

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Management obchodu

Expanze čínských automobilek na trh EU: Analýza obchodních modelů a jejich úspěšnosti

Bakalářská práce

Ondřej Konečný

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Ondřej Konečný**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Management obchodu

Název tématu: **Expanze čínských automobilek na trh EU: Analýza obchodních modelů a jejich úspěšnosti**

Cíl: Cílem práce bude na základě provedených analýz a zkoumání zjistit, jaké business modely používají čínské automobilky při vstupu na trh EU a jak jsou úspěšné.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část:
 - Přehled světového automobilového průmyslu a jeho hlavních představitelů (výrobci evropští, američtí, japonské, korejské, s důrazem i na čínské)
 - Teoretický rámec mezinárodního obchodu a obchodní spolupráce
 - Teoretický rámec o různých obchodních modelech používaných výrobci automobilů na aktuálních trzích a při vstupu na nové trhy
2. Praktická / analytická část:
 - Analýza obchodních modelů používaných čínskými výrobci automobilů při vstupu na trh EU, včetně joint ventures a spolupráce s evropskými partnery
 - Zkoumání různých způsobů, jakými zákazníci na trhu EU přímo nakupují nebo financují nové automobily od tradičních i čínských výrobců automobilů a jak s tím čínští výrobci pracují
 - Využití nebo samotná tvorba nápomocných analýz, jako např. PEST nebo SWOT, k identifikaci faktorů ovlivňujících úspěch čínských výrobců automobilů na trhu EU
 - Srovnání úspěchu čínských výrobců automobilů s ostatními zavedenými značkami na trhu EU
 - Porovnání jak se liší konkurenceschopnost čínských vozů s ICE a elektromobilů
 - Plány a prognózy do budoucna
3. Shrnutí:
 - Co vyplynulo z praktické části
 - Shrnutí business modelů, které čínští výrobci používají
 - Jsou čínští výrobci úspěšnější? Jaká je situace nyní a jak do budoucna šanci být úspěšnější než současné tradiční silné značky?
 - Jak se současnou situací mohou pracovat tradiční automobilky vs. čínští výrobci?

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ZIEGLER, David; ABDELKAFI, Nizar. Business models for electric vehicles: Literature review and key insights. [online]. 2021. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/356477325_Business_models_for_electric_vehicles_Literature_review_and_key_insights
2. GRAHAM, JOHN D; BELTON, KEITH B; XIA, SURU. How China Beat the US in Electric Vehicle Manufacturing. [online]. 2021. Dostupné z: <https://issues.org/wp-content/uploads/2021/01/72%E2%80%93Graham-et-al.-How-China-Beat-the-US-in-EV-Manufacturing-Winter-2021.pdf>
3. GERSDORF, Thomas; SCHAUFUSS, Patrick; SCHENK, Stephanie. McKinsey Electric Vehicle Index: Europe cushions a global plunge in EV sales. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/mckinsey-electric-vehicle-index-europe-cushions-a-global-plunge-in-ev-sales>

Datum zadání bakalářské práce: květen 2023

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2023

Ondřej Konečný

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2023

Mgr. Emil Velinov, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2023

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), 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

Děkuji Mgr. Emilu Velinovovi, Ph.D. za jeho rady, pomoc a ochotu poskytnout zdroje během psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	8
1.1 Aktuální stav automobilového průmyslu a trhu v EU	8
1.2 Teoretické vymezení obchodní strategie.....	9
1.3 Význam obchodní strategie.....	9
1.4 Hlavní prvky obchodní strategie.....	10
1.5 Porterovy generické strategie.....	10
1.6 Strategie a faktory při vstupu na nové trhy.....	13
1.7 Obchodní model a nástroj business model canvas	14
1.8 Charakteristika obchodních modelů v automobilovém průmyslu.....	16
2 Praktická část	20
2.1 Analýza obchodního modelu automobilky MG	20
2.2 Analýza obchodního modelu automobilky NIO.....	30
2.3 Využití slabých stránek etablovaných automobilek	40
3 Shrnutí	42
3.1 Úspěšnost MG a NIO na evropském trhu.....	42
3.2 Doporučení automobilce MG.....	43
3.3 Doporučení automobilce NIO	44
Závěr	46
Seznam literatury	47
Seznam obrázků a tabulek.....	49

Seznam použitých zkratk a symbolů

BaaS	Battery-as-a-Service
BEV	Battery Electric Vehicle
DPH	Daň z přidané hodnoty
EV	Electric Vehicle
IoT	Internet of Things
PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle
SAIC	Shanghai Automobile Industry Corporation

Úvod

V posledních 5 letech se světový automobilový průmysl stává svědkem dynamických a neočekávaných změn, přičemž jednou z nejvýznamnějších je vzestup čínských výrobců automobilů. Tato bakalářská práce se zaměřuje na expanzi dvou vybraných čínských automobilek – MG a NIO – na trh Evropské unie. Význam tohoto tématu spočívá v rostoucím dopadu čínských firem na globální ekonomiku, a zvláště na dynamicky se vyvíjející evropský automobilový trh, kam se aktuálně řada čínských automobilek snaží proniknout.

Cílem této práce je na základě provedených analýz a zkoumání zjistit, jaké obchodní modely vybrané čínské automobilky na trhu Evropské unie používají, jak jsou úspěšné a dát jim krátké doporučení pro dlouhodobý úspěch na trhu EU.

Motivace pro volbu tohoto tématu vychází z mé osobní zkušenosti a zájmu o čínské automobilky, který byl podnícen setkáním se zaměstnanci importu automobilů MG pro Českou republiku v roce 2022. Toto setkání, včetně příležitosti zhlédnout jejich prezentaci, vyzkoušet si vozy MG během testovacích jízd a pohovořit s nimi o plánech MG na českém trhu, výrazně ovlivnilo můj pohled na čínské automobilky aktuálně vstupující na evropský trh a zajímalo mě, jak se MG a další výrobci adaptují na náročné podmínky evropského trhu a jaké obchodní modely uplatňují, aby dosáhly úspěchu.

Struktura práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část se zaměřuje na obecný přehled automobilového průmyslu v EU, definici a význam obchodních strategií, a na charakteristiku obchodních modelů v tomto sektoru. Praktická část je věnována podrobné analýze obchodních modelů MG a NIO, včetně SWOT analýz, aplikace Porterových generických strategií a vizualizace jejich obchodních modelů pomocí nástroje Business Model Canvas. V závěrečné části jsou shrnuty klíčové poznatky a poskytnuta doporučení pro obě automobilky, s cílem podpořit jejich úspěšnost na evropském trhu.

1 Teoretická část

Automobilový průmysl je jednou z klíčových složek světové ekonomiky a má značný vliv na její výkonnost a vývoj. V uplynulém desetiletí tento sektor prošel rychlou transformací, zejména v oblastech elektrifikace, digitalizace, autonomních technologií, dodavatelských řetězců a regulačních norem. Čínské značky např. MG, BYD, Xpeng, NIO, Lynk & Co. a Aiyas nyní pronikají na trh Evropské unie a do budoucna usilují o pozici vážných soupeřů etablovaných automobilek na tomto trhu. Pro úspěšné konkurování zavedeným výrobcům je pro čínské automobilky klíčové vytvořit a implementovat účinné obchodní strategie specifické pro evropský trh. Teoretická část této práce proto poskytuje základní vhled do principů obchodní strategie, obchodního modelu, jeho analýzy a strategie vstupu na nové trhy. Tyto poznatky jsou nezbytné pro tvorbu a zhodnocení efektivních strategií, které mohou čínské automobilky využít k získání pevné pozice na evropském trhu s automobily.

1.1 Aktuální stav automobilového průmyslu a trhu v EU

Automobilový průmysl v Evropské unii je v současnosti ve fázi významných proměn. Jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje dynamiku tohoto trhu, je vzestup nových výrobců, především z Číny, kteří se rychle etablují a rozšiřují svůj vliv. Studie od McKinsey naznačuje, že podmínky v EU pro lokální vývoj a výrobu již nejsou tak konkurenceschopné jako dříve. Z analýzy provedené McKinsey Center for Future Mobility rovněž vyplývá, že od roku 2019 došlo mezi evropskými tradičními výrobci k poklesu tržního podílu o šest procent na domácím trhu v EU a o pět procent v Číně. Naproti tomu čínští výrobci automobilů si rozšiřují své pozice jak na čínském, tak na evropském trhu, kde v roce 2022 dosáhli 45% podílu na domácím trhu a v Evropě mezi lety 2020 a 2022 svůj podíl zvýšili osminásobně. Tento trend je ještě výraznější u elektromobilů (BEV), kde noví hráči zaměřeni na elektrická vozidla ovládají 51 % globálního trhu. Evropští výrobci se kromě toho potýkají s problémy udržet rentabilní výrobu elektromobilů (Cornet a kol., 2023).

V rámci tohoto kontextu se evropský automobilový průmysl snaží adaptovat na rostoucí trend elektromobility. Vlády jednotlivých zemí podporují tento přechod prostřednictvím různých iniciativ, včetně daňového zvýhodnění, subvencí a legislativních změn. Výrobci z EU reagují na tento vývoj výrobou nových modelů elektromobilů, masivními investicemi do výzkumu a vývoje a také rozšiřováním

infrastruktury pro dobíjení ve spolupráci s energetickými společnostmi. Současně dochází ke zvýšení míry digitalizace vozidel a využívání pokročilých technologií, jako jsou autonomní řídicí systémy a zvýšená konektivita, což znamená významnou transformaci v oblasti designu a funkcionalit automobilů.

Dalším aspektem, který určuje současný stav automobilového průmyslu v EU, je stále rostoucí zaměření na udržitelnost a ekologii. To se projevuje nejen vývojem vozidel s alternativními pohony, primárně elektromobilů, ale i snahou o snížení uhlíkové stopy celého procesu výroby automobilů, snížení emisí během užívání vozidel a zvyšování recyklovatelnosti použitých materiálů.

1.2 Teoretické vymezení obchodní strategie

Strategie se v prostředí firem často dělí na korporátní strategii (v angličtině corporate strategy), zaměřenou na celkové cíle organizace, a obchodní strategii (v angličtině business strategy), zaměřenou pouze na obchodní část jejího podnikání.

Verbeke a Lee (2021, str.4) vymezují, že mezinárodní obchodní strategie znamená „účinné a efektivní sladění vnitřních silných stránek mezinárodních společností (ve srovnání s konkurencí) s příležitostmi a výzvami, které se vyskytují v geograficky rozptýlených prostředích, jež překračují mezinárodní hranice. Takové sladění je předpokladem pro vytváření hodnoty a naplňování cílů zainteresovaných stran, a to jak na domácí, tak na mezinárodní úrovni.“

Detailněji popsáno tedy obchodní strategie označuje soubor plánů, rozhodnutí a činností vedoucích k dosažení dlouhodobých cílů organizace v oblasti obchodu a prodeje. Tento soubor pak zahrnuje např. plánování rozdělení zdrojů, identifikaci tržního postavení organizace nebo vytvoření a získání konkurenční výhody.

1.3 Význam obchodní strategie

Kvalitní obchodní strategie umožňuje organizacím efektivně fungovat v rychle se vyvíjejícím tržním prostředí, reagovat na nečekané události a výzvy, využívat příležitosti a minimalizovat rizika a hrozby. Strategické plánování je zásadní pro dlouhodobě udržitelný růst organizace, a umožňuje společnostem efektivně alokovat své zdroje a vyhnout se zbytečným výdajům a ztrátám.

1.4 Hlavní prvky obchodní strategie

Hlavními prvky obchodní strategie jsou:

- Analýza prostředí: Rozpoznání a vyhodnocení externích i interních faktorů, které mohou ovlivnit organizaci a její podnikání.
- Stanovení cílů: Definování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů, kterých chce společnost dosáhnout.
- Volba strategie: Výběr vhodných strategií pro dosažení stanovených cílů.
- Použití zvolené strategie: Realizace plánů a činností stanovených strategií prostřednictvím projektů a úpravy procesů.
- Monitorování a vyhodnocení: Kontrola klíčových ukazatelů a přizpůsobení strategie výsledkům samotného hodnocení a dalšího vývoje na trhu.

