

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Perspektivy mezinárodního online prodeje automobilů v Evropě Diplomová práce

Petr Nedvěd

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



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Petr Nedvěd**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Perspektivy mezinárodního online prodeje automobilů v Evropě**

Cíl: Cílem diplomové práce je na základě rešerše aktuálních pramenů analyzovat současnou situaci a budoucí vývoj v online prodeji automobilů v mezinárodním prostředí. Očekávaným přínosem je vytvoření uceleného pohledu na problematiku pomocí strukturovaných rozhovorů, shrnutí a porovnání jednotlivých typů online prodeje a fyzického prodeje ŠKODY AUTO a.s. na trzích Velké Británie, Švédska, Polska a Irska.

Rámcový obsah:

1. Online prodej se zaměřením na automobily
2. Analýza online prodejů automobilů na trzích Velké Británie, Švédska, Polska a Irska
3. Strukturované rozhovory s importéry a prodejci ŠA na vybraných trzích
4. Porovnání trhů Velké Británie, Švédska, Polska a Irska a druhů online prodeje
5. Perspektivy online prodejů automobilů na analyzovaných trzích

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. 1. vyd. Grada Publishing, 2022. 281 s. Expert. ISBN 978-80-271-1680-5.
2. PETERS, Cara; BODKIN, Chareles. Online Retail Store Community Engagement and Its Impact on Purchase Intentions in the Context of Online Reviews. [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?TitleId=288424&isxn=9781683182450>.
3. POLLAK, Dale. *Like I see it: obstacles and opportunities shaping the future of retail automotive*. Austin: Greenleaf book group, 2017. 168 s. ISBN 978-0-9992427-0-4.
4. CHAKRABORTY, Sudeshna; TYAGI, Priyanka. *E-Commerce for Entrepreneurs*. New Delhi: BPB Publications, 2020. 134 s. ISBN 978-93-89898-40-8.
5. MOLESWORTH, Mike; SUORTTI, Jukka Petteri. Buying cars online: the adoption of the web for high involvement, high cost purchases. [online]. 2002. Dostupné z: https://blogs.ubc.ca/jordanrausch/files/2012/10/97_ftp.pdf.

Datum zadání diplomové práce: únor 2023

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2024

L. S.

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2023

Bc. Petr Nedvěd
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2023

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

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2023

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, C.Sc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 5.1.2023

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D za poskytnutí rad a informací k vypracování závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 E-commerce	11
1.1 Předmět online prodeje	11
1.2 Náklady spojené s online prodejem.....	12
1.3 Typy trhů v online prodeji	13
1.4 Výhody online prodeje.....	15
1.5 Nevýhody online prodeje.....	16
2 Online prodej automobilů.....	18
2.1 Rozmach online prodeje automobilů	19
2.2 Formy online prodeje automobilů	20
2.3 Prodejní modely výrobců.....	22
2.4 Proces nákupu automobilu od výrobce	27
2.5 Míra využití online nástrojů.....	29
2.6 Případová studie – Tesla.....	30
2.7 Role kamenné prodejny v online prodeji	32
2.8 Trendy v online prodeji automobilů.....	34
3 Analýza online prodeje automobilů na vybraných trzích	37
3.1 Velká Británie	37
3.2 Polsko	43
3.3 Švédsko	49
3.4 Irsko	55
3.5 Analýza rozhovorů.....	59
4 Porovnání a perspektivy vybraných trhů.....	69
4.1 Porovnání trhů.....	69
4.2 Perspektivy trhů.....	70
Závěr.....	77
Seznam literatury	78
Seznam obrázků a tabulek.....	84

Seznam použitých zkratek a symbolů

YTD	Year To Date
MS	Market Share
BEV	Battery Electric Vehicle
PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle
MHEV	Mild Hybrid Electric Vehicle
HEV	Hybrid Electric Vehicle
EDI	Electronic Data Interchange
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
B2C	Business To Consumer
D2C	Direct To Consumer
B2B	Business To Business
B2G	Business To Government
C2C	Consumer To Consumer
SUV	Sport Utility Vehicle
HDP	Hrubý Domácí Produkt
VR	Virtuální Realita
AR	Augmentovaná Realita
OEM	Original Equipment Manufacturer
EREV	Extended Range Electric Vehicle
kWh	Kilowatthodina

Úvod

Působením všech možných faktorů je zcela evidentní, že se transformace trhů nevyhne ani oblastem jako je prodej automobilů, u nichž je sice adaptace složitější a to z důvodu komplikovanosti a hodnotě produktu. Konkrétně tedy transformace v podobě změny prodejního kanálu z fyzického prodeje využívající showroomy a prodejce na prodej formou e-commerce, kdy si zákazník bude moci zakoupit vůz z domova stejně jako například oblečení nebo elektroniku. Motivací zákazníka je tedy především pohodlnost a možná také větší lhostejnost při výběru vozu. Na straně výrobce je to poté především snaha snížit náklady na co nejnižší úrovni, důsledkem velkých výzev v uplynulých letech a transformace dealerské sítě by mělo mít na rozpočet značný dopad.

Cílem diplomové práce je komplexně analyzovat a představit současnou situaci online prodeje automobilů a prezentovat možnosti budoucího vývoje na vybraných trzích. Očekávaným přínosem je vytvoření uceleného pohledu na problematiku pomocí rešerše aktuálních zdrojů, analýzy trhů a rozhovorů s celkovým porovnáním. Na základě těchto poznatků jsou poté stanoveny perspektivy na jednotlivých trzích.

Celá práce je členěna do čtyř kapitol, přičemž první dvě popisují teoretická východiska. Druhá polovina je věnována výzkumu v oblasti online prodeje na vybraných trzích, analýze uskutečněných rozhovorů a popis perspektiv jednotlivých trhů.

První kapitola uvádí základní teoretický rámec k tématu e-commerce, kde je rozebráno, co může být předmětem online prodeje a jaké formy trhů existují. Kapitola dále popisuje konkrétní výhody a nevýhody oproti tradičnímu fyzickému prodeji. Druhá kapitola je také součástí teoretické části a navazuje specifikací online prodeje, který se zabývá právě automobily. Nejdříve jsou uvedeny důvody vzniku a rozmachu následované kapitolami o různých formách a modelech online prodeje. Následuje představení procesu digitálního nákupu vozu a míra jeho využití. Tato část je doplněná příkladem z praxe formou případové studie značky Tesla, která je často v souvislosti s online prodejem brána jako bod pro porovnání. Závěr teoretické části zastřešuje téma role kamenné prodejny v online prodeji a aktuální trendy v online prodeji automobilů.

Praktická část se z větší části třetí kapitoly zabývá analýzou vybraných trhů z různých úhlů pohledu. Každá země má svou kapitolu, která obsahuje představení trhu, trh s automobily a poté popis aktuálních možností online prodeje s konkrétními příklady. Závěrem této kapitoly jsou analyzovány a porovnány realizované rozhovory. Čtvrtá kapitola se nakonec zabývá porovnáním nástrojů online prodeje Škody Auto a.s. na vybraných trzích a představuje perspektivy online prodeje, které byly vypracovány na základě získaných informací.

1 E-commerce

Za rozšířením e-commerce stojí podle Burešové (2022) především vývoj počtu uživatelů internetu, kterých bylo v roce přibližně 4,6 miliardy. Samotný pojem a podstata e-commerce vznikla na konci sedmdesátých let, když anglický vynálezce Michael Aldrich představil novou formu prodeje známou pod pojmem teleshopping, který fungoval na základě propojení televizního vysílání, kde byl prezentován nějaký produkt nebo služba a telefonní centrály, kde bylo možné dané produkty telefonním hovorem okamžitě objednat. Následně se s rozvojem internetu obchody začali na začátku osmdesátých let přesouvat do online prostředí a tím vznikly první opravdové e-commerce stránky, které převzali koncept teleshopingu tím, že si zákazníci mohli produkt na internetové stránce prohlédnout a rovnou uskutečnit objednávku.

Internetový obchod může být maloobchodního nebo velkoobchodního charakteru a může svůj sortiment prodávat buď zcela nebo částečně skrz webové stránky, potažmo aplikace. Agrawal (2018) popisuje e-commerce jako elektronický obchod, který obchoduje s předměty nebo službami skrze počítačové sítě jako je internet a pro své fungování využívají technologie jako jsou mobilní obchody, elektronické platby, řízení dodavatelského řetězce, internetový marketing, elektronickou výměnu dat (EDI) nebo zpracování online transakcí. Kotler (2013) proto dělí společnosti na ty, které jsou čistě online (pure-click companies) a hybridní společnosti (brick-and-click companies).

1.1 Předmět online prodeje

Stejně jako u prodeje u tradičního, tak i u online verze se může prodej zabývat různými produkty. V případě online prodeje jsou specifikovány konkrétně 3 kategorie, které společnosti mohou skrz e-commerce nabízet. Toto členění je pro společnosti důležité, protože každý druh vytváří určité výhody a nevýhody pro prodávajícího, které se mohou týkat nákladů na skladování, na dopravu apod.

Fyzické produkty různého charakteru a vlastností. S tímto druhem produktů jsou spojeny vyšší náklady na logistiku a prostory, které nese online obchod.

Digitální produkty jsou druhou skupinou a řadí se mezi ně například prodej e-knih, hudby, obrázků a audiovizuálních záznamů. Společnostem, které se zabývají

prodejem těchto produktů odpadají náklady zmíněné výše, ale vyvstávají zde jiné také finančně náročné požadavky, které musí společnost hradit. Mezi ně může patřit tvorba nebo pronájem serverů, které jsou nutné pro plynulý chod streamovacích služeb a dostupnosti prodaných produktů.

Třetí kategorií je **prodej služeb**, což je například prodej různých vstupenek a letenek, u kterých je nezbytné, aby byly aktualizované v reálném čase a jejich nákup se se všemi dodatečnými informacemi propisoval do systému společnosti (Liveabout dotcom, 2019).

1.2 Náklady spojené s online prodejem

Prvním nákladem spojeným s provozováním internetového obchodu je tvorba a design webových stránek, kterými se bude společnost prezentovat na trhu. Do těchto nákladů spadají výdaje na samotnou tvorbu designerem webových stránek nebo společností, která tyto služby poskytuje a dále také výdaje na pluginy, které jsou nezbytné pro funkčnost stránky, jako je například plugin umožňující internetové platby přímo na stránkách prodejce, automatický výpočet daně a dopravného podle polohy nakupujícího, sledování zásilky a možnost mít tzv. nákupní košík (Optionmonster, 2023), (Helcim, 2023).

Logistika a skladování tvoří náklady společností, které se zabývají prodejem fyzických produktů.

Další náklady jsou spojené se **způsobem platby**, kdy si banky za platbu kartou odebírají poplatky za transakci. Způsobem platby, od kterého spotřebitelé upouští je dobírka, která byla zejména pro prodávajícího nevýhodná a riziková, jelikož měl v zásilce dlouho vázané peníze za produkt, jenž už byl prodaný a zároveň neměl jistotu, že si nakupující zásilku převezme (Czechrunch, 2020).

Kromě klasických marketingových aktivit, které podnik provozuje běžně se v případě internetového obchodu přidávají ještě náklady na **specifické aktivity spojené s prodejem přes internet**. Přikrylová (2019) do této kategorie řadí nástroje souhrnně označené jako search engine marketing (SEM), kam patří search engine optimization (SEO), které se zabývá optimalizací webových stránek takovým způsobem, který má za cíl zlepšit přirozené vyhledávání webové stránky. Zatímco pay-per-click (PPC) reklama je nástroj, jenž má za cíl zvýšit návštěvnost webu skrz

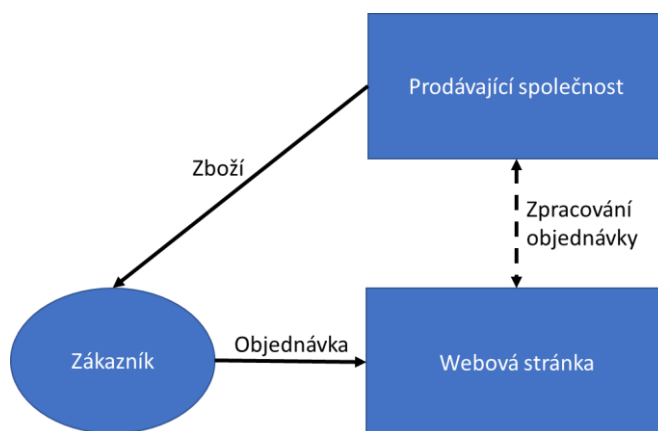
reklamu, u které se platí za každé prokliknutí na danou stránku. Dále je možné mít placenou reklamu přímo ve vyhledávači.

Péče o zákazníky je důležitou součástí produktu jako celku a může být velkou konkurenční výhodou, pokud je na lepší úrovni než u ostatních substitutů a dokáže snížit náklady na marketing, protože z části utváří loajalitu zákazníků a následně hraje roli při výběru služby nebo produktu. Do nákladů spojených s péčí o zákazníky patří také technická podpora (Help desk, Service desk), tvorba a řízení kampaní a vyřizování reklamací (Managementmania, 2016).

Mezi **ostatní náklady** spojené s provozováním online obchodu patří například zajištění kyberbezpečnosti, jelikož je pro uskutečnění transakce mezi zákazníkem a prodávajícím nutná výměna osobních informací jako je bydliště, telefonní číslo, email. U produktů dostupných pouze pro plnoleté osoby je nutnost ověření totožnosti a plnoletosti (Helcim, 2023)

1.3 Typy trhů v online prodeji

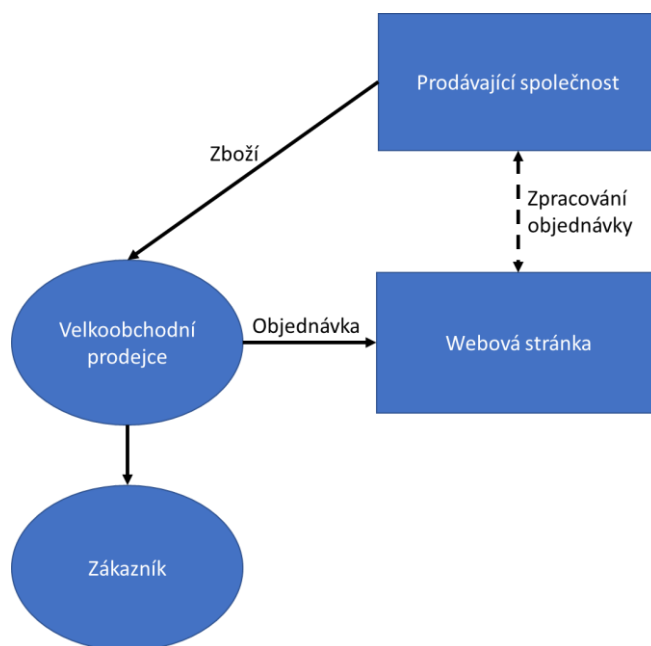
B2C (Business to Customer) je prvním typem trhu, na kterém může společnost figurovat a je to nejčastější způsob prodeje. V tomto případě jde o prodej mezi společnostmi poskytující službu nebo produkt a konečným zákazníkem. V tomto modelu je kladen velký důraz na marketing, zákaznickou zkušenost a uživatelské rozhraní. Dalším tradičním rysem tohoto trhu je vysoká konkurence. Specifickou podkategorií je případ, kdy konečnému zákazníkovi prodává přímo výrobce, tím pádem má tak kontrolu nad celým procesem. Tato forma prodeje se nazývá D2C (Direct to customer).



Zdroj: Zpracováno dle Semantic Scholar, 2021

Obr. 1 Diagram B2C trhu

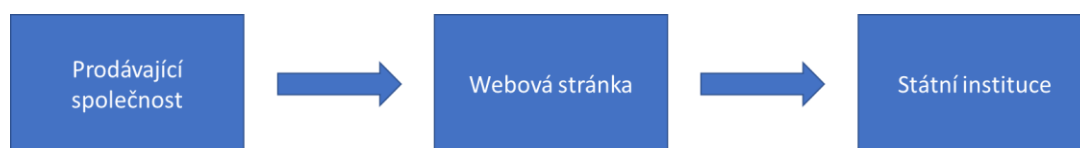
B2B (Business to Business) je forma prodeje, kdy transakce probíhá mezi dvěma společnostmi a obvykle zahrnuje velkoobchodní transakce nebo poskytování služeb mezi společnostmi. Specifické je, že hodnota transakcí je mnohem vyšší než u B2C trhu a společnosti zde navazují spíše dlouhodobé obchodní vztahy. Může být dělena na vertikální a horizontální. Vertikální strategie se zaměřuje na prodej výrobků pouze v rámci specifického oboru, ve kterém se pohybují potencionální zákazníci. Naopak horizontální strategie spočívá v prodeji výrobků napříč odvětvími bez ohledu na to, čím se zákaznický podnik zabývá.



Zdroj: Zpracováno dle Semantic Scholar, 2021

Obr. 2 Diagram B2B trhu

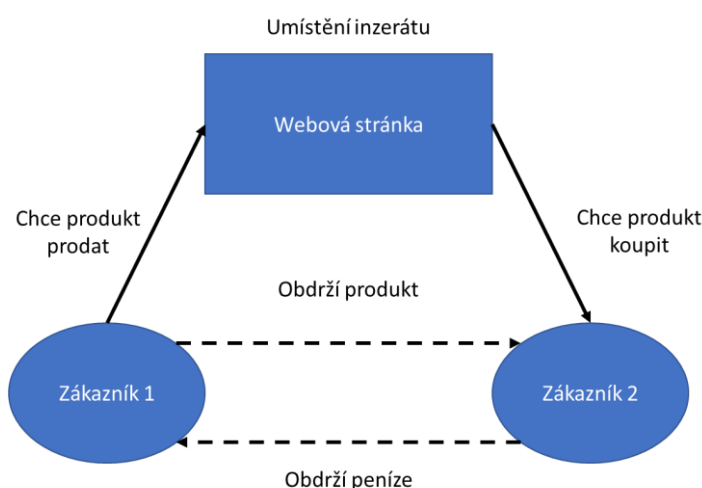
B2G (Business to Government) se zaměřuje na prodej přímo státním orgánům na lokální, regionální nebo celostátní úrovni. V digitální prostředí se může jednat o elektronicky vypsané veřejné zakázky. Tento způsob je specifický především vyšší náročností v oblasti byrokracie, jelikož státní zakázky musejí splňovat určitá pravidla a jsou více kontrolované.



Zdroj: Zpracováno dle Semantic Scholar, 2021

Obr. 3 Diagram B2G trhu

C2C (Customer to Customer) je forma, kdy mezi sebou obchodují skrze internetovou platformu dva zákazníci. Příkladem může být stránka eBay nebo Facebook Marketplace a jednotlivci zde mohou prodávat široký sortiment nového nebo použitého zboží, nabízet služby nebo nabízet majetek k pronájmu. Pro zvýšení důvěry mezi uživateli je často zaveden systém hodnocení a recenzí (Chakraborty, Tyagi, 2020).



