

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

ANALÝZA KONKURENČNÍ STRATEGIE LUXUSNÍCH AUTOMOBILOVÝCH ZNAČEK

Tereza KASSASOVÁ

Vedoucí práce:

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Konkurenční strategie..... | 8 |
| 1.1 Konkurence..... | 8 |
| 1.2 Konkurenční výhoda – strategie modrého oceánu..... | 9 |
| 2 Cíle konkurenční strategie..... | 10 |
| 2.1 Vize & Mise..... | 10 |
| 2.2 Pět sil, určujících konkurenční strategii..... | 11 |
| 2.3 Druhy konkurenční strategie..... | 14 |
| 2.4 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody..... | 14 |
| 2.5 Vytváření přidané hodnoty u luxusních vozů..... | 15 |
| 3 Značka..... | 17 |
| 3.1 Značka – Branding..... | 17 |
| 3.2 Luxusní značka..... | 17 |
| 3.3 Luxusní automobilová značka..... | 20 |
| 3.4 Typy luxusních vozů..... | 22 |
| 3.5 Luxusní vozy..... | 22 |
| 4 Analýza konkurenční strategie vybraných luxusních automobilových značek..... | 24 |
| 4.1 Analýza konkurenční strategie Bentley Motors Ltd. | 24 |
| 4.2 Analýza konkurenční strategie Porsche..... | 30 |
| 5 Srovnání konkurenční výhody Bentley vs. Porsche..... | 37 |
| 5.1 Spolupráce Porsche & Bentley..... | 37 |
| 5.2 SWOT analýza Bentley..... | 37 |
| 5.3 SWOT analýza Porsche AG..... | 39 |
| 5.4 Závěrečné srovnání obou strategií..... | 40 |
| Závěr..... | 41 |
| Seznam obrázků..... | 45 |
| Seznam tabulek..... | 45 |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|-----|--------------------|
| VW | Volkswagen |
| Ltd | Limited |
| AG | Aktiengesellschaft |

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma konkurenční strategie na trhu luxusních automobilových značek. Nad tímto tématem jsem začala uvažovat při výkonu povinné praxe v Bentley Motors Ltd. Problematika konkurenceschopnosti mě zajímala vždy a je důležitým tématem pro všechny podniky v dnešní době, kdy je trh nasycen mnoha druhy zboží různé kvality, původu i ceny.

Diferenciace je proto v 21. století velice důležitým faktorem při podnikání. Svoji bakalářskou práci budu směřovat především v praktické části ke dvěma velmi známým koncernovým luxusním výrobcům automobilů – Porsche a Bentley.

Spojení a porovnání těchto dvou úspěšných firem mě napadlo z důvodu nově započaté spolupráce, mezi oběma podniky, o které jsem se dozvěděla právě na povinné praxi.

Cílem této bakalářské práce bude porovnat a analyzovat konkurenční strategii obou výrobců a zjistit, v čem se liší. Následně je cílem navrhnout zlepšení pro každou z nich, případně odhadnout, která ze strategií je účinnější.

Teoretická část se skládá ze dvou hlavních částí, přičemž jedna z nich charakterizuje pojmy značka, luxusní značka a popisuje branding luxusních automobilů a druhá část se zabývá konkurenční strategií z teoretického hlediska. Popisuje, co je to konkurence, konkurenční strategie a vysvětluje, jak je tvořena přidaná hodnota u luxusních automobilových značek.

Praktická část je rozdělena do tří základních částí. První dvě analyzují konkurenční strategie dvou vybraných luxusních automobilových značek – Bentley Motors Ltd. a Porsche. Každá analýza zahrnuje vizi a misi obou značek, historii, produktové portfolio a popisuje odděleně konkurenční strategii každé z nich.

Závěrečná část práce se zabývá srovnáním obou strategií z různých hledisek, objasněním vzájemné spolupráce obou značek, a nakonec navrhuje řešení pro zefektivnění konkurenční strategie u každé z nich.

1 Konkurenční strategie

Každý podnik v odvětví by měl mít konkurenční strategii. V jednom případě může být konkurenční strategie vyvinuta v rámci externího plánování, nebo může být výsledkem působení jednotlivých oddělení ve firmě (Porter, 2012). Cílem konkurenční strategie by mělo být dosahovat lepších výsledků než konkurence. Strategie je tedy způsobem dosažení konkurenceschopnosti, který je pro každou firmu specifický. „Strategie objasňuje, jak organizace vystavená konkurenci bude dosahovat úrovně výkonnosti.“ (Porter, 2012, s. 28.)

1.1 Konkurence

Většina podnikatelů chápe konkurenci jako druh války nebo bitvy a snaží se tímto způsobem dosáhnout dominantního postavení a konkurenční výhody. Podle Portera (2012) je ale konkurence spojená především s úspěchem a toho lze docílit pouze v případě, že podnik vytvoří přidanou hodnotu. Přidaná hodnota je prvek daného podniku, který je pro odvětví specifický a pro podnik jedinečný. Jedná se o prvek, který zákazník nenalezne u konkurence.

Porter (2012) uvádí, že jedním z hlavních problémů dnešních manažerů, kteří jsou stále ve stresu a konkurenci chápají pouze jako negativní faktor je, že nechápou přesně, co to konkurence je a jak funguje. Většina firem se snaží být jednoduše „nejlepší“ ve svém oboru, což si většina z nich spojuje především s největší výkonností a největším ziskem. Michael Porter (2012) tento jev pojmenovává ve svých publikacích jako „konkurenční usilování o to být nejlepší“.

Konkurence a konkurenční výhoda ale nejsou pouze o soupeření a o největším zisku. W. Chan Kim a Renée Mauborgne ve své knize Strategie Modrého Oceánu (2005) uvádějí podobné myšlenky jako Porter. Odvětví, která jsou přesycena a kde je nabídka větší, než poptávka označují jako „rudé oceány“. Rudá barva představuje krvavé vody, ve kterých firma bojuje o nejlepší pozici na trhu se svými konkurenty. Stále častěji se ale podniky v dnešní době přesvědčují, že základem úspěchu a konkurenční výhody nejsou střety s konkurenty, ale budování tzv. „modrých oceánů“, které označují jako tržní prostor, který má potenciál pro další růst – neboli něco nového, inovativního, něco, co konkurence nemá – konkurenční výhodu.

1.2 Konkurenční výhoda – strategie modrého oceánu

Potřeba vytváření konkurenční strategie (strategie modrého oceánu) je prezentována několika faktory. Jedním z nich je technologický vývoj, který je v současné době rozsáhlejší a rychlejší než kdy jindy. Existuje tu tedy možnost pro výrobce zrychlit tempo a produktivitu práce a vyrábět větší množství produktů. Tento jev ale následně vede ke zvyšování nabídky, přičemž poptávka se nemusí zákonitě měnit. Modernizace a inovace jsou tedy pro diferenciaci podniku spíše negativními aspekty, jelikož ve výrazné míře usnadňují práci výrobcům, a proto se jejich počet neustále zvyšuje. (Chan Kim, Mauborgne, 2005)

Dalším faktorem, který nijak nepřispívá k vytváření konkurenční výhody, je globalizace, která propojuje dohromady trh celého světa. V důsledku této skutečnosti mizí tzv. tržní zákoutí, mezery na trhu a monopolů je čím dál tím méně. (Chan Kim, Mauborgne, 2005)

I přesto, že na trhu je stále více nových značek, podniků, a tudíž i služeb a zboží, nejsou důkazy o tom, že by s nabídkou rostla i poptávka a tím se dostáváme k důležitému bodu této kapitoly. Pokud mají zákazníci na výběr z mnoha výrobků, produktové portfolio se rozšiřuje a výrobky se stávají substituty, jelikož se jejich charakteristiky v mnoha ohledech překrývají. V případě substitutů by měl tedy konkurenční výhodu výrobce s nejnižší cenou, což ve své podstatě nepředstavuje konkurenční výhodu. (Chan Kim, Mauborgne, 2005)

Pokud se všichni v daném odvětví budou snažit být „nejlepší“ v tomto smyslu, zvýší se jim náklady a dříve nebo později dojde ke střetu s konkurencí, přičemž ani jeden z nich nedosáhne konkurenční výhody (W. Chan Kim, Renée Mauborgne, 2005)

Později dokonce dojde k tomu, čemu (Porter, 2012) říká „konkurenční připodobňování“, což v praxi znamená, že se rozdíly mezi oběma konkurenty začínají zmenšovat, popřípadě se úplně smažou. K této situaci nemůže snadno dojít ve všech odvětvích. Tento problém se týká především spotřební elektroniky, nebo letecké dopravy. V automobilovém průmyslu je situace složitější, jelikož automobilových značek není takové množství, aby mohly vznikat v daném odvětví substituty, ale i tak má každý model dané značky konkurenta i u značky jiné.

Autoři obou knih se shodují na faktu, že ke konkurenci lze v podstatě zaujmout dva rozdílné postupy a strategie.

Tab. 1 Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci

| BÝT NEJLEPŠÍ (RUDÝ OCEÁN) | BÝT JEDINEČNÝ (MODRÝ OCEÁN) |
|--|--|
| Být jedničkou | Dosahovat vyšší návratnosti |
| Soustředit se na tržní podíl | Soustředit se na zisky |
| „Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt | Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků |
| Konkurovat prostřednictvím napodobování | Konkurovat prostřednictvím inovací |
| NULOVÝ součet Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit | KLADNÝ součet mnoho různých vítězů, mnoho různých disciplín |

Zdroj: Porter: 2012, str. 39

Tento model je zjednodušením reality, avšak vypovídá o všem důležitém. V ideálním případě by ve všech odvětvích mělo platit pravidlo kladného součtu – výrobci by stále byli konkurenty, ale každý z nich by měl odlišnou konkurenční výhodu, a proto by byli schopni segmentovat trh mnohem efektivněji a bez zbytečného soupeření o to, být nejlepší. (Porter, 2012)

2 Cíle konkurenční strategie

Cílem konkurenční strategie každého podniku by měla být přidaná hodnota, případně vítězství v konkurenčním střetu. Finálním cílem strategie je co největší zisk a největší podíl na trhu. Aby byla konkurenční strategie prospěšná, musí její cíle splňovat následující podmínku. Musí stimulovat realizátora k dosažení cíle, cíle musí být měřitelné, akceptovatelné realizátory, realistické a jejich dosažení musí být časově ohraničeno. (Bartes, 2011)