Každý z těchto prvků má nezbytnou roli v procesu strategického plánování a je klíčový pro úspěšnou implementaci obchodní strategie.

1.5 Porterovy generické strategie

Porterovy generické strategie poskytují komplexní pohled na to, jak organizace mohou vytvářet a udržet své konkurenční výhodu na základě různých strategií. Jsou považovány za jeden ze základních prvků při tvorbě obchodní strategie.

„Tyto generické strategie jsou definovány ve dvou rovinách: strategický rozsah a strategická hodnota. Strategický rozsah je dimenze na straně poptávky a zabývá se velikostí a složením trhu, na který se hodláte zaměřit. Strategická hodnota je dimenze na straně nabídky a zabývá se silou nebo klíčovou kompetencí firmy. Konkrétně identifikoval dvě kompetence, které považoval za nejdůležitější: diferenciaci produktu a náklady na produkt (Tanwar, 2013, str. 11).“

Porterovy generické strategie také umožňují firmám analyzovat své postavení na trhu a rozpoznat klíčové oblasti pro odlišení se od konkurence. Kromě plánu přístupu k vnější konkurenci tyto strategie také poskytují pomoc pro strategické rozhodování uvnitř organizace, jako je např. řízení nákladů, inovace produktů, marketing a péče o zákazníky. Tímto způsobem Porterovy generické strategie organizaci slouží nejen k porozumění postavení a rozložení sil na trhu, ale také ke kvalitnějším rozhodnutím týkajících se alokace zdrojů do různých oblastí podnikání.

Každý podnik by měl použít pouze jednu z generických strategií, pokud daná firma selže při použití každé z těchto strategií, znamená to, že nemá žádné konkurenční výhody (Ali a Anwar, 2021). Jejich přehled a rozdělení popisuje obrázek č. 1.

		Konkurenční výhoda	
		<i>Nižší náklady</i>	<i>Diferenciace</i>
Konkurenční rozsah	<i>Široký cílový segment</i>	Nákladové vedení (Cost leadership)	Diferenciace (Differentiation)
	<i>Úzký cílový segment</i>	Soustředění na minimalizaci nákladů (Cost focus)	Cílená diference (Differentiation focus)

Zdroj: Upraveno dle (Cummings a Wilson, 2003, str. 25)

Obr. 1 Schéma Porterových generických strategií

1.5.1 Nákladové vedení (Cost leadership)

Strategie nákladového vedení spočívá v úsilí firmy stát se výrobcem s nejnižšími náklady ve svém odvětví. Cílem je dosáhnout co nejvyšší efektivity ve všech oblastech provozu, od výroby až po distribuci, což firmě umožní nabízet své produkty za nižší ceny než konkurenti, aniž by to mělo negativní dopad na její ziskovost. Automobilka Hyundai je příkladem firmy, která tuto strategii uplatňuje. Je známá svou cenovou dostupností, což je důsledek efektivního řízení nákladů, výroby a provozu. Takový přístup je zvláště výhodný ve vysoce konkurenčním prostředí, kde je cena často hlavním faktorem ovlivňujícím rozhodování zákazníků.

1.5.2 Diferenciace (Differentiation)

Strategie diference spočívá ve vytvoření jedinečných produktů nebo služeb, které jsou pro zákazníky hodnotné a atraktivní. Diference lze dosáhnout prostřednictvím inovací, vysoké kvality, výjimečných služeb zákazníkům nebo

silného brandu. Firmy, které užívají tuto strategii, často nastavují vyšší ceny, aby odrazily hodnotu, kterou jejich produkty zákazníkům poskytují. Příkladem může být automobilka Tesla, která se zaměřuje na nové technologie, inovace a udržitelnost.

1.5.3 Soustředění na minimalizaci nákladů (Cost focus)

Organizace uplatňující strategii soustředění na minimalizaci nákladů se snaží dosáhnout konkurenční výhody ve specifických, úzce vymezených tržních segmentech tím, že budou mít nižší náklady a tím pádem i pro zákazníka levnější produkt nebo službu než konkurence. Tato strategie kombinuje principy nákladového vedení s principem zaměření a vyžaduje hluboké porozumění potřebám a přáním zákazníků ve zvolených segmentech. Příkladem může být automobilka Dacia, která nabízí jedny z nejlevnějších osobních vozů pro segment zákazníků hledajících základní a cenově dostupnou možnost vlastní osobní dopravy.

1.5.4 Cílená diferenciací (Differentiation focus)

Strategie cílené diferenciací také míří na specifické, úzce vymezené segmenty trhu, ale místo minimalizace nákladů se zaměřuje na nabídku jedinečných produktů nebo služeb, které splňují specifické potřeby zákazníků právě v těchto segmentech. Tato strategie kombinuje principy diferenciací s principem zaměření. Příkladem může být automobilka Rolls-Royce, která se zaměřuje na velmi bohaté zákazníky a u svých vozů nabízí nejvyšší exkluzivitu, luxus a rozsáhlou možnost specifických úprav na přání.

1.5.5 Aplikace Porterových generických strategií v praxi

Porterovy generické strategie poskytují základ pro analýzu konkurenčního postavení firmy, obchodní strategii a tvorbu dalších souvisejících strategií, které organizacím pomohou určit, jak dosáhnout konkurenční výhody a být úspěšnými v dynamickém a často složitém tržním prostředí. Čínským automobilkám expandujícím na trhu Evropské unie mohou tyto strategie poskytnout užitečné metody, taktiky a přístupy, kterých lze využít pro dosažení úspěchu na evropském trhu.

1.6 Strategie a faktory při vstupu na nové trhy

Vstupem na trh se rozumí plánovaný vstup na nový trh za účelem vytváření a / nebo poskytování nabídek, přičemž "trhy" jsou definovány poměrně široce a zahrnují kategorie služeb nebo produktů, technologické oblasti nebo oblasti zdrojů nebo z hlediska průmyslu celá odvětví. Mnoho společností bere vstup na nové trhy jako prostředek k růstu prodeje, rozvoji schopností nebo diverzifikaci jak z hlediska sortimentu výrobků, tak z hlediska geografické přítomnosti (Markman a kol., 2019).

Organizace se při rozšiřování svého podnikání na nové trhy setkávají s řadou překážek a výzev, ale i příležitostí, které mohou výrazně přispět k jejich dlouhodobé ziskovosti a stabilnímu růstu. Klíčovým krokem pro dosažení úspěchu je strategický přístup k penetraci nového trhu, který vyžaduje pečlivou přípravu a zvážení různých faktorů, vždy s ohledem na aktuální situaci na tamním trhu s automobily.

Výběr cílového trhu a metody vstupu jsou rozhodující pro úspěšnou mezinárodní expanzi. Organizace mohou volit z různých možností vstupů, včetně exportu, licencování, joint venture, nebo zřízení dceřiných společností, které jsou plně ve vlastnictví mateřské firmy. Důležitá je důkladná analýza trhu před vstupem na něj, která zahrnuje zkoumání trhu, konkurence a regulací a norem.

Zásadní je pro příchozí organizaci také pochopení kulturních aspektů cílového trhu, což znamená pochopení místních náboženských, spotřebitelských preferencí, jazykových bariér, postojů a sociálních hodnot. Toto povědomí je nezbytné pro úspěšné jednání s místními partnery a zákazníky a pro dodržování pravidel tamních úřadů, což následně vede k vybudování důvěry a dlouhodobým vazbám.

Adaptace produktů a služeb k místním tržním požadavkům často vyžaduje úpravy v designu, funkčnosti nebo v prezentaci značky tak, aby vyhovely místním preferencím i regulacím. To je zvláště důležité v automobilovém průmyslu, kde mohou být tyto požadavky na různých trzích velmi specifické a rozlišné.

Neméně důležité je dodržování norem a nařízení na nových trzích, zvláště v oblastech ekologie, udržitelnosti i jiných legislativních norem. To zajišťuje naprosto nezbytnou legalitu samotného podnikání, ale také pozitivně ovlivňuje vnímání organizace ze strany veřejnosti.

Co se týče distribuce, je nezbytné zřídit efektivní distribuční kanály, které zajistí, že produkty budou dostupné pro zákazníky ve správný čas a na správném místě.

Automobilové společnosti obvykle volí buď tradiční distribuci prostřednictvím sítě nezávislých dealerů, nebo přímý prodej, jakým se vyznačuje například automobilka Tesla.

Také branding a marketingová komunikace hrají klíčovou roli v budování povědomí o nové značce na trhu a jejím pozitivním vnímání ze strany veřejnosti a potenciálních zákazníků. Strategické marketingové kampaně a cílená komunikace jsou zásadní pro dosažení cílového segmentu zákazníků a pro vytvoření silné pozice na daném trhu.

1.7 Obchodní model a nástroj business model canvas

„Jádro obchodního modelu je definováno jako kombinace zdrojů, které prostřednictvím transakcí vytvářejí hodnotu pro organizaci a její zákazníky“ (DaSilva a Trkman, 2013, str. 12). Jde tedy o plán, který organizace vytváří, aby definovala, jak bude generovat příjmy, jaké aktivity bude vykonávat a jak bude vytvářet hodnotu pro své zákazníky. Při expanzi na nové trhy, zejména v automobilovém průmyslu, je nezbytné mít jasně definovaný a inovativní obchodní model, který umožní firmě odlišit se od konkurence a efektivně prezentovat svoji hodnotu zákazníkům. V této kapitole je představena teorie obchodního modelu spolu s nástrojem business model canvas, který umožňuje jednoduchou vizualizaci a přehlednou analýzu obchodních modelů.

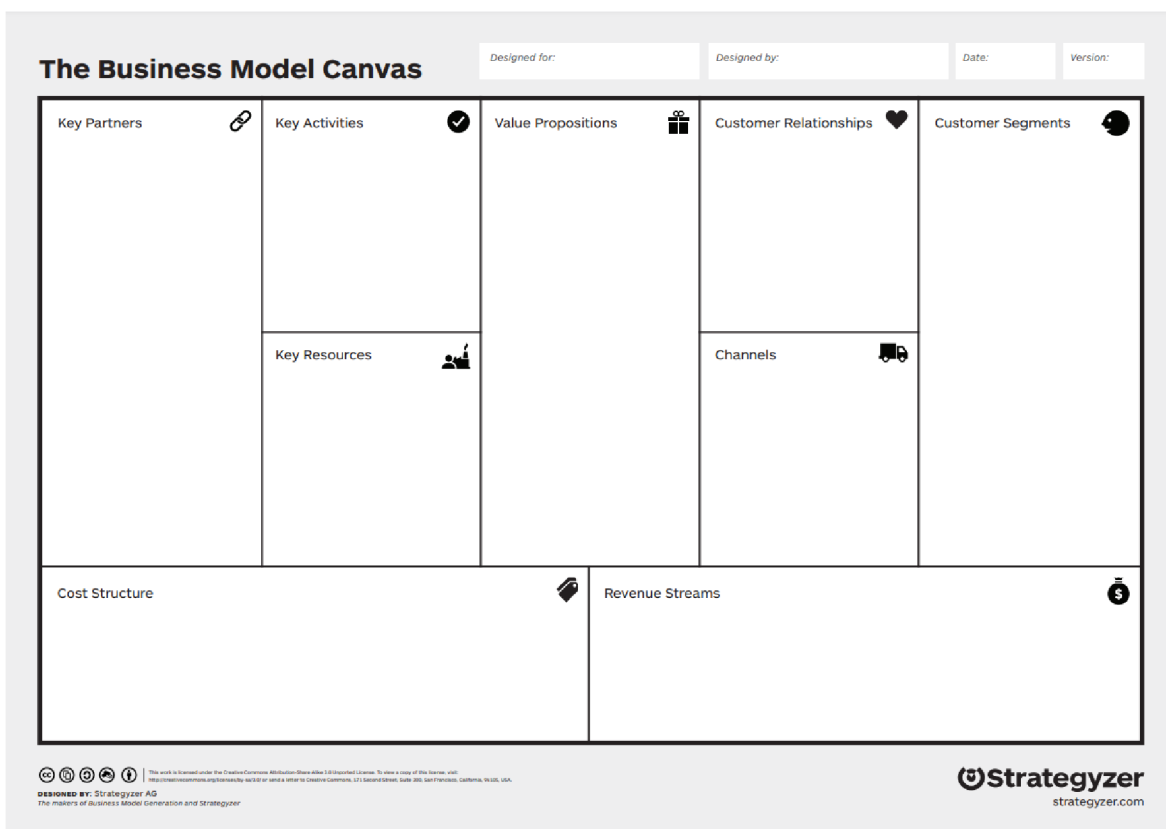
1.7.1 Definice a role obchodního modelu

Obchodní model je základní koncepce, která popisuje, jak organizace vytváří, dodává a získává hodnotu. Jedná se o systém, který popisuje, jak firma provozuje své podnikání, jak generuje příjmy, jaká je struktura nákladů, kdo jsou její zákazníci a jak firma komunikuje a vytváří vztahy se svými partnery a zákazníky. Obchodní model je základem, na kterém se staví strategická rozhodnutí, a poskytuje konkrétní plán, jak převést obchodní strategii do praxe.

