

PŘÍPADOVÁ STUDIE VÝROBNÍHO PODNIKU – GENERAL MOTORS V MEXIKU

CASE STUDY OF MANUFACTURING FIRM – GENERAL MOTORS IN MEXICO

Ing. Gabriela Antošová, Ph.D.
Dominika Levická

Pracoviště: Masarykův institut vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze
Adresa: Kolejní 2637/2a, Praha 6
e-mail: antosgab@cvut.cz

Klíčová slova:

Strategické řízení, inovace, výrobní podnik

Keywords:

Strategic planning, innovation, manufacturing firm

Abstrakt:

General Motors de México S.A. de C.V. je mexická pobočka americké společnosti General Motors. Představuje jeden z největších amerických podniků, který se nenachází na území USA. Na mexickém území firma provozuje 4 výrobní závody, dva skladovací prostory a širokou síť prodejen po celém Mexiku. V rámci General Motors de México (neboli GMM) aktuálně zařazujeme značky Chevrolet a GMC, které na území Mexika vyrábí 6 modelů značky Chevrolet a 2 modely značky GMC. Dále v Mexiku vyrábí různé druhy autodílů, které tvoří významnou část jejího podnikatelského portfolia. Tento příspěvek představuje strategický plán této společnosti a na základě vybraných analytických nástrojů navrhuje vhodné kroky pro budoucnost této společnosti na mexickém trhu. Součástí příspěvku je také definice mexického automobilového trhu, analýza vnějšího i vnitřního prostředí společnosti GMM vedoucí k implementaci navrhované strategie s výsledným efektem zavedení nového hybridního vozu Chevrolet typu pick-up.

Abstract:

General Motors de México S.A. of C.V. is a Mexican subsidiary of the American company General Motors. It becomes one of the largest American companies not located in the USA. The company operates 4 production plants, two warehouses, and a wide network of stores throughout Mexico. General Motors de México (or GMM) currently includes the Chevrolet and GMC brands, which produce 6 Chevrolet models and 2 GMC models in Mexico. It also produces various types of cars and parts in Mexico, which form a significant part of its business model. This contribution presents the company's strategic plan and, based on selected tools and analyses, suggests appropriate steps for the company's future in the Mexican market. The article also includes a definition of the Mexican automotive market and an analysis of the external and internal environment leading to the implementation of the proposed strategy for the introduction of a new Chevrolet pick-up hybrid car.

Úvod

Od svých skromných začátků se mexický automobilový průmysl rozrostl a stal se největším výrobním sektorem v zemi. S automobilovou výrobou odhadovanou na více než 3,7 milionu kusů v roce 2020 odhaduje AMIA (Mexican Automotive Industry Association), že se Mexiko do roku 2025 stane pátým největším výrobcem automobilů na světě. V zemi mimo GMM vyrábí své vozy i značky jako BMW, Audi, Kia nebo Volkswagen. Automobilová výroba má v Mexiku dlouhou historii. Za téměř sto let, co Buick založil první závod na výrobu automobilů, si země vybuodovala v tomto odvětví pevný ekosystém. V roce 2005, kdy mexický Národní statistický a geografický ústav (INEGI) začal zveřejňovat statistiky exportu vozidel v zemi, zde působilo pouze šest velkých výrobců automobilů: Ford, GM, Honda, Nissan, Chrysler a Volkswagen. Do roku 2011 byly na seznam přidány Fiat a Toyota. Dnes již v zemi vyrábí i značky typu Audi, Kia, Mazda a BMW.

Obrázek 1: Mapa výroby automobilů a jejich komponent v Mexiku



Zdroj: www.tetakawi.com, 2021

V roce 2017 tvořily automobily největší exportní položku Mexika s téměř 11% jeho celkového exportu; díly vozidel tvořily dalších 6,7%. Dohromady se jedná o hodnotu 112 miliard dolarů na vozidlech a jejich komponentech, a z Mexika je tak čtvrtý největší vývozců automobilů na světě. V roce 2018 se automobilový sektor poprvé stal největším přispěvatelem země do výrobního HDP (www.tetakawi.com, 2021).

Ve skutečnosti existuje mnoho důvodů, proč má většina předních světových výrobců zastoupení právě v této zemi:

- **Pracovní síla** – Mexiko je známo svou dostupností pracovní síly se zkušenostmi v komplexní montáži, schopných pracovat za nákladově efektivní mzdou.
- **Geografická poloha** – blízkost k největšímu dovozci vozidel na světě (USA),

- **Dohody o volném obchodu** – dle dostupných informací vedou mexické dohody o volném obchodu k úspoře více než 4 000 USD na vozidlo při vývozu vozidla za 25 000 USD do EU. Tarifní zvýhodnění roste úměrně s hodnotou vozidla.
- **Mexiko má silný automobilový dodavatelský řetězec** s dlouhodobou tradicí, což zajišťuje vysokou kvalitu produktů.