2.1 Vize & Mise

Firemní mise je chápána jako široce pojmuté cíle, které budou splněny v dlouhodobém horizontu. Jinak řečeno, v případě vize se jedná o výsledky firmy,

kteřé by měly být naplněny v předem stanoveném čase. Vize by měla mít motivační charakter a měla by být interně velmi srozumitelně a přímo komunikována, aby se s její podstatou zaměstnanci ztotožnili. Mise představuje přání firmy, jak by měla být vnímána veřejností. Mise zahrnuje veškeré aktivity a transakce, které podnik provádí a následně je zdůvodňuje. Vytváří tedy obecnou představu o činnosti firmy. Veřejností v tomto případě nejsou myšleni pouze zákazníci, ale také zaměstnanci a konkurence. (Srpová, Řehoř, 2010) Mise může být chápána také jako společenské, nebo etické hodnoty podniku, kterými se firma snaží dokázat, že jejím jediným cílem nejsou pouze vysoké zisky na trhu. „Vize definuje, čím chce firma být a mise sděluje, proč podnik existuje“ (Svobodová, Skopal, s. 163)

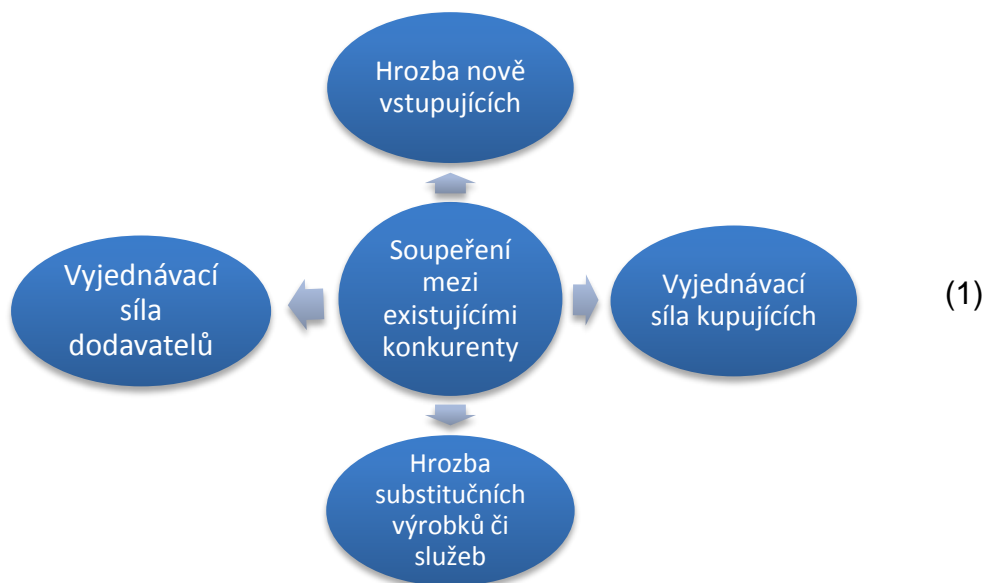
2.2 Pět sil, určujících konkurenční strategii

Porter (2012) tvrdí, že výběr nejvhodnější konkurenční strategie je potřeba zvážit především na základě dvou faktorů a to:

- a) Přitažlivost odvětví
- b) Konkurenční postavení podniku v daném odvětví

V souvislosti s volbou konkurenční strategie je potřeba rozlišit pět základních dynamických konkurenčních sil, které mají zdůraznit, že konkurenční boj neprobíhá pouze mezi konkurenty samými. Při volbě konkurenční strategie musí podniky zvažovat i vnější faktory, podle nichž by se měla formovat konkurenční strategie, jako jsou dodavatelé, kupující, substituční výrobci a nově vstupující na trh.

Obr. 1 Struktura odvětví – pět sil



Pramen: Porter, 2008, s. 78-93.

Analýza těchto pěti sil odpovídá podnikatelům na důležitou otázku a to: Co se děje ve vašem odvětví? Čemu byste měli věnovat pozornost? Jakou konkurenční taktiku zvolit?

Porter (2012) je přesvědčen, že pokud bude podnik schopen proniknout do charakteristiky daného odvětví a pozná její strukturu, bude nejlépe vědět, jak se má vzhledem ke svým konkurentům zachovat.

Každá z pěti sil má určitý vliv na ziskovost a náklady v daném odvětví, rozebereme si tedy postupně každou z pěti působících sil.

Kupující

Kupující jsou základní vyjednávací silou. Pokud bude síla kupujícího značná, může se stát, že bude cenu produktu tlačit dolů a zároveň požadovat přidanou hodnotu. V případě luxusních automobilových značek zákazníci vyžadují přidanou hodnotu, ale jsou za ni ochotni zaplatit, jelikož koupě luxusního vozu uspokojí jejich individuální potřebu luxusu.

V tomto případě mají tedy kupující menší vyjednávací sílu a nejsou zdaleka tolik citliví na cenovou hladinu, jako je tomu u ostatních automobilových značek. Kvalita a stanovení společenského statusu je tedy při koupi luxusních automobilů důležitější, než cena výrobku.

Dodavatelé

Porter (2012) ve svém díle uvádí, že ve většině odvětví mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu. Pokud je podnik na dodavatelích závislý, mohou si dodavatelé účtovat vyšší ceny a tímto způsobem snižovat podíl podniku.

Ne vždy je schopen dodavatel požadavky splnit, zvláště v případě, že se jedná o specifický prvek, který je unikátní pro danou značku a neopakuje se u žádného jiného vozu. Protože ale Volkswagen při koupi každé části automobilu, která je nová, vyžaduje srovnání s dalšími podobnými součástkami, nesmí se cena příliš vychylovat od koncernových nákladů.

Vyjednávací síla dodavatelů se v tomto odvětví odvíjí od specifičnosti dané součásti, ve většině případů jsou však dodavatelé poctěni spoluprací s luxusními automobilovými značkami a snaží se jim vyhovět, ikdyž vědí, že jsou jediným dodavatelem pro danou součást.

Substituty

Substituty jsou jinými slovy produkty, nebo služby, které uspokojí stejnou potřebu, jako již existující produkt v daném odvětví – nepřímá konkurence. Ne všechny substituty lze ale předvídat. V automobilovém průmyslu může být například potencionálním substitutem po automobily se spalovacím motorem hybrid, i přesto, že to původně výrobce nezamýšlel. Pokud tedy dojde k takovému převratu a během dvaceti následujících let bude většina automobilů se spalovacím motorem nahrazena hybridy, potom bude potřeba zaměnit část stávajících součástí vozu a toto povede k nutnosti získání nových dodavatelů a pro podnikatele i neznámě vysokých nákladů. Do dnešní doby Porsche již vyrobilo verzi hybridu pro dva své modely – Porsche Panamera a Cayenne. Pro Bentley to tedy znamená přímou výzvu – vyrobit nový elektrický vůz, na jehož produkci je vyvinut v současné době velký tlak, vzhledem k nedávnému skandálu koncernu s emisemi.

Nově vstupující do odvětví

Jako takové prezentuje Porter (2012) podniky, které vstupují do odvětví za účelem zvýšení tržního podílu. Bentley je specifickým případem, kdy hlavní konkurenční výhodou a tzv. „modrým oceánem“ je především tradice, a proto není jednoduché mu přímo konkurovat. Jedinou hrozbou pro Bentley z hlediska přímé konkurence je Rolls Royce, které bylo předchůdcem Bentley a jeho nové „tradičně-moderní“

modely jsou velice oblíbené. Tohoto konkurenta nelze ale v žádném případě označit jako nově vstupujícího na trh, a proto v případě Bentley nelze o takové vyjednávací síle příliš diskutovat.

Porsche má jako výrobce luxusních sportovních vozů poněkud ztíženou pozici oproti Bentley. Porsche má jedinečný design a se svým novým SUV Porsche Cayanne je velice úspěšný, není ale zdaleka jedinou luxusní sportovní značkou na trhu a pro každý jeho model existuje přímý konkurenční vůz jiné značky – Mercedes, Audi, Maserati, Lamborghini nebo některé modely BMW.

2.3 Druhy konkurenční strategie

Pro podnik je klíčové vybrat tu nejefektivnější konkurenční strategii, která mu umožní získat konkurenční výhodu nad ostatními soupeři. Liší se odvětví od odvětví a druhy konkurenčních strategií můžeme třídit také podle vytyčených cílů společnosti. (Bartes, 2011)

2.4 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody

Tyto strategie jsou podle Portera nejvíce přínosné pro podnik. Konstatuje, že základ úspěchu každé firmy je tzv. „dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda“, tedy něco, co pomůže podniku vytvořit přidanou hodnotu a odlišit se od konkurence.

Podle toho, v jaké oblasti si podnik konkurenční výhodu vytvoří, hovoříme o třech základních konkurenčních strategiích:

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

V tomto případě se podnik snaží docílit vedoucí pozice na trhu na základě co nejnižších nákladů vzhledem ke svým konkurentům v daném odvětví. Proto, aby tato konkurenční strategie byla přínosná, musí podnik využít všechny dostupné zdroje. Pokud firma nedosáhne nejnižších nákladů v odvětví, snižuje se automaticky výnosnost i u ostatních firem v něm.

Tuto strategii nelze uplatňovat u luxusních automobilů, protože jejich konkurenční strategie stojí především na diferenciaci, ne na nejnižších nákladech. Kupující jsou ochotni a připraveni připlatit si za společenský status a přidanou hodnotu. (Porter, 2012)

Strategie tržního vůdce

Vůdce na trhu má největší podíl na trhu, a proto i největší zisk. Tento podnik má i moc diktovat ostatním firmám v odvětví, jak mají jednat v souvislosti s cenou daného produktu.

Ani tato strategie není pro luxusní automobilové značky ta nejobyklejší. I přesto, že několik z nich patří do koncernu VW a tedy ceny jejich náklady musí projít specifickým procesem, konečná cena výrobku je ale závislá pouze na výrobcu. (Porter, 2012)

Strategie tržního vyzyvatele

Tato strategie se týká podniků, které v daném odvětví obsadily druhé, nebo třetí místo těsně po tržním vůdci a mohli bychom je také nazvat pronásledovateli, nebo stopaři. Tito vyzyvatelé mohou zaujmout jeden ze dvou postojů vzhledem k vedoucímu podniku na trhu. V jednom případě mohou útočit na tržního vůdce a na další konkurenty a vytvářet tzv. „rudé oceány“ v daném odvětví. Další možností, která se nabízí takto postaveným firmám je, snažit se intrikovat a manévrovat tak, aby nepoškodili svoji firmu – tržní následovatelé. (Porter, 2012)

Na českém trhu můžeme jmenovat například automobilového výrobce Hyundai, který se stále snaží útočit na leadra českého trhu značku ŠKODA, za účelem získání většího podílu na trhu.

