

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

## **Porovnání struktury celosvětového prodeje automobilek ŠKODA AUTO a Porsche Bakalářská práce**

**Daniel ŘÍHA**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Daniel Říha**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Podniková ekonomika a finanční management**

Název tématu: **Porovnání struktury celosvětového prodeje  
automobilek ŠKODA AUTO a Porsche**

Cíl: Na základě porovnání obchodních modelů dvou automobilek, které jsou součástí jednoho koncernu analyzovat jejich celosvětové prodeje v souvislosti s jejich vlastní historií a velikostí. Současně prozkoumat další faktory, které jsou zdrojem jejich mezinárodního obchodního úspěchu.

Rámcový obsah:

1. Obchodní model ŠKODA AUTO a jeho vývoj  
Obchodní model Porsche a jeho vývoj  
Porovnání vývoje obou modelů (od poloviny 20. století)
2. Prodejní strategie skupiny VW a místo zkoumaných firem v systému
3. Budoucí vývoj prodejního modelu obou automobilek v závislosti na jejich zavedené pozici a nových trendech v autoprůmyslu

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:


1. KRÁLÍK, J. *V soukolí okřídleného šípů – Zákulisí automobilky Škoda pohledem tří generací rodiny Hrdličků*. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-271-0177-1.
2. HAHN, C H. *Moje léta s Volkswagenem*. Bratislava: Verbis, 2008. 301 s. ISBN 978-80-969933-1-4.
3. PAVLŮSEK, A. – PAVLŮSEK, O. *Porsche*. Praha: CPress, 2010. 152 s. ISBN 978-80-251-2439-0.
4. SEKA, M I. *Becoming an Automotive Sales Professional: A real world, step-by-step tutorial on achieving success in the Profession of Automotive Sales*. Phoenix, Arizona, USA: Providential Press, 2014. 326 s.
5. WEBER, J. *Automotive Development Processes: Processes for Successful Customer Oriented Vehicle Development*. Heidelberg: Springer, 2009. 326 s. ISBN 978-3-642-01252-5.
6. HOLLENSEN, S. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.
7. KRÁL, P. – MACHKOVÁ, H. – LHOTÁKOVÁ, M. – COOK, G. *International marketing: theory, practices and new trends*. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. 245 s. ISBN 978-80-245-2152-7.

Datum zadání bakalářské práce: červen 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.  
Vedoucí práce

  
doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA  
Garant studijního oboru

  
Mgr. Petr Šulc  
Prorektor ŠAVŠ

  
Daniel Řiha  
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 15. 5. 2020

.....

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

## Obsah

Úvod.....	8
1 Mezinárodní marketing společnosti .....	10
1.1 Výzkum mezinárodního prostředí.....	10
1.2 Formy mezinárodního zastoupení .....	11
1.2.1 Vývozní operace .....	12
1.2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	12
1.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	12
1.3 Mezinárodní positioning .....	14
1.3.1 Druhy strategií positioningu .....	15
1.3.2 Mapa vnímání .....	16
1.4 Přínos značky.....	17
1.5 Mezinárodní cenová strategie .....	18
1.5.1 Druhy cenových strategií .....	19
2 ŠA a Porsche – Obchodní model před členstvím v koncernu .....	22
2.1 Obchodní model Porsche od poloviny 20. století .....	22
2.1.1 50. léta a expanze do USA .....	22
2.1.2 60. a 70. léta, počátky 911.....	24
2.1.3 80. léta – Porsche na vrcholu .....	25
2.1.4 Krize 90. let a oživení .....	25
2.1.5 Rozvoj počátkem 21. století.....	26
2.2 Obchodní koncepce ŠA od poloviny 20. století .....	28
2.2.1 40. a 50. léta .....	28
2.2.2 60. léta – Octavia, Felicia, 1000 MB .....	29
2.2.3 70. a 80. léta – sestup automobilky .....	30
2.2.4 Favorit.....	31
3 Obchodní koncepce ŠA v koncernu 1991 – 2011 .....	33
3.1 Počátky spolupráce ŠA a VW .....	33
3.2 Positioning v devadesátých letech .....	33
3.3 Octavia .....	34
3.4 Superb.....	34
3.5 Nová jména: Fabia, Roomster.....	35

3.6	Filozofie Simply Clever .....	35
3.7	Omlazení modelové řady a první SUV .....	36
4	Porovnání ŠA a Porsche v koncernu 2012 – 2020 .....	37
4.1	Členění značek koncernu .....	37
4.2	Positioning ŠA .....	38
4.3	Positioning Porsche .....	39
4.4	Globální export ŠA .....	40
4.5	Globální export Porsche .....	43
4.6	Produkční struktura ŠA .....	44
4.7	Produkční struktura Porsche .....	46
4.8	Personalizace vozů ŠA .....	47
4.9	Personalizace vozů Porsche .....	48
5	Elektromobilita a její vliv na budoucnost .....	50
5.1	Porsche .....	50
5.2	ŠA .....	51
6	Aplikace řešení – definující faktory úspěšnosti .....	52
6.1	Profilování značky unikátně .....	52
6.2	Rozdílový vůz .....	53
6.3	Úspěch většiny/všech modelových řad .....	53
6.4	Efektivita chodu automobilky .....	53
6.5	Schopnosti zaměstnanců .....	54
	Závěr .....	55
	Seznam literatury .....	57
	Seznam obrázků a tabulek .....	59

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ŠA ŠKODA AUTO, a.s.

VW Volkswagen

SUV Sportovně užitkové vozidlo

MPV Multi-purpose vehicle (víceúčelové vozidlo)

EU Evropská unie

ASEAN Sdružení národů jihovýchodní Asie



## Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na porovnání globálního obchodního modelu dvou automobilek koncernu Volkswagen (dále jen VW či koncern) – české ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) a německé Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (dále jen Porsche). Prodejem v názvu je myšlen obchodní model prodeje.

Obchodní model je jednou z nejpodstatnějších součástí každé korporace, včetně dvou zmíněných automobilek. Zjednodušeně řečeno se v obchodním modelu definuje, jakým způsobem společnost zužitkuje hodnotu svých vyrobených produktů na mezinárodních trzích a jak zde uzpůsobí styl dodání a prodeje všem možným zákazníkům, aby výsledkem byly pro společnost co nejvyšší tržby. Model je nutné ustanovit již před samotnou činností společnosti, jelikož od jeho podoby se z velké části odvíjí princip jejího fungování.

Dvě výše zmíněné koncernové automobilky jsou i přes své rozdílné tržní zaměření a celkovou obchodní strukturu v současnosti nejvíce výdělečnými společnostmi celé automobilové skupiny (idnes.cz, 2019). **Cílem této práce je stanovit faktory úspěšnosti obchodních modelů obou automobilek a jejich případné podobnosti.** Obchodní modely ŠA i Porsche jsou popsány a porovnány jak z historického hlediska, tak v rámci současných aspektů jejich fungování.

K dosažení cíle slouží dvě části práce. První se zabývá teoretickým popisem klíčového procesu v rámci obchodního modelu, což je mezinárodní marketing. Je zde vysvětleno, jak společnosti před vstupem na mezinárodní trhy analyzují jejich prostředí a jaké volí druhy mezinárodního obchodního zastoupení. Dále je popsáno, jak se společnost mezinárodně profiluje v závislosti na tom, jaké chce oslovit zákazníky a jak vnímají zákazníci její značku. Teoretickou část uzavírá definování mezinárodní cenové politiky společnosti.

Druhá část sestává ze čtyř kapitol a aplikuje body z první teoretické části na dvě zkoumané automobilky. Nejprve je odděleně popsán vývoj jejich obchodních modelů od poloviny 20. století, včetně profilování značky a mezinárodní obchodní strategie – v této době ještě ani jedna z automobilek nebyla součástí koncernu. Další kapitola se zabývá proměnou obchodního modelu ŠA pod VW před vstupem Porsche do skupiny. ŠA i Porsche jsou následně porovnány za současného působení v koncernu, a to v několika kategoriích. Konkrétně se jedná o positioning

celkový i mezi ostatními značkami skupiny, globální tržní strukturu, formu produkce exportu a také možnosti personalizace vozů zákazníky.

Pomocí těchto kategorií a znalosti historického vývoje obchodních modelů jsou identifikovány klíčové faktory, jež mají výrazný podíl na obchodním úspěchu ŠA i Porsche v moderní době.

# 1 Mezinárodní marketing společnosti

Pro správné fungování mezinárodního obchodního modelu společnosti je nezbytné aplikování mezinárodního marketingu – obchodní filozofie, kterou chce společnost na globálním poli oslovit rozličné segmenty zákazníků z různých národů a kultur. V rámci tohoto konceptu si společnost určuje, jaké místo chce zaujmout jednak globálně a zároveň v jednotlivých zemích. Mezinárodní marketing můžeme vnímat také jako konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích, která započiná výzkumem mezinárodního prostředí. Následně se v rámci této strategie mimo jiné určí forma vstupu společnosti na daný trh a provádí se její vhodný positioning, přičemž nakonec se realizuje marketingový mix (Machková, 2015).

Tato kapitola popisuje právě výzkum mezinárodního prostředí, formy mezinárodního zastoupení a mezinárodní positioning. Z nástrojů obsažených v mezinárodním marketingovém mixu se kapitola zabývá přínosem značky a především mezinárodní cenovou strategií – tyto části jsou primárně důležité pro téma práce.

## 1.1 Výzkum mezinárodního prostředí

Jako prvotní krok k uplatnění na mezinárodních trzích je nezbytné analyzovat prostředí těchto trhů a jeho rizika (Machková, 2015). K tomu slouží tzv. PEST analýza – výzkum několika oblastí cílového trhu. V analýze se hodnotí prostředí politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní, a technologické

- **Politické a právní prostředí** – Primárně se na každém trhu analyzuje jeho politická stabilita, která je nutností k uplatnění mezinárodního obchodu. Dalšími zohledňovanými aspekty je např. členství země v regionálních ekonomických seskupeních (EU, ASEAN aj.) a vztahy s okolními státy i zahraničními firmami. Důležité jsou mimo jiné také informace o interním lobbingu v zemi či místních průmyslových sdruženích (Machková, s. 28)
- **Ekonomické prostředí** – Klíčová je zde analýza tzv. zahraničněobchodní politiky státu, kdy jeho vláda záměrně ovlivňuje podmínky zahraničního obchodu. To může zahrnovat např. kurzovou politiku, kdy cílová země profituje z nad- či podhodnoceného kurzu své měny. Dále je nutné vzít

v potaz mimo jiné pozici vlády vůči investorům ze zahraničí a podobu místních investičních podmínek.

- **Sociální a kulturní prostředí** – Kulturu lze definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti (Machková, s. 5). Tato identita ovlivňuje jak chování zaměstnanců v dané zemi, tak spotřebitelů, a to od všedních zvyků po dlouhodobé přístupy. Důležité je zde definovat míru otevřenosti společnosti vůči vnějším vlivům. Tato míra napomáhá zapojení do mezinárodního obchodu tím více, čím je vyšší.
- **Technologické prostředí** – Tento aspekt trhu nabývá poslední dobou na důležitosti a jedná se především o technologickou pokročilost dané země. Jedním z definujících ukazatelů tohoto rozvoje je tzv. BERD (Business Enterprise Expenditure on R&D), kde jsou zohledněny všechny výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru. Obecně platí, že čím vyšší tyto výdaje jsou, tím větší technologický potenciál se v zemi nachází, především do budoucna.

## 1.2 Formy mezinárodního zastoupení

Po dostatečné analýze mezinárodního trhu přichází na řadu strategicky důležité rozhodnutí a sice to, v jaké formě bude společnost na tomto trhu provozovat svou obchodní činnost. Toto rozhodnutí ovlivňují mimo jiné faktory jako dostupná výše zdrojů společnosti, dále potenciál cílového trhu, jeho rizikovost a v neposlední řadě také předpokládaná konkurenceschopnost firmy v tomto prostředí (Machková, 2015). Obecně se formy vstupu společností na zahraniční trhy dělí na tři typy:

- **Vývozní operace**
- **Formy nenáročné na kapitálové investice**
- **Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Většina mezinárodně zastoupených společností nicméně často využívá jejich kombinaci (Machková, s. 68)

### **1.2.1 Vývozní operace**

Zde se jedná čistě o export zboží z výrobního závodu v domovském trhu a dodání na cílový trh. Tato forma zastoupení má dlouhou tradici a zdánlivě nevyžaduje žádné investice. Nicméně podnik v tomto případě musí vynaložit zvýšené prostředky do mezinárodního marketingu (Machková, s. 68). Jelikož dováží na specifický trh, musí jemu uzpůsobit jak výrobky samotné, tak doprovodné služby včetně nákladů na přepravu a vybudování distribučních cest. Podle výzkumů tuto formu mezinárodního zastoupení preferuje značná menšina společností, např. v rámci České republiky je zhruba 1% podniků zodpovědné za 70% exportu, v dřívější většině jde přitom o dceřiné společnosti nadnárodních korporací (Machková, s. 68). Některé z forem vývozních operací jsou přímý vývoz (používá se např. u vývozu strojů včetně automobilů) či exportní aliance malých vývozců (obvykle při totožném druhu podnikání, např. textilní průmysl).

### **1.2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice**

Tento typ přítomnosti na zahraničním trhu využívají společnosti v případě, že nechtějí na daném trhu investovat, ale přesto usilují o prosazení svých produktů více než formou importu. V takovém případě dochází k několika možnostem uplatnění.

Jednou z nich jsou licence, kterou společnost uděluje cizí entitě svolení např. ke svému výrobnímu postupu, který by jinak spadal pod patentovou ochranu (Machková, s. 74). Trochu jiným stylem je Franchising, kdy společnost jako poskytovatel franšizy propůjčuje nabyvatelům franšizy své obchodní jméno či ochrannou známku, zároveň s postupy managementu poskytovatele a obchodním tajemstvím. V závaznosti na to jsou nabyvatelé poskytovateli povinni platit částku určenou smlouvou a k tomu fungovat ve stejném komerčním (franšízovém) stylu.

### **1.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Tato forma mezinárodního působení je nejvíce typická pro velké společnosti, zvláště kvůli nutnosti značných finančních zdrojů. Dochází zde k nejvyšší možné integraci zastoupení na jednotlivých trzích s mateřskou společností. Zahraniční investice se dělí na přímé (např. v podobě kapitálových vkladů) či portfoliové (zpravidla nákup cenných papírů). Kapitálové vstupy mají z vyjmenovaných způsobů obchodního zastoupení největší vliv na ekonomiky cílových trhů. Společnosti v podobě investorů

do země přinesou jednak kapitál, ale také technické i manažerské know-how a v neposlední řadě i nová pracovní místa (Machková, s. 81). Z tohoto důvodu vládní představitelé jednotlivých států zpravidla usilují o zahraniční investice a společnostem umožňují co nejlepší podmínky ekonomického fungování a různá zvýhodnění, tzv. investiční pobídky (např. daňové a celní úlevy nebo specifické dotace). Kapitálové vstupy na zahraniční trhy se dělí na těchto pět typů:

- **Investice na zelené louce** – Zahraniční podniky jsou od základu nově fyzicky vybudované a založené. Hostitelský trh zde získává největší množství kapitálu, technologií, a pracovních míst – to je důvodem, proč mnoho států uplatňuje investiční pobídky zaměřené na tento typ kapitálových vstupů. Investice na zelené louce často probíhají v méně vyspělých státech, kde neexistuje vhodný podnik, který by mohla společnost převzít. Dalším důvodem může být technologická náročnost oboru společnosti, která nedovoluje jinou možnost zahraniční činnosti než vybudování vlastních kapacit.
- **Akvizice** – Převzetí aktivního podniku – či jeho části – jiným podnikem. Touto formou začlenil koncern VW pod své vedení ŠA a jiné automobilky mimo Německo.
- **Fúze** – Zde se jedná buďto o sloučení společností, při kterém přetrvá pouze jedna z nich a druhá slučovaná společnost na ni převede svůj majetek; druhým typem je splynutí společností, kdy obě fúzující společnosti zaniknou a spojením jejich majetku vzniká nová (Machková, s. 82).
- **Společné podnikání (joint-venture)** – Dvě nebo více společností vloží svůj kapitál a další zdroje do vytvoření sdíleného podnikání. Přitom sledují společný podnikatelský záměr a zároveň se dělí o zisk, případně ztrátu. Zpravidla se jedná o spolupráci společnosti z vyspělé země se společností ze zaostalejší země, v rámci trhu zaostalejší země. Existují dva druhy tohoto podnikání: smluvní (contractual joint-venture) a kapitálové (equity joint-venture). Podstatou prvního (CJV) je pouze dohoda o spolupráci, např. ve výrobní oblasti. Zatímco u druhého (EJV) jde o plně vlastnický sdílený dlouhodobý podnik podle právního řádu hostitelské nebo sídelní země – typickými jsou zákonem nařízené EJV v Číně pro zahraniční automobilky,

kdy zahraniční strana nesmí vlastnit více než 50% společného podniku (Schrott, 2013).

