

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Business Model Canvas pro firmy Lucid Motors a NIO

Business Model Canvas for companies Lucid Motors and NIO

AUTOR: Vojtěch Matějka

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

PRAHA 2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Matějka** Jméno: **Vojtěch** Osobní číslo: **501474**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Business Model Canvas pro firmy Lucid Motors a NIO

Název bakalářské práce anglicky:

Business Model Canvas for companies Lucid Motors and NIO

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je porovnání obchodních modelů Business Model Canvas společnosti Lucid Motors a NIO.

- 1) Úvod do problematiky, stanovení cíle
- 2) Teoretická část - strategické modely (SWOT, PEST, Porterova analýza, Business Model Canvas)
- 3) Praktická část - představení společností Lucid Motors a NIO, aplikace Business Modelu Canvas, vyhodnocení včetně doporučení
- 4) Závěrečná část - shrnutí výsledků, vyhodnocení dosaženého cíle

Seznam doporučené literatury:

- 1) OSTERWALDER, A.: Tvorba business modelů: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.
- 2) HANZELKOVÁ, A. a kol.: Strategické řízení: teorie pro praxi. C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 3) RIES, E.: The lean startup. New York: Crown Business. ISBN 03-078-8789-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

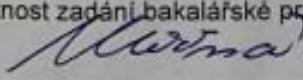
Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D. ústav řízení a ekonomiky podniku FS


Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

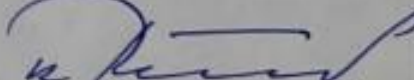
Datum zadání bakalářské práce: **04.04.2023**

Termin odevzdání bakalářské práce: **21.07.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: **29.02.2024**


Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

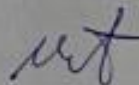

doc. Ing. Miroslav Španiel, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

27.4.2023

Datum převzetí zadání



Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

Anotace

Cílem mé bakalářské práce je vytvoření business modelu canvas pro společnosti Lucid Motors a NIO a pomocí této analýzy vyhodnotit stav společností a učinit doporučení pro zlepšení. Jako vstupy pro business model canvas společností jsem použil situační analýzy. Konkrétně vnější analýzu PEST, vnitřní analýzu pěti sil dle profesora Michaela Eugene Portera a SWOT analýzu.

Klíčová slova

Lucid Motors, NIO, elektro automobil, firma, společnost, korporace, vozidlo, elektromobilita, elektro automobil, automobilka, Lucid Air, business model canvas

Annotation

The aim of my bachelor thesis is to create a business model canvas for Lucid Motors and NIO and use this analysis to evaluate the state of the companies and make recommendations for improvement. I used situational analysis as inputs for the companies' business model canvas. Specifically, external PEST analysis, internal five forces analysis according to Professor Michael Eugene Porter and SWOT analysis.

Keywords

Lucid Motors, NIO, electric car, company, corporation, vehicle, electric mobility, electric car, car company, Lucid Air, business model canvas

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Štěpánce Uličné, Ph.D., za cenné připomínky, odborné rady a celkovému nasměrování mé bakalářské práce. Dále děkuji mým rodičům za ochotu pomoci s obsahem a úpravou českého jazyka. A v poslední řadě panu Ing. Miroslavu Žilkovi, Ph.D. za jeho pohled na zpracování práce a následné připomínky s patřičnými zlepšeními.

Obsah

Obsah	7
Úvod	10
1 Situační analýzy	11
1.1 Vnější prostředí	11
1.1.1 Analýza mikroprostředí	11
1.1.2 Analýza makroprostředí	12
1.2 Vnitřní prostředí	12
2 Porterova analýza	13
2.1 Potenciální konkurenti	13
2.1.1 Strategická bariéra	13
2.1.2 Strukturální bariéra	13
2.2 Stávající konkurenti	14
2.3 Kupující	14
2.4 Dodavatelé	14
2.5 Substituty	15
3 PEST analýza	16
3.1 Politicko-právní faktory	16
3.2 Ekonomické faktory	16
3.3 Sociálně-kulturní faktory	17
3.4 Technologické faktory	17
4 SWOT analýza	18
5 Podnikatelský plán	20
5.1 Význam startup	21
5.2 Business model canvas	21
5.2.1 Zákaznické segmenty	22
5.2.2 Hodnotová nabídka	22
5.2.3 Kanály distribuce	22
5.2.4 Vztahy se zákazníky	23
5.2.5 Zdroje příjmů	23
5.2.6 Klíčové zdroje	24
5.2.7 Klíčové aktivity	24
5.2.8 Klíčová partnerství	25
5.2.9 Náklady	25

6	Vývoj elektromobility	27
7	Představení společností.....	28
7.1	Lucid Motors	28
7.2	Pozice Lucid Motors na trhu	29
7.3	NIO.....	30
7.4	Pozice NIO na trhu	30
8	PEST analýza Lucid Motors	32
8.1	Politicko-právní faktory	32
8.2	Ekonomické faktory.....	32
8.3	Sociálně-kulturní faktory.....	33
8.4	Technologické faktory	33
9	PEST analýza NIO	36
9.1	Politicko-právní faktory	36
9.2	Ekonomické faktory.....	36
9.3	Sociálně-kulturní faktory.....	36
9.4	Technologické faktory	37
10	Porterova analýza NIO	39
10.1	Stávající konkurenti.....	39
10.2	Potenciální konkurenti	39
10.3	Dodavatelé	39
10.4	Kupující.....	40
10.5	Substituty	40
11	Porterova analýza Lucid Motors	41
11.1	Stávající konkurenti.....	41
11.2	Potenciální konkurenti	41
11.3	Dodavatelé	41
11.4	Kupující.....	41
11.5	Substituty	42
12	SWOT analýza Lucid Motors	43
12.1	Silné stránky	43
12.2	Slabé stránky	43
12.3	Příležitosti.....	43
12.4	Hrozby	44
13	SWOT analýza NIO	46

13.1	Silné stránky	46
13.2	Slabé stránky	46
13.3	Příležitosti.....	46
13.4	Hrozby	47
14	Business model canvas Lucid Motors	49
14.1	Zákaznické segmenty	49
14.2	Hodnotová nabídka	49
14.3	Kanály distribuce	50
14.4	Vztahy se zákazníky	50
14.5	Zdroje příjmů.....	51
14.6	Klíčové zdroje	51
14.7	Klíčové aktivity	52
14.8	Klíčová partnerství.....	52
14.9	Náklady.....	53
15	Vyhodnocení a doporučení.....	54
16	Business model NIO	55
16.1	Zákaznické segmenty	55
16.2	Hodnotová nabídka	55
16.3	Kanály distribuce	56
16.4	Vztahy se zákazníky	57
16.5	Zdroje příjmů.....	57
16.6	Klíčové zdroje	57
16.7	Klíčové aktivity	57
16.8	Klíčová partnerství.....	58
16.9	Náklady.....	58
17	Vyhodnocení a doporučení.....	60
18	Závěr	61
19	Knižní zdroje.....	62
20	Internetové zdroje	64
21	Seznam obrázků.....	70
22	Seznam příloh	70
23	Příloha 1	71
24	Příloha 2	72

Úvod

V posledních letech, myšleno od roku 2008, kdy Tesla poprvé vyrobila své auto Tesla Roadster, se začala globálně šířit myšlenka automobilů na čistě elektrický pohon. Vše za účelem snížit emise ve velkých městech a tím tak osvobodit obyvatele měst typy Hongkong, Šanghaj, Washington od smogu a znečištěného vzduchu. Tesla v roce 2008 určila směr, jak by se elektromobilita mohla vyvíjet a čekalo se, kdy se objeví první elektromobilové.

Založit novou kvalitní automobilku není nic lehkého. Je s tím spojeno velké množství papírování a nemálo kvalifikovaných lidí co mají ochotu pracovat na nových projektech. Následná homologace automobilů, sériová výroba, se kterou jsou spojeny i patřičné zkoušky dílů i celých vozů, prodejní a servisní síť a výrobní vhodnost tzv. COP zkoušky, kterými musí firma projít, to vše potřebuje velký kapitál do začátku podnikání v tomto odvětví.

Cílem mé práce je analýza dostupných informací a přiblížení dvou významných hráčů na elektromobilovém poli. Jsou to americký Lucid Motors a čínský NIO. Obě společnosti jsou startupy na poli výroby elektromobilů. Cílem je se seznámit s jejich pohledy na výrobu elektro automobilů a celkovým business plánem obou společností. K tomu použiji analýzu business model canvas a přidám i SWOT analýzu pro ucelení směrů obou společností. A to vše vyhodnotím a doporučím následné kroky pro vylepšení postavení společností na trhu.

Společnosti jsem si vybral na základě vlastních zkušeností s akciovým trhem a zmíněné společnosti jsou velmi žádanou komoditou na akciovém trhu v posledních letech.

1 Situační analýzy

Před hodnocením mého cíle, kterým je business model canvas, je potřeba se podívat na danou problematiku z komplexnějšího hlediska. Musíme zjistit, které vlivy, jak vnější, tak vnitřní, ovlivňují ziskovost obou firem a tím i jejich výkonnost. K tomu se používají situační analýzy, které by měly podniku pomoci s identifikací možností a trendů trhu pro celkové zhodnocení podnikatelského prostředí. Situační analýzou se rozumí komplexní analýza vnitřního (mikro) i vnějšího (makro) prostředí.

Pohledů na definice situační analýzy je mnoho. Příklady definice dle Boučkové et al. (2003, str.17), popisuje situační analýzu jako uspořádané, důkladné, kritické a objektivní zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku a dále jeho postavení ve vnějším prostředí. Následná definice dle Jakobíkové (2013, str. 94) je podstatou situační analýzy ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy.

Díky této analýze dokážou firmy v plánovací etapě kvalitně zhodnotit své okolí a vytvořit tak nejefektivnější strategii pro maximalizaci svých zisků. Cílem situační analýzy je *„nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.“* (Jakubíková, 2013, s. 434)

1.1 Vnější prostředí

1.1.1 Analýza mikroprostředí

Dle Kotlera a Armstronga (2004, str. 175) jsou to *„faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků.“* S touto definicí souhlasí i Blažková (2007, s. 44), která popisuje faktory v mikroprostředí jako veškeré faktory, které dokážeme svými aktivitami ovlivnit.

Dvě složky mikroprostředí rozdělují Koudelka a Vávra (2007, s. 47-62) na vertikální a horizontální kategorii. Vertikální prostředí je tvořeno vzájemně propojenými procesy, které podnik využívá jak k uplatnění svých výstupů, tak k získání potřebných vstupů. K identifikaci vertikálního prostředí se používá logická posloupnost.

Vertikální prostředí jsou dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci.

Horizontální prostředí se zaměřuje na směřování konkurenčních operací a na to, jak organizaci vnímá široká veřejnost. Za vytváření této atmosféry je tedy zodpovědná široká veřejnost a konkurence.

Dle definice Jakobíkové (2008, s. 84) *„Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potencionálními novými konkurenty.“*, je v mikroprostředí pouze těchto pět konkurenčních faktorů.

S těmito faktory pracuje model Porterovy analýzy pěti sil. Model pracuje s pěti zkoumanými prvky ve firemním odvětví, jehož úkolem je odhadnout budoucí chování na trhu a možné komplikace a firemní rizika.

1.1.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí jsou veškeré faktory, které ovlivňují a působí na podnik, ale nelze je z pohledu podniku nijak ovlivňovat. Podle Kotlera (2007, s. 135) „Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby.“

Pro detailnější analýzu se používá PEST analýza. Jedná se o čtyři vnější faktory, a to jsou faktory politické, ekologické, sociální a technologické. V některých případech je tato analýza rozšířena na PESTLE. Přípona LE je doplněk o legislativní a ekologické faktory. Výsledkem je především zaměření a vymezení předpokládaných dlouhodobých trendů, které budou nebo mohou ovlivňovat podnikání.

Také existuje pohled, který popisují Tichá a Hron (2002, s. 10), kteří využívají tuto metodu jako deskriptivní nástroj, který odpovídá na tyto otázky, než pro predikci trendů:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zkoumá veškeré zdroje a schopnosti, se kterými podnik operuje. Komplexní analýza vnitřního prostředí vede k identifikaci klíčových kompetencí podniku jako základu konkurenční výhody (Jakubíková, 2013).

Mezi nástroje pro analýzu vnitřního prostředí patří například VRIO analýza, která pracuje s finančními, lidskými, hmotnými a nehmotnými zdroji.

Ve své práci však použijí SWOT analýzu, kde oblast silných a slabých stránek popisuje vnitřní prostředí a příležitosti s hrozbami přidají celkový pohled na společnost. Celkově se více hodí pro popis situace podniku a také lépe poskytuje strategie firmy.

2 Porterova analýza

Analýza, která byla vyvinuta americkým profesorem Michaelem Porterem, se zabývá analýzou konkurenčního prostředí a situace ve zkoumaném odvětví.

Cílem tohoto modelu je „umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (SRPOVÁ; ŘEHOŘ, 2010, s. 131).

Porterův model je obsažen ve velkém množství literatur. Dle Dedouchové (2001) nebo Kotlera (2007) je model pěti sil zaměřen na následující hrozby:

- Hrozba nově vstupujících firem/potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Hrozba substitučních výrobků

Porterova analýza umožňuje manažerům zjistit, kde se jejich podnik v konkurenčním trhu nacházejí a jaké kroky podstoupit, aby se posílila pozice firmy a jejích produktů na trhu (Kašík; Havlíček, 2009).

2.1 Potenciální konkurenti

Podniky, které nyní v odvětví nekonkurují, ale mají potenciál konkurovat, jsou považovány za nové konkurenty. Ziskovost stávajících podniků je nejvíce ohrožena vstupem potenciálních konkurentů. Úroveň překážek vstupu do odvětví má zásadní vliv na riziko vstupu nových konkurentů (Dedouchová, 2001).

Dle Mikoláše (2005) jsou dva typy bariér, a to jsou strategická a strukturální.

2.1.1 Strategická bariéra

Stávající výrobce se snaží snížit atraktivitu trhu pro potenciální konkurenty. Týká se to například ceny, která může být snížena do té míry, že si ji konkurent nemůže dovolit. Když se nová společnost snaží vstoupit na trh, může například držet volnou kapacitu a zvýšit výrobu nebo může nasadit sofistikovanou technologii, kterou dříve nepoužívala (Mikoláš, 2005).

2.1.2 Strukturální bariéra

Pro nově příchozí na trh jsou to tyto bariéry, na které mohou narazit:

- požadovaná výrobní kapacita, kterou potřebují, aby dosáhli rozumné nákladové ceny,
- nedostatek zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
- investice, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým. (Mikoláš, 2005)

Hrozba nově vstupujících konkurentů má vyšší pravděpodobnost pokud:

- je finančně nenáročný vstup na trh,
- firma nesoupeří s takovou firmou, která by měla silnou image,
- vstupuje na trh s nedostatkem zdrojů pro boj s konkurencí,
- reakce stávajících firem nebyla dostatečně tvrdá při posledním vstupu nové firmy do odvětví,
- růst v odvětví je vysoký, takže vstup do odvětví by znamenal převzít „nový“ podíl na trhu,
- vstup na trh není chráněn a to ani know-how, patentovaně nevyžaduje zkušené pracovníky. (Molnár, 2012)

2.2 Stávající konkurenti

Cenové války, propagační akce, zlepšování služeb zákazníkům a další marketingová podpora jsou příklady způsobů, kterými si konkurenti navzájem konkurují. Veškeré tyto způsoby slouží firmám k získání co nejlepšího postavení na trhu.

Trh je považován za atraktivní, jestliže na něm není mnoho ostrých nebo agresivních konkurentů nebo se rychle rozšiřuje a mění. Pokud se trh nedokáže přizpůsobit, výrobní kapacity nemohou být plně využity, fixní náklady rostou a může dojít k přebytku výrobních kapacit pro stejné položky. Dalším nebezpečím je existence nadměrných bariér odchodu z trhu, což může vyústit v cenové války (Kozel, 2006).

2.3 Kupující

V okamžiku, kdy mají zákazníci významnou vyjednávací sílu, ztrácí segment trhu na atraktivitě. Kotler a Keller (2013) navíc tvrdí, že zákazníci mají větší vyjednávací sílu, pokud výrobek představuje značnou část jejich celkových výdajů, pokud jsou náklady na změnu dodavatele nízké nebo pokud jsou citliví na cenu.

Tomuto tématu se věnuje také publikace Krafra, Kocourka a Bednářkové z roku 2008, která definuje citlivost zákazníků na procentuální změnu ceny jednoho zboží. Jsou zde zmíněny především podprůměrné, nezbytné a luxusní výrobky. To naznačuje, že druh zboží a cena jako podíl z celkového příjmu zákazníka ovlivňují jeho schopnost vyjednávat.

2.4 Dodavatelé

Podle Kotlera a Kellera (2003) ztrácí tržní segment pro společnost přitažlivost, pokud jsou dodavatelé schopni zvýšit ceny nebo omezit dodávky. Pokud jsou dodavatelé dobře organizovaní a neexistuje mnoho alternativ pro jejich služby, mají ve skutečnosti silnou pozici. Autoři dále uvádějí, že nejlepší obranou proti této hrozbě je rozvíjení kooperativních vazeb s dodavateli.

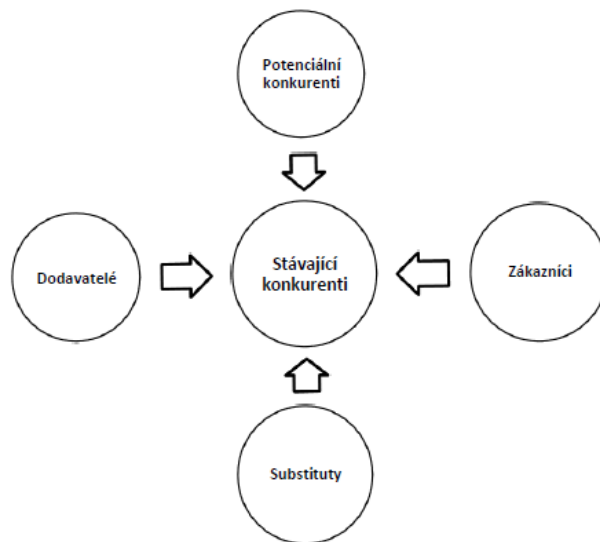
Porter (1994) uvádí, že dodavatelé mohou uplatňovat vyjednávací sílu tak, že zvyšují ceny nebo snižují kvalitu dodávaného zboží. Oproti autorům Kotler a Keller (2003) uvádí Porter (1994), že dodavatelem musí být uznána také pracovní síla. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci mohou podnik v praxi také obrátit a významnou část potenciálních zisků.