Tento průmysl se velice rychle stal největším výrobním sektorem země, který zaměstnává více než jeden milion lidí. Mexiko je šestým největším výrobcem osobních a nákladních vozidel na světě, pátým největším výrobcem autodílů na světě a největším vývozcem tahačů na světě. Naprostá většina této produkce – 90 % – je nakonec exportována, přičemž 79 % směřuje do Spojených států.

Tento příspěvek má za cíl představit strategický plán, který nezbytně vyžadoval přímé pozorování provedené v době duben 2021 – březen 2022 na vybrané pobočce v Mexiku na oddělení implementovaných strategií. V rámci předložení tohoto plánu bylo nutné nejdříve analyticky zkoumat vnější a vnitřní prostředí vybraného podniku za studia technických dokumentů a sekundárních zdrojů. Analytické výstupy jsou tedy výsledky obsahové analýzy sekundárních zdrojů a interní technické dokumentace zúčastněného pozorování vybraného subjektu.

1. Analytická část předkládané strategie

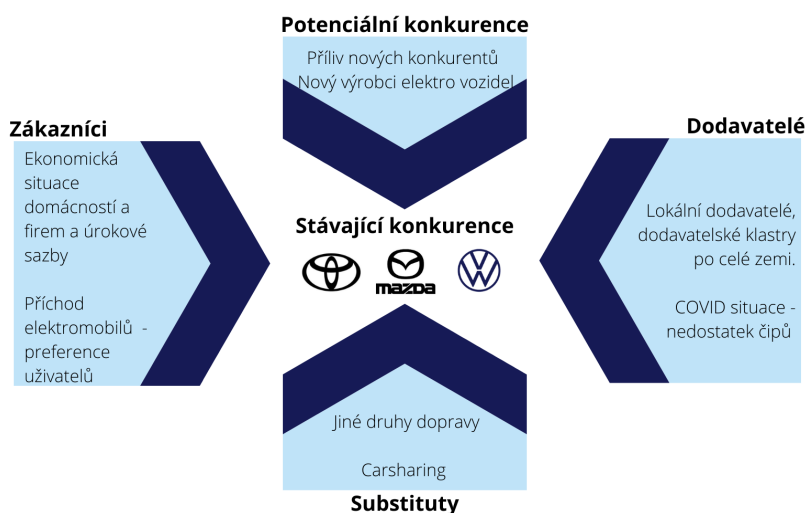
Ještě předtím, než bude představena vybraná strategie zavedení nového hybridního modelu, je v této části věnována pozornost analýzám vnějšího a vnitřního prostředí, které napomohou jednoznačně nastavit strategické kroky k další implementaci na trh nového modelu.

Analýzu vnějšího prostředí nám zajistí Porterův model 5 sil, tak abychom lépe pochopili konkurenční prostředí firmy a PESTLE analýza zajistí sledování dalších oblastí makrookolí.

Porterův model 5 sil

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího z jejich strany (Van den Bosch, & Van Prooijen, 1992).

Obrázek 2: Porterův model 5 sil pro GMM



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě této analýzy můžeme vyhodnotit:

1. **Stávající konkurenty** – na mexickém trhu sledujeme bohaté zastoupení různých značek z celého světa. Všechny tyto firmy využívají výhodných podmínek tohoto trhu a většina konkurentů má produktové portfolio podobné GMM. Za největší konkurenty se dá považovat Toyota Motors, Mazda nebo Nissan.
2. **Potenciální konkurenti** – jak již bylo zmíněno prostředí automobilového trhu je v Mexiku výrazné a firmy zde mají velmi výhodné podmínky na podnikání. Jsou zde vybudované kvalitní dodavatelské řetězce, geologicky se země nachází hned vedle největšího světového importéra vozů (USA) a je zde kvalifikovaná pracovní síla, která je ochotna pracovat za výhodných podmínek. Tyto podmínky mohou být atraktivní i pro velké množství dalších značek, které aktuálně operují v Asii nebo Evropě – například v roce 2018 na trh vstoupila čínská značka BAIC, která vozy nejen exportuje, ale i prodává na mexickém trhu (Overview of the Automotive Manufacturing industry in Mexico, 2021). Za další konkurenční firmy se dají považovat nové inovativní značky a start-upy, které investují do elektromobility a tím zasahují nový sub-trh, který na tomto trhu vzniká.
3. **Dodavatelé** – jedná se o sílu, která má v automobilovém průmyslu velmi významný vliv. Jelikož je auto montážní produkt skládající se ze stovek dílů – od konstrukčních prvků až po interiérové prvky z kůže, nebo plastu – síla dodavatelů zde hraje velmi významnou roli. Výhodou mexického automobilového trhu jsou takzvané klastry, které zde vznikly jako iniciativa výrobců i vlády. Vyrostly po celé zemi, aby zjednodušily dodavatelské řetězce a lépe podporovaly místní výrobce. Většina dodavatelů se tedy nachází v jednom z mnoha automobilových klastrů rozmístěných po celé zemi. Dodavatelský řetězec je tím efektivnější a podporuje rozvoj místních podnikatelů, kteří mají dlouhodobě vysokou kvalitu dílů, což vychází z již dlouholeté tradice tohoto trhu.

