpodobnější predikce.

---

<sup>12</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. 41

Podle Dedouchové mají největší vliv čtyři základní makroekonomické ukazatele<sup>13</sup>:

- *Míra ekonomického růstu* – když se ekonomice daří roste spotřeba a tudíž i zisk firem. Pokud se naopak ekonomice nedaří rostou konkurenční tlaky.
- *Úroková míra* – od výše úrokové míry se odvíjí náklad, který firma má, když si půjčuje finanční prostředky pro své investiční záměry.
- *Směnný kurs* – má vliv na konkurenceschopnost výrobků v zahraničí.
- *Míra inflace* – vysoká inflace zpomaluje ekonomický růst, omezuje ochotu investovat a znehodnocuje výnosnost investic.

Kromě již vyjmenovaných faktorů je potřeba uvést další, které také mohou mít vliv na firmy, jedná se o stádium hospodářského cyklu tuzemské a světové ekonomiky, míru nezaměstnanosti, mzdové náklady, peněžní zásoba, ceny hlavních energií a surovin, zahraniční konkurence nebo změny cen a zdrojů surovin.

Podnik ovlivňují i tzv. sociálně demografické faktory, které ovlivňují např. poptávku na trhu zboží nebo služeb nebo nabídku na trhu práce. Mezi sociálně demografické faktory patří zejména vlivy týkající se společnosti jako např. životní styl a životní úroveň, demografické rozvrstvení společnosti, věková struktura populace, úroveň kvalifikovanosti a vzdělanosti, mobilita pracovní síly, charakter a preference spotřeby populace, rozdělení příjmů, náboženství, hodnoty a postoje.

Technické a technologické vlivy nemají na všechny podniky stejný dopad. U tohoto faktoru závisí na tom, jak je podnik vyspělý a do jaké míry je závislý na inovacích. Mezi tento typ faktorů patří např. míra a umístění výdajů na vědu a výzkum, míra investic do techniky, vzdělávání a informačních a databázových sítí, rychlost rozvoje, četnost nových vynálezů, objevu a technologii a rychlost zastarávání technologií. U technologických vynálezů je důležité si uvědomit, že ne každý nápad musí znamenat

---

<sup>13</sup> DEDOUCHOVÁ, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, str. 42

konkurenční výhodu a zvýšení hospodářského výsledku. Je potřeba zvážit náklady na jeho implementaci versus jeho přínos.

V posledních letech získávají stále více na důležitosti i ekologické faktory. Jak již bylo zmíněno setkáváme se tak stále častěji s pojmem PESTLE analýzy rozšířený o legislativní a ekologické faktory. Dnešní společnost si začíná uvědomovat svůj dopad na životní prostředí. Proto se v legislativách mnoha států začínají objevovat zákony, které limitují podniky v znečišťování, omezují emise nebo přímo výrobu či spotřebu neobnovitelných zdrojů. Pro mnohé podniky se otvírá nová oblast podnikání věnující se recyklaci, využití odpadů, hledání alternativních zdrojů energie apod.

## 2.2.2 Analýza mikroprostředí organizace

Do bezprostředního okolí podniku patří vlivy, které působí na podnik přímo. Často jsou to vlivy, které působí na celé odvětví, do kterého podnik patří. Mezi tyto vlivy patří např. zákazníci, konkurenti, dodavatelé, zaměstnanci atd. Změnám okolních vlivů se podnik musí neustále přizpůsobovat tak, aby byl zůstal významnou součástí odvětví a mohl si tak zajistit stálý ekonomický růst.

Porterův model pěti sil

Strategie podniku se odvíjí bezesporu dle konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Management podniku musí důkladně zmapovat konkurenční prostředí. Není to však jen konkurence, která má vliv na podobu odvětví. Mezi jeden z nejvyužívanějších nástrojů pro analýzu oborového okolí podniku patří model pěti konkurenčních sil, který navrhl Michael Porter. Strategickou pozici firmy v odvětví dle Portera určuje zejména 5 níže vyjmenovaných sil:<sup>14</sup>

**1. Vyjednávací vliv zákazníků**

**2. Hrozba substitučních výrobků**

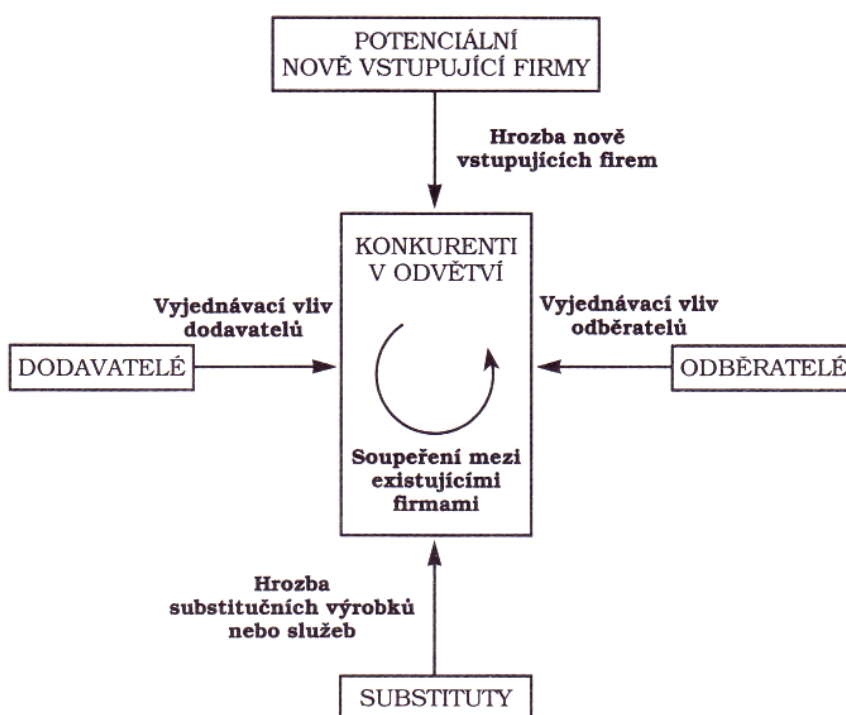
---

<sup>14</sup> PORTER, M. E. (1994) *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, str. 5-6

3. Vyjednávací vliv dodavatelů
4. Hrozba nově vstupujících firem
5. Soupeření mezi existujícími firmami

Tyto výše uvedené síly tedy působí na podnik a ovlivňují chování konkurentů a míru konkurence na daném trhu a zisk dosahovaný v odvětví. Model schematicky znázorňuje i následující obrázek.

Obrázek č. 3: Hybné síly konkurence v odvětví



Pramen: PORTER, M. (1994) *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, str. 4.

#### Vyjednávací vliv zákazníků

Odběratelé mají zájem na co nejnižších cenách za co nejkvalitnější zboží s co nejvyšším množstvím služeb. Vyjednávací síla zákazníka roste s podílem na celkovém odbytu prodejce. Čím silnější zákazník, tím větší tlak na tyto atributy a větší hrozba pro firmu, protože tlak na zvyšování výrobních nákladů a snižování cen není dle

Dedouchové dlouhodobě udržitelný.<sup>15</sup> Síla odběratele roste s možností snadného přechodu ke konkurenci, s mírou citlivosti na změnu ceny, v situaci kdy zákazník nerozlišuje rozdíly v kvalitě a zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky, existují dostupné substituty, které jsou levnější. *„Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže: zákazník je velkým, případně významným zákazníkem, zákazník může celkem snadno předjít ke konkurenci, zákazník má k dispozici potřebné tržní informace, zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny.“*<sup>16</sup> Pozici podniku ovlivňuje i množství odběratelů, jelikož odběratelé tvoří poptávku, jejich změna ovlivní i cenu, kterou může podnik požadovat za svoji produkci.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Na podnik má vliv i síla dodavatelů, protože ti za určitých okolností určují cenu vstupů, a tak ovlivňují zisk firmy a ziskovost celého odvětví. Počet dodavatelů a počet odběratelů určuje cenu dodávky s tím, že platí čím více dodavatelů pro menší množství odběratelů, tím nižší síla dodavatelů a tudíž nižší cena. Síla dodavatelů se snižuje také s neexistencí bariéry změny dodavatele a s možností substituce. Síla vlivu dodavatelů naopak roste s důležitostí vstupu pro výrobu firmy a neexistencí substitutu. Podnik by se tedy měl snažit nebýt závislý na jediném dodavateli.

#### Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky, které jsou vzájemně zaměnitelné, nahraditelné. Pro firmu by byl ideální stav neexistence substitutů, což je takřka ve všech odvětvích stav nereálný. Substituce mohou dokonce přesahovat hranice odvětví. Hrozbou není pouze samotná existence substitutů, ale rozhoduje také informovanost zákazníků o substitutech. Míru hrozby substitutů ovlivňují faktory jako výše cen substitutů, míra diferenciací substitutů obsahující srovnání kvality substitutů a náklady potřebné na změnu výrobku a dodavatele.

*„Ohrožení substitucí může nabývat různých forem: substituce produkt místo produktu, substituce potřebného novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt*

---

<sup>15</sup> DEDOUCHOVÁ, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, str. 22

<sup>16</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. 46



nebo službu nadbytečnou, obecná substituce nastává v okamžiku, kdy produkty nebo služby soutěží o poptávku.<sup>17</sup> Podnik by se měl proti substitutům bránit a ve svých zákaznických budovat loajalitu nebo je vázat pomocí smluv.