Zdroj: Zpracováno dle Semantic Scholar, 2021

Obr. 4 Diagram C2C trhu

1.4 Výhody online prodeje

Způsob, jakým je produkt prodáván může silně ovlivnit zákaznické rozhodování, a proto je nutné zhodnotit **výhody online prodeje pro zákazníka**. Tahérová (2021) mezi ně řadí dostupnost 24 hodin denně, každý den v roce, kdy především lidé, kteří nemají mnoho volného času mohou namísto navštěvování obchodů objednávat zboží ve chvílích, kdy mají obchody již zavřeno, anebo při vykonávání jiné činnosti jako je cestování vlakem. Odpadá tím tedy čas strávený cestou do obchodu a z obchodu. Další výhodou je rychlé porovnání cen a nabídek určitého produktu z několika obchodů. Stejně jako u ceny může zákazník stejně rychle získat detailní popis produktu s výčtem jeho atributů a je schopen různé produkty porovnávat. Přehledně seřazený sortiment může být oproti kamenným prodejnám také výhodou, poněvadž zákazníci nemusejí hledat požadované zboží v obchodě, ale mohou pomocí kategorií vyhledat podobné typy produktů seřazené podle vybraných kritérií.

Při rozhodování zákazníka mohou hrát roli také zákaznické recenze, které jsou často dostupné přímo na stránce s produktem. Studie ukazuje, že stejně jako v kamenných obchodech, tak i v online prodeji hrají komunitní aspekty důležitou roli. Percepce důvěryhodnosti a užitečnosti online recenzí významně ovlivňuje zapojení spotřebitelů do komunitních aktivit a jejich nákupní rozhodování. Studie zjistila, že důvěryhodnost zdroje podporuje zapojení do komunity, zatímco vnímaná užitečnost recenzí přímo ovlivňuje nákupní záměry. Doporučuje se, aby online prodejci věnovali pozornost budování komunity kolem recenzí, což může zvýšit důvěru a podpořit prodej. Studie také rozlišuje mezi recenzemi zákazníků a zaměstnanců, přičemž každý typ je spotřebiteli hodnocen odlišně (Peters, Bodkin, 2022).

Také **pro prodávajícího má prodej skrz internet řadu výhod**, jednou z nich je to, že není zeměpisně limitován a nemusí si zřizovat kamennou pobočku nebo prodejnu v každé zemi kde operuje. Pokud by to byla nově založená společnost, tak jsou její náklady na založení mnohonásobně nižší, jelikož nemusí alespoň v počáteční fázi budovat prodejny a pobočky. Společnost tedy může oslovit mnohonásobně více potenciálních zákazníků, než pokud by se zabývala pouze fyzickým prodejem. V internetovém obchodě je také možné nabízet širší sortiment než ve fyzických prodejnách, které jsou limitovány prostorem. Co se týče výhod v oblasti marketingových aktivit firmy, tak je možné díky online prodeji mnohem lépe targetovat na své zákazníky, protože má společnost k dispozici velké množství dat z předchozích interakcí s konkrétním zákazníkem. Je tedy možné segmentovat své zákazníky do různých skupin (pohlaví, věk, národnost, oblíbené produkty) a následně jim přizpůsobit marketingovou komunikaci.

Určitou výhodou pro společnost jako celek je i to, že díky online nakupování klesá nutnost cestování, a tím pádem dochází ke snížení znečištění prostředí.

1.5 Nevýhody online prodeje

Tahérová (2021) u nevýhody online prodeje člení na kategorie typu netechnického a technického. Do **netechnických nevýhod** řadí nemožnost si vyzkoušet produkt před zakoupením, což uvádí jako jednu z hlavních částí procesu nakupování a je pro uskutečnění prodeje důležitá, protože tím zákazník získává pojem o kvalitě a celkovém zhotovení výrobku. Částečně se dá tento problém vyřešit zpracováním produktových fotografií a videí, ale reálný kontakt s produktem to zcela nenahradí.

Další nevýhodou je absence osobního styku s prodejcem, přičemž je to pro část zákazníků důležitou složkou prodejního procesu.

Časový interval mezi objednáním a dodáním zboží může také tvořit problém, pokud zákazník málo trpělivý, ale v automobilovém průmyslu jsou delší doby dodání běžné i při standardním nákupu v kamenné prodejně, takže tato nevýhoda není tolik zřetelná jako v jiných odvětvích. Na rozdíl od fyzického nakupování je zákazník při nákupu online odkázán na porovnávání produktů pouze skrze kritéria jako je cena, recenze ostatních uživatelů. Zatímco při návštěvě prodejny, kdy má zákazník možnost si produkt prohlédnout a vyzkoušet bude více inklinovat k výběru na základě svých dojmů, a ne například pouze na základě ceny. Omezená zákaznická péče při výběru a nákupu produktu, kde na rozdíl od fyzické prodejny není k dispozici vyškolený pracovník, který je schopný zodpovědět otázky spojené s výrobkem. Zatímco při online nákupu je zákazník nucen si informace vyhledat ve větší míře sám a prodávající tak nemá kontrolu nad tím, jaké informace se k zákazníkovi dostanou. Tento nežádoucí vliv se dá zmírnit využitím online chatu nebo call centra.

Nevýhody technického charakteru jsou spojené především s bezpečností v rámci ochrany dat a zabezpečení finanční transakce.

2 Online prodej automobilů

V návaznosti na kapitulu o e-commerce, která rozebírá základní principy online prodeje bude v této kapitole popsán online prodej automobilů, který je v principu stejný jako o ostatních produktech s tím rozdílem, že je to aktuálně jedna z nejdražších položek, co se dá online zakoupit. O online nástrojích jako o vhodném doplnění prodeje automobilů se píše již ve studii z roku 2002 (Molesworth, Suortti, 2002), kde je uvedeno, že mezi zákazníky panuje vůči dealerům poměrně značná nedůvěra. Ve studii je uvedeno že existuje určitá nerovnováha mezi vyjednávací pozicí prodejce a zákazníka, a je tedy přirozené, že se zákazník snaží co nejvíce informovat skrz internet, aby tuto pozici zlepšil. Na začátku tisíciletí však ještě nebyla taková důvěra k online platbám, a tak se prodejní model příliš nevyvíjel. Vnímání procesu zákazníky se v průběhu času zásadně nemění, jelikož je podle Pollaka (2017) pouze 4 % zákazníků preferují aktuální proces nákupu automobilů a dokonce 99 % z nich očekává při nákupu ze strany dealera potíže. I to je jeden z důvodů, proč je poslední dobou skloňován pojem online prodeje automobilů čím dál více, a to i s přispěním toho, že automobilový trh celkově v dnešní době prochází značnou transformací.

Tato kapitola tedy rozebírá příčiny přechodu na online prodej v automotive odvětví. Dále popisuje členění a formy prodeje společně s alternativními přístupy k prodejní síti výrobců, které jsou podle výrobců více zákaznický orientované, a také by umožnili zavedení online prodeje. Rozebrán je také proces nákupu automobilu, možnosti digitalizace jeho částí a míra využití zákazníky. Zahrnut lze také konkrétní případ procesu nákupu značky Tesla, která je v tomto ohledu považována za průkopníka. Zároveň je v oblasti online prodeje nejúspěšnějším automobilkou a může tak posloužit jako základ pro srovnání vůči ostatním značkám. V návaznosti na to je definována role kamenné prodejny v online prodeji, neboť i přes značnou digitalizaci procesů, stále existuje určitá potřeba mít fyzické místo kontaktu pro úkony jako je testovací jízda nebo dodání. Není však potřeba, aby tato místa byla vyloženě řešena konceptem prodejny jako tomu je dnes, ale prostor může být využit kreativním způsobem. Závěrem jsou zahrnuty některé trendy, které aktuálně online prodej automobilů ovlivňují.

2.1 Rozmach online prodeje automobilů

Stejně jako ostatní obory, tak i v oblasti automotive došlo v posledních letech k velkému posunu směrem k digitalizaci a většího využití online nástrojů pro celkový zákaznický zážitek a s tím spojený i samotný prodej.

Studie společnosti ECDB (2023) uvádí jako jeden z hlavních akceleratorů přechodu na online prodej pandemií nemoci Covid-19. Uzavření prodejen vedlo k většímu přijetí digitálních prodejních kanálů, aby mohli spotřebitelé alespoň porovnat ceny jednotlivých modelů, zjistit dostupnost vozidel a celkově, co nejvíce nahradit dealerství, do kterého by bylo možné za normálních okolností zajít.

Tato situace nezasáhla pouze automotive, ale v podstatě každý obor poskytující produkty nebo služby koncovým zákazníkům. Dopad na změnu chování zákazníků je tedy znatelný i po odeznění pandemie Covidu-19, a v některých případech budou nejspíše trvalé. Významnou změnou v chování a vnímání zákazníků je zvýšení důvěry v online transakce, což je při nákupu cenově významné položky jako je automobil zcela zásadní.

Dalším faktorem je pohodlnost zákazníků, kteří si zvykli na nákupy online, jelikož je jednoduché porovnávat jednotlivé produkty včetně různých technických a cenových parametrů. Dostupnost informací je v tomto ohledu zásadní a zákazník má tedy možnost z pohodlí domova zkoumat neomezené množství značek a modelů v relativně kratším čase, než kdyby navštěvoval jednotlivá dealerství a sbíral informace zvlášť.

Určitě se do rozšíření online prodeje v automotive sektoru promítlo i samotné zavádění a rozvoj e-commerce struktury v tomto odvětví. Bez tvorby platform a vytvoření logistiky umožňující prodej automobilů skrz internet by nebylo možné vozy tímto způsobem prodávat. To také úzce souvisí s tím, že razantně stoupl počet uživatelů internetu a mobilních zařízení, které umožňují tyto služby zákazníkům využívat.

Svůj podíl v rozšíření online prodeje hraje i elektrifikace vozového parku většiny automobilek. Studie společnosti EY (2022) uvádí, že dlouhodobě využívají zákazníci kupující elektrické vozy internet více než zákazníci kupující jiné typy pohonů. V roce 2021 to bylo celkově u lidí kupujících si automobil neohledně na jeho pohon zhruba 67 %, zatímco lidé kupující si elektromobil využívali internet při

nákupu v 71 % případů. Mezi uvedené důvody patří, že lidé kupující si elektromobil jsou více digitálně gramotní a dokáží využít dostupné nástroje. Zákazníci kupující si elektromobil si také přejí zjistit více informací, poněvadž je se jedná stále o relativně novou technologii.

V neposlední řadě je to rozvoj technologických možností, které umožňují celý proces nákupu udělat efektivní. Zavedení nových konfigurátorů, zlepšení uživatelského prostředí a využití umělé inteligence společně přispívá k tomu, že se z online prodeje automobilů stává standardní způsob zakoupení.

2.2 Formy online prodeje automobilů

Nejdříve je nutné uvést, co je v případě online prodeje automobilů předmětem prodeje a kdo na trhu online prodeje automobilů figuruje. Schéma rozdělení forem online prodeje automobilů znázorňuje obrázek 5. Roland Berger (2016) dělí online prodej vozidel do 3 kategorií, podle toho, čím se konkrétní platforma zabývá.

První formou je **prodej ojetých vozů**, který může provozovat buď třetí strana nezávislá na výrobci, jako je například Tipcars, nebo Autoscout 24. V oblasti prodeje ojetých vozů se pohybují také zástupci samotných výrobců jako je například služba Škoda Plus, která se zabývá výkupem a prodejem vozů různých značek a poskytuje různé služby spojené se servisem a financováním vozů.

Další formou online prodeje je **prodej skladových vozů**, za což je považované každé auto, které je objednané bez smlouvy s konečným zákazníkem. Prodejem skladových vozů se zabývají buď sami dealeri, kteří na svých stránkách nabízejí aktuální nabídku. V některých případech mají značky stránky centralizované a je možné sledovat nabídky ze všech dealerství v dané zemi, naopak u některých značek má každý dealer nabídky pouze svého skladu. Kromě dealerů se prodejem skladových vozů zabývají také třetí strany. Hlavní nevýhodou pro zákazníka je nemožnost konfigurovat vozidlo, na druhou stranu je vůz bez čekání k dispozici a často bývá cenově výhodnější.

Prodej nových vozů zákazníkovi je nejnovější formou online prodeje, kde si zákazník může nakonfigurovat vůz dle svých představ a poté provést objednávku. Důležitou roli zde hraje společná cena vozu v online i off-line prostředí.

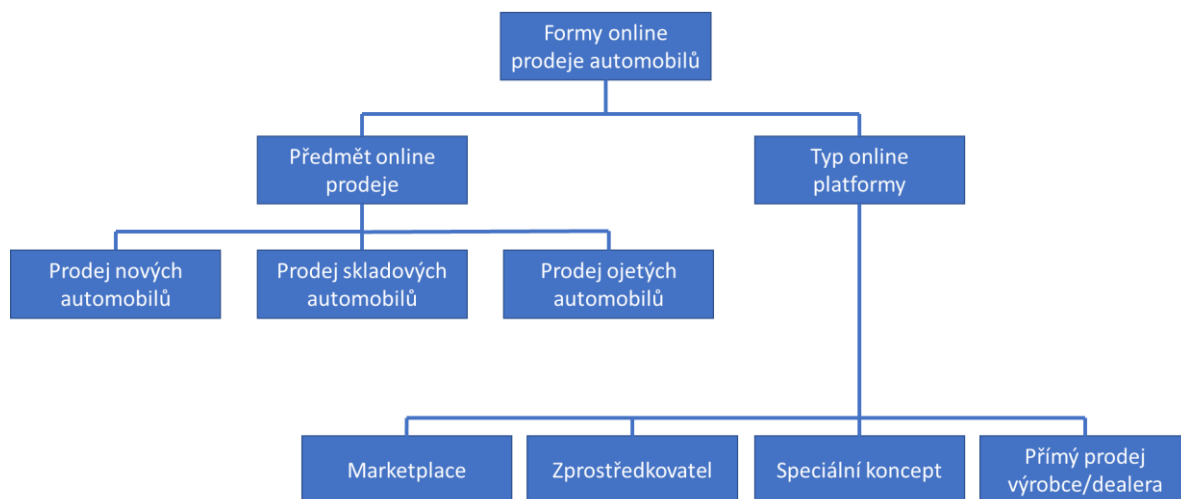
Další dělení je možné provést z pohledu typu prodejce:

Marketplace neboli tržiště je první variantou, která nabízí porovnání nabídek jednotlivých dealerů a značek a nehraje další roli v prodejním procesu. Nabízet zde mohou také soukromé osoby svým jménem. Hlavní zdroj příjmů plyne z poplatku za zveřejnění nabídky na dané stránce nebo z cross-sellingových aktivit, jako je nabízení finančních produktů nebo pojištění. Příkladem může být portál Mobil.de nebo Autoscout24.

Makléř neboli zprostředkovatel je dalším typem prodejce, který figuruje v procesu nákupu vozidla mezi zákazníkem a dealerem. Jedná se zde o transakčně orientovanou interakci a zprostředkovatel tedy aktivně působí v prodejním procesu, ale samotné uzavření obchodu probíhá přímo mezi dealerem a zákazníkem. Hlavním zdrojem příjmu těchto obchodů je provize z prodeje, dále již zmíněný cross-selling a také z reklamy spojené s inzerováním. Jako příklad zprostředkovatelských stránek je uvedena doména autohaus24.de a meinauto.de.

Speciální koncept je poskytovatel komplexního řešení při nákupu vozu, kdy je jeho úloha v podstatě identická jako v případě makléře, ale smlouvu se zákazníkem zde podepisuje přímo zprostředkovatel. Hlavní výhodou je v tom, že je zprostředkovatel schopen nabídnout také leasingové financování a jsou tak schopni zákazníci nabídnout, co nejvýhodnější nabídku. Struktura příjmů je zde totožná jako u zprostředkovatelského typu. Jako příklad na německém trhu je uvedena společnost Sixt Neuwagen.

Přímý prodej výrobce nebo dealera zákazníkovi je posledním uvedeným typem online prodeje. Online obchod zde figuruje jako jeden z kanálů, kterým je možné vůz u výrobce zakoupit. V závislosti na prodejním modelu daného výrobce probíhá obchod buďto přímo s originálním výrobcem automobilu nebo dealerem, který ho zastupuje. Prodej může probíhat buďto na bázi konfigurace nového vozu anebo výběru skladového vozu. Zisky plynoucí výrobcí jsou zde primárně z marže ze samotného prodeje a v menší části z cross-sellingových aktivit. V roce 2022 bylo tímto způsobem v Německu prodáno 17 % z celkového objemu prodaných vozů



Zdroj: Zpracováno dle Roland Berger, 2016

Obr 5 Formy online prodeje automobilů

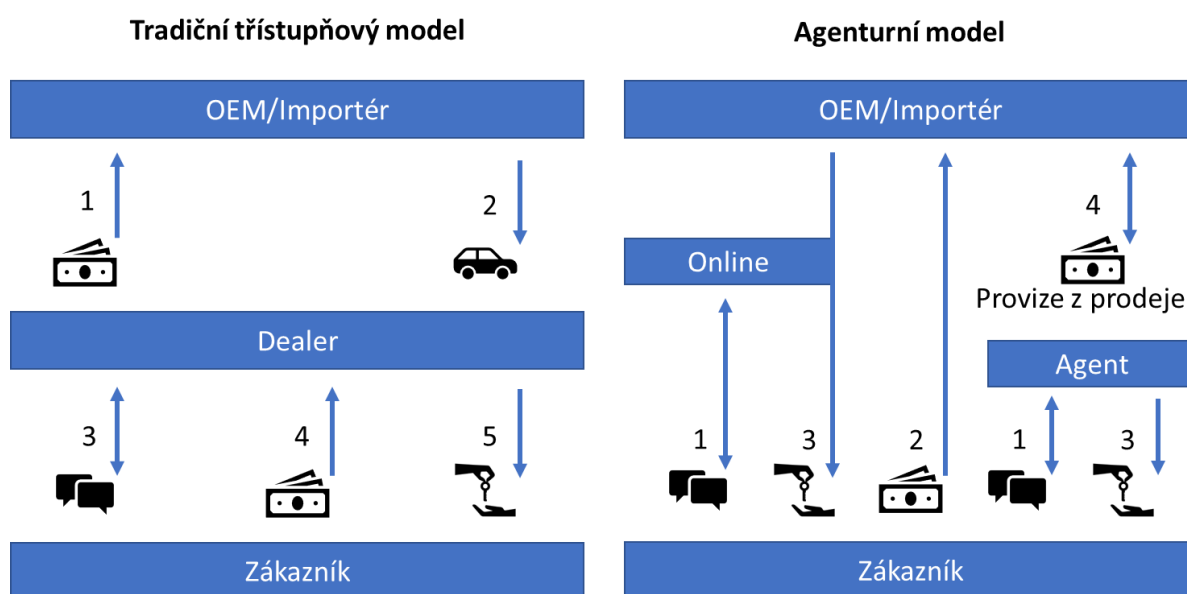
2.3 Prodejní modely výrobců

Zavádění online prodeje automobilů úzce souvisí s proměnou tradičního modelu, kterým se nové vozy dostávají od výrobce k zákazníkovi. Takzvaný agenturní model, který je v rámci obchodního modelu automobilek, ten představuje čím dál větší téma a řada z nich na něj již přestoupila nebo je ve fázi aplikace. Campgeminy (2020) uvádí jako hlavní příčinu této transformace právě větší zájem o vylepšení prodejní cesty jak v online, tak off-line prostředí, což není možné provést v aktuálním třístupňovém prodejním modelu. Potřebu změny poté cítí i samotní výrobci, kteří se potýkají se zvýšením produkčních nákladů, kvůli zavádění elektromobility a autonomních vozidel a jsou tak nuceni hledat způsoby, jak náklady snížit ve zbytku řetězce. Tradiční výrobci automobilů se také dostávají pod tlak kvůli nově vzniklé konkurenci, která právě využitím agenturního modelu nebo modelu přímého prodeje zaznamenává úspěchy na některých trzích.