Lokální dodavatelé ale nejsou schopni dovážet úplně vše, co je potřebné pro výrobu moderních vozů. Dodavatelské řetězce, které musí součástky dovážet ze zahraničí, někdy až z daleké Číny, jsou náchylnější na transportní problémy a poptávka po nich má celosvětové rozměry. Jedním z konkrétních příkladů mohou být právě čipy, které jsou potřebné pro elektronickou část vozu – jako je počítač, zábavní portál nebo navigace. Tyto čipy jsou

dodávány primárně z čínských továren a dopravní krize, která byla způsobena pandemií COVID-19, způsobila jejich nedostatek po celém světě. Tento problém zasáhl i mexický automobilový trh a způsobil tak zastavení výroby a ztráty miliard dolarů (Reuters, 2021).

4. **Zákazníci** – za zákazníky GMM se dají považovat nejen koncoví spotřebitelé (domácnosti), ale i firmy a vláda. GMM nabízí přes svoje dceřiny společnosti, jako například GM Financial, různé programy pro financování vozů jak v B2C, tak v B2B segmentu. U obou typů zákazníků je velmi důležitý způsob financování vozu a jeho cena samotná. Prodeje by tak mohla ohrozit negativní ekonomická situace na trhu a s ní spojené zvyšování úrokových sazeb. Dále je zde důležité věnovat pozornost preferenci zákazníků, která se s příchodem nového elektro způsobu přepravy může výrazně změnit.

5. **Substituty** – za substitut lze považovat jakýkoliv jiný způsob přepravy, který způsobí snížení poptávky po vyráběných vozech na tomto trhu. Hlavně v době, kdy se ekologie stává populárním tématem (McGill et al., 2021) v médiích a ovlivňuje nákupní chování nejen mladší generace je tato síla pro automobilový průmysl čím dále tím důležitější. Za substitut lze považovat například kola, která představují ekologičtější variantu dopravy hlavně ve městech, ale také MHD, nebo čím dál populárnější carsharing – platforma (Kim et al., 2021) na půjčování vozů.

PESTLE analýza

PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace respektive makroprostředí. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů (Christodoulou & Cullinane, 2019).

Pro mexický automobilový trh jsou nejdůležitější právě tyto faktory:

- Politické

Dohoda mezi Spojenými státy, Mexikem a Kanadou (USMCA), která vstoupila v platnost 1. července 2020, zahrnovala řadu změn v pravidlech původu pro automobilový průmysl (Wordliczek, 2021). USMCA vyžaduje, aby 75 procent obsahu vozidla (70 procent u těžkých nákladních vozidel) bylo vyrobeno v Severní Americe a aby hlavní autodíly pocházely ze Spojených států, Kanady nebo Mexika. Po zaváděcím období, které bude končit v roce 2023 pro osobní vozidla a 2027 pro nákladní automobily, bude mít bezcelní přístup pouze zboží splňující tyto požadavky na obsah. To způsobuje obrovskou konkurenční výhodu mexických vozů oproti evropským nebo jihoamerickým variantám, ale také cíl těchto automobilek o přesunutí výroby právě do Severní Ameriky, přičemž právě Mexiko disponuje nejlepšími ekonomickými podmínkami a levnou pracovní silou.

- Ekonomické

Silná síť dohod o volném obchodu (FTA) Mexika přispívá k jeho přitažlivosti jako globální exportní základny (Garcete-Galeano, 2021). Podle výpočtů Centra pro automobilový výzkum vedou mexické dohody o volném obchodu k úspoře cel více než 4 000 USD na vozidlo při vývozu vozidla za 25 000 USD do EU. Tarifní zvýhodnění roste úměrně s hodnotou vozidla. V roce 2017 tvořily automobily největší exportní položku Mexika s téměř 11 procenty jeho celkového exportu; díly vozidel tvořily dalších 6,7 procenta. Celková hodnota 112 miliard dolarů ve vozidlech a souvisejících komponentech umístí Mexiko jako čtvrtého největšího vývozce automobilů na světě. V roce 2018 se automobilový sektor poprvé stal největším přispěvatelem země do výrobního HDP.

- **Sociální**

Mexiko má přes 137 milionů obyvatel, z toho 1/3 je v produktivním věku. Výrobní závody společnosti GMM se nachází v regionech Guanajuato, Coahuila a San Luiz Potosí (Thirión, 2022), které se považují za významné automobilové oblasti se silnou pracovní silou se zkušenostmi v komplexní montáži.

- **Technologické**

Díky výhodné situaci na trhu a dobře nastavených dodavatelských řetězcích s kvalitními díly jsou mexické vozy považovány za vysoce kvalitní. Svou roli hraje také pracovní síla zaměřená na výrobu automobilů, a to díky geografickému rozdělení země na výrobní klastry.