### Hrozba nově vstupujících firem

Tuto hrozbu nesou podniky, které zvažují vstup do daného odvětví. Pokud tyto podniky nakonec do odvětví vstoupí, vzniknou z nich noví konkurenti. Vyšší riziko vstupu nových konkurentů tedy znamená hrozbu pro ziskovost odvětví a snížení tržního podílu. Nový konkurent může zavést nové technologie a tím pádem vyrábět za nižší cenu, a snížit tím ceny i u stávajících výrobců. Nízké riziko naopak představuje pro podniky uvnitř odvětví výhodu a možnost vyššího zisku.<sup>18</sup>

To, jestli hrozí vstup nových konkurentů závisí zejména na následujících faktorech, které uvádí Porter<sup>19</sup>. Jednak je to vysoká výše výnosů z rozsahu, která vstupujícím konkurentům, kteří ze začátku nebudou schopni realizovat takové množství produkce, může působit problémy. Znevýhodnění nově vstupujících může vyplynout i z jiného nákladového znevýhodnění závislého na době strávené v odvětví. Dále rozhoduje diferenciací produktu. Pokud je produkt diferenciován může vzniknout věrnostní element, který je pro nové konkurenty nákladné zlomit. Velkou vstupní bariérou také je potřeba kapitálu, který musí firma při vstupu do odvětví investovat např. náklady na výzkum, reklamu, výrobní zařízení apod. Náklady přestupu pro zákazníky při volbě dodavatele jsou dalším faktorem, který přímou úměrou ovlivňuje složitost vstupu firmy do odvětví. Pro vstup do odvětví je důležitá i přístupnost k distribučním kanálům. O vstupu nových firem do odvětví rozhoduje i vládní politika, která může odvětví regulovat pomocí různých licencí apod.

### Soupeření mezi existujícími firmami

Na trhu daného odvětví je běžné a nevyhnutelné, že konkurenční firmy soupeří o svoji co nejlepší pozici. Míra soupeření a konkurence určuje ziskovost odvětví. Platí, že čím

---

<sup>17</sup> JOHNSON, G., SCHOLLES, K. (2000) *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer press, str. 105

<sup>18</sup> DEDOUCHOVÁ, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, str. 18

<sup>19</sup> PORTER, M. E. (1998), str. 7-13

vyšší je konkurence, tím ziskovost odvětví klesá. Konkurenční boj se sestává například z cenového nebo reklamního boje, zavádění nových nebo lepších výrobků na trh, zlepšování dodatkových služeb. Cenový boj tlačí na snížení ceny. Reklamní boj může zvýšit celkovou poptávku po výrobku v daném odvětví. Konkurenční boj nelze chápat pouze negativně. Má spoustu pozitivních dopadů jako tlak na zavedení co nejkvalitnějšího výrobku s co nejnižšími náklady. Míru soupeření určuje hned několik faktorů, a to jednak počet a velikost konkurentů a velikost jejich tržního podílu, pak také tempo růstu trhu, podoba a intenzita překážek při vstupu a výstupu z odvětví, výše fixních nákladů a nebo diferenciací produktu. Obecně platí například že, čím diferenciovanější produkt, tím jsou konkurenční tlaky nižší, čím rychlejší růst trhu, tím nižší rivalita. Vysoká konkurence je na trhu mnoha stejně velkých konkurentů. Počet a struktura konkurentů ovlivňuje trh natolik, že se i dle těchto kritérií rozlišuje tržní uspořádání na monopol, oligopol, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci. Tyto uspořádání se pak kromě počtu konkurentů liší způsobem, jakým je tvořena cena. Tedy jestli firma cenu tvoří nebo přijímá.

### **2.3 Interní strategická analýza**

Úkolem interní analýzy je získat informace o vnitřních zdrojích, schopnostech a možnostech podniku. Výhodou vnitřního prostředí podniku je to, že organizace má možnost jej ovlivnit a řídit. Proto je velmi důležité, aby se management firmy zaměřil i na vnitřní analýzu a identifikoval oblasti, které potřebuje vylepšit a posílit a naopak oblasti, na kterých by mohl vybudovat svoji konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu je potřeba provést zejména audit významných vnitřních faktorů podniku jako je marketing, distribuce, pracovní zdroje, finanční zdroje atd.

Základním stavebním kamenem podniku jsou jeho zdroje. Označením podnikové zdroje se rozumí vstupy, které podnik potřebuje pro výrobu a prodej zboží a služeb. Mezi podnikové zdroje se počítají zaměstnanci, finance, vybavení a zařízení, know how a všechny ostatní znalosti. Díky důkladné analýze může podnik zjistit, které zdroje jsou strategicky významné a znamenají výhodu.

## Analýza interních zdrojů podniku

Mezi nejčastější analýzy, používané při analýze interního prostředí podniku, proto patří analýza interních zdrojů podniku, která zjišťuje stav zdrojů výroby, marketingu, pracovních sil a finančních zdrojů.

Faktory vědecko-technického rozvoje zhodnocují, jak podnik přistupuje k výsledkům a výstupům z této oblasti, jestli využívá nové vynálezy a pokroky vědy ve své strategii, jestli do této oblasti investuje a jestli výzkum a vývoj probíhá v rámci podniku se zaměřením na inovaci stávajících výrobků nebo vývoj nových výrobků atp. Mallya uvádí tři přístupy firem k technickému rozvoji: ofenzivní inovátoři – malé firmy, které investují do výzkumu a vývoje, defenzivní následníci – velké firmy, které se učí z chyb inovátorů a defenzivní imitátoři, kteří zdokonalují současné výrobky.<sup>20</sup>

Marketingové a distribuční faktory mají velmi významný vliv na podnik. Rozhodující je v jakém rozsahu se podnik marketingu věnuje a jakým směrem je jeho marketingová strategie orientována. Mezi tyto faktory patří například kvalita výrobků a služeb, cena výrobků, komunikace, balení výrobků, distribuční kanály, propagace, servis a další služby, ale také podíl firmy na trhu, struktura konkurence, vztah s klíčovými zákazníky, účinnost reklamy atd. Mezi nástroje marketingu patří zejména reklama, public relations, direct marketing – tedy přímý prodej nebo osobní prodej a mnohé další podpory prodeje. Přístup ke konceptu marketingového mixu je jedním ze způsobů, kterým lze popsat, jak podnik přistupuje ke své strategii v oblasti marketingu.<sup>21</sup> Marketingový mix je tvořen nástroji, které ovlivňují poptávku a mezi tyto nástroje patří produkt, cena, distribuce a komunikace.

Situaci podniku určují i faktory podnikových a pracovních zdrojů. Zejména lidský kapitál je jednou z určujících složek podniku, o kterou by měla každá firma pečovat. Mezi faktory, které podnik ovlivňují patří kvalita a kvalifikovanost zaměstnanců, jejich produktivita, pracovní klima, firemní kultura, motivace zaměstnanců, vztahy na pracovišti, ale patří sem také například image a prestiž podniku a tzv. goodwill, který je vyjádřením dobré pověsti, dobré značky.

---

<sup>20</sup> MALLYA, T. (2007) *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha: Grada Publishing, str. 54-55

<sup>21</sup> DEDOUCHOVÁ, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, str. 38

Výrobní faktory a řízení výroby ovlivňují zejména výši nákladů podniku. Výrobní faktory lze členit na hmotné a nehmotné. Mezi výrobní faktory lze počítat i lidské a finanční zdroje. Při analýze těchto faktorů je potřeba zaměřit se zejména na otázky úrovně výrobních nákladů, dostupnosti výrobních kapacit, pružnost výroby, efektivnost využití výrobních faktorů, spolehlivost, zastaralost a výkon výrobních zařízení, úroveň procesů řízení výroby.

Další důležitou součástí analýzy vnitřních zdrojů podniku je finanční analýza. Přehled o situaci podniku si nelze utvořit pouze na základě tzv. měkkých dat. Je důležité dát slovo i číslům a zjistit, jaký je stav a struktura finančních zdrojů. Cílem finanční analýzy je tedy posoudit zdraví podniku z pohledu financí. Finanční zdroje jsou tvořeny vlastním nebo cizím kapitálem. Finance lze chápat jako potenciál podniku a strategie musí být volena vždy tak, aby byla v souladu s finančními možnostmi podniku. Před každým větším investičním záměrem by si podnik měl analyzovat svoji finanční situaci. Data pro tuto analýzu lze získat z účetních výkazů jako jsou rozvaha nebo výkazy zisku a ztráty. Finanční analýza se provádí nejčastěji vyhodnocením a srovnáním různých finančních ukazatelů. Mezi nejčastěji využívané patří např. ukazatele likvidity, ukazatele rentability nebo ukazatele zadluženosti či návratnosti.

## **2.4 SWOT analýza**

V závěru strategické analýzy, po provedení externí analýzy a analýzy interního prostředí podniku, by vždy mělo dojít k shrnutí všech dílčích závěrů a klíčových faktů, které vyplývají z jednotlivých analýz, a k propojení těchto jednotlivých informací. K tomu slouží tzv. SWOT analýza, která je jakýmsi vyvrcholením strategické analýzy a přehlednou formulací učiněných závěrů.

Název SWOT analýzy byl odvozen z počátečních písmen anglických výrazů pro vyjádření slabých a silných stránek podniku (Strengths and Weaknesses) a příležitostí a hrozeb trhu (Opportunities and Threats). Přičemž slabé a silné stránky podniku jsou definovány na základě závěrů interní analýzy a přehled hrozeb a příležitostí trhu

vychází ze závěrů vytvořených díky provedení externí analýzy mikro a makrookolí podniku.<sup>22</sup>

Mezi silné stránky patří faktory, které mohou firmě přinést výhodu. Patří mezi ně například dobře nastavené interní procesy, kvalifikovaní zaměstnanci, kvalitní výrobky, technologie zajišťující nízké náklady výroby apod. Slabé stránky jsou naopak záležitosti, které by firma potřebovala zlepšit např. nedostatek kapitálu, špatné přizpůsobování se změnám nebo zastaralé vybavení. Mezi nejčastějšími hrozbami se objevuje vstup nové konkurence, špatná ekonomická situace nebo nestabilní legislativní prostředí. Naopak příležitosti na trhu vytváří růst trhu, vládní investice do vědy a výzkumu, možnost expandovat na nové trhy.