- **Strategická aliance** – Funguje na podobném principu jako joint-venture, nicméně partnerství tohoto typu jsou uzavíraná mezi vyspělými podniky za účelem buďto technologického pokroku či překonání legislativních překážek cizí země – např. aliance Toyoty a Suzuki ve vývoji elektromobilů a autonomního řízení (global.toyota, 2019)

### 1.3 Mezinárodní positioning

Po zvolení zahraničního trhu a formy vstupu na tento trh by měla společnost vědět, koho zde chce oslovit a jak se chce navenek prezentovat. Na každém trhu existují různé skupiny potenciálních zákazníků, s rozdílnými potřebami, očekáváními a prostředky. Značka svým positioningem určuje, jak ji budou vnímat nejen koncoví zákazníci, ale i ostatní skupiny na trhu.

Dle Krále, Machkové (2016) je positioning nezbytnou součástí dlouhodobého marketingu značky. Zákazníci v různých zemích při setkání se jménem/logem společnosti musejí mít jasnou představu o tom, co jim společnost může nabídnout. Tato představa by měla co nejvíce odpovídat tomu, jak značka chce, aby ji zákazníci viděli. Základním cílem je proto vytvořit jasnou pozici značky v zákaznickově myslí a pokud možno oddělit ji psychologicky od konkurence. Vývojový proces positioningu by měl zodpovědět následující otázky:

- Kdo jsou zákazníci této značky a jejich jednotlivých produktů
- Jak tito zákazníci vnímají tuto značku
- Čemu chce prodávající, aby zákazník věřil při nákupu a používání značky? Tzn. jaké je ideální zákaznické vnímání přínosu značky do jeho života?
- S kým značka soupeří a jaký je její positioning oproti konkurenci? Jaké značky považuje zákazník za její konkurenci a jaké je jeho vnímání těchto konkurenčních značek?

Existují tři klíčové elementy mezinárodního positioningu. Prvním je tzv. Brand Equity neboli hodnota značky. Brand Equity je pojem snažící se vyjádřit přidanou hodnotu, již značka propůjčuje určitému zboží či službě, bez ohledu na jeho vlastnosti. Podle

Krále, Machkové (2016) dva identické výrobky obecně nejsou vnímány stejně, pokud je jeden z nich ve značkovém balení – tento rozdíl vyjadřuje Brand Equity.

Druhým elementem je zákazník samotný, přičemž Král, Machková rozlišují dvě subkategorie. Nejprve to, kdo vlastně je typickým klientem značky, např. jak takovou cílovou osobu/skupinu identifikovat podle charakteristických znaků. Druhou subkategorií je důvod, proč si tento typ zákazníků vybírá konkrétní značku – jaký jim přináší prospěch a jak se tento prospěch odlišuje od nabídky konkurence.

Třetím elementem je konkurence značky – kdo tato konkurence je, jak se profiluje, jak definovat její klientelu a co této klientele nabízí jiného, v porovnání s danou značkou.

### **1.3.1 Druhy strategií positioningu**

Základem ke stanovení positioningu společnosti je to, jak zákazník vnímá její značku, její konkurenci a jak vypadá celkový trh. Tento trh se často liší v jednotlivých částech světa v závislosti na kultuře, tradici značky v této oblasti a také v závislosti na povaze produktu samotného. To je důvodem, proč značky využívají různé druhy mezinárodní strategie positioningu, které umožňují přizpůsobení se lokálním podmínkám.

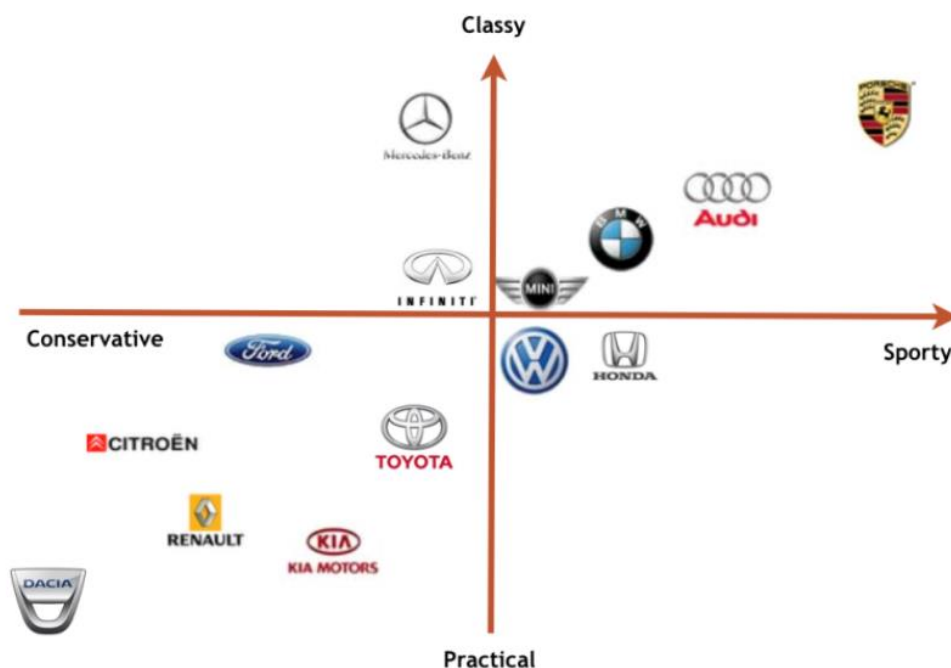
- Jedním z těchto druhů je Strategie globálního positioningu – značka nabízí všem zákazníkům na všech svých trzích úměrně velký přínos. Určité části marketingového mixu značky jsou adaptovány na lokální vkus, avšak jen do té míry, aby celkový dojem zákazníka byl odpovídající kdekoliv na globální scéně. Tato strategie má výhody nižších nákladů jak vývoje, tak marketingu a také celosvětově jedinečnou image značky. Nicméně z důvodu menšího přizpůsobení lokálním požadavkům nemusí mít vždy úspěch oproti konkurenci.
- Značky, které nechtějí kvůli svým zákazníkům/trhům používat globálně shodné přístupy a produkty, využívají Strategii mezinárodního positioningu. V tomto případě je značka vnímána rozdílně na rozdílných trzích a může tohoto faktoru využít k lokálním obchodním úspěchům. Tato strategie ovšem vyžaduje propracovanější organizaci, více nákladů a důkladnější analyzování jednotlivých trhů.



- Konkrétně na jednotlivých trzích je uplatňována Strategie lokálního positioningu, zaměřená přímo na zákazníky v dané oblasti, často na jejich specifickou část. Z hlediska globálních korporací se tento přístup uplatňuje u jejich dceřiných lokálních značek.

### 1.3.2 Mapa vnímání

Ke zjednodušené vizualizaci positioningu dané značky slouží tzv. mapa vnímání (Machková, 2015). Jednou z hlavních příčin pro tvorbu této pomůcky je přesycenost reklamou a informacemi o různých produktech na trhu, což spotřebiteli ztěžuje vyznat se v aktuální nabídce. Z tohoto důvodu společnosti definují u svého produktu klíčové vlastnosti, na jejichž základě se chtějí na trhu profilovat. Aby byla možná diferenciaci společnosti od konkurentů, je podstatné vědět o nich a jejich produktech co nejvíce (Machková, 2015). Společnost musí u této konkurence analyzovat tržní pozici, strategii a možný budoucí vývoj; musí porozumět zákaznickému vnímání konkurenční značky a produktů, aby se mohla odlišit. Zde je příklad tabulky pro výběr automobilových společností:



Zdroj: rockstarsbm.wordpress.com, 2014

**Obr. 1: Vnímání spotřebitele značky podle typu produktu v automobilovém průmyslu**

Mapa vnímání samozřejmě představuje velmi zjednodušený obraz celé situace a neposkytuje informace o dalších preferencích zákazníka. Nicméně slouží jako určitý základní indikátor, který je velmi dobré zahrnout do analýzy positioningu společnosti.

#### **1.4 Přínos značky**

V mezinárodním přesyceném trhu přestaly být technické atributy produktu dostatečné pro zaujetí spotřebitele (Král, Machková, 2016). Proto se společnosti zaměřují u své značky více na emocionální propojení se zákazníky. V současné době můžeme rozdělit přínos pro zákazníka na tři části:

- Funkční přínos – Tento přínos přímo souvisí s vlastnostmi produktu, který zákazník využívá. Může se jednat o technickou vymoženost, kvalitu, spolehlivost či výhodnou cenu. Nejčastěji bývá funkční přínos spojen přímo s určitým atributem produktu – např. vozy ŠA jsou obecně známy svou prostorností
- Emocionální přínos – Tento přínos primárně není spojen s žádnou fyzickou výhodou značky, ale jedná se čistě o spojení s pocity zákazníka, tzn. značka jej může činit šťastnějším, spokojenějším, sebejistějším, může skrze značku vyjadřovat příslušnost k určité názorové skupině aj. To vše bez toho, aby využíval tento produkt více než produkt jiné značky. Emocionální přínos nabývá na důležitosti vzhledem k mnoha konkurentům na trhu a určitému stupni přehlcení, kdy spotřebitelé jsou méně ochotni posuzovat všechny možnosti funkčních přínosů. Proto se značky snaží odlišit se působením na iracionální část mysli spotřebitele. Nutno dodat, že většina úspěšných značek kombinuje emocionální a funkční přínos.
- Přínos vlastního vyjádření (Self-expression benefit) – Třetí, speciální typ prospěchu ze značky je úzce spojen s osobností zákazníka, v mnoha případech se jedná o jeho touhy. Zakoupením a užíváním jistých produktů dává zákazník najevo částečně svou osobní image a značka tímto slouží jako určitá symbolika. Ačkoliv je zde úzká spojitost s emočním přínosem, v rámci vlastního vyjádření se nejedná o zlepšení zákaznickova pocitu, nýbrž o čistě o reprezentaci skrze značku směrem k okolí.

Přínos pro zákazníka je velmi důležitým pro jedinečné vnímání značky spotřebiteli a cílovou skupinou. Stanovení tohoto přínosu je často součástí strategického plánování společnosti (Král, Machková, 2016) a v takovém případě by měly být zohledněny následující faktory:

- Přínos značky musí být relevantní pro její zákazníky; musí být bráno v potaz, že stejný produkt může poskytovat odlišný přínos různým cílovým skupinám
- Zákazník značky ji musí vnímat jako jedinečnou – její přínos pro něj ji musí odlišit od konkurence, v opačném případě by si nedokázala vybudovat na trhu silnou pozici
- Přínos značky musí být v souladu s jejími základními hodnotami (core values), stejně jako s její aktuální image

## **1.5 Mezinárodní cenová strategie**

Tato součást mezinárodního marketingu, označována anglicky jako International Pricing, je velmi podstatná, jelikož se zde na rozdíl od zbytku řeší výnosy, ne náklady. Pricing je úzce svázán s tím, jak spotřebitelé značku hodnotí, jelikož často na základě ceny jejího produktu určují její přínos. Nastavením ceny společnost v rámci marketingové komunikace naznačuje kvalitu produktu (Král, Machková, s.153)

Hlavní faktory ovlivňující mezinárodní cenovou strategii jsou jednak importní daně a cla, měnové kurzy a také rozličné cíle, kterých lze cenovou politikou společnost dosáhnout v jednotlivých regionech.

Stejně tak se musí zohlednit kupní síla a zákaznické preference na cílovém trhu. Ty jsou spojeny s jeho kulturou a mají významný vliv na cenovou strategii společnosti. Jednotlivé země se liší svou cenovou citlivostí (kdy zákazníkům výrobek připadá příliš levný/drahý) a také v očekávaném typu přínosu (za vyšší cenu zákazníci někde očekávají vyšší luxus, jinde zase větší spolehlivost) (Král, Machková, s. 156).

Spotřebitelé na různých trzích mají rozdílné představy o produktech pocházejících z konkrétní zahraniční země. Tomuto faktoru se říká Country-of-Origin Effect (efekt země původu). Existují země, které jsou obecně vnímány jako výrobci kvalitních

produktů – mezi ně můžeme zařadit např. Švýcarsko či Německo. Tohoto faktoru „Made in Germany“ využívá i značka Porsche, jak bude dále v práci vysvětleno. Druhou kategorií jsou země, které nemají na všech trzích stejnou pozici, mezi ně patří např. i Česká republika, s horší pověstí v západní Evropě oproti zbytku světa. Společnosti jsou ve svých cenových strategiích limitovány právními opatřeními a regulacemi, které se v každé zemi liší. V mnoha rozvinutých zemích jsou zavedeny antitrustové zákony, které zakazují jakékoliv cenové dohody mezi konkurenty, stejně jako podsazení konečné ceny produktu pod náklady společnosti. V některých případech vlády přímo ovlivňují ceny a mohou být nastaveny cenové hladiny a stropy, z důvodu ochrany spotřebitelů i lokálních výrobců.

Plánování vývoje positioningu musí být úzce koordinováno s plánováním aktuální cenové strategie společnosti na daném trhu. Jako příklad zde poslouží opět Čína, jelikož tamní klientela vnímá velmi kladně značky původem z Evropy (Country-of-Origin Effect) a s touto částí světa si asociuje vyšší kvalitu a luxus. Díky tomuto positioningu mohou evropské značky v Číně nastavit vyšší ceny než na domácích trzích (Král, Machková, s.158).

### 1.5.1 Druhy cenových strategií

V Při stanovení globálního pricingu má společnost zpravidla dvě možnosti geografického pojetí. Buďto může určit stejnou či velmi podobnou cenovou strategii pro všechny své cílové trhy, či individuálně stanovit cenu pro každý jednotlivý trh za účelem větší konkurenceschopnosti.

**Standardizovaná (globální) cenová strategie** znamená, že společnost zavede na všech trzích téměř shodné ceny za své produkty. Při tomto postupu se neberou v potaz náklady spojené se vstupem na nový trh (které jsou na každém trhu jiné). Společnost tímto usiluje o jednotné vnímání značky všemi spotřebiteli. Hlavní výhoda spočívá v jasně dané pozici, kdy zákazník může kdekoliv na světě očekávat velmi podobnou podobu a kvalitu produktu, což ze značky často činí prioritní volbu před lokálními hráči. Nicméně díky globálně stejné cenové strategii a odlišných nákladech se mohou velmi lišit profity na jednotlivých trzích. Zároveň tato strategie není flexibilní, co se týká reagování na změny trhu. Z tohoto důvodu většina společností neuplatňuje standardizovanou strategii v plném rozsahu a místo toho určí pro jednotlivé trhy jisté cenové rozpětí, ve kterém se produkty mohou nabízet.