2.5 Substituty

Je také důležité vzít v úvahu skutečnost, že odvětví ztrácí pro organizaci atraktivitu v případech, kdy k určitému zboží nebo službě existují alternativy. Cena výrobku i zisky firmy odrážejí počet konkurentů na trhu. Pokud technický přechod vytvoří na trhu náhrady, povede to ke snížení cen a také ke zvýšení celkového zisku segmentu (Bednářková et al. 2013).

Podniky proto musí přesně rozpoznat alternativy, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví, a musí také sledovat ceny těchto alternativ.

Většina pozornosti by měla být věnována substitutům, které se objeví v odvětví, jež je mimořádně ziskové. Dále uvádí, že důležitým hlediskem jsou náklady na transformaci. výdaje, které musí zákazník zaplatit při změně výrobku nebo služby. Pokud jsou tyto výdaje příliš vysoké, uživatel nadále používá stávající výrobek nebo službu (Porter, 1994).



Obrázek 1 - Porterova analýza graficky (Porter, 1994)

3 PEST analýza

Podnik se snaží pochopit vnější prostředí, ve kterém působí, pomocí analýzy PEST. Je třeba rozpoznat změny a trendy, které ovlivňují vnější prostředí. PEST analýza zkoumá tyto vlivy a navrhuje, jak by měl podnik reagovat (Blažková, 2007).

Název PEST vznikl z počátečních písmen faktorů. Populární je také PESTLE analýza, která je rozšířena o další dva faktory.

PEST jednotlivé faktory dle Jakobíkové (2008):

- P – Political – politicko-právní faktory
- E – Economical – ekonomické faktory
- S – Social – sociálně-kulturní faktory
- T – Technological – technologické faktory

PESTLE podle Jakobíkové (2008) zahrnuje další dva faktory:

- L – Legislative – legislativní faktor
- E – Ecological – ekologický faktor

3.1 Politicko-právní faktory

Tyto prvky určují pokyny pro činnost podniků. Základní prvky zahrnují:

- povaha vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, míra korupce a byrokracie,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy v těchto dvou oblastech,
- potenciální změny v politickém prostředí.

Musíme se snažit rozpoznat potenciální změny v tomto prostředí a promítnout jejich možné dopady na firmu. V závislosti na odvětví, ve kterém firma působí, mohou být tyto změny významné, ale nemusí (Dvořáček et al. 2012).

3.2 Ekonomické faktory

Hlavními složkami jsou tempo hospodářského růstu, míra inflace, úroková míra, směnný kurz a daňový systém. Tyto prvky ovlivňují sílu spotřebitelů i důvěru v určitou ekonomiku. Jsou závislé na širším hospodářském růstu. Toto prostředí má vliv na schopnost podniku dosahovat zisku (Kašík a Havlíček 2009).

Kromě těchto proměnných, které se mění v čase, existují také stabilní proměnné, jako jsou povaha a stupeň ekonomiky, její konkurenceschopnost a dostupnost zdrojů (Jakobíková, 2008).

3.3 Sociálně-kulturní faktory

Na této skupině prvků jsou závislí zejména maloobchodníci, kteří prodávají spotřebitelům. Sociodemografické proměnné fungují na dvou různých úrovních.

První úroveň tvoří složky související s nákupním chováním spotřebitelů. Patří mezi ně především spotřebitelské vzorce, kulturní normy, životní styl, věk, příjem, pohlaví a dosažené vzdělání. Prvky, které ovlivňují chování organizací, tvoří druhou úroveň. Zde je možné sledovat, jak sociální a kulturní faktory ovlivňují chování různých organizací (Jakobíková, 2008).

Dále zahrnuje počet obyvatel, demografické složení, geografické rozptýlení, hustotu zalidnění a zaměstnanost. Vývoj strategie podniku zahrnuje interakci se sociálním prostředím, které zahrnuje věci jako životní styl, postoje atd. Průzkumem obyvatelstva a určením společenského klimatu můžeme překonat konkurenci, pokud jde o boj o klienty (Lesáková, 2014).

3.4 Technologické faktory

Poslední skupinu tvoří technologické prvky. Tyto prvky zahrnují strategie řízení, rychlost technických změn, výrobní, dopravní a skladovací technologie a výrobní postupy.

Prvky lze rozdělit do kategorií, které jsou základní a které může využít každý podnik. Pak jsou zde kritické prvky, které již nejsou v možnostech všech podniků, ale které jim přesto umožňují nabízet jedinečné zboží nebo vyrábět zboží za nižší ceny. V neposlední řadě jsou zde nové prvky, které jsou teprve v počátečních fázích růstu a mohou mít pro podnik zárnou budoucnost (Dvořáček et al, 2012).

4 SWOT analýza

„Swot analýza představuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které podniku vznikají v jeho vnějším nebo vnitřním prostředí.“ Bednarčík (2007, s. 81)

Stejně jako u PEST analýzy, vznikl název SWOT z počátečních písmen anglických názvů:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby (Fotr, 2012, s. 39–44)

Kombinace obou prostředí má za úkol zvýraznit zásadní faktory pro danou produktovou oblast a důležité vytvoření strategického a akčního plánu pro nadcházející období, které pomohou podniku uspět na trhu a tím zvýšit své prodeje a zisky (Hanzelková, 2017).

Analýza je spojením dvou původních analýz SW a OT. Jakobíková (2008, s. 103) doporučuje začít nejprve s analýzou OT, aby bylo možné identifikovat nebezpečí a příležitosti pocházející z makroprostředí a mikroprostředí prostředí společnosti. Po provedení analýzy OT přechod k analýze SW, která identifikuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti.

Analýza SWOT je vytvářena v matici, která je rozdělena do čtyř kvadrantů.

V levé části matice jsou zachyceny faktory, které mají příznivý vliv na podnikání společnosti a jsou rozhodující pro její výkonnost na trhu. Pravá část se naopak zabývá nepříznivými prvky, které musí podnik zvládnout, bojovat s nimi a být si vědom možných důsledků. Vnitřní vlivy, které lze ovlivnit, jsou zobrazeny v horní části. Spodní část naopak mapuje vnější prostředí z makro a mikro prostředí (1).

Dle Cimbalníkové (2009) můžeme základní faktory popsat takto:

- Silné stránky (Strengths) – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Co organizace dobře zvládá. V čem je, na rozdíl od jiných, opravdu dobrá a výjimečná?
- Slabé stránky (Weaknesses) – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti organizace. Co organizace nezvládá. Funguje v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je jakýmkoli způsobem zranitelná?
- Příležitosti (Opportunities) – jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou příznivé pro současné nebo potenciální záměry organizace. Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? Objevují se nové trhy? Existují předpoklady pro výrazný růst poptávky?

- Hrozby (Threats) – jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé pro současné nebo budoucí záměry organizace. Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje?

Díky identifikaci silných stránek (S), slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T) může analýza SWOT pomoci organizaci dosáhnout strategického úspěchu. Aby bylo možné zjistit, zda jsou vnitřní nebo vnější podmínky příznivé nebo nepříznivé, je třeba tyto čtyři proměnné porovnat. Na základě tohoto zjištění pak lze vypracovat účinný plán, který maximalizuje příležitosti a silné stránky a minimalizuje nebezpečí a slabé stránky (Veber et al, 2009, s. 534).

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, s. 103)

SWOT analýza

interní	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
externí	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
	pozitivní	negativní

Obrázek 2 - SWOT analýza, vlastní provedení dle (1)

5 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík et al. 2011, s. 14)

Podnikatel sám vytváří tento dokument, který nabízí strukturu jeho podnikatelské strategie. Na podnikatelském plánu středně velké firmy se obvykle podílí více lidí než jen podnikatel (Veber et al., 2012 str. 95).

Tento plán má interní i externí využití a dává možnost porovnat vize podnikatele s realitou. Než začneme náš podnikatelský záměr realizovat, je nezbytné posoudit jeho životaschopnost (Orlík et al. 2011 str. 14). Majitel podniku ve svém podnikatelském plánu jasně uvede, jak na tom je a co musí udělat, aby uspěl. Získá jasnou představu o svém přístupu k zákazníkům, o trzích, které bude obsluhovat, a o výši finančních prostředků, které k tomu potřebuje.

Na podnikatelském plánu se budou podílet tři různé druhy osob, uvádějí Koráb, Peterka a Řežňáková (2007, s. 21-24):

- **Majitel** – Majitel podniku může podnikatelský plán použít k plánování budoucnosti své společnosti. Může ho úspěšně využít k řízení expanze podniku, ke stanovení a realizaci podnikatelské strategie, k plánování změn, k efektivní kalkulaci peněz, k plánování začátku firmy (v tomto okamžiku se jedná o start-up, kterému se budu v této práci věnovat více) a k plánování budoucího růstu.
- **Manažeři** – Podnikatelský plán je pro tuto skupinu často hlavním nástrojem plánování. V zavedených podnicích řídí provoz ti, kteří se přímo podíleli na tvorbě podnikatelské strategie. Ti mohou díky podnikatelskému plánu snížit podnikatelské riziko. V důsledku toho mohou snadněji plánovat, např. uvedení nového výrobku na trh apod. Výbornou technikou pro sestavení týmu v malých podnicích je vytvoření podnikatelské strategie. V neposlední řadě může podnikatelská strategie pomoci při získávání finančních prostředků pro podnik.
- **Investoři** – Investoři tvoří poslední kategorii zainteresovaných stran ve strategii společnosti. Ti považují za hlavní cíle dokumentu posouzení investičního rizika a manažerského kalibru. Přípravu podnikatelského plánu, a to jak po formální, tak po obsahové stránce by podnikatel neměl podcenit, pokud chce získat finance na udržení podniku, ať už od samotného investora, nebo od banky.

5.1 Význam startup

Ačkoli je pojem "startup" dnes velmi populární a hojně používaný, jeho správné používání je často předmětem sporů. Dokonce se používá tak často, že si ho mnozí lidé pletou s pouhým "módním slovem" a označují jím jakýkoli start-up na trhu.

Jiří Knesl (2) uvádí, že startup má hned dva významy. Startup jako firma je dle něj „*podnik, který se snaží o inovaci v obrovském měřítku (celonárodním až globálním) s vědomím, že tato inovace má víc než 95% šanci na selhání.*“ Druhý význam, a to startup jako business model popisuje výrokem: „*Startupisti věří, že pokud použijí některé návody, principy, jejich šance na úspěch se zvýší.*“

Podle Erica Riese (2011, s. 13), který shrnuje výše uvedená kritéria, je startup člověkem vytvořený subjekt, jehož cílem je vyvinout nové zboží nebo službu tváří v tvář velké nejistotě. Tato definice je zajímavá, protože nezohledňuje velikost podniku a odvětví, v němž podniká. Eric Ries (2011, s. 13) tvrdí, že úspěšný startup lze řídit dodržováním příslušných procesů, což znamená, že se mu lze naučit, a tedy jej i naučit.

5.2 Business model canvas

Alexander Osterwalder vyvinul Business Model Canvas v roce 2004 pro svou disertační práci na téma "Inovace obchodních modelů" (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 274). O této metodice také společně s Pigneurem napsal knihu s názvem Business Model Generation. Podnikatelský model si lze představit jako zjednodušenou formu podnikatelského plánu, který zobrazuje základní součásti, organizační strukturu a provozní principy určitého podniku. Podobně Osterwalder a Pigneur (2012) tvrdí, že pokud podnikatel nejprve vypracuje a pečlivě zváží podnikatelský model, poslouží mu jako pevný základ pro vytvoření ideálního podnikatelského plánu.

Vše lze jednoduše vizualizovat na jednom listu papíru, který je rozdělen na jednotlivé úseky. Poskytuje standardní slovník, který usnadňuje vysvětlení pojmů obchodních modelů a objasňuje jejich vazby s cílem umožnit konstrukci a redesign obchodních modelů.

Plátno obchodního modelu se skládá z devíti různých, ale vzájemně propojených stavebních prvků nebo komponent, které ilustrují důvody, proč firma očekává, že bude vyrábět, dodávat a vybírat hodnotu pro spotřebitele, nebo jinak řečeno, jak organizace hodlá generovat příjmy. Čtyři klíčové pilíře podnikání jsou zákazníci, hodnotová nabídka, podnikatelská infrastruktura a finanční životaschopnost. Na obchodní model lze nahlížet jako na důkladný plán strategie, která bude realizována sladěním struktur, postupů a systémů organizace (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 15).

5.2.1 Zákaznické segmenty

Již Hisrich a Peters (1996, s. 87) poznamenal, že se majitelé firem stále více zaměřují na zákazníky, kteří jsou inspirací pro nové zboží a služby. Obvykle se jedná o nápady, které jsou neformálně diskutovány a nabízejí zákazníkům jedinečnou příležitost vyjádřit svůj názor, který pak podnikatel může dále využít.

Podnik se nejprve soustředí na jeden nebo více segmentů zákazníků. Součástí segmentů zákazníků jsou různé organizace nebo skupiny lidí, které chce podnik oslovit a nakonec obsloužit.

Jádrem každého obchodního modelu jsou jeho klienti, protože bez nich by podniky nemohly vydělávat dostatek peněz, aby vydržely. Je žádoucí, aby podnik rozdělil zákazníky do několika segmentů podle jejich potřeb, typického chování nebo jiných atributů, aby mohl lépe uspokojit jejich potřeby. Podnik se musí jasně rozhodnout, na které sektory trhu se zaměří a které opomene. Po výběru je možné pokračovat s dobře sestaveným obchodním modelem, který se zaměřuje na pochopení konkrétních požadavků zákazníků (Osterwalder, Pingeur, 2012, s. 20).

Dle Osterwaldera a Pingeuera (2012, s. 20) představují skupiny zákazníků oddělené segmenty pokud:

- jejich potřeby vyžadují odlišné nabídky,
- jsou dosahovány prostřednictvím různých distribučních kanálů,
- vyžadují rozdílné typy vztahů,
- mají podstatně odlišné ziskovosti,
- jsou ochotni platit za různé aspekty nabídky.

5.2.2 Hodnotová nabídka

V této části je zdůrazněna kombinace zboží a služeb, které přinášejí přidanou hodnotu pro určitý cílový trh. Zákazníci si vybírají určitý podnik před konkurencí kvůli jeho hodnotové nabídce. Každá hodnotová nabídka je tvořena kombinací zboží nebo služeb, které uspokojují konkrétní potřeby určitého segmentu spotřebitelů. V tomto smyslu je hodnotová nabídka seznamem výhod, které podnik poskytuje svým zákazníkům. Nabídky mohou být jedinečné, zatímco jiné mohou být podobné jiným produktům na trhu, ale s dalšími funkcemi a vlastnostmi, které je odlišují (Osterwalder, Pingeur, 2012, s. 22).

5.2.3 Kanály distribuce

Rozhraní mezi podnikem a jeho klienty tvoří komunikační, distribuční a prodejní kanály. Styčné body známé jako kanály jsou klíčové pro zajištění spokojenosti klientů. Kanály slouží k různým účelům. Například zvyšují povědomí spotřebitelů o zboží a službách společnosti. Zákazníkům pomáhají posoudit hodnotovou nabídku společnosti, dávají jim možnost nákupu konkrétního zboží a služeb a poskytují jim pomoc po prodeji (Osterwalder, Pingeur, 2012, s. 26).

Lidé, kteří kanály sledují, jsou skvělým zdrojem nových nápadů. Často dávají doporučení na základě svých znalostí požadavků trhu, což vede k vývoji zcela nových položek. Propagace těchto nových položek může mít z účasti těchto osob velký prospěch (Hisrich et al., 1996, s. 87).

Kanály mají dle Osterwaldera a Pingeura (2012, s. 26) několik funkcí, jako například:

- zvyšují povědomí zákazníků o produktech a službách společnosti,
- pomáhají zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku firmy,
- umožňují zákazníkům nakupovat konkrétní výrobky a služby,
- přináší hodnotu pro zákazníky,
- poskytují ponákové zákaznickou podporu.

5.2.4 Vztahy se zákazníky

Řízení poptávky je podle Kotlera (2007, s. 47) v podstatě řízením vztahů se zákazníky. Spotřebitelé, kteří jsou novými i vracejícími se, tvoří poptávku po zboží společnosti. Dříve se marketingové teorie zabývaly spíše generováním transakce nebo prodeji a lákáním nových klientů. V dnešní době stojí získání nových spotřebitelů mnohem více, a to z důvodu klesajícího počtu nových klientů. Proto je nyní prioritou udržet si ziskové klienty a rozvíjet s nimi trvalé, oboustranně výhodné vztahy. Podniky navíc zjistily, že ztráta jednoho zákazníka má velký dopad, protože má za následek nejen ztrátu jedné transakce, ale také celoživotní nákupy a doporučení tohoto zákazníka. Důležité prvky, jako je lepší hodnota zákazníka a jeho spokojenost, vedou k udržení klienta, což dále pomáhá podniku.

Každý podnik musí nejprve definovat, jaká spojení chce navázat s jednotlivými skupinami spotřebitelů. Existuje mnoho různých typů vztahů se zákazníky, od automatizovaných až po osobní. Společnosti jsou vedeny k rozvíjení vztahů především proto, aby získaly nové klienty, udržely si stávající a zvýšily prodej. V počátcích firmy je získávání zákazníků klíčové. Jakmile je trh nasycen, musí se firma soustředit na udržení již získaných klientů a zvyšování průměrných tržeb. Celkově je spokojenost zákazníků významně ovlivněna vazbami na zákazníky (Osterwalder, Pingeur, 2012, s. 28).