Jak již ale bylo zmíněno SWOT analýza nesmí být pouhým výčtem silných a slabých stránek a hrozeb a příležitostí. Přínosem SWOT analýzy je právě propojení vnitřního a vnějšího prostředí podniku a snaha vidět souvislosti a zaměřit se na vzájemné vazby těchto dílčích faktorů. Při sumarizaci hrozeb a příležitostí je tedy třeba ohodnotit i jejich sílu, pravděpodobnost a míru možného dopadu na podnik a předikovat jejich možný budoucí vývoj. Při identifikaci silných a slabých stránek podniku je pak naopak potřeba zhodnotit, které silné stránky mohou na trhu znamenat výhodu a které slabé stránky se v souvislosti s možnými hrozbami trhu jeví jako kritické. Cílem SWOT analýzy je pak identifikovat klíčové faktory úspěchu firmy a nalézt konkurenční výhodu. Při vytváření SWOT analýzy je důležité mít tyto cíle na paměti a řešit pouze relativní fakta se zaměřením na jejich objektivnost.<sup>23</sup>

*„SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie (corporate, business i funkční) by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.“<sup>24</sup>*

---

<sup>22</sup> DEDOUCHOVÁ, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, str. 50

<sup>23</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. 99.

<sup>24</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: [s.n.], str. 98-100.

V ideálním případě by SWOT analýza měla být prováděna na pravidelné bázi neboť interní prostředí podniku i okolí podniku se neustále vyvíjí. Výhodou pak také je možnost srovnání a určení vývoje v čase. Porovnáním jednotlivých analýz lze určit, jestli pozice podniku sílí nebo je vývoj negativní.

Na základě SWOT analýzy je definována strategie podniku. Existuje mnoho různých přístupů. Sedláčková zmiňuje následující strategické varianty<sup>25</sup>:

Strategie SO neboli „strategie využití“, která je založená na využívání silných stránek společnosti pro zhodnocení příležitostí, které externí prostředí nabízí. Tato strategie je jednou z nejpříznivějších a pro podnik znamená růst.

ST strategie neboli „strategie konfrontace“, která je založena na předpokladu, že organizace je dost silná na to, aby čelila hrozbám z okolí. Cílem pak je podpora silných stránek a snaha obrátit hrozby na příležitosti.

Strategie WO neboli „strategie hledání“ je přístupem, kdy podnik využívá příležitostí trhu tak, aby mohl minimalizovat své slabé stránky.

Strategie WT neboli „strategie vyhýbání“ je založena na snaze minimalizovat hrozby trhu i slabé stránky podniku současně. Jedná se o obranou strategii, která je využívána za nepříznivé situace.

**Obrázek č. 4: Matice SWOT**

Vnější faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
		1..... 2..... 3..... atd.
Příležitosti (O)	<b>WO strategie „hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie „využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T)	<b>WT strategie „vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie „konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Pramen: GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. (2010) *Analýza v rukou manažera*. str.

<sup>25</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. (2006) *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, str. 92-93

Mezi jinými přístupy lze najít na příklad další 4 alternativní druhy strategií, které uvádí autoři Košťan a Šuler<sup>26</sup>. Tito autoři rozlišují strategii stabilizace, expanze, omezení a strategii kombinovanou. Strategie stability se zaměřuje na zvyšování kvality postupů a zefektivnění činnosti, kdy nedochází k rozšíření portfolia nebo na jiné trhy. Podnik se snaží držet svoji pozici na trhu. Strategie expanze naopak počítá s růstem a zaváděním nových výrobků nebo na nových trzích. Jejím cílem je zvýšení podílu na trhu a zisku. Tato strategie je používána zejména na dynamických trzích a vyžaduje vyšší míru investic. Při strategii omezení často dochází k odstoupení od výroby některého z produktů nebo opuštění určité oblasti trhu. Tato strategie je většinou reakcí na špatnou situaci podniku nebo může být zvolena v případě očekávaných hrozeb. V praxi však nejčastěji firmy volí kombinaci těchto strategií. V tom případě se hovoří o strategii kombinované, kdy jsou jednotlivé strategie střídány v časových úsecích nebo jsou pro dílčí jednotky podniku zvoleny jiné přístupy.

### **3 Analytická/praktická část práce**

Cílem analytické části bakalářské práce je provedení strategické analýzy ING Retail Bank ČR (v textu dále označována také jako ING Bank) se záměrem určit silné a slabé stránky společnosti a zhodnotit možné příležitosti a hrozby vyplývající z okolního prostředí, které mohou významným způsobem ovlivnit její budoucí vývoj. Předmětem externí analýzy bude analýza makrookolí provedená formou PEST analýzy, dále pak analýza odvětví tedy bankovního trhu, která bude zpracována s pomocí Porterova modelu pěti sil. Obsahem interní analýzy bude pak vnitřní prostředí ING Retail Bank, jehož situace bude zhodnocena na základě analýzy vnitřních zdrojů podniku. Vyvrcholením analytické části práce bude souhrnné zhodnocení hlavních závěrů a klíčových faktorů v podobě SWOT analýzy.

---

<sup>26</sup> KOŠŤAN, P., ŠULER, O. (2002) *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: Computer Press, str. 89-91.

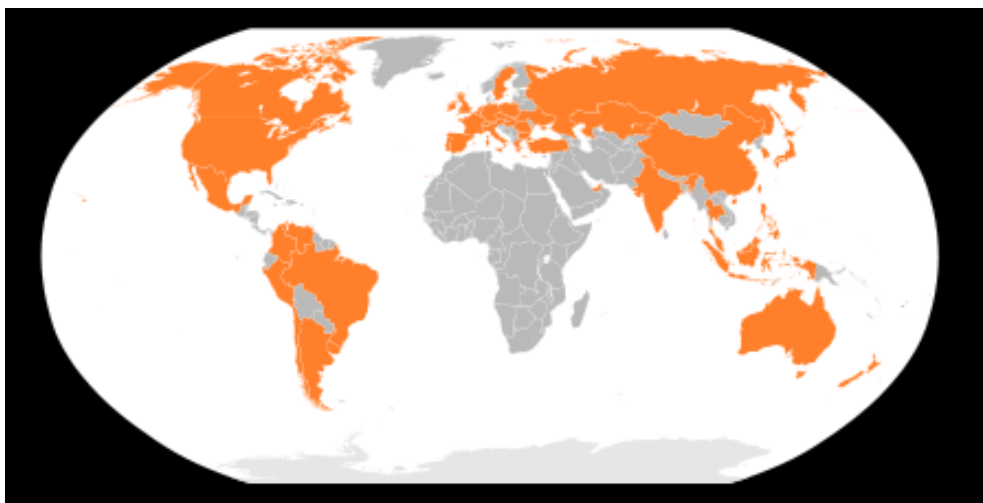
### 3.1 Představní společnosti ING Retail Bank ČR

ING Bank je součástí globální finanční instituce holandského původu ING Groep, která v současné době nabízí služby v oblastech bankovníctví, pojišťovnictví, správy aktiv a důchodového zabezpečení tak, aby co nejlépe splňovala potřeby a požadavky své široké klientské základny.

ING Groep je globální finanční skupina holandského původu s tradicí zavedenou od roku 1845 v oblasti bankovníctví, investování, životního pojištění a penzijního připojištění. V roce 1990 probíhalo vyjednávání o založení ING Group sloučením největší holandské pojišťovny Nationale-Nederlanden a bankovní skupiny NMB Postbank Groep. Sloučení do Internationale Nederlanden Groep proběhlo v roce 1991. Po tomto sloučení se ujal zkrácený název ING a společnost díky tomu ještě v téže roce zavedla svůj nový název ING Group N.V.

ING Group dnes působí ve více než 40 státech světa a stará se celkem o 85 milionů klientů.

Obrázek č.5 – ING Group celosvětově



Zdroj: *ING Bank*



ING Group zahájila svou činnost v bývalém Československu v roce 1992 jako ING Commercial Bank a pojišťovna Nationale Nederlanden. Pojišťovna Nationale Nederlanden byla tou dobou první zahraniční životní pojišťovnou na českém trhu. Od počátku vstupu na český trh se retailová část společnosti zaměřovala na životní pojištění jako na svůj core business a vybudovala rozsáhlou obchodní síť vázaných agentů. Od roku 2006 rozšířila své distribuční kanály o makléřské společnosti. V rámci pojišťovny působí od roku 1995 na našem trhu ING Penzijní fond, který dnes patří mezi nejvýznamnější penzijní fondy na trhu.

Stejně jako jiné instituce i ING Group postihla finanční krize a v roce 2009 došlo na základě rozhodnutí Evropské komise k oddělení pojišťovacích a bankovních aktivit v rámci skupiny s podmínkou rozdělit tyto dvě entity nejpozději do roku 2013. Toto rozdělení bankovní a pojišťovací části bylo součástí restrukturalizačních opatření, které Evropská komise požadovala pro udělení souhlasu k poskytování státní podpory ING Group nizozemskou vládou, k čemuž došlo v roce 2008 a počátkem roku 2009. K 1. 1. 2011 se tak bankovníctví a pojišťovnictví v rámci ING Group staly samostatnými oddělenými podniky působícími v rámci této skupiny. Konec roku 2013 je termínem pro prodej pojišťovací části ING Group.