- **Legislativní**

V roce 2006 zavedlo Mexiko program IMMEX (což znamená Maquiladora, Manufacturing and Export Services Industry), který představuje výhody ke stávajícímu programu maquiladora (Kim, 2021). Snížilo tím náklady a zátěž spojenou se stěhováním firem a výroby do Mexika. Pobídkou výrobců k vývozu zboží vedl program IMMEX k téměř sto procentnímu (resp. 99%) nárůstu exportu za deset let, z 210 miliard USD v roce 2005 na 419 miliard USD v roce 2017 (GlobalEDGE, 2022).

- **Ekologické**

V následujících letech bude velmi důležité určit správný směr výroby elektromobilů, Mexiko má ale obrovský potenciál, protože má požadované technické schopnosti a nižší náklady než jiné země.

BCG Matice

BCG matice je užitečným nástrojem, který ukazuje pozici produktů z firemního portfolia (Madsen, 2017). Využívá k tomu primárně dvou dimenzí:

Relativní pozice na trhu (osa X): jak velký má daný produkt tržní podíl (vzhledem k trhu/vybrané konkurenci) a růst trhu (osa Y): jak rychle trh roste. Jelikož GMM nevyrábí pouze jednu značku, podíváme se na jejich portfolio komplexněji a do matice umístíme všechny vyráběné produkty od všech značek GMM na mexickém území.

Obrázek 3: BCG Matice GMM



A Chevrolet Trax, B GMC Terrain, C Chevrolet Silverado, D GMC Sierra, E Chevrolet Blazer, F Chevrolet Sonic, G Chevrolet Cruze

Zdroj: Marketingmind, 2022

Produktové portfolio GMM vyráběné v Mexiku rozdělujeme na 4 sektory:

1. **Hvězdy** – za hvězdy můžeme považovat modely Chevrolet Silverado a GMC Sierra. U obou značek se jedná o zástupce segmentu pick-up, které jsou hlavně v Severní Americe oblíbené z důvodu jejich praktičnosti a prostoru pro převoz zboží. Jejich popularita vyplývá hlavně z preferencí Američanů, kteří rádi investují do robustních strojů s komplexním využitím. I přes vyšší cenu se jedná o nejstěžejnější modely pro tento trh.
2. **Dojná kráva** – Chevrolet Blazer – jedná se o nejpobulárnější SAV od značky Chevrolet, která se již začíná nabízet i ve formě elektromobilu nebo hybridu. SAV modely nejsou tak časté, jelikož se jedná o přechod mezi SUV a vícemístnými vozy. Jejich trh tedy není tak masivní.
3. **Otazníky** – Chevrolet Trax a GMC Terrain – oba zástupci menších SUV vozidel. Podíl SUV vozidel je v poslední době poměrně častý, tyto konkrétní modely ale nemají úspěch jak jiné vozy těchto značek. Důvodem může být velikost, která neodpovídá standardům pro tento trh.
4. **Bídní psi** – Chevrolet Sonic a Cruz – představitelé starší generace osobních vozů, kteří nepředstavují dostatečný komfort a prostor pro běžného amerického zákazníka. Oba modely budou z nabídky pravděpodobně vyřazeny.

Na tuto matici a její výsledky v další části tohoto příspěvku pak navazuje cenová strategie.

SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo podnikatelského konkrétního záměru (například nového produktu či služby) (Leiber, Stensaker, & Harvey. 2018).

Jednotlivé faktory této analýzy následně zhodnotíme pomocí evaluačních matic EFE a IFE.

Obrázek 4: SWOT analýza GMM

	Prospěšné	Škodlivé
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	• Zaměstnanci s praxí • Kvalitní díly • Geograficky výhodná poloha pro export	• Užší produktové portfolio než konkurence • Nižší úroveň atraktivity • Vysoké ceny některých modelů
	Příležitosti	Hrozby
Externí	• Exportní vládní pobídky • Velký potenciál trhu • Alternativní pohonné hmoty	• Velká konkurence na trhu • Ekonomická nestabilita na postcovidovém trhu • Problémy s dodavateli ze zahraničí

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení faktorů externí analýzy – EFE analýza

EFE matice (External Factor Evaluation Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu., tj. matice hodnocení externích faktorů, na základě, které uvažujeme pozici organizace nebo její strategický záměr (Zulkarnain, Wahyuningtias, & Putranto,2018). Nejprve byla vypracována tabulka externích faktorů v rozsahu 0,00-1,00, a to podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby, přičemž suma vah se rovná 1,00. Jednotlivé příležitosti byly ohodnoceny body 4 jako výrazné a 3 nevýrazné. Hrozby poté body 2 nevýrazné a 1 jako výrazné. Vážený poměr je vypočten jako násobek váhy a hodnocení každého faktoru. Celkový vážený poměr je součet vážených poměrů jednotlivých faktorů.