Standardizovaná strategie je typická pro výrobce luxusního zboží, jelikož i malé rozdíly v ceně mohou zákazníky motivovat k pořízení produktu výhodněji na jiném trhu, i přes vlastní náklady dovozu (Král, Machková, s. 162).

**Diferenciovaná cenová strategie** je opačným přístupem a umožňuje společností na svých trzích stanovit ceny jednotlivě podle lokálních požadavků a nákladů. Díky tomu jsou ceny produktů flexibilní, a to umožňuje společností reagovat rychle na měnící se konkurenční prostředí a místní podmínky trhu. Na druhou stranu se nejedná o globálně jednotný positioning a z tohoto důvodu může docházet k určitému zmatení zákazníků, co se týká vnímání značky. Další nevýhody představují rozdílně posazené ceny např. v dražších trzích, jelikož při velké diferenciaci může docházet k paralelním, neoficiálním importům produktů značky z levnějších trhů, mimo kontrolu jejího zastoupení v dané zemi.

Za marketingového pohledu můžeme cenové strategie rozdělit na čtyři hlavní:

- Unikátnosti produktu využívá strategie zvaná **Lízání smetany (Market skimming pricing)**. Cílem je získat co nejvíce výnosů z tržního segmentu, kde produkt díky svým rozdílovým atributům vyniká nad minimální konkurencí (tímto atributem zpravidla není vyšší kvalita). Daná skutečnost dovoluje společnosti nastavit velmi vysoké ceny. Cílovou skupinou v této fázi prodeje jsou zejména zákazníci sledující nejnovější trendy, s dostatkem prostředků a ochotou zaplatit vyšší cenu (Colwell, 2019). Další fáze cenové strategie nastává, když konkurence uvede srovnatelné produkty. Společnost poté postupně snižuje cenu, čímž získává větší podíl na konkurenčním trhu. Hlavní výhodou této strategie je, že náklady na výzkum a vývoj daného produktu jsou díky vysokým cenám rychle pokryty, což společnosti dovoluje zůstat dále inovativní (Král, Machková, s. 164).
- Při **Strategii prémiové ceny (Premium pricing)** společnost stanoví velmi vysokou cenu produktu, kterou udržuje po celou dobu přítomnosti na trhu. Vysoká cena dává najevo odpovídající kvalitu či image (Colwell, 2019). Nejde zde o revoluční inovace jako při strategii lízání smetany, nýbrž o styl kvalitních produktů. Snižování cen je uplatněno výjimečně, zpravidla ke konci životního cyklu produktu, pokud jsou již na trhu produkty nové generace. Za cílovou skupinu se při této strategii považují zákazníci, kteří si značku natolik

cení (a mohou si dovolit koupit její produkty), že vysokou cenu zaplatí (Colwell, 2019)

- U **Strategie průniku na trh (Market penetration pricing)** společnost postupuje opačným způsobem než u předchozích dvou typů. Hlavním aspektem je vstup na trh se srovnatelně kvalitním produktem dostupným za natolik nízkou cenu, že se společnost i přes nízké počáteční profity rychle prosadí na trhu (Schindler, 2011). Je nutné počítat s eventuální reakcí konkurence, která taktéž sníží ceny a může docházet k cenovým válkám. Z tohoto důvodu je klíčové předem analyzovat finanční prostředky ostatních hráčů na trhu. Nevýhodou je positioning značky, jelikož při extrémně nízkých cenách zpravidla nemá nejlepší pověst a může být vnímána jako nekvalitní (Colwell, 2019).
- **Strategie diskontní ceny (Economy pricing)** je typická pro méně kvalitní produkty, u kterých nelze hovořit o přínosu image značky pro zákazníka. Proto musí tyto společnosti konkurovat především cenou, která je posazena tak nízko, jak je to možné pro generování přijatelného zisku. Ačkoliv je tedy marže na jednotlivý produkt nízká v porovnání s konkurencí, společnost těží z popularity nízké ceny a masovosti prodaných levných produktů. (Colwell, 2019). Slabina této strategie spočívá v závislosti právě na velkých prodejkách, jelikož bez nich není obchodní model výhodný. Diskontní strategii často využívají značky, které již nabízejí relativně propracované produkty, nicméně svou image minulých let jsou zákazníci zařazovány do nižší kvalitativní kategorie (roli zde může hrát i efekt původu země). Příkladem mohou být automobily ŠA v západní Evropě mezi lety 2000 a 2005. Kvalitativně prodělala ŠA významný pokrok od akvizice skupinou VW roku 1991, nicméně stále musela držet nízké ceny, jelikož by zákazníci jinak zvolili západoevropskou, případně japonskou konkurenci.

## **2 ŠA a Porsche – Obchodní model před členstvím v koncernu**

ŠA a Porsche v současnosti náleží do stejné automobilové skupiny VW. Avšak ještě předtím, než sem byly začleněny, si každá z těchto automobilek prošla desítkami let evoluce, která u nich definovala jednak identitu značky, ale také celkovou strukturu společnosti. Následující kapitola shrnuje vývoj obchodního modelu Porsche i ŠA od poloviny 20. století a popisuje faktory, které vedly k rozdílnému vyprofilování těchto automobilek.

### **2.1 Obchodní model Porsche od poloviny 20. století**

Automobilka Porsche udává jako oficiální datum začátku fungování rok 1948, se vznikem prototypu Porsche 356 s plochým vzduchem chlazeným čtyřválcem, původně plánovaným na produkci pouze několika stovek kusů. 356 byla poprvé předvedena ve Švýcarské Grand Prix 4, což napomohlo popularitě Porsche v této zemi. Firma v této době zaměstnávala okolo 250 lidí. Malosériová výroba dokázala v letech 1948–1951 vyprodukovat celkem 52 vozů, z nichž většina zamířila právě do Švýcarska (newsroom.porsche.com, 2018).

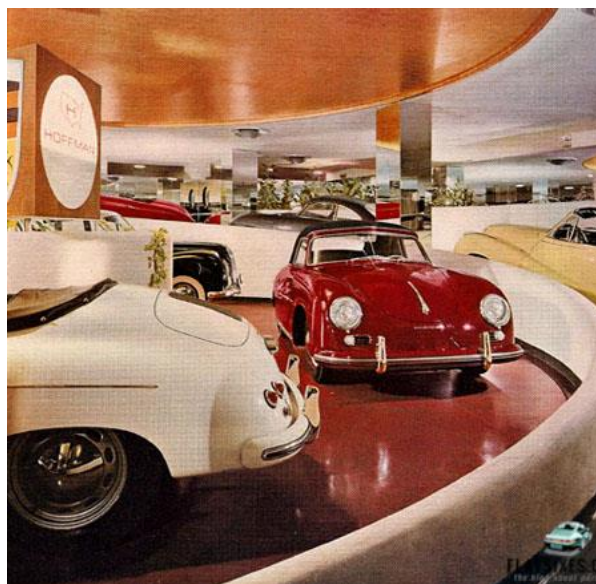
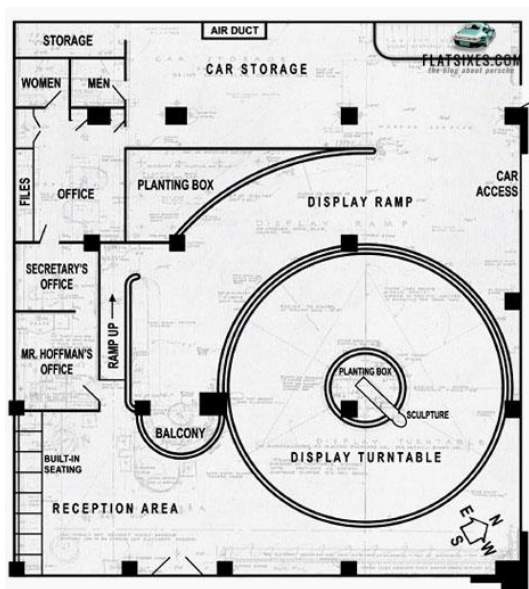
#### **2.1.1 50. léta a expanze do USA**

Zakladatel značky Ferdinand Porsche zemřel roku 1951, ve stejném roce také Porsche poprvé soutěžilo v závodě 24 hodin v Le Mans s vítězstvím ve své třídě. Díky tomuto úspěchu, podpořeným vítězstvím v dalších závodech, konstantě rostl evropský zájem o 356. Porsche se v této době profilovalo jako cenově příznivá malosériová sportovní značka (Pavlůsek, Pavlůsek, 2010). Cenově vycházelo okolo 10 000 marek za model 356, což odpovídalo zhruba dvojnásobku ceny tehdy populárního VW Brouk (focus.de, 2013).

Automobilka Porsche v rámci využití věhlasu z prvních závodů expandovala za oceán. Hlavní zaměření bylo na USA, tehdy naprosto dominantní automobilový trh. V roce 1950 začalo svou činnost první americké dealerství Porsche v New Yorku pod vedením rakouského emigranta M. Hoffmanna – ten odhadl oblibu lehkých sportovních vozů mimo jiné u amerických vojáků, kterým svižná jízda připomínala léta ve válce (motortrend.com, 2010). V roce 1951 si oblíbil newyorská Porsche jiný rakouský emigrant v USA, shodou náhod vlastníkem dealerství na západním pobřeží. Tak vznikla dohoda prodeje Porsche v Kalifornii a značka se dostala i mezi vyšší

třídou např. v Los Angeles. Následoval další rozvoj a v roce 1953 došlo k vytvoření dealerské sítě Porsche po celém USA. Porsche tehdy ovládalo tento malý segment, který představovaly lehké, mnohdy střídavě vybavené sportovní vozy, jež nebyly nejvýkonnější ani nejrychlejší, ale měly nejlepší závodní vlastnosti. V Kalifornii se zákazníci začínající německé značky staly některé filmové hvězdy. Američané si tato auta oblíbili a v polovině padesátých let bylo téměř každé druhé vyrobené Porsche exportováno z Německa do USA. (motortrend.com, 2013)

Klíčovým modelem pro úspěch značky se stává roku 1954 Porsche 356 Speedster (původně určen pouze pro americký trh). Šlo o dvoumístný roadster pouze s plátěnou střechou bez bočních oken. Strohá sportovnost Speedsteru se stala poznávacím znamením Porsche na další dekády. (Pavlůsek, Pavlůsek, 2010)



Zdroj: flatsixes.com, 2013

**Obr. 2: Půdorys showroomu Porsche v New Yorku v 50. letech**

**Obr. 3: Podoba showroomu Porsche v New Yorku v 50. letech**

Porsche do modelu 356 postupně přidávalo stále lepší techniku, v roce 1958 došlo k představení verze 356 A Carrera GT, která jako první civilní Porsche dokázala jet rychleji než 200 km/h. V této době se z Porsche již stává luxusní značka, také díky vyšší ceně. Příkladem je vrcholná verze 356 Carrera 1500 GS, která v roce 1956 vycházela na 18 500 marek. Levnější byly tou dobou šestiválcové Mercedesy 220 s za 12 500 marek, VW Brouk přišel na zhruba 4500 marek a soudobé Škodovky



Spartak pod 3000 marek, tzn. méně než šestinu. (Pavlůsek, Pavlůsek, s.16) (Biss, 2017) (focus.de, 2013) (idnes.cz, 2015) (historicalstatistics.org, 2016).

Porsche 356 vydrželo ve výrobě 17 let (1948-1965), s produkcí přes 77 tisíc kusů (Pavlůsek, Pavlůsek, s. 20) – v porovnání s tehdejšími západními objemovými značkami se jedná o podíly v řádu setin, jelikož např. vozů VW Brouk bylo za stejnou dobu vyprodukováno přes 8 milionů (Nonnenkamp, Berger, López, 2005). O věrnosti zákazníků však svědčí fakt, že více než polovina všech vyrobených 356 je v 21. století stále provozuschopná (Pavlůsek, Pavlůsek, s. 20).

### **2.1.2 60. a 70. léta, počátky 911**

Nástupce modelu 365 byl plánován jako větší a luxusnější, aby oslovil více zákazníků. Původně se zvažoval vůz se čtyřmi plnohodnotnými sedadly, nicméně kvůli analýze konkurence ze strany Mercedesu se přistoupilo ke kompromisu doplňkových zadních. Model 911 (kvůli patentu Peugeotu zrušen původní název 901) se představil roku 1963. Prvotní reakce byly rozporuplné, 911 byla kritizována za málo originality, přílišnou hmotnost a přílišný luxus (Pavlůsek, Pavlůsek, s. 21) Porsche 911 však přineslo mnoho technologických vymožeností, především vzduchem chlazený šestiválec typu boxer. 911 vyhrála v letech po uvedení několik důležitých závodů a postupně si začala nacházet více zákazníků. Celkově dobrou poptávku umocnila automobilka v 60. letech exkluzivními limitovanými verzemi, např. puristické Porsche 911 R za 45 000 marek, tzn. Zhruba desetinásobek tehdejších vozů nižší střední třídy jako Škoda 1000 MB (Pavlůsek, Pavlůsek, s. 26) (auto.cz, 2014) (historicalstatistics.org, 2016).

V sedmdesátých letech Porsche uvedlo několik ikonických 911, již v tomto období byla patrná jejich odlišnost v Americe od Evropy díky emisním normám na dovážené vozy a bezpečnostním předpisům. Trh USA byl v této době pro Porsche naprosto klíčovým, zasahujícím polovinu produkce automobilky. (Pavlůsek, Pavlůsek, s. 31) Značka využila svého nabytého věhlasu a během 70. let postupně změnila svou obchodní koncepci. Z lehkých cenově přijatelných sportovních vozů 50. let se staly luxusní sportovní automobily pro vyšší třídu společnosti. Důkazem je luxusní výkonné provedení 911 Turbo z roku 1974.

Mimo vedlejší modely 70. let jako např. Porsche 924 se automobilka soustředila na model 928, jenž měl nahradit populární, ale tehdy již méně prodávané 911. Automobilka si uvědomovala, že koncepce vzduchem chlazeného motoru vzadu

použitá u 911 má své limity, proto vyvíjela grand tourer s vidlicovým osmiválcem vpředu, který byl představen roku 1977. Mělo jít o vyšší třídu než 911. Fanoušci však 928 nikdy naplno nepřijali, jelikož podle nich byla na Porsche málo sportovní, moc těžká a s motorem vpředu. (auto.cz, 2006) Ačkoliv se typ 928 úspěšně udržel ve výrobě ještě více než deset let, nikdy nedosáhl popularity svého předchůdce.