Od 1. ledna 2011 jsou bankovní aktivity ING Group rozděleny na dvě hlavní linie a to retailové bankovníctví (ING Retail Banking) a komerční bankovníctví (Commercial Banking). K 1. lednu 2011 došlo k administrativnímu rozdělení bankovní a pojišťovací části ING Group také v České republice. Přestože ING Bank a ING Pojišťovna jsou nyní dvě oddělené společnosti, nadále mají pro sebe obchodní význam a spolupracují spolu. Dokončení rozdělení obou částí ING proběhne do konce roku 2013, kdy dojde k prodeji pojišťovací části ING Group, tedy i ING Pojišťovny v ČR.

ING Retail Bank byla až do roku 2010 součástí ING Pojišťovny. Od roku 2011, kdy došlo k rozdělení činnosti pojišťovací a bankovní, byla začleněna jako součást většího celku ING Bank ČR, který tvoří ING Commercial Bank a ING Retail Bank. ING Commercial Bank se soustředí na klientelu velkých nadnárodních společností a na český trh vstoupila v roce 1992 jako jedna z prvních předních mezinárodních bank. S touto organizační změnou došlo k významným změnám uvnitř podniku. Je proto namístě provést novou strategickou analýzu a revidovat strategii firmy

ING Retail Bank začala své produkty na českém trhu nabízet v roce 2001, kdy představila svůj první produkt pro fyzické osoby, spořicí účet ING Konto, a založila tak kategorii spořicíh účtů na českém trhu. Tou dobou byla však retailová banka součástí pojišťovny. Rok poté rozšířila svoji nabídku otevřených podílových fondů pro drobné investory a začala působit jako nejvýznamnější distributor podílových fondů společnosti ING Investment Management jak pro právnické, tak fyzické osoby. Nabídka těchto podílových fondů patří dodnes k nejširším na trhu. V roce 2011 představila ING Bank termínované vklady. Snahou ING Bank je nabízet retailovým klientům jednoduché, dostupné a bezpečné řešení pro správu jejich úspor a vybudovat si pozici experta na spoření.

Hlavním akvizičním produktem společnosti je však ING Konto. ING Konto bylo v době svého uvedení na bankovní trh naprosto unikátním produktem jak z pohledu produktových parametrů, tak z pohledu transparentnosti poplatků a celkové jednoduchosti produktu a jeho nabídky a komunikace. Inovativní byla v roce 2001 i možnost sjednat si produkt prostřednictvím tzv. neosobní identifikace tedy prostřednictvím webových stránek nebo telefonní linky. Konkurence v době začátků ING Konta obdobný produkt v kategorii spořicíh účtů nenabízela a podmínky na investičních trzích umožňovaly nastavení velice zajímavé úrokové sazby. ING Bank začala v letech 2006 až 2007 tento produkt výrazněji marketingově podporovat. Akvizičně nejúspěšnější byly tak následující roky 2007-2009, kdy měl produkt již dostatečnou marketingovou podporu, ale ING Bank ještě nebyla ohrožována vstupem nových konkurentů na trh. Dnes má retailová část ING Bank bezmála 400 tisíc klientů.

Donedávna si ING Bank vystačila de facto pouze s nabídkou jednoho produktu a to spořicího účtu ING Konto, který má po celou dobu od svého zavedení na trh naprosto stejné produktové parametry jako v době jeho uvedení na trh vyjma úrokové sazby, která se odvíjí od situace na trhu. Jak však již bylo naznačeno události let minulých natolik změnili situaci, že by se společnost měla zamyslet nad formulací své nové strategie.

Před formulací strategie by však společnost měla identifikovat svoji dnešní pozici a její možný budoucí vývoj. Aby si společnost byla jista, že svoji strategii určí správně, musí ji určovat s ohledem na svůj stav a na dění okolo. Proto by formulaci strategie měla

předcházet strategická analýza, která pomůže určit možný a vhodný budoucí vývoj a směr organizace.

## **3.2 Analýza makroprostředí ING Bank**

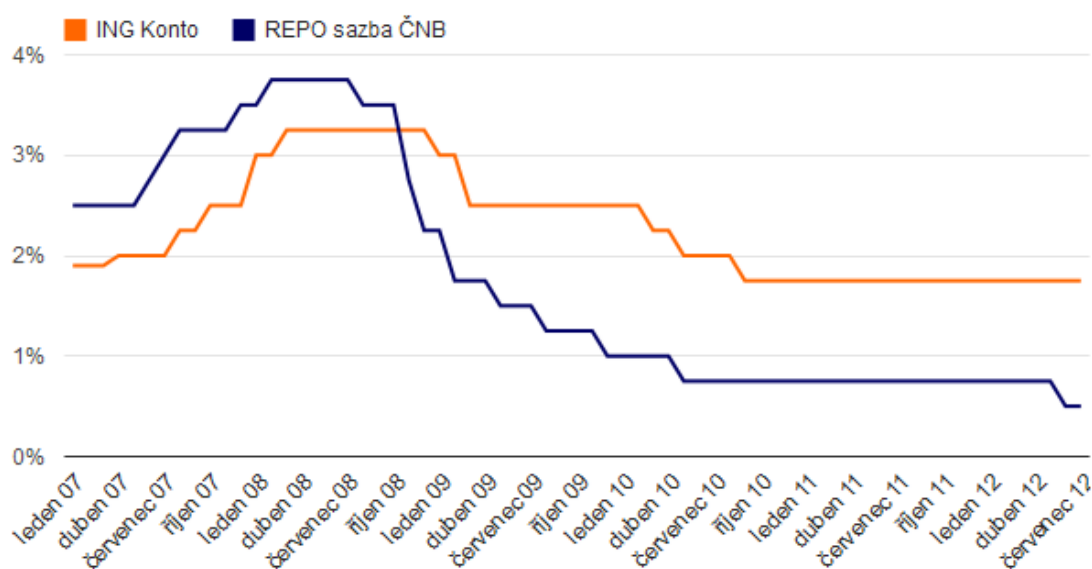
Prvním úkolem prováděné strategické analýzy bude určit situaci v širším okolí podniku tedy v makroprostředí. Pro naplnění tohoto úkolu bude použita PEST analýza, což znamená, že budou zhodnoceny politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory makro okolí podniku. PEST analýza se nebude zabývat všemi těmito vlivy, ale bude vybírat ty z nich, které by mohli mít dopad na činnost podniku.

### Politické faktory

Banky v České republice zákonu č. 21/1992 Sb., o bankách, poměrně nedávno implementovaným zákonům č. 284/2009 Sb., o platebním styku a č.253/2008 Sb. o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorizmu. Dotýkají se jich i např. zákony č. 6/1993 Sb., o České národní bance, č. 189/2004 Sb., o kolektivním investování a mnohé další. Od integrace České republiky do Evropské unie musí být tyto zákony v souladu s Evropským právem.

Dozorčím orgánem bankovního trhu je od roku 1993 Česká národní banka, která jako veřejnoprávní orgán určuje a prosazuje vnitřní a vnější měnovou politiku, reguluje množství peněz v oběhu, emituje mince a bankovky, je bankou státu a provádí dozor nad prováděním bankovních operací. Česká národní banka používá jako nástroje své regulace zejména základní úrokové sazby jako jsou diskontní sazba, repo sazba, lombardní sazba, dále také určuje povinné minimální rezervy. Protože ING Bank nabízí spořicí produkt, největší vliv na ni – na její marže a na její nabídku má zmíněná repo sazba, která ovlivňuje rozhodnutí banky o nacenění jejího hlavního produktu.

Graf. č. 1: Historický vývoj úrokové sazby



Zdroj: ING Bank

Bankovní trh patří mezi oblasti s nejvyšší regulací. Vysoké regulace jsou způsobeny dopady finanční krizí a snaží předejít dalším krachům, chránit klienty před nadměrnou rizikovostí či možnými podvody bank. Díky tomu se v posledních letech legislativa neustále vyvíjí a zpřísňuje. Regulace pro banky znamená zejména náklad na implementaci nového nařízení. Tento náklad pak nenese bance žádný přímý zisk. Proto sílí tlaky na české banky na implementaci nových nařízení a směrnic lze považovat spíše za možné hrozby trhu.

Jedním z nových tlaků je daňový zákon Spojených států FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act), který má zabránit daňovým únikům amerických občanů. Českým finančním ústavům tak vzniká povinnost do 30. června 2013 implementovat tento požadavek a identifikovat účty, které jsou vlastněné občanem Spojených států a každoročně reportovat o těchto účtech daňovým úřadům Spojených států.<sup>27</sup>

Velmi nákladné bude pro banky zavedení nového regulatorního opatření Basel III, které je reakcí na krizi. Nová pravidla zvyšují nároky na rizikové řízení, banky budou muset lépe mapovat a řídit svá rizika. Dá se tedy očekávat vzrůst nákladů bank na rizikové řízení.

<sup>27</sup> <http://www.pwc.com/cz/cs/bankovnictvi/fatca/index.jhtml>

Další možný tlak může vzniknout na základě posledních případů zneužití osobních identifikačních údajů. Ke „krádeži identity“ došlo při zakládání bankovních účtů přes internet. Protože ING Bank prodává většinu svých účtů přes internet, možná reakce Ministerstva financí bude mít na banku určitě velký dopad.