1.7.2 Popis a struktura nástroje business model canvas

Business model canvas je vizuální nástroj, který umožňuje jednoduše popsat, vysvětlit, a vylepšovat obchodní modely. Tento nástroj byl navržen Alexem Osterwalderem a Yvesem Pigneurem, kteří ho představili v knize Business Model Generation. Jak ukazuje obrázek č. 2, autoři v ní business model canvas rozdělili

do devíti základních bloků, které pokrývají klíčové aspekty obchodního modelu. Bloky jsou přehledně rozděleny do tabulky a jejich témata jsou: klíčoví partneři, klíčové aktivity, klíčové zdroje, nabízená hodnota, vztahy se zákazníky, kanály, zákaznické segmenty, zdroje příjmů a struktura nákladů. „Cílem použití business model canvas a jeho struktury devíti stavebních bloků je poskytnout uživateli jasnou představu o jedinečnosti dané organizace“ (Sort a Nielsen, 2018, str. 7).



Zdroj: (Strategyzer AG, 2023)

Obr. 2 Šablona business model canvas

1.7.3 Použití business model canvas

Využití business model canvas v praxi umožňuje firmám znázornit, popsat a ujasnit své obchodní modely v jednoduchém schématu. Díky své přehledné vizuální struktuře mohou týmy snadno upravovat, vylepšovat nebo diskutovat o svých obchodních modelech. Tento nástroj poskytuje užitečný základ pro analýzu a inovaci obchodních modelů, což je zvláště důležité v rychle se vyvíjejícím a silně konkurenčním prostředí automobilového průmyslu. Pomocí business model canvas

mohou nově příchozí automobilky lépe porozumět a komunikovat své strategické pozice a nabízenou hodnotu při expanzi na trh EU.

1.8 Charakteristika obchodních modelů v automobilovém průmyslu

Nová technologická paradigmata a technologické inovace vyžadují, aby hráči v automobilovém průmyslu přepracovali své obchodní modely. Automobilový průmysl se dlouhou dobu soustředil na optimalizaci výroby a logistiky, přičemž začátkům digitálních služeb, jako je například navigace, věnoval jen malou pozornost. Současný technologický pokrok však automobilový průmysl donutil přehodnotit své produkty a služby. Nové technologie, jako je autonomní řízení, IoT (Internet of Things) a e-mobilita, přináší nové služby, jako je např. mobility-on-demand (mobilita na počkání), personalizované řidičské prostředí a pokročilá bezpečnostní opatření (Athanasopoulou a kol. 2019).

Automobilový průmysl je jedním z nejdůležitějších odvětví celosvětové ekonomiky a vyznačuje se velmi silnou konkurencí. Toto odvětví je charakteristické neustálými inovacemi, technickými a technologickými změnami a značnou měrou regulací, norem a nařízení, které musí výrobci automobilů před vstupem na trh splňovat. V důsledku toho je pro automobilky nutné mít kvalitní fungující a zároveň flexibilní obchodní modely, které jim umožní udržet konkurenceschopnost a rychle reagovat na často se měnící tržní podmínky jako např. emisní normy, přechod na elektromobilitu nebo výše cel. Tato kapitola popisuje různá specifika obchodních modelů v automobilovém průmyslu, jelikož jsou pro čínské automobilky klíčové, při jejich expanzi na trh EU.

1.8.1 Vývojové cykly produktů

Vývojové cykly modelů automobilů se vyznačují svou délkou, náročností, komplexitou a finanční nákladností, téměř vždy vyžadují značné investice do výzkumu a vývoje. Vývojové cykly také musí neustále probíhat, jelikož na evropském trhu je standardně doba od uvedení modelu automobilu na trh až po jeho ukončení, modernizaci nebo nahrazení, zhruba 3-4 roky v případě faceliftů a jiných menších modernizací a úprav a zhruba 6-8 let v případě představení nové generace modelu nebo jeho nahrazení jiným. Efektivní a pružné řízení cyklů vývoje modelů automobilů je klíčové pro dostatečně rychlé uvádění nových modelů na trh, udržení jejich aktuálnosti a atraktivity pro zákazníky.

1.8.2 Bezpečnostní normy a regulace v automobilovém průmyslu

Dodržování stále přísnějších bezpečnostních a emisních norem je základním předpokladem pro úspěch na mezinárodních trzích, obzvláště pak na trhu EU, který má jedny z nejpřísnějších norem týkající se automobilů na světě. Jedná se primárně o emisní normy, jmenovitě: v září 2023 přijatou normu Euro7 a bezpečnostní standardy, které zahrnují ochranu cestujících uvnitř vozidla, povinnost vybavení auta pokročilým nouzovým brzděním, detekcí pozornosti řidiče a prevencí jeho rozptýlení. Veškeré tyto regulace je pro možnost vstupu na trh EU nezbytné splňovat a jelikož ovlivňují design, vybavenost technologiemi, funkčnost a cenu vozů, je nutné, aby je automobilky zohlednily ve svých obchodních modelech.

1.8.3 Ekologická udržitelnost a ochrana životního prostředí

Udržitelnost je významným faktorem, který jednak ovlivňuje spotřebitelské preference a také ji zohledňují regulace a nařízení. Strategie zaměřené na ochranu životního prostředí mohou pomoci firmám získat konkurenční výhodu. Z pohledu výrobců automobilů se jedná o snižování lokálních emisí vozidel, která mají aktuálně v nabídce. Toho dosahují pomocí nových technologií a zaměřením se na alternativní pohony, tedy výrobu hybridních, plug-in hybridních nebo čistě elektrických vozů.

1.8.4 Technologické inovace

V automobilovém průmyslu hrají čím dál důležitější roli technologické inovace. Primárně se jedná o postupnou elektrifikaci automobilů, částečnou v případě plug-in hybridních vozidel (označovaná jako PHEV) nebo kompletní v případě elektromobilů (označované jako BEV). V současnosti je rovněž důležitá i softwarová vybavenost a konektivita vozidel, se kterou už nyní pracuje naprostá většina automobilek působících na trhu EU. Příkladem může být Škoda Auto, která zavedla mobilní aplikaci MyŠkoda, ve které mohou uživatelé sledovat informace o stavu vozidla, nabíjení či jízdní data. Technologické trendy hrají v rozhodování zákazníků důležitou roli a výrobci automobilů s nimi musí pracovat při tvorbě svých obchodních modelů.

1.8.5 Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

Efektivní řízení dodavatelských řetězců je klíčové pro snižování nákladů, zajištění kvality a splnění dodacích lhůt. V globálním prostředí zvyšují neočekávané události, jako je válka na Ukrajině či pandemie Covid-19, výzvy v řízení dodavatelských řetězců, způsobují výpadky a narušují výrobní plány. Tyto události ukázaly důležitost kvalitního řízení dodavatelských řetězců a schopnosti rychle reagovat na neočekávatelné výzvy. Investice do technologií a budování silných vztahů s dodavateli mohou pomoci automobilkám zlepšit kontrolu, identifikaci potenciálních rizik a přijímání preventivních opatření ke zmírnění dopadu nepředvídatelných událostí. Rovněž je důležité i budování odolnosti a spolehlivosti dodavatelských řetězců, čehož mohou čínské automobilky expandující na evropský trh využít, jelikož často patří do koncernu, který dodavatelský řetězec kompletně vlastní a ovládá.

1.8.6 Role státních a vládních regulací

Státní a vládní regulace mohou ovlivnit vývoj trhu, ceny, daně, bezpečnostní normy a emisní standardy, což má významný dopad na obchodní modely automobilových společností. V současnosti se například v EU jedná o zvýšení cla na dovoz automobilů z Číny, což může výrazně ovlivnit koncovou cenu, kterou za ně evropští zákazníci zaplatí.

1.8.7 Služby zákazníkům a distribuce produktů

Strategie samotné distribuce automobilů a poskytování služeb jsou zásadní pro budování silných vztahů se zákazníky a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Efektivní distribuční strategie umožňují automobilkám dosáhnout širšího spektra zákazníků a zvyšovat tržní podíl, zatímco kvalitní služby zákazníkům mohou výrazně zlepšit zákaznickou spokojenost a loajalitu současných klientů. Jedná se o klíčové součásti obchodního modelu, jelikož mohou ovlivnit rozhodování zákazníků.

1.8.8 Marketingová strategie a budování značky

Silná značka a efektivní marketingové strategie jsou klíčové pro dosažení úspěchu na trhu, zejména při velmi silné konkurenci v automobilovém průmyslu a rozdílných preferencích zákazníků. Vybudování silné značky pomáhá zvyšovat povědomí a důvěru mezi zákazníky, což je nezbytné pro vznik dlouhodobých vztahů a zajištění

opakovaných nákupů. Automobilkám mohou také výrazně pomoci efektivní marketingové strategie, které odpovídají aktuálním tržním trendům a zákaznickým preferencím. Důkladná analýza a pochopení trhu je základem pro vytvoření účinných marketingových strategií, které správně působí na cílovou skupinu.

1.8.9 Ekonomické a tržní faktory

V neposlední řadě musí automobilky ve svých obchodních modelech zohlednit i ekonomické a tržní faktory, jako jsou ekonomický růst, vývoj a stav konkurence, spotřebitelské preference a kupní síla zákazníků, jelikož významně ovlivňují potenciál úspěchu automobilky na daném trhu.

2 Praktická část

V návaznosti na popis teoretických základů obchodních strategií a modelů, a po analýze současného stavu automobilového průmyslu a trhu v EU, které byly představeny v teoretické části, se tato práce nyní zaměřuje na praktickou aplikaci těchto témat. Důkladná analýza obchodních modelů zvolených čínských automobilek, jimiž jsou MG a NIO, v praktické části umožní aplikovat teoretické modely na reálné konkrétní případy. Tímto postupem lze porozumět tomu, jak teorie obchodních strategií a modelů funguje v praxi, a jak tyto strategie ovlivňují úspěch čínských automobilek na silně konkurenčním trhu EU. Analýza obchodních modelů těchto organizací je nezbytná pro pochopení jejich strategií, konkurenčních výhod a překážek, s nimiž se setkávají při vstupu i při upevňování pozice na evropském trhu. Tyto analýzy umožňují nejen lépe porozumět současné pozici těchto organizací na trhu EU, ale také poskytují základ pro tvorbu doporučení a predikcí týkajících se budoucího vývoje a případného přizpůsobení jejich obchodních modelů.

2.1 Analýza obchodního modelu automobilky MG

Tato kapitola je zaměřená na analýzu obchodního modelu organizace MG, která je aktuálně součástí čínského automobilového koncernu SAIC Motor. Přibližuje, jakým způsobem se MG přizpůsobilo dynamickému trhu Evropské unie a jaké strategie používá k získávání nových zákazníků a udržení své konkurenceschopnosti v automobilovém průmyslu.