### **2.1.3 80. léta – Porsche na vrcholu**

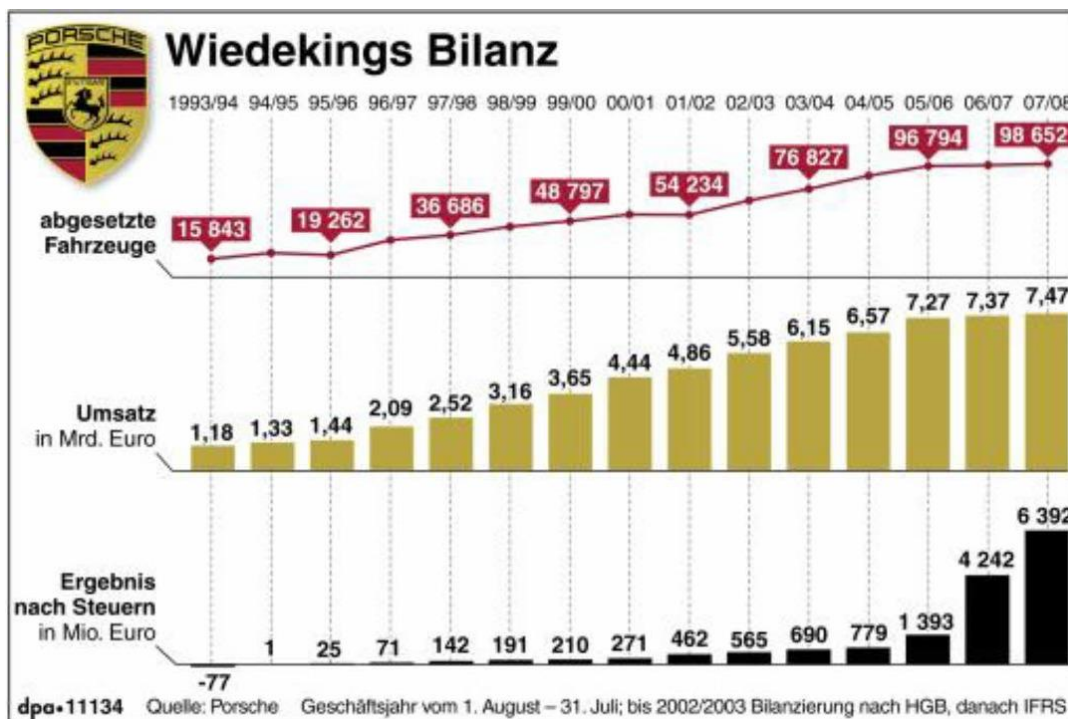
Skrze 80. léta rozvíjí Porsche svůj obchodní systém, kdy základ jeho nabídky tvoří různé deriváty 911, nyní doplněné o vyšší třídu 928 a nižší třídu 944 (nástupce modelu 924). K tomu přibyl vrcholný model s názvem 959, v době uvedení nejrychlejší sériové auto na světě, s technikou závodních vozů společnosti. Vedení Porsche plánovalo v 80. letech ukončit prodeje dlouhotrvající 911 a aktualizovat nabídku, přičemž si nevšímalο vrůstajícího kultu tohoto modelu. Zachování 911 si vynutili jednak fanoušci značky, ale také zaměstnanci, např. v USA (thedrive.com, 2017). Do budoucna se ukázala správnost tohoto kroku. 911 se stala přes další dekády legendou značky, i přes počáteční kritiku v 60. letech. V osmdesátých letech byla vozidla Porsche na vrcholu slávy a zavedená jako sportovní auta pro vyšší třídu, přičemž v roce 1989 měla značka provozní zisk ve stovkách milionů marek (idnes.cz, 2017).

### **2.1.4 Krize 90. let a oživení**

Začátek 90. let se stal jedním z obchodně nejhorších období společnosti. V roce 1993 byly prodeje značky na čtvrtině oproti polovině osmdesátých let – 14 000 vozů, z toho pouhé 3000 v USA (nytimes.com, 1996). Svůj podíl na ztrátách měly jednak vysoké výrobní náklady, ale i klesající kurz dolaru. V této pozici nový generální ředitel W. Wiedeking ukončil produkci prodělečných modelů 928 a 968, namísto kterých uvedlo Porsche roku 1993 velmi úspěšný model Boxster (kombinace slov Boxer a roadster) – lehký dvoumístný roadster s motorem uprostřed evokující malá Porsche 50. let. (newsroom.porsche.com, 2016). Neméně důležitým krokem byla restrukturalizace neefektivních výrobních procesů automobilky, která probíhala v rámci konzultace s japonskými zakladateli lean-manufacturingu. Implementace nových postupů se projevily již následující rok, kdy byla výroba 911 zkrácena zhruba o třetinu a chybovost klesla na polovinu (idnes.cz, 2017). Od roku 1997 dokázala

stuttgartská fabrika efektivně produkovat jak novou generaci Porsche 911 (996) tak Boxstery.

W. Wiedeking se projevil jako úspěšný krizový manažer a do konce svého působení v roce 2010 vyvedl firmu ze ztráty k velmi prospěšným obchodním výsledkům. Vývoj automobilky za jeho působení dokládá následující tabulka (odshora znázorněn vývoj počtu prodaných vozů, obratu a zisku v jednotlivých letech):



Zdroj: badische-zeitung.de, 2009

**Obr. 4: Vývoj ročních prodejů, obrátů a zisků Porsche za působení W. Wiedekinga**

### 2.1.5 Rozvoj počátkem 21. století

Výrazný nárůst prodaných vozů v prvním desetiletí nového tisíciletí má na svědomí v jistém smyslu revoluční, avšak netypický model Porsche, a sice model Cayenne. Tento automobil není podobný takřka žádným předchozím vozům Porsche, jedná se totiž o SUV (kombinace terénního a městského vozidla). Co se na první pohled může zdát jako překvapivý krok, byla ve výsledku logická strategie dalšího vývoje značky. Vedení společnosti prohlásilo, že z důvodu, aby Porsche mohlo zůstat nezávislé, nemůže spoléhat jen na sportovní automobily, tzn. nejvíce nestálý segmentu trhu. V takovém případě by se mohlo stát, že Porsche odkoupí větší

automobilová skupina, která bude sice prezentovat jeho luxusní vozy, ty ale budou dotované prodeji jiných objemových značek (caranddriver.com, 2002).

Porsche kvůli výrobě Cayennu rozšířilo výrobní kapacity ve Stuttgartu a zároveň vybudovalo kompletně novou fabriku v Lipsku (newsroom.porsche.com, 2019). Ve své době byl Cayenne Turbo s nejvýkonnějším SUV světa (autorevue.cz, 2006) s minimálním počtem konkurentů, za zmínku stojí např. BMW X5, které však není natolik prémiové ani výkonné. Cayenne vystihl zákaznický vkus, jelikož spojil image Porsche jednak s praktičností a zadruhé s dobovým trendem. Svůj podíl měla i nižší cena, jelikož např. v USA bylo základní provedení Cayenne cenově srovnatelné s více vybavenými provedením malého Boxsteru. (autonews.com, 2002) (autotrader.com, 2002). Skalní fanoušci Porsche si Cayenne neoblíbili, nicméně za 11 let jich dokázala automobilka prodat půl milionu, což u sportovní 911 trvalo 37 let (1964–2001). (auto.cz, 2013) (newsroom.porsche.com,) Od uvedení Cayennu došlo za sedm let ke zdvojnásobení prodaných vozů ročně a automobilka toto řešení viděla jako cestu k další prosperitě. Slovy W. Wiedekinga „Musíme si být jisti, že jsme dostatečně profitabilní k vlastnímu financování budoucího rozvoje“. (caranddriver.com, 2002). Tzn. že větší vícemístná, ač skalními fanoušky zavrhaná Porsche svými vysokými prodeji financují vývoj speciálních edicí a nejvýkonnějších modelů, kterými se značka prezentuje.

V podobném duchu se nesl vývoj velkého čtyřdveřového sportovního sedanu – Porsche Panamera – vyráběného od roku 2009. Tato sportovní limuzína se ujala zejména v Číně a během prvních tří měsíců měla na kontě 10 tisíc prodaných kusů globálně (Pavlůsek, Pavlůsek, s. 118).

Na počátku 21. století se z Porsche stává světově nejziskovější automobilka, ekonomicky nesrovnatelná se stavem z devadesátých let. Díky nabytým finančním prostředkům se Porsche pokoušelo skoupit celý koncern VW, což ovšem zablokovalo veto spolumajitele koncernu – spolkové země Dolní Sasko. Porsche se tímto krokem navíc velmi zadlužilo. Zjednodušeně řečeno vyústila celá situace postupným začleněním Porsche do koncernu VW, naplno od roku 2012 (auto.cz, 2012). Od té doby sdílí tato automobilka vlastníka s českou ŠA.

## 2.2 Obchodní koncepce ŠA od poloviny 20. století

Vývoj obchodní a marketingové koncepce ŠA je ve srovnání s Porsche i s mnoha jinými automobilkami relativně komplikovaný. Automobilka z Mladé Boleslavi patří mezi nejstarší na světě (skoda-storyboard.com, 2019) a na rozdíl od Porsche si již před 2. světovou válkou prošla zhruba padesáti lety vývoje.

### 2.2.1 40. a 50. léta

Krátce po obnově výroby po skončení 2. světové války roku 1945 došlo k razantní změně fungování ŠA – znárodnění společnosti. Automobilka byla tímto oddělena od předválečné plzeňské centrály a přejmenována na AZNP – ‚Automobilové závody, národní podnik‘ (jméno Škoda ponecháno jako název produktů). V tomto období také dochází k přiřazení dříve nezávislých závodů Kvasiny a Vrchlabí. ŠA měla v předválečném konkurenčním prostředí tradici rozličné výroby od praktických a cenově výhodných vozů po luxusní limuzíny – např. Škoda 860. (auto.cz, 2018) AZNP bylo oproti tomu zákonem zredukováno a vyčleněno jako téměř monopolní státní výrobce pouze lidových osobních automobilů. I přes tyto komplikace je ŠA v době, kdy Porsche začíná maloobjemovou produkci, zaběhlou automobilkou s kapacitou výroby tisíců vozů ročně. Nicméně dostává se pod tlak mimo jiné implementací plánovaného hospodářství, které nezohledňovalo zákaznické požadavky.

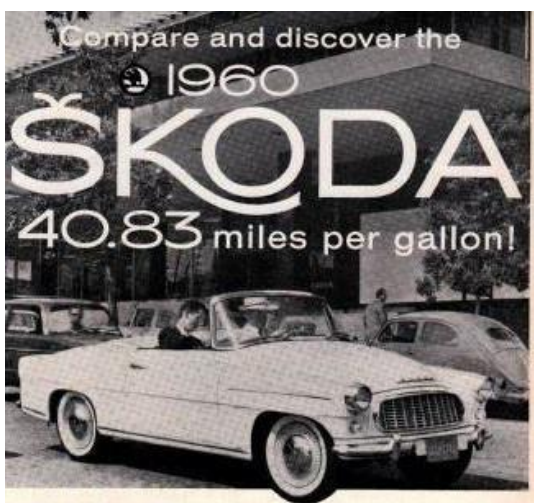
Poválečné roky jsou charakterizovány modely navazujícími na předválečnou techniku – konkrétně Superb (první Škoda vyráběná v Kvasinách) či Tudor. Druhý zmíněný se stal první Škodovkou vyvezenou do USA roku 1947, ačkoliv se zde prodalo daný rok pouze 5 kusů (idnes.cz, 2012). Relativně zastaralá a na svou dobu pomalejší výroba šasi však zabránila masovějšímu rozšíření Tudoru.

První Škodou vyvinutou kompletně v rámci plánovaného hospodářství se stává roku 1954 Škoda 440 „Spartak“. Šlo o přepracovaný Tudor (v malé míře i Popular), jelikož podle vládního nařízení té doby 80 % součástí muselo pocházet z předchozího modelu (auto-sembera.cz, 2008). Díky nepřesnostem ekonomického plánování byly Spartaky v ČSR špatně dostupné. V drtivé většině nedocházelo k žádné personalizaci včetně barvy laku, naopak byli tuzemští zákazníci spokojeni, pokud dokázali pořídit model 440 jakékoliv barvy (auto.cz, 2014).

Zajímavým jevem se od padesátých let stala výrazně lepší kvalita vozů Škoda vyvážených do zahraničí oproti tuzemskému trhu. (auto.cz, 2008) Důvodem jsou rozdílné požadavky klientely kapitalistických zemí, kde neexistoval státní monopol, nýbrž díky konkurenčnímu prostředí docházelo k vyprofilování nejlepších automobilových výrobců.

### 2.2.2 60. léta – Octavia, Felicia, 1000 MB

Nástupce Spartaku Škoda Octavia a především od něj odvozený kabriolet Felicia jsou úspěšné vozy socialistického bloku 60. let 20. století. Co se Felicie týká, jedná se o výborný marketingový tah – díky shodné technice s Octavií se jednak ušetřily náklady a zároveň se dosáhlo obchodního úspěchu díky vzhledu kabrioletu. Okolo dvou třetin veškeré produkce putovalo do zahraničí, především do západní Evropy a do zámoří (autoroad.cz, 2017). Díky technickým a vzhledovým kvalitám byla Felicia v zahraničí velmi populární, automobilka dokonce nestíhala uspokojovat poptávku. (automix.denik.cz, 2018)



Zdroj: autoforum.cz, 2017

**Obr. 5: Část propagačního plakátu Škody Felicia v USA v 60. letech**

Škoda 1000 MB – nástupce Octavie a nepřímo i Felicie – znamenala pro značku velký pokrok. Šlo o model s novým typem pohonu vzadu a 1000 MB představovala ve své době „skutečně moderní a progresivně zkonstruované auto“, jak popisuje Jan Zajíc z portálu auto.cz. Označení 1000 MB připomíná jednak objem motoru, ale také tisícileté výročí založení Mladé Boleslavi. Totožnou koncepci uložení motoru

využilo mimo jiné BMW u soudobého modelu BMW 700, komerčně velmi úspěšného vozu.

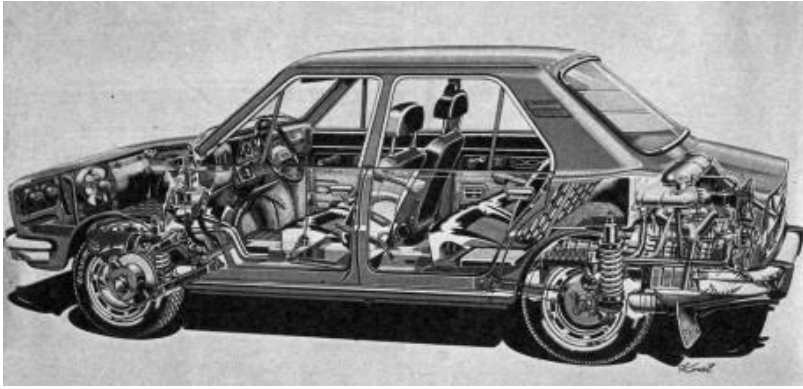
Podle Aleše Dragouna z portálu auto.cz „Škoda 1000/1100 MB spolu se všemi deriváty ve své době patřila k nejlepším vozům litrové třídy, za západní konkurencí stejné velikosti, hlavně tou francouzskou (Renault, Simca) příliš nezaostávala.“ Z technického pohledu je tedy patrné, že i dvacet let po zavedení plánovaného hospodářství se dokázaly automobily z Česka vyrovnat automobilkám z prostředí kapitalistického trhu.

### **2.2.3 70. a 80. léta – sestup automobilky**

Vylepšením modelu 1000 MB se v roce 1969 stala Škoda 100. Zde se poprvé více projeví důsledky plánovaného hospodářství, jelikož tento model již technicky zaostával za kapitalistickou konkurencí. I tak byla Škoda 100 obchodně úspěšná v tuzemsku i v zahraničí, ačkoliv z politických důvodů ustal prodej v USA. Velmi ceněným je derivát 110R Coupé.

Úpadek značky na poli technickém i obchodním symbolizuje Škoda 105/120 (typ 742/743), představená roku 1976, taktéž se zastaralou technikou z 1000 MB. Je důležité zmínit, že Škoda na konci 60. let zvažovala vývoj i jiných modelů, nicméně všechny skončily neúspěšně především vlivem nedostatku financí. Díky staré koncepci a minimalizaci výrobních nákladů Škody 120 měla „auta z prvních sedmi let výroby i ve výborném technickém stavu katastrofální jízdní vlastnosti“ jak cituje web veteran.auto.cz. Např. v roce 1977 bylo 73 % všech exportovaných Škodovek reklamovaných (echo24.cz, 2014).

Díky špatně dostupným a daleko dražším importovaným vozům se Škoda 120 těšila prodejním úspěchům na domácím trhu i přes starší techniku, která navíc neumožňovala praktický kufr neumožňovala typu kombi. Na vůz se obvykle čekalo v řádu let a s minimální (často žádnou) personalizací.