5.2.5 Zdroje příjmů

Zjednodušeně řečeno, zdroje příjmů společnosti jsou peníze, které získává z jednotlivých kategorií spotřebitelů. Pokud jsou spotřebitelé srdcem obchodního modelu, pak jsou toky příjmů jeho žilami. První, co musí podnik určit, je, za jakou hodnotu jsou klienti skutečně ochotni zaplatit. Teprve po nalezení vhodné odpovědi na tento dotaz je podnik schopen vytvořit jeden nebo více toků příjmů. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenové strategie. Následující tabulka srovnává a porovnává dva základní typy cenových mechanismů, pevné a dynamické ceny (Osterwalder, Pingeur, 2012, s. 30).

Pevné ceny		Dynamické ceny	
Ceny jsou předem definovány a vycházejí ze statických proměnných.		Ceny se mění v závislosti na tržních podmínkách.	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny pro jednotlivé produkty, služby či jiné hodnotové propozice	<i>Vyjednávání (smlouvání)</i>	Cena je dohodou mezi dvěma či více partnery, v závislosti na jejich vyjednávacích schopnostech
<i>Závislé na funkcích produktu</i>	Cena závisí na počtu nebo kvalitě nabízených funkcí	<i>Yield management</i>	Cena je odvozena od zásob podniku a doby nákupu
<i>Závislé na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Real-time-market</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Závislé na objemu</i>	Cena v závislosti na zakoupeném množství	<i>Aukce</i>	Cena stanovená jako výsledek výběrového řízení

Obrázek 3 - Srovnání cenových mechanismů (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 30)

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 30) také uvádí, že business model může zahrnovat dva různé typy příjmů:

- příjmy vyplývající z jednorázových plateb zákazníků,
- opakující se příjmy tvořené průběžnými platbami za dodání hodnotové nabídky zákazníkovi nebo za poskytnutí ponákových zákaznické podpory.

5.2.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje využívají všechny podniky. S využitím těchto zdrojů může podnik rozvíjet a komunikovat svou hodnotovou nabídku, pronikat na nové trhy, udržovat pozitivní vztahy se zákazníky a vydělávat peníze. V závislosti na typu strategie podniku jsou však zapotřebí různé klíčové zdroje. Zatímco konstruktér mikročipů musí klást větší důraz na lidské zdroje, výrobce mikročipů potřebuje především kapitálově náročnou výrobní infrastrukturu. Klíčové zdroje mohou být finanční, intelektuální, fyzické nebo lidské a mohou být získány od důležitých partnerů nebo je může poskytnout sama společnost (Osterwalder et al., 2012, s. 34).

Jednou z nejsložitějších částí rozhodování je získat potřebné zdroje na počátku a zároveň si zachovat co největší kontrolu. Jak se firma rozšiřuje, rostou i nároky na zdroje, což si může vyžádat další snížení rozsahu vlastnictví podniku. Podnikatel musí vynaložit veškeré úsilí, aby si zajistil v počátečním období financování co největší podíl. Podnikatel by se neměl rozloučit se svým majetkem, pokud nezjistí, že všechny ostatní možnosti jsou neúčinné nebo nevhodné. (Hisrich et al. 1996, s. 39)

5.2.7 Klíčové aktivity

Ideální je, aby firma postupovala vpřed s řadou zásadních úkolů, které pomohou firmě uspět, aby obchodní model úspěšně fungoval. Zásadní činnosti jsou nezbytné pro rozvoj a poskytování hodnotové nabídky klientům, vstup na nové trhy, udržování vztahů s klienty a generování peněz. Základní činnosti se liší podle druhu obchodního modelu. Například pro výrobce počítačů je zásadní činností udržování dodavatelského řetězce, ale softwarové

společnosti upřednostňují vývoj softwaru a poradenské organizace řešení problémů (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 36).

Podobně i Cowan (3) definuje klíčové činnosti jako nezbytnosti pro schopnost podniku úspěšně fungovat jako celek a realizovat svou hodnotovou nabídku. Jako příklady důležitých činností v korporaci, která se zaměřuje na produkty, uvádí neustálé poznávání spotřebitelů produktů i nových metodik, které pomáhají vyrábět lepší zboží.

5.2.8 Klíčová partnerství

Síť dodavatelů a partnerů potřebných pro fungování obchodního modelu se označují jako klíčová partnerství. Podniky z různých důvodů vytvářejí tato partnerství, která slouží jako základní kámen mnoha obchodních strategií. Partnerství jsou například vytvářena za účelem zlepšení modelu, snížení rizika nebo efektivnějšího využití zdrojů.

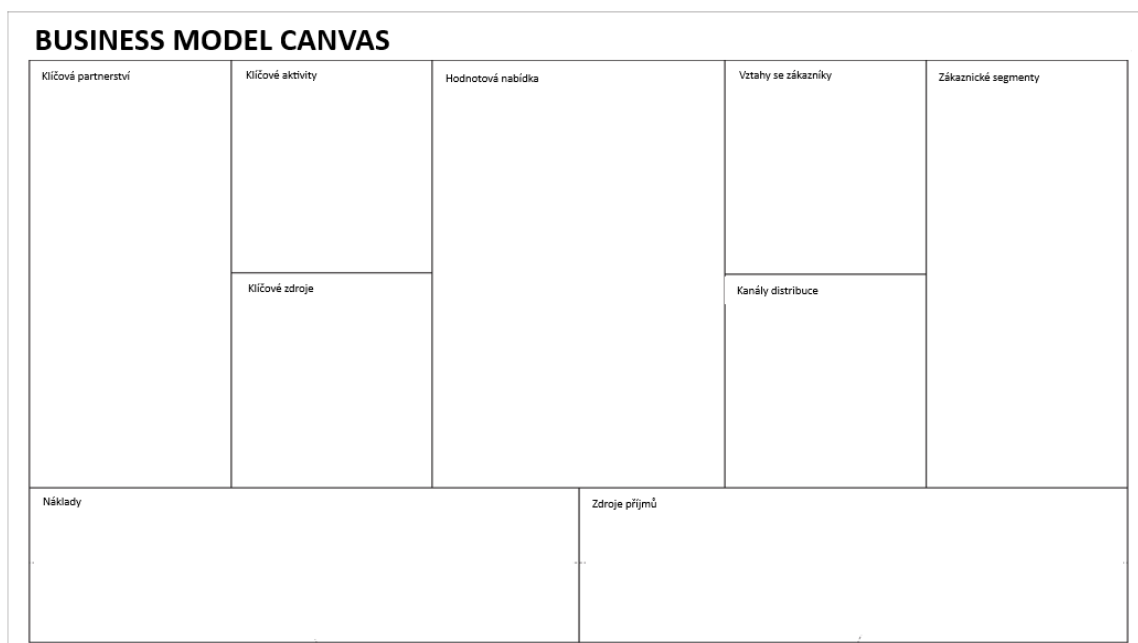
Rozlišují se čtyři typy partnerství:

- Strategická partnerství mezi nekonkurujícími subjekty
- Strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty
- Společné podniky s cílem generovat nové projekty
- Vztahy mezi odběratelem a dodavatelem s cílem zajištění dodávek

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 38)

5.2.9 Náklady

Struktura nákladů zohledňuje všechny výdaje vzniklé při provozování obchodního modelu. V této složce jsou popsány klíčové výdaje spojené s provozem obchodního modelu. Náklady vznikají při vývoji hodnotové nabídky, řízení vztahů se zákazníky a generování příjmů. Korporaci lze poměrně rychle a správně ocenit poté, co definuje své primární zdroje, klíčové operace a důležitá partnerství. Náklady jsou v některých modelech společností důležitějším faktorem než v jiných. Jedná se především o společnosti, jejichž obchodní modely jsou založeny na nízkých nákladech, například nízkonákladové letecké společnosti (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 40).



Obrázek 4 - Plátno business modelu canvas, vlastní zpracování dle (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Praktická část

6 Vývoj elektromobility

Elektromobilita není na světě nová věc. První elektromobil byl vyroben 50 let před spalovacím motorem, a to již v roce 1835 holandským profesorem Sibrandusem Stratinghem a jeho asistentem Christopherem Beckerem (4).

První sériově vyráběný elektromobil přišel na trh v roce 1996, kdy společnost General Motors odhalila svou linku pro výrobu nového modelu EV1. To se však stalo velkým propadákem a již v roce 2003 se linka uzavřela a veškeré tyto elektromobily, byly stáhnuty ze silnic, pro jejich abnormální nespolehlivost (5).

Rozšířenost a oblíbenost nízkoemisních aut přišla až s příchodem nového století, kdy se automobilky začaly více soustředit na vývoj elektromobilů, které splňují velmi přísná emisní pravidla. Největší zásluha za rozšíření elektromobilů do světa patří vizionáři Elonu Muskovi a jeho společnosti Tesla, která v roce 2008 uvedla na trh sériově vyráběný elektro automobil s názvem Tesla Roadster. Od té doby je Tesla označována jako průkopník sériově vyráběných elektro automobilů. Značky jako BMW, Toyota a Mercedes-Benz se začali přidávat se svými vozy na elektrický pohon a trh s elektromobilitou začal pomalu růst (6).

Během let vzniklo několik firem, které začaly s návrhem a později výrobou elektro vozidel na „zelené louce“. Mezi tyto firmy – startupy – patří také společnosti Lucid Motors a NIO, které se staly cílem mé analýzy.

7 Představení společností

7.1 Lucid Motors

Lucid Motors je americká společnost, která se zabývá výrobou luxusních elektromobilů. Byla založena v roce 2007 s názvem Atieva. Ve svých začátcích se ještě nezabývala výrobou samotných elektro automobilů, ale pouze bateriemi pro elektro vozidla. Změna přišla v roce 2016, kdy se společnost přejmenovala na dnes již známý název Lucid Motors a začala se zabývat výrobou elektro automobilů (7).

Za působení firmy přišly tři velké milníky, které změnily celkový pohled na firmu. První byl v roce 2018, kdy automobilka přišla s plánem na výrobu prvního a zatím jediného elektromobilu, kterým je sedan s názvem Lucid Air (obr.5). Konstrukce sedanu však začala již v roce 2014. Tento sedan má v plné výbavě dojezd přes 800 km na jedno nabití baterie a výkon necelých 1100 koní (820 kW) (7).



Obrázek 5 - Lucid Air (11)

Druhý milník přišel v roce 2021, kdy se firma snažila dostat na burzu a tím získat potřebný kapitál pro své další působení. To se povedlo pomocí nástroje s názvem SPAC a firmě se podařilo získat kapitál od akcionářů v hodnotě 11,75 miliard dolarů (8).

Lucid začal v roce 2019 s výstavbou první fáze továrny, která je umístěna mezi státy Phoenix a Tucson v arizonské poušti. První fáze tzv. AMP-1 v hodnotě 700 milionů dolarů byla dokončena v listopadu roku 2020. Tato část továrny umožňuje korporaci vyrobit až 34 000 vozidel ročně. Nyní probíhá výstavba druhé fáze tzv. Project Gravity, která by měla být dokončena v létě 2023. Po dokončení celé výstavby továrny by měl mít Lucid kapacity pro výrobu až 400 000 vozidel ročně (9).

Firma se snaží konkurovat dalším automobilkám, které vyrábí elektromobily. Záměr firmy je však vyrábět luxusní automobily s vysokou kvalitou a tím se stává firma spíše konkurencí značek Mercedes a Porsche než samotné Tesly.

Další model společnosti, který bude uveden na trh je SUV Lucid Gravity, které má přijít ke konci roku 2023 nebo začátkem roku 2024 (10).

7.2 Pozice Lucid Motors na trhu

Společnost Lucid Motors se zaměřuje na vytváření a využívání špičkových technologií pro elektromobily. Její vlajkový model Lucid Air nabízí vynikající výkon, největší dojezd (520 mil) na trhu a špičkové technické vlastnosti. Z hlediska technologie baterií, pohonných systémů a možností autonomního řízení se snaží konkurovat ostatním výrobcům elektromobilů, jako je Tesla, BMW, Mercedes-Benz atd (11).

Společnost Lucid Motors se na trhu s elektromobily zaměřuje na luxusní segment, s cílem poskytnout prémiový zážitek z jízdy. Firma chce oslovit lidi, kteří si cení pohodlí, luxusu a nejmodernějších technologií. Společnost doufá, že přiláká zákazníky, kteří hledají luxusní volbu elektromobilu s prvky, jako je špičkový interiér, špičkové informační a zábavní systémy a nejmodernější technologie pro asistenci řidiči (12).

Lucid Motors zdůrazňuje ekologické výhody elektromobilů. Výrobou elektromobilů pomáhají snižovat emise skleníkových plynů a závislost na fosilních palivech. Klade důraz na udržitelnost a zaměřuje se na kupující, kteří mají zájem o ekologická dopravní řešení (12).

Cílem společnosti je získat kus expandujícího trhu s drahými elektromobily. Aktuální pozice společnosti na trhu není nikterak silná se spojením výroby pouhých 4 400 vozidel za rok 2022. Snaží se o expanzi a o zvýšení výrobních kapacit pro následující rok, které by měli představovat 10-14 tisíc vozidel za rok 2023 (13).

7.3 NIO

NIO je čínská společnost, která se specializuje na výrobu elektromobilů a s tím následně souvisejících služeb. Byla založena v roce 2014 v Šanghaji. NIO se použitím inovativních technologií a designu snaží již od samého začátku pojmout své automobily jinak než konkurence (14).

V roce 2018 začala firma vyrábět svá první sériová auta pod názvem NIO ES8 (obr.6). Je to sedmimístné SUV s dojezdem přes 500 km na jedno nabití baterie. Nyní mají v nabídce již 8 různých modelů.



Obrázek 6 - NIO ES8 (87)

NIO je unikátní ve svých nabízených službách pro zákazníky. Společnost NIO je specifická tím, že zákazníkům nabízí výběr, zdali bude čekat na dobití své baterie anebo zdali se vymění celá baterie za plně nabitou během několika minut. Zákazník tak nemusí čekat na dobití své baterie. Následně mají svou aplikaci, kde můžeme sledovat celkový stav vozidla (14).

V roce 2020 již otevřela svou pobočku v Německu a plánuje se rozšířit do dalších evropských zemí. To se povedlo hned následující rok v Norsku. Zde postavilo NIO další showroom, který zároveň funguje i jako testovací středisko (14).

7.4 Pozice NIO na trhu

Společnost NIO upřednostňuje technologické inovace a snaží se do svých elektromobilů zabudovat nejmodernější funkce a schopnosti. Zaměřuje se na témata, jako jsou propojené služby, jízda bez řidiče (autonomní řízení) a technologie baterií. Moderní technologie jsou součástí vlajkových modelů NIO, včetně modelů ES8, ES6 a EC6, aby poskytovaly poutavý zážitek z jízdy (14).

NIO se umísťuje na trhu prémiových a výkonných elektromobilů. Vychází vstříc zákazníkům, kteří kromě ekologických výhod elektromobilů chtějí prémiový interiér, bohatou výbavu a skvělý výkon. Vozidla NIO oslovují lidi, kteří hledají luxusní zážitek z jízdy na elektrický pohon,

a to díky vynikající akceleraci, prostornému interiéru a vysoce kvalitním materiálům (15). Technologie výměny baterií je jednou z hlavních odlišností společnosti NIO. Vytvořili systém NIO Power Swap, specializovanou platformu pro výměnu baterií, která zákazníkům umožňuje okamžitou výměnu vybitých baterií za plně nabitě na určených stanicích. Tato strategie se snaží snížit obavy z dojezdu a nabídnout praktickou odpověď pro delší cesty (15).

S cílem zlepšit celkovou nabíjecí infrastrukturu svých zákazníků vybudovala společnost NIO také síť rychlonabíjecích míst známou jako NIO Power Charger. Díky značnému důrazu na propojení se zákazníky a budování komunity si společnost NIO vybudovala silnou pozici značky na trhu elektromobilů. Zavedla řadu programů na podporu pocitu komunity mezi svými zákazníky, jako jsou například NIO Houses, kde se mohou majitelé shromažďovat, setkávat a účastnit se aktivit (16).

Společnost NIO klade velký důraz také na poskytování jedinečných zákaznických zkušeností, což se týká i mobilní aplikace, která zahrnuje funkce, jako je vzdálené ovládání vozu, plánování servisu a přístup ke speciálním akcím. NIO rozšiřuje svou přítomnost na mezinárodním trhu, přičemž se zpočátku soustředila na čínský trh. Vstoupila na trhy, jako je Norsko, a hledá perspektivy v zahraničí. S cílem využít rostoucí poptávky po elektromobilech po celém světě a upevnit svou pozici globální značky elektromobilů vymýšlí automobilka strategii globálního růstu (16).

8 PEST analýza Lucid Motors

8.1 Politicko-právní faktory

Společnost Lucid Motors je akciová společnost, která je povinná dodržovat zákony a legislativní předpisy stanovené americkou vládou. V roce 2016 povolil předseda senátu státu Connecticut Bob Duff prodej elektromobilů přímo spotřebitelům bez nutnosti využívat model franšízových prodejců (17).

Povědomí a vstřícnost vlády USA ve směru ekologické stálosti, nižší úrovně emisí a špičkové automobilové technologie umožnily společnosti Lucid uzavřít úvěr s Bank of America. Tento úvěr je vázán na počáteční částku 1 miliardy dolarů. Úvěr musí být splacen do 9.6.2027 (18).

Mezi pozitivní politické faktory patří i uzavření tzv. Green Dealu. Pokud se Lucid vydá na širší expanzi do Evropy, může získat finanční balíček od Evropské unie, která uzavřela zelenou dohodu ve výši 600 milionů eur na snížení skleníkových plynů do roku 2030, alespoň o 55 %. Evropská unie doufá, že se jí podaří snížit emise skleníkových plynů tím, že bude tlačit na výrobce automobilů, aby vyráběli více elektrických vozidel a do roku 2050 přestali vyrábět automobily se spalovacími motory (19).