2.1.1 Představení společnosti MG

Společnost MG byla založena v roce 1924 ve Velké Británii. Historicky se zabývala výrobou sportovních vozů primárně pro evropský a americký trh. Na přelomu tisíciletí se ale tato společnost dostala do značných finančních problémů, které vyústily v její bankrot. V roce 2005 MG koupila čínská společnost Nanjing Automobile, kterou následně koupil koncern SAIC (zkratka pro Shanghai Automobile Industry Corporation), jenž firmu MG vlastní dosud. V roce 2019 MG Motor Europe zahájilo návrat na evropský trh primárním cílem zajistit cenově dostupnou elektromobilitu. Nizozemsko a Norsko byly prvními trhy, kde se MG začalo úspěšně prosazovat – konkrétně se svým elektromobilem MG ZS EV.

Expanze následně dále pokračovala na trhu EU. Na český trh MG oficiálně vstoupilo roku 2022. MG se zaměřilo na kombinaci příznivých cen, moderních technologií a bezpečnosti. Automobilka MG do budoucna plánuje rozšiřovat portfolio nabízených modelů, ale i servisní a prodejní síť s ambicemi posilovat svou pozici na trhu EU.



Zdroj: Vlastní obrázek autora s pomocí nástroje MapChart, 2023

Obr. 3 Mapa evropských států, kde MG prodává svá auta

2.1.2 Využití Porterových generických strategií

Identifikace použité Porterovy generické strategie v analýze obchodního modelu je klíčová pro pochopení, jak organizace podniká na trhu a jak se odlišuje od svých konkurentů, což je nezbytné pro určení jejích marketingových a cenových rozhodnutí. Rozpoznání dané strategie umožňuje hlubší vhled do způsobu, jakým firma přistupuje k trhu a jakými prostředky hodlá dosáhnout konkurenční výhody, což je zásadní pro analýzu celkové efektivity jejího obchodního modelu v rámci konkurenčního prostředí trhu Evropské unie.

Automobilka MG na trhu EU uplatňuje strategii nákladového vedení (cost leadership) v případě svých modelů se spalovacími motory MG ZS a MG HS. Jedná se o menší a střední vozy SUV s velmi příznivými cenami, které se snaží oslovit

široké spektrum zákazníků v EU. MG je u těchto modelů schopno nabídnout více výbavy a lepší poměr cena-výkon než jeho konkurenti. Nemalou část nabídky značky MG ale tvoří elektromobily jako MG4, MG5 a MG ZS EV. V jejich případě MG uplatňuje strategii soustředění na minimalizaci nákladů (cost focus), jelikož stejně jako u MG ZS a MG HS těmito modely nabízí vozy s dobrou výbavou, atraktivním vzhledem, přijatelným dojezdem na jedno nabití a příznivě nízkou cenou, než kterou mají konkurenční modely, ale cílí na výrazně užší segment trhu zákazníků kupujících elektromobily. Do budoucna se jejich množství bude stále zvyšovat a lze předpokládat, že i v případě elektromobilů začne s rozšiřováním trhu MG postupně využívat strategii nákladového vedení (cost leadership). V rámci strategie nákladového vedení společnost také investuje do inovací, aby zůstala konkurenceschopná. Ty zahrnují např. vývoj nových modelů jako elektrické kombi MG5, které je navrženo tak, aby vyhovělo specifickým potřebám evropských zákazníků hledajícím vůz s dostatečným dojezdem na jedno nabití, rychlým nabíjením a prostorným zavazadlovým prostorem za příznivou cenu. Strategie cost leadership i cost focus je pro automobilku MG klíčová, protože umožňuje značce uspět a růst na silně konkurenčním trhu EU, kde pořizovací cena hraje pro mnoho potenciálních zákazníků zásadní roli při výběru nového vozidla.

2.1.3 SWOT analýza MG na trhu EU

V rámci analýzy obchodního modelu jakékoliv společnosti je zásadní zvolit vhodný analytický přístup, který umožní přehledné zhodnocení jejího aktuálního stavu a potenciálu pro budoucí rozvoj. SWOT analýza je univerzální a flexibilní nástroj, který se vyznačuje schopností identifikovat klíčové silné a slabé stránky společnosti, rozpoznat vnější příležitosti a hrozby, a tím umožnit komplexní pohled na strategické možnosti a výzvy. Tento nástroj je vhodnější oproti jiným jako je např. BCG matice, která se primárně soustředí na portfolio produktů a tržní pozici, ale nemusí plně zohlednit a popsat všechny vnitřní i vnější faktory ovlivňující celkovou strategii a výkonnost dané společnosti.

V této kapitole je proto provedena SWOT analýza automobilky MG na trhu EU. Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky společnosti MG, nalézt klíčové příležitosti, které může využít pro svůj růst na evropském trhu, a poukázat na potenciální hrozby, kterým může v tomto silně konkurenčním prostředí čelit. Tato analýza také poskytuje náhled na aktuální pozici a směřování MG v kontextu

rostoucího zájmu o elektromobilitu a neustálých inovací v automobilovém průmyslu, a usnadňuje pochopení toho, jak může MG efektivně pracovat s proměnlivými podmínkami evropského trhu. Tato SWOT analýza je sepsána v tabulce č. 1.

<i>Část</i>	<i>Bod</i>	<i>Popis</i>
Silné stránky	Rostoucí popularita elektromobilů	MG se výrazně zaměřuje také na elektromobily, což je v souladu s rostoucím evropským trendem elektrifikace aut.
	Cenová dostupnost	MG nabízí cenově dostupnější modely ve srovnání s mnoha etablovanými značkami, což přitahuje zákazníky citlivé na cenu.
	Moderní technologie	MG investuje do vývoje pokročilých technologií, včetně autonomního řízení a pokročilých asistentů řidiče.
	Rozšířená distribuční síť	Společnost MG má v Evropě dobře se rozvíjející síť dealerů a servisních center.
	Záruky a servis	MG nabízí atraktivní záruční a servisní programy, což zvyšuje důvěru zákazníků.
Slabé stránky	Omezené povědomí o značce	V porovnání s etablovanými evropskými automobilkami má MG nižší reputaci a obecné povědomí o značce.
	Omezené portfolio modelů	Nabídka modelů MG je omezenější než u konkurentů, což může omezit jejich atraktivitu pro širší spektrum zákazníků.
	Závislost na čínských dodavatelích	Vysoká závislost na dodavatelském řetězci z Číny může způsobovat problémy s logistikou a kvalitou.
	Vnímání kvality	Někteří evropští zákazníci mohou vnímat čínské automobily jako méně kvalitní ve srovnání s etablovanými značkami.

	Obavy z ochrany soukromí a dat	Jako čínská organizace může MG v EU čelit obavám zákazníků ohledně ochrany dat a soukromí.
Příležitosti	Růst trhu s elektromobily	Rostoucí poptávka po elektromobilech v Evropě představuje pro MG velkou příležitost.
	Regulace emisí CO2	Přísnější evropské emisní normy mohou zvýšit poptávku po bezemisních autech, což je příležitost pro MG a jeho elektromobily.
	Partnerství a spolupráce	MG může vyhledávat strategická partnerství s evropskými společnostmi pro sdílení technologií a vývoje.
	Rozvoj nabíjecí infrastruktury	Rozvoj nabíjecí infrastruktury v Evropě může podpořit prodej elektromobilů MG.
	Ekologické vládní pobídky	Vládní subvence a daňové úlevy na elektromobily mohou dále podpořit prodeje MG.
Hrozby	Geopolitické napětí mezi EU a Čínou	Narůstající geopolitické napětí mezi Evropskou unií a Čínou může vést k obchodním bariérám, vyšším cům nebo omezením, které by negativně ovlivnily dovoz vozů MG do Evropy.
	Konkurence s evropskými výrobci elektromobilů	Rostoucí konkurence od evropských výrobců elektromobilů, kteří mohou nabídnout pokročilé technologie a mají lepší povědomí o značce může snížit tržní podíl MG.
	Ekonomická nestabilita v Evropě	Potenciální ekonomická nestabilita v Evropě, včetně možné recese, může snížit celkovou poptávku po automobilech, což by mělo nepříznivý dopad na prodeje MG.
	Nárůst protekcionismu	Trend k národnímu protekcionismu v některých evropských zemích může vést potenciální

		zákazníky k preferování domácích výrobců na úkor zahraničních, včetně čínských značek jako je MG.
--	--	---

Zdroj: Vlastní tabulka – autor práce

Tab. 1 SWOT analýza automobilky MG

Z provedené SWOT analýzy automobilky MG na evropském trhu vyplývá, že tato společnost stojí před několika výzvami, ale také má řadu silných stránek, které mohou přispět k jejímu úspěchu v EU. MG má silnou historickou značku a rostoucí portfolio elektrických a hybridních vozidel, které mohou být atraktivní pro evropské zákazníky. Zároveň však musí řešit výzvy jako jsou konkurenční tlak, adaptace na místní regulační požadavky a budování silnějšího povědomí o značce. Pro MG bude klíčové efektivně využívat svých příležitostí a zároveň se zaměřit na překonání slabých stránek a minimalizaci vnějších hrozeb. Zvládnutí těchto úkolů bude pro MG zásadní pro úspěšné zavedení svých produktů na evropský trh a zajištění dlouhodobého růstu a konkurenceschopnosti v rámci rychle se měnícího evropského automobilového průmyslu.

2.1.4 Vizualizace obchodního modelu pomocí Business Model Canvas

Konkrétní business model canvas pro automobilku MG je znázorněn na obrázku č. 4.

Business Model Canvas		Vytvořeno pro:	Vytvořil:	Datum:	Verze:	
		MG	Ondřej Konečný	20/11/2023	1.0	
Klíčoví partneři <ul style="list-style-type: none"> - Koncern SAIC - Dodavatelé dílů a komponent - Oficiální importéři MG - Dealerské a servisní sítě (např. AutoBinck) 	Klíčové aktivity <ul style="list-style-type: none"> - Strategie růstu opřená o digitální platformy - Expanze na nové evropské trhy a zajištění růstu - Vývoj a výroba automobilů - Výzkum a vývoj – zejména v oblasti elektromobility - Marketingové a prodejní aktivity 	Poskytovaná hodnota <ul style="list-style-type: none"> - Cenově dostupné vozy se spalovacími motory - Cenově dostupné PHEV - Cenově dostupné elektromobily - Moderní technologie a asistenti řidiče - Dobrá výbava vozidel - Atraktivní design vozidel - Široké portfolio různých modelů 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> - Spojení budování vztahů osobní i online cestou - Osobní kontakt v dealerstvích MG a kvalitní zákaznické služby - Udržování vztahů pomocí digitálních platform a marketingových kampaní - Poskytovaná záruka 7 let a aftersales služby 	Segmenty zákazníků <ul style="list-style-type: none"> - Zákazníci hledající cenově dostupná vozidla s dobrým poměrem ceny a nabízené hodnoty - Zákazníci hledající vozy s moderním designem - Zákazníci hledající spolehlivé kompaktní vozy a SUV - Ekologicky zaměřeni zákazníci hledající elektromobily s nízkou pořizovací cenou - Zákazníci hledající alternativu k tradičním etablovaným automobilkám 	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> - Portfolio modelů, které zahrnuje BEV, PHEV i klasické vozy se spalovacím motorem - Know-how výroby levných a kvalitních elektromobilů - Digitální prodejní systém - Rozsáhlé výrobní závody - Evropský odkaz a tradice značky MG 	Distribuční kanály <ul style="list-style-type: none"> - Partnerská síť nezávislých dealerů - Partnerská síť nezávislých servisů - Online platformy pro prodej a propagaci - Leasingové společnosti
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> - Náklady na výrobu a logistiku - Náklady na výzkum a vývoj technologií a nových modelů - Náklady na marketing, propagaci a využití digitální strategie - Náklady při vstupu na nové trhy - Provozní náklady 		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> - Prodej modelů se spalovacími motory přes dealery - Prodej hybridních modelů přes dealery - Prodej elektromobilů přes dealery - Prodej náhradních dílů - Aftersales služby - Příjmy z partnerství 				

Obchodní model MG na trhu EU, zpracovaný pomocí Business Model Canvas, odhaluje, že MG využívá strategická partnerství a digitalizaci pro inovace a expanzi. Klíčové aktivity zahrnují rozvoj digitálních strategií a elektromobility, přičemž společnost nabízí široké portfolio cenově dostupných a udržitelných vozidel. MG staví vztahy se zákazníky kombinací osobního a online přístupu a distribuce probíhá přes dealerství a digitální kanály. Cílová skupina zahrnuje široký okruh zákazníků, od cenově citlivých po ekologicky orientované. Náklady se soustředí na výrobu, výzkum a marketing, zatímco příjmy pocházejí z prodeje vozidel, služeb a partnerství, doplněné o nabídky financování a leasingu. Tento model umožňuje MG přizpůsobit se evropskému trhu a rozmanitým zákaznickým potřebám.