2.5 Vytváření přidané hodnoty u luxusních vozů

Přidaná hodnota se vždy tvoří rozdílně na základě toho, jaký produkt daný podnik nabízí a v jakém odvětví se vyskytuje.

Porter (2012) definuje přidanou hodnotu jako „jedinečnou hodnotovou nabídku“, která je jedním z hlavních kritérií pro ziskovost podniku. V návaznosti na to, aby podnik byl schopen definovat svoji jedinečnou hodnotovou nabídku, je potřeba zodpovědět tři základní otázky:

- a) Které zákazníky obsluhovat?
- b) Jaké potřeby uspokojovat?
- c) Jaká cena zajistí přijatelnou hodnotu pro zákazníky a ziskovost pro podnik?

Odpověď na první otázku je v segmentu automobilového průmyslu poměrně jednoduchá. Již v předchozích kapitolách je naznačeno, že už samotná koupě luxusního vozu segmentuje zákazníky automobilů do menších skupin. Tudíž se okruh zákazníků zúžuje pouze na ty klienty, kteří si daný vůz můžou dovolit.

Tato segmentace je i případem Porsche. Zákazníci jsou schopni a ochotni si připlatit za kvalitu, přidanou hodnotu a status luxusu, který uspokojí jejich potřebu (Porter, 2012)

Cena je v tomto případě protihodnotou pro poskytnuté nadstandarní služby, luxusní a drahý materiál, vysoký výkon vozu a status značky na trhu automobilů. Ani v tomto případě si výrobce nemůže účtovat nesmyslně vysokou částku, jelikož i v tomto odvětví je vysoká konkurence a i když je klient schopen zaplatit za přidanou hodnotu, musí být tato částka úměrná konkurenci a výkonům vozidla (Vysekalová, 2004).

3 Značka

Značka je atribut, který přidává danému produktu, nebo službě hodnotu a sílu. Síla značky je dána chováním zákazníků a výrobců, kteří přidělí značce přidanou hodnotu a odliší ji tak od ostatních značek. Hodnotu značky lze prezentovat jako finanční výsledek managementu, jehož úkolem je zařídit, aby značka v rámci strategie podniku dosáhla co nejvyššího zisku za co nejmenšího rizika (Keller, 2007).

3.1 Značka – Branding

Pokud se objeví v literatuře (Kapferer, 2008) výraz značka, ne vždy se experti shodují, co vlastně tento pojem znamená. Největší rozpory se vedou v souvislosti s tím, jak je možné měřit sílu značky a jak je možné definovat tzv. „brand equity“. V zásadě můžeme definovat dva základní pohledy na branding. První je značka, která je přidanou hodnotou pro zákazníka a mezi ní a klientem je vytvořen vztah a je založena především na loajalitě, vůli, tradici a emocích. Druhá hodnota značky je vyčíslena přímo v penězích a vyjadřuje tedy číselně i její sílu a hodnotu vůči ostatním značkám.

Podniky si uvědomují, že nehmotné hodnoty jako image a goodwill jejich firmy jsou v dnešní době důležitější než hmotné zdroje. Značka tedy tvoří entitu, kombinuje v sobě prvky výkonu a emocí. Pokud má zákazník silné emoční pouto s danou značkou, nemusí si vždy nutně vybrat ten nejlépeší vůz.

Je více než zřejmé, že si klienti vybírají produkt nejen na základně funkčních vlastností, ale také životního stylu (Kapferer, 2008).

3.2 Luxusní značka

Slovo luxus pochází z latinského *luxatio*, což znamená vzdálenost. Luxusní značka je vzdálena od ostatních značek, byť prémiových. Hlavní charakteristikou luxusu je vášeň zákazníka se pomocí luxusního produktu od tohoto výrobce diferencovat od ostatních. Koupí luxusního výrobku se tedy zákazník automaticky začlení do určité sociální vrstvy a získává moc odlišit se od běžných lidí.

Chavalier a Mazzalovo (2012) uvádějí ve své knize *Luxury Brand Management* tři kritéria pro značku, aby se mohla pyšnit přívlastkem „luxusní“. Musí být výsledkem

řemesla, musí se pyšnit uměleckým obsahem a pohybovat se v mezinárodním prostředí.

„Luxusní značku lze definovat jako něco významného, něco, co odliší produkt dané značky od její konkurence.“ Pamela Danzinger (2008) ve své knize definuje 4 dimenze luxusu.

Luxus představuje pro zákazníky potěšení, měl by obsahovat velice silný osobní element. Pokud tento prvek produkt nemá, není pak luxusní, nýbrž pouze „snobácký“. Úspěšná luxusní značka je také ve většině případů spojena s tradicí a kulturou, pokud nemá podnik silné historické a kulturní zázemí, nejsou jeho šance zdaleka tak velké, jako u značek, které si na své tradici zakládají. (Kapferer, 2009)

Značka

24 % dotázaných souhlasí s výrokem, že „luxus je definován značkou výrobku a tedy nejedná-li se o luxusní značku, nejedná se ani o luxus“. Na otázku, jak značka definuje luxus, jeden z dotazovaných odpověděl: „Designérovo jméno znamená prestiž. Když nosím Prada kabelku, je to spojeno s mnoha dalšími pocity. Lepší značky často znamenají lepší kvalitu a jednoduše se cítíte dobře s taškou od Prada na rameni, zvláště pak, když za ni utratíte 600\$. Je to také o tom, jak vás vnímají druzí.“

Vlastnosti

Dalším kritériem pro oprávnění značky „luxusní“ jsou také vlastnosti daného produktu, které by měly produkt výrazným způsobem odlišit od průměrného výrobku. Patří mezi ně například kvalita použitého materiálu, dodatečné služby, poprodejní servis nebo ruční výroba.

Síla

Luxus může být u některých zákazníků vnímán, jako síla poháněná vášní, jedná se o maximální možný rozměr luxusu, který je odlišný a nevztahuje se k výrobku samotnému. V tomto případě jde o přidanou hodnotu. I tento fakt souvisí s tím, že průměrně 80% luxury zákazníků souhlasí s následujícími tvrzeními (Danzinger, 2008, s. 26):

- Luxus je o pocitu, že můžu dělat, co chci a kdy chci (84%)
- Luxus je o možnosti „následovat“ svoji vášeň, svůj zájem (83%)

Postradatelnost

„Luxus je mnohem více to, co chcete než to, co ve skutečnosti potřebujete. Je tak rozdílný, jak jsou rozdílní lidé. To, co je luxusní pro mě, může být běžnou záležitostí pro někoho jiného.“ (Danzinger, 2008, s. 24).

Luxus je něco, co zákazník vnímá odlišně a daný produkt si nekupuje primárně proto, že je pro něj nepostradatelný. Je schopen zaplatit danou cenu, i pokud je vysoká.

Síla, čas, svoboda, peníze

3.2.1 Stupně luxusu

Danielle Alléres (1990) definuje ve své knize tři hlavní stupně luxusu:

Inaccessible luxury – Nedostupný luxus

Tímto typem luxusu se vyznačují produkty, které se vyrábí pouze v limitovaných edicích, nebo jsou vyráběny ručně a jsou označovány jako exkluzivní. Příkladem mohou být vozy značky Rolls Royce, nebo Bentley, které jsou jedinečné vůz od vozu.

Intermediary luxury – Střední luxus

Tyto produkty jsou jakousi luxusnější variantou běžného modelu výrobku. Pokud chceme zmínit automobilový průmysl, speciální edice Rolls Royce by spadala do inaccessible luxury, kdežto katalogové Ferrari, nebo Porsche patří do skupiny středního luxusu.

Accessible luxury – dostupný luxus

Nejspodnější třídou luxusu je potom tzv. „dostupný luxus“, v jehož kategorii se všechny produkty vyrábějí v sériové výrobě a nejsou tedy tak specifické, jako výrobky z předchozích dvou kategorií. Jedná se například o drahé parfémy, nebo o špičkové značky whiskey.

Aby byla značka považována za luxusní, musí splňovat v zásadě tři hlavní kritéria, musí mít určitý umělecký obsah, měla by být výsledkem řemeslné činnosti a měla by být mezinárodní. (Alléres, 1990)

3.3 Luxusní automobilová značka

Automobilový průmysl se mění velmi rychle. Zvedají se nároky na technologii vozidla a vybavení, zákazníci, kteří si mohou luxusní vůz dovolit, požadují stále více technologií a inovací oproti předchozímu modelu.

Tak, jako není jasná formulace luxusu, není ani přesně dáno, které značky automobilového průmyslu patří mezi ty luxusní. Mezi ty nejtradičnější a nejznámější zastupitele patří – Rolls Royce, Bentley, Porsche, Bugatti nebo Ferrari. Mezi další velmi známé značky, které jsou více dostupné, patří Audi, BMW, Mercedes, Jaguár nebo Maserati, které lze prezentovat spíše jako vozy střední vyšší třídy. (Forbes,2012)

První typ luxusu, který souvisí s automobilovým průmyslem, je ten, kde značky spoléhají na mladé, bohaté zákazníky s vlivem a dobrým zázemím. Ze všech typů strategie luxusních značek dbá na výjimečnost, prvotřídní kvalitu a krásu produktu. Z této kategorie můžeme jmenovat například Rolls Royce, Ferrari, nebo Bentley, u nichž ještě důležitou roli v jejich strategii hraje tradice značky.