8.2 Ekonomické faktory

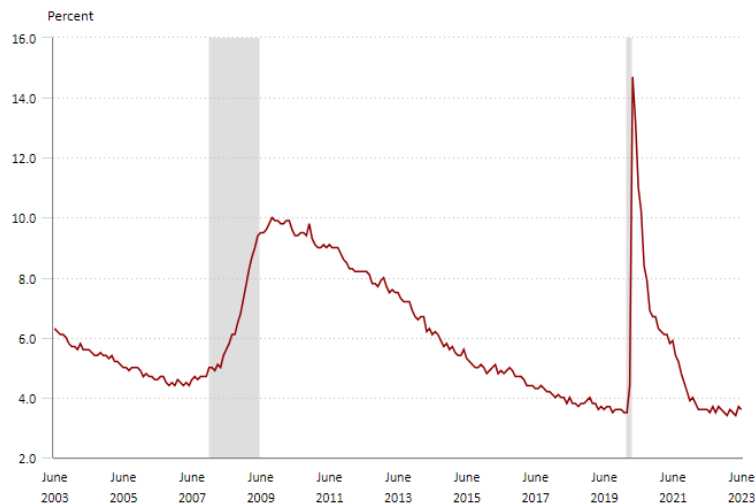
Míra inflace se v Americe v červnu 2023 zpomalila z květnových 4 % na 3 %. To je možnost pro potencionální zvětšení kupní síly v Americe (20).

Dle amerického federálního (21) rezervního systému tzv. FEDu je aktuální míra úrokových sazeb na 5 - 5,25 % což je nárůst o 0,25 %. Tento nárůst se stal 4.5.2023 a důsledkem by bylo zvýšení splátek úvěrů automobilky.

Automobilka však uzavřela smlouvu o bezúročném půjčce. Místo úroků je smlouva uzavřena na splátku poplatků v celkové výši od 110,6 do 471,5 milionu dolarů za technické ohodnocení po dobu trvání půjčky (22).

Lucid uzavřel dne 27.2.2022 smlouvu o půjčce se společností SIDF (Saudi Industrial Development Fund) ve výši 1,4 miliardy USD, která bude splácena od 3.4.2026 v pololetních splátkách ve výši 6,7 milionu dolarů, až do 12.11.2038. Finanční prostředky budou použity na výstavbu nové továrny (22).

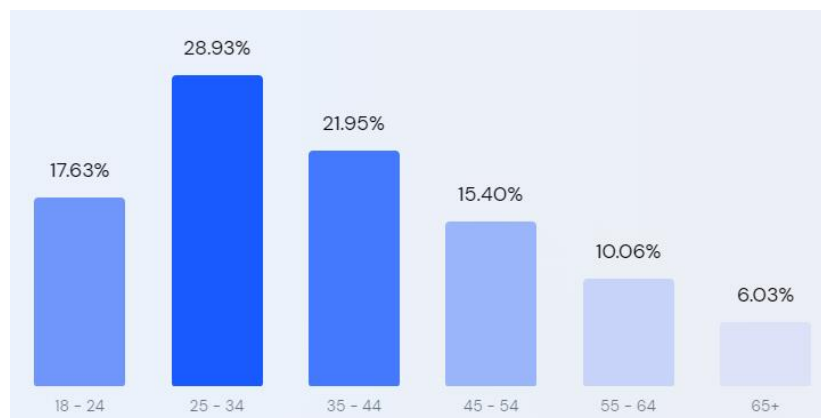
Poslední důležitý ekonomický faktor je míra nezaměstnanosti. Ta je dle BLS (Bureau of Labor Statistics) na 3,6 %, což je jen o 0,1% vyšší úroveň než v únoru 2019, kdy v únoru 2019 byla nezaměstnanost v Americe nejnižší v historii (23).



Obrázek 7 - Graf nezaměstnanosti USA (88)

8.3 Sociálně-kulturní faktory

Podle ročních finančních výkazů (13) v roce 2022 prodala společnost pouze 7 180 vozidel. Nelze z toho vyhodnotit průměrný věk zákazníků společnosti, ale dle benchmark společnosti Similarweb se očekává průměrný věk zákazníků 25-34 nebo 35-44 let. Součet těchto procent svou kategorií je 50,88 % (24).



Obrázek 8 - Výčet věku zákazníků Lucid Motors (24)

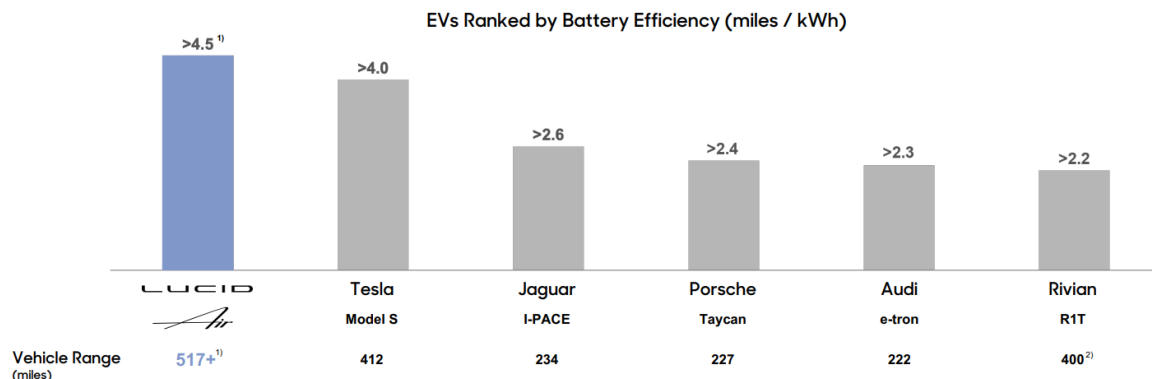
Poslední sčítání obyvatel se konalo v roce 2020. Počet obyvatel Spojených států amerických dle Úřadu pro sčítání lidu (USCB) byl 331 449 281 (25). V nejproduktivnějším věku od 18 do 64 let bylo v roce 2020 přes 55 % populace. Tento údaj je pro automobilku velmi pozitivní z pohledu průměrného věku potenciálních zákazníků.

8.4 Technologické faktory

Lucid uvádí ve své investorské prezentaci (26), nejlepší účinnost baterie na trhu.

Účinnost se obvykle měří buď watthodinami na míli (Wh/mi), nebo mílemi na kilowatthodinu (mi/kWh). Tento klíčový údaj určuje vše, včetně předpokládaného dojezdu a rychlosti nabíjení. Čím delší je dojezd a čím více kilometrů může vůz během nabíjení ujet, tím vyšší je účinnost.

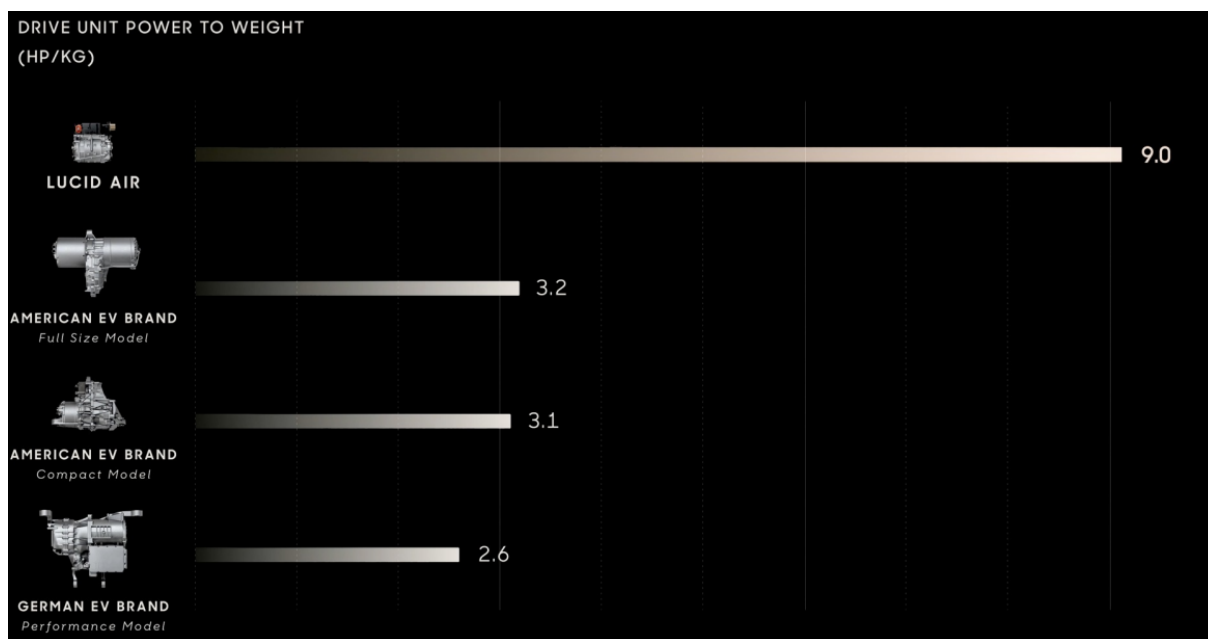
Dle EPA (Agentura pro ochranu životního prostředí v Americe) dojezdu, který Lucid zatím nezveřejnil, je baterie společnosti Lucid Motors tak kvalitní, že dokáže dosáhnout více než 4,5 mil/kWh. V porovnání s Teslou Model S, která ujede přibližně 4 míle na kWh. Konkurenti nabízejí méně než 3 míle/kWh (26).



Obrázek 9 - Efektivita baterie Lucid Air (26)

Následný nemalý pokrok je v miniaturizaci pohonné jednotky. Společnost tvrdí, že díky tomu má výrazně vyšší poměr výkonu na kilogram (hp/kg). Pohonná jednotka modelu Air produkuje 9 hp/kg, což je výrazně více než u konkurence, která se blíží poměru 3 hp/kg (26).

Vyšší poměr výkonu a hmotnosti také přispívá k vyšší účinnosti a zároveň umožňuje společnosti Lucid vytvořit více prostoru pro další komponenty nebo prostornější prostor pro cestující.



Obrázek 10 - Minimalizace pohonné jednotky Lucid Air (26)

Jako poslední velká technologická odlišnost je oboustranné nabíjení. Podpora obousměrného nabíjení, která umožňuje jak nabíjení z vozidla do vozidla (V2V), tak z vozidla do sítě (V2G), je charakteristickým rysem automobilu Lucid Air. Majitelé vozů Lucid Air budou moci brzy využít vysokonapěťový akumulátor ve svém voze k napájení celé domácnosti při výpadku proudu. Tuto funkci umožňuje specializovaná technologie, kterou Lucid označuje jako Wunderbox, tedy palubní nabíjecí zařízení (26).

9 PEST analýza NIO

9.1 Politicko-právní faktory

Společnost NIO těží ze zvláštního postavení, které je v Číně přiznáno místním podnikům. V důsledku toho podnik získává výhodné vládní politiky. Čína například usiluje o vedoucí postavení v oblasti technologií pro elektromobily. Poskytováním dotací, rozšiřováním infrastruktury pro nabíjení a uvolňováním předpisů pomáhá společností, jako je NIO. Tyto programy snižují množství peněz, které musí NIO investovat, a výdaje, které musí platit na udržení souladu s předpisy. NIO v roce 2019 získalo vládní pomoc v hodnotě 1 miliardy dolarů. Tato peněžní injekce zachránila celkový chod automobilky NIO, které se v té době potýkala s významnými peněžními nedostatky (27).

Čínská vláda navíc podporuje podniky, které jí umožňují dominovat v nové automobilové éře. Vláda města Hefei investovala na začátku roku 2020 do společnosti NIO 5 miliard jüanů v přepočtu 787 milionů dolarů, což bylo více než celý příjem podniku v roce 2019. Tato pomoc přišla vhod a poskytla záchranné lano automobilce, která tvrdila, že bez finanční injekce nevydrží ani další rok (28).

9.2 Ekonomické faktory

Čínská inflace byla v květnu roku 2023 na pouhých 0,2 %. Je to pokles o necelé 1,8 %, jelikož na konci roku 2022 byla inflace v Číně dle Čínského národního statistického úřadu 1,97 % (29). Oproti dubnu je to však navýšení inflace o celé 0,1 %. Nízká míra inflace je důležitá pro rychlý růst podniku a vysokému nárůstu příjmů.

Podle Čínské lidové banky (30) se v červnu 2023 snížily úrokové míry o 10 bazických bodů z 3,65 % na 3,55 %.

S nižšími úrokovými sazbami se osobní půjčky projeví ve vyšším množství nákupů automobilů. To by následně ke zvýšení prodeje, spotřeby a pronikání na lepší pozici na trhu.

Mezitím řada mezinárodních investičních společností, naposledy společnost Goldman Sachs, snížila své prognózy růstu HDP Číny v roce 2023 v důsledku nevýrazných květnových ekonomických statistik země. Kromě toho se ekonomika potýká s přetrvávajícím trendem deflačních tlaků v důsledku slabých spotřebitelských a podnikatelských výdajů (30).

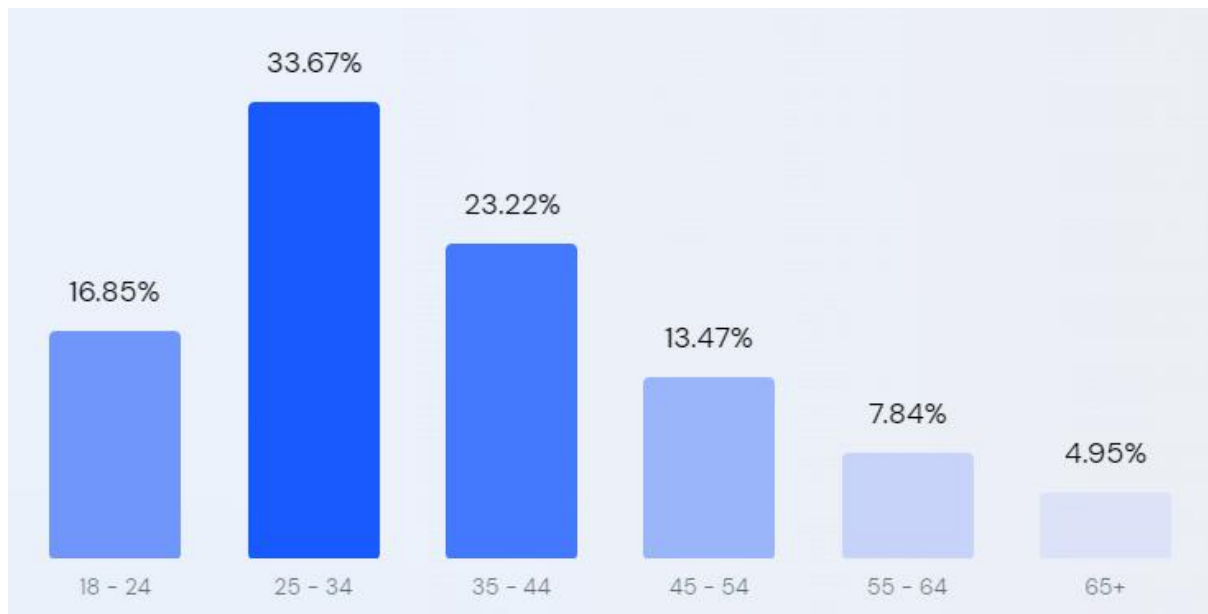
Míra nezaměstnanosti se v posledních 16 měsících (od dubna 2022) nijak nemění. Stále činí 5,2 % (31). Čínská vláda má v plánu nepřekročit nezaměstnanost přes 5,5 % a vytvořit více než 12 milionů nových pracovních míst.

9.3 Sociálně-kulturní faktory

Dle finanční zprávy společnosti NIO (32) za rok 2022 prodala 122 486 vozidel a celkově již firma za své působení dodala k datu 31.12.2022 necelých 290 tisíc aut.

Průměrný věk nákupu vozidla společnosti NIO dle benchmarku Similarweb (33) je 25-34 let. Toto věkové rozpětí zahrnuje 33,67 % veškerých zákazníků společnosti.

Od roku 1998 se také přírůstek obyvatel za jeden rok v Číně nedostal přes 1 %. Aktuální počet obyvatel je 1,412 miliardy lidí což je nárůst o pouhých 0,09 %. (34). V roce 2015 bylo v Číně oznámena politika vlastnění pouze jednoho potomka v rodině. To se následně o rok později zrušilo, a tak NIO se setkává převážně se zákazníky, kteří mají v rodině minimálně dvě děti.



Obrázek 11 - Výčet věku zákazníků NIO (33)

9.4 Technologické faktory

NIO disponuje jednou z největších konkurenčních výhod a odlišností, a to jsou elektro automobily a stanice na výměnu celých baterií. NIO automobil si zákazník může nakonfigurovat, aby disponoval technologií Power Swap (35). Power Swap je technologie, která umožňuje elektro automobilu vyjmout celou baterii a nahradit ji novou. Místo toho, aby zákazník čekal na nabití své baterie a ušetřil čas nebo se vyhnout čekání 10, 20 nebo více minut na dobití baterie v nabíječce. Během 2-3 minut se vymění vybitá baterie za zcela nabitou díky způsobu, jakým byly elektromobily NIO vytvořeny (36).



Obrázek 12 - Stanice technologie Power Swap (35)

V současné době existují tři generace těchto stanic, každá s jiným maximálním počtem denních výměn a jinou kapacitou baterií, které mohou uchovávat. Novější stanice mají navíc rychlejší výměnu baterií, kdy výměna bude hotová do 2 minut.

- První generace: Vnitřní kapacita 5 baterií; až 120 výměn baterií denně.
- Druhá generace: Nejběžnější v Číně a Evropě: 13 interních baterií; až 312 výměn baterií denně.
- Třetí generace: až 408 výměn každý den, 21 interních baterií. Začaly se instalovat na jaře 2023, jak bylo uvedeno během NIO Day 2022.

V Číně NIO disponuje k datu 22.12.2022 1277 stanicemi na výměnu baterií a plán je vybudovat až 4000 stanic. Zhruba 1000 těchto stanic je plánováno vystavět mimo Čínu. Konkrétně stanice najdeme v Norsku, kdy si NIO vybralo Norsko jako svou evropskou testovací zemi a nyní probíhá výstavba stanic v Německu. Další stanice jsou plánovány do Švédska, Dánska a Nizozemska (36).

10 Porterova analýza NIO

10.1 Stávající konkurenti

V Číně se trh s elektromobily rozšiřuje, což s sebou přináší stále větší konkurenci. Aby mohly podniky určit svou vlastní strategii, snaží se sledovat, co dělají jejich konkurenti a jak připravují své strategie.

Pro organizace, které chtějí vypracovat vlastní strategii, je tedy nesmírně důležitá analýza konkurence. Shromažďování zásadních informací o konkurenci a jejich využití k předvídání chování konkurentů jsou hlavními úkoly analýzy konkurence.