Delloite (2021) uvádí jako nejrozšířenější prodejní model v případě distribuce automobilů prodej skrz dealerskou síť. První automobilové dealerství vzniklo v roce 1898 a i přes to že se na počátku 20. století ve Spojených státech amerických vyzkoušela řada jiných prodejních modelů v oblasti automotive se právě ta dealerská uchytila jako nejvíce efektivní.

V tradičním třístupňovém modelu tedy figuruje originální výrobce (OEM), importér, dealer a zákazník, přičemž tok zboží, peněz nebo informací proudí skrz všechny mezičlánky. Jak je vidět na obrázku 6, tak první transakci provede dealer

směrem k importérovi provedením objednávky a zasláním peněz za koupený vůz. Importér provede objednávku u výrobce, ten následně vyrobí vozidlo a zašle jej importérovi, který ho dále distribuuje dealerovi. Veškerou komunikaci se zákazníkem tedy zajišťuje dealer. Následně utrží od zákazníka peníze z prodeje a zprostředkuje předání vozu. Tento model tedy přináší větší likviditu výrobcům, ti obdrží peníze za prodaný vůz dříve, než vyrobený vůz odešlou. Tato forma prodeje není příliš zákaznicky orientovaná, poněvadž ne vždy skutečně odráží přání a potřeby zákazníka. Dále do značné míry omezuje prodej online formou, protože každý dealer má možnost nastavit konečnou cenu pro zákazníka a nastavit si tak vlastní marži což vytváří heterogenní trh, kde si jednotliví dealeri konkurují.



Zdroj: Zpracováno dle Campgeminy, 2020

Obr. 6 Tradiční třístupňový prodejní model vs. Agenturní prodejní model

Studie BCG (2023) se dotazovala 400 vedoucích pracovníků dealerské sítě v Německu a z výsledků plyne že za svou největší konkurenci považují dealerství stejné značky (38 %), jako druhou největší konkurenci uváděli online platformy prodávající vozidla všech značek, tudíž i té, kterou prodává daný dealer (29 %). Z toho plyne že 67 % dealerů vnímá jako největší konkurenci uvnitř značky, kterou prodávají. Vysoká konkurence mezi dealery stejné značky má za následek nižší marže kvůli neustálému snižování cen. Většina dealerů (63 %) v dotazníku tedy dále uvedla že vnímá zavedení harmonizované ceny výrobce pozitivně a vedlo by ke snížení konkurence v rámci značky a zároveň ke zlepšení zákaznických služeb.

Dále ze studie vyplývá že mezi dealery panují určité obavy ze zavedení agenturního modelu prodeje, což je dáno hlavně tím, že podle dotazovaných pracovníků neposkytly výrobci dostatečné množství informací ohledně strategie přechodu a rozdělení rolí v rámci modelu. Poslední otázka se zabývá tím, jak agenturní model dealery ovlivní, přičemž u těch, kteří jsou stále v konvenčním modelu byla nejčastější odpověď „negativní“ (54 %) a u dealerů, kteří jsou již součástí agenturního modelu byla nejčastější odpověď „pozitivní“ (41 %). Je tedy zřetelné že odpor vůči zavedení agenturního modelu a s tím souvisejícím online prodejem je zejména kvůli nedostatečnému množství informací a nejistotou se kterou se dealeři potýkají.

Scope Ratings (2022) uvádí že v **agenturním modelu** se z výrobce stává také maloobchodník, jelikož prodej zákazníkovi zprostředkovává přímo on, zatímco dealer zůstává bodem fyzického kontaktu se zákazníkem. Jde tedy o formu obrácené franšízy, kde dostává poplatek za prodej dealer a ne výrobce. To stejné vyplývá z obrázku 6, kde je zřetelné že finanční transakce vždy probíhá mezi zákazníkem a výrobcem. Zatímco objednání a předání může být provedeno buďto přímo bez zásahu agenta, nebo skrz agenta, který bude v roli dealera s tím rozdílem že konkrétní vůz nebude nikdy vlastnit. Nebude tedy tím článkem, který inkasuje peníze za prodej, ale následně obdrží od výrobce provizi za prodej. Dealer potažmo agent tedy nebude dále smluvním partnerem jako tomu bylo dosud. Jeho role bude výrazná v oblastech, kde je nutná fyzická interakce jako je zprostředkování testovacích jízd, servis vozidel a samotné předání nového vozu.

Hlavní výhoda podle Campgeminy (2020) spočívá v tom, že existuje více paralelních prodejních kanálů vedle sebe, které se doplňují a navazují na sebe navazují. Podle studie, kterou společnost Campgeminy provedla a zúčastnilo se jí 6 000 respondentů z 6 velkých automobilových trhů (Čína, Velká Británie, Německo, Španělsko, Francie a Švédsko) 75 % zákazníků očekává, že bude možné, aby si svůj další vůz byli schopni zakoupit online. Ještě větší část (95 %) jich poté očekává a vyžaduje, aby byl proces objednání a předání efektivní a jednoduchý. Oba tyto zákaznické požadavky je do určité míry agenturní model schopen vyřešit skrz větší komplexnost a zaměření se na zákazníka a jeho celkovou zkušenost s nákupem. Přidanou hodnotou pro výrobce a agenta je ochota zákazníků sdílet osobní data a data o vozidle, tím pádem by mohl vzniknout mezi výrobcem a agentem sdílený

datový ekosystém, kde by sdílená data z obou stran pomohla k větší personalizaci marketingu a zkušenosti zákazníka.










Další výhodou agenturního modelu je pro zákazníky jednotná cena ve všech prodejnách daného trhu a v online prostředí. Podle výzkumu Campgeminy aktuálně zákazník průměrně navštíví 2,5 dealerských prodejen jen, aby se ujistil, že dostane nejlepší cenu na trhu. Homogenitu cen by tedy uvítalo 77 % dotazovaných. Nicméně z výzkumu stejně vyplývá, že téměř tři čtvrtiny zákazníků stejně chtějí osobní setkání před koupí vozu a tradičním značkám to tak dává možnost využít svou existující dealerskou síť.

Výhodu na straně agenturního prodejce přináší dramatické snížení finančních rizik spojených s vlastnictvím velkého množství vozů. Dále přenesení administrativních povinností a plnění záruky na stranu výrobce, a tedy menší potřeby na personál, které musely tyto úkony obstarávat.

Na straně výrobce poté agenturní model přináší výhodu ve formě snížení nákladů v dlouhém období. Také nemožnost dealerů pohybovat s cenou přinese stabilnější výnosnost. V neposlední řadě tím výrobce získá mnoho informací o zákazníkovi a jeho potřebách, takže bude možné lépe alokovat zdroje na marketing do oblastí kde je více efektivní.

PwC (2021) ve své studii zahrnuje business case zobrazený na obrázku 7, který poukazuje na náklady a finanční benefity spojené s přechodem na agenturní model. Mezi náklady řadí investici do IT systémů jak ve smyslu interních, tak ve smyslu externích, které bude používat zákazník, k nákupu vozů online. Dále převedení nákladů na testovací a demo vozy, které doposud nesl dealer. Náklady na centrální plánování cen a infrastrukturu spojenou s prodejem jako jsou call centra a technická podpora. Nakonec ještě zvýšené náklady na marketing, na kterém se doposud podílel i dealer.

Naopak zde je potenciál k úsporám na straně marží dealera a finančních pobídek. Snížení počtu zaměstnanců, počtu dealerství a snížení vnitřní konkurence, která minimalizuje marže. Očekávaný bod zlomu je dle většiny studií od 5 do 10 let. V případě studie PwC je to konkrétně 6 až 7 let, a zvýšení marže výrobce by mělo být 2 %.

Investice/Náklady		Benefit	
	Investice do IT nákladů € €		Úspora na marži a pobídkách dealerů € € €
	Náklady na zkušební jízdu a předváděcí flotilu €		Úspora na pracovní síle v dealerstvích €
	Investice na infrastrukturu centrálního zpravodajství/cenotvorby €		Snížení vnitrofiremní konkurence což povede k menším slevám € € €
	Náklady na zavedení podpory online prodeje (technické a telefonické centrum) €		
	Náklady na přímý marketing a reklamu €		
			
Bod zlomu za 6 - 7 let		Zvýšení marže 2 %	

Zdroj: Zpracováno dle PwC, 2021
Obr 7 Přechod na agenturní model

Jako 3. možnou formu prodeje automobilů uvádí Deloitte (2021) **přímý prodej výrobce** konečnému zákazníkovi skrz online platformy nebo off-line kamennou prodejnu. Do procesu nijak nezasahuje žádný prostředník ve formě dealera nebo agenta, jako tomu bylo u předchozích modelů a celý proces prodeje je tedy řízen přímo výrobcem. Smlouvu o prodeji podepisuje přímo výrobce se zákazníkem a peněžní tok je tedy také pouze směrem od zákazníka k výrobcí. Díky této přímé interakci je možné lépe porozumět potřebám a preferencím zákazníků, také lépe reagovat na tržní poptávku. Přidanou hodnotou pro zákazníka je transparentnost, jelikož informace o ceně, vozidle a dalších službách čerpá přímo od výrobce což zvyšuje důvěryhodnost při prodeji a důsledkem může být větší loajlnost zákazníka.

Tradiční výrobci automobilů, kteří již mají existující dealerskou síť jsou v zavádění tohoto modelu více zdrženliví než mladší značky, které vstupují na nové trhy. Jedním z hlavních důvodů je že přijetí modelu přímého prodeje by znamenalo převzetí nebo zrušení stávajících dealerství a jejich následné spravování. Dále by musel výrobce zcela přehodnotit a přestavit operační toky v rámci společnosti a také přepracovat veškeré smlouvy se zákazníky a subjekty zajišťující přepravu, skladování, servis, finanční, IT a marketingové služby. Aktuálně se tedy u tradičních

výrobci tato forma prodeje testuje především na vozech s elektrickým pohonem a u vozů se spalovacím motorem je distribuční cesta vedena spíše klasickým třístupňovým systémem.

Potenciál pro online prodej je v tomto modelu největší, jelikož se bude výrobce soustředit na snížení nákladů za provozování showroomu na co nejnižší úroveň a nebude mít tedy tolik fyzických distribučních míst. Naopak bude snaha o co největší digitalizaci celého prodejního procesu.

Mezi průkopníky v oblasti přímého prodeje se řadí společnost Tesla, která tento systém používá v podstatě na všech trzích, kde je to dle zákona možné. Místo rozsáhlé dealerské sítě využívá menší množství strategicky rozmístěných showroomů.

2.4 Proces nákupu automobilu od výrobce

V předešlé kapitole jsou popsány modely, které může výrobce využít k tomu, aby zahrnul mezi své prodejní kanály i možnost online prodeje. Pro mnoho zákazníků je zásadní, jak celý proces prodeje probíhá a vyžadují co největší hladkost průběhu.



Zdroj: zpracováno dle McKinsey, 2020

Obr 8 proces nákupu automobilu od výrobce

Podle studie společnosti McKinsey (2020) má proces nákupu ze strany kupujícího 7 fází, jak je možné vidět na obrázku 8 z nichž lze některé provádět v online prostředí. Prvotním úkonem při nákupu vozidla je sběr informací, což bylo akcentováno již v předchozích kapitolách. Studie zde uvádí že pouze 50 % zákazníků je přesvědčeno o tom, že jim dokáže prodejce v dealerství poskytnout veškeré požadované informace. Tento krok je možné provést jak v online světě, tak návštěvou fyzické prodejny.

Prohlédnutí produktu a testovací jízda je pro 70 % zákazníků primárním důvodem k návštěvě fyzické prodejny, jelikož je z povahy těchto úkonů těžké plně digitalizovat. I v tomto však hraje online svět svou roli, protože výrobci přestávají poskytovat testovací jízdy komukoliv, kdo přijde do prodejny, ale vyžadují registraci a zamluvení termínu na jejich stránkách. Zaváděním technologických inovací jako je virtuální nebo augmentovaná realita se však i tato fáze nákupu bude více přesouvat směrem do online prostředí. Studie EY (2022) předvídá že potřeba fyzického zkoušení produktu bude odeznívat s nově nastupujícími generacemi, které jsou více adaptované na digitální svět.

Následnou konfiguraci vozu je u některých automobilek také možné provést plně online, bez potřeby navštívit fyzickou prodejnu. Přes 50 % dotazovaných by tuto možnost v případě nákupu vozu využilo. Konfigurace vozu je implementována v online prostředí již delší dobu, ta je v mnoha případech uživatelsky přívětivá a vizuálně poutavá.

U cenové nabídky je inklinace k online prostředí ještě větší, kdy se napříč studii umístuje na předních příčkách průzkumů. Hlavním důvodem je cenová transparentnost a nepotřeba o ceně vyjednávat při získávání nabídky z internetu. Také absence tlaku při výběru a porovnání konkrétních nabídek je pozitivním faktorem, který spotřebitelé uvádějí.

Výběr financování je obdobně možné provést z domova pomocí online nástrojů a plynoucí výhody jsou dost podobné jako u cenové nabídky. Je zde větší sklon k transparentnosti a schopnosti porovnat více možností financování najednou. Až 72 % dotazovaných uvedlo, že nemají potřebu kvůli financování vozu podstupovat osobní schůzku.

Předposledním krokem při nákupu vozu je podepsání smlouvy a platba. Oboje je dnes možné provést obojím způsobem. Podle studie McKinsey (2020) by tento způsob uzavření kontraktu využilo až 55 % dotazovaných.

Posledním krokem je převzetí vozidla, kdy první možností je převzetí vozu přímo u prodejce s předem domluveným termínem. Před samotným předáním probíhá podrobná prohlídka vozu s vysvětlením důležitých funkcí a zásad provozu daného automobilu. Následně si zákazník vozidlo přebere a odjede s ním.

Druhou variantou je přebrání vozidla u prodejce, ale bez osobního předání. Přebrání probíhá tak, že prodejce vozidlo zanechá zaparkované na předem určeném místě s konkrétním číslem. Zákazník obdrží zprávu o tom, že jeho vozidlo je připraveno k vyzvednutí a po příjezdu na předávací dvůr se pomocí vybraného autentifikačního ověření, jako je například pin dostane do skříňky, která je velmi podobná například Alza boxu. Ve skříňce se nachází klíče a doklady od vozu a zákazník je tedy schopen si vůz odemknout a následně s ním odjet. Hlavní výhodou je u tohoto způsobu předání časová flexibilita. Zákazník není vázán termínem předání a může přijít v podstatě kdykoliv.

Poslední uvedenou možností předání je doručení na předem stanovenou adresu. Vozidlo je přivezeno na přívěsu a řidičem svezeno na vozovku, následně proběhne podepsání dokumentů o převzetí a zákazník přebere vůz k užívání.

2.5 Míra využití online nástrojů

V předchozí kapitole jsou popsány kroky, které jsou prováděny při nákupu automobilu a míra online dostupnosti, kdy některé kroky nelze kvůli jejich fyzické povaze převést do online prostředí. McKinsey (2020) uvádí že míra využití online nástrojů při koupi automobilu závisí na různých faktorech jako je národnost nebo věk a dělí lidi kupující automobily na 4 archetypy. Prvním z nich je takzvaný hybridní zákazník, který je charakteristický tím, že využívá jak online, tak off-line prostředky. Fyzické prodejny využívají především pro získání více specifických informací a využití testovacích jízd, ale rádi se informují na stránkách výrobce a srovnávacích portálech.

Další je skupina lidí, kteří jsou ve studii nazváni jako modernisté s orientací na internet. Specifický pro ně je zájem na provedení většiny kroků skrze internet, a tím pádem menší kontakt s dealerem potažmo výrobcem. Online prostředky jsou v tomto případě využívány u 73 % úkonů vedoucích ke koupi vozu. Kromě vyhledávání informací a porovnávání chtějí využívat také financování, podpis smlouvy nebo platbu pomocí online nástrojů. Jejich dalším zájmem je předvídatelnost v rámci procesu nákupu k čemuž právě přispívá využití více online nástrojů.

Dalším typem jsou takzvaní vyhledávači informací, kteří jsou silně zaměřeni na vyhledávání velkého množství informací na internetu, ale během procesu

nakupování vyžadují konzultace a osobní kontakt s prodejcem. Také uskutečnění zásadních kroků, jako je podpis smlouvy nebo výběr financování preferují spíše off-line formou. V souhrnu tedy využívají více online nástrojů než těch off-line, a to v poměru 57 % ku 43 %.

Posledním typem jsou zákazníci vyhledávající tradiční způsob cesty zakoupení skrz dealerství a osobní schůzky. Na rozdíl od předchozích typů zákazníků mají větší důvěru ke svému lokálnímu dealerovi a raději by uzavřeli obchod s ním než přímo s originálním výrobcem. Jedná se především o starší skupinu lidí, která není příliš adaptovaná na internet. Dává přednost osobním vztahům a online prostředky v nákupním procesu by tak využili jen v 9 % úkonů.

2.6 Případová studie – Tesla

Proces nákupu s jeho jednotlivými kroky v online prostředí bude v této kapitole znázorněn na případu společnosti Tesla, jelikož využívá formu přímého prodeje na téměř všech trzích, na kterých figuruje. Pro lepší interpretaci nákupního procesu bude tedy rozebrán aktuální postup při nákupu vozu značky Tesla. Zkoumaným trhem v rámci případové studie byly zvoleny Spojené státy americké, protože je trhem domácím a je zde nabízen kompletní balík služeb, které má společnost v portfoliu.

Cesta zákazníka začíná získáváním informací, kterých je v případě Tesly (2023) dostatek na různých portálech, které se zabývají automotive tématy. Velké množství informací však poskytuje i samotná společnost na svých stránkách. Na úvodní stránce je možné rozkliknout možnost „pomoz mi vybrat“, která má za cíl doporučit zákazníkovi konkrétní model na základě jeho preferencí. První otázkou je, zda preferuje sedan, SUV anebo je flexibilní. Další otázka se týká denního nájezdu kilometrů s možnostmi 0-40 mil, 40-100 mil nebo 100+ mil. Poté je možné vybrat několik možností využití, jako je například dojíždění do práce, výlety s rodinou, kempování a ježdění v zimě. V poslední otázce musí zákazník vybrat, co očekává od svého příštího vozu nejvíce – dojezd, rychlost, luxus, využití nebo cenovou dostupnost. Na základě zvolených kritérií jsou poté zobrazeny 2 vyhovující vozy s konkrétní výbavou a finální cenou. Po prokliknutí na samotnou konfiguraci jsou v horní části dostupné technické specifikace vozu jako je dojezd, maximální rychlost a zrychlení. U modelu S je možné si vybrat ze dvou motorových variant, a to buď

Model S anebo Model S Plaid, který má 3 elektrické motory, větší dojezd a lepší zrychlení. Na obrázku 9 lze dále vidět i odhadovaný termín doručení a finální cenu obou variant. Cena je upravena o pravděpodobné úspory, které jsou stanoveny na 3 900 USD během 3 let důsledkem nižších nákladů na pohon a údržbu elektromobilu.