#### Ekonomické faktory

Díky slábnoucí domácí poptávce je letos očekáván spíše mírný pokles ekonomiky oproti lehce pozitivnímu výhledu na následující rok. Předpokládaný ekonomický pokles -0,6% se odvíjí od propadu spotřeby domácností v důsledku vyšší inflace, poklesu reálných příjmů a vyšší míry nezaměstnanosti. Pokles domácí poptávky pravděpodobně nebude kompenzovat ani pozitivní export. Na celkové ekonomické situaci se podepisuje i obecně negativní atmosféra společnosti. I u investic je predikován spíše mírný pokles na úrovni ztráty půlprocentního bodu ačkoliv firemní investice se mohou vyvíjet spíše lehce příznivě. Nepříznivý vývoj se týká i ostatních zemí a i obchodních partnerů, ke kterým je směřována většina vývozu. Pro eurozónu je předpovídán pokles reálného HDP o 0,5 %. Tudíž i v této oblasti vývozu je pravděpodobnější spíše pokles. Bankovní úvěry u svého pozitivního trendu +3,3 %, tento vývoj by se měl udržet i následující rok. Tuto prognózu vytvořila Česká bankovní asociace s předpokladem, že problémy eurozóny nebudou gradovat. Pokud by se tak stalo, přineslo by to zásadní negativní důsledky pro českou ekonomiku. Oproti původním předpokladům byly faktory růstu ekonomiky sníženy a předpokládá se, že růst ekonomiky bude o něco pomalejší a nastane o něco později než bylo původně předpokládáno.<sup>28</sup>

Meziroční míra inflace stoupla v červnu letošního roku na 3,5 %. Prognóza pro tento rok hovoří zhruba o této úrovni s tím, že výhled pro rok příští je o něco pozitivnější 2,2 %. Červencovým rozhodnutím České národní banky došlo ke snížení repo sazby na úroveň 0,5 % tedy na historické minimum. Prognózou příštího vývoje je tedy spíše mírný růst než další pokles. Pro ukazatel úrokové sazby 3M PRIBOR hovoří prognózy letošního roku o úrovni 1,2 % a o ještě něco příznivějším vývoji v příštím roce.

---

<sup>28</sup> [http://www.czech-ba.cz/data/articles/down\\_46328.pdf](http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_46328.pdf)

Tabulka č.1 : Predikce makroekonomického vývoje dle ČBA

KLÍČOVÁ DATA	2012	2013
Růst reálného HDP (%)	-0,0	2,0
Míra registrované nezaměstnanosti (MPSV): průměr (%)	8,9	8,6
Míra inflace: CPI (%) průměr	3,4	2,2
Vládní deficit (% HDP)	-3,7	-3,0
Vládní dluh (% HDP)	43,7	45,2
Růst soukromé spotřeby (%) reálně	-0,8	1,0
Růst vládní spotřeby (%) reálně	-1,0	0,0
Růst investic (%) reálně	0,6	2,0
Růst reálného HDP v eurozóně (%)	-0,4	1,2
Směnný kurz CZK/EUR: průměr	24,8	24,1
Cena ropy (USD za barel): WTI průměr	119,0	120,5
Základní sazba ČNB 2T REPO (%): průměr	0,75	0,88
Základní sazba ECB (%): průměr	1,00	1,08
3M-PRIBOR (%): průměr	1,20	1,35
Růst bankovních úvěrů soukromému sektoru <sup>1</sup> celkem (%)	3,6	4,3
Růst bankovních úvěrů obyvatelstvu (%)	3,8	4,5
Růst bankovních úvěrů (nefinančním) podnikům (%)	3,3	4,3
Růst bankovních vkladů soukromého sektoru <sup>1</sup> celkem (%)	4,1	3,5

Zdroj: [http://www.czech-ba.cz/data/articles/down\\_42615.pdf](http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_42615.pdf)

### Sociálně demografické faktory

Za poslední léta se společnost hodně změnila. Tato změna se nutně musela projevit i ve vztahu klientů k bankám. Dříve měli klienti jeden běžný účet případně jeden další produkt nejčastěji vkladní knížku. Dnes běžnému klientovi dva produkty nestačí. Chce mít portfolio různě zaměřených produktů. Má zájem o složitější produkty. Roste oblíbenost například investování do podílových fondů. Nebojí se inovací a chce individuální přístup. Dříve znamenalo zaplatit poplatky cestu na pobočku nebo zanesení složenek na poštu. Dnes jsou tyto platby vyřizovány nejčastěji přes internet. Dle výsledků průzkumu společnosti Ernst & Young svůj bankovní účet ovládá raději přes internet než návštěvou pobočky 78 % klientů v ČR. Svůj běžný účet klienti dříve používali pro zaslání výplaty a výběr z bankomatu. Dnes je zájem o široký rozsah služeb. Roste oblíbenost bezhotovostních plateb ať už platební kartou u obchodníka nebo přes internet. Servis klientů se přesouvá z poboček na internet nebo telefon. Ještě před pár lety byl velký tlak bank na to, aby klienti využívali tyto neosobní kanály a

hromadně se zavírali pobočky, protože to pro banky znamená úsporu. Ukázalo se však, že klienti si zvykli na on-line servis, ne však tolik na on-line prodej. Novým trendem tedy je opětné rozšiřování pobočkových sítí se snahou ještě více se přiblížit klientům. Tato snaha se projevuje zaváděním mobilních poboček neboli kiosků, které jdou za lidmi tam, kde tráví volný čas tedy do obchodních center a i svoji otvírací dobou se přizpůsobují novému trendu, kdy lidé tráví stále více času v obchodních centrech. Důležitým sociálně demografickým aspektem je i míra finanční vzdělanosti, která je mezi českými klienty stále poměrně nízká. Nicméně jsou v této oblasti cítit pozitivní trendy, mezi které například patří to, že čeští klienty stále více využívají při výběru srovnávací internetové portály. Dle společnosti Ernst & Young srovnávací portály ve spojení se sociální sítí a diskusními fóry používá 48% respondentů z České republiky. Klienti se tak vymaňují z vlivu rad finančních agentů a mají snahu zvyšovat svoji finanční gramotnost a získávat si informace sami.

#### Technologické faktory

Pokud bylo v souvislosti s politickými faktory hovořeno spíše o hrozbách, které neustále vyvíjející se regulativní zásahy pro bankovní trh znamenají, tak v souvislosti s technologickými faktory a jejich dynamickým vývojem lze hovořit spíše o příležitostech, které trh nabízí, ale to pouze za předpokladu, že si ING Bank nenechá tak zvaně „ujet vlak“, ale bude patřit mezi jednu z prvních bank, která bude novinky implementovat a získá tak konkurenční výhodu nad konkurenty, kteří do nových technologií neinvestují nebo neinvestovali včas.

Mezi výše zmíněné nové trendy patří například bezkontaktní platby, u kterých není nutný fyzický kontakt mezi platícím nástrojem a platebním terminálem. Pro bezkontaktní platby se používají nejčastěji nástroje v podobě bezkontaktních platebních karet nebo speciálně upravených mobilních telefonů.<sup>29</sup>

Mobilní telefon figuruje i v dalším technologickém trendu. Stále více klientů bank využívá k obsluze svého internetového bankovního mobilní telefon. Mezi populací se totiž ujala nová technologie tzv. chytrých telefonů a většina nově prodaných mobilních

---

<sup>29</sup> <http://www.mesec.cz/bankovni-ucty/platebni-karty/bezkontaktni-platby/pruvodce/>

telefonů má barevný dotekový display a připojení na internet. Proto by i snahou bank mělo být upravit svá internetová bankovníctví, tak aby byla kompatibilní s chytrými telefony. Mobilní bankovníctví zatím v Česku nabízí pouze vybrané banky a mezi úrovní služeb je značný rozdíl. Některé banky nabízí pouze základní operace, některé pouze možnost nahlížení na účty. Málo bank pak nabízí srovnatelný servis jako ve svém standardním internetovém bankovníctví.

Nové technologické trendy vstoupily i do oblasti komunikace a styku se zákazníkem. Tímto trendem je zavádění tzv. virtuálních poboček a videobankéřů, kdy kontakt s klientem probíhá prostřednictvím internetového spojení a videokonference. Nový trend lze vyzorovat i v otvírání produktů přes internet. Dnes již neosobní identifikace klienta dle nejnovějších trendů probíhá nejen bez návštěvy banky ale i bez jediného písemného formuláře, fyzického podpisu, využití poštovních služeb, protože klient smlouvu autorizuje přes svůj mobilní telefon.

Mezi poslední jmenované technologické trendy patří změna webových stránek a internetových bankovníctví bank. Nové technologie umožňují atraktivnější vzhled webových stránek a lepší funkčnosti s ohledem na používání mobilních telefonů pro připojení na internet.

### **3.3 Analýza mikroprostředí ING Bank**

Další částí strategické analýzy je analýza bližšího okolí podniku. V této části práce bude prostřednictvím Porterovi analýzy pěti sil provedena analýza bankovního trhu. Budou zhodnoceny tlaky konkurence, zákazníků, dodavatelů, substitutů a nových konkurentů a jejich možné vlivy na ING Bank.

#### **Zákazníci**

Čeští klienti jsou v přístupu k financím a bankám vůbec velmi logičtí a konzervativní. Patří mezi stabilnější klientelu, což dokazuje například, že objem vkladů dalece přesahuje objem úvěrů. Finanční krize měla na zákazníky bank totiž dopad v podobě snížení útrat a zvýšení úspor v obavě z budoucího vývoje a snaze utvořit si finanční rezervu pro horší zítřky.



Společnost Ernst & Young provedla průzkum, ze kterého vyšlo, že se svou bankou je spokojeno pouze 27 % klientů. Zbýlých 63 % by svoji banku nejraději vyměnilo. Sedm klientů z deseti by svoji banku změnilo kvůli vysokým poplatkům. Zajímavá však je konfrontace těchto výsledků s faktem, že dle průzkumu z průzkumu společnosti Deloitte, který proběhl ve spolupráci s agenturou TNS Pentor, změnilo v minulosti svoji banku pouze 17 procent, tedy zhruba 1,1 milionu lidí. Češi se tímto faktem řadí mezi jedny z nejkonzervativnějších. Tento trend nezměnil ani Kodex mobility, který klientům umožňuje banku změnit jednoduše během jedné návštěvy v nové bance.