Mezi hlavní konkurenty společnosti NIO patří americké značky jako Tesla, Lucid Motors, čínský Xpeng a Li Auto, ale také evropské značky jako BMW, Porsche nebo Audi (37).

10.2 Potenciální konkurenti

Zejména značné kapitálové potřeby v odvětví elektromobilů jsou překážkou pro vstup potenciálních konkurentů, kteří chtějí vyzvat NIO. Finanční překážky, které mohou potenciální konkurenty odradit, jsou tvořeny značnými investicemi potřebnými pro výrobní zařízení, vytvoření dodavatelského řetězce, výzkum, vývoj a marketing. Společnost NIO má konkurenční výhodu díky svému technologickému know-how v oblastech, jako je integrace softwaru, pohonné systémy a technologie baterií. Pro nové konkurenty je obtížné vyrovnat se jejich schopnostem bez velkých investic.

Pro společnost NIO je velkou výhodou znalost značky. NIO si díky chytrým marketingovým iniciativám a kreativnímu designu vybudovala na trhu elektromobilů silnou značku a pověst. Aby se noví konkurenti prosadili a konkurovali pověsti značky NIO, museli by vynaložit velké investice do marketingu a budování značky.

Odvětví elektromobilů má mnoho obtížných a nákladných aspektů, včetně dodržování zákonů a norem. Protože společnost NIO má zkušenosti se zvládnutím těchto regulačních překážek, má výhodu oproti potenciálním konkurentům, kteří by mohli vynaložit více času a úsilí na zajištění souladu, což by mohlo zpozdit jejich uvedení na trh.

10.3 Dodavatelé

NIO společnost má své dva hlavní dodavatele, pro výrobu svých elektrovozidel. První společností je čínský výrobce baterií CATL. Dne 17.1.2023 podepsali senior viceprezident společnosti NIO Alan Zeng a výkonný prezident divize osobních vozidel společnosti CATL Wei Zhu dohodu o strategické spolupráci. Dohoda byla podepsána na pět let a pojednává o společném vytvoření pokročilejší technologie baterií a také, že se CATL stane jako jediným dodavatelem baterií pro společnost NIO v následujících pěti letech (38). CATL vlastní 50 % trhu s bateriemi v Číně a přes 30 % celosvětově (39).

Druhou velmi významnou dodavatelskou značkou je německá skupina Bosch. Bosch dodává automobilce veškeré elektronické komponenty jako jsou asistenční systémové řidiče, řídicí jednotky, senzory a elektromechanický posilovač brzd iBooster. Tyto komponenty budou

nadále vyvíjeny pro budoucí modely NIO. Dohoda se podepsala 9.7.2018 za přítomnosti německé kancléřky Dr. Angely Merkelové a čínského premiéra Li Keqiang (40).

10.4 Kupující

Kupující, kteří mají zvláštní zájem o charakteristické nabídky společnosti NIO a jsou ochotni za ně zaplatit vyšší cenu. Mají menší vyjednávací sílu kvůli jedinečnosti značky NIO jako výrobce prémiových elektromobilů. Vzhledem k tomu, že je k dispozici méně známých, důvěryhodných a kompetitivních značek elektromobilů, mají spotřebitelé menší vyjednávací a kupní sílu, protože mají méně možností, což je pro NIO výhodné.

Protože NIO dokáže podporovat loajalitu zákazníků prostřednictvím vynikajících uživatelských zkušeností, zákaznického servisu a výhod plynoucích z vlastnictví, je pravděpodobné, že méně zákazníků přejde ke konkurenční značce, což snižuje jejich vyjednávací pozici. Další snížení vyjednávacího vlivu kupujících při jednání se společností NIO představují náklady spojené s přechodem na jinou značku elektromobilu, jako je učení se novým funkcím vozidla nebo přizpůsobení se nové nabíjecí infrastruktuře.

10.5 Substituty

Dokud si lidé budou vybírat pohodlí a infrastrukturu vozidel poháněných benzinem, představuje rozšířené používání tradičních vozidel se spalovacím motorem pro NIO vážnou výzvu.

Tesla, Rivian a známé automobilky jako BMW a Audi nabízejí náhradní možnosti elektrických vozidel, které přímo konkurují NIO, což představuje hrozbu na základě prvků, jako je cena a pověst značky. Poptávka po elektromobilech NIO stále roste, kdy meziroční nárůst prodeje bylo o 34 % i přesto, jak se stále více lidí rozhoduje využívat systémy veřejné dopravy, jako jsou autobusy, vlaky a společnosti pro spolujízdu, jako jsou Uber a Lyft, které poskytují praktické alternativy k vlastnictví osobního vozidla (41).

Nově vznikající technologie, jako jsou služby sdílené mobility a vozidla bez řidiče, představují pro dominantní postavení společnosti NIO na trhu možné riziko, protože spotřebitelé mohou volit tyto moderní náhražky namísto nákupu vlastních elektromobilů. NIO má však své oddělení, které usilovně pracuje na vytvoření co nejlepšího systému pro autonomní řízení.

11 Porterova analýza Lucid Motors

11.1 Stávající konkurenti

Hlavním konkurentem společnosti Lucid Motor je především Tesla. Ačkoli oba podniky poskytují technologicky přepracovaný zážitek z jízdy, každý z nich má dva cíle své existence. Model 3 dle webové stránky Tesly (42) byl dodán s cenovkou 40 000 dolarů, protože Tesla se nedávno snažila zpřístupnit svá vozidla běžnému uživateli.

Hlavním rozdílem mezi automobilkami je masová přizpůsobitelnost. Lucid dává zákazníkovi možnost nakonfigurovat si Lucid Air a následně si jej a vyzkoušet ve virtuální realitě ve 4K rozlišení. Pro ty, kteří si mohou dovolit z cenového hlediska řídit elektromobil Lucid, je to výsada. I když má Tesla vlastní síť fanoušků, nic není zaručeno a vzhledem k podobným demografickým údajům si zákazníci budou muset pravděpodobně vybrat mezi dvěma inteligentními automobilovými technologiemi.

Mezi další menší konkurenty patří i automobilky NIO a Volkswagen (43).

11.2 Potenciální konkurenti

V odvětví elektromobilů, kde působí společnost Lucid Motors, došlo v posledních letech k nárůstu nových hráčů, jako je společnost Rivian nebo Future Faraday. Založení nového podniku na výrobu elektromobilů však vyžaduje velké výdaje na výzkum a vývoj, výrobní kapacity, řízení dodavatelského řetězce a nabíjecí infrastrukturu. Společnost Lucid Motors si díky své špičkové technologii a špičkovým elektromobilům již v tomto odvětví vybudovala pozici, která by mohla sloužit jako překážka pro budoucí účastníky trhu (44).

11.3 Dodavatelé

Dva největší dodavatelé společnosti jsou jihokorejské společnosti LG Chem a Samsung SDI, kteří jsou již od 6.12.2016 hlavními dodavateli lithium-iontových bateriových článků, ze kterých si Lucid Motors vyrábí své elektrobaterie. Jsou to jediní dva dodavatelé článků pro vozidla Lucid Air a potenciálních dalších budoucích vozidel Lucidu (45).

Wolfspeed je dodavatel napájecích zařízení z karbidu, které jsou používány ve vozech Lucid Air. Díky nízkým spínacím ztrátám, minimálnímu odporu a vysoké hustotě výkonu přispívají výkonové moduly společnosti Wolfspeed k účinnosti a hustotě výkonu elektromotoru Lucid o hmotnosti 163 kg a výkonu 670 koní (46).

11.4 Kupující

Společnost Lucid Motors se zaměřuje na luxusní sektor, kde jsou zákazníci často méně citliví na cenu a více se zaměřují na speciální vybavení a vysoce kvalitní zážitky, které automobily Lucid Motors nabízejí. Jednotliví kupující mohou být v tomto segmentu cenově citliví, ale je to méně časté. Díky možnosti vyjednat množstevní slevy a výhodné podmínky na základě své kupní síly mají velcí provozovatelé vozových parků a společnosti, které nakupují velké množství vozidel, potenciál získat značnou vyjednávací páku. Kupující může od vyjednávání o lepších nabídkách se společností Lucid nebo od přechodu ke konkurenčním výrobcům odradit nutnost kompatibility s infrastrukturou a nabíjecí sítí.

11.5 Substituty

Vzhledem k tomu, že do rostoucího odvětví elektromobilů vstupuje více podniků, je na trhu více alternativ, které by mohly potenciálně odlákat zákazníky od společnosti Lucid Motors. Aby se toto riziko snížilo, musí se korporace odlišit tím, že zdůrazní své charakteristické vlastnosti, jako jsou špičkové technologie, skvělý výkon, bohaté vybavení, bezkonkurenční dojezd a požitky z jízdy.

Aby společnost Lucid Motors snížila přitažlivost konkurenčního zboží, musí neustále inovovat a být o krok napřed před konkurencí, pokud jde o design, dojezd, nabíjecí infrastrukturu a celkové zkušenosti zákazníků. Lucid Motors může vytvářet nové funkce a vylepšení, které odliší vozy od konkurence, a zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu investicemi do výzkumu a vývoje, udržováním pevných vazeb s dodavateli a využíváním svých technologických znalostí.

12 SWOT analýza Lucid Motors

12.1 Silné stránky

Hlavní silnou stránkou Lucidu je jejich velmi zkušený management ze společností Apple, Lotus a dalších firem v čele se CEO Peterem Rawlinsonem, který v minulosti zastával pozici viceprezidenta pro konstrukci vozidel Tesly a hlavního inženýra Tesly Modelu S.

Bezkonkurenční dojezd modelu Lucid Air 520 mil na jedno nabití a nižší cena, než u podobného elektromobilu Tesla Model S jsou dalšími dvěma výhodami společnosti. Zatímco cena Modelu S s dlouhým dojezdem začíná na 88 740 dolarech, základní model Air je k dispozici za 87 400 dolarů (47).

Následné využívání nejnovějších technologií pro výrobu vozidel je velký pozitivní efekt na výrobu kvalitních a spolehlivých vozidel, který může na stranu Lucidu přinést velké množství zákazníků.

Kromě toho podnik vytvořil propagační techniky s pomocí veřejného investičního fondu v Saúdské Arábii, aby mohl inzerovat v zemích, jako je Velká Británie nebo Švédsko. V současné době podporují myšlenku elektromobilů zaručující, že až bude Lucid Air připraven k sériové výrobě, bude mít podnik zdravou marži z prodeje.

12.2 Slabé stránky

Skutečnost, že kapacita baterií mnoha elektromobilů má stanovený dojezd, v rámci kterého vůz může jet, je jedním z problémů, se kterými se pravděpodobně setkáme při prodeji zboží pro Lucid Motors (48).

Lidé, kteří žijí ve vzdálených oblastech bez přístupu k elektrické energii, mohou v takové situaci zvolit vozidlo na fosilní paliva. Mezi tyto regiony patří chudé národy v Africe, kde je jen malé procento obydlí napojeno na státní rozvodnou síť. Ve srovnání s národy, jako je Švédsko nebo Anglie, nemusí mít tyto národy prosperující trh s elektromobily. Další potíž představuje skutečnost, že Lucid Motors nemusí efektivně fungovat v zemích s nízkými teplotami jako je sever Severní Ameriky a Kanada. Vysvětlením je, že baterie těchto vozidel potřebují k efektivnějšímu provozu teplou garáž (48).

V chladném podnebí se může baterie rychleji opotřebovávat, což zvýší náklady na výměnu během tří let. Vytvoření kvalitních a luxusních elektromobilů však vyžaduje velké finanční prostředky, takže většina z nich je při uvedení na trh drahá. V důsledku toho to má dopad na cíl společnosti získat širší trh, protože většina potenciálních zákazníků bude nadále upřednostňovat alternativní automobily na fosilní paliva, protože jsou cenově dostupnější.

12.3 Příležitosti

Po zahájení sériové výroby se společnosti Lucid Motors pravděpodobně podaří prodat velké množství kusů díky řadě prvků, které podporují příležitost společnosti na cílovém trhu. Jedním z prvků jsou ekologické problémy, které zřejmě vyvolávají vozidla poháněná fosilními palivy (49).

O elektromobily bude velký zájem, protože mnoho ekologů prosazuje ekologicky šetrné zdroje paliv. Celkové blaho a pohoda, které s sebou přináší čisté životní prostředí, znepokojují mnoho jedinců. Elektromobily, jak uvádí Buekers et al. (50), produkují extrémně málo nebo téměř žádné znečištění životního prostředí, což prospívá lidskému zdraví, protože lidé nedýchají znečištěný vzduch. O slibnosti elektromobilů svědčí i to, že vyžadují méně údržby než hybridní vozidla nebo vozidla na fosilní paliva (51).

Olej, kapalina do automatické převodovky, zapalovací svíčky, dráty a tlumiče výfuku jsou jen některé z nákladných položek údržby, které nejsou u běžného elektromobilu nutné (51). Mnoho spotřebitelů se pravděpodobně rozhodne pro tyto vozy, protože při tak nízkých nákladech na péči dochází k výrazným úsporám. Kromě toho většinu cílového trhu kupujících elektromobilů tvoří bohaté, průmyslově vyspělé země. Tyto národy mají spolehlivou a dostatečnou elektrifikaci, zejména ve venkovských oblastech, takže je korporace může plně využít, protože upřednostňuje praktický provoz těchto automobilů.

12.4 Hrozby

Zavedené společnosti, jako je Tesla, budou pro Lucid Motors představovat tvrdou konkurenci. Předpokládá se, že s takovým monopolem bude pro společnost Lucid Motor obtížné samostatně segmentovat významný trh. Aby mohla ovládnout podstatnou část trhu, musí přijmout více odlišných prvků, jako je nalákání zákazníků na luxus a kvalitu vozidel.

Kromě toho společnosti chvíli trvalo, než představila prototyp elektromobilu Lucid Air. Zatímco probíhá vývoj, ostatní podniky se zavedenými zdroji mohou výrobek okopírovat a uvést jej na trh dříve než Lucid Motors, což by poškodilo prodeje Lucid Air. Navíc vliv počasí může způsobit cyklické trendy v prodeji výrobků společnosti. Vzhledem k tomu, že se vozidlu nedaří v chladném podnebí, existuje možnost, že by prodej elektromobilů v tomto období klesl. Tento nevyzpytatelný aspekt prodeje může podniku ztížit budování zásadních metod pro zvýšení prodeje.

Vzhledem k obtížím s elektrifikací také není známo, jaká je budoucnost elektromobilů v rozvojových zemích. Většina zemí nemá plnou elektrifikaci. To znamená, že potenciální zákazníci z těchto zemí si nemohou koupit elektromobily Lucid Motors, protože by pro ně bylo nepohodlné je používat vzhledem k četnosti přerušování dodávek elektřiny.

LUCID MOTORS SWOT

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Luxusní automobily▪ Inovativní design▪ Zkušený management▪ Investoři▪ Dlouhý dojezd▪ Moderní technologie	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Prodáno pouze pár tisícovek kusů▪ Drahé automobily▪ Nová a neznámá firma▪ Zpožděná výroba▪ Velká konkurence
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Vytvoření nových pracovních pozic▪ Zaměstnání zajímavých lidí▪ Velké množství předobjednávek▪ Uvedení na burzu, možnost získat velký kapitál▪ Možnost expanze	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none">▪ EV trh není tak populární▪ Celní problémy s Čínou a Evropou▪ Vliv na finance koronavirové pandemie▪ Potřeba vzácných zdrojů na výrobu baterií▪ Žádné pokroky ve zlevnění baterie

Obrázek 13 - SWOT analýza Lucid Motors

13 SWOT analýza NIO

13.1 Silné stránky

NIO má řadu vlastností a rysů, které napomohly růstu automobilky v průběhu času. Jde o inovativní přístup k výměnám baterií elektrovozidel. Díky nim má NIO konkurenční výhodu oproti svým soupeřům na trhu, pokud jde o nabídku služeb, výhody pro tržní segment a efektivitu obchodního modelu (52).

Společnost je průkopnickým konstruktérem, výrobcem a prodejcem elektromobilů na čínském trhu vyšší třídy. Zkušenosti spotřebitelů s elektromobily jsou definovány špičkovými vlastními technologiemi společnosti NIO, obratným inženýrstvím a inteligentním propojením. Její jedinečné techniky nabíjení poskytují zákazníkům ochranu, protože jsou detailně propracované a obtížně kopírovatelné. Strategická partnerství se společnostmi jako jsou Bosch, Intel a CATL umožňují žádoucí změny a úspěch.

Podnik navíc vytváří trvalé vazby se svými zákazníky tím, že propaguje jedinečný a kompletní životní styl mobility. NIO disponuje manažerským týmem na nejvyšší úrovni v čele s generálním ředitelem William Li, talentovaným personálem a investorskou základnou.

13.2 Slabé stránky

Nedostatkem NIO je výroba automobilů s nízkou výdrží. Tato vozidla potřebují nepřetržité nabíjení, což může být v některých oblastech země náročné. Navzdory nárůstu počtu nových dobíjecích stanic pro automobily ve velkých městech, jako je Peking a Šanghaj, přetrvává v menších městech strašná nerovnováha mezi nabídkou a poptávkou.

NIO navíc postrádá vlastní výrobu automobilů. Všechny vozy NIO již od roku 2016 vyrábí čínský podnik JAC Motors. Třiletá smlouva mezi NIO a společností JAC Motors byla oficiálně prodloužena od 31. března roku 2021, kdy byla založena společná firma s názvem Jianglei, se základním kapitálem 500 milionů RMB, kterou ze 49 % vlastní NIO a z 51 % JAC. Nekvalitní výrobní linka společnosti JAC je velkou obavou zákazníků (53).

Prodloužení smlouvy se společností NIO bohužel svědčí o tom, že společnost NIO zatím nehodlá otevřít svůj závod. Vysoké provozní náklady, potíže s klíčovými technologiemi společnosti a nedostatečné rozlišení výrobků, jsou některé z hlavních nevýhod společnosti, což jsou interní proměnné, které má společnost pod kontrolou (54).