2.1.5 Marketing značky

Marketing automobilky MG pro trh Evropské unie je zaměřen na kombinaci moderního a progresivního přístupu, velmi příznivých cen pro zákazníky a historicky evropského původu této automobilky. Z hlediska způsobu komunikace MG značně využívá digitální marketing pro propagaci svých vozidel i značky MG a jejího významu. Tato automobilka efektivně využívá online platformy, jako jsou sociální sítě, webové stránky a další digitální reklamy, aby oslovila širší veřejnost, zvláště střední třídu i mladší zákazníky. Důležitým prvkem marketingové strategie MG je cenová dostupnost. Nabízí totiž své vozidla za velmi atraktivní ceny, které jsou v porovnání s konkurenčními modely etablovaných výrobců mnohdy nižší a zároveň mají modely MG srovnatelné parametry a vlastnosti, což oceňuje segment zákazníků citlivých na poměr ceny a poskytované hodnoty. Tato cenová politika je podpořena agresivními reklamními kampaněmi, tento rok např. při Mistrovství světa v ledním hokeji 2023 v komerčních přestávkách, kde byl prezentován model MG4 a jeho, na aktuální tržní poměry, mimořádně dostupná cena. Tyto kampaně kromě designu a vlastností modelů MG také téměř vždy zdůrazňují výhodný poměr ceny a hodnoty jeho vozů. MG také klade velký důraz na budování povědomí o své značce. U zákazníků v EU stále panuje značná nedůvěra a předsudky vůči čínským automobilům i tamním značkám. MG proto chytře využívá svého historicky evropského původu a ve svých kampaních na něj velmi často odkazuje, typicky

nápisem „since 1924“ umístěným pod logem MG, což označuje rok založení Morris Garages ve Velké Británii v roce 1924. Tento odkaz dokáže budít dojem, že se stále jedná o evropskou automobilku a neodrazuje tak potenciální zákazníky svým čínským původem. MG využívá i marketingové události a různá partnerství k posílení své značky a přítomnosti na trzích EU. To zahrnuje např. účasti na automobilových výstavách, veletrzích a dalších událostech, které umožňují značce MG prezentovat své modely přímo cílovému publiku.

2.1.6 Portfolio modelů na evropském trhu

MG na trhu Evropské unie nabízí vozidla s čistě spalovacím motorem, PHEV i elektromobily. Dokáže tak chytře pokrýt poptávku tradičních zákazníků po cenově dostupných vozech se spalovacími motory, tak i moderních zákazníků shánějících dostupné elektromobily. Klíčové modely automobilky MG na trhu EU jsou popsány v tabulce č. 2.

<i>Model</i>	<i>Popis</i>
MG4	Elektrický hatchback prezentovaný pro svoje moderní technologie, atraktivní design a dynamické jízdní vlastnosti s příznivou cenou. V České republice lze pořídit za 779 960 Kč vč. DPH.
MG5	První elektrické kombi na trhu EU. MG prezentuje jeho praktičnost, prostornost, cenovou dostupnost a dlouhý dojezd na jedno nabití. Na českém trhu lze MG5 koupit s cenovkou od 889 940 Kč vč. DPH.
MG ZS	Malé SUV prezentované jako moderní, atraktivní a vhodné pro rodiny hledající nejlepší poměr ceny a výkonu. Jeho cena v ČR začíná na 399 940 Kč vč. DPH.
MG ZS EV	Čistě elektrická varianta modelu MG ZS. Cena na českém trhu od 889 940 Kč vč. DPH.
MG HS	Střední SUV se spalovacím motorem nabízející komfort, prostornost, chytré technologie a sportovní vzhled. V ČR je v nabídce od 599 940 Kč vč. DPH

MG EHS	Plug-in hybridní varianta modelu MG HS, které nabízí jeho přednosti a je vhodná pro zákazníky, kteří hledají přechodné řešení na cestě k čistě elektrické mobilitě. V České republice s cenou od 855 940 Kč vč. DPH.
MG Marvel R	Větší a čistě elektrické SUV. Presentováno pro svůj futuristický design, výkon a technologie, s cílem oslovit náročnější zákazníky. V České republice se k listopadu 2023 zatím neprodává, nicméně v nabídce už je v sousedním Německu s cenou od 46.990 € (1 156 523 Kč).
MG Cyberster	Elektrický sportovní roadster. Odkazuje na historii MG, jelikož v minulém století podobný typ vozů vyrábělo. Zároveň naznačuje budoucí směřování designu a technologií této automobilky. Na evropský trh se dostane v průběhu roku 2024.

Zdroj: Vlastní tabulka – autor práce

Tab. 2 Přehled modelů automobilky MG

Každý z těchto modelů má specifické vlastnosti a cílí na různé segmenty trhu, od cenově dostupných SUV s klasickým spalovacím motorem až po moderní elektromobily a inovativní koncepty. MG tak i přes relativně malý počet nabízených modelů na trhu EU sází na různorodost svého portfolia, aby dokázalo pokrýt více tržních segmentů a mělo tak více rozprostřená svá rizika.

2.1.7 Strategie vstupu na trh EU

Automobilka MG si pro svůj návrat na trh Evropy i Evropské unie vybrala postupný vstup na větší a silnější trhy jako např. Velkou Británii, Francii a Nizozemsko v roce 2019. Po základním ukotvení se na těchto trzích pak MG zahájilo expanzi na další trhy jako např. České republiky v roce 2022. Tento přístup umožnil značce postupně se adaptovat na různorodé trhy v Evropské unii a zároveň si ověřit efektivitu svých strategií bez rizika větších ztrát. Primárně je MG zaměřeno na prodej BEV a PHEV, což souvisí s rostoucím podílem elektromobilů na evropských trzích.

V nabídce má MG ale i vozidla s klasickým spalovacím motorem, aby tak svojí modelovou řadou dokázalo oslovit více zákaznických segmentů. Klíčovým prvkem strategie pro vstup na trh EU je agresivní cenová politika MG. Jeho modely mají zpravidla lepší poměr ceny a nabízené hodnoty než jejich konkurenti, což efektivně zaujalo zákazníky citlivé na cenu a umožnilo MG rychle a relativně snadně zesilovat svůj tržní podíl. Současně se také hned při vstupu do EU začalo soustředit na digitální marketing a s ním spojené prodejní kanály, což se osvědčilo zejména během pandemie COVIDu-19 a s ní spojených restrikcí, kdy byl tradiční osobní způsob prodeje zásadně omezený. Jelikož se MG rozhodlo vydat cestou prodeje vozidel přes nezávislé dealery, důležité bylo i vytvoření stabilních partnerství s lokálními prodejci. Tyto spolupráce umožnily využití již existujících prodejních a servisních sítí, např. společnosti AutoBinck, což MG výrazně usnadnilo expanzi. Také je kladen důraz na kvalitní zákaznické služby a podporu včetně nabídky nadstandardní 7 leté záruky na nové vozy, což je klíčové pro postupné získávání důvěry běžně náročných a opatrných evropských zákazníků. MG také výrazně přizpůsobilo své modely trhu EU, zejména v oblastech designu a specifikací, aby jeho vozy vyhověly lokálním normám a regulacím týkajících se bezpečnostních funkcí a emisních norem. Kromě splnění legislativních povinností pro prodej aut na území EU tento přístup také MG umožnil efektivně oslovit širokou škálu evropských zákazníků od těch hledajících cenově dostupná vozidla se spalovacím motorem až po ty hledající cenově dostupné elektromobily.

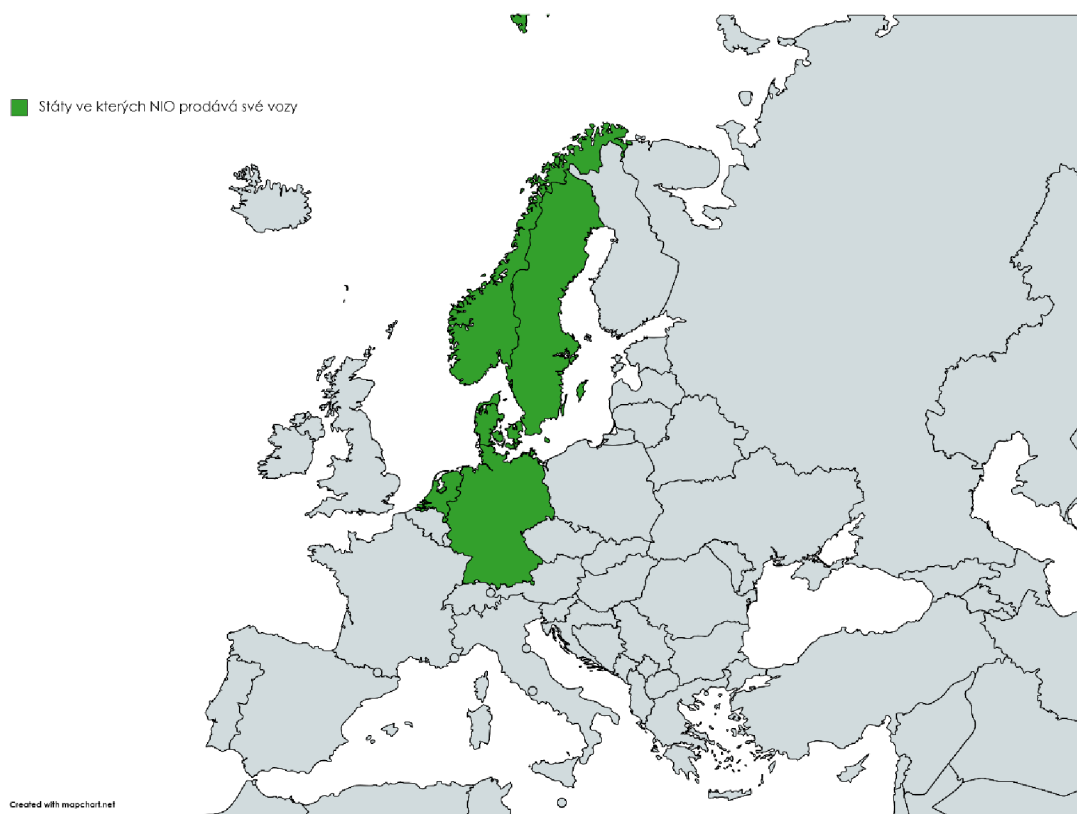
2.2 Analýza obchodního modelu automobilky NIO

Následující kapitola je zaměřená na analýzu obchodního modelu čínské automobilky NIO, která je známá pro své inovace v oblasti čistě elektrických aut. Popisuje, jak NIO přistupuje k výzvám dynamického trhu EU, jaké používá obchodní strategie a modely i jak přistupuje k marketingu, aby přilákala nové zákazníky a upevnila svou pozici na poli výrobců elektromobilů.