Druhý koncept luxusu založen především na nadčasovosti a dobré mezinárodní pověsti a povědomí o značce. Příkladem může být například Porsche se svým nadčasovým designem a vyspělou technologií. Posledním typem luxusu je ten, jehož strategie se odvíjí od pocitu výjimečnosti a vzácnosti užívání značky. V této kategorii můžeme nalézt například Mercedes, který změnil strategii na konci 90. let, kdy začal diferencovat své modely – A třída, M třída atd. (Forbes, 2012)

Existuje mnoho aspektů, které mohou automobil posunout od vyšší střední třídy do luxusní třídy vozů. Pro každého zákazníka je důležitý jiný parametr a podle něj potom volí i značku. Výzkumy dokazují, že zákazníci si vybírají luxusní vůz především díky vysoké kvalitě (materiál, ruční výroba), jednoduše si chtějí být jisti, že se na značku a kvalitu produktu mohou spolehnout. (Forbes, 2012)

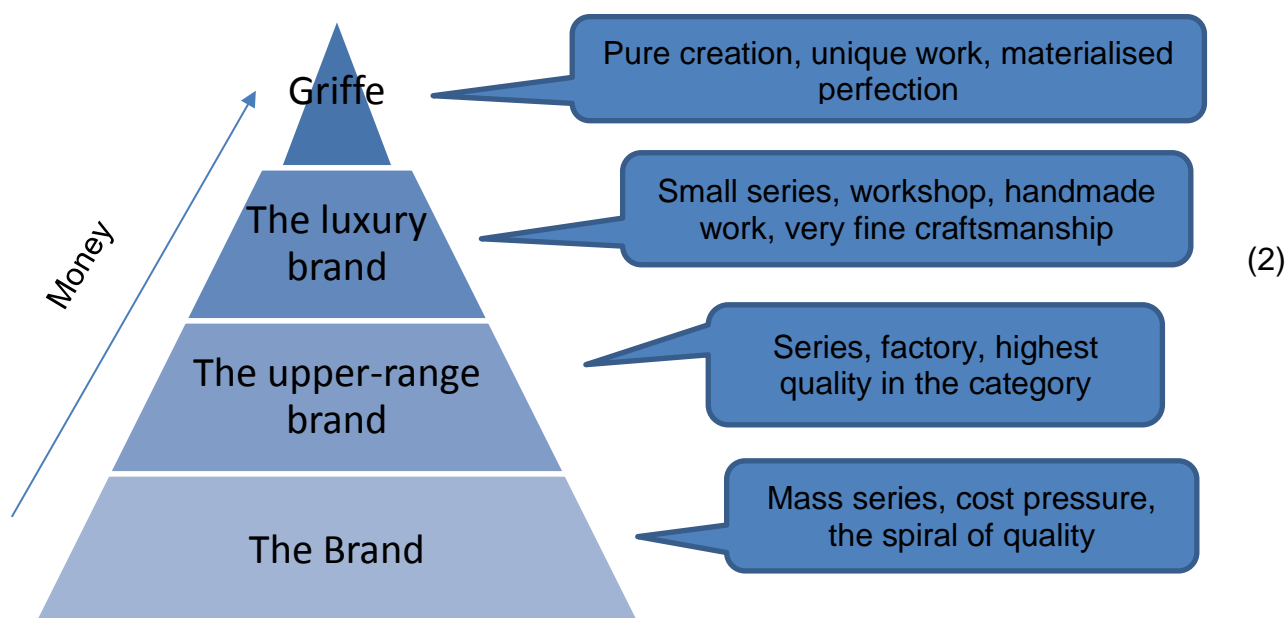
Kapferer (2008) ve své knize „The New strategic Brand Management“ uvádí pyramidu značek a obchodního modelu na luxusním trhu.

Na vrcholu pyramidy je tzv. griffe – což je původní zakladatel a tvůrce luxusu a jedinečnosti značky, a proto jsou jeho největší hrozbou kopie. Druhým nejvyšším stupněm pyramidy je „luxury brand“, představiteli jsou značky, které své produkty

vyrábí v malé sérii, většinou ruční výrobou a pomocí velice kvalitních materiálů. Do této kategorie můžeme opět zařadit Rolls Royce, Bugatti nebo Bentley. Třetím stupněm od shora je vyšší střední třída, jejíž produkty jsou již vyráběny masově, ale stále jsou reprezentanty největší kvality ve své třídě. Posledním, nejnižším stupínkem je značka samotná. Management luxusní značky je založen na spolupráci a souvislosti mezi třemi nejvyššími stupni pyramidy.

Proto, aby značka byla úspěšná na trhu luxusních automobilových značek, musí splňovat 5 základních kritérií: kvalita produktu, kreativita, image, aura společnosti, a především úsilí být tím nejlepším ve svém oboru. (Kapferer, 2008)

Obr. 2 Pyramida značky na luxusním trhu



Zdroj: Kapferer, 2008, s. 98

V případě luxusních statků jsou klienti ochotni zaplatit za produkt více, aby tak uspokojili svoje potřeby. V případě vozů se ale nejedná o nijak bezvýznamné částky. A proto se i výrobci těchto vozů musí podílet na tom, aby klientů schopných koupit si jejich produkt bylo stále více. Nejčastější strategie, kterou výrobci volí je založená na nízkých úrokových sazbách a garanci hodnoty vozu, která obvykle překročí jeho prodejní hodnotu. Výrobci následně profitují z půjček a předpokládají, že jakmile klient doplatí jeden vůz, bude chtít nejnovější model. Mercedes má například program Win-Win, který platí pro jeho S-třídou. Jde o 36-měsíční leasing,

který je ve výsledku o tisíce euro levnější, než běžná prodejní cena – v tomto případě jde o velké cenové zvýhodnění. (Forbes, 2012)

3.4 Typy luxusních vozů

Kapferer (2009) se ve své knize „The luxury strategy“ snaží rozlišit, které značky patří do vyšší střední třídy, které jsou prémiové a které bychom do skupiny luxusních vozů neměli řadit. Všechny automobilové značky se snaží o zvětšení svého portfolia koupí dalších automobilových značek. Volkswagen koupil Bentley, Lamborghini a Bugatti. BMW se zmocnilo Rolls Royce a Fiat řídí Ferrari a přidal do svého portfolia i Maseratti. Toyota se rozhodla vytvořit svou prémiovou značku Lexus.

Kategorie vozů, které jsou označovány jako „top-of-the-range“ znamená, že jsou to nejkvalitnější a nejdražší vozy dané značky – příkladem je například Passat pro Volkswagen nebo model Superbu pro značku ŠKODA. Tento typ vozu nabízí nejlepší inovace a výbavu, nelze ho ale považovat za luxusní vůz. Hlavní myšlenkou tohoto konceptu je „Proč platit tolik peněz na luxusní vůz, když i za menší investici můžeme získat excelentní výkon?“

Kapferer tvrdí, že klíčovým bodem pro pochopení celého konceptu luxusu u automobilů je schopnost rozlišit mezi luxusními vozy a tzv. „upper-premium“ vozy. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma kategoriemi není v kvalitě, ale v impulzu koupě u zákazníka. Pokud si zákazník koupí AUDI A6, bude ji chtít používat denně, jako spotřební vůz, i přesto, že se jedná o vůz vyšší střední třídy. Pokud si zákazník půjde koupit Porsche, nebo vůz Aston Martin, bude popud jeho koupě odlišný. Upper-premium značky se snaží přilákat své klienty na základě racionality. Do této kategorie můžeme zařadit například Audi, Lexus, Mercedes nebo BMW. Tyto vozy mají vysoký výkon, nejnovější inovace jsou tzv. „excelentní“, ale stále jsou mezi sebou porovnatelné. Luxusní vůz by měl být jednoduše vynikající a nesrovnatelný s žádným jiným ve své kategorii. Je potřeba zmínit, že upper-premium vozy jsou často také více dostupnou kopií luxusního vozu, ať už samotnými parametry, nebo know-how a zvyky luxusních značek. (Kapferer, 2009)

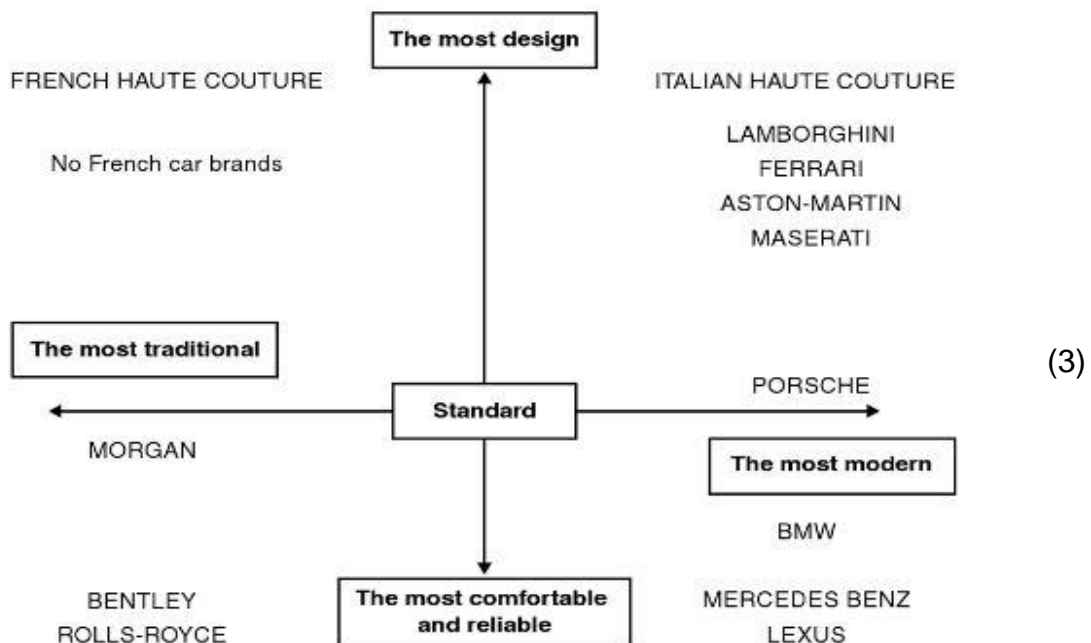
3.5 Luxusní vozy

Pokud je již jasné, jaké značky lze zařadit do kategorie „luxusní“, je potřeba dále rozlišovat dva typy automobilových výrobců. První skupinou jsou tzv. „pozlacení

vůdci“ kam můžeme zařadit například Rolls Royce, nebo italskou automobilovou značku Ferrari. Druhou skupinou značek jsou tzv. „plnokrevníci“, kam patří Porsche, Ferrari nebo Aston Martin. Tyto modely se vyznačují vysokou mírou inovace, nejnovějšími technologiemi a jsou považovány za hrdiny pro každou zemi jejich původu – Ferrari pro Itálii, Porsche pro Německo a Aston Martin pro Anglii. (Kapferer, 2012)

Vyrobít luxusní automobil trvá podstatně déle než vyrobit vůz sériové výroby. Zároveň se očekává, že vozidlo bude nadčasové a inovativní. Značky, které zakládají svou pověst na historii jako Bentley a Rolls Royce budovaly image dlouhou dobu. Historie značky sama o sobě k vytvoření konkurenční výhody nestačí, musí se postupem času spojit s tradicí. Všechny luxusní značky musí vytvořit jasně danou strategii a vytyčit ty nejdůležitější cíle, vytvořit múzu a sen, ke kterému se zákazníci budou upínat. BMW and Lexus nejsou vozy jen samy o sobě, nesou v sobě tradici a přidanou hodnotu, které jsou uloženy v podvědomí zákazníků. Za zmínku také stojí, že většina luxusních automobilových značek je pojmenována právě podle jejich zakladatele (Bentley, Ferrari nebo Porsche). (Kapferer, 2012)

Obr. 3 Positioning luxusních automobilových značek



4 Analýza konkurenční strategie vybraných luxusních automobilových značek

Praktická část práce bude obsahovat rozbor a analýzu konkurenční strategie vybraných luxusních automobilových značek Bentley Motors Ltd. a Porsche AG. Obě značky spolupracují v rámci koncernu VW a přesto se jejich produktové portfolio a strategie liší. Cílem praktické části je analyzovat obě strategie, zhodnotit, která z nich je účinnější a zjistit, v čem jsou si podobné a v čem se liší.