13.3 Příležitosti

Čína je nejlepším světovým trhem pro osobní vozidla. Kategorie prémiových vozů na tomto trhu vzrostla v letech 2017 až 2022 o 12,4 % a svou velikostí předčí sektory základní a střední třídy, předpovídá Orantos-Palomo et al (55).

V příštích pěti letech poroste trh SUV v Číně rychleji než trh celkový. Do konce roku 2022 se prodeje vozů zvyšovaly o více než 40 % ročně (55).

Společnost NIO se musí zaměřit na prémiovou kategorii vozů, aby využila růstový potenciál trhu. Naštěstí první dva modely společnosti, ES8 a ES6, cílí právě na trh prémiových SUV.

Příznivé předpisy pro elektromobily a silný závazek k rozvoji výzkumu a vývoje elektromobilů představují další dva tržní potenciály. Skutečnost, že Čína má značný nevyužitý trh s luxusními elektromobily, je v tomto ohledu velmi důležitá.

13.4 Hrozby

Hlavní překážkou společnosti NIO je konkurence na trhu. NIO musí v poslední době soupeřit s velkým počtem konkurentů kvůli zářné budoucnosti elektro automobilů. Konkurenti v podobě společnosti Tesla, která je jejich hlavním protivníkem, ale také novějších podniků, jako jsou Xpeng a Li Auto. Do odvětví elektromobilů pronikají také tradiční automobilky, jako je Toyota, s řadou polo (hybrid) a plně elektrických vozidel. Tuto konkurenci ovlivňuje lákavost trhu, dostupnost žádoucích odměn a vládní programy na podporu zavádění ekologičtějších zdrojů energie (56).

NIO musí řešit rizika a výzvy spojené s vytvářením a výrobou vysoce kvalitních automobilů, budováním úspěšných týmů, řízením očekávání spotřebitelů, zvyšováním výkonu vozidel a lákáním a udržováním talentovaných a zkušených pracovníků. Zákony se rychle mění, ale mění se i postoje veřejnosti k elektro automobilům. Potřeba elektrovozidel může v budoucnu ztratit na významu, pokud se lidé rozhodnou chodit pěšky nebo jezdit na kole z obavy o své zdraví. Když lidé potřebují auto, využívají služby sdílené jízdy, jako jsou Lyft a Uber. Budoucí prodejci výrobců elektromobilů tím mohou utrpět. Najít kvalifikované inženýry, marketéry a výkonné pracovníky, které by bylo možné zaměstnat, vyučovat a udržet, je náročné, protože organizace soutěží o ty nejneobyčejnější jedince na trhu.

NIO SWOT

SILNÉ STRÁNKY

- Portfolio produktů
- Inovativní přístup k bateriím
- Distribuce a dosah
- Silná finanční situace
- Automatizace výroby
- Diverzifikace pracovní síly
- Skvělý IT systém

SLABÉ STRÁNKY

- Menší vývoj než konkurence
- Vysoké zásoby (menší prodej)
- Pronajatý majetek
- Diverzifikace pracovních sil
- Malý průzkum trhu
- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Vysoké pracovní zatížení

PŘÍLEŽITOSTI

- Internetové prodeje
- Technologický vývoj
- Vysoká populace Číny
- Míra inflace v Číně je nízká
- Ekologická vládní kampaň
- Snížení daňových sazeb
- Cestovní ruch

HROZBY

- EV trh není tak populární
- Technologický vývoj konkurence
- Pokles počtu dodavatelů
- Noví účastníci na trhu
- Volatilita směnového kurzu
- Kolísající úrokové sazby
- Růst cen energií

Obrázek 14 - SWOT analýza NIO

14 Business model canvas Lucid Motors

14.1 Zákaznické segmenty

Rozhodnutí potenciálního zákazníka o koupi může být více ovlivněno psychografické nebo demografické segmentace.

Psychografické údaje zákazníka mají následující vlastnosti nebo charakteristiky, které jsou jedním ze segmentů jedinců nebo skupin, které mají zájem o koupi jednoho z prémiových vysoce výkonných sedanů společnosti Lucid Motor:

- Jezdí luxusním vozem nejen kvůli přepravě, ale i kvůli zážitkům.
 - Projevuje určitý druh technologické touhy
 - Uvažuje o ekologičtějších alternativách
 - Touží po úplné personalizaci funkcí a technologií vozidla
 - Těží z autonomie
 - Usiluje o inovace
- (57)

Další demografickou skupinou klientů, která má zájem o koupi vozidla od společnosti Lucid Motors, jsou ti, kteří vlastní více než jednu nemovitost a splňují další níže uvedená kritéria:

- Bydlí ve velkém městě
 - Generuje roční příjem vyšší než 100 000 USD
 - Věk mezi 25 a 50 lety
 - Má málo dětí nebo nemá žádné
- (57)





14.2 Hodnotová nabídka

Největší lákadlo ke koupi vozidla společnosti Lucid Motors je bezkonkurenčně nejdelší dojezd na jedno nabití baterie. Dle EPA (Agentura pro ochranu životního prostředí v Americe) porovnání elektro automobilů, je Lucid Air v konfiguraci Dream Edition na prvním místě s dojezdem 520 mil. Porazil tak konkurenci v podobě Tesly modelu S (58).



Obrázek 15 - Porovnání vozidla Lucid Air s konkurencí (58)

Lucid má v nabídce čtyři modely Lucid Air Dream Edition, Grand Touring, Touring a Pure. Rozdíl je v maximálním výkonu, ceně, délce dojezdu a rezervačního poplatku. To vše je vidět na obr.16. Koncept auta však zůstává stále stejný a vše se identifikuje jako jeden model (26).

				
	Dream Edition	Grand Touring	Touring	Pure
Horsepower ¹⁾	1,080 hp	800 hp	620 hp	480 hp
Range ¹⁾	Projected >500 mi.	Projected >500 mi.	Projected >400 mi.	Projected >400 mi.
Cost ²⁾	\$169,000 inclusive	From \$139,000	From \$95,000	From \$77,400
Reservation Payment ³⁾	\$7,500	\$1,000	\$1,000	\$300

Obrázek 16 - Možné konfigurace Lucidu Air (26)

14.3 Kanály distribuce

Automobilka dostává své vozidla zákazníkům aktuálně přes dva distribuční kanály. Jedna z možností je online konfigurátor, kde si zákazníci mohou nakonfigurovat svůj vlastní elektromobil od úplného začátku a na konci konfigurace se i virtuálně podívat na svůj vytvořený kus. Ke dni 21.2.2021 bylo přes tento konfigurátor zarezervovaných přes 28 000 vozidel s celkovým potenciálním výnosem 2,7 miliardy dolarů (59).

Druhá možnost je přes síť studií tzv. Lucid Studios, kde se zákazníci mohou ptát na dotazy ohledně vozidel, vyzkoušet si materiály používané v interiéru nebo si vizuálně prohlédnout barvy, které Lucid nabízí. Je zde možnost i konfigurace nebo přímá koupě vozidla. Následně je zde i vysvětlena celá technologie vozidla. Tyto studia se nachází po celé Americe, tak jsou již i místa v Evropě, konkrétně v Oslu, Hilversumu, Mnichově nebo Ženevě (59).

Celkový počet studií bylo ke dni 18.3.2023 zřízeno 40 a z toho je 35 v Americe. Tyto studia slouží i jako servisní centra. (60).



Obrázek 17 - Mapa poboček Lucid Motors (59)

14.4 Vztahy se zákazníky

Automobilka si zakládá na velmi osobním přístupu ke každému zákazníkovi. Nabízí širokou škálu služeb jako jsou odborníci, kteří jsou ochotni odpovědět na jakýkoliv dotaz prostřednictvím emailu, živého chatu v konfigurátoru nebo telefonicky 24 hodin denně každý den. Velká síť autorizovaných prodejců a servisů po celém světě zaručuje rychlý a efektivní servis vozidel (61).

Mezi hlavní body pro skvělý vztah se zákazníky patří záruka. Záruka automobilky na vozy je na 4 roky nebo 80 000 km. To je však základní záruční doba. Vše je u automobilky na domluvě a lze si vyjednat prodloužené záruční nebo servisní smlouvy pro maximální komfort zákazníka. Pokud však nastane závada na vozidle a jedná o menší závadu, dokáží ji technici Lucidu opravit na dálku. (62).

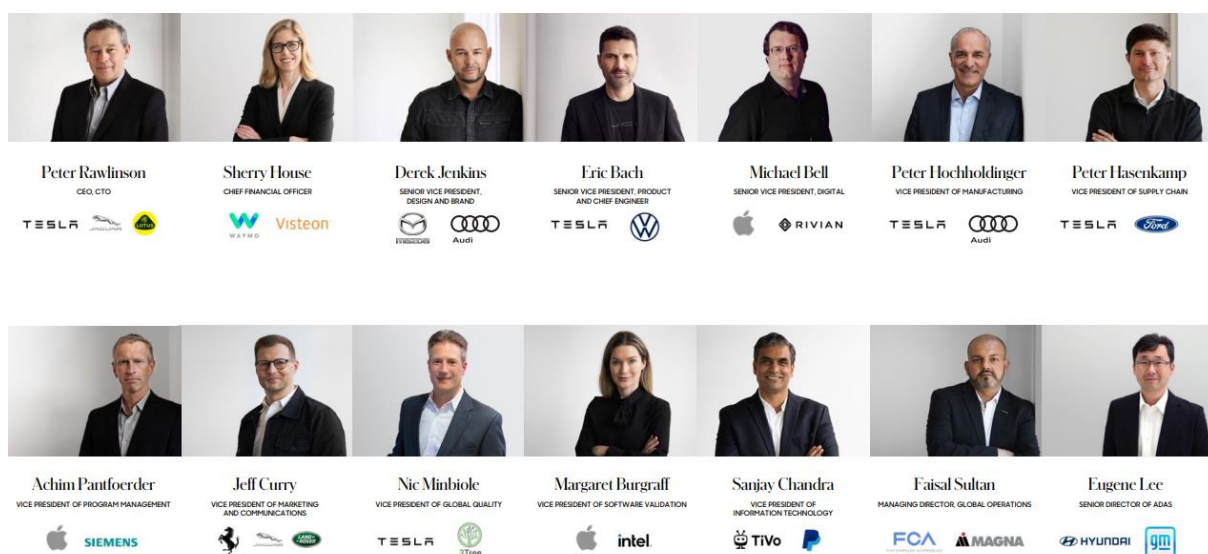
Společnost Lucid Motors se zajímá o své zákazníky také na sociálních sítích. Snaží se o velmi přátelskou a aktivní komunikaci prostřednictvím sociálních sítí a také pomocí pravidelných newsletterů. Je velmi nakloněna svým zákazníkům a naslouchá jim. Snaží se vyhovět všem svým zákazníkům a zlepšovat své produkty, služby a aktualizace softwaru na základě zpětné vazby od uživatelů.

14.5 Zdroje příjmů

Jakožto startup automobilka má hlavní příjem a zatím jediný příjem z prodeje svého jediného modelu Lucid Air. Za rok 2022 korporace vyrobila v arizonském závodě 7 180 vozidel a na prodej šlo 4 369 vozidel s celkovým ročními výnosy v hodnotě 608,2 milionů dolarů (22).

14.6 Klíčové zdroje

Klíčovým zdroji pro společnost je zkušený management jako je Eric Bach (Senior viceprezident pro produkty a hlavní inženýr) se zkušenostmi z automobilek Tesla a Volkswagen, Derek Jenkins (Senior viceprezident pro design a značku) se zkušenostmi z Mazdy a Audi a další (viz. obr. 18) v čele s Peterem Rawlinsonem jakožto CEO Lucidu Motors (26).



Obrázek 18 - Management společnosti Lucid Motors (26)

Lucid vlastní 361 globálních patentů. Nejvíce jich zaregistroval v roce 2014. Toho roku si Lucid přivlastnil 106 vynálezů. Nejlepším patentem z pohledu citací v odborných člancích je patent s číslem US20090206841A1, který se zabývá Inteligentním systémem řízení baterií odolný proti poruchám (63).

Pojedná o systému monitorování bateriových sad pro monitorování většího počtu bateriových modulů v bateriové sadě, to vše za účelem předcházení jednotlivým poruchám (64).

V poslední řadě také nové a inovativní technologie, kterými disponuje továrna v arizonské poušti. Například Lucid dokázal zmenšit své pohonné jednotky a zvýšit její účinnost, aby opět byla konkurenčně nejlepší.

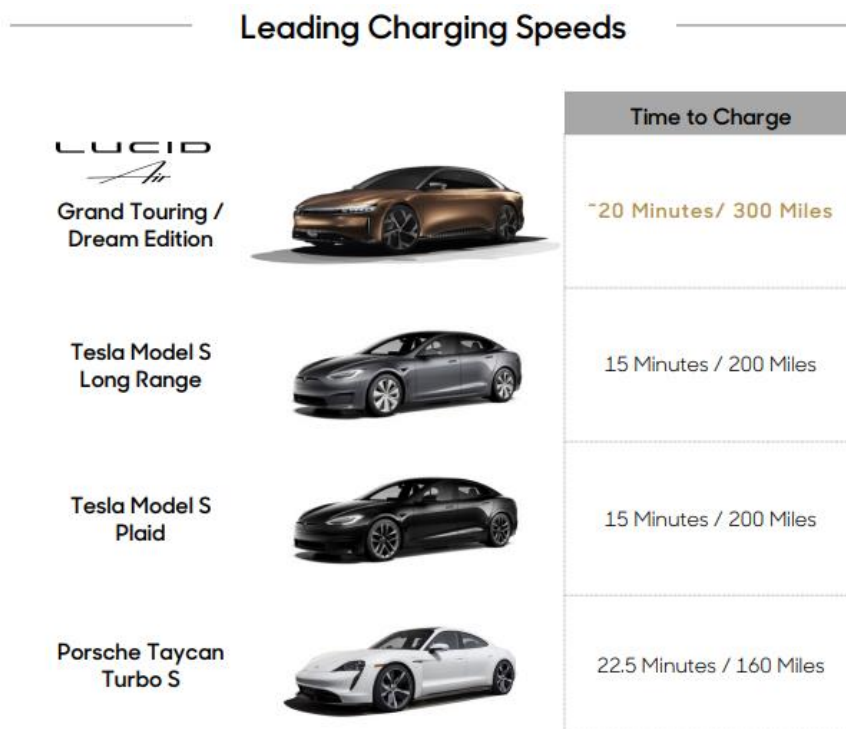
A také vyvinout nové komponenty díky inovativním technologiím pro ultrarychlé nabíjení. Lucid tak dokáže za 20 minut nabít své vozidlo na dojezd 300 mil (26).

14.7 Klíčové aktivity

Hlavní klíčová aktivita automobilky je prodej a výroba automobilů, a to včetně všech inovací a technologických úprav. S tím se pojí i silné zaměření na nové lepší baterie, která nebude potřebovat pro svou výrobu tolik lithia jako doposud. Spolupráce s automobilkami na výrobě nových patentů a technologických vylepšení a následné hledání nového kapitálu pro zlepšení dosavadních výrobních linek a pro stavbu nových infrastrukturních zařízení (26).

14.8 Klíčová partnerství

Nejdůležitější spolupráce Lucid navázal s jihokorejskými společnostmi LG Chem a Samsung SDI. Korporace podepsala dne 6.12.2016 se společností LG Chem dohodu o dodávkách lithium-iontových bateriových článků, ze kterých si Lucid Motors vyrábí své elektrobaterie. Tyto články mají speciální patentovou chemii, která byla vyvinuta ve spolupráci s Lucidem (65).



Obrázek 19 - Porovnání rychlosti nabíjení s konkurencí Lucid motors (26)

Dřívěji toho dne, tedy 6.12.2016 společnost vydala prohlášení o strategickém partnerství se společností Samsung SDI v oblasti dodávek bateriových článků. Podobně jako u dohody s LG Chem se společnost podílela na vývoji lithium-iontových článků pro první vozidlo společnosti Lucid. Výroba těchto článků byla zahájena v roce 2018. Významné je, že tento společně vyvinutý článek dosahuje průlomové tolerance vůči opakovanému rychlonabíjecí. (66).

Rozdílné výkonnostní vlastnosti, které jsou k dispozici u obou dodavatelů článků, poskytují společnosti Lucid maximální flexibilitu při výběru nejlepšího článku pro každou aplikaci.

Jelikož Lucid Motors nedisponuje svými vlastními stanicemi a nabíječkami pro nabíjení je další partnerství s americkou společností Electrify America (EA) velmi potřebné. EA stojí za výstavbou přes 700 rychlodobíjecích stanic a 3200 nabíječek pro elektromobily v celé Americe (49). Dohoda je domluvena na 2 roky neomezeného a bezplatného nabíjení pro vozidla Lucid Air, která jsou zakoupena nebo zarezervována do 30. června roku 2023. Společnost Electrify America nabízí nabíjení až o výkonu 350 kW (67).

Lucid má také mnoho partnerství a dodavatelů třetích stran, které se snaží splnit technologické požadavky Lucidu. Patří do nich společnosti Continental, Bosch, Valeo, Cogent, Quanta, Robosense, Via, Primax, Eletrobit, Here, Ublox, Renesas, Blackberry, Qt a DSP Concepts (68).

14.9 Náklady

Náklady společnosti jsou viditelné v ročních finančních výkazech. Celkové náklady jsou v hodnotě 3,2 miliardy dolarů. Celkové náklady se skládají ze tří složek:

- Náklady na výnosy – 1,65 miliardy dolarů
- Výzkum a vývoj – 0,8 miliardy dolarů
- Prodejní, všeobecné a administrativní náklady – 0,7 miliardy dolarů

Oproti minulému roku je to nárůst o více než dvojnásobek. Za rok 2021 byly náklady společnosti Lucid Motors ve výši 1,5 miliardy dolarů (22).

15 Vyhodnocení a doporučení Lucid Motors

Automobilka má stanovenou vizi ve výrobě luxusních a kvalitních elektrovozidel s nejdelším dojezdem na trhu. Společnost chce, aby vlastnění Lucidu Air byla výsada a nebyl to pouze prostředek na přepravu z bodu A do bodu B, nýbrž také zážitek a místo odpočinku.