Zdroj: skoda742.estranky.cz, 2011

**Obr. 6: Řez vozem Škoda 105 L s jasně viditelným zadním pohonem**

Období modelu 120 (a jeho derivací) do značné míry poškodilo image Škody v zahraničí, případně začala být značka známá pro levná, nepříliš kvalitní, ale na svou cenu praktická auta (ceněná např. ve Skandinávii) (sverige.cz, 2014) Konkrétně Britové mají samostatnou kategorii škodoväckých vtípů díky její špatné kvalitě v 70. a 80. letech. Cena byla takřka jedinou předností, kterou dokázaly Škody v 70. a 80. letech mimo socialistický blok konkurovat – vycházely na menší částky než západní vozy nižší třídy. V testu britského Top Gearu z roku 1986 je uvedena Škoda 105S za 2600 liber, při průměrném britském ročním hrubém platu 8640 liber (auto.cz, 2016) (api.parliament.uk, 2020). Díky tomuto pricingu překonal v roce 1983 prodej Škodovek v kapitalistických zemích východní blok.

Zajímavá souvislost mezi Škodou a Porsche touto dobou je, že obě automobilky používají u svých klíčových modelů pohon vzadu. Avšak zatímco Porsche takto činilo díky tradici a přání zákazníků, Škoda převážně díky nepříznivé ekonomické situaci. V rámci několika dekád lze pozorovat opačný rozvoj obou automobilek – vzestup malosériového výrobce Porsche na globálně slavného výrobce sportovních vozů, naopak úpadek kvality Škody, dříve srovnatelné se západoevropskými značkami.

#### **2.2.4 Favorit**

Poslední kapitolou plánovaného hospodářství v ŠA se stává model Favorit. Klesající poptávka po Škodách v zahraničí vedla k nařízení vývoje nového vozu v čase pouhých 2,5 let. Došlo na ukončení překonané koncepce 1000 MB a vyvíjen byl kompaktní hatchback s motorem v předu. Favorit byl na socialistickou zemi velmi



ambiciózním projektem. Pro jeho nový motor byla zvažována licenční výroba Nissanu nebo motory Peugeotu či VW, avšak byly zamítnuty kvůli vysoké ceně (VW při této příležitosti Favorit testoval, což mělo vliv na jeho pozdější zájem o koupi ŠA) (auto.cz, 2017). Nakonec se u Škody prosadilo vlastní technické řešení za přispění vysoké vládní investice. Zajímavostí je odborná technická konzultace ze strany Porsche při vývoji vozu. Sériová výroba Favoritu započala roku 1988. Co se vývozu týká, verze ze socialistické doby (roky 1988-89) byly exportovány minimálně, a to díky nedostatečné schopnosti ŠA vyrábět dostatek aut.

Kvalita a technologie Favoritu mají svůj podíl na tom, že po sametové revoluci se o převzetí ŠA zajímaly zahraniční automobilky. Ambicióznost celého projektu nicméně společnost ke konci 80. let velmi zadlužila.

Změna politického fungování v Československu roku 1989 měla na automobilku významný vliv. Díky zhroucení socialistického systému se v zemi obnovil svobodný trh a tím pádem i možnost dovozu zahraničních vozů. Tyto faktory spolu se zadlužením společnosti způsobily, že v roce 1991 vyprodukovala pouze okolo 150 tisíc vozů a bylo prakticky nemožné, aby přežila samostatně. Po jednání vlády s několika klíčovými hráči v oblasti automobilismu bylo rozhodnuto, že se značka Škoda stane součástí skupiny VW.

### **3 Obchodní koncepce ŠA v koncernu 1991 – 2011**

ŠA je členem koncernu VW přibližně o 20 let déle než Porsche. Za tuto dobu zažila česká automobilka velmi významný a důležitý rozvoj. Její nabídka se rozrostla na šest modelových řad, několikrát se znásobila roční produkce a ŠA se dokázala prosadit na trzích ve většině Evropy i v Asii, s nově definovanou obchodní koncepcí. O vývoji ŠA v koncernu před vstupem Porsche pojednává následující kapitola.

#### **3.1 Počátky spolupráce ŠA a VW**

Od akvizice ŠA v roce 1991 se VW angažoval v obchodní strategii společnosti. Kromě technických vylepšení aplikoval společně s managementem ŠA marketingovou strategii limitovaných edic vozů. Od roku 1991 se představily deriváty Favoritu jako Green Line (více ekologický), Silverline (sportovně designovaný ve stříbrné metalíze), Black line (speciální černý lak a tónovaná skla) a jiné. Dohromady šlo o 17 limitovaných edic. Tento tah pomohl prodejm Favoritů i v zahraničí, nicméně ŠA potřebovala pro zvýšení prodejů nový model s více kulatou karoserií, odpovídající tehdejšími požadavkům zákazníků.

Z tohoto důvodu se roku 1994 představila Škoda Felicia. I přes jméno odkazující na slavný kabriolet z 60. let se jednalo o hatchback se základní karoserií Favoritu, avšak s více zaoblenou karoserií. Sériová výroba byla spuštěna téhož roku, za výrazného přispění koncernu. Důraz na zlepšení oproti Favoritu byl kladen především na dílenské zpracování a zefektivnění výroby oproti socialistickým časům. Podobně jako u Favoritu se dostavily limitované edice, např. žlutý pickup Felicia Fun či speciální edice pro jednotlivé trhy (např. Německo, Francii, Itálii). S 1,4 miliony prodaných Felicií za 8 let životního cyklu lze považovat model za výrazný prodejní úspěch. Zároveň šlo o překlenutí mezi způsobem fungování automobilky za komunismu a strategií koncernu VW.

#### **3.2 Positioning v devadesátých letech**

Akvizice ŠA koncernem VW je obecně hodnocena jako velmi úspěšný příklad převzetí postkomunistického podniku západní společností. VW plánoval od počátku ŠA využít v rámci skupiny jako tzv. „value brand“ (značka nabízející základní kvalitu za nižší ceny), avšak v rámci svých technických standardů. Koncern poskytl ŠA technické a obchodní know-how společně s finančními prostředky, jelikož si při

testování Favoritu ověřil technické schopnosti jejích zaměstnanců. Výrazná spolupráce obou automobilek se projevila poprvé roku 1996 s modelem Octavia.

### **3.3 Octavia**

„Úplně nejzlomovější moment byla Octavie v historii Škodovky, jednoznačně“ – tak popisuje tento vůz Vratislav Kulhánek, bývalý předseda představenstva ŠA (irozhlas.cz, 2011). Octavia, jménem shodným se sedanem z 60. let, byla plánována jako klíčový model Škody, jehož vývoj byl nařízen krátce po akvizici roku 1991. Koncern poskytl platformu tehdy používanou v soudobém VW Golfu. Octavia byla na stejném podvozku koncipována jako větší liftback s objemnějším kufrem a nižší cenou.

Rozdílné vnímání značky v postkomunistických zemích a západní Evropě vyžadovalo i rozdílný marketing. Zatímco na východě byla Octavia proklamována jako vůz pro podnikatele, na západě díky své výhodné ceně, praktičnosti a technice VW byly cílovou skupinou mladá rodina (autorevue.cz, 2019). Praktičnost se umocnila uvedením verze Combi roku 1997, atraktivitu vozu dodala nejvyšší výbava Laurin & Klement či sportovní RS. Koncern vnímal Octavii hlavně jako konkurenci proti výrobcům z Asie – především Jižní Korey, částečně i Japonska. Nicméně praktičnost velkého kufra a srovnatelnou techniku za podobnou cenu tehdy nabízelo minimum konkurentů v segmentu.

### **3.4 Superb**

ŠA na přelomu tisíciletí plánovala model o třídu výše než Octavia. Tento model byl pojmenován Superb, podle ikonické prémiové Škody 30. a 40. let. Pro VW nebyla podpora tohoto projektu logická z pozice positioningu značek, nicméně poskytl ŠA na požádání dokumentaci techniky svého sedanu Passat, na níž ŠA Superb postavila. Novodobý Superb byl uveden roku 2001 a vyznačoval se stejnými aspekty jako Octavia – koncernovou kvalitou za výhodnou cenu a prostorností. Díky positioningu ŠA se však u Superbu I. generace nikdy neobjevila pokročilá technika VW Passat, jako např. pohon čtyř kol. Místo toho použila ŠA řadu doplňků, z nichž nejznámější je deštník ve dveřích řidiče. I přesto, že Superb nedosáhl popularity Octavie, šlo o důležitý vůz pro ŠA pod VW, jelikož se jednalo o třetí úspěšnou modelovou řadu.

### **3.5 Nová jména: Fabia, Roomster**

Jako náhrada Felicie vyvíjená již plně pod koncernovým vedením, se představila roku 1999 Škoda Fabia. Oproti Felicii se základní karoserií Favoritu byla Fabia postavena na koncernové platformě pro menší vozy. Zacílením odpovídal tento malý hatchback více zemím s nižší kupní silou. Kromě českého trhu to byla např. jižní Evropa, ale i Polsko, Rusko či Indie. Fabia však byla relativně úspěšná i v Německu, kde se od 90. let ŠA uvedla ve smyslu levnější alternativy domácí nejoblíbenější značky VW.

Další model s novým jménem – Roomster – byl pro ŠA do jisté míry experimentem. Automobil kategorie MPV byl koncipován jako vůz pro rodiny s dětmi, a takto také rozčleněn, včetně odlišených zadních dveří a otočných předních sedaček. Roomster byl představen roku 2006, avšak za 9 let výroby v Kvasinách a Vrchlabí nedosáhl úspěchu srovnatelného se zbytkem ŠA, s produkcí jen 370 000 kusů. Zčásti proto uvolnil místo nastupující vlně vozů SUV. Důležitost Roomsteru však byla při představení jeho studie roku 2003, kdy současně ŠA uvedla filozofii Simply Clever.

### **3.6 Filozofie Simply Clever**

ŠA si během 90. let vybudovala pozici praktického auta za přijatelnou cenu, s ověřenou technikou německého vlastníka. Představení filozofie Simply Clever roku 2003 bylo potvrzením této pozice a zdůrazněním předností ŠA. Anglický překlad slov „jednoduše chytrá“ odkazuje především na praktickou účelnost značky a vozu, včetně doplňkového příslušenství. Invence těchto praktických prvků se stala pro ŠA typická, stejně jako velká prostornost, dána již prvními generacemi Octavie a Superbu. Za počáteční krok k množství Simply Clever řešení můžeme považovat deštník ve dveřích řidiče u právě u Škody Superb. Během dalších let se poté nabídka díky zájmu rozrostla a dnes (2020) čítá na 60 prvků. Tradiční se stala např. škrabka na led ve víku nádrže či sítě v kufru, k novějším prvkům patří příchytka na parkovací lístek či výsuvná ochrana hrany dveří. Samostatnou kapitolou jsou odkládací prostory.

### 3.7 Omlazení modelové řady a první SUV

Navazující etapu na úspěšné uvedení několika modelových řad započala ŠA roku 2004 uvedením Octavie 2. generace. Ta udržovala kladné aspekty generace minulé – tzn. zvětšenou prostornost a platformu shodnou se soudobým VW Golf V.

Výše koncipovaný než jeho předchůdce však byl nový Superb, představený roku 2008. Nejviditelnějším vylepšením byl experimentální systém otevírání kufru Twindoor, tzn. Kombinace sedanu a liftbacku. Koncept však nebyl velmi úspěšný především kvůli složitosti a poruchovosti systému. Roku 2009 se Superb II představil i ve variantě kombi, což zvýšilo zájem především v Evropě. Např. v Německu (největší soudobý evropský trh ŠA) se prodeje ztrojnásobily. Z pohledu koncernové strategie však nešlo o velmi výhodný tah, Superb II Combi je totiž často srovnáván s koncernovým VW Passat Variant, s nímž sdílí většinu techniky, avšak za nižší cenu (autozeitung.de, 2011).

Samostatnou kapitolou je Škoda Yeti. ŠA zde využila stoupajícího zájmu o segment SUV. Po představení konceptu roku 2005 se jednalo o natolik pozitivní ohlasy, že v Kvasinách vznikly roku 2009 první sériové vozy. ŠA použila u svého prvního SUV jinou taktiku než např. němečtí výrobci (např. VW Touareg, Porsche Cayenne). Zatímco prémiovější značky měly záměr svými velkými SUV ohromit a zdůraznit prestiž řidiče, ŠA vyvinula menší crossover SUV Yeti s důrazem na koncepci Simply Clever. Tzn. jednalo se především o praktické auto vhodné jak do města, tak na vesnické silničky či jako auto pro živnostníky. Yeti předznamenal SUV ofenzivu ŠA, která započala po roce 2015 a trvá dodnes (rok 2020).

## 4 Porovnání ŠA a Porsche v koncernu 2012 – 2020

Od roku 2012 patří ŠA a Porsche do stejné automobilové skupiny. Nicméně díky své minulosti, popsané v předchozích kapitolách, jsou koncipovány velmi odlišně. V následující části bude napřed popsána role obou značek uvnitř koncernu. Dále bude porovnán jejich současný positioning, globálně důležité trhy, typ produkce a exportu a rozdílný přístup k personalizaci vozů.

### 4.1 Členění značek koncernu

Koncern VW je globálně největším producentem automobilů (údaj z roku 2019). Jeho jádro tvoří od 60. let značky VW a Audi. Do roku 2000 přibíhal kromě ŠA i podobně koncipovaný SEAT a zároveň trojice luxusních značek. Od roku 2012 čítá s příchodem Porsche skupina celkem devět společností vyrábějící osobní automobily včetně automobílek. Viz členění z roku 2018:



Zdroj: tagesschau.de, 2018

**Obr. 7: Členění značek koncernu VW do kategorií**

Tři vyznačené kategorie jsou:

- Volume – objemové značky s největšími čísly prodejů, nejmenší cenou a nejmenší úrovní kvality a možností personalizace vzhledem k ostatním kategoriím; tvoří páteř fungování většiny automobilových skupin. (**ŠA**)

- Premium – Značka profilována výše, nabízející lepší image a kvalitu než značky objemové, taktéž lepší možnosti personalizace, nicméně za vyšší cenu. Typem produkce a počty prodeje se prémiové značky často blíží značkám objemovým. Konkrétně u zde uvedeného Audi roční objem dokonce převyšuje níže postavenou ŠA a Seat (data z 2019).
- Super Premium – značky jasně prezentované jako luxusní, s téměř neomezenými možnostmi personalizace a co nejlepší možnou technikou, za odpovídající cenu – v seznamu uvedené značky nabízejí jedny z nejdražších vozů na trhu. (**Porsche**)

## 4.2 Positioning ŠA

ŠA má v koncernu jasně vymezenou pozici již od devadesátých let, a to jako doplňková objemová značka vedle mateřského VW. Od této doby se česká automobilka v rámci koncernového positioningu posunula směrem k větší kvalitě a povědomí zákazníků. Roku 2012 se po uvedení modelu Rapid, který měl vyplnit mezeru mezi Octavií a Fabií, představila třetí generace Octavie, hodnocena obecně jako další krok vpřed – navíc cenově začínala níže než předchozí generace (idnes.cz, 2013). V podobném duchu se nesla i nová Fabia roku 2014. Koncernové vedení se po těchto úspěších překvapivě nerozhodlo ŠA omezit a upřednostnit kmenovou značku VW, nýbrž poskytnout ŠA více společné techniky. To se projevilo ve třetí generaci Škody Superb z roku 2015. Superb III je hodnocen již jako plnohodnotný manažerský vůz, což je výhodné především vzhledem k faktu, že jádro prodeje představují u Superbu nákupy firemních flotil.