4.1 Analýza konkurenční strategie Bentley Motors Ltd.

V této části praktické oblasti práce bude prezentována a analyzována konkurenční strategie, značka a přidaná hodnota luxusní automobilové značky Bentley Motors Ltd.

4.1.1 Tradice značky

Hlavním cílem Bentley Motors Ltd. je stát se nejúspěšnější luxusní automobilovou značkou na trhu. Tradice Bentley a povědomí o značce jsou jednou z nejsilnějších konkurenčních výhod této automobilové značky. Počátky Bentley Motors sahají až na začátek dvacátého století do roku 1919, kdy byla společnost založena Walterem Owenem Bentleyem, zakladatelem stejnojmenné značky, který byl známý především díky leteckým motorům. Po velké hospodářské krizi v roce 1929 bylo Bentley prodáno společnosti Rolls-Royce. V době vlastnictví Rolls-Royce nebyla značka Bentley nijak výrazně vnímána veřejností, Rolls-Royce zařadilo její výrobu do své vlastní a Bentley bylo chápáno jako jeho levnější verze.

Větší zájem zákazníků zaznamenal až v 60. letech 20. století model Continental, který si rychle získal svou klientelu. V roce 1998 byly obě společnosti prodány Volkswagenu s tím, že Bentley bylo odkoupeno Volkswagenem a značka Rolls-Royce byla následně licencována BMW, kde byly do té doby vyráběny osmiválcové i dvanáctiválcové motory.

4.1.2 Vize & Mise

„We manufacture luxury, performance cars through a unique blend of traditional craftsmanship and latest technology.“ (Manufacturing Strategy 2025 – Goals & Objectives) Toto je oficiální prohlášení mise Bentley, která je pro společnost jako

takovou velkou výzvou. Vizí společnosti je být nejúspěšnější společností, vyrábějící luxusní automobily. Mise Bentley pomyslně rozděluje dosažení vize do třech různých kategorií, které spolu souvisejí: produkty značky (vozidla), organizace a značka Bentley.

Pro produkt je stanovena jasná vize: vyrábět vozy a poskytovat služby, ve kterých se bude snoubit jedinečná kombinace luxusu a výkonu. V případě značky jde o dodržení brand image a promise. Cílem pro organizaci je neustálé zlepšování ve specializaci, vášni a hrdosti vzhledem ke společnosti. (Bentley Intranet)

Obr. 4 Vize a mise Bentley



Zdroj: Manufacturing strategy, 2016, s. 3

Bentley vyrábí silná, ručně vyráběná vozidla, jejichž základními elementy, na kterých může společnost stavět konkurenční výhodu, jsou: silné motory vozidel, unikátní ruční výroba a možnost získání individuálního vozu, přesně podle zákaznických představ. Hlavním heslem firmy je tzv. „Luxury performance“, čili spojení luxusu a výkonu, za který jsou zákazníci ochotni zaplatit vysokou částku.

4.1.3 Konkureční výhoda – produkt

Kromě tradice a silného povědomí o značce staví Bentley konkurenční výhodu také na svých vozech. Modelů není mnoho, ale každý vůz má jasně stanovenou pozici a předem specifikované zákazníky. Positioning je v tomto případě stěžejní. Prvním a zároveň nejdražším modelem celé produktové řady je Mulsanne, který je jednou z nejluxusnějších limuzín na světě. Dalším modelem, kterým se značka prezentuje je Flying Spur, který samo Bentley označuje jako nejdražší limuzínu na světě. Třetím vozidlem je Continental, který se vyrábí v mnoha variantách, a to i jako convertible (kabriolet) a speed. Posledním modelem, který byl představen veřejnosti až v roce 2015 je jediné Bentley SUV – Bentayga, které v současné době tvoří až polovinu profitu celé společnosti.

Obr. 6 Bentley Bentayga



(5)

Obr. 5 Bentley Continental



(6)

4.1.4 Be Bentley Strategy 2016-2017

Strategie Bentley Motors v roce 2016–2020 bude zaměřena na proniknutí na nové trhy a ovlivnění nových zákazníků z dosud nezainteresovaných oblastí. Bentley má v plánu investovat více do stávajícího vývoje motorů, které se vyrábějí přímo v Crewe a postavit nové výzkumné a inženýrské středisko.

Po polovině roku 2017 dojde k představení třetí generace Continentalu a později v roce i Flying Spuru – od těchto nových modelů si Bentley slibuje velký zájem, jelikož stávající generace nevykazuje již zdaleka tolik zisku, jako na začátku produkce a nejúspěšnějším modelem současnosti je nové SUV, které bylo se zpožděním několika měsíců oficiálně představeno v září roku 2015 a na které si zákazníci v současné době počkají po dobu přibližně jednoho roku.

Současná strategie Bentley Motors je tedy založena z velké části na Bentleyze a hlavním úkolem, který musí být bezpodmínečně splněn je včasné dodání každého vozu zákazníkovi včas.

Po roce 2018 by mělo dojít k rozšíření provozovny v Crewe, jelikož objemy vyrobených aut by se měly se zavedením nové generace a nového modelu v roce 2021 mnohonásobně zvýšit a stávající plocha není pro výrobu dostatečná. (Bentley Intranet)

4.1.5 První hybridní vůz

V roce 2021 by mělo dojít k představení nového modelu, který zaujme zcela novou zákaznickou skupinu. Vozidlo bude stavěno na platformě Porsche Panamery a bude prvním hybridním vozidlem Bentley vůbec. Produktové portfolio Porsche obsahuje již několik hybridních vozů, pro Bentley je toto ale zcela nová výzva. Po skandálu v roce 2015, který se týkal emisí u dieselových motorů v koncernu VW, zaznamenaly i luxusní značky uvnitř skupiny VW pokles prodeje na trzích. I Bentley je tedy nuceno napravit si všeobecnou reputaci a pustit se do inovací, které jsou navzdory silnému vlivu tradice nezbytné.

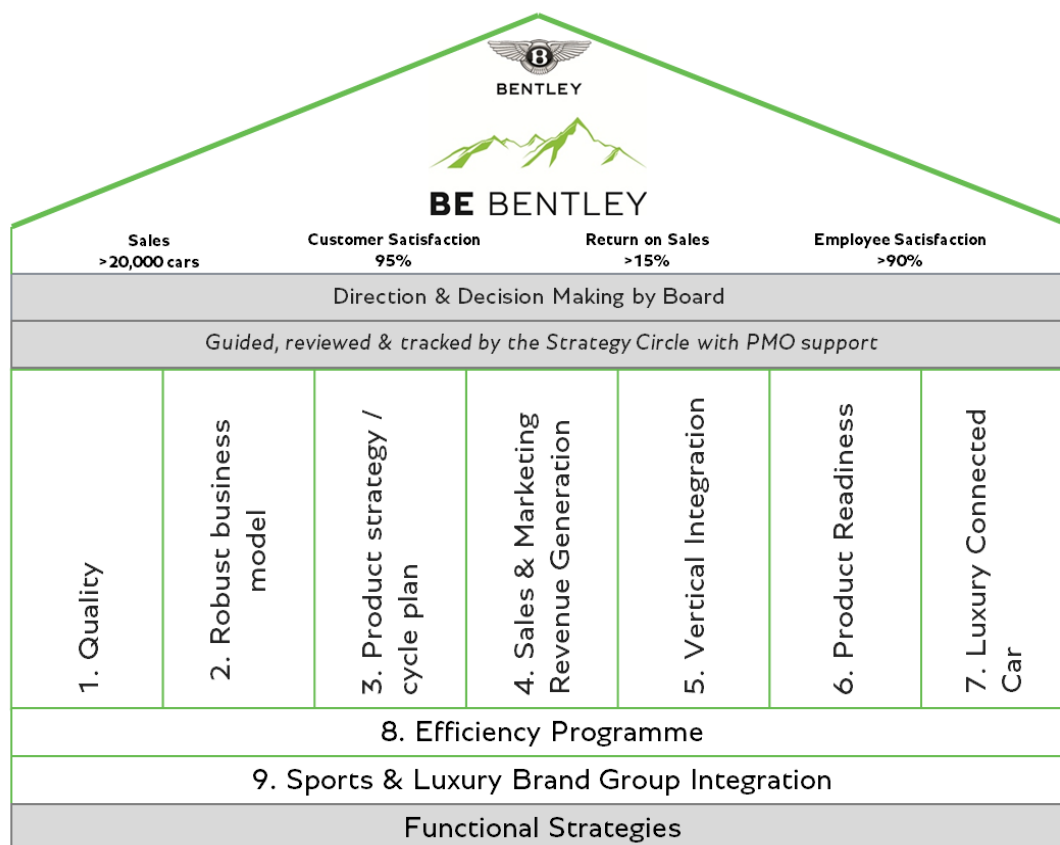
Výhodou pro tohoto luxusního automobilového výrobce je nedávno započatá spolupráce s Porsche a Bugatti, kteří vytvořili samostatnou skupinu luxusních automobilových značek v rámci koncernu. Díky této spolupráci budou značky schopny využít zkušeností a kontaktů značky druhé nejen v rámci technologií, ale

například i nákladů. Jednou ze zásadních změn ve strategii Bentley bude tedy zavedení inovací, které musí ustoupit tradici, aby byla značka schopna udržet krok se svými konkurenty a přilákat nové zákazníky.

Nový model by měl být teoreticky také nejlevnější ze všech stávajících Bentley, mělo by se jednat o dvoumístné sportovní vozidlo, které posune Bentley do kategorie středního luxusu. (Bentley Intranet)

4.1.6 Be Extraordinary

Obr. 7 Be Bentley Strategy



(7)

Zdroj: Bentley Intranet

Všechny zásadní prvky strategie Bentley Motors jsou uvedeny v obrázku č. 7, který je charakteristický pro Bentley Motors. Základem celého programu je kvalita, následuje solidní obchodní model a produktová strategie. Následujícím pilířem strategie je Prodej a Marketing jako podpora povědomí o nových modelech. Velice důležitým bodem, který je potřeba zmínit je vertikální intergrace. Tento bod je

klíčový v každém podniku ale složitější realizovat v nadnárodních firmách. Je stěžejní, aby všechna oddělení podniku spolupracovala za účelem dosažení konkrétních časově vytyčených cílů a ztotožňovala se s podnikovou kulturou. Následujícím bodem je připravenost produktu. Spokojený zákazník může být pouze v případě, že dostane svůj produkt včas. U představení nových modelů je situace ještě mnohem složitější. Nové SUV Bentley bylo představeno s několika měsíčním zpožděním a je nezbytné, aby se podobná situace u představení nových modelů již neopakovala. Posledním pilířem strategie je luxusní, technologicky inovativní vůz, který je výsledkem celé strategie a zároveň i jejím cílem.