TESLA US

Model S

Est. Delivery: Jan 2024 - Feb 2024
[Enter Delivery ZIP Code](#)

Purchase Price Probable Savings*

405 mi 149 mph 3.1 sec
Range (EPA est.) Top Speed 0-60 mph

Dual Motor All-Wheel Drive

Model S \$71,090*

Tri Motor All-Wheel Drive

Model S Plaid \$86,090*

* Prices include est. gas savings of \$3,900 over 3 years. See Details

Feature Details

^ \$1,099 /mo Est. Lease \$991 /mo After Probable Savings

Zdroj: Tesla, 2023

Obr 9 Konfigurátor značky Tesla

Šipkou v dolní části obrazovky lze zobrazit možnosti financování s kalkulačkou operativního leasingu nebo půjčky. Po zadání požadavků jako je délka splácení, jednorázová platba na začátku apod. je zobrazena orientační cena produktu. V rámci konfigurace vozu je poté možné zvolit barvu, kola, barvu interiéru, typ volantů, možnost rozšířeného autopilota nebo zcela autonomního řízení. Poslední volitelnou položkou je příplatková nabíječka (přenosná/zabudovaná). Tím konfigurace vozu končí a zákazník se může prokliknout na stránku se sumarizací specifikací a konečné ceny vozidla. Po výběru způsobu financování je možné ihned vozidlo objednat platbou nevratného objednávacího poplatku ve výši 250 USD, který je možné po vyplnění osobních údajů a adresy kam má být vozidlo doručeno okamžitě zaplatit přes platební bránu. Před doručením dostane zákazník oznámení, na jehož základě by měl doplatit zbylou částku. Vozidlo je následně doručeno na zadanou adresu ve vybraný den a čas. Doručení domů je možné pouze v případě, že se adresa nachází nejvíce 355 km od nejbližší prodejny. V opačném případě si musí zákazník vůz vyzvednout ve výdejním místě Tesly.

Samozřejmě je možné navštívit některé z prodejních míst, kde jsou k dispozici školení zaměstnanci, kteří poskytují zákaznickou podporu. Není však zcela možné Teslu přímo v prodejně zakoupit. Nejvíce se tomu zákazník přiblíží v případě, že s ním zaměstnanec Tesly provede objednávku online stejným způsobem jako kdyby to dělal nakupující sám z domova. Zaměstnanci tedy nemají žádnou možnost o ceně nějakým způsobem vyjednávat nebo upravovat konkrétní nabídky.

Popsaný postup nákupu je velmi přímočarý a zabere v podstatě několik minut. V případě, že by však zákazník chtěl získat více informací nebo vidět automobil osobně, tak je možné si na stránkách přes jednoduchý formulář vytvořit registraci testovací jízdy. Následně by měl být osloven zaměstnancem s žádostí o potvrzení a finální sjednání termínu.

2.7 Role kamenné prodejny v online prodeji

I přes to že z případové studie vyplývá že lze automobil zakoupit bez navštívení prodejny, tak bude podle dostupných studií i nadále pokračovat existence fyzických míst, respektive prodejen jednotlivých značek. Podle studie EY (2022) se v mnoha případech však změní jejich účel a celkový koncept. V první řadě se zredukuje počet, protože provozování rozsáhlých distribučních sítí je finančně náročné. Tím pádem bude prostor pro to udělat menší počet lépe situovaných a promyšlených zážitkových center. Součástí změny bude celkový účel fyzických bodů kontaktu prodejce.

U tradičních výrobců je tímto bodem dealerství, které se primárně soustředí na aktivity vedoucí k prodeji automobilu, příslušenství nebo služeb. Zákazník zde tedy kromě nákupu nemá jiné možnosti, jak zde strávit čas a využít prostory. Proto se v posledních letech vydávají různé automobilky směrem zmíněných zážitkových center, kdy je v podstatě tento prostor využíván mnoha způsoby a prodej automobilů je jen jedním z nich. Tento směr je poháněn tím, že jak je zmíněno v kapitole 2.4, tak je možné čím dál více kroků v prodeji automobilu realizovat online a není tak potřeba mít prostory tak přizpůsobené prodeji. Také zákazníci se více soustředí na zážitek spojený s nákupem. Konkrétně se tato místa více soustředí na edukaci zákazníků v oblasti nových technologií a produktů. Mezi mimo prodejní aktivity patří provozování restaurací, kaváren, knihoven a míst, která mohou lidé využívat k práci. Celkovým cílem je, aby se zákazník cítil dobře a spojil tyto zážitky s konkrétní

značkou, od které si následně koupí vůz zcela nebo částečně pomocí virtuálních nástrojů.

Například prémiová Jihokorejská značka Genesis otevřela v roce 2021 v New Yorku takzvaný „Genesis House“, který slouží jako víceúčelové zážitkové centrum. The Manual (2023) uvádí, že součástí budovy je Korejská restaurace, čajovna, knihovna, studio na provozování tanečních kurzů a část, kde jsou vystavena vozidla značky Genesis. Velký důraz je také kladen na architekturu celého objektu. Cílem tedy je seznámit návštěvníky s korejskou kulturou a tím představit i základní hodnoty samotné značky.



Zdroj: Tech Crunch, 2018

Obr 10 Výdejní automat s automobily

Jako opačný přístup k distribuci vozů popisuje Tech Crunch (2018) výdejní automat na automobily, který vznikl v Číně spoluprací značky Ford a společnosti Alibaba. Automat slouží k výdeji vozidel, která jsou určena buďto k pronájmu, prodeji anebo testovací jízdě. Vše je ovládáno skrz aplikaci a jak je vidět na obrázku 10 tak výdej funguje pomocí výtahového karuselového mechanismu, který spustí konkrétní auto a vydá ho zákazníkovi. Cílem zde tedy je vytvořit co nejlepší podporu pro online prodej, kdy zákazník může nakoupit vůz online a poté si ho kdykoliv vyzvednout

v automatu. Přidanou hodnotou je inovativní přístup, který umožňuje zaprvé maximálně využít plochu a zadruhé zaujmout zákazníka nevšedním konceptem.

2.8 Trendy v online prodeji automobilů

Změna role prodejny v je jedním z mnoha důsledků přechodu na formu online prodeje. Tato kapitola se bude zabývat dalšími trendy, které online prodej ovlivňují. Prvním z nich je **předplatné automobilu**, které popisuje společnost Konica Minolta (2022) jako mezistupeň mezi autopůjčovnou a operativním leasingem. Tento model nabízí uživatelům komplexní služby včetně údržby, pojištění, daní a u elektromobilů či vodíkových vozidel dokonce i nabíjení, což efektivně transformuje automobil z produktu na službu. Zásadním rozdílem je variabilita délky předplatného, kdy oproti operativnímu leasingu je možné využít jak krátkodobého, tak i dlouhodobého pronájmu. Po skončení kontraktu je možné obnovit předplatné s novým vozem. Na rozdíl od operativního leasingu tak nejde použité vozidlo odkoupit. Dalším rozdílem je, že v některých případech nelze vozidlo specifikovat podle přání zákazníka a nelze ani určit, zda bude pronajímaný vůz nový nebo ojetý.

The Verge (2022) uvádí že někteří výrobci zavádějí **předplatné pro přístup k určitým funkcionalitám vozidla**, jako jsou například vyhřívaná sedadla nebo dálkově ovládané startování motoru.

Dalším trendem je **využívání vícekanálového prodeje neboli omnichannel**. Tato koncepce představuje přístup k prodeji v automobilovém průmyslu, který integruje jak online, tak fyzické maloobchodní praktiky a vytváří tak ucelenou cestu k zákazníkovi, který si sám určí, do jaké míry a jakého kanálu využije.

Bain & Company (2023) uvádí že jedním z klíčových aspektů tohoto trendu je poznání, že cesta zákazníka při nákupu automobilu již není lineárním procesem, ale zahrnuje více kontaktních bodů napříč online a off-line kanály. Zákazníci například často začínají svůj průzkum online, zkoumají různé modely a konfigurace vozů, zapojují se prostřednictvím digitálních platforem, jako jsou webové stránky, chatboti nebo sociální média. Fyzické aspekty nákupu vozu, jako jsou zkušební jízdy a konečné transakce zůstávají rozhodující, přičemž mnoho zákazníků dává přednost osobnímu dokončení těchto kroků.

Integrace vyspělých digitálních technologií je podle Automotive Mastermind (2023) pro efektivní omnichannel strategii klíčová. Technologie, jako je umělá inteligence,

strojové učení a prediktivní analýza, hrají klíčovou roli při analýze dat zákazníků napříč kanály, zlepšování personalizované komunikace a nabízení doporučení vozidel na míru. To nejen zvyšuje spokojenost zákazníků, ale také podporuje prodeje a loajalitu tím, že vychází vstříc informovaným a technicky zdatným zákazníkům automobilového průmyslu, kteří vyžadují pohodlí, rychlost a personalizaci.

Omnichannel přístup nabízí také několik výhod, jako je větší spokojenost zákazníků díky personalizovaným zkušenostem, zvýšení prodeje díky poznatkům založeným na datech a zefektivnění provozu s cílem snížit náklady. Pro maloobchodní prodejce automobilů znamená implementace vícekanalové strategie využití zákaznických dat k přizpůsobení marketingových a prodejních strategií, integraci online a off-line zkušeností a přijetí přístupu "mobile-first" pro zákazníky, kteří používají chytré telefony.

Dalším trendem **je využití virtuální nebo augmentované reality VR/AR**. První formou využití je podle Wear Studio (2020) převedení showroomu do virtuální reality, díky čemuž si může zákazník z domova skrz kompatibilní zařízení promítnout prostory prodejny s nabízenými vozy. Další možností je využití virtuální reality k testovacím jízdám, kdy mají některá dealerství k dispozici VR sety pomocí, kterých mohou poskytnout zákazníkům jedinečný zážitek z vozu. Hlavní výhodou je, že není nutné mít každý nabízený vůz k dispozici pro testovací jízdy a je možné konkrétní model a konfiguraci zákazníkovi promítnout během několika minut v rámci virtuální reality. Míží tím také náklady spojené se samotnou jízdou, jako je spotřeba paliva a amortizace vozu. Další variantou je poskytování testovací jízdy pomocí virtuální reality přímo u zákazníka doma. Pokud má zákazník svůj vlastní VR headset, tak je schopen si prohlédnout různé vozy a v některých případech i vyzkoušet interaktivní prvky interiéru a exteriéru. Značka Abarth se v důsledku pandemie v roce 2021 rozhodla poskytovat zákazníkům VR headsety pro domácí testovací jízdy.

Posledním trendem v rámci této kapitoly je růst popularity **online prodeje ojetých automobilů**, který je podle Allied Market Research (2021) dán několika klíčovými faktory. Zásadní roli v tomto trendu sehrála pandemie, která urychlila přechod k nákupům online. Vzhledem k tomu, že tradiční kamenné prodejny čelily zavírání, spotřebitelé se při nákupu vozidel stále častěji obraceli na online platformy. Tento

posun byl dále ovlivněn pandemií vyvolaným nedostatkem pracovních sil, polovodičů a surovin, což ovlivnilo výrobu nových vozidel a vedlo ke zvýšení cen. V důsledku toho se zvýšila poptávka po ojetých vozidlech a elektromobilech. Prodej ojetých vozů provozují buďto marketplace platformy nebo sami výrobci, kteří vozy získávají při výkupu na protiúčet při prodeji nového vozu.

3 Analýza online prodeje automobilů na vybraných trzích

Následující kapitoly se zabývají analyzováním vybraných trhů v oblasti online prodeje automobilů. Konkrétně se jedná o trhy Velké Británie, Polska, Švédska a Irska. Pro komplexnější pohled na jednotlivé země je v rámci analýzy vybraných zemí rozebráno, v jakém stavu se současně nachází ekonomika země nebo jaké spotřebitelské návyky mají tamní obyvatelé. Dále je v rámci každé kapitoly představen trh s automobily, jelikož potenciál a perspektiva online prodeje závisí na aktuálním stavu a vývoji daného trhu s automobily. Nakonec se analýza zabývá samotným online prodejem na určitém trhu, jak z pohledu míry implementace obecně a trendů, tak z pohledu konkrétních příkladů konkrétního trhu.

3.1 Velká Británie

První vybranou zemí je Velká Británie a v rámci jí věnované kapitoly bude v první řadě představení trhu zahrnující oblasti jako je ekonomická situace, spotřebitelské chování nebo technologická úroveň země. Následuje část opisující současný stav automobilového trhu včetně situace a trendů v rámci online prodeje. Tyto kapitoly mají za cíl komplexně představit vybraný trh a poukázat tak na perspektivu, kterou v rámci tohoto trhu online prodej má na základě určitých předpokladů. Poslední část se věnuje prozkoumání konkrétních možností online prodeje na trhu Velké Británie zahrnující nákupní proces

Trh

Velká Británie je podle výzkumu HKTDC (2023) druhou největší ekonomikou v Evropě a šestou největší ekonomikou na světě i navzdory opuštění Evropské unie, které mělo na vývoj Britského hospodářství zásadní vliv. Trh je aktuálně zatížen poměrně vysokou inflací (6,8 %), která má však klesající tendenci a oproti konci roku 2022 je téměř poloviční. Nezaměstnanost je na Britském trhu velmi stabilní a osciluje v rámci jednotek procent již několik let. Hodnota růstu hrubého domácího produktu (HDP) se v roce 2023 dostane podle predikcí do záporných hodnot po 2 letech růstu.

Podle studie společnosti Santander (2023) je chování spotřebitelů vysoce konzumní a orientované především cenou. V posledních letech však začíná být při rozhodování větším faktorem i míra udržitelnosti a ekologická zátěž produktu. 60 %

zákazníků považuje britský původ produktu za stejně důležitý jako cenu. V některých případech tak může být těžší penetrovat na zdejší trh se zahraniční značkou. Využití internetu je ve věkové skupině od 16 do 44 let na úrovni 99 %, tím pádem je zde online trh důležitým kanálem prodeje. Celková populace státu je téměř 67 milionů obyvatel s tím, že téměř 85 % žije ve městech. Orientace na nové technologie a jejich přijímání je znatelná nejen mezi obyvateli, ale i na státní úrovni, jelikož Velká Británie provádí masivní investice do rozvoje technologického odvětví.

Podle studie J.P. Morgan (2021) je 28 % ze všech obchodů realizovaných ve Velké Británii provedeno skrz e-commerce. Toto číslo je v rámci Evropy relativně vysoké a je predikováno, že nadále poroste. Nejčastějším způsobem platby je využití platební karty a to v 52 % případů. Následuje použití digitálních peněženek jako je například PayPal nebo ApplePay.

Automobilový trh

Dle dostupných dat z roku 2023, což jsou měsíce leden–listopad, bylo na britském trhu podle Marklines (2023) registrováno celkem 1 761 962 osobních vozidel, přičemž šlo v meziročním porovnání o téměř 19 % nárůst oproti roku 2022. Jedná se tedy o 2. největší trh osobními automobily v Evropě po Německu. Celkově je ve Velké Británii registrováno 33,48 milionů automobilů. Průměrný věk vozového parku je poté 8,4 let a řadí se tak v rámci Evropy pod průměr, který činí 12 let. Velká Británie se i přes výstup z Evropské unie zavázala k ukončení registrací spalovacích vozidel v roce 2030, ale jak uvádí Forbes (2023) došlo k posunutí na rok 2035. Od ledna 2024 dojde však k implementaci zákona, jehož součástí je nařízení, které udává výrobcům povinnost mít 22 % nově registrovaných vozů s nulovými emisemi.

Celkové rozdělení druhu pohonů v roce 2023 je vidět v tabulce číslo 1, která obsahuje data year to date (YTD) data, což znamená, že jsou kumulací měsíců, které doposud proběhly – tomto případě leden až listopad. Tento ukazatel je uveden za roky 2023 a 2022 a pro lepší porovnání je přidán sloupec difference v procentech, který značí meziroční růst nebo pokles tržního podílu konkrétního typu pohonu. Poslední 2 sloupce značí market share (MS) neboli tržní podíl v procentech jednotlivých typů pohonů, a to za roky 2023 a 2022. Co se týče uvedených pohonů, tak mild hybrid electric vehicle (MHEV) je formou hybridního pohonu, kdy je primárně

využívána spalovací jednotka a elektromotor je používán při akceleraci vozu. Tento typ se nedá dobít z elektrické sítě a specifické je že není možné vůz pohánět pouze elektromotorem. Častější je kombinace s benzinovým motorem, ale v menší míře se vyskytují i s naftovými. Battery electric vehicle (BEV) je vozidlo poháněno pouze pomocí elektromotorů z baterie umístěné v automobilu. Plug-in hybrid electric vehicle (PHEV) je hybridní vozidlo, které je možné dobít z elektrické sítě. Vyznačuje se větší kapacitou baterie a možností vozidlo pohánět pouze pomocí elektromotorů. Poslední možností je hybrid electric vehicle (HEV), který sice nelze dobít ze sítě, ale na rozdíl od MHEV vozidel, lze vozidlo pohánět pouze pomocí elektromotorů.

Tabulka 1 Rozdělení typu pohonů ve Velké Británii

Pohon	YTD 2023	YTD 2022	Diff. %	MS YTD 2023	MS YTD 2022
Diesel	66 610	78 975	-16 %	4 %	5 %
Benzín	720 124	640 382	12 %	41 %	43 %
MHEV Diesel	66 096	67 665	-2 %	4 %	5 %
MHEV Benzin	270 482	206 408	31 %	15 %	14 %
BEV	286 846	224 919	28 %	16 %	15 %
PHEV	129 149	93 047	39 %	7 %	6 %
HEV	222 655	174 205	28 %	13 %	12 %
Celkem	1 761 962	1 485 601	19 %	100 %	100 %

Zdroj: SMMT (2023)

I přes posun zákazu spalovacích motorů dochází k dramatické transformaci struktury pohonů registrovaných vozů. Dle statistik dostupných na stránce Statista (2023) bylo za rok 2019 registrováno na britském trhu 37,97 tisíc elektromobilů a 36,43 tisíc vozidel s hybridním pohonem, což je dohromady 74,4 tisíc vozidel, zatímco v roce 2022 bylo registrováno 267,2 tisíce elektromobilů a 101,7 tisíc hybridních vozidel, což celkem činí 368,9 tisíc vozidel s alternativním pohonem. Tím pádem vzrostl počet registrovaných vozů s alternativním pohonem téměř pětinašobně. Tento trend navíc pokračuje i v roce 2023 kdy bylo podle SMMT (2023) k listopadu registrováno 415,9 tisíc vozidel s alternativním pohonem a překonává tak celoroční počet roku 2022 o 47,0 tisíc vozidel. Tržní podíl těchto 2 druhů pohonů tvoří 23,6 %. Největší část trhu zaujímají se 40,9 % tržního podílu vozy s benzinovým pohonem, a naopak vozy s naftovým pohonem tvoří pouze 3,8 % trhu. Naftová vozidla zaznamenala meziroční pokles registrací a to konkrétně -15,7 %.

Doposud neprodávanější značkou roku 2023 je Volkswagen, který podle portálu Marklines (2023) prodal od ledna do listopadu 149 824 vozů. Na prvním místě vystřídal Ford, který je aktuálně se 135 243 vozy na druhém místě. Třetí místo aktuálně obsazuje značka Audi, která od ledna do listopadu prodala 127 871 vozů. Značka Škoda se dle dostupných dat roku 2023 umísťuje na 12. příčce s 64 727 prodanými vozy. Oproti stejnému období v roce 2022, kdy prodala 44 673 vozů došlo tedy k nárůstu prodeje o 44,9 %. Aktuálně se nachází mezi značkami MG (74 524 prodaných vozů) a Peugeot (58 308 prodaných vozů) a je tedy pravděpodobné, že na 12. příčce vzhledem k diferencím i zůstane. Meziročně si tak Škoda polepšila o jednu pozici v žebříčku, jelikož byla v roce 2022 na 13. místě.