Obrázek 5: EFE matice GMM

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha * Stupeň vlivu
Příležitosti			
Exportní vládní pobídky	4	0,2	0,8
Velký potenciál trhu	4	0,2	0,8
Alternativní pohonné hmoty	3	0,15	0,45
Hrozby			
Velká konkurence	2	0,15	0,3
Ekonomická nestabilita na pocovidovém trhu	1	0,1	0,1
Problémy se zahraničními dodavateli	2	0,2	0,4
Součet		1,00	2,85

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený průměr představuje 2.85, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí. Podle sestavené EFE matice je nejvýznamnější příležitostí *výhodná exportní vládní politika a velký potenciál na trhu*, oba faktory s hodnocením 0,8 a nejzávažnější hrozbou představuje *problém se zahraničními dodavateli* s váhou 0,4 (viz COVID situace s čipy).

Hodnocení faktorů interní analýzy – IFE analýza

IFE matice (Internal Factor Evaluation Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu, tj. hodnocení interních faktorů. Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru (Zulkarnain, Wahyuningtias, & Putranto, 2018). Nejprve byla vypracována tabulka interních faktorů v rozsahu 0,00-1,00, a to podle důležitosti dané silné a slabé stránky podniku, přičemž suma vah se rovná 1,00. Jednotlivé silné stránky byly ohodnoceny body 4 jako výrazné a 3 nevýrazné. Slabé stránky poté body 2 nevýrazné a 1 jako výrazné. Vážený poměr je vypočten jako násobek váhy a hodnocení každého faktoru. Celkový vážený poměr je součet vážených poměrů jednotlivých faktorů.

Obrázek 6: IFE matice GMM

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha * Stupeň vlivu
Silné stránky			
Zaměstnanci s praxí	3	0,2	0,6
Kvalitní díly	4	0,3	1,2
Geograficky výhodná poloha pro export	3	0,1	0,3
Slabé stránky			
Užší produktové portfolio	1	0,15	0,15
Nižší úroveň atraktivity některých modelů	1	0,1	0,1
Vysoké ceny některých modelů	2	0,15	0,3
Součet		1,00	2,65

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený průměr představuje 2.65, záměr podniku je tedy podložen středně silnou interní pozicí. Podle sestavené IFE matice je nejvýznamnější silnou stránkou *kvalita dílů* s hodnocením 1,2 a nejvýznamnější slabou stránkou jsou *vysoké ceny některých modelů* s hodnocením 0,3.

Návrh strategie

Na základě vypracovaných analýz vnitřního i vnějšího prostředí tento článek navrhuje následující strategii, která má za cíl posílit pozici podniku na domácím mexickém trhu.

Produktová strategie

Jak již bylo zmíněno, General Motors na mexickém území vyrábí vozy a automobilové součástky, které jsou primárně exportovány do jiných zemí. Na domácím trhu zůstane pouze 10 % vyrobených vozů. Populace Mexika představuje 130 milionů obyvatel (Mexico population, 2021). Velká část obyvatel je v produktivním věku a z důvodu velké rozlohy země, mnoho z nich za prací dojíždí. Tento trh má tedy velký potenciál pro posílení pozice General Motors.

Aktuálně Chevrolet na mexickém trhu prodává 3 vozy typu Sedan, 9 vozů typu SUV a 3 vozy typu Pick-up. Právě Pick-upy jsou nejpopulárnějším typem vozů pro osobní užití, a to z důvodu jejich všestrannosti a praktičnosti. Obyvatelé Mexika si kvůli jejich ekonomické situaci jen málokdy mohou dovolit 2 vozy na domácnost, které by sloužily pro převoz rodiny i materiálu. Pick-up je ideální kombinace segmentace trhu potřeb místního obyvatelstva – a prostoru pro materiál, vysoký podvozek na nezpevněné a hůř přístupné silnice, nakonec i 5 míst pro rodinu a přátele.

General Motors si ve své strategii do roku 2025 stanovilo ambiciózní cíl, a to přivést na světový trh 30 nových, čistě elektrických vozů. Zároveň do roku 2030 cílí na uhlíkovou neutralitu a bojují za ekologickou budoucnost automobilového průmyslu (General Motors, 2021).

Elektrická energie na mexickém trhu je jedna z nejlevnějších na světě a je až o téměř 2/3 levnější než na českém trhu (Mexico electricity prices, 2021). V současné době tento poměr bude ještě více nabývat na síle. Problém je zde ale s veřejnými nabíjecími stanicemi, kterých je v zemi nedostatek (pouze 684 konektorů na 292 místech po celé zemi) (Electromaps, 2022). Ideálním řešením, nejen levné, ale i ekologické jízdy na tomto trhu, se zdá právě hybridní vůz typu Pick-up, který bude vyrobený přesně pro lokální potřeby tohoto trhu. Nabídne dostatek prostoru, vhodnou karoserii pro různorodé aktivity domácích obyvatel, levnou jízdu s možným dobíjením v domácnostech, ale i možnost jízdy na benzín v době, kdy nebude možné vůz dobít z elektřiny (mexická vláda nabízí slevu 40 % na elektrickou energii, která bude vedená do osobní dobíjecí stanice umístěné v domácnosti) (Briseño, Ramirez-Nafarrate & Araz, 2021). General Motors technologií pro Plug-in hybridní vozy již disponuje, a takové typy vozů pro jiné trhy vyrábí již od roku 2003, například i pro český trh. Pro americký trh GMM dokonce vyrábí plug-in hybridní Chevrolet Silverado, který ovšem neprodává na mexickém trhu z důvodu jeho výlučné úpravy pro americký trh, a z důvodu preferencí zákazníků v USA (vysoká spotřeba a kvalitní provedení = vysoká cena).