Co by tedy čeští klienti uvítali od svých bank? Jak již bylo zmíněno nejvíce Čechy trápí poplatky. Dokonce každý třetí klient by dle Ernst & Young označil zjednodušení struktury poplatků za nárůst spokojenosti s bankou. Banky by se měli zaměřit na zjednodušení struktury bankovních poplatků, protože klienty přitahují jednoduché a srozumitelné nabídky, z kterých je patrné, kde jsou služby nejvýhodnější.

Klienti dále volají po individuálním přístupu a nabídce bank šité na míru. Nicméně skoro tři čtvrtiny klientů bank není přesvědčeno, že jejich banka v současnosti přizpůsobuje produkty a služby jejich potřebám. Kvůli individuálnímu přístupu klienti preferují možnost zajít osobně do banky ačkoliv servis musí být dostupný on-line kdykoliv z pohodlí domova. Češi také volají po odměně za svoji loajalitu. Dle průzkumu Ernst & Young je to až 86 % klientů, kteří by chtěli od své banky nižší poplatky a dokonce 91 % klientů, kteří by jako odměnu za věrnost chtěli vyšší úrokovou sazbu.<sup>30</sup>

#### Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nové banky na trh povoluje Česká národní banka společně s Ministerstvem financí. Nový konkurent musí splnit podmínky velikosti a složení základního kapitálu, potřebnou rentabilitu a likviditu, technické, organizační, odborné a morální předpoklady. Vstup na trh není jednoduchý a je vždy zdlouhavou záležitostí. Nyní i díky obezřetnosti regulátorů po období krize. V minulém roce vstoupili na český trh tři nové banky ZUNO Bank, Equa bank a Air Bank. Před nimi to byla AXA Bank a Fio

---

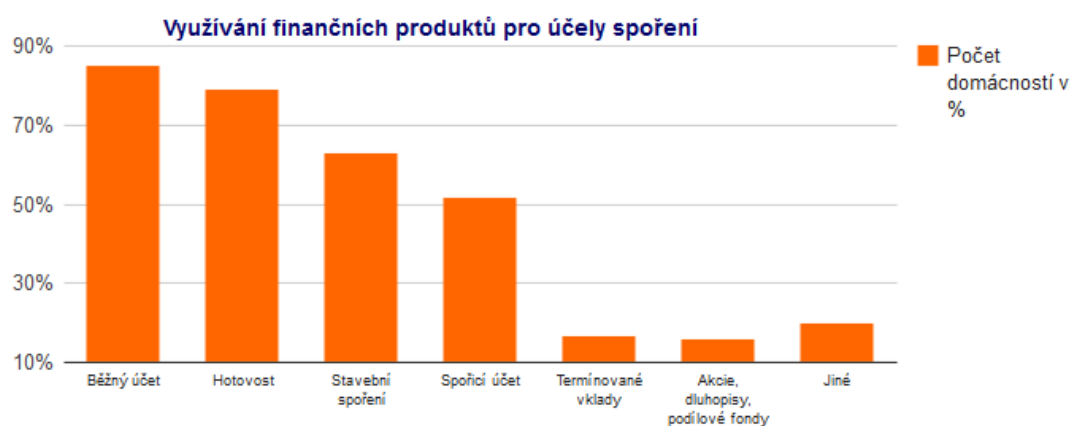
<sup>30</sup> [www.finparada.cz](http://www.finparada.cz)

Bank. Nové banky začínají nejčastěji s nabídkou běžných a spořicíh účtů a snaží se nalákat klienty na vysoké úrokové sazby, které jsou kvůli akvizici nových klientů schopny po určitou dobu dotovat. Stávající banky jim tak nemohou konkurovat. Až postupně po získání potřebného počtu klientů začínají nováčci trhu nabízet i další produkty. Prostor na trhu stále je, protože čeští klienti nedosahují v počtu produktů ani v úrovni čerpaných úvěrů úrovně okolních zemí. V nejbližší době se však žádná nová banka na trh vstoupit nechystá. To ale neznamená, že vliv nových konkurentů na trhu není. Momentálně vrcholí boj čerstvých nováčků trhu o nové klienty. Podle odhadů noví konkurenti získají během tří let deset procent klientů stávajících bank tedy skoro tři čtvrtě milionu lidí. Tyto klienty nové banky nalákají zejména na vysoké úroky, transparentní poplatkovou politiku. Otázkou je, jestli tuto strategii dokážou banky dodržet. Nové banky cílí především na mladé, aktivní, vzdělané lidi mající v oblíbě moderní technologie. Noví konkurenti jsou vesměs internetově orientované banky. Jejich kampaň tedy určitě necílí na konzervativní klienty bank, kteří jsou sice věčně nespokojení, ale nejsou ochotni s tím něco udělat, natož vyměnit pobočku na rohu za on-line obsluhu. Dle slov nových konkurentů není jejich snahou ani konkurovat menším bankám, ale ukrojit z koláče tradičních zavedených bank. Jedním z pozitivních vlivů nově vstupujících konkurentů bylo dřívější zavedení bezkontaktních plateb a plateb mobilem na český trh. Nebyli to však nováčci, kteří tuto novinku na trh zavedli, ale stávající banky, které zavedení nových technologií chtěly použít jako konkurenční výhodu a obranu před vstupem nových bank.

#### Hrozba substitutů

Hlavním produktem ING Bank je spořicí účet ING Konto. V širším pojetí lze jako substitut chápat jakýkoliv podíl na peněžence klienta tedy cokoli co klient utratí. V tomto ohledu je situace nakloněna ve prospěch ING Bank, protože po krizi mají lidé více sklon k úsporám než-li k útratě. Pokud se problém substitutů zúží na finanční produkty vhodné ke spoření, je největší hrozbou konzervatismus a nevzdělanost Čechů, kteří mají stále tendence spořit na svém běžném účtu nebo dokonce v hotovosti. Jak ukazuje následující graf 85 % populace spoří na svém běžném účtu a 79 % lidí si peníze schovává doma v hotovosti.

Obr. č.6 : Využívání finančních produktů pro účely spoření



Zdroj: [www.ingbanksvetsporeni.cz](http://www.ingbanksvetsporeni.cz)

### Dodavatelé

Mezi nejčastější služby, které banka získává zvenčí tzv. outsourcingem, patří IT vývoj a podpora aplikací a služby z oblasti marketingu. Marketingovou strategii, formu komunikace a podobu reklamy banka pravidelně aktualizuje a přehodnocuje s ohledem na aktuální situaci. Životnost reklamy nebývá delší než rok. Zhruba se stejnou frekvencí pořádají banky tendr pro výběr nové agentury, které bance pomáhá z marketingovou prezentací. Tlak ze strany těchto dodavatelů není silný. Odvětví nabízí poměrně širokou škálu těchto služeb a panuje zde poměrně vysoká konkurence. Jiné je to však s IT službami. Pokud IT firma vyvine bance aplikaci a pak ji servisuje, není tak lehké tuto firmu vyměnit, protože jakákoliv jiná firma by přebírala cizí produkt a nezná jej tak dobře jako jeho tvůrce. Ani aplikaci nemůže firma kvůli nákladnosti zakoupit novou. Stejně tak je finančně nákladné změnit produkt. Když banka vyvíjí novou aplikaci, tak je na jednu stranu výhodnější najmout si na vývoj stejného dodavatele, protože mezi aplikacemi bude lepší návaznost, na druhou stranu se zvyšuje tlak tohoto dodavatele, protože získává pro firmu nenahraditelnou pozici.

### Konkurenti

Český bankovní trh je netypický tím, že je velmi homogenní. Tři největší hráči trhu mají většinový tržní podíl. Na trhu je poměrně vysoká míra koncentrace konkurentů a soutěživost mezi jednotlivými bankami je na poměrně vysoké úrovni. Ale ačkoliv se jednotliví hráči chovají konkurenčně, tak není celková míra konkurence tak tvrdá.

Většina klientů stále zůstává u své banky (jedné ze tří hlavních hráčů - České spořitelny, ČSOB nebo Komerční banky). Typy konkurentů na českém bankovním trhu lze rozdělit do dvou různých kategorií, a to na tradiční banky a direktové banky, které jsou zaměřeny spíše na přímý prodej přes internet. Tradiční banky sází na svoji ustálenou pozici a lenost českého klienta něco změnit. Proto jejich sazby ani poplatky nejsou zdaleka nastaveny tak konkurence schopně jako je tomu u menších bank. Direktové banky většinou nováčci na trhu se ze stejného důvodu tedy kvůli vysoké konzervativnosti českých klientů musí naopak velmi snažit o svůj díl na trhu. Tyto banky musí neustále posilovat svoji pozici a díky tomu jsou jednou z hybných sil trhu a zajišťují přísun různých inovací, nových produktů a nových přístupů. Trh retailového bankovníctví je dynamickým a rostoucím segmentem.

Úroveň nasycení trhu určuje poměr půjček domácností oproti výši hrubého domácího produktu. V České republice je tato úroveň na jedné třetině HDP, což je zhruba polovina úrovně v zemích platících Eurem. Tato úroveň se odvíjí od toho, jak bohatá konkrétní ekonomika je. Česká populace je konzervativní, není příliš pravděpodobné, že dosáhneme objemů úvěrů domácností jako v ostatních zemích platících Eurem, ale prostor pro růst tady je.<sup>31</sup>

### **3.4 Analýza vnitřního prostředí ING Bank**

Po důkladné analýze externího prostředí firmy je na řadě analýza schopností podniku samého. Pro zjištění silných a slabých stránek podniku a určení konkurenční výhody podniku bude využita analýza vnitřních zdrojů, která postupně analyzuje všechny zdroje podniku. Vzhledem k činnosti podniku bude největší prostor věnován analýze marketingových a distribučních faktorů, které jsou pro firmu nejdůležitějším aspektem. O něco menší prostor bude věnován faktorům podnikových a pracovních zdrojů, faktorům vědecko-technického rozvoje a výrobní faktory a řízení výroby budou úplně vypuštěny, jelikož podnik nic nevyrábí. Poslední část interní analýzy se dotkne finančních zdrojů, ale vzhledem k rozsahu práce se rozhodně nebude jednat o finanční analýzu v plném rozsahu, kterou by společnost měla před určením své strategie provést.