Základna strategie Bentley je prezentována třemi základními body: Program účinnosti, asociace sportovních a luxusních značek (Porsche, Bugatti, Bentley) a funkční strategie podniku.

Pokud budou všechny tyto předpoklady úspěšné strategie fungovat, splní Bentley svou vizi a stane se nejúspěšnější luxusní automobilovou značkou. Výsledkem bude splnění dílčích cílů, které jsou charakterizovány následovně: prodeje nad 20 000 vozů ročně, zákaznická spokojenost kolem 95%, rentabilita tržeb nad 15% a spokojenost zaměstnanců nad 90%.

4.2 Analýza konkurenční strategie Porsche

Následující část práce se bude zabývat analýzou konkurenční strategie výrobce luxusní automobilové značky Porsche. Tuto značku jsem si vybrala z důvodu nedávno započaté úzké spolupráce mezi Porsche, Bentley a Bugatti.

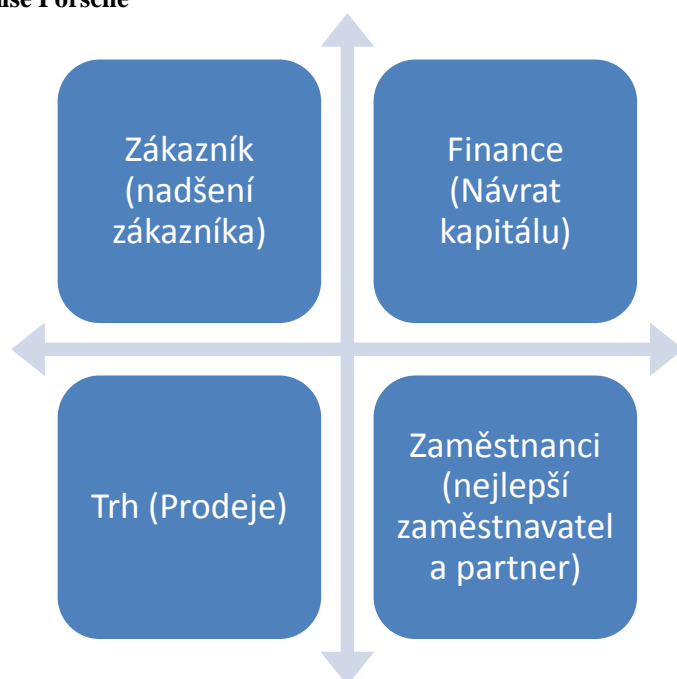
4.2.1 Historie značky

Podnik byl založen roku 1931 profesorem Ferdinandem Porschem ve Stuttgartu. Ferdinand zpočátku navrhoval vozy jiných značek jako například Volkswagen Beetle. Brzy se jméno Porsche začalo stávat synonymem sportovního vozu. Úplně první vůz byl vyroben ve 40. letech – Porsche 356 a svým výkonem předběhlo tendejší Beetle. V 50. letech 20. století začalo Porsche vyrábět své vlastní motory a nejúspěšnějším modelem se stalo v roce 1964 Porsche 911. Tento model se vyvíjel během desetiletí a stával se stále úspěšnějším. V roce 2009 se Porsche stalo součástí koncernu Volkswagen. (Pavlůšek, 2010)

4.2.2 Vize & Mise

U Porsche jsou základem určení mise a vize strategické cíle, které vedou k definování podnikové strategie, jejíž součástí je i konkurenční strategie.

Obr. 8 Vize a mise Porsche

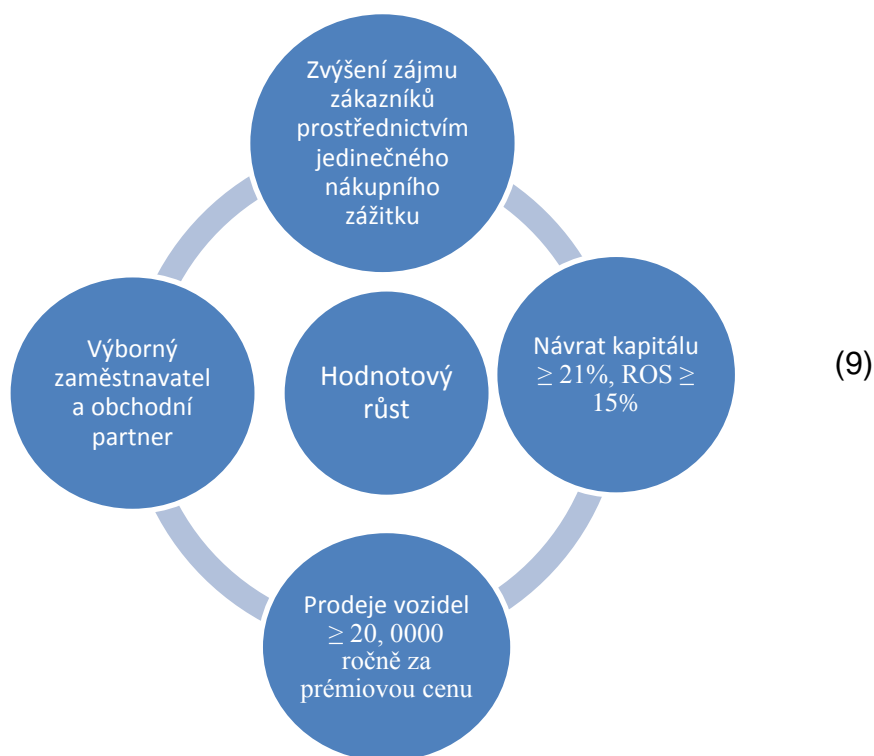


Zdroj: Porsche Consulting, 2016, s. 61

Vize Porsche k roku 2018 na základě podnikové strategie je definována jako „becoming the most successful manufacturer of exclusive sport cars in the world.“ (Three steps to an effective strategy). Hlavním cílem Porsche je stát se nejúspěšnějším výrobcem luxusních sportovních vozů na celém světě. Představitel podnikového vývoje Jürgen Rittersberger věří, že Porsche dokázalo vyvinout efektivní strategii právě proto, že novou strategii implementují během relativně krátkého časového úseku 6 měsíců a snaží se přimět své zaměstnance, aby strategii přijmuli a rozuměli již od úplného počátku.

Mise je zprostředkována prostřednictvím „strategie jádra“ – cores strategies. Proto, aby mohl podnik dosáhnout své vize v již dříve zmíněných oblastech, musí pro každou část implementovat jasně danou klíčovou strategii. Hlavními dílčími strategiemi, na kterých Porsche staví svou podnikovou strategii, jsou: Strategie vývoje, strategie veřejných zakázek, produktová strategie a strategie prodeje.

Obr. 9 Strategie jádra Porsche



Atributy a Výhody

Každá úspěšná značka, musí být založena z části na historii, tradici. Porsche má bohatou historii a zakládá na ní i svou strategii. Hlavními atributy a patrony Porsche jsou ale jiné vlastnosti, které by si měl každý při zmínce o této jedinečné značce vybavit. Hlavními znaky jsou: vzrušení, sport, nádherný design, výkon a německé strojírenství, protože si Porsche zakládá na preciznosti.

Základním uspokojením, které přináší koupě vozu zákazníkům podle Porsche Consulting jsou: výkon, dosažení úspěchu, sebeuspokojení, společenský status a vysoký příjem.

4.2.3 Produktové portfolio

Hlavní strategií, na které může Porsche stavět svou konkurenční strategii je právě produktová strategie. Základními modely Porsche AG v současné době jsou:

911 – středně velký prémiový sportovní vůz

718 Boxster – prémiový sportovní vůz

718 Cayman – prémiové sportovní coupé

Cayenne – crossover užitkové vozidlo, SUV segment

Macan – SUV segment

918 Spyder – super sport segment

Obr. 10 Porsche Carrera 911



(10)

Obr. 11 Porsche Cayanne

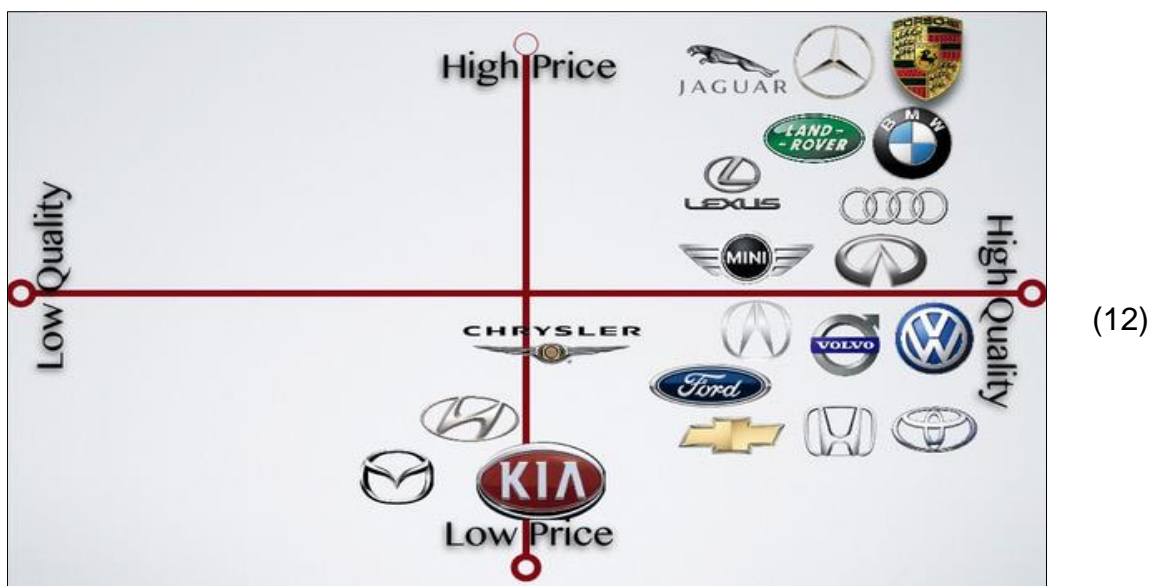


(11)

Ceny jednotlivých vozů se pohybují od \$50 000 dolarů do \$845 000. Liší se tedy ve značné míře model od modelu. Levnější modely Porsche patří do prémiových vozů a ty nejdražší patří do kategorie luxusních vozů. K této skupině patří model 911 ve verzi Turbo, Turbo S nebo GT3, což jsou nejprémiovější vozy celého produktového portfolia Porsche. Dalšími modely, které se řadí k luxusním vozům a mohou se svou prodejní cenou rovnat Bentley, jsou Cayenne ve verzi Turbo S a Panamera ve verzi Turbo, jelikož prodejní cena těchto prémiových modelů přesahuje 4 mil. Kč a jsou tedy konkurenty Bentley Continentalu GT a Flying Spuru. (Ceník modelů Porsche, 2016)

Pro Porsche jsou přímými konkurenty automobilové značky jako Maserati, Ferrari, Lamborghini, Bentley, Rolls-Royce, Fisker, McLaren. Dalšími nepřímými konkurenty jsou více tradiční značky jako BMW, Mercedes, Lexus, Audi, Infiniti, nebo Landrover. Všechny tyto automobilové značky jsou součástí prémiového segmentu.