2.2.1 Představení společnosti NIO

Společnost NIO byla založena v roce 2014 v Číně podnikatelem Williamem Li. Aktuálně sídlí v Šanghaji. Jedná se o nadnárodní automobilku, která vyvíjí a vyrábí výhradně elektrická auta (BEV). Také pracuje s možnostmi rychlé výměny baterií elektromobilů během pár minut místo klasického nabíjení a buduje stanice pro jejich

výměnu. První model, nízké dvoudvéřové sportovní NIO EP9, byl představen v roce 2016. I přes expanzi na další trhy a růst tržeb NIO v minulosti čelilo finančním problémům. V minulosti dokonce hrozil jeho bankrot, před kterým NIO zachránila čínská vláda. Velmi významnou službou, kterou NIO provozuje je možnost pronájmu baterie do vozu místo klasického nákupu. Cena nového vozu se tak snižuje až o čtvrtinu pořizovací ceny a zákazník za pronájem baterie platí měsíční předplatné. Z hlediska Evropy vstoupilo NIO nejprve na norský trh v roce 2021. V roce 2022 pak rozšířilo svoji působnost i do zemí Evropské unie, konkrétně do Německa, Dánska, Nizozemska a Švédska a do budoucna plánuje rozšíření do dalších zemí. Aktuálně se NIO v Evropě však drží pouze výše uvedených trhů z důvodu jejich připravenosti a ochoty zákazníků kupovat elektromobily.



Zdroj: Vlastní obrázek s pomocí nástroje MapChart, 2023

Obr. 5 Mapa evropských států, kde NIO prodává svá auta

2.2.2 Využití Porterových generických strategií

Zdůvodnění identifikace a popisu Porterovy generické strategie pro analýzu obchodního modelu konkrétní automobilky, již je popsáno výše v kapitole 2.1.2 a stejné principy platí i pro tento případ.

Automobilka NIO využívá na trhu Evropské unie strategii cílené diferenciaci (differentiation focus). Tento výrobce nabízí pouze prémiové, luxusní a moderní elektromobily s nejnovějšími technologiemi, aby se odlišil od konkurence, což je důkazem využití strategie cílené diferenciaci, která je založena na principu poskytování hodnotných produktů pro specifický a úzký segment trhu. V tomto případě, zákazníků hledajících luxusní elektromobily, což je stále velmi úzká část trhu. NIO tuto strategii zvolilo, jelikož na trhu s elektromobily začíná působit stále silnější konkurence a je tedy nezbytné se odlišit. Toho NIO dosahuje využitím inovativních technologií, např. pokročilými bateriovými systémy a systémem autonomního řízení. Tyto moderní technologie zákazníkům zvyšují komfort a poskytují unikátní zážitek z jízdy. Díky soustředění se na prémiový segment trhu si může NIO snadněji vybudovat silnou značku a větší zákaznickou loajalitu. Nabízením exkluzivních funkcí a služeb, jako je rozsáhlá možnost konfigurace vozidel a prvotřídní zákaznický servis, si NIO získává reputaci společnosti, která poskytuje nadstandardní hodnotu. Strategie cílené diferenciaci také automobilce NIO umožňuje snadněji získávat zdroje tím, že se zaměřuje na vysoce ziskový segment trhu. Místo konkurování masovým výrobcům elektromobilů v nižších cenových kategoriích, se NIO soustředí na zákazníky očekávající vysokou kvalitu, luxus a výjimečné funkce a také ochotné si za tuto poskytnutou hodnotu zaplatit.

2.2.3 SWOT analýza NIO na trhu EU

Stejně jako pro automobilku MG je i pro NIO cílem této analýzy poskytnout hlubší pochopení silných a slabých stránek této organizace, identifikovat příležitosti pro její růst a rozvoj, a také představit potenciální hrozby, kterým může v evropském prostředí čelit. Tato SWOT analýza poskytuje pohled na strategické postavení NIO v dynamickém a silně konkurenčním prostředí evropského trhu elektromobilů, a také ukáže, jak NIO může efektivně reagovat na měnící se tržní podmínky a využít svých schopností pro dosažení stabilního růstu. SWOT analýza pro NIO je vyobrazena v tabulce č. 3.

<i>Část</i>	<i>Bod</i>	<i>Popis</i>

Silné stránky	Inovativní technologie	NIO je známé svými inovativními technologiemi, zejména v oblasti elektromobility a autonomního řízení.
	Reputace značky	NIO si vybuodovalo silnou značku v oblasti prémiových elektromobilů, což mu dává konkurenční výhodu.
	Rozšíření infrastruktury nabíjecích stanic	NIO investuje do rozvoje nabíjecí infrastruktury, což zlepšuje dostupnost a pohodlí pro majitele jeho vozidel.
	Spolupráce a partnerství	NIO navázalo strategická partnerství s evropskými dodavateli a technologickými firmami, což zvyšuje jeho konkurenceschopnost na evropském trhu.
	Přizpůsobení se trhu	NIO se zaměřuje na přizpůsobení svých produktů specifickým potřebám a preferencím evropských zákazníků.
Slabé stránky	Vysoké náklady a cena produktů	NIO se zaměřuje na prémiový segment trhu, což omezuje jeho přístup k širšímu segmentu zákazníků.
	Závislost na dodavatelském řetězci	Globální problémy s dodavatelskými řetězci mohou negativně ovlivnit výrobu a termíny dodávek.
	Konkurence ze strany evropských výrobců	Silná konkurence od etablovaných evropských výrobců, např. Volkswagen, BMW a Mercedes Benz.
	Regulační překážky	Přizpůsobení se různým evropským regulacím může být časově náročné i finančně nákladné.
	Kulturní a tržní rozdíly	Překonání kulturních a tržních rozdílů mezi Čínou a Evropou může být problémem.

Příležitosti	Růst trhu elektromobilů v EU	Rostoucí poptávka po elektromobilech v Evropě představuje velkou příležitost pro expanzi.
	Ekologické iniciativy a subvence	Evropské ekologické iniciativy a finanční podpora pro elektromobilitu mohou podpořit prodeje vozidel NIO.
	Technologické inovace	Rozvoj nových technologií, jako jsou baterie s vyšší kapacitou, může NIO poskytnout další konkurenční výhodu.
	Rozvoj infrastruktury pro dobíjení	Rozšiřování nabíjecí infrastruktury v Evropě může zvýšit přitažlivost elektromobilů NIO.
	Změna spotřebitelských preferencí	Rostoucí zájem o udržitelnost a ekologické způsoby dopravy hrají ve prospěch NIO.
Hrozby	Regulatorní změny	Přísnější bezpečnostní normy mohou zvýšit náklady nebo omezit přístup na určité trhy.
	Konkurenční tlak	Intenzivní konkurence od tradičních etablovaných i nových výrobců elektromobilů.
	Měnicí se ekonomické podmínky	Ekonomická nestabilita v Evropě může ovlivnit poptávku po zejména prémiových vozidlech.
	Geopolitické napětí	Napětí mezi Čínou a Evropskou unií může výrazně ovlivnit obchodní vztahy.
	Rychlý technologický vývoj	Rychlý vývoj v oblasti technologií elektromobility může vést k zastarávání současných produktů a nutnosti neustálých investic do vývoje.

Zdroj: Vlastní tabulka – autor práce

Tab. 3 SWOT analýza automobilky NIO

Z provedené SWOT analýzy společnosti NIO na evropském trhu je zřejmé, že tato organizace čelí řadě výzev, ale zároveň disponuje silnými stránkami, které mohou přispět k jejímu úspěchu v evropském regionu. Inovativní technologie, silná značka, rozvoj infrastruktury nabíjecích stanic a přizpůsobení se lokálním potřebám jsou klíčovými faktory, které mohou NIO pomoci získat významnou pozici na evropském trhu. Nicméně, tato automobilka musí být ostražitá vůči hrozbám jako jsou vysoké náklady, konkurence a regulatorní změny. Důležitost adaptace na měnící se ekonomické a politické podmínky v Evropě bude pro NIO zásadní pro jejich dlouhodobý úspěch a udržitelný růst. Společnost by měla využívat svých silných stránek a příležitostí a zároveň neustále pracovat na řešení svých slabých stránek a minimalizaci hrozeb, aby upevnila svou pozici v rychle se vyvíjejícím sektoru elektromobilů.

2.2.4 Vizualizace obchodního modelu pomocí Business Model Canvas

Konkrétní business model canvas pro automobilku NIO je znázorněn na obrázku č. 6.

Business Model Canvas		Vytvořeno pro: NIO	Vytvořil: Ondřej Konečný	Datum: 20/11/2023	Verze: 1.0
Klíčoví partneři <ul style="list-style-type: none"> - Dodavatelé dílů a komponent - Dodavatelé baterií - Provozovatelé dobíjecích stanic - Společnosti vyvíjející software a AI - Obchodní partneři na trhu EU - Leasingové společnosti - Partneři pro aftersales služby 	Klíčové aktivity <ul style="list-style-type: none"> - Vývoj a výzkum v oblasti elektromobility - Výroba elektromobilů - Budování vlastní prodejní a servisní sítě - Marketingové a propagační aktivity - Inovace v oblastech autonomního řízení apod. 	Poskytovaná hodnota <ul style="list-style-type: none"> - Výkonné, moderní a luxusní elektromobily - Inovativní možnost rychlé výměny baterie místo jejího dobíjení - Důraz na moderní technologie a konektivitu - Kombinace elektrických SUV, sedanů i kombi - Flexibilní možnost leasingu – NIO Subscription - Řada služeb doplňující nákup nebo pronájem vozů NIO 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> - Individuální přístup k zákazníkům - Budování komunity pomocí online platform a různých událostí - Aftersales služby a zákaznická podpora - Posilování loajality zákazníků - Mobilní aplikace NIO pro lepší propojení se zákazníky 	Segmenty zákazníků <ul style="list-style-type: none"> - Zákazníci hledající prémiové elektromobily - Zákazníci hledající vozy s nejmodernějšími technologiemi, jízdními asistenty a autonomním řízením - Zákazníci hledající ekologické možnosti osobní dopravy - Zákazníci hledající alternativy etablovaných tradičních automobilek 	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> - Jedny z nejrozvinutějších technologií v oblasti autonomního řízení a elektromobility - Cenné know-how - Zkušené vývojové týmy - Silná a loajální zákaznická základna - Inovativní prodejní kanály - Výrobní závody - Reputace značky
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> - Velmi vysoké náklady na výzkum a vývoj - Náklady na výrobu a logistiku - Náklady na marketing a prodej - Náklady na vývoj nových technologií - Náklady na provoz NIO Houses a dalších zařízení - Náklady při vstupu na nové trhy - Provozní náklady 		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> - Prodej elektromobilů - Příjmy z pronájmu baterií (BaaS) a dalších služeb - Prodej produktů a poskytování služeb např. v NIO Houses - Poskytování servisu a prodej náhradních dílů 			

Obchodní model automobilky NIO na trhu EU, analyzovaný prostřednictvím nástroje Business Model Canvas, odhaluje, že společnost je strategicky umístěna díky pevným partnerstvím a inovačním schopnostem v oblasti elektromobility. NIO se soustředí na výzkum a vývoj, výrobu elektrických vozidel a rozvoj prodejních a servisních sítí, přičemž vlastní pokročilé technologie a má silnou zákaznickou základnu. Nabízí širokou škálu moderních elektromobilů, zatímco vztahy se zákazníky jsou posilovány prostřednictvím individuálního přístupu a online komunit. Prodejní strategie kombinuje online a fyzické distribuční kanály, což umožňuje efektivní dosah na cílové segmenty. Společnost se zaměřuje na prémiový segment trhu a její hlavní náklady zahrnují výzkum, výrobu a marketing. Příjmy NIO jsou generovány prodejem vozidel, službou BaaS a dalšími doplňkovými aktivitami. Tento model umožňuje společnosti NIO adaptovat se na evropské tržní podmínky a rozšiřovat své zdroje příjmů.