---

<sup>31</sup> <http://www.cianews.cz/rozhovory-cianews/equa-cesky-bankovni-trh-je-aktivni/>

## Faktory vědecko-technického rozvoje

ING Retail Bank vstoupila na trh před 10 lety jako nová inovativní banka s tendencí zavádět na trh novinky. V té době bylo internetové bankovníctví, které banka představila jako jedna z prvních bank již v roce 2001 velmi moderním nástrojem pro on-line obsluhu účtu, která je k dispozici 24 hodin denně a z pohodlí domova, velkou novinkou. Stejně tak to, že banka již tou dobou nabízela klientům možnost uzavřít si účet na dálku přes krátký on-line formulář. Za deset let však technologie pokročily mílovými kroky a to, co bylo před 10 lety žhavou novinkou je dnes již velmi zastaralé. Technologie nepatří mezi ten typ zdroje, který by banka mohla každý rok obměňovat. Jednak kvůli finanční nákladnosti jednak kvůli náročnosti implementace. Technologie by se ale měla pravidelně revidovat, aktualizovat a aspoň mírně vyvíjet. Navíc jednou za čas by mělo dojít ke komplexnější změně. Pro ING Bank ten čas nastal nyní, kdy na trh přicházejí noví konkurenti a nabízí klientům technickou podporu, která je minimálně o třídu výš. Tlak na využívání moderních technologií od klientů sílí. Banka by měla zvážit i zavedení mobilního bankovníctví.

## Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V ING Retail Bank pracuje 90 zaměstnanců. Výhodou pro ING Bank však je, že sdílí zaměstnance zaměstnané na odděleních podpory jako je personální oddělení, IT oddělení, právní a compliance oddělení, oddělení risku a další různá podpůrná oddělení společně pro ING Retail Bank a ING Commercial Bank. ING Retail Bank pak zaměstnává lidi zejména na pozicích operations, operátor kontaktního centra, reprezentant pobočky a dále pak na pozicích marketingu a produktového vývoje. ING Bank motivuje své zaměstnance řadou benefitů v podobě stravenek, příspěvků na penzijní připojištění, na vzdělání, na dovolenou apod. Motivace zaměstnanců je tak na vysoké úrovni. ING Bank má také systém vzdělávání, kdy je při pololetních hodnoceních zaměstnanců identifikována potřeba dalšího vzdělávání, které se pak uskuteční v následujícím půlroce. Do firemní kultury organizace patří orientace na zákazníka. Proto i kvalifikovanost zaměstnanců je na požadované úrovni. Cílem banky je udržet si důvěru prostřednictvím transparentních a férově oceněných produktů a excelentním servisem. Dalším ceněným prvkem je procesní dokonalost a snaha

soustavně vylepšovat interní procesy a jejich účinnost, aby banka dosáhla konkurenční výhody. ING Bank chce být top zaměstnavatel a uvědomuje si, že zaměstnanci jsou nezbytní pro dosažení vytčených cílů. Díky těmto aspektům jsou zaměstnanci ztotožnění s firemní kulturou a v podniku panuje atmosféra loajality.

#### Marketingové a distribuční faktory

Analýza vnitřních zdrojů z oblasti marketingových a distribučních faktorů bude provedena přehlednou a ucelenou formou analýzy marketingového mixu.

#### Distribuce

Pro ING Bank je hlavním akvizičním produktem ING Konto, jehož prodej probíhá přes několik distribučních kanálů. Distribuční kanály pak lze rozdělit na dvě hlavní skupiny a to:

- na FACE – sem patří obchodní služba ING Pojišťovny a smluvní makléřské společnosti ING Pojišťovny
- a DIRECT – neboli přímá distribuce ING Bank, sem patří internet, který má největší podíl na prodejkách, dále Kontaktní centrum, Finanční centrum a Kiosky

Podíl v akvizici mezi Face a Direct kanálem je vyrovnaný a prostřednictvím ING Pojišťovny je získáván stejný počet nových klientů ING Konta jako přes vlastní distribuční síť ING Bank, což se může v budoucnosti projevit jako problém, protože od roku 2011 fungují tyto dvě společnosti odděleně a prodej kont přes ING Pojišťovnu probíhá na vzájemných dohodách, která ke konci roku 2013 končí. ING Bank by tak měla začít budovat síť vlastních prodejců.

#### Komunikace

Komunikační strategie ING Bank je postavena na myšlence, že bez všech potřebných informací se dobré finanční rozhodnutí udělá těžko a že by to měl být vždy klient, který se sám správně rozhoduje. ING Bank se tak snaží klientovi vždy férově a transparentně sdělit všechny důležité informace, které potřebuje ke správnému rozhodnutí, a to

v takové formě, aby všechny informace byly pro klienta srozumitelné a klient tak mohl získat potřebné finanční sebevědomí potřebné pro učinění rozhodnutí. Vyznávanými hodnotami jsou pak jednoduchost, srozumitelnost a komplexnost informací. Pro podpoření tohoto záměru publikuje ING Bank spoustu edukativních materiálů, spotů. Dokonce založila specializovaný web ING Bank Svět spoření, který přináší zajímavosti ze světa spoření.

## Produkt

ING Konto jako první produkt ve své kategorii bylo vždy bezhotovostním účtem určeným pro krátkodobé až střednědobé spoření. Jedná se o produkt z kategorie vkladových účtů, který není určen pro běžný platební styk, ale umožňuje bezhotovostní transakce v rámci České republiky. ING Konto si může založit každá fyzická osoba starší 18 let, která je zároveň majitelem jiného osobního účtu v českých korunách, přes který by na ING Konto zasílala vklady a zároveň z ING Konta bezhotovostně vybírala. ING Konto lze založit neosobně přes webové stránky nebo kontaktní centrum nebo standardně prostřednictvím osobního kontaktu. Mezi jeho hlavní výhody patří: žádné poplatky za standardní služby, nastavení bez omezení ve výši vkladů, výběrů či minimálního zůstatku, běžný účet může klient mít u kterékoliv banky, úročí se každá koruna a není nutný žádný minimální vklad. ING Konto je úročeno variabilní úrokovou sazbou. Obsluhovat ING Konto lze přes internetové bankovníctví nebo kontaktní linku. ING Bank nabízí svým klientům i další doplňkové produkty jako ING Termínované vklady, které lze snadno sjednat přes internetové bankovníctví, mají garantovanou úrokovou sazbu a klient je může kdykoliv zrušit bez snížení původního vkladu. K dalším produktům ING Bank patří ING Fondy. ING Bank nabízí širokou škálu otevřených podílových fondů a klient si může vybírat jak podle měny, druhu fondu nebo investičního zaměření.

## Cena

Ekvivalentem ceny lze u bankovních produktů chápat výši úrokové sazby a výši poplatků. Poplatkovou politiku se snaží ING Bank udržet velmi transparentní a jednoduchou. Poplatky ING Bank jsou velmi konkurenčně nastavené. ING Bank neúčtuje poplatky za žádné standardní služby. Za nadstandardní službu je pak

považováno pouze zaslání písemného výpisu častěji než 1x ročně za což si ING Bank účtuje 20 Kč. Klient si však výpis může kdykoliv stáhnout zdarma ve svém internetovém bankovníctví. Dalším aspektem je úroková sazba. ING Bank stanovuje úrokové sazby vždy s ohledem na aktuální a budoucí podmínky trhu. Cílem je stanovovat úrokové sazby tak, aby mohly být dlouhodobě stabilní a vklady klientů byly úročeny dlouhodobě nadprůměrnou úrokovou sazbou. Cílem ING Bank tedy není jít cestou nejvyšší nabídky na trhu jen proto, aby mohla krátkodobě nastavit neudržitelné sazby a nalákat tak klienty na úrok, který je dlouhodobě neudržitelný. Úroková sazba ING Konta se dlouhodobě pohybuje nad průměrem trhu a vždy respektuje aktuální situaci na trhu.

### Finanční faktory

ING Bank dosáhla v roce 2011 zisku ve výši 889 mil. Kč, což je oproti roku 2010 více než 30 % nárůst.<sup>32</sup> Celková bilanční suma ING Bank vzrostla o 5 % na 122 mld. Kč., čímž si banka nadále udržuje 7. nejvyšší bilanční sumu na trhu. I přes vstup nových hráčů na trh v loňském roce ING Retail Bank zaznamenala jak nárůst počtu klientů, tak výše jejich vkladů a potvrdila tak svoji dlouhodobou stabilitu a pevnou pozici na českém bankovním trhu. Výsledky tuzemské pobočky ING Bank jsou tedy více než uspokojivé. Na strategické rozhodnutí ohledně výše investic mají však vliv i jiné aspekty. ING Groep v říjnu roku 2008 dostala od holandské vlády dotaci ve výši 10 miliard eur. Tato dotace stále ještě není splacená. Splatit co nejdříve dluh je tak jednou z priorit, díky které ostatní větší investice banka odkládá.

### **3.5 SWOT analýza ING Bank**

V závěru strategické analýzy je potřeba poznatky získané v průběhu externí analýzy propojit s informacemi zjištěnými při interní analýze. Až souhrnný pohled na hrozby a příležitosti trhu ve spojitosti se silnými a slabými stránkami podniku přispěje k učinění závěrů a tvorbě vhodné strategie. Právě k potřebné syntéze všech získaných informací slouží SWOT analýza. V rámci této analýzy budou tedy učiněny závěry a identifikovány hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky podniku.