Obr. 12 Porsche Positioning



Zdroj: Marketingová analýza Porsche, 2013

Přímou hrozbou pro Porsche jsou značky, se kterými Porsche sdílí „Points of parity“, tedy vlastnosti a charakteristiky, které nejsou pro danou značku unikátní a sdílí ji se svými konkurenty. Pro Porsche jsou těmito značkami především výrobci amerických vozů, jako je Cadillac nebo Chevrolet. (Marketingová analýza Porsche, 2013)

Positioning

Pro definování konkurenční strategie je také velice důležité definovat cílovou skupinu. Porsche Consulting muselo tedy svou úspěšnou podnikovou strategii uzpůsobit pro jednotlivé segmenty zákazníků, kteří jsou svým statutem a chováním charakterističtí. První skupinou typických zákazníků Porsche je **The Top gun**, která se skládá z cílevědomých energických jedinců, jejichž hlavním zájmem je výkon a touha nad kontrolou vozidla. Dalšími cílovými zákazníky jsou **The elitist**, kteří jsou charakterističtí dobrým zázemím a velkými finančními prostředky (modrá krev).

Vozidlo je pro ně pouze doplňkem společenského statusu. **The proud patrons** vnímají Porsche jako svou trofej a museli si na vozidlo takového formátu sami vydělat, je pro ně odměnou za tvrdě vykonanou práci. Dalším segmentem jsou **The bon vivans** a tato skupina zákazníků se skládá z těch, kteří vnímají Porsche jako zdroj vzrušení a napětí a láká je především sportovní stránka značky. Poslední charakteristickým celkem jsou **The Fanatist**, přičemž tito lidé vidí Porsche jako možnost k úniku od reality a nesnaží se koupí vozu ohromit své okolí.

Typický profil majitele Porsche je zákazník s vysokoškolským titulem a příjmem přes \$100 000. 85% kupujících jsou muži a pouhých 15% ženy. Nejčastější věk majitele Porsche se pochybuje kolem 40 let. (Zoeller, 2016)

Protože chce Porsche rozšířit svou cílovou skupinu, vytvořilo kampaň „Engineered for magic, every day“, kterou se snaží zaujmout především ženy a mladší publikum ve věkové kategorii kolem 25 let. Aby podnik zaujmul ženské obecenstvo, propagoval Porsche 911 v této kampani v souvislosti s atributem matky a mluvčím Porsche se stala Maria Sharapova. Největší úspěch u žen měl jako model Porsche Cayenne jeden ze dvou představitelů Porsche SUV. V dnešní době tento model tvoří více, než polovinu celého zisku Porsche. (Zoeller, 2016)

4.2.4 Porsche strategy – Inovace & sportovní výkon

Inovativní technika, sportovní design a výkonnosti vozidla jsou základními konkurenčními výhodami Porsche. Na těchto attributech musí tedy stavět celou svou konkurenční strategii. V oblasti inovativních technologií si Porsche vede mnohem lépe než jeho stávající konkurenti. V oblasti hybridů, jsou již němečtí inženýři mnohem dál, než je tomu například u Bentley Motors – Cayanne i Panameru si mohou zákazníci koupit jako hybridní vůz. Na podzim roku 2016 se Porsche rozhodlo atakovat konkurenty a představilo první elektromobil – Mission E.

Porsche tak vstoupilo se svým prvním elektroautomobilem na jiný trh, oslovilo jinou cílovou skupinu a zákonitě si vytvořilo i jiné konkurenty. Mission E je hlavním konkurentem pro amerického výrobce elektromobilů – Teslu. V rámci Porsche jde o první vůz s čistě elektrickým pohonem, výkonem 600 koní a zrychlení 0-100 km/h pod 3,5 sekundy. Mission E se dostane k zákazníkům nejdříve kolem roku 2018, bude se ale jednat o velice inovativní vůz. Nejzajímavější na celém konceptu je čas

nabíjení vozu, kdy 80% baterie by mělo být nabito za pouhých 15 minut a dojezd vozidla by se měl pohybovat kolem 500km. (Hybrid.cz, 2016)

5 Srovnání konkurenční výhody Bentley vs. Porsche

5.1 Spolupráce Porsche & Bentley

V roce 2016 došlo k zahájení spolupráce tří koncernových výrobců luxusních automobilových značek – Porsche, Bentley a Bugatti. Každá z těchto značek má odlišnou podnikovou strategii, positioning a jejich produkty nejsou vždy konkurenty. Přesto mají tyto tři výrobci luxusních vozů hodně společného a hlavním cílem této integrace je dosáhnout výhod v rámci koncernu pro každou značku tím, že se naučí od svých spolupracovníků novým metodám.

Spolupráce je zatím rozplánována do následujících oblastí. První částí, kde dojde k propojení znalostí a technologií těchto značek bude výrobní linka – příkladem bude výroba prvního hybridu Bentley v roce 2021, který by měl být vyráběn na stejné platformě, jako dnešní Porsche Panamera. Další spolupráce bude probíhat v rámci technologie karoserie a motoru. V tomto odvětví se bude moci přiučit naopak Porsche od Bentley, jelikož v Crewe se vyrábí jedinečné osmiválcové a dvanáctiválcové motory. Dále bude probíhat spolupráce v rámci témat, jako jsou finanční služby, dealerská síť nebo procesy kvality. (Bentley Intranet)

5.2 SWOT analýza Bentley

Pro určení úspěšnosti konkurenční strategie značky je potřeba vytvořit SWOT analýzu, která identifikuje vnitřní i vnější faktory podniku. Mezi vnitřní aspekty patří silné a slabé stránky podniku, mezi vnější příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je identifikovat slabé a silné stránky, přičemž je potřeba následně podporovat silné stránky a zavést opatření pro eliminaci stránek slabých. Analýza vnějších faktorů pomůže podniku v hledání nových příležitostí a zároveň poznat hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2013)

Tab. 1 - SWOT analýza Bentley Motors

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|-----------------|--|---|
| Vnitřní faktory | <ul style="list-style-type: none"> • Tradice • Sport&Luxury image • Silné povědomí o značce • Výjimečná klientela – britská královna | <ul style="list-style-type: none"> • Limitovaná výroba • Malé produktové portfolio • Limitovaná znalost nových technologií |
| | Příležitosti | Hrozby |
| Vnější faktory | <ul style="list-style-type: none"> • Výroba hybridů a elektických vozů • Zkrácení životního cyklu modelů • Více sponzoringu – lepší povědomí o značce | <ul style="list-style-type: none"> • Elektrické luxusní automobily • Striktní regulace ceny paliv • Omezení cílové skupiny na starší zákazníky |

Zdroj: Bentley SWOT Analysis

Konkurenční strategie Bentley Motors je zaměřena v největší míře na tradici a *luxury&performance* image. Tato strategie byla po dobu 20. století dostačující a hlavním konkurentem Bentley bylo Rolls-Royce, jehož podniková filosofie byla založena na podobných attributech. Postupem času se ale odvětví luxusních automobilů začalo vyvíjet mnohem rychleji, začaly přibývat nové koncepty vozů a inovativní technologie, a tak Bentley získalo další konkurenty jako například Porsche, Mercedes Benz, nebo BMW, kterým se musí v tomto směru vyrovnat.

Hlavní příležitostí Bentley je jednoznačně výroba hybridu, popřípadě elektrického automobilu, který bude šetrnější k životnímu prostředí, odvrátí negativní dopady dieselu a vyrovná se inovativně svým konkurentům. Zároveň nesmí značka zapomenout na své základní atributy – luxus a tradici, na kterých je založený celý

positioning a kterými se od svých konkurentů diferencuje. (*Bentley SWOT Analysis, 2016*)

5.3 SWOT analýza Porsche AG

Tab. 2 - SWOT analýza Porsche AG

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|-----------------|--|---|
| Vnitřní faktory | <ul style="list-style-type: none"> • Silné povědomí o značce • Velká variace jednotlivých modelů • Sportovní image • Německé inženýrství | <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na výrobu a údržbu vozů • Cílová skupina složena především z mužů starších 40 let |
| | Příležitosti | Hrozby |
| Vnější faktory | <ul style="list-style-type: none"> • Zvětšení výrobního závodu • Rozšíření cílové skupiny zákazníků • Proniknutí na nové trhy – Čína | <ul style="list-style-type: none"> • Silní konkurenti – BMW, Ferrari, Lamborghini • Omezení VW koncernem |

Zdroj: Porsche Automobil Holding SE

Porsche si zakládá na tradici stejně jako Bentley, hlavní rozdíl je ve větším důrazu kladeném na sportovní image, výkon vozů a inovativní technologii. Hlavní výhodou značky Porsche je silné povědomí o značce a podpora německého zázemí v oblasti inženýrství. Porsche nemá široké produktové portfolio, ale od každého modelu si může zákazník vybrat z velkého množství variací (speed verze, turbo verze), což dává spotřebiteli mnohem větší možnosti při výběru na základě individuálních preferencí.

Slabou stránkou je věková kategorie vlastníků Porsche, která se skládá ve větší míře z mužů ve věku nad 40 let, a proto Porsche uniká potenciální zisk, jelikož nezaujme střední věkovou skupinu zákazníků.