2.2.5 Marketing značky

Marketing automobilky NIO na trhu EU primárně klade důraz na technologické inovace, prémiovou image a silně prozákaznickou orientaci. Tato automobilka využívá specifické taktiky pro oslovení cílové skupiny zákazníků a budování svého postavení. Základem marketingové strategie NIO je zdůraznění moderních technologií a vysoké kvality svých aut. Je zřejmé zaměření na ukázkou pokročilých funkcí, jako např. systémů autonomního řízení, výkonných baterií s dlouhou výdrží a inovativního řešení pro dobíjení. Tyto faktory jsou v pojetí evropského trhu klíčové, protože reflektují rostoucí zájem evropských zákazníků o elektromobilitu ve spojení s nejmodernějšími automobilovými technologiemi. Další důležitou součástí marketingu NIO je vytváření prémiové image této značky. NIO podniká aktivity, které zdůrazňují kvalitu, luxus a exkluzivitu jeho vozidel. Např. tvoří propracované a kvalitně cílené reklamní kampaně a účastní se prestižních automobilových událostí v celé EU mezi které patří autosalony, veletrhy, konference apod. NIO rovněž neustále vylepšuje zákaznickou zkušenost. Vyvíjí a používá proto jedinečné a originální modely pro prodej svých vozidel a související služby. Jedná se např. o stanice pro rychlou výměnu baterií, konektivitu jejich vozů a propojení s mobilní aplikací, což zákazníkům poskytuje větší komfort a také ukazuje moderní vlastnosti vozů NIO. Tyto služby automobilku NIO nejen odlišují od konkurence, ale také chytře řeší běžné obavy zákazníků ohledně elektromobility, které jsou typicky

dlouhá doba nabíjení a malá dostupnost nabíjecích stanic. V marketingové komunikaci NIO významně využívá cestu digitálního marketingu a sociálních sítí, jelikož oboje umožňuje rozšiřovat povědomí o brandu a cílit na potenciální zákazníky. Jedná se o rychlý, dobře měřitelný a efektivní způsob, jak komunikovat s cílovým segmentem a prezentovat moderní technologie a další vlastnosti, kterými se vozy NIO vyznačují.

2.2.6 Portfolio modelů na evropském trhu

Automobilka NIO má celosvětově ve své nabídce výhradně elektromobily. Tím se zaměřuje na segment progresivních zákazníků, kteří hledají inovativní a udržitelný způsob osobní dopravy. K listopadu 2023 svá auta prodává ve čtyřech státech EU a v Norsku. NIO přichází s nabídkou vozidel, která jsou navržena tak, aby pokrývala rostoucí poptávku po různých typech elektromobilů. Klíčové modely této automobilky na trhu EU jsou popsány v tabulce č. 4.

<i>Model</i>	<i>Popis</i>
NIO ET7	Plně elektrický a prostorný sedan, vlajkový model společnosti NIO. Jeho cena začíná na 69 900 €. Model ET7 se vyznačuje pokročilou technologií a luxusními prvky a snaží se konkurovat na trhu prémiových elektrických sedanů.
NIO EL7	Plně elektrické SUV střední velikosti, jehož cena začíná na 73 900 €. Nabízí kombinaci pohodlí, prostoru a technologií a cílí na segment luxusních SUV střední velikosti.
NIO ET5 a ET5T	Plně elektrický sedan střední velikosti, který je v nabídce i ve variantě kombi, které bylo speciálně navrženo pro Evropu. Začíná na 49 900 €. Tento model je navržen tak, aby nabídl kompromis mezi výkonem a praktičností.
NIO EL6	Elektrické SUV, dostupné na evropském trhu s cenou od 65 500 € EL6, je navrženo v robustním a moderním stylu a nabízí řadu technologických funkcí.

Zdroj: Vlastní tabulka – autor práce

Tab. 4 Přehled modelů automobilky NIO

Je nezbytné poznamenat, že ceny modelů uvedených v tabulce č. 4 se vztahují pouze na vozidla a nezahrnují cenu baterie, která výslednou cenu může až o 20 % navýšit. Počítá se s využitím jejího pronájmu prostřednictvím služby battery-as-a-service. Celkově tedy NIO na trhu EU nabízí základní výběr elektromobilů, které se liší ve velikosti, výkonu a ceně, ale sdílejí společnou vizi inovace a technologického pokroku. Každý model přináší unikátní mix designu a technologií, aby vyhověl různým potřebám a preferencím zákazníků pro segment elektromobilů.

2.2.7 Strategie vstupu na trh EU

Jako relativně nový hráč na trhu EU v oblasti elektromobility přistupuje NIO k evropské expanzi s důrazem na inovace, image značky a technologickou převahu oproti konkurenci, což se promítá do jeho marketingové strategie. NIO využívá strategii diferenciací svých modelů, zaměřující se na výkon, design a inovativní technologie svých vozidel. Součástí je tedy vývoj pokročilých funkcí, jako je autonomní řízení a lepší bateriové systémy, což je klíčové pro oslovování moderních a technologicky orientovaných zákazníků. NIO také důsledně pracuje na co nejlepší zákaznické zkušenosti, takže se kromě samotné výroby a prodeje vozidel zaměřilo na vytvoření systému vedlejších služeb, např. inovativního řešení rychlé výměny baterií na výměnných stanicích. Tyto služby zákazníkům poskytují dodatečný komfort a také zmírňují jejich obavy z krátkého dojezdu a následného zdlouhavého nabíjení. V oblasti marketingové komunikace NIO využívá cílené kampaně, které zdůrazňují inovativní charakter této značky a udržitelnost jejích produktů. Tyto kampaně často umísťuje na sociální sítě, aby oslovilo potenciální zákazníky i veřejnost, která se o moderní elektromobily zajímá a zvýšilo tak povědomí svých vozidlech, které je oproti tradičním etablovaným hráčům stále výrazně menší. Z hlediska distribuce využívá NIO, podobně jako např. Tesla, model přímého prodeje s vlastními showroomy a prodejními místy, což mu umožňuje ovlivňovat zákaznickou zkušenost, prezentaci a dojem ze značky. NIO klade důraz na adaptaci trhu EU a plnění přísných evropských norem a regulací, zejména co se týče oblasti bezpečnosti a asistentů řidiče, jelikož jakožto výrobce elektromobilů emisní limity řešit nemusí. Díky tomu jsou jejich vozidla atraktivní pro evropské zákazníky, kteří hledají ekologický, moderní a technologicky vyspělý způsob osobní

dopravy. Automobilka NIO přistupuje k své expanzi na trhu Evropské unie se strategií silně zaměřenou na inovace a orientaci na zákazníka, která kvalitně pracuje s aktuální situací a podmínkami na tomto trhu. Tento přístup mu pomáhá oslovovat specifické segmenty zákazníků a postupně si budovat silnější pozici na evropském trhu s elektromobily.

2.3 Využití slabých stránek etablovaných automobilek

Obě čínské automobilky, MG i NIO, efektivně využívají pomalou adaptaci tradičních etablovaných výrobců na trend elektrifikace vozidel. Zatímco etablované značky váhají s přechodem na elektromobilitu a další nové elektrické modely teprve představují, obě čínské automobilky už nabízejí dostatečné množství vlastních elektromobilů, což jim umožňuje rychle získávat větší podíly na trhu. V oblasti inovací a adaptability se MG i NIO také odlišují od svých evropských konkurentů. Zatímco tradiční automobilky často bojují s pomalými inovačními procesy a vnitřní byrokracií, tak jejich čínští konkurenti zvládají rychlý vývoj a nasazování nejnovějších technologií, včetně pokročilých bateriových systémů a autonomního řízení. V oblasti cenové konkurenceschopnosti tyto čínské značky využívají značně nižších výrobních nákladů v Číně, aby nabídly cenově dostupnější a technologicky pokročilá auta. V kontrastu s tím jsou vysoké výrobní náklady, kterým čelí většina etablovaných automobilek v EU. NIO i MG také aktivně reagují na regulace EU v oblasti emisních norem a bezpečnostních předpisů. Oba tyto výrobci již navrhují svá vozidla tak, aby splňovaly nebo dokonce překračovaly tyto normy, čímž si získávají důvěru zákazníků a splňují potřebná nařízení regulačních orgánů. Z hlediska marketingu využívají MG i NIO digitální kanály a sociální sítě k efektivnímu oslovování mladší generace zákazníků, což je oblast, ve které mnohé tradiční automobilky zaostávají. Využití digitálních kanálů jim také pomáhá k budování lepšího povědomí o značce.

Při bližším pohledu na způsob, jakým MG a NIO využívají slabostí a hrozeb etablovaných automobilek v EU, se objevují i viditelné rozdíly v jejich strategiích. MG se soustředí na poskytování širokého sortimentu cenově dostupných vozidel, což jim umožňuje prorazit na trhu mezi širší skupinou spotřebitelů. Tato strategie je zaměřena na maximální dostupnost, čímž si MG získává zákazníky, kteří hledají kvalitní, ale primárně finančně dostupná vozidla. Oproti tomu NIO se zaměřuje na segment prémiových elektromobilů s důrazem na inovativní technologie a

výkonnost. Zde se klade větší důraz na pokročilé funkce, jako jsou autonomní řízení, pokročilé bateriové systémy a luxusní design. Tímto přístupem NIO vstoupilo do tržního segmentu, který poptává nejen ekologické, ale i technologicky pokročilé, výkonné a luxusní automobily. Zatímco MG cílí na široké spektrum zákazníků prostřednictvím cenové dostupnosti, NIO se soustředí na zákazníky, kteří preferují vysoký standard a inovace. Tyto rozdílné strategie ukazují, že i přes společné využití slabých stránek a hrozeb pro tradiční automobilky, si obě tyto čínské značky vybudovaly svůj jedinečný přístup a pozici na evropském automobilovém trhu.

3 Shrnutí

Automobilka MG si buduje na evropském trhu pevné postavení díky své strategii nabízení cenově dostupných vozidel s elektrickým i klasickým pohonem. Klíčem k jejímu úspěchu je kombinace atraktivních cen, moderního designu a dostatečné funkčnosti, která odpovídá potřebám evropských zákazníků. MG se soustředí na využití stávajících distribučních kanálů a budování silné dealerské sítě, což mu umožňuje efektivně proniknout na různé evropské trhy. Tato automobilka také klade důraz na marketingové kampaně, které zdůrazňují výhody jejích elektromobilů a obecně cenovou dostupnost jejích vozů. MG se zaměřuje na široké spektrum zákazníků, od mladších generací hledajících cenově dostupný a ekologický způsob dopravy, až po starší skupinu zákazníků, která preferuje spolehlivost a jednoduchost použití.

NIO se postupně etabluje jako značka prémiových elektromobilů s důrazem na inovace, technologie a luxus. Jeho obchodní model v EU se zaměřuje na nabídku kvalitních elektromobilů s pokročilými funkcemi, jako jsou autonomní řízení, inovativní bateriové technologie a výjimečný design interiéru. NIO investuje do posilování svojí značky prostřednictvím online marketingových kampaní i offline marketingu, který zahrnuje unikátní showroomy NIO Houses a exkluzivní zákaznické služby. Důraz na inovaci a kvalitu mu umožňuje oslovit vyšší segment trhu, který hledá kombinaci luxusu, výkonu a ekologické udržitelnosti. NIO také pracuje na rozvoji infrastruktury pro nabíjení a poskytuje služby jako rychlou výměnu baterií, aby překonalo bariéry spojené s nástupem elektromobilů v Evropě. S tímto přístupem si NIO na evropském trhu získává renomé jako značka, která překračuje běžná očekávání v segmentu elektromobilů.

3.1 Úspěšnost MG a NIO na evropském trhu

Automobilka MG se stala hrozbou pro mnoho značek hromadného trhu v Evropě. S modely jako MG4 a MG ZS EV výrazně zasahuje do oblasti elektromobility. V roce 2023 MG dosáhlo rekordních výsledků v prvním čtvrtletí, kdy se jeho modely staly druhými nejprodávanějšími elektromobily ve Velké Británii. MG jenom v březnu 2023 prodalo 12 232 aut. Model MG4 si drží pozici druhého nejprodávanějšího elektromobilu roku 2023 a také sbírá řadu ocenění. V srpnu 2023 se MG dostalo mezi 20 nejprodávanějších značek v Evropě, předčilo tak tradiční etablované

značky jako např. Jeep, Mazda, Mini a Suzuki. V srpnu také MG dodalo více elektromobilů než např. Audi, Opel, Peugeot, Renault nebo Škoda. Automobilka MG si dala za cíl během tohoto roku prodat 50 000 aut a v roce 2024 se více přiblížit k cíli v rozmezí 75 000 až 80 000 prodaných aut.