Pokud uvažujeme konkurenci, na mexickém trhu se prodává pouze jeden pick-up s hybridním motorem, a to je Ford F-150 HEV. Tento vůz se řadí k dražším vozům a na mexickém trhu se prodává od průměrně 1 milionu mexických pesos (dále jen MXN), v přepočtu 1 peso představuje ekvivalent 1,17 korun českých. Vůz disponuje místem pro 5 pasažérů, 3,5L motorem a 6ti – stupňovou převodovkou. V rámci přenosu materiálu zvládne zatížení až 948 kg (Camioneta Pick-up híbrida, 2021).

Výrazným ne-hybridním konkurentem na tomto trhu je Nissan NP300. Tento vůz je nejprodávanejším pick-upem v Mexiku, jenom za rok 2019 se prodalo až 62 989 kusů (Statista, 2021). Vůz nedisponuje hybridním pohonem, nevyužívá tedy alternativních pohonů. Zároveň poskytuje místo pouze pro 2 cestující a obsah motoru je 2,5L, což je podstatně nižší výkon než verze Fordu. Čím vůz ale vyniká je výborná cena – pouze 386 900 pesos v základní verzi, řadí se tak mezi nejlevnější vozy typu pick-up na mexickém trhu (Nissan NP300, 2021). Průměrná spotřeba udávána výrobcem je ale 8,7l / 100 km, což je o 1,5l než je udávaná spotřeba pro Chevrolet Silverado 1500 (podstatně mohutnější a silnější „dvojče“ nového plánovaného modelu, s 10stupňovou převodovkou a obsahem motoru 3,5l). Jízda na tedy poměrně levném a malém autě, se může zákazníkovi velmi rychle prodražit.

Nový hybridní Chevrolet pro mexický trh bude tak jediným cenově-dostupným hybridem v segmentu pick-up vozidel. Ve srovnání se srovnatelnými nehybridními modely přináší o 33 procent nižší spotřebu paliva ve městě a 23,5 procenta zlepšení celkové spotřeby paliva, to vše se schopnostmi, které zákazníci chtějí od plnohodnotného nákladního vozidla – včetně 2 767 kg kapacity přívěsu (Interní dokumentace podnikové strategie, Mexico, 2021).

Pohon modelu bude pocházet z patentovaného dvou režimového hybridního systému General Motors a výkonného 6,0 litrového plynového V-8, které dohromady poskytují plně elektrický pohon až do rychlosti 48 km/h. Zároveň bude poháněn 8stupňovou převodovkou 8L45, která se společně i s motorem vyrábí přímo v závodu Silao, kde se zahájí i samotná montáž.

Tato produktová strategie následuje stanovené příležitosti ze SWOT analýzy (Alternativní pohonné hmoty a potenciál trhu). Zároveň využívá své výhodné pozice na trhu, kde má silnou historii a je vybavena několika všestrannými závody a levnou pracovní silou.

Cenová strategie

Cenová strategie tohoto vozu se musí odvíjet od nákladů na výrobu, materiál a zároveň konkurenčního prostředí na trhu. General Motors zde musí využít lehce levnější materiály, které vůz bude odlišovat od dražších amerických modelů, musí tedy přinést vhodnou alternativu, aby se vůz pro lokální zákazníky stal atraktivním.

Cena se musí odvíjet od těchto základních proměnných:

1. Cena pracovní síly

Mexický trh se vyznačuje levnou a kvalifikovanou pracovní silou. Závod v Silao již dnes disponuje více než 6000 zaměstnanci, kteří ročně vyprodukují přes 400 000 vozů typu pick-up. Implementace nového modelu stejného typu nebude tedy mít vysoký investiční dopad z pohledu personálního zabezpečení, náboru a jejich tréninku.

2. Přidání nového modelu do výrobního procesu

Závod se na tyto typy vozů specializuje a má na ně připravené výrobní linky. Investice do přidání nového pick-upu nebude vysoká. Společnost bude nadále pouze využívat typ výroby, kde se více modelů vyrábí na stejné výrobní lince.

3. Cena materiálů

Vůz bude disponovat levnějšími materiály, hlavně v oblasti interiéru. Řešením bude také využití součástek pick-upů Silverado a Colorado, které jsou aktuálně již na tomto trhu prodávané a odpovídají tak mexickým standardům a normám.

4. Cena logistiky

Jelikož montáž bude probíhat ve stejném výrobním závodu jako jeho motor a převodovka, a zároveň se bude vyrábět se všemi ostatními pick-upy od značky Chevrolet, je zde představa výrazné úlevy na ceně logistiky a zkrácení dodavatelských řetězců. Vůz zároveň bude k prodeji pouze na domácím trhu, jeho distribuce ke koncovému zákazníkovi tedy bude probíhat pouze na území Mexika, což samozřejmě sníží náklady na dopravu, ale také budou viditelné dopady v rámci úspor cel a poplatků.