Z celkového počtu vozů registrovaných na Britském trhu se prodalo 43,9 % do privátního sektoru. Následně 53,8 % ve fleet sektoru a 2,3 % se prodalo v business sektoru. Rozdíl mezi fleet a business sektorem je vysvětlen tak, že fleet je větší množství vozů nakoupené jednou společností, zatímco v druhém případě jde o vozy zakoupené také za účelem podnikání, ale jedná se například o menší společnost nebo živnostníky a odběr je v řádu jednotek.

Co se týče dealerské sítě, tak je ve Velké Británii podle CarDealer (2023) s 4 577 dealerskými prodejny relativně rozsáhlá. Tento počet byl zaznamenán v lednu 2023 a oproti sčítání z roku 2022 došlo k růstu celkového počtu o 13 prodejen. Prozatím je tedy dealerská síť klíčovým prvkem v prodejní strategii téměř všech značek operujících na Britském trhu. Většina prodejů je realizována právě skrz dealerství. V budoucnu se budou nejspíše počty těchto míst redukovat vzhledem k tomu, že podle výzkumu z roku 2022 by zrušení poloviny dealerských prodejen v zabydlených oblastech znamenalo nárůst dojezdové doby ze 17 minut na 24 minut a 94 % populace by mělo prodejnu do 40 minut jízdy. Podle výsledků by však byl zájemce o koupi nového vozidla ochotný cestovat až 52 minut.

Přesun k agenturnímu modelu je na britském trhu podle AutoEXPRESS (2023) ve fázi příprav nebo zavádění. Například značky jako Polestar a Tesla operují touto formou již od vstupu na trh. U mnoha značek je přechod naplánován na konec roku 2023 nebo v průběhu roku 2024 jako například Volkswagen, který má procházet transformací právě na konci roku 2023. V rámci koncernu Volkswagen se počítá

také s přechodem značky Škoda, Audi a Seat přičemž, značka Cupra již v agenturním modelu operuje. Naopak Suzuki, Mazda, Toyota a Kia se v tomto ohledu plánují držet dosavadního dealerského modelu s argumentem, že je to stále nejlepší způsob, jak dosahovat vysokého uspokojení zákazníků.

Analýza online prodeje

Nejpopulárnějším a nejrozšířenějším tržištěm v oblasti prodeje automobilů ve Velké Británii je podle CarGuide (2022) platforma Autotrader, která se pohybuje v tomto oboru desítky let. Za měsíc průměrně zaznamená kolem 30 milionů návštěv na svých stránkách. Pro porovnání populární platforma Carwow zaznamenává průměrně za měsíc 3.9 milionů návštěv. Autotrader (2023) nabízí komplexní služby v oblasti prodeje automobilů do čehož spadá prodej nových, skladových a ojetých vozů. Nové a skladové vozy zde inzerují dealerství v rámci celé Velké Británie a po rozkliknutí konkrétní nabídky je zde možnost kontaktovat konkrétního dealera, který má vůz ve své nabídce. Ve speciální záložce, která umožňuje nákup vozu online jsou poté vybrané vozy, které je možné přímo na stránce rezervovat za vratný poplatek 99 GBP. Celkově je na platformě aktuálně nabízeno 456 169 vozů, zatímco těch, které jdou rezervovat a následně zakoupit online je pouze 36 587 a nacházejí se mezi nimi jak nové, tak ojeté vozy. Dokončení obchodu poté stejně probíhá přímo mezi prodávajícím a kupujícím, platba je proveditelné buď v hotovosti, převodem nebo pomocí financování, které poskytuje přímo platforma Autotrader. Možnosti předání vozu závisí na konkrétní nabídce, kdy je u některých možné jak vyzvednutí, tak doručení domů. Někteří prodejci nabízejí doručení do určité vzdálenosti zdarma a poté možnost doplatit vzdálenost, která bude nutná k doručení navíc.

Autotrader také nabízí službu ocenění vozu, který může zákazník poskytnout pro výkup na protiúčet. Výpočet hodnoty vozu je nezávislé a řízeno pouze daty, která jsou v rámci databáze k dispozici a výpočet ceny je tak dostupný do několika minut. V případě, že zákazník nemá zájem o prodej na protiúčet je možné poté cenu použít pro inzerování samotného vozu na platformě Autotrader. Další možností pro zákazníka je prodej vozu přímo společnosti Autotrader, která vytvoří nabídku platnou pro následujících 7 dní. Podle uvedených informací je možné takový výkup vozu realizovat již do 48 hodin od poskytnutí informací o vozidle. V případě akceptování konkrétní nabídky uhradí zákazníkovi Autotrader smlouvanou částku,

následně i vůz vyzvedne na požadované adrese. Zákazník tak nemusí inzerovat svůj vůz na platformě a jednat se zájemci.

Prodej automobilů online využívá také část výrobců, ale množství úkonů, které lze provést online se u různých značek liší. Například Škoda UK (2023) umožňuje na svých stránkách pod záložkou „nové vozy“ konfiguraci vozu, výpočet financování skrz Škoda Financial Services, lokalizovat skladové vozy, naplánovat zkušební jízdu a naplánování živé prohlídky. Živá prohlídka je služba, u které si zákazník vybere model, o který má zájem a následně stiskne tlačítko zahájit. V případě, že jsou k dispozici konzultanti, tak je zahájena přibližně půl hodinová online prohlídka vozu, kterou provádí zmíněný expert pomocí živého přenosu. Zákazník má možnost zapnout si mikrofon a v reálném čase se produktového experta dotazovat nebo instruovat o tom, co by chtěl ve vozidle konkrétně vidět. Pracovník ho tedy pomocí kamery provádí automobilem, k tomu je schopen komentovat a odpovídat na konkrétní dotazy. V případě, že jsou v danou chvíli všichni produktoví experti zaneprázdnění nebo se chce zákazník připojit mimo pracovní hodiny, tak je možné vytvořit na prohlídku rezervaci na konkrétní termín.

V rámci prodeje ojetých vozů je možné lokalizovat podle poštovního směrovacího čísla nejbližší dostupné vozy, poté vyplnit formulář s kontaktními informacemi pomocí, kterých poté konkrétní dealer kontaktuje zájemce. Je zde také možnost požádat o personalizované video, kdy zákazník předem vyplní, jaké specifické části vozu by chtěl vidět a poté vyplní formulář s osobními informacemi, aby ho mohl pracovník ohledně videa a jeho zaslání kontaktovat.

Při zájmu o nákup nového vozu má zákazník možnost si online vůz nakonfigurovat a získat tak finální cenu s možností kalkulace financování pro konkrétní konfiguraci. Poté je nutné vyplnit kontaktní informace a vybrat dealera, který bude následně zákazníka kontaktovat a celý proces zastřešovat. Nákup skladového vozu je v podstatě stejný, jenom s tím rozdílem že má zákazník možnost si konkrétní vůz rezervovat na následujících 5 dnů za 99 GBP. Stejná částka bude po uplynutí 5 dnů navrácena na účet. Při všech způsobech nákupu má zákazník možnost poskytnout své stávající vozidlo k výkupu na protiúčet.

Značka Nissan (2023) nabízí v podstatě stejné služby jako Škoda s tím rozdílem, že nabízí navíc také možnost předplatného. Aktuálně je možné vybrat z 5 modelů

(Nissan Juke, Nissan LEAF, Nissan QASHQAI a Nissan ARIYA). Délka předplatného může být nastavena na 3, 6, 12 nebo 24 měsíců. Nastavit se dá i měsíční nájezd mílí a to na 800, 1000, 1250, 1500 nebo 2000 mílí na měsíc (lze měnit i v průběhu platného kontraktu). V tomto případě je možné celý proces dokončit v online prostředí, takže po nahrání potřebných dokumentů a schválení ze strany prodejce bude vozidlo doručeno na předem vybranou adresu. V celkové měsíční platbě je zahrnuta pojistka, údržba vozu, technická podpora a asistence na cestách.

3.2 Polsko

Další zemí je Polsko, které bude podobně jako Velká Británie rozebráno z pohledu ekonomické situace a spotřebitelského chování na trhu. Následující část bude zaměřena na aktuální stav a trendy na polském automobilovém trhu. V závěru bude popsán aktuální stav online prodeje automobilů a popsány konkrétní případy tohoto trhu. Celkově by znovu měl vzniknout komplexní přehled předpokladů pro budoucí perspektivu online prodeje automobilů na polském trhu

Trh

Podle European Commission (2023) Polská ekonomika v roce 2023 čelí mírnému růstu HDP o 0,4 %, přičemž v předchozím roce zaznamenala růst 4,9 %. Růst je omezen nízkou domácí spotřebou a negativním příspěvkem zásob. Vyhledky na růst však zůstávají pro roky 2024 a 2025 pozitivní, s očekávaným růstem HDP 2,7 % a 3,2 %, podpořeným oživením soukromé spotřeby, expanzí investic a rostoucím exportem. Inflation má klesat z 11,1 % v roce 2023 na 6,2 % v roce 2024 a 3,8 % v roce 2025, zatímco nezaměstnanost by měla zůstat stabilní kolem 3 % i po další 2 roky.

Santander (2023) uvádí že celková populace Polska je 37,75 milionů obyvatel a 60,2 % žije v městských oblastech. Spotřebitelské chování v Polsku závisí na úrovni příjmů, které jsou obecně nižší na venkově. V posledních letech však roste střední třída s příjmy odpovídajícími průměrné evropské mzdě. Spotřeba roste díky rostoucím disponibilním příjmům a očekává se, že tento trend bude pokračovat. Polská vláda se zaměřuje na podporu ekonomiky prostřednictvím fiskálních stimulů a zlepšení administrativních procesů pro podnikání, avšak existují obavy ohledně stability a předvídatelnosti podnikatelského prostředí.

Spotřebitelé v Polsku jsou často ovlivněni různými faktory při rozhodování o nákupu, ale zůstávají věrní značce, kterou považují za spolehlivou. Střední a vyšší třída klade důraz na kvalitu a značku, stejně jako na celkovou úroveň služeb při a po nákupu. Polský spotřebitel má rád nákupy v různých obchodech včetně malých a středních místních obchodů, také velmi pozitivně reaguje na různé slevy a akce. Celkově jsou více populární produkty s polským původem, ale tento trend se postupně mění s tím, jak se rozšiřuje e-commerce.

J.P. Morgan (2021) uvádí, že v Polsku se uskuteční online pouze 8 % prodeje, ale i díky pandemii je toto číslo rostoucí především v sektorech jako je prodej oblečení, nebo produkty spojené s cestováním. Pozitivním ukazatelem je také to že 85,9 % spotřebitelů ve věku od 35 do 44 let někdy použilo k nakupování nějakou online platformu. U věkové kategorie od 55 do 64 let je to 74,3 %, což je znatelně nižší, ale i tak to signalizuje, že jsou spotřebitelé nakloněni tomu zkoušet nové technologie a adaptace online prodeje ve větší míře je v budoucnu velmi pravděpodobná. Více než třetina uskutečněných online nákupů probíhá skrz mobilní telefon a do několika let by se měl tento způsob vyrovnat nákupům na počítači. Nejpopulárnější způsob platby na internetu je bankovní převod se 47 % s tím, že následuje platba kartou se 25 %. Dalším specifickým polského trhu je to, že spotřebitelé nakupují primárně v rámci obchodů lokalizovaných v Polsku. Obchody uskutečněné na portálech z cizích zemí zastupují pouze 8 % z celkové hodnoty e-commerce transakcí.

Automobilový trh

Podle dostupných informací z roku 2023, polský automobilový trh vykazoval v první polovině roku značnou volatilitu. Poptávka po nových i ojetých vozech postupně klesala v první polovině roku 2023, což bylo způsobeno i pokračujícím dopadem pandemie COVID-19. Tento dopad zahrnoval prodloužené dodací lhůty nových vozů a omezenou nabídku na trhu ojetých vozů, zejména u mladších modelů. V závěru roku je, ale vývoj stabilnější a celkově se vozů prodalo více než v roce 2022.

Dle aktuálních dat z portálu Focus2move (2023) se doposud v roce 2023 (leden–listopad) prodalo 432 913 vozů, což je oproti stejnému období v roce 2022 nárůst o 13,1 % a v rámci Evropské unie se jedná o 8 nejvyšší hodnotu v roce 2023. Konci roku 2022 bylo v Polsku celkově registrováno přes 33 milionů automobilů, což je

vzhledem k velikosti polského národa relativně vysoké číslo. Stáří vozového parku je v průměru 14,5 a je tedy na evropském standardem, který je 12 let. V rámci východní Evropy se ale řadí k průměru. V Polsku bylo v roce 2022 registrováno na 1000 obyvatel 11 automobilů. Oproti tomu evropský průměr je 21 automobilů na 1000 obyvatel. Z průměrného věku vozového parku a průměrných registrací na obyvatele je tedy zřetelné, že i přes velký počet celkem registrovaných vozů nedochází k nákupům nových vozů tak často. Polsko je sice součástí dohody o ukončení registrací spalovacích motorů, ale jak veřejnost, tak politická scéna je k tomu velmi odmítavá a snaží se v rámci evropských institucí vyjednat změnu.

V tabulce 2 je stejně jako u Velké Británie znázorněno rozdělení druhů pohonů za období leden až listopad v letech 2022 a 2023. následuje difference mezi jednotlivými roky a sloupce s údaji o podílu daných pohonů. Bohužel zde nejsou jak v případě Velké Británie údaje o MHEV pohonech, jelikož tato data nejsou pro polský trh dostupná. Tyto vozy se na polském trhu zřejmě prodávají a budou nejspíše rozmělněné do kategorií PHEV a HEV. Naopak je zde navíc řádek „Ostatní“, který obsahuje ostatní typy pohonu, kam spadají například automobily poháněné vodíkem nebo vozidla, která jezdí primárně na elektřinu, ale obsahují také malý spalovací motor, jehož funkcí je dobíjení baterie a vozidlo tak přímo nepohání. Tento typ vozidel má označení Extended range electric vehicle (EREV), neboli vozidlo s prodlouženým dosahem.

Z tabulky 2 je zřejmé, že i na polském trhu dochází k přechodu na alternativní pohony, jelikož největší meziroční změnu v procentech zaznamenaly elektromobily s baterií. I ostatní alternativní pohony jako je PHEV a HEV zaznamenaly meziročně vysoký nárůst. Nicméně zde nedochází k absolutnímu poklesu spalovacích motorů, kdy je možné vidět že změna u naftových a benzínových vozidel je nepatrná. Benzínová auta si tak na polském trhu se 43 % podílu stále drží první místo. Následují hybridní vozidla bez možnosti nabíjení, která mají 39 % tržního podílu. Oproti hodnotám z roku 2022 je viditelné, že se mezera mezi těmito typy pohonů zmenšuje. Co se týče ostatních typů, tak téměř meziročně v rámci podílu nedošlo ke změně. Tržní podíl elektromobilů činí v Polsku 4 % a při porovnání s evropským průměrem, který činí 12,1 % je to relativně nízké číslo. Hodnota kolem 5 % byla evropským průměrem již v roce 2020 a Polsko je v ohledu elektrifikace jednoznačně pozadu.

Tabulka 2 Rozdělení typu pohonů v Polsku

Pohon	YTD 2023	YTD 2022	Diff %	MS YTD 2023	MS YTD 2022
Diesel	42 425	42 105	1 %	10 %	11 %
Benzín	184 421	184 495	0 %	43 %	48 %
BEV	15 585	9 952	57 %	4 %	3 %
PHEV	11 689	9 569	22 %	3 %	3 %
HEV	167 537	125 549	33 %	39 %	33 %
Ostatní	11 256	11 100	1 %	3 %	3 %
Celkem	432 913	382 770	13 %	100 %	100 %

Zdroj: Acea (2023)

Podle Focus2move (2023) je aktuálně nejprodávanější značkou Toyota, která v roce 2023 prodala 83 471 vozidel. Na druhém místě je značka Škoda se 46 498 prodanými vozy, následuje Kia se 33 555 vozy. Čtvrtý v pořadí je Volkswagen, který prodal 30 991 vozidel a první pětici uzavírá značka Hyundai se 24 555 automobily. Dále se umístila trojice prémiových německých značek Audi, BMW a Mercedes. Značky Toyota a Škoda, které obsazují první dvě příčky mají dohromady 30 % tržního podílu.

Vozidel prodaných do privátního sektoru je 28 % těch prodaných v sektoru fleet je 72 %. Zastoupení značek jak ve fleet sektoru, tak v privátním sektoru je na prvních 5 pozicích víceméně stejné.

Co se týče přechodu na agenturní model, tak je zde opět několik značek, kterých to má v plánu s příchodem roku 2024. Jak uvádí Autodealer (2023), tak konkrétně značka MINI bude přecházet na agenturní, respektive přímý model již v roce 2024. Značka BMW, která MINI od roku 1996 vlastní tento krok podnikne až v roce 2026. Součástí u obou značek by měla být také digitalizace celého procesu prodeje, takže bude možné vůz zakoupit jak v online, tak off-line prostředí.

Analýza online prodeje

Stejně jako na mnoha trzích i na tom polském figuruje velké množství různých marketplace platforem. Například stránka Autotrader, která byla popisována v kapitole o Velké Británii zde své služby nabízí, ale není možné zakoupit vůz online. Podle webové stránky Similarweb (2023) je čtvrtou nejpopulárnější e-commerce stránkou v Polsku stránka Otomoto.pl, která je zároveň nejvýše umístěnou stránkou zabývající se inzerováním a prodejem automobilů. Stránky, které se umístily výše

se zabývají prodejem široké škály zboží a některé z nich také umožňují inzerovat automobily, ale není to jejich primárním účelem.

Otomoto (2023) je tedy tržištěm, kde mohou firmy nebo soukromé osoby inzerovat vozidla určená k prodeji. Jedná se o osobní vozy, užitkové vozy, motoroky, ale také náhradní díly. Úvodní stránka obsahuje jednoduchý vyhledávač, kde je možné zadat několik kritérií podle, kterých je možné dohledat specifický vůz. Aktuálně je na stránce 211 206 nabídek osobních vozů. Po kliknutí na vyhledávání se zobrazí nabídky podle filtračních kritérií a hned na kartě nabídky je možné vidět fotografii vozu společně se základními informacemi, jako je rok registrace, stav tachometru, typ převodovky a pohonu a v neposlední řadě také cena. Po rozkliknutí konkrétní nabídky je možné kontaktovat prodejce. V případě že je nabídka zveřejněna přímo dealerem značky, tak je to poznamenáno a v dolní části stránky jsou zahrnuty i informace o konkrétním dealerství, včetně telefonních čísel, lokality a otevírací doby. V případě potřeby financování je k dispozici porovnávač přímo na stránkách Otomoto.pl, který dokáže porovnávat konkrétní nabídky od 18 finančních institucí do několika minut.