Dalším velkým projektem ŠA byla ofenziva SUV modelů, založena na stoupající poptávce. Již nešlo o stejný styl jako Yeti postavený na malé platformě, nýbrž o plnohodnotná SUV odpovídající trendům a sdílející konstrukci se značkami VW a SEAT. Mezi lety 2016 a 2019 se jedná o model Kodiaq (dosavadně největší automobil ŠA), střední Karoq (nepřímý nástupce Yetiho) a nejmenší Kamiq – malý SUV-Crossover. ŠA použila pro svá SUV nově vytvořené názvosloví stylu K-Q, které není vyloučeno ani pro další modely značky stejné kategorie – nejnověji patentované názvy Škoda Kliq a Karmiq pro indický trh (auto.cz, 2020). Vyvrcholením zvyšování úrovně značky bylo na konci dekády představení Octavie IV. Německými médii je tento vůz označován jako lepší alternativa VW Golf

(autobild.de, 2019). Není jasné do jaké míry bude ŠA v budoucnu zvyšovat kvalitu na úkor kmenové značky VW, nicméně následující roky se německá automobilka zaměří především na elektromobily, což se nedá ve stejné míře říci o ŠA. (industryeurope.com, 2019).

Roční produkce ŠA od roku 2014 přesahuje milion kusů a počet zaměstnanců se pohybuje mezi 30 a 40 tisíci (pro srovnání luxusní Lamborghini mělo v roce 2019 méně než 2000 zaměstnanců). Aktuálně nabízí značka 8 modelových řad a jedná se o jednu z nejziskovějších automobilek koncernu (byznys.ihned.cz, 2017).

### 4.3 Positioning Porsche

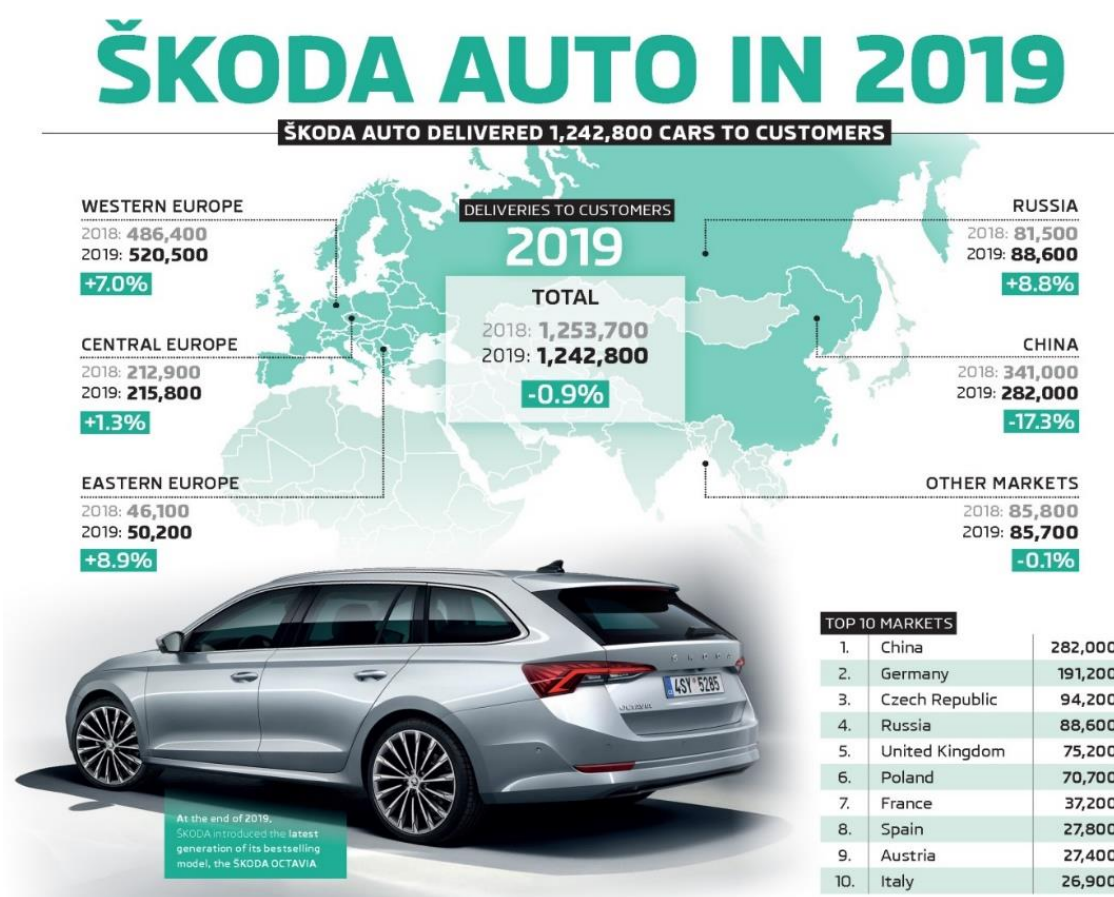
Porsche je nejmladším členem koncernu a v kategorii Super-Premium je spíše na její spodní hranici. Funguje jako jakýsi prostředník mezi prémiovým Audi a luxusními značkami, především díky novému obchodnímu konceptu zahrnujícímu velké počty vozů SUV. Po velmi úspěšném Cayenne následoval o dekádu později druhý, menší model SUV se jménem Macan. Ten se posléze stal pátou modelovou řadou značky, již několik let tou nejprodávanější. Např. v roce 2017 předčil svými prodeji trojnásobně model 911. (thedrive.com, 2018). Dvojice Cayenne a Macan charakterizuje jednu stranu pozice Porsche v rámci koncernu, a to velké prémiové vozy – podobné modely nabízí Audi s vozy Q5 a Q7, nicméně Porsche přidává k SUV image své značky, tradici a kvalitu zpracování, která je na vyšší úrovni s vyšší možností personalizace. Zároveň sportovnost a jízdní vlastnosti jsou nastaveny, aby odpovídaly vlastnostem Porsche. Druhou stranou obchodní strategie představují u Porsche čistě sportovní vozy zastoupené deriváty modelů 718 a především 911. Ačkoliv se u 911 již roky nejedná o nejprodávanější model značky (11% v roce 2018), v současnosti generuje necelou třetinu zisků a k tomu do jisté míry definuje Porsche (idnes.cz, 2019). Speciální verze 911 dokáží soupeřit se supersporty luxusních značek a díky mnohým limitovaným edicím zůstává tento model ve středu zájmu, což podporuje spojením se světem automobilových závodů a dosahováním rekordů. Obě tyto strany nepřímo propojuje Panamera, plnicí roli luxusní sportovní limuzíny, praktické i výkonné. Podstatné pro prezentaci společnosti jsou výjimečné edice hypersportů, naposledy model 918 Spyder, limitovaný na 918 kusů. Do budoucna si Porsche bude tuto dvojitou strategii velmi pravděpodobně uchovávat, jelikož se osvědčila. Nicméně vývoj modelové palety



bude významně ovlivněn elektromobilitou a hybridizací, která má již několik let u Porsche velkou tradici především u méně sportovních vozů.

V rámci prodaných vozů je Porsche ojedinělou značkou ve své cenové kategorii, jelikož v posledních pěti letech dosáhlo ročních prodejů mezi 220 a 300 tisíci vozy se stoupající tendencí. Žádná jiná automobilka podobného zaměření globálně nemá takto vysoká prodejní čísla, nejbližší je britský Jaguar s ročním objemem mezi 150 a 200 tisíci prodanými vozy. Porsche má v rámci luxusních značek také abnormálně vysoký počet zaměstnanců, okolo 35 000, což lze srovnávat s ŠA, která ročně prodá čtyřnásobek vozidel. Stejně jako ŠA je Porsche velmi ziskové, dokonce nejziskovější značka koncernu, s nejvyšší marží celého automobilového odvětví (euro.cz, 2016)

#### 4.4 Globální export ŠA



Zdroj: skoda-storyboard.com, 2020

**Obr. 8: Globální prodeje ŠA v roce 2019**

ŠA prodává drtivou většinu svých modelů v Eurasii, jak dokládá mapa na předchozí stránce. V roce 2019 a 2018 se dají identifikovat dvě geografická centra prodeje značky – západní Evropa (41,8% prodeje 2019) a Rusko/Čína (29,8% prodeje 2019).

Západní Evropa představuje země bývalého kapitalistického bloku, tzn. včetně geograficky středoevropských zemí jako Německo či Rakousko. Tyto země s velkou kupní silou se ŠA snažila primárně oslovit v devadesátých letech svou strategií praktických levnějších objemových vozů. Dominantním trhem této oblasti je Německo, což byl od devadesátých let před růstem Číny největší trh ŠA vůbec, a i nadále zůstává největší v Evropě. Zajímavým příkladem jsou prodeje ve Spojeném Království – tato země proslulá vtipy o Škodě z druhé poloviny minulého století se nyní drží v Top5 nejúspěšnějších trhů. Britové objednávají Škody dokonce jako policejní vozy (topgear.com, 2019). ŠA je ve většině regionu západní Evropy oblíbená i taxikáři (thetaxicenter.com, 2019). Zásahu na zdejší prosazení značky má zaprvé poměr ceny, kvality a praktičnosti vozů. Svůj díl má i povědomí místních zákazníků o kvalitě skupiny VW (což je nejúspěšnější značka v Evropě vůbec). (statista.com, 2020) Co se Evropy týká, samostatnou kapitolou je pro ŠA tuzemský trh. V roce 2019 prodala zhruba 7,6% všech svých vozů v Česku, zemi s počtem obyvatel přibližně 10,7 milionů (podíl na českém trhu byl 32,2% v roce 2018). (skoda-storyboard.com, 2019) Toto číslo dokazuje domácí oblíbenost ŠA, srovnatelnou např. se značkou VW v Německu nebo Volvo ve Švédsku. V neposlední řadě je ŠA úspěšná také v Polsku, kde měla tradici i v dobách před spojením s VW a stala se zde nejprodávanější značkou např. již za rok 2006.



Zdroj: auto.cz, 2019

**Obr. 9: Škoda Kodiaq v barvách britských policejních složek**

Rusko/Čína je regionem více specifickým, již díky své rozloze. Jak pro ruský tak pro čínský trh jsou konstruovány speciální modely ŠA přímo v těchto zemích. V Rusku má ŠA jako součást VW-skupiny výrazné zastoupení díky společné politické historii východního bloku. Rusko je pro ŠA důležitější trh než pro zbylé členy koncernu a její vozy jsou zde oblíbené, podobně jako konkurenční značky stejné cenové skupiny. Důkazem jsou roční prodeje roku 2019, kdy ŠA prodala v Rusku 85% tolik automobilů co značka VW, přičemž globálně má ŠA oproti VW pětinové objemy (marklines.com, 2020).

Čínský trh je pro ŠA do jisté míry nutnost a vysoká čísla prodejů české automobilky nejsou nijak překvapivá v porovnání s mnoha dalšími objemovými značkami i s celkovým čínským trhem. Na rozdíl od Ruska, kde ŠA roku 2019 obsadila 7. místo, se v Číně nedostala ani do Top20 – konkrétně obsadila 23. místo (carsalesbase.com, 2020). Novodobé čínské zastoupení má ŠA od roku 2007, což načasováním přesně vystihlo enormní růst zdejšího trhu osobních vozů. Z 6,3 milionu roku 2007 se země dostala na zhruba čtyřnásobek – 24,7 milionu o deset let později, kdy již Čína byla suverénně největším automobilovým trhem světa před USA i Evropou. Ačkoliv zažily čínské prodeje v roce 2019 propad o více než šestinu oproti roku minulému, stále se jedná o největší trh ŠA s podílem téměř 23% globálního objemu.

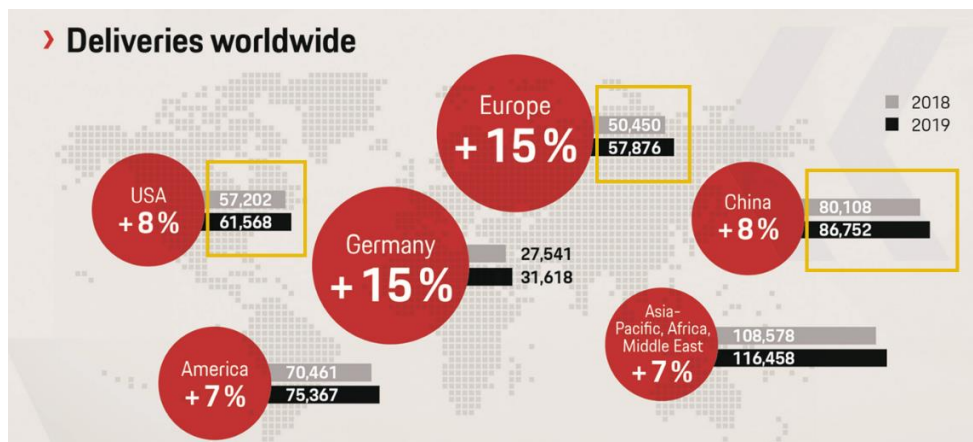
ŠA v současnosti není zastoupena v USA, ani se o jejím vstupu na americký trh v nejbližší době neuvažuje. Jedním z důvodů je zaměření značky na Indii. U té se předpokládá významný růst automobilového trhu v příští dekádě a ŠA zde vede operace celého koncernu a vývoj nových modelů v rámci projektu INDIA 2.0. ŠA má navíc vozy koncipované pro Evropu a Asii a v Americe neexistuje její dealerská síť. Evropské objemové značky obecně nemají v USA příliš úspěch, příčinami jsou mimo jiné dovozní regulace a americká obliba velkých vozů.

Co se samotné Indie týká, je ŠA v této zemi jednou z neaktivnějších evropských automobilek, své novodobé zastoupení tu má od roku 1999, dříve než samotný VW. Ačkoliv její tržní podíl není velký (přibližně 15 tisíc vozů při celkovém trhu 2,86 milionu) (business-standard.com, 2019) Indie je čtvrtý největší automobilový trh světa s předpokládaným dalším růstem, i přes propad trhu o 7,4% z minulého roku.

Indové navíc vnímají ŠA jako prémiovou značku, přičemž zde majitelé Octavií a Rapidů dokonce mají vlastní řidiče. (auto.ihned.cz, 2020)

#### 4.5 Globální export Porsche

Porsche má globálně prodeje více rovnoměrně rozdělené, lehce lze identifikovat tři hlavní centra – Evropu, USA a Čínu:



Zdroj: newsroom.porsche.com, 2020

**Obr. 10: Globální prodeje Porsche v roce 2019**

Evropa je srdcem Porsche, značka zde má od poloviny 20. století ohromnou tradici především v německy mluvících zemích. Německo samotné se svou kupní silou a počtem obyvatel stará o více než polovinu evropských prodejů roku 2018 i 2019. Unikátním jevem jsou zákazníci ve Švýcarsku, kde je Porsche velmi oblíbené již od uvedení prvního modelu 356 v roce 1948. Častým švýcarským jevem je, že Porsche vlastní v rodině několik generací po sobě, čehož si je značka dobře vědoma a těmto stálým zákazníkům poskytuje odpovídající (newsroom.porsche.com, 2018). Dalšími důležitými trhy jsou velké evropské země jako Velká Británie či Francie.