Hlavními příležitostmi Porsche v současné době je proniknutí na nové trhy a zaujmout střední věkovou skupinu a ženy. Pro rozšíření segmentu zákazníků podniklo již Porsche příslušné kampaně, jejichž cílem bylo zaujmout ženy a skupinu mladších zákazníků. Vělký úspěch u žen se projevil po představení jednoho z SUV – Porsche Cayanne.

Hrozbou této luxusní automobilové značky jsou omezení a regulace, která se týkají všech značek koncernu VW – každý krok společnosti je kontrolován a limitován ze strany koncernu. Největším nebezpečím pro Porsche je vysoká konkurence v odvětví luxusních sportovních vozů, přičemž hlavními konkurenty jsou BMW, Ferrari, Lamborghini, nebo Mercedes Benz. (*Porsche Automobil Holding SE SWOT Analysis, 2016*)

5.4 Závěrečné srovnání obou strategií

Oba výrobci luxusních automobilů mají odlišné konkurenční výhody. Zatímco konkurenční výhodou Bentley je tradice a spojení luxusu s výkonem vozu, konkurenční výhodou Porsche je založena spíše na kombinaci inovativní technologie a sportovní image.

Obě značky se musí do budoucna zaměřit na rozšíření cílové skupiny – oslovit ženské publikum a zároveň se snažit zaujmout i mladší věkovou skupinu ze střední vyšší třídy. Dalším bodem ke zlepšení, který mají obě značky společný, je produktové portfolio. U obou výrobců by mělo být rozšířeno a nabídnout tak zákazníkovi více možností. Posledním společným návrhem pro zlepšení, je zvětšení výrobního závodu, které by umožnilo oběma značkám vyrábět požadované kapacity vozů.

Cílem Bentley v následujících letech by mělo být zavedení hybridního vozu, který pomůže společnosti napravit reputaci a osloví nové zákazníky a čerpat od konkurentů poznatky z oblasti inovativní techniky.

Oblastí pro zlepšení u Porsche je diferenciace vůči konkurenčním značkám jako je Lamborghini nebo Ferrari, určit si silnější positioning a snažit se proniknout na nové trhy.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá konkurenčními strategiemi vybraných luxusních automobilových značek. Cílem práce je analyzovat vybrané konkurenční strategie, porovnat je a předložit návrhy pro zefektivnění a zlepšení konkurenční strategie.

Podmětem pro toto téma bakalářské práce byla moje povinná praxe v Bentley Motors na oddělení nákupu a preferovaná tematika luxusních automobilů.

Teoretická část pojednává o pojmech značka, luxusní automobilová značka a konkurenční strategie. Vysvětluje dané pojmy a uvádí příklady z automobilového průmyslu. Dále se zabývá druhy konkurenční strategie, konkurenční výhodou a uvádí praktickou část podkapitolou luxusních automobilových vozů.

Praktická část analyzuje konkurenční strategii Bentley Motors Ltd. a Porsche AG pomocí vize a mise, produktového portfolia, podnikové filosofie a následně provádí srovnání obou konkurenčních strategií podle SWOT analýzy, která odhalí vnitřní a vnější faktory působící na podnik. Tyto dvě značky byly vybrány na základě odlišných strategií, odvětví luxusního automobilového průmyslu a nedávno započaté spolupráce v rámci koncernu VW.

Podle těchto poznatků je v závěru praktické části provedeno zhodnocení a srovnání obou konkurenčních strategií a následně jsou v závěru uvedeny návrhy pro každou ze značek pro zlepšení jejich dosavadní strategie.

Porovnání obou strategií bylo o něco složitější díky odlišné cenové hranici produktů obou značek, jelikož některé modely Porsche patří do skupiny *upper-premium*, a nikoliv *luxury* jak je tomu u všech modelů Bentley. Nakonec se ale podařilo pro obě značky navrhnout zlepšení v rámci jejich strategie právě na základě jejich odlišností.

Seznam literatury

ALLÉRES Danielle: Luxe – Stratégies – Marketing, 4. vydání, Economica, 1990, ISBN: 978-2717850925

BARTES František: Strategie konkurenčních střetů, Key Publishing, Ostrava 2011, ISBN 978-80-7418-100-9

Bentley Motors.com: Models [database online]: Dostupné z URL <www.bentleymotors.com/en/models/>

Bentley SWOT Analysis [database online].: [cit. 23. 9. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.mbaskool.com/brandguide/automobiles/4219-bentley.html/>>.

Ceník modelů Porsche [database online].: Porsche Consulting, [cit. 23. 9. 2016]. Dostupné z URL <<https://auto.porsche.cz/ufiles/modely/cenik.pdf/>>.

DANZIGER, Pamela N., 2005, Let them eat cake. USA: Dearborn Trade Publishing. ISBN: 0-7931-9307-9.

Hybrid.cz: Elektromobil Porsche Mission E má nejvyšší prioritu [database online]: Jan Horčík, [cit. 17. 10. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.hybrid.cz/elektromobil-porsche-mission-e-ma-nejvyssi-prioritu>>

CHEVALIER Michel, MAZZALOVO Gérald. Management et marketing du luxe, 2. vydání, Paris: Dunod, 2012. 320 s, ISBN: 978-1-118-17176-9

JAKUBÍKOVÁ Dagmar, Strategický Marketing, Strategie a trendy, 2. rozšířené vydání, Praha 2013, Granada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-4670-8

KAPFERER, The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, ISBN: 978-0749464912

KAPFERER J. N.: The New strategic Brand Management, Creating and sustaining brand equity long term, 4. vydání, Kogan Page, London, 2008, ISBN 978-0-74945085-4

KELLER Kevin Lane: Strategické řízení značky, Granada Publishing a.s., první vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1481-3

Luxury Automotive Outlook, Forbes Insights [database online]: [cit. 2012]. Dostupné z URL <http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/automotive-outlook_report.pdf>

MAUBORGNE Renée, KIM W. Chan: *Strategie modrého oceánu*, Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-128-7

PAVLŮSEK Alois, Ondřej: Porsche, Computer Press, a.s. 2010, první vydání, ISBN 978-80-251-2439-0

PORTER Michael: Competitive advantage. Creating&Sustaining superior performance, The Free Press Edition 1985, London, ISBN 978-0684841465

PORTER Michael, Magretta J.: *Jasně a srozumitelně*, 1. vydání, Praha: Management Press, 232 s, ISBN 978-80-7261-251-2

Porsche Automobil Holding SE SWOT Analysis [database online].: [cit. 23. 9. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.mbaskool.com/brandguide/automobiles/1822-porsche-automobile-holding-se.html/>>.

Porsche strategic marketing analysis [database online].: [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z URL < <http://www.slideshare.net/derekmitchell562/porsche-strategic-marketing-analysis-17225184/>>.

SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA: Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání

Stephen's Zoeller's marketing blog [database online].: Stephen Zoeller, [cit. 30. 9. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.stephenzoeller.com/targetmarketsegmentporsche/>>.

SRPOVÁ Jitka, ŘEHOŘ Václav: Základy Podnikání, Granada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ Jitka, SKOPAL Pavel: Podnikatelský plán a strategie, Granada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-7076-5

VYSEKALOVÁ, JITKA: Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-0393-9.

Whips&Tips, Automotive Industry: Porsche Strategy 2018 [database online].: [cit. 25. 4. 2013]. Dostupné z URL <<https://wrtg3040mmsjt.wordpress.com/2013/04/25/porsche-strategy-2018/>>

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Struktura odvětví – pět sil | 12 |
| Obr. 2 Pyramida značky na luxusním trhu | 21 |
| Obr. 3 Positioning luxusních automobilových značek | 23 |
| Obr. 4 Vize a mise Bentley | 25 |
| Obr. 5 Bentley Continental | 26 |
| Obr. 6 Bentley Bentayga | 26 |
| Obr. 7 Be Bentley Strategy | 28 |
| Obr. 8 Vize a mise Porsche | 30 |
| Obr. 9 Strategie jádra Porsche | 31 |
| Obr. 10 Porsche Carrera 911 | 32 |
| Obr. 11 Porsche Cayanne | 33 |
| Obr. 12 Porsche Positioning | 34 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 2 - SWOT analýza Bentley Motors | 38 |
| Tab. 3 - SWOT analýza Porsche AG | 39 |

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|----------------------------------|--|---------------|------|
| AUTOR | Tereza Kassasová | | |
| STUDIJNÍ OBOR | 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu | | |
| NÁZEV PRÁCE | Analýza konkurenčních strategie vybraných luxusních automobilových značek | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. | | |
| KATEDRA | KMM – Katedra Marketingu a Managementu | ROK ODEVZDÁNÍ | 2016 |
| POČET STRAN | 48 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 12 | | |
| POČET TABULEK | 2 | | |
| POČET PŘÍLOH | 0 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat a definovat konkurenční strategii luxusních automobilových značek. Teoretická část definuje pojmy značka, luxusní značka, luxusní automobilová značka a v druhé části se věnuje tématice konkurenční strategie, konkurenční výhody v odvětví luxusního automobilového průmyslu.</p> <p>Praktická část analyzuje vizi a misi, produktové portfolio a konkurenční strategii vybraných luxusních automobilových značek – Bentley Motors Ltd. a Porsche AG. V závěrečné části práce se nachází porovnání obou konkurenčních strategií a návrhy pro zefektivnění jejich dosavadní strategie.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Konkurenční strategie, konkurenční výhoda, luxus, luxusní značka, luxusní automobil, strategie | | |
| PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne | | | |

ANNOTATION

| | | | |
|--|--|-------------|------|
| AUTHOR | Tereza Kassasová | | |
| FIELD | 6208R087 Business Management and Sales | | |
| THESIS TITLE | Analysis of competitive strategy of selected luxury car brands | | |
| SUPERVISOR | doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. | | |
| DEPARTMENT | KMM – Department of Management and Marketing | YEAR | 2016 |
| NUMBER OF PAGES | | | |
| | 48 | | |
| NUMBER OF PICTURES | | | |
| | 12 | | |
| NUMBER OF TABLES | | | |
| | 2 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | | | |
| | 0 | | |
| SUMMARY | <p>The main objective of this work is to analyze and define the competitive strategy of luxury car brands. The theoretical part defines the concepts of brand, luxury brand luxury car brand and the second part is devoted to the topic of competitive strategy, competitive advantage in the luxury automotive industry.</p> <p>The practical part analyzes the vision and mission, product portfolio and competitive strategy of selected luxury car brands – Bentley Motors Ltd. and Porsche AG. The final part is to compare two competing strategies and proposals to streamline their current strategy.</p> | | |
| KEY WORDS | Competitive strategy, competitive advantage, luxury, luxury brand luxury car strategy | | |
| THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No | | | |