Lucid Motors má velmi dobrý „základ“ pro vybudování velké korporace. Spojením velmi zkušeného managementu a inovativní technologie zaručí kvalitu a pohodlí vozidel, společně s dalšími konkurenčními výhodami jako je dojezd 520 mil Lucidu Air Dream Edition. Korporace je v horší finanční situaci z důvodu dostavby první části továrny. To se ukázalo ve struktuře nákladů, kde jsou náklady velmi vysoké, přestože prodali necelých 4 400 vozidel. Velký nedostatek je v aktuálních výrobních kapacitách. Dle Lucidu by se měl rok 2023 stát převratným a měla by začít menší sériová výroba v rozmezí 10 000 – 14 000 kusů vozidel.

Partnerství s Electrify America je jeden z nejlepších kroků společnosti. Electrify America má své nabíječky po celé Americe a zákazníci tak nebudou mít problém s nalezením místa pro dobití svého elektromobilu. To se projeví i na vztahu se zákazníky, kteří nebudou muset hledat specifické nabíječky Lucid Motor.

Doporučení pro automobilku je v pokračování vývoje inovativních technologií. Konkrétněji na prohloubení konkurenční výhody v podobě dojezdu elektrovozidel. To přinese společnosti další přidanou hodnotu. Zaměřit se na rozšiřování prodejn a reklamních míst směrem do Evropy, pro zviditelnění značky v evropských státech. Udržení svých klíčových partnerů jako je LG Chem a Samsung SDI pro dosažení cíle na zmenšení obsahu lithia v bateriích. Hledání způsobů, jak snížit náklady, ale zachovat kvalitu a pohodlí vozidel. Následně tlačit nejvíce na co nejrychlejší zavedení sériové výroby elektrovozidel Lucid Air. V poslední řadě udržet si stálou cenovou hladinu, pro dosažení unikátnosti v podobě vlastnění vozidel Lucid Motors, přestože se tím mohou snížit příjmy společnosti.

16 Business model NIO

16.1 Zákaznické segmenty

Rozhodnutí potenciálního zákazníka o koupi může být více ovlivněno psychografické nebo demografické segmentace.

Zákazníci, kteří mají zájem o koupi některého z vysoce výkonných sedanů NIO, spadají na základě psychografických údajů do jedné z následujících kategorií:

- Chtějí kvalitní až luxusní vůz nejen kvůli přepravě, ale i kvůli zážitkům.
- Projevuje určitý druh technologické touhy a jsou technologicky zdatní
- Uvažuje o ekologičtějších alternativách
- Touží po úplné personalizaci funkcí a technologií vozidla
- Chtějí být průkopníky v oblasti autonomie
- Usiluje o inovace
- Hledají náhradu za městskou dopravu

Další demografickou skupinou klientů, která má zájem o koupi vozidla od společnosti NIO jsou ti, kteří vlastní více než jednu nemovitost a splňují další níže uvedená kritéria:

- Bydlí ve velkém nebo dobře elektrifikovaném městě
- Generuje roční příjem vyšší než 80 000 USD
- Věk mezi 25 a 50 lety

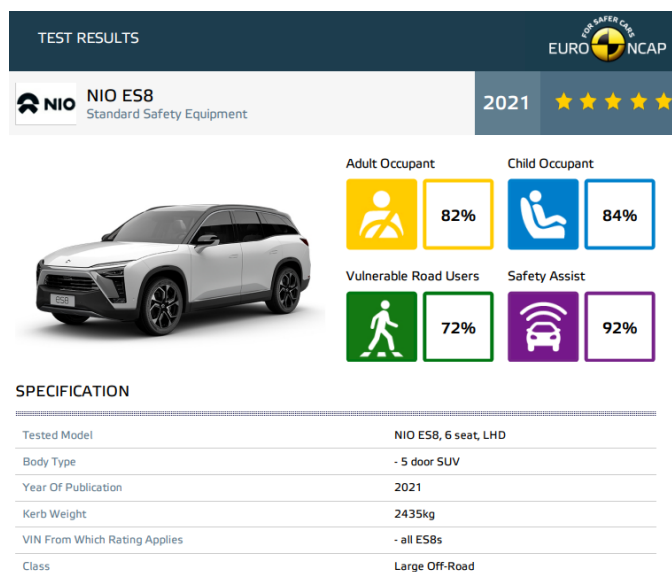
16.2 Hodnotová nabídka

Největší lákadlo společnosti je technologie Power Swap. Power Swap umožňuje kompletní vyjmutí vybité baterie a nahrazení nové plně nabitou baterií. Zákazník ušetří čas nebo se vyhne čekání 10, 20 nebo více minut na dobítí baterie v nabíječce, pokud zajede do Power Swap stanice, kdy konstrukce elektromobilů NIO umožňuje vyměnit vybitou baterii za plně nabitou přibližně za dvě až tři minuty (36).

Také obchodní model BaaS (Battery-as-a-Service), díky kterému mají zákazníci možnost zakoupit vozidlo bez baterie velký přínos pro zákazníky. Zákazník si zakoupí vozidlo bez akumulátoru. Ve stanicích Power Swap si mohou akumulátor vypůjčit. S tím se však pojí měsíční poplatek ve výši. akumulátoru platí měsíční poplatek 140 dolarů. S touto službou dostanou i slevu na koupi vozidla v hodnotě 10 000 dolarů (70). Za tento technologický business model získala automobilka 10.5.2021 ocenění za nápady, které mění svět (World Changing Ideas awards) (71).

Velkou přidanou hodnotou je velké množství stanic pro výměnu baterií, rychlodobíjecích stanic a nabíječek. K datumu 31. prosince 2022 má NIO přístup k více než 1,01 milionu dobíjecích stanic třetích stran po celém světě, dále k 1 315 stanicím pro výměnu baterií, 6 209 dobíjecím stanicím, 7 159 cílovým dobíjecím stanicím (72).

Nezapomíná se ani na bezpečnost, kde společnost získala pro první automobil ES8 plný počet hvězd (obr.20), což znamená, že je elektro automobil ve výborné bezpečnostní skupině (73).



Obrázek 20 - Euro NCAP NIO ES8 (73)

16.3 Kanály distribuce

Distribuce společnosti je velmi rozsáhlá. Jedním ze způsobů, jak se seznámit s vozidly NIO je pomocí NIO aplikace. Aplikace také umožňuje zarezervování zkušební jízdy, možnost on-line chatu s pracovníky, nebo pokud již zákazník vlastní NIO vozidlo, může zde sdílet data a pocity z vlastnění vozu (74).

Následně pomocí prodejních míst s názvem NIO House. Slouží pro prezentaci značky poskytují zákazníkům možnost prohlídky či testovací jízdy vozů. Společnost má zájem o to, aby se u nich zákazník cítil jako doma, a proto je každý NIO House vybaven i kavárnou, knihovnou a výstavami uměleckých děl, pro maximální pohodlí a spokojenost zákazníka. Tato místa také informují zákazníky o tom, jak elektromobilita funguje a jak se pracuje s inovativní technologií (75). Nacházejí se v různých městech v Číně (Peking, Šanghai, Wuhan atd.), a v Evropě se již dočkala svého prvního NIO Housu v Německu a Norsku. Celkově je těchto NIO House sídel 125 (76).

NIO má i své menší showroom s názvem NIO Space. Zde si zákazníci mohou prohlédnout všechny řady vozů do posledních detailů. Dozví se i jak fungují servisy vozidel, dobíjení baterií nebo pro NIO specifické výměny baterií. Provádí se zde mnoho akcí, workshopů a prezentací s cílem zapojit do těchto aktivit i samotné zákazníky NIO, aby se vytvořila co největší přátelská atmosféra a značka tak dostala od zákazníků nejlepší zpětnou vazbu na jejich produkty a celkové počínání značky. K datu 3.11.2021 vlastní korporace 319 takovýchto showroomů (77).

Online prodej na stránkách automobilky je samozřejmostí. Pomocí konfigurátoru si zákazník může navolit veškeré potřebné komponenty do svého vozidla a následně na konci konfigurace si může vozidlo virtuálně prohlédnout.

16.4 Vztahy se zákazníky

Jak bylo zmíněno v předchozí části, tak si NIO velmi zakládá na osobním přístupu ke každému zákazníkovi a vysokém standartu služeb. Při výběru auta si zákazníci mohou vybrat, který z pracovníků je jim nejsympatičtější a s tím řešit podmínky obchodu a veškeré záležitosti ohledně elektromobilu a smlouvy. Velmi se osvědčily komunitní akce v NIO Spacech, kde si zákazníci i potencionální kupci mohou auta vyzkoušet a následně mohou získat cenné informace od již stávajících majitelů vozů, co vše se jim u automobilů líbí a co ne. Domlouvají se zde výlety a podobné akce. NIO má svou zákaznickou podporu 24 hodiny 7dní v týdnu, kde je pracovník vždy ochoten odpovědět na jakýkoliv dotaz pomocí e-mailu, telefonu nebo chatu na webových stránkách (78).

K elektromobilům patří i elektro nabíječky a těch NIO aktuálně vlastní přes 5 700 po celé Číně, proto se zákazníci nemusí bát vyjet na delší trasy. Nabíjení probíhá velmi rychle, kdy si zákazník doplní 80% kapacity baterie během půl hodiny (79).

16.5 Zdroje příjmů

Automobilka má hlavní a největší příjem z prodeje svých elektrovozidel a s tím spojené služby typu modernizace baterií, poskytování úvěrů na automobily a další. Za rok 2022 prodala společnost 122 486 vozidel s celkovým výnosem 7,1 miliardy dolarů. To je nárůst o 42 % oproti minulému roku, kdy byl celkový výnos korporace 5 miliard dolarů (80).

Dále příjmy ze správy majetku, administrativní podpory, služeb výzkumu a vývoje a služeb výkupu baterií BaaS ve výši 17 milionů dolarů, což je roční vzestup o 112 % oproti minulému roku, kdy tyto příjmy činily pouze 8 milionů dolarů (80). Prodej nabíjecích stanic do domácností vynesl automobilce příjem ve výši 58 milionů dolarů. Jedná se o meziroční nárůst o 27 %.

16.6 Klíčové zdroje

NIO se pyšní velkému množství konstruktérských a designových expertů v čele se zakladatelem Bin Li, který v letech 2010 až 2020 působil jako předseda představenstva společnosti Bitauto Holdings Limited, bývalé společnosti vedené na newyorské burze a předního poskytovatele automobilových služeb v Číně (81).

K roku 2023 má NIO zalistováno 978 patentů, kdy 525 z nich se stále aktivní. Tyto patenty využívají ve svých pracích společnosti jako je Walmart, Intel nebo Toyota. Nejlepším patentem z pohledu citací v odborných člancích je patent s číslem US20170140603A1, který se zabývá komunikačním a řídicím systémem pro více vozidel (82).

Patent pojednává o základním systému řízení s databází, komunikačním modulem a analytickým modulem připojeným k jednomu nebo více vozidlům vozového parku, analytickému modulu a databázi, který je navržen tak, aby umožnil jednomu nebo více vozidlům vozového parku přijímat servisní služby (83).

16.7 Klíčové aktivity

Není žádným překvapením, že hlavními aktivitami společnosti je vývoj a výroba automobilů. NIO hledá způsoby, jak být co nejvíce inovativní a s inovací tak přinést zajímavý design spojený

s výkonem a pohodlím. Minulý rok vydali na vývoj a výrobu 1,6 miliardy dolarů, což je 118 % zvýšení nákladů oproti minulému roku (84).

Dále společnost NIO intenzivně pracuje na rozšíření dobíjecích stanic co nejvíce po čínském území a také na vybudování stanic pro výměnu baterií (72).

Klade velký důraz na kvalitní marketing, aby se značka samovolně dostávala do povědomí lidí v Číně, což by mělo mít za následek zvýšenou návštěvnost jejich NIO Housů nebo NIO Spaců. Tím si společnost buduje velmi silnou značku.

16.8 Klíčová partnerství

Nejvýznamnějším partnerem společnosti je čínský výrobce baterií CATL. Smlouvu o strategickém partnerství podepsali 17. ledna 2023 senior viceprezident společnosti NIO Alan Zeng a výkonný prezident divize osobních vozidel společnosti CATL Wei Zhu. Pětiletá dohoda stanoví, že CATL se stane jediným dodavatelem baterií společnosti NIO na následujících pět let, stejně jako společný vývoj sofistikovanějších bateriových technologií (38).

Společnost CATL vlastní 30 % celosvětového trhu s bateriemi a 50 % trhu v Číně.

Dalším klíčovým dodavatelem je německá skupina Bosch. Všechny elektronické díly automobilky, včetně elektromechanického posilovače brzd iBooster, řídicích systémů, senzorů a asistenčních systémů řidiče, dodává společnost Bosch. Budoucí modely NIO budou využívat tyto komponenty, které se budou teprve vyvíjet. Dne 9. července 2018 byla dohoda podepsána za přítomnosti čínského premiéra Li Keqiang a německé kancléřky Dr. Angely Merkelové (40).

Xpeng je čínská automobilka, která je považována za konkurenta společnosti NIO. Avšak navzdory konkurenci, spolu s NIO od 11.12.2019 spolupracují. Spolupracují na sdílení dat a know-how v oboru autonomního řízení a následně i vývoji autonomního softwaru. Podílí se i na vývoji dobíjecí infrastruktury, aby si automobilky mohli navzájem nabíjet svá auta na stejných dobíjecích stanicích a náklady se tak rozdělili mezi obě společnosti. (85)

Poslední významná spolupráce je s firmou Qualcomm na bázi vývoje a implementace nových technologií pro elektromobily. Hlavní náplní spolupráce je poskytování firmě NIO technologie pro bezdrátové dobíjení, která umožňuje dobít automobil bez nutnosti připojení kabelu k automobilu. Pouze stačí najet na plošinu, která začne elektromobil bezdrátově nabíjet (86).

16.9 Náklady

Náklady společnosti jsou viditelné v ročních finančních výkazech. Celkové náklady jsou součtem celkových nákladů na prodej a celkových provozních nákladů. Celkové náklady jsou tak v hodnotě 9,4 miliardy dolarů. Náklady jsou složeny:

- Prodej vozidel – 5,7 miliardy dolarů
- Ostatní tržby – 0,7 miliardy dolarů
- Náklady na prodej celkem – 6,4 miliardy dolarů

- Výzkum a vývoj – 1,6 miliardy dolarů
- Prodejní, všeobecné a administrativní náklady – 1,5 miliardy dolarů
- Ostatní provozní výnosy – 0,08 miliardy dolarů
- Provozní náklady celkem – 3 miliardy dolarů

Je to nárůst nákladů oproti minulému roku 2021 skoro dvojnásobný. Minulý rok činily celkové náklady 5,7 miliardy dolarů. Vše důsledkem vyššího prodeje vozidel, kdy NIO za rok 2022 prodalo 122 486 vozidel, což je meziroční nárůst o 34 % (80).

17 Vyhodnocení a doporučení NIO

Čínský výrobce elektromobilů NIO patří se 122 486 prodanými vozidly za rok 2022 mezi největší automobilky v Číně. Vizí je dodávat vysoce kvalitní a inovativní elektromobily s přijatelnou cenou. Vozidla NIO jsou dle Euro NCAPu velmi bezpečná i přes pochybnosti zákazníků o spolupráci se společností JAC. NIO je jedním z vůdců elektromobility v Číně. Společně s velmi agresivním marketingem lze očekávat velkou expanzi společnosti do Evropy. Nevýhoda celé expanze však budou vysoké náklady na NIO nabíječky. NIO nabíječky mají svůj specifický tvar, kterým Evropa nedisponuje.

Zákazníci mají velmi přátelský pocit ze značky. Díky NIO House a NIO Space se drží komunita při sobě a vytváří tak velmi dobrý obrázek firmy. Vynikajícím krokem společnosti bylo vymyšlení modelu BaaS, díky kterému získají v budoucnu s přibývajícím zájmem o elektromobily bonusové příjmy.

Doporučení spočívá v zachování své vize k elektromobilům a zůstat u své technologie vyměnitelných baterií. Nadále pracovat na vývoji autonomních vozidel a pokračovat ve velké expanzi značky. Zamyšlení se nad výměnou konektorů pro nabíjení, aby vozidla NIO byla celosvětově kompatibilní. Zachování stejného přístupu k zákazníkům z důvodu dobrého mínění o značce.

18 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat společnosti Lucid Motors a NIO pro vytvoření business modelu canvas, mezi vedlejší, neméně důležité cíle patřila analýza PEST, SWOT a Porterova. V rámci práce byla provedena rešerše literárních a internetových zdrojů. Na jejich základě byly popsány teoretické poznatky z oblasti situačních analýz a podnikatelského plánu s konkrétním zaměřením na business model canvas. K hlavním zjištěním práce patří charakteristické znaky a kompetence společností, které odhalili jejich skutečný stav a význam. PEST a Porterova analýza odhalila faktory a vlivy ovlivňující činnost společností, ale také nedostatky a příležitosti ke zlepšení. Analýza business modelu canvas odhalila klíčové segmenty, o které se společnosti opírají, klíčové činnosti, náklady, příjmy, zdroje a další důležitá zjištění o fungování modelu podnikání. Kromě analýzy business modelu a jeho prostředí bylo cílem také doporučení pro společnosti, které by měli zlepšit jejich postavení na trhu s elektromobilitou. Doporučení jsou jednoduchá a poměrně snadno a rychle realizovatelná. Věřím, že tyto doporučení pomohou společnostem NIO a Lucid Motors vyřešit zjištěné nedostatky a zajistí tak větší obnosy příjmů do dalších let. Reálný přínos bakalářské práce se bude odvíjet od skutečného využití zjištění, vyplývajících z analýzy, a aplikace navrhovaných doporučení, nebo inspirace z nich plynoucích. Věřím, že provedené analýzy a navrhované doporučení poslouží k praktickému využití, zlepšení vztahů a procesů a úspěšnému rozvoji společností.

19 Knižní zdroje

BEDNÁŘOVÁ, P., A. KOCOUREK a J. KRAFT. *Ekonomie I.* 3. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-7372-415-3

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing.* Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing.* Praha: Grada, 2004. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení.* Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008 Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: Principy a nástroje. 1. vyd.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.* V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, v edici EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu.* V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada Publishing, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

LESÁKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. V Bratislavě: Sprint 2, 2014. ISBN 9788089710072

BEDNARČÍK, Zdeněk. Strategický marketing. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2007. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-436-2.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. Učebnice. ISBN 978-80-244-2281-7.