Další možností je záložka Otomoto klik, která umožňuje provést větší část procesu provést online. Největším rozdílem oproti výchozí stránce je, že vozy zobrazené na otomotoklik.pl mají takzvaný digitální pas. Tento pas získává vozidlo po důkladné kontrole, která obsahuje více než 100 bodů a je prováděna partnery platformy Otomoto. Po absolvování kontroly dostane vůz jedinečný pas, kde jsou detaily výsledků. V nabídce na této stránce je aktuálně pouze 397 vozidel a sortiment není tak rozsáhlý jako ve výchozím vyhledávači. Je zde také možnost zvolit způsob financování a podle upravitelných parametrů vypočítat odhadovanou výši splátky nebo leasingu. Následně má zákazník možnost zanechat své osobní údaje pro zjištění dostupnosti a rezervaci. Bohužel na stránce není vysvětleno, jakým způsobem proces pokračuje a zda je možné například vůz online i zaplatit.

Jednou ze záložek na stránce Otomoto klik je na koupi nového vozu, který zákazníka přesměruje na portál carsmile.pl, která je v podstatě stejná s tím rozdílem, že jsou zde nabízeny pouze nové vozy od autorizovaných prodejců. Proces nákupu zde probíhá obdobně – nejdříve je nutné zvolit model, poté je zde přidána možnost vybrat i konkrétní výbavu v rámci modelu, dalším krokem je modelový výpočet financování, které je možné realizovat pomocí leasingu nebo

pronájmu. Pronájem je v tomto případě podobný modelu předplatného, který je popisován v kapitole 2.8, jelikož je možné do pronájmu zahrnout i servis, asistenční služby, poskytnutí zimních kol, také možnost využívání náhradního vozu po dobu, než bude vybraný vůz doručen. Dále je znovu nutné vyplnit údaje a poté je možné vůz bezplatně rezervovat. Následně dojde ke kontaktování prodejcem a jsou dojednány konkrétní podmínky.

Většina značek na svých stránkách možnost koupi vozu online nenabízí. Většinou je možné lokalizovat skladové vozy nebo si vůz konfigurovat podle vlastních představ, ale následné kroky směřují k tomu, že se na základě vyplnění osobních informací zákazníkovi ozve prodejce a pozve ho do vybraného dealerství objednávkou vytvořit. Ne jinak tomu je i u značky Škoda, která nabízí prodej skladových i nových vozů. Dále také služby spojené s financováním, rezervací testovacích jízd a možnost online prohlídky showroomu pomocí online videopřenosu, který zprostředkovává produktový expert. V této oblasti je možné si vybrat z individuální prohlídky, která je nazvána „one to one“, a je to tedy hovor zákazníka s expertem. Během tohoto videohovoru má zákazník možnost pokládat dotazy a určovat, co by chtěl během prohlídky vidět. Přímo během hovoru může také sjednat termín testovací jízdy a získat od prodejce i konkrétní nabídku na daný vůz. Tento způsob schůzky je možné rezervovat v kalendáři anebo v případě že je některý z prodejců volný rovnou zavolat. Druhou variantou je takzvaná „one to many“ prohlídka, která se odehrává také živě, ale může se k ní připojit více uživatel najednou. Není zde možnost na prodejce přímo mluvit, ale je možné podávat dotazy v chatu a připojení je možné na začátku nebo během probíhající prohlídky.

Oproti ostatním značkám nabízí společnost Tesla online prodej ve formě, v jaké je popsán v kapitole 2.6 a je možné u vybraného vozu složit nevratnou zálohu pomocí platební karty. V některých lokalitách je možné dodání přímo na adresu. Tesla zde také nabízí předplatné služby Premium connectivity, která odemyká funkce vozu jako je vizualizace dopravy v reálném čase, satelitní mapy, streamování videa, karaoke, streamování hudby a webový prohlížeč. Zajímavostí u Tesly také je že její autopilotní funkce lze dokoupit kdykoliv po zakoupení vozu. Je tedy možné tuto funkci prodávat i zákazníkům, kteří si kupují skladový nebo ojetý vůz, protože potřebnou technologii mají všechny vyrobené vozy a pomocí poplatku dojde pouze k softwarovému odemčení. Aktuálně jsou na evropském trhu k dispozici 2 variace –

rozšířený autopilot a pokročilejší schopnost autonomního řízení, která dokáže zastavovat na semaforu a v budoucnu bude vozidlo jezdit zcela autonomně i ve městech.

3.3 Švédsko

Třetím vybraným trhem je Švédsko, které bude obdobně ve 3 částech popsáno z hlediska ekonomických faktorů a aktuálních trendů. Další úsek se bude věnovat trhu s automobily, která se zabývá rozbořem různých ukazatelů, které pomáhají vytvořit ucelený pohled na vybraný trh. Poslední část se zabývá popisem možností online nákupu na švédském trhu, a to především u značky NIO, která má spoustu inovativních přístupů, které by se mohly stát inspirací pro mnoho značek do budoucna.

Trh

Podle European Commission (2023) čelí švédská ekonomika v roce 2023 stagnaci, přičemž se očekává, že se v roce 2024 z pohledu vývoje HDP zotaví a v roce 2025 vykáže mírný růst. Tento vývoj je ovlivněn utaženými finančními podmínkami a vysokými cenami energií, které zvláště zasáhly domácnosti a stavební sektor ve Švédsku. Očekává se, že ochlazení pracovního trhu přispěje k omezení domácí poptávky. Hodnota inflace v roce 2023 je 5,7 %, ale v roce 2024 by mělo dojít k výraznému snížení na 1,8 % a následně k mírnému růstu v roce 2025 na 2,2 %. Aktuálně je ve Švédsku poměrně vysoká nezaměstnanost s hodnotou 7,6 % a v následujících letech by mělo dojít k jejímu zvýšení na 8,5 % v roce 2024 a 8,6 v roce 2025. V roce 2025 by se měla, ale ekonomika opět oživit, což povede ke zvýšené poptávce po pracovní síle

Santander (2023) uvádí, že populace Švédska je 10,48 milionů obyvatel a více jak 88 % jich žije ve městských oblastech, což je dáno tím, že většina obyvatel žije na jihu země, kde jsou příznivější klimatické podmínky a je to blíže k ostatním zemím Evropy. Průměrný příjem činí 47 020 USD, což je pod průměrem zemí OECD. Švédští spotřebitelé kladou při rozhodování o nákupu na funkčnost a kvalitu, ale také design a značku. Je nutné podotknout že postupem času se loajálnost ke značce ze švédského spotřebitelského chování postupně vytrácí, a naopak roste citlivost na cenu produktu i kvůli zmíněné nepříznivé ekonomické situaci. I přes to, že jsou zdejší spotřebitelé otevření zahraničním produktům, tak jsou oblíbené

značky spíše Švédského původu. Ve Švédsku je velké využití jak internetu, tak sociálních sítí a online obchody, díky pandemii zaznamenaly v roce 2021 více než 20 % růst. Pro většinu obyvatel je důležité téma zdraví a udržitelnost. Roste tedy zájem o použité zboží a služby nabízející sdílení, což je souhrnně nazýváno jako cirkulární ekonomika.

J.P. Morgan (2021) uvádí, že 77 % obyvatel Švédska využívá nakupování online a e-commerce tvoří 11 % uskutečněných obchodů v zemi. Zřejmě i díky tomu, že Švédsko patří mezi 5 nejlepších zemí Evropy v rámci znalosti angličtiny je zde větší inklinace k zahraničním produktům. Zhruba 20 % zboží prodaného na e-commerce trhu je právě zahraniční výroby.

Automobilový trh

Focus2move (2023) uvádí, že se ve Švédsku doposud v roce 2023 prodalo 260 391 automobilů, což je meziročně o 3,1 % více. V rámci Evropy se s tímto počtem registrovaných vozů nachází na celkové desáté příčce za Nizozemskem. Celkově je ve Švédsku registrováno 7,26 milionů aut a jejich průměrné stáří je 10,4 roku. Ve statistice porovnávající počet aut registrovaných za rok 2022 na 1 000 obyvatel se Švédsko nachází vysoko nad evropským průměrem, a to konkrétně na čtvrtém místě s hodnotou 28 vozů na 1 000 obyvatel. Tím že je Švédsko součástí Evropské Unie, tak zde bude jako v ostatních členských zemích platit zákaz registrací spalovacích motorů od roku 2035. Podle agentury Reuters (2023) bude, ale zaveden zákaz spalovacích motorů v některých částech hlavního města Stockholm již v roce 2025. Zákaz se bude týkat především centra města a má za cíl zlepšit kvalitu ovzduší a snížit úroveň hluku.

Jako je možné vidět v tabulce 3, tak jsou alternativní pohony ve Švédsku velmi populární. Největší tržní podíl mají elektromobily, a to konkrétně 39 % a zároveň 2 největší meziroční růst, jelikož jejich registrací přibylo 31 %. V rámci zastoupení alternativních pohonů na evropských trzích se podle European Environment Agency (2023) nachází Švédsko na druhém místě za Norskem, na třetím místě je poté Island. Silný úpadek naopak zaznamenává dieselový pohon, který meziročně klesl o 29 % a jeho zastoupení na trhu je již jen 8 %. Pohony využívající pouze fosilní paliva již tvoří pouze 30 % z celkového počtu registrací a tento trend má nadále pokračovat. Celkově tento trend souvisí s tím, že spotřebitelé ve Švédsku

upřednostňují udržitelnost a jsou v této oblasti velmi uvědomělí. Zároveň je zde díky investicím rozvinutá infrastruktura na dobíjení a díky tomu každodenní použití praktické. V neposlední řadě je to také důsledkem dlouhodobého podporování nákupů elektromobilů vládou formou dotací, které byly do roku listopadu 2022 až 7 000 USD na vůz. Pobídky na zakoupení elektromobilu měli být v roce 2023 sníženy na 5 000 USD, ale nakonec byly v listopadu 2022 švédskou vládou ukončeny úplně a aktuálně tedy tento program neprobíhá.

Tabulka 3 Rozdělení typu pohonů ve Švédsku

Pohon	YTD 2023	YTD 2022	Diff %	MS YTD 2023	MS YTD 2022
Diesel	21 873	30 813	-29 %	8 %	12 %
Benzín	56 505	58 847	-4 %	22 %	23 %
BEV	100 771	76 779	31 %	39 %	30 %
PHEV	53 901	58 342	-8 %	21 %	23 %
HEV	21 352	23 488	-9 %	8 %	9 %
Ostatní	6 249	4 294	46 %	2 %	2 %
Celkem	260 391	252 562	3 %	100 %	100 %

Zdroj: Acea (2023)

Na Švédském trhu podle Focus2Move (2023) v roce 2023 dominuje domácí značka Volvo, která zatím registrovala 35 217 vozů. Následuje Volkswagen s 29 596 vozy, dále je Kia, která prodala 22 163 vozidel a čtvrté místo obsazuje Toyota, která doposud prodala 21 424 automobilů. Největší přírůstek prodejů oproti roku 2022 zaznamenala značka Tesla, která je aktuálně na 5. místě v žebříčku s 18 542 registracemi a meziročním růstem registrací ve výši 145,9 %. Značka Škoda obsazuje 9. místo mezi Mercedesem a Peugeotem s 12 450 registracemi. Meziroční nárůst registrací Škody (18,6 %) je v rámci švédského trhu relativně vysoký.

Autodealer (2023) uvádí, že stejně jako v Polsku bude přecházet značka MINI na agenturní model v roce 2024 a následně v roce 2026 i značka BMW, která MINI vlastní. Hlavní důvody vedoucí ke změně jsou – lepší cenová transparentnost a zjednodušení práce dealerů a celkově je prý změna prodeji přijímána pozitivně.

Analýza online prodeje

Stejně jako na ostatních trzích je i ve Švédsku široká škála tržišť nabízející nové nebo ojeté vozy od autorizovaných nebo soukromých prodejců. Mezi populární

platformy ve Švédsku patří – Autouncle.se, bytbil.se a blocket.se a škála nabízených služeb je obdobná těm jako na ostatních trzích. Konkrétně jde o vyhledávání a porovnávání financování nebo pojištění vozů, kontaktování prodávajícího a v některých případech také bezplatné stažení reportu o minulosti vozu. Stránka bytbil.se, také přímo nabízí leasing 45 vybraných modelů.

Pro pestřejší popsání trhu je, ale v případě Švédska vhodné rozebrat, jak funguje značka NIO, která zde začala s prodejem v prosinci roku 2021. Tato značka zatím figuruje pouze na 6 trzích, a to v Číně odkud také pochází, dále v Norsku, Německu, Nizozemsku, Švédsku a Dánsku. Tím že je NIO nová značka a nemá tudíž možnost využívat velké množství dealerských prodejen, tak se již od začátku vydala cestou přímého prodeje, který funguje na všech trzích. Koncept prodejen se podobá tomu, který byl popsán v kapitole 2.7 u značky Genesis. Jedná se tedy o zážitková místa 2 typů – NIO House a NIO Space. Ve Švédsku se aktuálně nacházejí 2 NIO Space prostory ve městech Stockholm a Göteborg, která byla otevřena v prosinci 2023. Tato místa jsou, jak je zmíněno na stránkách NIO (2023) místem pro „komunitu sdílející stejný lifestyle a uživatele NIO, kteří mohou sdílet svou radost a společně růst“. Ve Švédsku se zatím plnohodnotný NIO House nenachází, ale na stránkách značky je poznamenáno, že je v plánu v blízké budoucnosti změnit. Například ale v Dánsku a Norsku se NIO House nacházejí a jsou standartně vybaveny zasedací místnostmi, která může sloužit jako sdílený pracovní prostor, dále knihovnou, salonkem, kavárnou, dětským koutkem, posluchárnou a samozřejmě prostorem kde jsou vystavena vozidla, což je nazýváno galerií.

NIO nabízí na švédském trhu 5 plně elektrických modelů v kategoriích SUV, sedan a kombi. Vozy je buď možné konfigurovat nové anebo vybírat z databáze skladových vozů. Inovativní přístup, který má NIO k prodeji vozů se odráží na možnostech, jaké zákazník v rámci koupě má. Velmi unikátní a ve světě automotive ojedinělou možností je, že si zákazník při konfiguraci může vybrat, zda chce baterii ve voze zakoupit nebo si jí chce za měsíční poplatek pronajímat. V případě zakoupení baterie s kapacitou 75 kWh stojí v přepočtu na české koruny u 288 095 CZK s aktuálním kurzem. Měsíční poplatek v případě pronájmu vyjde na 3 986 CZK a jeho velkou výhodou je to, že tím zákazník získá přístup k systému výměny baterií, který NIO poskytuje. Výměna baterií spočívá v tom, že místo dobíjení se vůz NIO zaparkuje do výměnné stanice, kde jsou v zásobníku předem připravené nabitě

baterie a je zde mechanismus pro automatickou výměnu baterie. Celý proces od zaparkování až do vyjetí trvá zhruba 5 minut a je výrazně kratší než dobíjení. Tato funkce není možná v případě, že si uživatel vůz zakoupil i s baterií, jelikož by mohlo být výměny zneužíváno v případě, že by měl zákazník výrazně použitou baterii a následně jí vyměnil za novou, která by mu poté prakticky patřila. Služba předplatného je přenosná na další uživatele při prodeji. Prozatím není možné přejít ze systému pronájmu k tomu, že si zákazník baterii odkoupí, ale společnost NIO slibuje že v budoucnu tato možnost přibude. Naopak nejsou žádné náznaky, že by šlo u vozidla, kde je baterie zakoupena přejít na systém pronájmu, jelikož by muselo dojít k ocenění opotřebované baterie a společnost NIO by musela patřičnou částku zákazníkovi vrátit. Kromě toho probíhá konfigurace standartním způsobem, kde je možné vybírat různé výbavy a příslušenství. Při vyplňování osobních údajů je možné zvolit buďto platbu najednou anebo vybrat jednu z možností financování. Po vybrání místa převzetí je možné objednávku odeslat. Na finální stránce je zobrazena také odhadovaná doba doručení, která je nyní přibližně 4 týdny od objednávky.

Druhou možností, kterou NIO nabízí je model předplatného celého vozu. K dispozici je více flexibilní varianta a poté dlouhodobější varianta. V prvním případě je možné pronájem uzavřít na měsíc a více a zároveň kdykoliv do 14 dnů zrušit. Specifické je že tento typ pronájmu je dražší než ten více dlouhodobý, ale každý měsíc se snižuje. Naopak typ dlouhodobého pronájmu má tedy stabilní cenu po celou dobu platného kontraktu. Jeho délka se pohybuje od 12 do 60 měsíců a lze zrušit s koncem daného období. Výměnou za upsání se na delší dobu je cena o 10 % nižší než průměrná cena flexibilního předplatného. Nájezd lze volit od 1 250 km až po 5 000 km měsíčně a pokud uživatel v jednom měsíci najede méně kilometrů, než je jeho zvolený nájezd, tak se kilometry přelijí do dalšího měsíce. Počet kilometrů lze v průběhu předplatného měnit skrz aplikaci buďto permanentně nebo pomocí balíčků, které zvýší nájezd jen na aktuální měsíc. V ceně je zahrnuto kompletní pojištění, servisní balíček včetně zimních pneumatik, vyzvednutí vozu u zákazníka při servisních prohlídkách, doručení vozu, a výměny baterií na 3 měsíce zdarma.

Vybírat vozidlo pro předplatné je možné pouze v nabídky skladových vozů, a kromě ceny je zobrazeno také to, za jak dlouho bude konkrétní vozidlo dostupné, což aktuálně nikdy nepřesahuje týden. Po výběru počtu měsíců předplatného, nebo

flexibilní varianty je možné zvolit požadovaný počet kilometrů na měsíc a návratovou péči, která pokrývá malé poškození při návratu vozidla. Následuje vyplnění osobních údajů, včetně nahrání řidičského průkazu. Po vyplnění potřebných údajů je shrnutí objednávky a platba prvního měsíce, čímž se stává pronájem aktivním a zákazník vozidlo bude zákazníkovi buďto doručeno nebo si ho na vyzvání vyzvedne (ve Švédsku zatím není možnost doručení na adresu funkční, ale na stránkách NIO je uvedeno že v budoucnu bude).

Ceny předplatného se v závislosti na modelu se pohybují v přepočtu od 22 600 CZK do 33 600 CZK při délce 36 měsíců a základním nájezdem, který je 1250 km na měsíc. Prodloužení nájezdu a jeho ceny je možné vidět v tabulce 4 jak ve švédských korunách, tak v přepočtu s aktuálním kurzem na české koruny. Tato konkrétní tabulka znázorňuje ceny pro model EL7, který má nejvyšší ceny samotného předplatného a také ceny za navýšení kilometrů jsou vyšší než u menších modelů.

Tabulka 4 Ceny navýšení nájezdu značky NIO

Počet Kilometrů	Cena v SEK	Cena v CZK
1 250	-	-
1 500	499	1 109
1 750	999	2 220
2 000	1 399	3 109
2 500	2 299	5 108
3 000	3 399	7 553
4 000	5 399	11 997
5 000	7 499	16 663

Zdroj: NIO, (2023)

Předplatné flexi bez určité doby trvání je v závislosti na konkrétním modelu oproti nejdražší variantě dlouhodobého předplatného (které trvá 12 měsíců) dražší o 15–22 %. V průběhu jeho cena, ale jak již bylo zmíněno klesá, a to konkrétně o průměrně 5 % za prvních 6 měsíců pronájmu.