Automobilka NIO je na tom z hlediska prodejů na evropském trhu podstatně hůř, nicméně trend růstu prodejů se u ní projevuje také. V roce 2021 prodalo NIO v Evropě 100 aut a v roce 2022 pak 1 350 aut. Prodeje v roce 2023 zatím nebyly oficiálně oznámené, nicméně prezident NIO hovořil o zhruba 2500-3000 dodaných vozidlech na evropském trhu jen v první polovině roku 2023. Tyto údaje poukazují na významný růst prodejů NIO na evropském trhu v průběhu let. Nicméně zdali se společnosti NIO podaří udržet růst prodejů a dále ho zrychlovat ukážou až následující roky.

Automobilky MG i NIO prokazují významný růst a potenciál na evropském trhu, přestože zatím mají malý tržní podíl. Nicméně MG už aktuálně začíná překonávat některé etablované automobilky díky svému masivnímu růstu prodejů, což signalizuje její rostoucí přijetí evropskými spotřebiteli a konkurenceschopnost na tomto trhu. Tento trend je podpořen jejich efektivním a funkčním obchodním modelem, který se ukázal být úspěšným ve zvyšování prodejů modelů MG a dosahu této značky. NIO zatím nevykazuje výrazný úspěch v prodeji aut v Evropě, nicméně má stálý meziroční růst prodejů. Tento růst, společně s úspěšnými výsledky z čínského trhu, silně naznačuje, že NIO má potenciál dosáhnout významného úspěchu i v Evropě v nadcházejících letech. S rostoucím zájmem o elektromobily a inovace v oblasti automobilového průmyslu může NIO efektivně využít své zkušenosti a technologické inovace k posílení své pozice na trhu EU. Tato data a trendy naznačují, že obě značky – MG i NIO – mají značný potenciál pro úspěch a růst na evropském trhu i v budoucnu. Jejich postupné pronikání na evropský trh a schopnost konkurovat etablovaným výrobcům jsou klíčové ukazatele jejich potenciálu a odolnosti v dynamicky se vyvíjejícím automobilovém průmyslu.

3.2 Doporučení automobilce MG

Pro dosažení dlouhodobého úspěchu a zvýšení tržního podílu by MG mělo dále intenzivně investovat do výzkumu a vývoje, aby se drželo současných technologických trendů, zejména v oblasti elektromobility. Toto zaměření je zásadní

vzhledem k rostoucí poptávce po udržitelné a inovativní osobní dopravě v EU. Dále je také důležité zajištění vysokých standardů kvality a bezpečnosti, což je základním předpokladem pro získání důvěry evropských zákazníků. MG by mělo neustále zlepšovat kvalitu svých vozů a usilovat o vysoké hodnocení v testech bezpečnosti jako je např. Euro NCAP, což je základem pro budování důvěry a reputace. Dalším doporučením je, aby MG i v budoucnu přizpůsobovalo své modely specifickým potřebám a preferencím evropských zákazníků. To zahrnuje nejen jejich design a funkčnost, ale také marketingové strategie, které zohledňují kulturní a sociální rozdíly mezi jednotlivými zeměmi EU. Klíčovým aspektem stabilního růstu v EU je také udržitelnost a důraz na ekologii. Vzhledem k rostoucímu zájmu o ekologickou dopravu na evropském trhu by MG mělo implementovat strategie zaměřené na snižování emisí u svých vozidel se spalovacími motory, recyklaci materiálů a podporu obnovitelných zdrojů energie, aby si vybudovalo reputaci ekologicky odpovědného výrobce. V neposlední řadě je pro MG důležité další navazování strategických partnerství a spoluprací. Pro tuto automobilku by mohlo být prospěšné vstupovat do nových partnerství s místními firmami, distributory a dodavateli, což by mohlo usnadnit lepší porozumění místnímu trhu, zjednodušit distribuční řetězce a zvýšit viditelnost této značky v daném regionu.

3.3 Doporučení automobilce NIO

Aby NIO stabilně zvyšovalo svůj tržní podíl na trhu EU a dlouhodobě uspělo, je primárně důležité, aby tato automobilka vytvářela co nejvíce jedinečnou zákaznickou zkušenost, která přesahuje samotný běžný prodej vozidel. Tento přístup by měl zahrnovat personalizované služby, inovativní uživatelské rozhraní v online prostředí a zákaznické programy zaměřené na budování věrnosti zákazníků a povědomí o této značce. Dalším klíčovým prvkem je, aby NIO silněji propagovalo svou technologickou převahu oproti konkurentům, zejména v oblastech elektromobility a autonomního řízení. Prezentací svých pokročilých inovací a moderních technologií může NIO posílit povědomí veřejnosti o své značce a zároveň se etablovat jako průkopník v technologických inovacích. Dalším aspektem expanze NIO na evropský trh by mohlo být zřízení částečné lokální výroby nebo finalizace montáže jeho vozů. Tento krok by nejen výrazně snížil náklady na logistiku a clo, ale také by pomohl posílit vnímání NIO jako značky investující do evropského hospodářství a vytvářející pracovní místa. S tím souvisí i

doporučení, aby NIO aktivně spolupracovalo s místními vládami a organizacemi na podpoře elektromobility, dobíjecí infrastruktury a udržitelné osobní dopravy. Tato spolupráce by mohla nejen zlepšit povědomí o značce NIO, ale také ukázat důraz, který NIO klade na sociální odpovědnost. V neposlední řadě je rovněž flexibilní prodejní a cenová strategie zásadní pro přizpůsobení se různým segmentům evropského trhu. Nabízení možností leasingu, předplatného a financování, přizpůsobených místním ekonomickým podmínkám, by mohlo zvýšit přístupnost modelů NIO a podporovat jejich prodej.

Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu obchodních modelů dvou vybraných čínských automobilek – MG a NIO – na trhu Evropské unie. Cílem této práce bylo na základě provedených analýz a zkoumání zjistit, jaké obchodní modely vybrané čínské automobilky na trhu Evropské unie používají, jak jsou úspěšné a dát jim krátké doporučení pro dlouhodobý úspěch na trhu EU. Cíl práce byl splněn, v druhé kapitole této práce byla provedena analýza obchodních modelů MG i NIO a ve třetí kapitole byly tyto obchodní modely shrnuty a doplněny doporučením do budoucna. Obě tyto automobilky ukázaly významný pokrok v adaptaci na specifika evropského trhu, a to jak v oblasti samotných produktů, tak i v marketingové komunikaci. Z analýzy vyplývá, že NIO i MG jsou na dobré cestě k dosažení dlouhodobého úspěchu v Evropě, přičemž každá z nich využívá své jedinečné strategie.

V závěru této práce je třeba zdůraznit, že expanze čínských automobilek na evropský trh je složitým a stále se měnícím procesem, který vyžaduje neustálé přizpůsobování a inovace. Vzhledem k velmi silné konkurenci a proměnlivým podmínkám na tomto trhu by měly MG i NIO pokračovat v rozvoji svých unikátních strategií a také hledat nové příležitosti pro růst. Pro budoucí výzkum v této oblasti by bylo vhodné sledovat dlouhodobé výsledky těchto strategií, jelikož oba tito výrobci jsou na evropském trhu v porovnání s konkurencí velmi krátce a dlouhodobé výsledky jejich obchodních modelů se mohou významně lišit od těch krátkodobých, které lze pozorovat už nyní.

Seznam literatury

A road map for Europe's automotive industry. Online. CORNET, Andreas; HEUSS, Ruth; SCHAUFUSS, Patrick a TSCHIESNER, Andreas. McKinsey & Company. 2023. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-road-map-for-europes-automotive-industry#/>. [cit. 2023-11-14].

DASILVA, Carlos a Peter TRKMAN. *Business Model: What it is and What it is Not* [online]. 2013, 35 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.2181113

CUMMINGS, Stephen a David WILSON. *Images of Strategy*. Oxford: John Wiley, 2003. ISBN 0631226109.

VERBEKE, Alain a LEE, I. H. Ian. *International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success*. 3rd edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. ISBN 9781108738378.

Tanwar Ritika. 2013, Porter's Generic Competitive Strategies , *IOSR Journal of Business and Management (ISSN: 2319-7668)*.15(1), pp:11-17

Bayad Jamal Ali, Govand Anwar. 2021, Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage , *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (ISSN: 2454-1311)*.7(6), pp:042-051

STRATEGYZER AG. *The Business Model Canvas*. Strategyzer [online]. ©2023 [cit. 2023-11-09]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

MARKMAN, Gideon; GIANIODIS, Peter; PAYNE, G. Tyge; TUCCI, Christopher; FILATOTCHEV, Igor; KOTHA, Reddi; and GEDAJLOVIC, Eric. *The who, where, what, how and when of market entry*. (2019). *Journal of Management Studies*. 56, (7), ISSN: 1241-1259.

SORT, Jesper Chrautwald a Christian NIELSEN. Using the Business Model Canvas to Improve Investment Processes. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* [online]. 2018, 30 [cit. 2023-11-14]. 20(1), 10-33 Dostupné z: doi:10.1108/JRME-11-2016-0048

ATHANASOPOULOU, Alexia; DE REUVER SHAHROKH, Mark a BOUWMAN, Nikou Harry. What technology enabled services impact business models in the automotive industry: An exploratory study. Online. *Futures*. 2019, roč. 55, č. 109, s. 27. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/doi:10.1016/j.futures.2019.04.001>. [cit. 2023-11-30].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma Porterových generických strategií	11
Obr. 2 Šablona business model canvas	15
Obr. 3 Mapa evropských států, kde MG prodává svá auta.....	21
Obr. 4 Obchodní model MG podle Business Model Canvas	26
Obr. 5 Mapa evropských států, kde NIO prodává svá auta	31
Obr. 6 Obchodní model NIO podle Business Model Canvas.....	36

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza automobilky MG	25
Tab. 2 Přehled modelů automobilky MG	29
Tab. 3 SWOT analýza automobilky NIO.....	35
Tab. 4 Přehled modelů automobilky NIO.....	39

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ondřej Konečný		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Expanze čínských automobilek na trh EU: Analýza obchodních modelů a jejich úspěšnosti		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá analýzou obchodních modelů a úspěšností dvou vybraných čínských automobilek - MG a NIO - na trhu Evropské unie. Cílem práce bylo zjistit, jaké obchodní modely tyto společnosti využívají, jak jsou na evropském trhu úspěšné, a poskytnout jim krátké doporučení pro dlouhodobý úspěch.</p> <p>Práce je rozdělena do tří částí.</p> <p>V teoretické části je popsán aktuální stav automobilového průmyslu v EU, vymezeny obchodní strategie a modely, a vysvětleny Porterovy generické strategie a další klíčové prvky pro vstup na nové trhy.</p> <p>V praktické části jsou pak podrobně analyzovány obchodní modely MG i NIO, včetně jejich SWOT analýzy, marketingových strategií, portfolia modelů a strategií vstupu na trh EU.</p> <p>Závěrečná část shrnuje úspěšnost obou značek na evropském trhu a poskytuje konkrétní doporučení pro každou z nich.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Obchodní strategie, obchodní model, analýza, SWOT analýza, Business Model Canvas, čínské automobilky, automobilový trh v EU, MG, NIO		

ANNOTATION

AUTHOR	Ondřej Konečný		
FIELD	Marketing and Sales Management		
THESIS TITLE	Expansion of Chinese automakers into the EU market: An analysis of business models and their success		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	46		
NUMBER OF PICTURES			
	6		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis analyses the business models and success of two selected Chinese automakers - MG and NIO - in the EU market. The aim of the thesis was to discover what business models these companies use, how successful they are in the European market and to provide short recommendations for their long-term success.</p> <p>The thesis is divided into three parts.</p> <p>The theoretical part describes the current state of the automotive industry in the EU, defines business strategies and business models, and explains Porter's generic strategies and other key elements for entering new markets.</p> <p>The practical part then analyses in detail the business models of both MG and NIO, including their SWOT analysis, marketing strategies, model portfolios and EU market entry strategies.</p> <p>The final section summarises the successfulness of both brands in the European market and provides specific recommendations for each.</p>		
KEY WORDS	<p>Business strategy, business model, analysis, SWOT analysis, Business Model Canvas, Chinese automakers, EU automotive market, MG, NIO</p>		