---

<sup>32</sup> Interní materiály ING Bank - ROZVAHA k 31. prosinci 2011



## Silné stránky

Silnou stránkou ING Bank je zázemí stabilní nadnárodní skupiny ING Group a znalost značky ING. Značka ING Bank je na našem trhu vnímána jako důvěryhodná tradiční značka odborníka na finanční řešení s dlouholetou tradicí.

ING Bank má nastavenou velmi transparentní a konkurence schopnou poplatkovou politiku. Komunikační strategie nese hesla jednoduchost, jasnost a srozumitelnost a férovost, což čeští klienti vyhledávají.

ING Konto je zavedený produkt s ideální kombinací všech parametrů a nabízí komplexnost všech výhod, které klienti hledají. Silnou stránkou banky je i její dynamičnost a flexibilní přístup, se kterým zvládá reagovat na změny trhu a přizpůsobovat se jim.

Výhodou pro ING Bank je možnost sdílet know-how dalších poboček z ostatních trhů, které mají větší zastoupení na trzích, více produktů, více zkušeností. Silnou stránkou ING Bank je její multi distribuční prodejní síť. ING Bank také může stavět na silné základně klientů. V portfoliu má nyní retailová část ING Bank bezmála 400 tisíc zákazníků, obhospodařuje velký podíl vkladů na trhu a je si vědoma toho, že by se měla začít soustředit na práci s nimi a rozšiřovat up sellové a retenční aktivity. Z výzkumu spokojenosti zákazníku ING Konta vyplívá, že dle metodologie TRI\*M Index<sup>33</sup> je spokojenost a loajalita klientů ING Bank stále nadprůměrná a dosahuje hodnoty 71 bodů, stejné hodnoty dosahuje i spokojenost a loajalita ve vztahu k ING Kontu. Zde je benchmark pro ČR pro spořicí účty mezi 55 a 65 body.<sup>34</sup>

ING Bank má dostatek interních zdrojů v oblasti pracovní síly neboť určité funkce sdílí s ING Commercial Bank.

---

<sup>33</sup> TRI\*M Index vyjadřuje míru spokojenosti a věrnosti. Benchmark v Evropě v retailovém bankovníctví je 64 bodů, v ČR potom 60 bodů.

<sup>34</sup> PRES TNS AISA. *Spokojenost klientů ING Bank. 2011.*

## Slabé stránky

Sice ING Bank po rozdělení na část bankovní a pojišťovací díky dočasné spolupráci s ING Pojišťovnou stále využívá multi distribučního modelu prodeje, což ji však vůči ING Pojišťovně zavazuje a navíc se jedná o spolupráci dočasnou. ING Bank by se proto měla soustředit na rozvoj sítě vlastních prodejních míst, protože trend trhu ukazuje, že stále vysoké procento zákazníků preferuje osobní přístup při sjednávání produktů.

Nevýhodou ING Bank je, že navzdory dobré finanční situaci pobočky má ING Groep dluh vůči holandské vládě, který je potřeba co nejdříve splatit.

Za slabou stránku lze považovat i technické řešení internetového bankovníctví, otevíracího formuláře pro ING Konto a dalších aplikací, které vznikali před deseti lety a tudíž nepotkává moderní trendy.

Mezi slabé stránky patří bezesporu velmi úzké produktové portfolio, které je v současné době hlavně o nabídce spořicího účtu ING Konto, doplněné produkty ING Termínované vklady a ING Fondy. Navíc v současnosti je situace jiná než, když ING Bank vstupovala na trh a ve své kategorii neměla konkurenci. Produktové parametry ING Konta totiž dnes již nejsou ničím výjimečným na trhu a zákazníci se při výběru spořicího účtu orientují hlavně podle výše úrokové sazby. Ta je u ING Konta v současné době v porovnání s trhem spíše průměrná.

## Hrozby

Hlavní hrozbou je pro ING Bank beze sporu dravost nových konkurentů. ING Bank neohrožují současní konkurenti z oblasti velkých hráčů trhu, kteří využívají neochoty českých klientů měnit banku, ani vstup nových konkurentů se v nejbližším období nechystá. Nicméně konkurenti, kteří na trh vstoupili v posledních měsících představili jako hlavní nástroj akvizice spořicí účty s dočasně vysokým úročením, které neodpovídá situaci investičních trhů a je bankami dotováno. Pomocí těchto nadhodnocených sazeb na svých spořicích účtech vedou cenovou válku, aby ve svých začátcích získali co nejvíce zákazníků. Těmto sazbám nedokáže ING Bank konkurovat, a tak zaznamenává odliv vkladů současných klientů. Proto by se měla zaměřit na retenční aktivity a zatraktivnění nabídky pro současné klienty.

Další hrozbou trhu jsou množící se regulace, které je banka povinna implementovat. Tyto regulace znamenají finanční náklady a nenesou bance žádný finanční zisk ačkoliv je banka implementovat musí, aby naplnila zákon. Implementace regulačních požadavků nemá dopad pouze na finanční zdroje, ale i na interní zdroje pracovní síly, které pak banka nemá k dispozici pro jiné úkoly.

#### Příležitosti

Jednou z příležitostí je současná ekonomická situace, kdy lidé po krizi inklinují spíše ke spoření než k útratám a začali více spořit. Problém je, že čeští klienti spoří často v hotovosti nebo na svých běžných účtech. Příležitost se pak nabízí v edukaci klientů a jejich přesvědčení, že úspory by neměly ležet neúročené na běžných účtech, ale na měli by je přesunout na spořicí účet. Další příležitostí trhu jsou trendy ohledně využívání moderních technologií jako jsou chytré telefony ať už pro bezkontaktní platby nebo pro obsluhu účtu. Pokud banka na tento trend zareaguje a novému trendu se přizpůsobí, předběhne tak konkurenty, kteří ke trendům zůstanou hluší.

## **4 Závěr**

Předností ING Bank je její silná tradice, známá značka, široká základna klientů, vysoký objem vkladů. Na těchto výhodách by ING Bank měla stavět dále a mimo akvizice nových klientů se soustředit i na rozšiřování nabídky pro stávající klienty. Plnohodnotnou banku nelze postavit na jednom produktu, a to zejména ne na produktu, který si konkurenční banky nově vstupující na trh, zvolily jako hlavní akviziční produkt. ING Bank by se měla soustředit zejména na potkávání trendů, které jsou na trhu patrné. Mimo regulativních a legislativních požadavků je potřeba se připravit stejnou měrou i na potkávání požadavků zákazníků. Dnešní trendy určují zejména moderní aplikace, proto by i bankovní produkty měly být inovovány s ohledem na tyto nové technologie.

## Literatura

### Primární zdroje

- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. dopl. vyd. Praha: [s.n.], 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 136 s. ISBN 80-7179-367-1
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- KOVÁŘ, F. (2007)
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Viktoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Viktoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-10-0.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer press, 2000. 803 s. ISBN 8072262203.
- PORTER, M. E. *The Competitive Advantage*. (1998)
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-39-8.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera*. 1. vydání. Praha: Computer press, 2010. 325 s. ISBN 978- 80-251-2621-9
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 101 s. ISBN 80-7226-657-8

KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2003. 208 s. ISBN 80-245- 0504-5

### Internetové zdroje

Česká národní banka. *webové stránky České národní banky* [online]. Praha: Česká národní banka, 2011 [cit. 21. 9. 2011] Dostupné z WWW: <[www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)>

ING Bank. *webové stránky společnosti ING Bank* [online]. Praha: ING Bank, 2011 [cit. 21. 9. 2011] Dostupné z WWW: <[www.ingbank.cz](http://www.ingbank.cz)>

ING Bank. *Svět spoření* [online]. Praha: ING Bank, 2011 [cit. 21. 9. 2011] Dostupné z WWW: <[www.ingbanksvetsporeni.cz](http://www.ingbanksvetsporeni.cz)>

KUČERA, P. *Už jste změnili banku? Většina lidí nezkusila jinou* [online]. Praha: aktuálně.cz, 2012 [cit. 15. 6. 2012] Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/penize/clanek.phtml?id=748768>>

BUBÁK, Z. *Dvě třetiny Čechů by rádo změnilo banku! Proč to neudělají?* [online]. Praha: Finaparáda, 2012 [cit. 2. 7. 2012] Dostupné z WWW: <<http://www.poplatko.zrout.cz/clanek.aspx?ID=694>>

PODNIKATEL.CZ (Redakce). *Čechy stále štvou bankovní poplatky. Ke změně banky je to ale nemotivuje* [online]. Praha: Podnikatel.cz, 2012 [cit. 14. 6. 2012] Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/cechy-stale-stvou-bankovni-poplatky-ke-zmene-banky-je-to-ale-nemotivuje/>>

CHVÁTAL, Z. D. *Bezkontaktní platby – průvodce*. [online]. Praha: měšeč.cz, 2011 [cit. 21. 9. 2011] Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/bankovni-ucty/platebni-karty/bezkontaktni-platby/pruvodce/>>

PricewaterhouseCoopers. *Co je FATCA?* [online]. Praha: pwc, 2011 [cit. 21. 9. 2011] Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/bankovnictvi/fatca/index.jhtml>>

Česká bankovní asociace. *Oživení ekonomiky se odkládá a bude pozvolnější?* [online]. Praha: Česká bankovní asociace, 2012 [cit. 10. 7. 2012] Dostupné z WWW: <[http://www.czech-ba.cz/data/articles/down\\_46328.pdf](http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_46328.pdf)>

...

## **Přílohy**

Bude doplněno srovnání sazeb konkurence