5. Konkurence

Konkurence prodává své modely v rozpětí 386 900 pesos za nejlevnější Nissan NP300 až po hybridní Ford F-150 HV s vysokým výkonem a cenou od 1 028 300 pesos. Pick – up modely Chevrolet (nehybridní 2místní Silverado a nehybridní 5místní Colorado) se prodávají v rozpětí 700-725 tisíc pesos.

Jelikož jsou náklady na vývoj a výrobu hybridních motorů vyšší, tedy cena materiálů, pracovní síly a logistiky nižší než v jiných částech světa, dá se předpokládat, že se vůz může v budoucnosti prodávat v rozpětí 800-900 tisíc pesos. Tento návrh odpovídá skvělému poměru ceny a kvality. Při výrobě 30 000 jednotek ročně, to bude představovat příjem pro GMM cca 24–27 milionů za rok. Při nízkých nákladech na zaměstnance a logistiku, a velmi nízkých investicích do vývoje (motory, součástky i know-how na tento typ vozidla již existují)

představuje tento vůz výhodnou strategickou investici a jasnou cestu ke zvýšení penetrace na domácím trhu.

Výhoda pro zákazníka

Hybridní vozidla jsou pro Mexičany velmi výhodnou variantou denní přepravy. Jejich úspory budou dosahovat výše až 33 % na pohonných hmotách, a je nutné zmínit, že jízda a pořízení hybridního vozu představí několik výhod na státní či regionální úrovni:

Úlevy od státu

V Mexiku existuje několik existujících pobídek týkajících se hybridních elektrických vozidel na státní úrovni. Fiskální pobídky pro koncové spotřebitele zahrnují vyšší denní odpočty daně z leasingu na automobil (285 oproti 200 MXN), nebo vyšší stropy daňových odpočtů na automobil (250 000 oproti 175 000 MXN), nakonec i osvobození od daně z pořízení vozidla.

Regionální úlevy

V Mexico City a v Jalisco jsou hybridy osvobozeny od emisních kontrol. Místo toho mohou získat osvědčení, které je osvobozuje od omezení uvalených na vysoko emisní vozidla. Hybridy jsou také osvobozeny od roční daně z vlastnictví vozidla v Baja California, Durango, Mexico City, Mexico State, Nayarit, Tlaxcala a Querétaro. V Mexico City mají také nárok na 50% slevu na další poplatky (různá povolení, koncese, registr atd.) V Mexico City mají PHEV (Plug-in hybrid) také přednostní parkování na soukromých a veřejných parkovištích (Plötz, Gnann, & Sprei, 2016).

Závěr

Ze strategického hlediska je zavedení nového modelu, který představuje strategickou mezeru mexického trhu, velmi výhodné řešení v rámci uspořádání lokální ekonomiky a automobilového průmyslu. Tento krok využije stabilní situace společnosti na trhu, a to na základě analytických výsledků (EFE a IFE matice), dále pak vnímá příležitosti, které trh nabízí (jak je uvedeno ve SWOT analýze). Dalším stimulem je, že bude udržovat Strategie 2025, kterou má již General Motors takto zakotvenu. Zavedení hybridního modelu Chevrolet typu pick-up tedy znamená zcela přesně určenou pozici, resp. návrh úzce profilovaného segmentu a jeho potřeb, který tento model již dlouhodobě očekává. Malá konkurence na trhu mexických hybridních pick-upů zajistí přínášející unikátní prodejní propozici pro zavedení takových modelů, které tento návrh představuje a tímto i předurčuje jednoznačný úspěch tohoto vozu z národní, regionální, a především lokální perspektivy mexického trhu v již zavedených výrobních klastrech, které nevylučují ani expanzi tohoto modelu do zahraničí.

Velmi důležité je zjištění, že právě tyto faktory automobilové výroby ovlivňují budoucí výhled výroby IMMEX/Maquila. Jedním z nich je novější pokles pesa vůči dolaru. Depreciace pesa by samozřejmě přineslo nižší provozní náklady v dolarovém vyjádření, což je faktor, který je trendem po většinu historie průmyslu maquiladora (představující firmy, které jsou umístěny na hraničním pásmu Mexiku a získávají primární zdroje z USA za dalším účelem transformace a použití levné pracovní síly, nakonec opět reexportuje tyto produkty zpět do USA).

Jednou z oblastí, kde nižší peso pomáhá, je bilance zahraničního obchodu Mexika. Obraz exportu se navíc vyjasňuje, protože vývoz zpracovatelského průmyslu loni v listopadu vzrostl o 10 procent na nejvyšší úroveň od října 2015. Je třeba poznamenat, že mexický

zpracovatelský export tvoří z velké části průmysl IMMEX/Maquila. Dodávky neropného vývozu do USA loni v listopadu tvořily 83 procent z celkového počtu, přičemž vývoz vozidel vzrostl o osm procent oproti předchozímu roku. A další neropný export do USA se průměrně zvyšuje o 10 procent (GlobalEDGE, 2022), což má obrovský dopad na rozvoj Mexika a tohoto odvětví i podniky v něm operující.