Německá automobilka se dokázala relativně brzy po svém vzniku ve velké míře prosadit v USA. Jméno Porsche je pro Američany pojem a oproti např. Asii je zde větší podíl prodejů sportovních modelů 911 a 718, díky zaběhnuté image. Nicméně SUV Cayenne a Macan jsou ve Státech stejně populární jako ve zbytku světa. Porsche též patří do skupiny značek, kterou si oblíbila americká smetánka, včetně kalifornských filmových celebrit. USA je pro značku stálíci velkých prodejů, kterou

je třeba udržovat, důkazem je moderní centrum Porsche Cars North America v Atlantě, postavené roku 2015 – ve své době se jednalo o největší investici společnosti mimo Německo, v hodnotě 100 milionů dolarů. (motortrend.com, 2015)

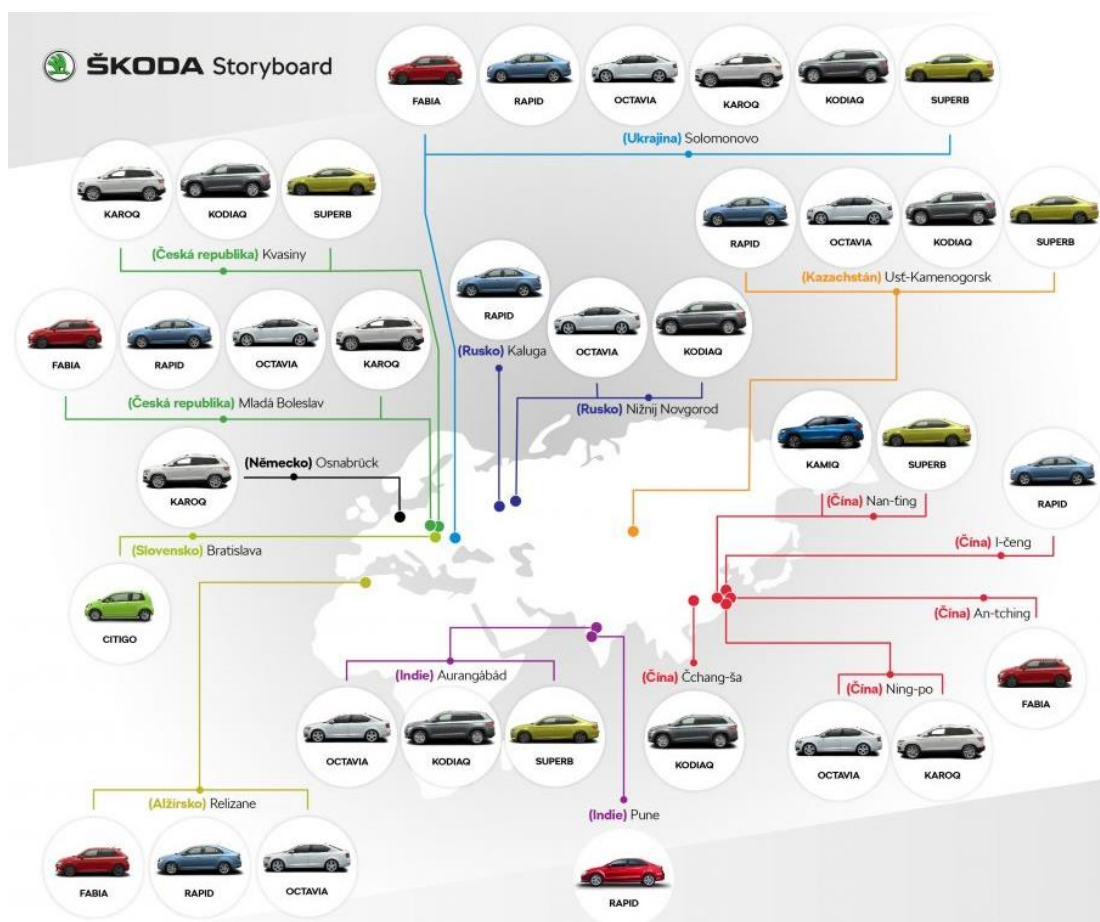
Čína je novým středobodem odbytu automobilů, což se projevilo i u Porsche. Ačkoliv oficiální zastoupení tam má značka přes dceřinou společnost teprve od roku 2001, stal se čínský trh již v roce 2016 jejím největším odběratelem, když předstihl USA. Čínští zákazníci na rozdíl od těch evropských či amerických dávají důraz primárně na vlastnictví auta se jménem Porsche, bez ohledu na úroveň doplňkové výbavy. Proto jsou na tomto trhu populární spíše základněji vybavené modely a převážně modely Macan, Cayenne a Panamera, ačkoliv popularita sportovních Porsche v Číně stoupá. Celkem překvapivým jevem je nižší průměrný věk čínských zákazníků, kteří jsou v průměru o 20 let mladší než ti z Evropy či USA, zároveň je zde vyšší podíl žen (30% v Číně oproti 20% v Americe a 10% v Německu). Ještě zajímavější je podíl čínských žen při nákupu sportovního Porsche (42%). (newsroom.porsche.com, 2018) Důraz je v této zemi kladen na aplikace a konektivitu vozu díky čínské nátuře velkého soužití se smartphonem.

#### **4.6 Produkční struktura ŠA**

**ŠA** prošla výrazným vývojem od počátku 90. let také v oblasti nových výrobních závodů. Zatímco tehdy se jednalo o fabriky čistě v Česku (Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí), momentálně se její vozy vyrábějí na třech kontinentech.

Se svými produkčními místy zapadá česká automobilka do celkové výrobní struktury skupiny VW. Např. v Evropě jsou pouze závody v Mladé Boleslavi a Nižném Novgorodu čistě škodovácké, ve zbylých (včetně Kvasin) se Škoda vyrábí souběžně s modely dalších značek koncernu, převážně objemových. Evropské továrny produkují až na výjimky (např. ruský Rapid v Kaluze) vozy ŠA téměř shodné s těmi pro český trh. Jiné vozy jsou produkovány v čínských závodech, ať již jde o odlišné verze evropských typů, či modely kompletně určené pro Čínu (např. čínský Kamiq, společný s evropským pouze jménem). Žádná z čínských továren není určena jen pro ŠA, vždy se jedná o sdílenou fabrikou jednak se značkou VW a také s partnerskou čínskou automobilkou SAIC. Tyto joint-ventury zahraničních

automobilek s čínskými jsou v Číně upřednostňovány místní vládou. To znamená riziko ztráty obchodního tajemství, jelikož čínská strana má přístup k procesům techniky a výroby. Nicméně koncern VW a spousta dalších světových automobilek toto riziko dobrovolně podstupují, kvůli přístupu na enormně velký čínský trh. Podle posledních informací má vládní nařízení o joint-venturech přestat platit v roce 2022 (insideevs.com, 2018).



Zdroj: skoda-storyboard.com, 2019

**Obr. 11: Globální produkce vozů ŠA**

Jiná než v Číně je situace v Indii – závody v Pune a Aurangábádu jsou plně pod koncernovým vedením. Továrny fungují vesměs na principu metody CKD – tzn. finálním sestavením vozů z dovezených setů dílů z Česka v kontejnerech. (autoweb.cz, 2019). Také v Indii se automobily ŠA vyrábějí společně se dalšími značkami – VW a Audi, nicméně od roku 2018 zodpovídá ŠA za veškeré indické projekty koncernu. Pro Indii jsou podobně jako pro Čínu vyráběny automobily upravené na míru zdejšími podmínkám a požadavkům, včetně modelů specifických



jen pro indický trh. Typickým vozem je indická sedanu Rapid s přední maskou evropské Fabie technikou staršího VW Polo – Fabia se v Indii nenabízí kvůli tomu, že by při své velikosti byla pro Indy moc drahá (idnes.cz, 2020). Indické Škody mají díky stavu indických silnic např. Zvýšené podvozky a upravenou spojku pro náročný indický provoz, také hlasitější klaksony (autorevue.cz, 2012).

#### 4.7 Produkční struktura Porsche

**Porsche** na rozdíl od ŠA nemá produkční místa mimo střední Evropu, 90% produkce automobilky se vyrábí ve třech německých továrnách (Stuttgart-Zuffenhausen, Lipsko, Osnabrück), z nichž první dvě slouží výhradně značce samotné. Části modelu Cayenne pocházejí ze společného VW závodu v Bratislavě. Společnost si chce tímto přístupem jednak zachovat svou exkluzivitu definovanou sloganem 'Engineered and produced in Germany' (Navrženo a vyrobeno v Německu), kterým si ospravedlní vyšší ceny svých vozů. Toto je však možné za skutečnosti, že v dané cenové kategorii si Porsche může na rozdíl od objemových výrobců dovolit vozy dovážet, jelikož jeho zákazníci jsou ochotni nést tíhu importního cla (velké téma např. v Číně). Značka je na počet prodaných vozů největším automobilovým výrobcem s touto strategií – např. vozy Jaguar (značka s mírně menšími prodeji než Porsche) jsou mimo jiné produkovány v čínském Čchang-šu. Další důvodem Porsche k ponechání produkce v Německu je zachování produkčního know-how v domovské zemi. To však neznamená, že se v Německu nevyrobějí specializované modely pro jiné trhy. Známost je např. prodloužená Panamera Executive s pohonem zadních kol, vyhrazená čistě pro Čínu.

Převoz automobilů Porsche do zámoří probíhá na transportních lodích většinou z přístavů Bremerhaven a Emden na severozápadě Německa, především co se trhu USA a zbytku Ameriky týká – cesta trvá podle podmínek mezi 10 a 20 dny. Spojení do Číny funguje nově i s použitím nákladního vlaku, taková cesta trvá přes pevninu 18 dní (manager-magazin.de, 2019). Tradičnější je v případě Číny námořní spojení, které však na rozdíl od cesty do Ameriky vyžaduje zvýšenou ochranu nákladní lodě s přítomností najatých ozbrojených strážců. Toto platí pro oblast Rudého moře a Indického oceánu (vyznačeno na mapě), kde operují pirátské skupiny:



Zdroj: seanews.com.tr, 2015

**Obr. 12: námořní trasa zboží z Evropy do Číny, vyznačena riziková oblast**

Nicméně také na moři mezi Evropou a Amerikou mohou nastat komplikace, např. roku 2019 se v Atlantickém oceánu po požáru potopila loď převážející mimo jiné limitovaný model 911 GT2RS, který se tehdy již nevyráběl. Automobilka v reakci na neobvyklou situaci však udělala výjimku a zákazníkovi po několika měsících dodala shodný, nově vyrobený vůz (garaz.cz, 2019). Přes všechna tato úskalí zůstává pro značku výhodnější (a prestižnější) vyrábět vozy pouze ve střední Evropě.

#### 4.8 Personalizace vozů ŠA

ŠA v rámci personalizace vozů odpovídá segmentu objemových značek, tzn. personalizace je daleko méně propracovaná než u Porsche. Základem je předem nadefinovaná sada prvků a možné výbavy, kterou si zákazník často volí v online-konfiguratru, kde se na rozdíl od Porsche nachází drtivá většina dostupných možností personalizace vozu. Stává se velmi výjimečně, že by zákazník požadoval speciální výbavu nad rámec daného výběru, neboť o to klientela kupující si Škodu povětšinou nestojí. Pro ŠA by to bylo také nevýhodné, jelikož nadstavbová personalizace není v segmentu objemových vozů prioritou. I přes omezenou možnost výběru oproti Porsche nicméně nabízí ŠA na svou třídu zajímavé volitelné prvky. Na rozdíl od Porsche se nejedná o prvky účelně luxusní, nýbrž o záplavu mnoha šikovných doplňků stylu Simply Clever. Důraz v poslední době je podobně



jako u mnoha konkurenčních značek na konektivitu vozu. V tomto aspektu se poslední modely ŠA neliší od Porsche natolik jako je tomu v případě dílenského zpracování či prvků interiéru – automobilky používají systémy konektivity ŠKODA Connect, příp. Porsche Connect. V dalších letech bude velmi pravděpodobně následovat rozvoj softwaru a zvýšení počtu aplikací díky velkým investicím koncernu.

#### 4.9 Personalizace vozů Porsche

Porsche jako značka řazená v rámci koncernového členění do nejluxusnější kategorie, poskytuje služby personalizace odpovídající jeho zákaznické a cenové skupině. Jádrem možností je Porsche Exclusive Manufaktur – Manufaktura s více než třicetiletou tradicí včleněna do výrobního závodu automobilky.



Zdroj: auto-motor-und-sport.de, 2020

#### ***Obr. 13: salon Porsche Exclusive Manufaktur***

Toto oddělení má na starost dosažení co nejvyšší možné uzpůsobení vozu zákazníkům. Po celém světě existuje skupina salonů se jménem Porsche Exclusive Manufaktur Partner, které umožňují pokročile si přizpůsobit požadovaný vůz přímo ve fázi objednání. Díky tomuto Porsche při množství prodaných vozů přes 250 tisíc ročně vyrobí pouze maximálně dva shodné kusy (autoweb.cz, 2019) což je podobné úrovni dražších značek jako Bentley či Rolls-Royce. Doménou Exclusive Manufaktur jsou sportovní vozy 911 a 718, nicméně přidávají se postupně i další

karosářské verze, např. roste obliba personalizace Panamery. V Exclusive Manufaktur se zákazníkům věnují speciální poradci, kteří s nimi konzultují všemožné nápady a doporučení, jak ze strany značky tak ze strany klientů. Specializací Exclusive Manufaktur jsou plně vytvořené limitované designové série, v poslední době např. 911 Turbo s Exclusive (500 kusů). Značka dále počítá s rozšiřováním nabídky výbav a doplňků. Zákazník samozřejmě Porsche Exclusive Manufaktur využívat nemusí, nicméně více než třetina takto činí (faz.net, 2017)

## 5 Elektromobilita a její vliv na budoucnost

Trendem doby je snižování emisí automobilů, často požadované vládními nařízeními. Nejen díky těmto požadavkům plánuje koncern VW v období několika let z většiny přejít na automobily poháněné elektřinou. V různé fázi vývoje a zapojení elektroaut jsou v současné době i koncernové značky ŠA a Porsche, obě se také podílejí na budování struktury nabíjecích stanic. (e15.cz, 2019) (elektroauto-news.net, 2020). Tato poslední kapitola praktické části shrnuje přístup obou značek k elektromobilitě a k jejímu zapojení do svých budoucích nabídek vozů.

### 5.1 Porsche

Porsche je obecně proslavené svými plochými šestiválcovými boxery, motory závodních vozů a další technikou spojenou s palivovými pohony. Značka i tak vrhla do elektromobility spoustu investic a v roce 2015 představila studii Mission E – futuristicky vypadající čtyřmístný elektrický roadster, u kterého nastínila svou strategii dalšího směřování. Již předtím mělo Porsche zkušenosti s využitím elektromotorů ve své modelové paletě, s modely Cayenne s Hybrid a Panamera S Hybrid, ale i v rámci hypersportu 918 Spyder (kombinovaný výkon hybridního motoru 887 koní s udávanou spotřebou 3,0l/100km). Značka výpomoc elektromotoru využívá i v závodních speciálech jako je 919. Civilní hybridní modely značky jsou již roky úspěšné a pokračují i v dalších generacích Cayennu a Panamery. Do elektromobility se značka rozhodla nainvestovat přes 6 miliard eur do roku 2022, jednak na přestavbu domovského závodu ve Stuttgartu a také na výzkum a vývoj odlišné elektrické technologie. Porsche Mission E uvedlo v roce 2018 své sériové jméno Taycan a automobil samotný se představil v září roku následujícího. Přes 30 tisíc zákazníků si tento vůz předobjednalo částkou 2 500 eur bez toho, aby znali jeho sériovou podobu. V současné době (2020) je Taycan plně integrovanou součástí nabídky Porsche, přičemž další elektromobily jsou ve vývoji, včetně příští generace modelu Macan. V dalších několika letech lze očekávat elektrifikaci velké části portfolia značky. Podle generálního ředitele O. Blumeho má Porsche v roce 2025 prodávat každé druhé auto elektrické (electrive.net, 2018). Automobilka cílí jednak proti hojně diskutované kalifornské společnosti Tesla, vyrábějící čistě elektromobily. Nicméně v dalších letech konkurence v segmentu

prémiových elektromobilů velmi naroste. Elektromotor se pochopitelně bude co nejdéle vyhýbat legendě 911 – ačkoliv již její současná generace je konstruována na snadné zavedení hybridního pohonu, taková varianta byla zrušena, jelikož by model díky těžké baterii ztratil své charakteristické jízdní vlastnosti (autoforum.cz, 2020)

## 5.2 ŠA

ŠA se oproti Porsche i dalším koncernovým značkám (Audi, VW) zatím tolik do elektromobility nezapojuje. Na rozdíl od Porsche neměla s elektromotory do nedávna žádnou zkušenost a spíše se pozvolna přizpůsobuje celkové elektrostrategii koncernu. První hybridní model (Superb iV) uvedla automobilka roku 2019 společně se svým prvním malým elektromobilem (Citigo-e iV). Modely divize iV jsou obecně vozy ŠA spojeny s elektropohonem a inovativními řešeními mobility. V následujících třech letech lze od ŠA podle ohlášení v tisku očekávat více modelů ať už hybridních, tak čistě elektrických. Celkem má jít o 10 typů do roku 2022. Očekávané je SUV-Coupé Enyaq, které bude prvním vozem ŠA koncipovaným primárně jako elektromobil, velikostí podobné populárním SUV Karoq a Kodiaq. Zatímco Porsche předpokládá v roce 2025 polovinu prodejů elektrifikovaných modelů, ŠA pouze čtvrtinu (e15.cz, 2017). Česká značka se bude tedy více držet dosavadní strategie spalovacích motorů – nutno dodat, že některé důležité trhy ŠA jako je Rusko neočekávají významné rozšíření elektromobilů v blízké budoucnosti. Nicméně pro spousty trhů včetně mnoha evropských zemí budou elektromobily v nabídce nutné minimálně z legislativního hlediska a na to se ŠA adaptuje.