Konvenční značky, které figurují na švédském trhu online prodej podle analýzy neumožňují. Stránky jsou víceméně určené k orientační konfiguraci, lokalizování skladových vozů a navázání kontaktu s dealerstvím a nabízejí možnosti financování. Dále shromažďují informace o aktuálních akcích a nabídkách na konkrétní modely. Jinak jsou možnosti poměrně omezené. Například značka Škoda na zdejším trhu nenabízí možnost online prohlídky showroomu, což je překvapením vzhledem k tomu, že užívání internetových nástrojů je ve Švédsku na vysoké úrovni.

V nabídce má možnost objednat online privátní leasing, kdy je po uvedení detailů a vyplnění osobních údajů, také digitálně podepsat potřebné dokumenty.

3.4 Irsko

Posledním trhem, který je rozebrán v rámci analýz je trh Irska. Obdobně jako u předchozích 3 trhů je zde nejdříve představeno makroekonomické prostředí a spotřebitelské návyky. Následuje část zabývající se trhem automobilů, která zahrnuje různé ukazatele včetně meziročních srovnání. Poslední část poté obsahuje pohled na konkrétní případy online prodeje na irském trhu

Trh

European Commision (2023) uvádí že v roce 2023 čelí irská ekonomika mírnému poklesu HDP o 0,9 %, který je ovlivněn vývojem v sektorech ovládaných nadnárodními společnostmi a normalizací domácí poptávky. Tento pokles následuje po silném růstu v roce 2022. Nicméně se předpokládá, že se vývoj HDP dostane v roce 2024 opět do kladných hodnot s růstem 3,0 % a v roce 2025 s růstem 3,4 %. Ukazatel HDP na obyvatele má Irsko 3. nejvyšší na světě, což je značně ovlivněno tím, že v zde sídlí mnoho zahraničních společností. I tak je Irská ekonomika velmi výkonná. Inflace dosáhla vrcholu 8,1 % v roce 2022, přičemž již v roce 2023 došlo ke snížení na úroveň 5,3 % a tento trend má pokračovat i v roce 2024 s predikovanou hodnotou 2,7 % a následně v roce 2025 s hodnotou 2,1 %. Míra nezaměstnanosti dosahuje v roce 2023 hodnoty 4,2 %, v následujících dvou letech by se neměla změnit téměř vůbec. Pro srovnání průměr zemí Evropské unie je 6,0 %.

Podle Santander (2023) má Irsko celkem 5,08 milionu obyvatel, z toho 64,2 % žije v městských oblastech. V oblasti spotřebitelského chování je důležitá kvalita, cena a služby. Rozhodovací faktory se liší podle věku, mladí lidé jsou více přitahováni povědomím o značce, pracující populace se zaměřuje na značku a kvalitu, zatímco starší lidé upřednostňují kvalitní produkty. Růst online nákupů s výdaji 4,3 miliardy USD v roce 2020 je podporován rozvojem mobilního trhu a zlepšováním webových stránek prodejců. Spotřebitelé jsou otevření mezinárodním produktům, ale přibližně 70 % populace považuje za důležité kupovat místní produkty. V Irsku je rozhodování při nákupu také silně ovlivněno sociálními sítěmi, kdy u všech generací dochází k nakupování na základě reklamy nebo doporučení na sociálních sítích.

Studie J.P. Morgan (2021) také vyzdvihuje důležitost sociálních médií a nákupů uskutečněných skrz mobilní telefon, kterých je 45 % ze všech provedených. Jak již bylo zmíněno, tak Irové aktivně selektují irské produkty, aby podpořili místní ekonomiku, ale co se týče online nakupování mimo hranice, tak již 85 % místních obyvatel uskutečnilo zahraniční online nákup. Irská města jsou předním místem pro inovativní doručování e-commerce pomocí dronů, jelikož zde v současné době probíhá největší komerční zkouška tohoto typu na světě. Coca-Cola ve spolupráci s poskytovatelem dronů Manna začala doručovat své nápoje pomocí dronů.

Automobilový trh

Focus2Move (2023) uvádí, že se v Irsku v roce 2023 doposud prodalo 121 648 vozidel a došlo tak k nárůstu o 15,6 %. Data o celkovém počtu registrovaných aut jsou poměrně nejasná a v podstatě lze nalézt jen data o tom kolik bylo za určité období registrováno vozidel, což však nepočítá s jejich vyřazováním počet je tak vzhledem k počtu obyvatel značně přemrštěný. Jako nejvěrohodnější údaj se jeví ten na portálu CEIC (2023), který udává že je v Irsku registrováno 2,67 milionů vozidel.

Průměrný věk registrovaných vozů je 8,8, což je oproti evropskému průměru (12 let) relativně nízké číslo. V rámci ukazatele, který udává počet prodaných vozů na 1000 obyvatel v roce 2022 je hodnota shodná s evropským průměrem, který je 21 vozů na 1000 obyvatel.

Tabulka 5 Rozdělení typu pohonů ve Irsku

Pohon	YTD 2023	YTD 2022	Diff %	MS YTD 2023	MS YTD 2022
Diesel	27 006	28 097	-4 %	22 %	27 %
Benzín	36 616	32 411	13 %	30 %	31 %
BEV	22 627	15 574	45 %	19 %	15 %
PHEV	10 340	7 682	35 %	9 %	7 %
HEV	25 059	21 257	18 %	21 %	20 %
Ostatní	-	-	-	0 %	0 %
Celkem	121 648	105 231	16 %	100 %	100 %

Zdroj: Acea (2023)

Jak je patrné z tabulky 5, tak i na irském trhu dochází k postupnému úpadku čistě spalovacích motorů, jelikož registrací naftových pohonných jednotek meziročně ubylo a ta benzínová mají zase nejmenší kladný přírůstek. Nejvíce tedy přibýlo BEVů s růstem registrací o 45 % a následují PHEV s 35 % přírůstkem. Co se týče

podílu na trhu, tak kromě snížení podílu registrací dieselových vozidel, k velkým změnám nedošlo. Popularita elektromobilů v Irsku je také částečně dána tím, že je zde stále státní grant na zakoupení elektromobilu ve výši až 3 500 EUR.

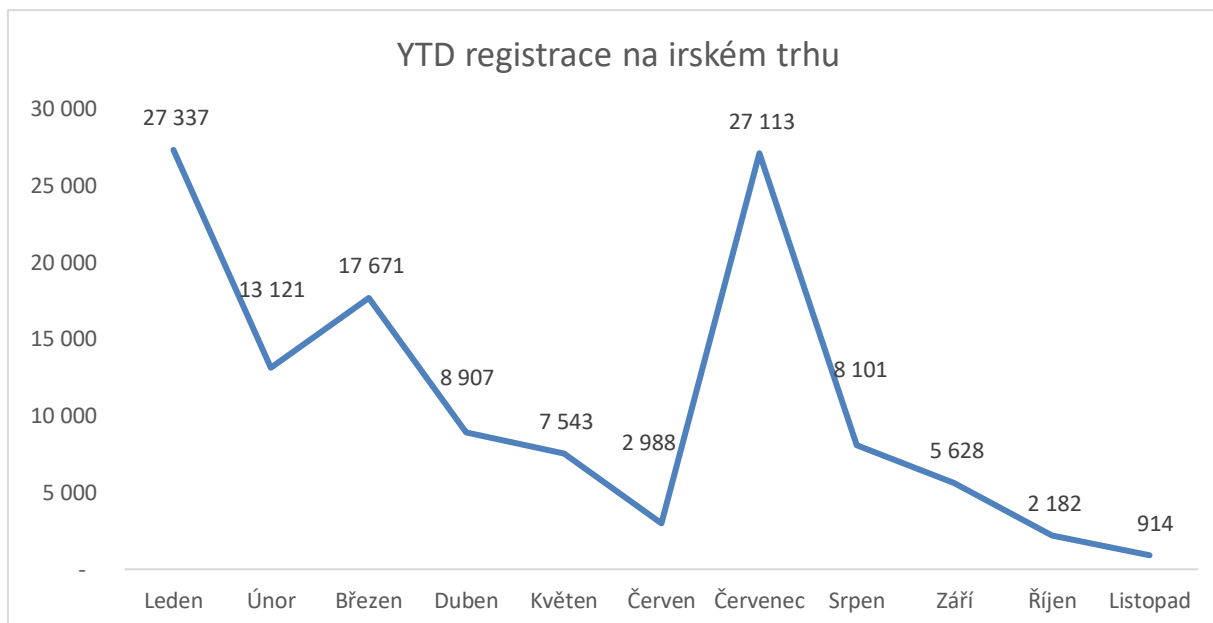
Jak uvádí Focus2Move (2023), tak v období od ledna do listopadu 2023 zůstává Toyota na čele trhu s 16 535 prodanými vozidly, následována Volkswagenem s 13 374 prodeji, který se posunul o jednu pozici výše. Hyundai se umístil třetí s prodejem 11 814 vozů. Na čtvrté místo se dostala Škoda s 10 171 prodeji a Kia uzavírá pětici předních značek s 9 109 prodanými vozy.

IBISWorld (2023) uvádí že celkový počet autorizovaných dealerství v Irsku je 2 061. Přejít na agenturní model je pozvolný, a ne mnoho značek se na něj aktivně chystá. Průkopníkem na irském trhu je značka Polestar a stejně jako na švédském a polském trhu se v roce měla připojit značka MINI a následně v roce 2026 značka BMW.

Specifikem irského trhu je neobvyklá sezonalita prodeje, která je, jak uvádí SIMI (2017) způsobena systémem registračních značek. Irská registrační značka totiž začíná dvoučíslím symbolizující rok, v jakém bylo vozidlo registrováno a následuje číslo 1 nebo 2, které udává, zda byl vůz registrován v prvním nebo druhém pololetí. V roce 2023 je začátek registrační značky číslo 231 pro první pololetí a 232 pro druhé pololetí.

Tím, že je v Irsku kladen důraz na stáří při prodeji ojetého vozu, tak je toto číslo pro mnoho lidí důležité a pokud se již blíží začátek druhého pololetí, tak raději s nákupem počkají právě proto, aby měla registrační značka číslo signalizující, že je vůz zakoupen až v druhém pololetí. Stejně se tak děje poté na konci roku, kdy zákazníci raději počkají až na nový rok.

Za výsledek to tedy má, že jak je vidět na obrázku 11, tak je vysoké množství prodeje v lednu a poté počty prodaných vozů postupně klesají až do července, kde je obdobné množství. Tento cyklus se objevuje na irském trhu již od roku 2013, jelikož došlo ke změně systému registračních značek. Dříve byl na značce uveden pouze rok a většina registrací ze stejného důvodu proběhla v lednu.



Zdroj: Motorstats, (2023)

Obr 11 Registrace automobilů na irském trhu v období leden až listopad 2023

Analýza online prodeje

Na irském trhu figuruje mnoho tržišť podobného typu, jako je Carwow nebo Autotrader. Pro bližší rozbor byla, ale vybrána stránka carstore.ie, která udává že je prvním supermarketem s ojetými auty v Irsku. Celým názvem Kearys CarStore (2023), uvádí že je to rodinná skupina prodejců automobilů. Celkově jsou v provozu tyto „supermarkety“ 3 a to ve městech Dublin, Cork a Limerick. Platforma se zabývá výhradně ojetými vozy, ale je v nabídce i 5 vozů, které mají nájezd menší než 10 km. Na rozdíl od tržišť popisovaných v předchozích kapitolách, zde jsou vozy již k dispozici na jednom ze 3 zmíněných míst. Celkový počet nabízených vozů je tedy logicky menší (aktuálně 1020), jelikož zde platforma nefiguruje jako prostředník, ale přímo jako prodejce a nese tím pádem náklady spojené s držetím nabízených vozidel. Na stránce carstore.ie je tedy možné vybrané vozidlo za 99 EUR rezervovat do doby, než bude uskutečněn zbytek platby. Potom co si zákazník vybere, zda chce vozidlo financovat, nebo pokud bude dávat nějaké vozidlo na protiúčet, si vybere datum a čas schůzky, kde zaplatí vozidlo a bude s ním buď moci rovnou odjet anebo se domluví na doručení vozu na požadovanou adresu. Proces je tedy velmi jednoduchý a je pozoruhodné že platforma, která není vyloženě velkým hráčem na trhu prodeje automobilů je schopná poskytovat takovou úroveň služeb.

Jak bylo zmíněno výše, tak značka Polestar je na irském trhu pionýrem v oblasti přímého a online prodeje. Na stránkách je možné najít jak skladové, tak ojeté vozy

a je samozřejmě možné i konfigurovat nový vůz. Polestar obdobně jako Tesla požaduje při objednání zálohu ve výši 250 EUR a následně je zákazník vyzván doplnit údaje o financování nebo vozidlo doplatit. Z celkové částky je již rovnou odečten státní grant v hodnotě 3 500 EUR. Poté je možné vůz vyzvednout nebo smluvit doručení na adresu, které je zatíženo poplatkem. Jiné velké zavedené značky jako například Škoda takové možnosti většinou neposkytují a fungují opět jako orientační bod pro zákazníka, kde může například lokalizovat skladové vozy. Ani online prohlídky prodejen, které jsou v jiných zemích dostupné na irském trhu nejsou u značek příliš zavedeny.

3.5 Analýza rozhovorů

Pro doplnění analýzy trhů byly uskutečněny rozhovory se zaměstnanci Škoda Auto a.s. na různých pozicích a v různých článcích řetězce. Celkově bylo rozhovorů provedeno 6 z čehož 3 byly provedeny se sales manažerů trhů, kterých se analýza týká (rozhovory jsou pouze 3 jelikož jeden ze sales manažerů obsluhuje 2 trhy), poté 2 rozhovory se zaměstnanci importu a jeden rozhovor se zaměstnancem dealerství.

Metodika výzkumu – na základě poznatků načerpaných během zpracování teoretické části byly vytvořeny okruhy pro provedení rozhovorů týkajících se online prodeje automobilů. Pro výzkum byli vybráni respondenti, tak aby danému tématu rozuměli a zároveň byli na různých pozicích a bylo tak možné zkoumat určité odlišnosti. Konkrétně se jednalo o formu polostrukturovaných rozhovorů, které umožňují probrat vybraná témata, ale zároveň je umožňují rozšířit o zajímavé informace a pohledy na danou věc. Otázky byly tedy formulovány otevřeně a na dopovězení bylo poskytnuto libovolné množství času a čas rozhovorů se tedy pohyboval mezi 15–30 minutami v závislosti na rozsahu odpovědí. Hlavní témata během rozhovorů byla následující:

Vnímání online prodeje

Příčiny rozmachu

Výhody, nevýhody a bariéry

Proces online prodeje a jednotná cena

Agenturní a přímý model

Konkurence mezi dealery a hustota dealerské sítě

Budoucnost a trendy v online prodeji automobilů

Výběr témat byl do určité míry ovlivněn doporučením lidí, kteří se v oboru pohybují a v podstatě uvedli, že není moc možné poskytovat velmi konkrétní informace ohledně značky Škoda na daných trzích, jelikož je situace často poměrně nejasná a ani plány do budoucna zatím nejsou specifikovány. Otázky byly tedy vytvořeny tak, aby zkoumaly spíše osobní názory dotazovaných a jejich pohled na současný stav a perspektivy online prodeje. Všechny rozhovory proběhly během asi 2 týdnů osobně nebo pomocí aplikace Teams v případě zaměstnanců pracujících v zahraničí. Zpracování rozhovorů proběhlo, že byly odpovědi rozřazeny v rámci excelové tabulky do jednotlivých částí pro lepší orientaci a následně zpracovány do jako souhrn hlavních myšlenek a poznatků.

Respondent č.1 je sales manažer polského trhu a v souvislosti s rostoucím přijetím online nákupů v různých oblastech spotřeby zdůraznil, že status automobilu se transformuje z luxusního zboží na běžný spotřební produkt, což vede k větší akceptaci myšlenky nákupu vozidel online. Přesto by si sám vůz přes internet nekoupil, preferuje osobní interakci s dealerem, kde má možnost automobil “prozkoumat a osahat”. Respondent vnímá hlavní hnací sílu rozvoje online prodeje automobilů ve zvyku spotřebitelů nakupovat online všechno ostatní, s tendencí přistupovat k nákupu auta stejným způsobem, kdy je u některých zákazníků rozhodování založeno především na ceně, nikoliv na komplexních specifikacích vozidla. Mezi hlavní výhody online prodeje patří úspora času a peněz pro ty zákazníky, kteří již mají představu o tom, co chtějí. Avšak, respondent poukazuje na výzvy v oblasti bezpečnosti IT a nákladů na vývoj funkční platformy jako hlavní nevýhody a překážky pro online prodej.

V oblasti prodejních modelů dotazovaný zmínil, že některé případy, jako je Tesla, ukazují, že přímý prodejní model může fungovat, ale vzniká problém s nedostatkem servisních středisek, což je oblast, kde tradiční značky vynikají díky své síti dobře dostupných kvalitních servisů. Toto je obzvláště důležité pro fleet vozidla, kde velké společnosti mohou na základě kvality servisu přejít k jinému dodavateli a přechod k online prodeji by neměl být příliš urychlený, aby nedošlo k narušení stávající dealerské a servisní sítě. Co se týče budoucích trendů, respondent předpokládá, že

adaptace na online prodej bude postupná jak ze strany výrobců, tak ze strany zákazníků, kteří budou nadále vyhledávat alespoň nějakou míru osobního kontaktu. Ačkoliv přechod na agenturní model může mít vliv na hustotu dealerské sítě, tak nevyloženě zásadní. V otázce velké konkurence mezi dealery na polském trhu nezaznamenal žádné extrémní případy a přijde mu to v rámci zdravého trhu správné.

Respondent č. 2 je zaměstnanec polského dealerství, který je aktuálně na oddělení řešící financování, ale dříve pracoval pro útvar, který v Polsku online prodej zaváděl. Po krátkém zkušebním provozu byl online prodej v Polsku zrušen. V rámci rozhovoru naznačil, že i když online prodej automobilů není v jeho regionu novinkou, není zatím široce rozšířený mezi mnoha značkami. Hlavním faktorem, který podle něj stojí za rozmachem online prodeje ve světě, je celková digitalizace společnosti. Přechod od off-line k online prostředí v posledních dvou dekadách vedl k tomu, že zákazníci nyní provádějí rozsáhlý výzkum na internetu ještě před návštěvou prodejny, což je přirozený vývoj spotřebitelského chování. Zákazníci jsou při příchodu do prodejny již informovaní o cenách a možnostech, což naznačuje, že velká část rozhodovacího procesu se odehrává online. Tento trend podle něj zákazníky motivuje k tomu, aby v budoucnu vyžadovali možnost online nákupu i u vozidel. V rámci procesu by to tedy znamenalo přidání možnosti podepsat patřičné dokumenty a vůz zaplatit, zbytek je dle respondenta již do online formy stejně převeden. Hlavní výhodou online prodeje je úspora času pro obě strany transakce. Na druhé straně je nákup auta zásadním rozhodnutím a mnoho zákazníků stále vyhledává osobní kontakt a odborné poradenství, což je výzva pro online prodej, jelikož zákazníci často utrácí velké sumy a nemohou se spolehnout pouze na informace nalezené online.

V otázce prodejních modelů by respondent upřednostnil tradiční dealerský model, zvláště v Polsku, kde mají dealeři silné vztahy se zákazníky a jsou zvyklí řešit s nimi věci osobně. Přechod na agenturní model by mohl vést k určitým ztrátám pro dealery, nicméně pokud by byl agenturní model správně nastaven, pro zákazníky by to nepředstavovalo velkou změnu. Jde mu tedy především o zachování nějaké formy osobního kontaktu. Trend a budoucnost podle dotazovaného směřují k omnichannel řešení, která jsou nezbytná pro obsluhu různých typů zákazníků s různými preferencemi. V kontextu konkurence dealerů a hustoty sítě respondent

nepředpokládá, že by se počet prodejních míst výrazně snížil, ale je také skeptický ohledně otevírání nových prodejen, což naznačuje stabilizaci nebo mírnou konsolidaci v oblasti dealerských sítí.