Použité zdroje:

BRISEÑO, H., RAMIREZ-NAFARRATE, A., & ARAZ, O. M. A multivariate analysis of hybrid and electric vehicles sales in Mexico. *Socio-economic planning sciences*, 2021, 76, 100957.

F-150 HEV 2021. *Camioneta PickUp Híbrida*. Ford México. Ford México. Autos, SUVs, Pick Ups y Camiones. Llega más Lejos [online]. 2021. Ford Motor Company [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://www.ford.mx/camiones/fl150-hibrida/2021/>

GARCETE-GALEANO, O. G. Impact of the new Free Trade Agreement between Mexico, the United States and Canada (T-MEC). *Rev. cient. UCSA*, 2021. 15-19.

General Motors forges ahead toward a future of Zero Crashes, Zero Emissions and Zero Congestion at CES. [online]. 2021 [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://media.chevrolet.com/media/ec/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/me/en/2021/gm/01-19-General-Motors-forges-ahead-toward-a-future-of-Zero-Crashes-Zero-Emissions-and-Zero-Congestion-at-CES-2021.html>

GlobalEDGE [online]. 2022. [cit. 28.12.2021]. *Mexico: Trade Statistics*. Dostupné z: <https://globaledge.msu.edu/countries/mexico/tradestats>

Charging stations in Mexico [online]. 2022. *Electromaps*. Dostupné z: <https://www.electromaps.com/en/charging-stations/mexico>

CHRISTODOULOU, A., & CULLINANE, K. Identifying the main opportunities and challenges from the implementation of a port energy management system: a SWOT/PESTLE analysis. *Sustainability*, 11(21), 2019, 6046.

In Mexico's auto heartland, workers struggle as chip shortage bites | Reuters. *Breaking International News & Views | Reuters*[online]. [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/mexicos-auto-heartland-workers-struggle-chip-shortage-bites-2021-11-24/>

Interní podniková dokumentace, Mexico. 2021

KIM, H. H. Mexico IMMEX Program and the Changes of Maquiladora Industry. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 2021. 24(2), 143-162.

KIM, M., LEE, J., PARK, K., PARK, Y., PARK, K. H., & PARK, Y. Design of secure decentralized car-sharing system using blockchain. *IEEE Access*. 2021. 9, 54796-54810.

LEIBER, T., STENSAKER, B., & HARVEY, L. C. Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: a SWOT analysis. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 2018, 351-365.

MADSEN, D. O. Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG matrix. *Problems and perspectives in management*, 15(1), 2017. 19-34.

Marketingmind [online] 2022 [cit. 2022-12-04] Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/wp-content/uploads/2017/06/graficka-podoba-BCG-matice.png>

MCGILL, B. M., FOSTER, M. J., PRUITT, A. N., THOMAS, S. G., ARSENAULT, E. R., HANSCHU, J., ... & BURGIN, A. J. You are welcome here: A practical guide to diversity, equity, and inclusion for undergraduates embarking on an ecological research experience. *Ecology and Evolution*, 2021. 11(8), 3636-3645.

Mexico electricity prices. *GlobalPetrolPrices.com* [online]. 2021. Dostupné z: https://www.globalpetrolprices.com/Mexico/electricity_prices/

Most sold pickup truck models in Mexico. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. 2021 [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/891361/mexico-most-sold-pickup-truck-models/>

Mexico Population (Demographics, Maps, Graphs). *World Population by Country* [online]. 2021. World Population Review [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/mexico-population>

Nissan NP300 [cit. 28.12.2021]. *Vehiculos todos*. Dostupné z: <https://www.nissan.com.mx/vehiculos/todos/np300.html>

Overview of the Automotive Manufacturing Industry in Mexico. *News & Insights for Manufacturing in Mexico* [online]. Offshore International, Incorporated [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://insights.tetakawi.com/automotive-manufacturing-industry-in-mexico>

PLÖTZ, P., GNANN, T., & SPREI, F. Can policy measures foster plug-in electric vehicle market diffusion?. *World electric vehicle journal*, 2016. 8(4), 789-797.

THIRIÓN, J. M. The impact of FDI on the sectoral structure of San Luis Potosí and El Bajío region (1998-2018). *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 2022. 14(1), 35-56.

VAN DEN BOSCH, F. A., & VAN PROOIJEN, A. A. The competitive advantage of European nations: the impact of national culture—a missing element in Porter's analysis?. *European management journal*, 10(2). 1992., 173-177.

WORDLICZEK, R. From North American free trade agreement to United states-Mexico-Canada agreement (usmca): Us-Mexico economic relations in the context of us national security1. *Politeja*, 2021. (74), 293-313.

ZULKARNAIN, A., WAHYUNINGTIAS, D., & PUTRANTO, T. Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. IN IOP Conference series: Earth and environmental science (VOL. 126, NO. 1, P. 012062). 2018. IOP PUBLISHING.