## 6 Aplikace řešení – definující faktory úspěšnosti

ŠA a Porsche se liší ve většině oblastí fungování automobilky, ať se jedná o styl produkce, personalizaci, cenu, objemy výroby či spoustu jiných. I přes tyto všechny rozdílné aspekty fungování se současné úspěchy obou značek dají shrnout do základních faktorů úspěchu s podobnými rysy. Díky jejich kombinaci jsou dnes obě tyto automobilky nejziskovější částí koncernu VW, ačkoliv v první polovině devadesátých let (případně na konci osmdesátých) zažívaly finančně jedny z nejhorších let své existence. Jedná se o těchto 5 faktorů:

### 6.1 Profilování značky unikátně

**ŠA** nastoupila tuto cestu od konce 90. let, a to tím, že posouvala svou kvalitu více směrem standardizace s VW, nejprodávanější evropskou značkou aut. Přitom držela (či byla nucena držet) nízké ceny především v západní Evropě, kvůli vnímání značky a Country-of-Origin efektu Česka. ŠA byla často vnímána jako levnější alternativa VW z východního bloku, ale zákazníci věděli, že za výhodnější cenu dostanou techniku koncernové osvědčené výroby, sice o něco chudší, ale mnohým pořád dostačující. Oproti jiným automobilkám, např. Renaultu a jeho spojení s rumunskou Dacií (značka profilována velmi nízkou cenou i zpracováním) VW umožnil ŠA nastavit svůj positioning blíže jeho třídě. To řada zákazníků využila a ŠA to pomohlo k úspěchu. Ostatní značky většinou nemohou dosáhnout tohoto postavení, jelikož jim chybí dražší osvědčená alternativa, se kterou sdílí techniku.

**Porsche** se již v padesátých letech profilovalo unikátní koncepcí malých lehkých stroze vybavených sportovních vozů, podpořených úspěchem značky ze závodů. Během dalších desetiletí automobilka spojila tuto koncepci se zájmem vyšší třídy zákazníků o zážitek sportovní jízdy a začala svá sportovní auta vybavovat luxusními prvky. Díky své pověsti a zvyšování technické i estetické stránky svých vozů se z Porsche stala vysoce prémiová značka sportovně luxusního charakteru. To je víceméně ojedinělý positioning, neboť automobilky zpravidla cílí více na luxus (např. Mercedes) či více na sportovnost (např. Ferrari).

## 6.2 Rozdílový vůz

Jedná se o prodejně úspěšný model s minimem konkurence ve svém segmentu či cenové hladině

Ačkoliv není jediným úspěšným modelem **ŠA, Octavia** znamenala velký zlom ve fungování značky. Prvně se zde objevily technické výhody spolupráce s VW, navíc byla na podvozku populárního VW Golf levnější Octavia koncipována jako vůz větší prostornosti. Především v době první generace byla konkurence pro Octavii v dané cenové skupině minimální (auto.cz, 2019), čehož značka nadále využila a v současnosti (rok 2020) se Octavia pravidelně umísťuje mezi top10 nejprodávanějšími vozy Evropy (best-selling-car.com, 2020).

U **Porsche** je moderní rozdílový vůz **Cayenne**, neboť tento model má klíčový podíl na růstu značky ve 21. století. V době jeho nástupu na trh neexistovala prakticky žádná konkurence podobné karoserie, kvality zpracování a pověsti značky. Nicméně zákaznický trend směřoval k oblíbě SUV, kde se Porsche brzy uchytilo a vozy tohoto segmentu dnes mají většinový podíl na zisku značky.

## 6.3 Úspěch většiny/všech modelových řad

Jak Porsche, tak ŠA v posledních desetiletích nezaznamenaly jedinou modelovou řadu, která by byla vyloženě neúspěšná, spíše naopak. Na rozdíl od občasných nezdarů jiných koncernových značek (např. VW Phaeton, Audi A2) slaví Porsche i ŠA s téměř všemi novými modely úspěch (příklady mohou být Macan, Panamera, Kodiaq či Superb Combi). S tím souvisí ušetření produkčních kapacit, nákladů na vývoj neúspěšného modelu, marketingových nákladů a lidského faktoru.

## 6.4 Efektivita chodu automobilky

Tento faktor částečně souvisí s prvními body, nicméně jak Porsche, tak ŠA fungují v rámci automobilek ziskově díky svému hospodaření s náklady. Porsche aplikovalo tento přístup v devadesátých letech zavedením lean-manufacturingu a metod šetrného hospodaření, což dále uplatňovalo při prodejním úspěchu SUV. Také

možnost označovat své vozy jako 'Engineered and produced in Germany' dává německé automobilce možnost držet vysoké ceny, jelikož její klientela to v rámci kvality akceptuje.

Na druhou stranu ŠA šetří náklady již desítky let jednak společným koncernovým vývojem, ale mimo jiné také ve formě mezd, jelikož zaměstnává většinu svých pracovníků v ČR – čeští zaměstnanci ŠA pobírají, i přes relativně vysokou platovou úroveň oproti zbytku tuzemských podniků, nižší mzdy než zaměstnanci automobilek v zemích mimo postkomunistický blok, např. Německo či Velká Británie (byznys.ihned.cz, 2018).

## **6.5 Schopnosti zaměstnanců**

V neposlední řadě jde o jádro oboru – technické schopnosti zaměstnanců Porsche i ŠA. Technici z Porsche jsou světově velice uznáváni a Porsche často poskytuje své poradenské služby v rámci vývoje či hodnocení ostatních produktů. Taktéž technická zdatnost zaměstnanců ŠA je na úrovni a byla oceněna lidmi z VW už při testování Favoritu v osmdesátých letech. Tento fakt přispěl k akvizici české automobilky do koncernu a k jejímu následnému úspěchu, na kterém mají čeští inženýři svůj podíl.

## Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl stanovit faktory úspěšnosti mezinárodních obchodních modelů dvou velmi rozdílných automobilek, nacházejících se v jednom automobilovém koncernu. K dosažení tohoto cíle byly nejprve v teoretické části definovány klíčové aspekty mezinárodního marketingu včetně výzkumu mezinárodního prostředí, forem mezinárodního zastoupení, mezinárodního positioningu či mezinárodní cenové strategie.

Popsání těchto oblastí důležitých pro úspěšnost obchodního modelu následně posloužilo pro orientaci v navazující praktické části, kde nejprve došlo na popis historického vývoje obchodního modelu Porsche a poté ŠA. Analýzou tohoto vývoje bylo patrné, že společnost Porsche se již několik desítek let profiluje unikátně, a to primárně luxusně sportovními vozy specifické konstrukce, což je po většinu času úspěšný obchodní model. Profilování ŠA naproti tomu doznalo výrazných změn od počátku spolupráce s VW, kdy se česká automobilka nacházela sice v pozici levnější značky, nicméně s podporou a technikou renomovaného vlastníka. Z tohoto zjištění bylo profilování vyhodnoceno jako první faktor úspěšnosti obou značek.

Při bližší analýze vývoje obchodního modelu se dala najít také prodejně slabší místa obou značek, která byla vystřídána mohutnými nárůsty prodejů po uvedení určitého typu vozu. U Porsche se tímto vozem stal Cayenne roku 2002, což dokládají jeho prodejní čísla a nárůst zisku společnosti. U ŠA tuto roli měla o několik let dříve Octavia, kterou takto přímo hodnotí i bývalý generální ředitel Kulhánek. Díky tomu byly Cayenne i Octavia označeny za rozdílové vozy a vyhodnoceny jako druhý faktor úspěchu.

Po popisu historického vývoje obchodního modelu následovalo v práci rozčlenění současného obchodního systému ŠA i Porsche na několik kategorií a jejich porovnání. Jmenovitě šlo o kategorie Positioning, Globální export, Produkční struktura a Personalizace. Především v kategoriích Positioning a Globální export bylo patrné, že všechny modelové řady obou značek jsou prodejně úspěšné a mají v tržní struktuře své místo – přičemž některé z nich jsou více úspěšné na odlišných trzích. Podstatné je, že výzkum práce neodhalil žádnou z modelových řad, která by



byla z hlediska prodeje vnímána jasně negativně. To bylo vyhodnoceno jako třetí faktor úspěšnosti.

Čtvrtý faktor úspěchu – efektivita chodu automobilky – byl vyhodnocen jednak díky prvním třem, ale také z důvodu analýzy nedávného vývoje obchodního modelu a současně z podkapitoly Produkční struktura. Typ produkční struktury umožňuje oběma automobilkám vysokou efektivitu, především ve formě zastoupení na mezinárodních trzích. Jedná se o sdílení koncernových kapacit v případě ŠA a jedinečnost výroby v Německu u Porsche, což slouží jako zdůvodnění jeho globálně vysokých cen. S produkční efektivitou se pojí i další faktory, popsané v kapitole Aplikace řešení.

Po shrnutí všech kapitol praktické části byl přidán poslední, pátý faktor úspěšnosti, a tím je tradičně vysoká úroveň technických pracovníků ŠA i Porsche. K jeho zahrnutí došlo díky několika nalezeným příkladům – i přes podmínky plánovaného hospodářství výborná technická kvalita Škody 1000 MB a technická kvalita Škody Favorit, technické aspekty novodobé Octavie a pozdějších generací Superbu. Na straně Porsche potom hrála roli vynikající závodní technika částečně aplikovaná do civilních automobilů, jedním z důkazů je přetrvávající úspěšnost modelu 911 s koncepcí, kterou samotné Porsche považovalo v 80. letech minulého století za překonanou.

Praktické využití poznatků této práce spočívá ve zjištění, že i na první pohled naprosto odlišně fungující automobilové společnosti staví svůj úspěšný obchodní model na několika principiálně podobných faktorech. Tento soubor faktorů úspěšnosti může být uplatněn v dalších obchodních analýzách v automobilismu či jiném průmyslovém odvětví, kde půjde např. o odhad budoucí profitability společnosti na základě současného obchodního modelu. Dalším možným využitím je zahrnutí těchto faktorů do analýzy konkurence předtím, než se společnost rozhodne vstoupit na mezinárodní trh v rámci určitého průmyslového odvětví.

## Seznam literatury

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. *International Marketing – Theory, Practices and New Trends*. Praha: Oeconomica Publishing House, 2016. ISBN 978-80-245-2152-7.

SCHINDLER, Robert M. *Pricing Strategies: A Marketing Approach*. New York, NY, USA: SAGE Publications, Inc, 2011. ISBN 978-14-129-6474-6.

FERRELL, O. C., Michael D. HARTLINE. *Marketing Strategy*. Nashville, TN, USA : South-Western 2008. ISBN 978-03-243-6272-5.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

SCHROTT, Patrick. *Strategies of German Car Companies in China*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2013. ISBN 978-39-548-9086-6.

COLWELL, Ken. *Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream*. Albany, NY, USA: ClydeBank Media LLC, 2019. ISBN 978-19-450-5182-1.

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

KRÁLÍK, Jan. *V soukolí okřídleného šípů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2415-7.

Nummer 1 lebt. [online]. Copyright © 2020 Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: <https://newsroom.porsche.com/de/historie/porsche-356-nr-1-roadster-super-coupe-speedster-carrera-cabriolet-schweiz-bern-70-jahre-sportwagen-15857.html>

Preise und weltweite Produktionszahlen - FOCUS Online. FOCUS Online - Nachrichten [online]. Copyright © [cit. 24.04.2020].

Dostupné z: [https://www.focus.de/auto/gebrauchtwagen/oldtimer/tid-29175/75-jahre-volkswagen-kaefer-vom-hitler-golf-zur-kult-kugel-preise-und-weltweite-produktionszahlen\\_aid\\_904294.html](https://www.focus.de/auto/gebrauchtwagen/oldtimer/tid-29175/75-jahre-volkswagen-kaefer-vom-hitler-golf-zur-kult-kugel-preise-und-weltweite-produktionszahlen_aid_904294.html)

Porsche 928 - osmiválec proti boxeru | Auto.cz. Auto.cz - nejlepší jízda na webu: recenze, videa, testy [online]. Copyright © 2001 [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/porsche-928-osmivalec-proti-boxeru-1401>

Porsche Cayenne Turbo S, nejsilnější SUV v historii – AutoRevue.cz. AutoRevue.cz – Auta, testy, novinky, fotografie [online]. Copyright © 2019 Copyright CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu. [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: [https://www.autorevue.cz/porsche-cayenne-turbo-s-nejsilnejsi-suv-v-historii\\_1](https://www.autorevue.cz/porsche-cayenne-turbo-s-nejsilnejsi-suv-v-historii_1)

Car brands - new car registrations in the EU 2019 | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright © Statista 2020 [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264031/top-selling-car-brands-in-europe-by-number-of-new-registrations/>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1: Vnímání spotřebitele značky podle typu produktu v automobilovém průmyslu.....	16
Obr. 2: Půdorys showroomu Porsche v New Yorku v 50. letech .....	23
Obr. 3: Podoba showroomu Porsche v New Yorku v 50. letech .....	23
Obr. 4: Vývoj ročních prodejů, obrátů a zisků Porsche za působení W. Wiedekinga.....	26
Obr. 5: Řez vozem Škoda 105 L s jasně viditelným zadním pohonem.....	29
Obr. 6: Řez vozem Škoda 105 L s jasně viditelným zadním pohonem.....	31
Obr. 7: Členění značek koncernu VW do kategorií.....	37
Obr. 8: Globální prodeje ŠA v roce 2019.....	40
Obr. 9: Škoda Kodiaq v barvách britských policejních složek.....	41
Obr. 10: Globální prodeje Porsche v roce 2019 .....	43
Obr. 11: Globální produkce vozů ŠA .....	45
Obr. 12: Námořní trasa zboží z Evropy do Číny, vyznačena riziková oblast .....	47
Obr. 13: salon Porsche Exclusive Manufaktur.....	48

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Daniel Říha		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Porovnání struktury celosvětového prodeje automobilek ŠKODA AUTO a Porsche		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	47		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Na základě porovnání obchodních modelů dvou automobilek, které jsou součástí jednoho koncernu analyzovat jejich celosvětové prodeje v souvislosti s jejich vlastní historií a velikostí. Současně prozkoumat další faktory, které jsou zdrojem jejich mezinárodního obchodního úspěchu.</p>		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<b>ŠKODA, Porsche, mezinárodní, trh, positioning, pricing, porovnání</b>
----------------------	--

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Daniel Riha</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R163 Business Administration and Financial Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Comparison of the structure of worldwide sales of ŠKODA AUTO and Porsche cars</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KMM - Department of Marketing and Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2020</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	<b>47</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	<b>13</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	<b>0</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p><b>Based on the comparison of business models of two carmakers that are part of one concern, analyze their worldwide sales in relation to their own history and size. At the same time explore other factors that are the source of their international business success.</b></p>		

<b>KEY WORDS</b>	<b>SKODA, Porsche, VW, Market, International, Positioning, Pricing</b>