VEBER, J. et al. MANAGEMENT: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press. Praha, 2009. 2. vydání. ISBN 978-80-7261-200-0

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

ORLÍK, Tomáš, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Jitka SRPOVÁ. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

REIS, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. ISBN 03-078-8789-8

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. Přeložil Stanislav SPANILÝ, přeložil David VOLNÝ, přeložil Veronika ŽBELOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

20 Internetové zdroje

- (1) ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT analýza: Jak a hlavně proč ji sestavit. [Online] 2011. [citace: 14.7.2023.] Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>.
- (2) KNESEL, Jiří. Co je startup? [Online]. 2012 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>
- (3) COWAN, ALEX. The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy [online]. 2016 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- (4) MAŠEK, František. První elektromobil překonal stovku už v předminulém století [Online]. 2020 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.tipcars.com/magazin/nase-tema/prvni-elektromobil-prekonal-stovku-uz-v-predminulem-stoleti.html>
- (5) AUTO EXPRES TEAM. History of the electric car: from the first EV to the present day. [Online]. 2020 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.autoexpress.co.uk/car-news/electric-cars/101002/history-of-the-ev-from-the-first-electric-car-to-the-present-day>
- (6) DANYLOV, Oleg. The Tesla Roadster of the first generation (2008–2012) unexpectedly became a collectible car [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://mezha.media/en/2022/11/02/the-tesla-roadster-of-the-first-generation-2008-2012-unexpectedly-became-a-collectible-car/>
- (7) LUCID GROUP, Inc. Introducing Lucid Motors [online]. 2016 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/stories/introducing-lucid-motors>
- (8) LUCID GROUP, Inc. LUCID SPAC FAQ [online]. 2021 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/static-files/aa056567-d620-4e5b-921e-38a883f7ac43>
- (9) ELEKTREK. Lucid Motors: The past, present, and future of the EV automaker [online]. 2016 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <https://electrek.co/guides/lucid-motors/>
- (10) LUCID GROUP, Inc. Gravity [online]. 2023 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/future-models>
- (11) RESEARCH, Cavenagh. Lucid Group: The Risk/Reward Is Attractive Now [online]. 2023 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <https://seekingalpha.com/article/4571679-lucid-group-risk-reward-attractive>
- (12) YIELD, Pacifica. Lucid Motors: Darwinism Is Eating EV Manufacturers [online]. 2022 [citace: 14.7.2023]. Dostupné z: <https://seekingalpha.com/article/4524267-lucid-motors-darwinism-is-eating-ev-manufacturers>
- (13) LUCID GROUP, Inc. Lucid Announces Fourth Quarter and Full Year 2022 Financial Results [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/node/8376/pdf>
- (14) MEEMI, Oliver. Introducing NIO [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.investorinsights.asia/post/introducing-nio>
- (15) RESEARCH, JR. Don't Fear the weakness in China's economy [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://seekingalpha.com/article/4535441-nio-buy-this-pullback>

- (16) SEREDA, Danil. NIO Struggles to adapt to changing market [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://seekingalpha.com/article/4593671-nio-struggles-adapt-changing-market-realities>
- (17) CONSTABLE, Kyle. Duff reintroduces legislation to allow direct sale of electric cars [Online]. 2016 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ctmirror.org/2016/02/09/duff-reintroduces-legislation-to-allow-direct-sale-of-electric-cars/>
- (18) LUCID GROUP, Inc. Lucid Announces \$1.0B Revolving Credit Facility [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/news-releases/news-release-details/lucid-announces-10b-revolving-credit-facility/>
- (19) EVROPSKÁ KOMISE. Zelená dohoda pro Evropu [Online]. 2016 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs
- (20) TRADINGECONOMICS, United States Inflation Rate [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>
- (21) FEDERAL RESERVE SYSTÉM. Policy Tools [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/openmarket.htm>
- (22) LUCID GROUP, Inc. QUARTERLY REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1811210/000162828023016405/lcid-20230331.htm>
- (23) BUREAU OF LABOR STATISTICS. Employment Situation Summary [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.bls.gov/news.release/empsit.nr0.htm>
- (24) SIMILARWEB. lucidmotors.com [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/lucidmotors.com/#overview>
- (25) CENSUS BUREAU. QuickFacts [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045222>
- (26) LUCID GROUP, Inc. Investor Presentation [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/static-files/4b5537f8-4529-4bb4-8572-0eb2c41b3063>
- (27) BHANDARU, Kshitija. Nio Motors (NYSE: NIO) Has Chinese Government Support: But Do The Risks Outweigh The Benefits? [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nasdaq.com/articles/nio-motors-nyse:-nio-has-chinese-government-support:-but-do-the-risks-outweigh-the>
- (28) HANCOCK, Tom. How China's communist officials became venture capitalists [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.japantimes.co.jp/news/2022/02/07/business/china-communist-venture-capitalists/>
- (29) TRADINGECONOMICS. China Inflation Rate [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/china/inflation-cpi>
- (30) TRADINGECONOMICS. China Loan Prime Rate [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/china/interest-rate>
- (31) TRADINGECONOMICS. China Unemployment Rate [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/china/unemployment-rate>
- (32) NIO Inc. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z:

<https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/0001736541/000110465923051990/nio-20221231x20f.htm>

- (33) SIMILARWEB. nio.com [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/nio.com/#demographics>
- (34) WorldData. Population growth in China [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.worlddata.info/asia/china/populationgrowth.php>
- (35) NIO Inc. NIO Power [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/nio-power>
- (36) SMÉKAL, Marek. NIO and battery exchange station. What are they and how do they work? [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.niofan.cz/nio-a-stanice-na-vymenu-baterii-co-to-je-a-jak-funguji/>
- (37) MYWALLST. 3 Top Competitors To NIO In The EV Space [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://mywallst.com/blog/3-top-competitors-to-nio-in-the-ev-space/>
- (38) DOLL, Scooter. NIO and CATL deepen partnership to advance battery longevity, expand to new markets [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://electrek.co/2023/01/18/nio-and-catl-deepen-partnership-to-advance-battery-longevity-expand-to-new-markets/>
- (39) LAHIRI, Anusuya. Here's How This Key Nio Supplier Looks To Tide Through China's Covid Crisis [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/heres-key-nio-supplier-looks-135440893.html>
- (40) BOSCH Robert s. r. o. Bosch and NIO sign strategic partnership agreement [Online]. 2018 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/bosch-and-nio-sign-strategic-partnership-agreement-164672.html>
- (41) NIO Inc. NIO Inc. Provides December, Fourth Quarter and Full Year 2022 Delivery Update [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/news/nio-inc-provides-december-fourth-quarter-and-full-year-2022-delivery-update>
- (42) TESLA Inc. Model 3 [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: https://www.tesla.com/en_eu/model3
- (43) MYWALLST, Lucid Motors: 3 Competitors 'The Next Tesla' Must Contend With [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://mywallst.com/blog/lucid-motors-3-competitors-the-next-tesla-must-contend-with/>
- (44) LIONS FINANCIAL. Lucid Motors Electric Corporate Analysis – Automotive Industry [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://lions.financial/lucid-motors-electric-corporate-analysis-automotive-industry/>
- (45) LUCID GROUP, Inc. Lucid Announces Strategic Partnership with LG Chem [Online]. 2016 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/stories/lucid-announces-strategic-partnership-lg-chem>
- (46) WOLFSPEED, Inc. Lucid Motors Integrates Wolfspeed's Silicon Carbide Semiconductors into the Award-Winning Lucid Air [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.wolfspeed.com/company/news-events/news/lucid->

motors-integrates-wolfspeeds-silicon-carbide-semiconductors-into-the-award-winning-lucid-air/

- (47) CHILTON CHRIS, Entry-Level Lucid Air Pure Has 410-Mile Range And A Misleading Price [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.carscoops.com/2022/11/entry-level-lucid-air-pure-has-410-mile-range-and-a-misleading-price/>
- (48) GELMANOVA, Z. S. et al. Electric cars. Advantages and disadvantages [Online]. 2028 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1015/5/052029/pdf>
- (49) WEISS, Martin et al. Fully electric and plug-in hybrid cars - An analysis of learning rates, user costs, and costs for mitigating CO2 and air pollutant emissions [Online]. 2019 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618337211?via%3Dihub>
- (50) BUEKERS, Jurgen et al. Health and environmental benefits related to electric vehicle introduction in EU countries [Online]. 2014 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S136192091400128X>
- (51) MALMGREN, Ingrid. Quantifying the Societal Benefits of Electric Vehicles [Online]. 2019 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2032-6653/8/4/996>
- (52) WU, Meiqin et al. Selection of new energy vehicles using hybrid approach: A case study of China [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/352679671_Selection_of_new_energy_vehicles_using_hybrid_approach_A_case_study_of_China
- (53) ZHANG, Phate. JAC to acquire some of NIO's construction-in-progress assets for \$244 million [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://cnevpost.com/2022/12/22/jac-to-acquire-some-of-nio-assets-for-usd-244-million/>
- (54) PANDAILY. Some NIO Manufacturing Assets to be Acquired by JAC Motors [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://pandaily.com/some-nio-manufacturing-assets-to-be-acquired-by-jac-motors/>
- (55) ORANTOS, Palomo et al. THE INTERNATIONALIZATION PLAN OF NIO [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/47382>
- (56) LIU, Jinpeng. ZHOU Shiyun. Analysis of China's New Energy Vehicle Market Competitive Strategy: Taking Tesla and NIO as Examples [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icssed-22/125973897>
- (57) JONES, Donald. Lucid Motors [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.coursehero.com/u/file/97898627/Lucid-Motorsdocx/?justUnlocked=1>
- (58) KANE, Mark. Electric Car EPA Range Mega Comparison [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://insideevs.com/news/566954/bev-epa-range-comparison-february2022/>
- (59) LUCID GROUP, Inc. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/static-files/907e173b-fe2d-4bfe-b91f-32cf9e30c6a3>

- (60) LUCID GROUP, Inc. Lucid Opens New Retail Studio Location in California, at The Village at Corte Madera in Marin County [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/news-releases/news-release-details/lucid-opens-new-retail-studio-location-california-village-corte>
- (61) LUCID GROUP, Inc. Your Lucid Relationship [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/ownership>
- (62) LUCID GROUP, Inc. Lucid Care. Service made seamless. [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/stories/lucid-care-service-made-seamless>
- (63) GREYB. Lucid Motors Patents – Key Insights and Stats [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://insights.greyb.com/lucid-motors-patents/>
- (64) WENG, Sam. Intelligent fault-tolerant battery management systém [Online]. 2017 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://patents.google.com/patent/US20090206841A1/en?q=US20090206841A1>
- (65) LUCID GROUP, Inc. Lucid Announces Strategic Partnership with LG Chem [Online]. 2016 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/stories/lucid-announces-strategic-partnership-lg-chem>
- (66) LUCID GROUP, Inc. Lucid and Samsung SDI Strategic Partnership [Online]. 2016 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://lucidmotors.com/stories/lucid-and-samsung-sdi-strategic-partnership>
- (67) LUCID GROUP, Inc. Charging [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.lucidmotors.com/charging>
- (68) LUCID GROUP, Inc. Limited Time Electrify America Offer [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://lucidmotors.com/media/document/inventory.pdf>
- (69) LUCID GROUP, Inc. FORM S-1 [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.lucidmotors.com/node/7106/html>
- (70) NIO, Inc. NIO Launches Battery as a Service [Online]. 2020 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/news/nio-launches-battery-service>
- (71) NIO, Inc. NIO BaaS Recognized at the 2021 Fast Company World Changing Ideas Awards [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/blog/nio-baas-recognized-2021-fast-company-world-changing-ideas-awards>
- (72) ZHANG, Phane. NIO adds 63 NIO Houses, 25 delivery centers in 2022 [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://cnevpost.com/2023/01/01/nio-adds-63-nio-houses-25-delivery-centers-in-2022/>
- (73) EURO NCAP. NIO ES8 [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.euroncap.com/en/results/nio/es8/43499>
- (74) NIO, Inc. NIO App: The Highest-Ranking Vehicle Smart Application in China [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/blog/nio-app-highest-ranking-vehicle-smart-application-china>
- (75) NIO, Inc. NIO House: Beyond a Showroom [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/blog/nio-house-beyond-showroom>
- (76) NIO, Inc. NIO House [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/nio-house>

- (77) NIO, Inc. NIO Spaces: Continuing to Grow Our Community [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/blog/nio-spaces-continuing-grow-our-community>
- (78) GUAN, Mingyu. ZHOU, Tony. NIO unlocks its potential through standout user operations [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/nio-unlocks-its-potential-through-standout-user-operations>
- (79) GREEN CAR CONGRESS. NIO launches its 1,200th NIO Power Swap Station in China [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.greencarcongress.com/2022/11/20221116-nio.html>
- (80) NIO, Inc. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 [Online]. 2022 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.nio.com/static-files/a5408c40-1840-488c-9658-dcf5e21c9665>
- (81) NIO, Inc. Management [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.nio.com/governance/management/>
- (82) GREYB. Nio Patents – Key Insights and Stats [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://insights.greyb.com/nio-patents/>
- (83) RICCI, P. Christopher. Multi-vehicle communications and control system [Online]. 2016 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://patents.google.com/patent/US20170140603A1/en>
- (84) NIO, Inc. NIO Inc. Reports Unaudited Fourth Quarter and Full Year 2022 Financial Results [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://ir.nio.com/node/9551/pdf>
- (85) REXALINE, Shanthi. Nio Partners With Domestic Rival Xpeng To Spur Chinese EV Demand [Online]. 2019 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/nio-partners-domestic-rival-xpeng-154725044.html>
- (86) CHENGDU. Qualcomm and NIO Bring Immersive Driving Experiences with Intelligent Cockpit and 5G Technologies to NIO ET7 [Online]. 2021 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.qualcomm.com/news/releases/2021/01/qualcomm-and-nio-bring-immersive-driving-experiences-intelligent-cockpit>
- (87) NIO Inc. NIO ES8 [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.nio.com/es8>
- (88) BUREAU OF LABOR STATISTICS. Civilian unemployment rate [Online]. 2023 [citace: 14.7.2023] Dostupné z: <https://www.bls.gov/charts/employment-situation/civilian-unemployment-rate.htm>

21 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterova analýza graficky (Porter, 1994).....	15
Obrázek 2 - SWOT analýza, vlastní provedení dle (1).....	19
Obrázek 3 - Plátno business modelu canvas, vlastní zpracování dle (Osterwalder, Pigneur, 2012).....	25
Obrázek 4 - Lucid Air (11).....	28
Obrázek 5 - NIO ES8 (87).....	30
Obrázek 6 - Graf nezaměstnanosti USA (88).....	33
Obrázek 7 - Výčet věku zákazníků Lucid Motors (24).....	33
Obrázek 8 - Efektivita baterie Lucid Air (26).....	34
Obrázek 9 - Minimalizace pohonné jednotky Lucid Air (26).....	34
Obrázek 10 - Výčet věku zákazníků NIO (33).....	37
Obrázek 11 - Stanice technologie PowerSwap (35).....	37
Obrázek 12 - SWOT analýza Lucid Motors.....	45
Obrázek 13 - SWOT analýza NIO.....	48
Obrázek 14 - Porovnání vozidla Lucid Air s konkurencí (58).....	49
Obrázek 15 - Možné konfigurace Lucidu Air (26).....	50
Obrázek 16 - Mapa poboček Lucid Motors (59).....	50
Obrázek 17 - Management společnosti Lucid Motors (26).....	51
Obrázek 18 - Porovnání rychlosti nabíjení s konkurencí Lucid motors (26).....	52
Obrázek 19 - EURO NCAP NIO ES8 (73).....	56

22 Seznam příloh

Příloha 1 - Business model canvas Lucid Motors.....	71
Příloha 2 - Business model canvas NIO.....	72

BUSINESS MODEL CANVAS LUCID MOTORS

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klíčová partnerství ▪ Saudi Arabian Public Investment Fund ▪ LG Chem ▪ Samsung SDI ▪ Bosch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klíčové aktivity ▪ Výroba automobilů ▪ Vývoj baterie ▪ Spolupráce s automobilkami ▪ Hledání kapitálu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hodnotová nabídka ▪ Prvotřídní zpracování ▪ Nejlepší pocit z jízdy ▪ Bezpečnost ▪ Služby pro zákazníky ▪ Nejdlejší dojezd na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztahy se zákazníky ▪ Osobní přístup ▪ Široká škála služeb ▪ Komunikace prostřednictvím sociálních sítí ▪ Aktualizace softwarů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zákaznické segmenty ▪ Luxus a výkon ▪ Dlouhý dojezd ▪ Inovativní technologie ▪ Aerodynamika ▪ Moderní materiály ▪ Velká města
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Náklady ▪ Vývoj technologií ▪ Zvyšování kapacit ▪ Marketing ▪ Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zdroje příjmů ▪ Prodej vozidel ▪ Vývoj pro jiné automobily ▪ Investice od soukromých investorů 			

BUSINESS MODEL CANVAS NIO

<p>Klíčová partnerství</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualcomm ▪ CATL ▪ Bosch ▪ Xpeng 	<p>Klíčové aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Výroba automobilů ▪ Vývoj ▪ Design ▪ Rozšíření dobíjecích stanic ▪ Marketing 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baas model ▪ Design ▪ Výkon ▪ Skvělé servis ▪ Mobilní aplikace ▪ Autonomní řízení ▪ Technologie Power Swap 	<p>Vztahy se zákazníky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobní přístup ▪ Komunitní akce ▪ Zákaznická podpora 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luxus ▪ Technologie ▪ Ekologie ▪ Autonomní řízení ▪ Inovace ▪ Cenová dostupnost
<p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vývoj ▪ Výrobní kapacita ▪ Partnerství ▪ Marketingové kampaně 			<p>Kanály distribuce</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ NIO House ▪ NIO Space ▪ NIO app ▪ Online prodej 	
<p>Náklady</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Výroba vozidel a vývoj ▪ Marketing ▪ Nabíjecí stanice 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodej elektromobilů ▪ Služby ▪ Servis ▪ Náhradní díly 		