Respondent č. 3 je zaměstnanec polského importu, který se aktuálně zabývá řízením IT procesů. Respondent popisuje situaci online prodeje automobilů v Polsku ve společnosti jako přerušenu, přičemž zmíněný online prodej značky Škoda byl kvůli technickým problémům zastaven a po období COVID-19 se již plně neobnovil. Přesto očekává možné znovuzavedení online prodeje do roku 2025, avšak s poznámkou, že připravenost zákazníků na takový model prodeje je stále nejistá. Podle něj existuje potenciál pro propojení prodeje přímo od výrobců s platformami jako je Otomoto.pl. Z pohledu výrobců respondent nevidí mnoho výhod v přímém online prodeji vzhledem k cenovým a logistickým aspektům, přičemž poukazuje na to, že využití existujících online tržišť jako Otomoto.pl nebo Mobile.de může poskytnout větší zákaznickou základnu. Pro zákazníky je hlavní výhodou úspora času a pro importéry potažmo výrobce možnost získání lepších dat pro personalizaci nabídky.

Trendy v automobilovém prodeji směřují k vícekanálovému přístupu, kde dealer poskytne služby jako servis či testovací jízdy, ale finální nákup může proběhnout z pohodlí domova. V Polsku je však nákup vozidla stále považován za luxusní záležitost a jeho rozšíření bude trvat déle než v jiných zemích.

Co se týče jednotné ceny, respondent připouští jak výhody, tak nevýhody tohoto přístupu. Mezi dealery může vést k transparentnějším cenám pro zákazníka, ale na straně zákazníka také k frustraci v situacích, kdy se ceny vozidel náhle sníží po období plné ceny, za kterou někteří zákazníci zakoupili.

V oblasti agenturních a přímých prodejních modelů je v Polsku plánováno zavedení agenturního modelu pro fleet zákazníky pro flotily nad 100 vozů. Zatímco pro zákazníka by měla být změna minimální, tak pro importéry a výrobce to přinese zvýšení nákladů souvisejících s vozovým parkem a nutnost adaptace na nové procesy. Při přechodu na agenturní model je vliv na hustotu dealerské sítě nevyhnutelný. Menší dealeři mohou být pohlceni většími skupinami nebo se mohou orientovat na značky, které ještě neimplementovaly tento prodejní systém. Respondent uvádí příklad Mercedesu, který se v minulosti pokusil o přechod na

agenturní model, ale setkal se s odporem dealerů, což vedlo ke zrušení těchto plánů.

Respondent č. 4 je sales manažer, který má na starost Irsko a Švédsko. S respondentem bylo dohodnuto, že bude absolvovat pouze jeden rozhovor a v případě odlišností v rámci trhů rozdíly uvede. Podle respondenta je online prodej automobilů vnímán jako trend současnosti, který je většinou automobilek přijímán. Osobně však preferuje tradiční způsob nákup automobilu, kde je důležitý osobní kontakt s dealerem a možnost vyzkoušení vozu. Navzdory tomu si uvědomuje, že existuje segment zákazníků, které cena vozidla zajímá více než jeho funkcionality, a pro ty je online prodej vhodný. Značka Škoda má podle dotazovaného starší klientelu, která o online nákupy nemá takový zájem. Rozmach online prodeje připisuje schopnosti lidí fungovat digitálně a změnám ve vnímání nákupu automobilů, který se od speciální události transformoval na běžnou spotřební položku. Pro prodejce vidí výhodu v tom, že tráví méně času s každým zákazníkem, protože si zákazníci mohou zjistit mnoho informací sami, což urychluje celý prodejní proces. V rámci samotného procesu vidí prostor ke zlepšení zobrazovacích funkcí konfiguratoru, jelikož jsou dnes zákazníci zvyklí takzvaně “nakupovat očima” a chtějí si prohlédnout vůz na internetu do detailu.

V kontextu prodejních modelů považuje agenturní model za výhodný, protože umožňuje obsloužit jak zákazníky nakupující online, tak ty, kteří preferují tradiční nákup. Tento model je podle něj vhodný pro zákazníky, protože jim umožňuje volbu a zachovává podstatu nákupního zážitku. Přechod na agenturní model může mít podle něj vliv na množství dealerů, ale bude velmi záležet na konkrétním trhu a finančních ukazatelích každého prodejce. Co se týče jednotné ceny, má respondent rád vyjednávání a považuje ho za důležitou součást nákupu auta, která by neměla být eliminována. S tím spojenou konkurenci dealerů prý na svých trzích nějak zásadně nevnímá.

Určitý trend vidí v nabídce předplatných funkcionalit jako jsou třeba vyhřívané sedačky nebo různé funkce konektivity. Dává to zákazníkům možnost při nákupu vynechat některé funkce, ale při následném přehodnocení si je stejně dopřát. Budoucí vývoj prodeje popisuje jako vícekanálové řešení, jehož cílem je obsloužit zákazníky s různými preferencemi. Ideálně by tedy značky měli nabízet možnost

zakoupit vůz online, off-line nebo kombinací obou a celý proces by měl být co nejvíce hladký.

Rozdíl mezi Irskem a Švédskem je podle něj hlavně ve způsobu financování vozu. Ve Švédsku je větší využití leasingů a pronájmů, zatímco v Irsku se auta prodávají více za hotovost. Je tedy možné aplikovat stejné principy na různé trhy, jelikož cíl zákazníka je jednoduše zakoupit vozidlo, ale je u toho potřeba myslet právě třeba na způsob financování na daném trhu a celý proces zavádění online prodeje tomu přizpůsobit.

Respondent č. 5 je zaměstnancem irského importu na pozici produktového manažera. Online prodej automobilů vnímá jako pozitivní doplněk klasického prodeje, zvláště v kontextu irského trhu, kde je možné vozidlo pouze konfigurovat online, zatímco zbytek prodejního procesu probíhá s dealerem. Tato preferovaná praxe je podle něj dána zvyklostmi zákazníků, kteří chtějí mít osobní kontakt s dealerem, zejména když se jedná o individuální konfigurace vozidla. Při koupi skladového vozu je možné že zákazník očekává méně interakce, jelikož je vůz již vyroben, a tudíž na něm nelze moc věcí měnit.

Rozvoj online prodeje připisuje obecnému trendu digitalizace a tomu, jak se zákazníci učí využívat internet pro řešení široké škály potřeb, včetně finančních služeb a nákupu vozidel. Zákazník, který je ochoten věnovat čas výzkumu na internetu, může získat téměř všechny potřebné informace bez osobní návštěvy dealerství a mezi hlavní výhody online prodeje, tak patří úspora času a pohodlí, které přináší možnost "naklikat" nákup doma. Na druhé straně je tu výzva pro výrobce spojená s IT infrastrukturou a ztrátou osobního kontaktu mezi dealerem a zákazníkem. Osobní vztahy jsou obtížně nahraditelné, zejména pokud dealeři aktivně budují vztahy s klientelou prostřednictvím akcí a osobního přístupu. Udržení dobrých osobních vztahů skrz dobré zacházení se zákazníkem je podle něj možné právě pomocí dealerské sítě nebo agenturního modelu, jelikož při přímém prodeji, který provozuje například Tesla je podle jemu dostupných informací zákaznický servis poměrně špatný. Zákazníci těchto značek jsou v tomto ohledu však více tolerantní, což však neplatí u tradičních značek, kde je dobré zacházení očekáváno a prodejci si nemohou dovolit se o zákazníka nestarat.

V otázce prodejních modelů existuje určitý odpor dealerů vůči změně, protože se obávají ztráty své role a přesunu odpovědností na výrobce. Trendy ukazují na to, že budoucnost prodeje bude směřovat k vícekanálovému přístupu, kde někteří prodejci nabídnou výhradně online proces, zatímco jiní budou nabízet obě možnosti. Jednotné ceny jsou považovány za výhodu pro zákazníky, protože přinášejí větší transparentnost a jednoduchost do procesu výběru a nákupu. Co se týče konkurence mezi dealery, situace není považována za dramatickou a závisí na tom, zda dealer má dostatečný inventář vozidel a je tak možný poskytnout zákazníkovi vozidlo včas.

Vzhledem k těmto pozorováním je podle respondenta důležité si uvědomit, že každý trh má své specifika a přechod k online prodeji může být v různých zemích přijímán odlišně, což může mít dopad na tradiční prodejní struktury a způsob, jakým značky přistupují k prodeji svých vozidel.

Respondent č. 6 je posledním respondentem v rámci analýzy a jeho současná pozice je sales manažer pro trh Velké Británie. Respondent vnímá online prodej automobilů jako prodejní kanál, který oslovuje zejména mladší generaci zákazníků, kteří jsou otevřenější k nákupu komplexních a dražších produktů online. Zdůrazňuje, že tento trend je spojen se změnou produktu a že značky jako Škoda by se měly adaptovat, aby obsloužily i tento segment zákazníků. Rychlý přechod na online prodejní modely je však v současnosti vhodnější pro mladší značky s mladšími zákazníky, kde by se podíl online prodeje mohl v horizontu 15 let vyrovnat podílu tradičních prodejů. Podle něj byl trend online prodeje nastolen Teslou, která jako nový hráč na trhu přišla s přímým prodejním modelem s nižšími vstupními náklady a bez smluvních závazků s dealery, což usnadnilo její rychlé začlenění do online prostředí. Výhodou online prodeje je rychlost, jednoduchost a transparentnost pro zákazníka, stejně jako snížení rizika pro dealery spojeného s držetím zásob.

Mezi hlavní překážky patří přesvědčení dealerů o potřebě změny a složitost předělání IT procesů, jako je zajištění stabilního serverového provozu. Agenturní model je podle dotazovaného lepší pro tradiční značky, než aby riskovaly všechno s přechodem na přímý prodej. To by vyžadovalo další velké investice do budování značky, která je v současnosti vypěstována díky osobním vztahům mezi dealery a zákazníky.

V oblasti trendů se zdá, že úspěch tradičních výrobců bude záviset na jejich schopnosti adaptace procesů, zatímco noví výrobci mohou začínat zcela od začátku a nemají tak zátěž stávajících obchodních vztahů. Zmíněn je příklad koncernu Stellantis, kde nebyla dohoda s dealery jednotlivých značek dobře předjednána, což vedlo k jejich bojkotu a odstoupení od plánovaného agenturního prodeje.

Transparentní cena je považována za výhodnou pro obě strany, jak pro zákazníky, tak i na druhé straně ve formě marží pro obchodní partnery, kteří budou mít jasně stanovené podmínky. Co se týče hustoty sítě, online prodej pravděpodobně povede ke koncentraci více značek pod jednu prodejnu, kvůli snížení nákladů na provoz, ale ne k ráznému snížení dealerských subjektů. Naopak respondent vyzdvihuje důležitost kvalitních servisních míst, které mohou v budoucnu znamenat konkurenční výhodu oproti značkám, které nemají zavedenou hustou síť. Konkurence dealerů ve Velké Británii, také není vnímána jako problémová.

Pro lepší interpretaci a pochopení výsledků rozhovorů je zahrnuto **shrnutí rozhovorů**, které vyzdvihuje hlavní poznatky a myšlenky z uskutečněných rozhovorů. V otázce vnímání online prodeje automobilů bylo dotazovanými často zmíněno, že oni sami preferují osobní návštěvu dealera, což může být, ale dáno tím, že se o automobilový průmysl zajímají a sami většinou připouštějí, že existují zákazníci, kteří by naopak online prodej z různých důvodů preferovali. Zmíněn je také profil zákazníka značky Škoda, který je podle uvedených informací spíše staršího věku a sám osobní kontakt většinou vyžaduje a nebylo by tedy vhodné fyzický prodej nějakým způsobem omezovat. Zajímavý poznatek zmínil respondent č.6, který uvedl že by mohl online prodej fungovat mnohem lépe pro skladové vozy, jelikož jsou již vyrobené a není taková potřeba konzultací týkajících se konfigurace. Další oblastí rozhovorů bylo, co podle respondentů stojí za rozmachem online prodeje v posledních letech. V podstatě zde zazněly 2 typy odpovědí, a to zaprvé že se mění vnímání automobilu jako produktu a za druhé to že se digitalizuje spousta jiných procesů v lidském životě a tím pádem je přirozené, že i prodej vozidel bude směřovat do online světa. Respondent č. 2 poukazuje na fakt že před 20 lety bylo standartní řešit celý proces včetně zjišťování informací u prodejce, a to nejen v automobilovém průmyslu. Dnes je běžné informace zjišťovat online a oblast e-commerce obecně prošla velkou proměnou. Respondent č.6 zase uvádí že je to částečně trendem, který nastolila společnost Tesla, která v automotive prostředí

způsobila podobnou revoluci jako společnost Apple mezi výrobci telefonů a přístup těchto společností je inspirací pro zbytek trhu.

Téměř všichni dotazovaní uvedli, že mezi hlavní výhody patří úspora času zákazníka a v některých případech i prodejce. Z pohledu výrobce bylo mezi výhody v podstatě zařazeno jen to, že by tím získal více kvalitních informací o zákazníkovi. Naopak respondent č.3 uvedl, že pro výrobce v podstatě žádné výhody z online prodeje neplynou vzhledem k ceně zavedení a využití. Bylo by vhodnější spolupracovat s tržišti a podobnými platformami, které mají širokou základnu zákazníků.

Mezi hlavní překážky na straně výrobce jsou řazeny náklady na rozvoj IT struktury a udržování skladových zásob. Další zmíněnou překážkou je přesvědčení dealerů o tom, že přechod na agenturní model je smysluplný a u mnoha konkrétních případů to byl důvod proč zavedení agenturního a online prodeje selhalo. Nevýhody jsou poté hlavně v oblasti vztahů se zákazníkem, protože jak například uvedl respondent č.5, tak někteří dealeři v Irsku pořádají různé eventy a jsou součástí komunit a mají velkou důvěru mezi lokálními zákazníky a digitalizací prodeje, ale i nemožností vyjednat o podmínkách by se tyto vztahy mohly ochladit.

Téma jednotné ceny bylo zmiňováno v rozhovorech samostatně a reakce byly smíšené. Někteří dotazovaní to vnímají hlavně jako pozitivum pro zákazníka a někteří zase jako nevhodný nástroj, poněvadž u tak cenově výrazné položky jako je automobil by měl být zákazník schopen vyjednat si vlastní podmínky. Zajímavým pohledem je odpověď respondenta č. 3, který uvedl že se setkal s případem kdy například značka Tesla z ničeho nic plošně snížila ceny na celém trhu a řada zákazníků, která zakoupila vůz v období před slevou tím byla dotčena.

V oblasti zavádění agenturního nebo přímého modelu prodeje byla společná myšlenka to, že pro zavedené značky je lepší jít cestou agenturního prodeje, jelikož nedojde ke ztrátě vybudované servisní sítě. Přímý prodej je spíše pro nové hráče na trhu, a právě rozdíl ve službách poskytovaných po prodeji může dle respondentů spočívat v budoucnu velká konkurenční výhoda. Respondenti poměrně jednohlasně vyvrátili informace uvedené v teoretické rešerši týkající se nadměrné konkurence mezi jednotlivými dealery. V podstatě všichni uvedli, že situace není vyloženě dramatická a zákazníci kvůli snížení ceny nepřecházejí tak často jako v

minulosti. Pohled na vývoj hustoty dealerské sítě mají takový, že se buďto přestane zvětšovat anebo se mírně sníží počet prodejních míst, ale nemělo by docházet k zásadní změně struktury.

Nakonec byla otázka týkající se trendů a budoucnosti online prodeje. Ve většině případů byl zmíněno to, že prodej bude spíše probíhat vícekanálově a pro různé úkony v procesu bude zákazník střídat online a off-line nástroje. Úkolem pro výrobce je právě proces pro zákazníka učinit, co nejvíce hladkým a pohodlným podle toho co preferuje. Respondent č.4 poté uvedl jako trend předplatné různých funkcionalit vozidla.

4 Porovnání a perspektivy vybraných trhů

V rámci poslední kapitoly diplomové práce je provedeno srovnání trhů se zaměřením na nabídku online nástrojů společnosti Škoda Auto a.s. a následně představeny perspektivy jednotlivých trhů na základě poznatků získaných z analýzy trhů a uskutečněných rozhovorů.

4.1 Porovnání trhů

Z pohledu nabídky značky Škoda v oblasti nástrojů online prodeje je nejvýraznější zemí Velká Británie. Důvody vedoucí k implementaci většího množství těchto nástrojů je pravděpodobně dán tím, že je zde vysoká konkurence a mnoho jiných značek online prodej na britském trhu již zavedla. Dalším důvodem může být fakt, že je to 2. největší trh v Evropě a dá se tedy očekávat, že investice do IT struktury obslouží více zákazníků a bude tím pádem profitabilní. Konkrétně zde škoda nabízí prodej nových, skladových i ojetých vozů. Dále je zde možnost provádět online prohlídky showroomu nebo získání financování vozidla.

Další zemí ve srovnání je Polsko, které má možnosti oproti Velké Británii omezené, neboť zde nelze vozy online zakoupit ani zarezervovat. Vždy je nutné vyplnit kontakt anebo rovnou navštívit dealerství. Nabízí však řadu klasických možností, jako je lokalizace skladových vozů a předběžná konfigurace vozů nových. Oproti Velké Británii má však v rámci online prohlídek prodejen a vozů navíc funkci skupinové prohlídky. Zákazník si nemusí vytvářet svůj termín nebo čekat na dostupnost experta, ale může se připojit do probíhající prohlídky, která je určena pro skupinu.

Ani ve Švédsku nelze na stránkách Škody objednat nový nebo skladový vůz a jedná se tedy pouze o konfiguraci nebo lokalizaci. Oproti Polsku je, ale možné sjednat skrz stránky privátní leasing, u kterého lze i digitálně podepsat potřebné dokumenty a zaplatit první splátku, čímž je leasing zahájen a zákazník tak může domluvit vyzvednutí vozu. Na druhé straně zde však chybí možnost online prohlídky showroomu, která u předchozích 2 zemí byla možná.

Posledním vybraným trhem je Irsko, jehož portfolio online nástrojů na stránkách Škody je nejvíce omezené. V procesu prodeje se nelze v podstatě dostat za fázi zjišťování informací, jelikož je vše řešeno u prodejce. Online prohlídka showroomu zde také chybí.

4.2 Perspektivy trhů

V kapitole o perspektivách trhů budou vyjmenovány oblasti ve, kterých by mohl být vybraný trh pro značky v oblasti online prodeje perspektivní. Nakonec je obsaženo shrnutí pro vyzdvižení hlavních perspektiv a trendů na trzích.

Při pohledu na provedenou analýzu **Velké Británie** je zřejmé, že perspektiva online prodeje automobilů je zde výrazná. Ekonomická síla a stabilita země i jejich obyvatel přispívá tomu, že je zde velmi populární e-commerce a lidé tak mají s online nakupováním bohaté zkušenosti. Online prodej automobilů pro zákazníky může být o to méně zastrahující, protože jsou seznámeni s procesem nákupu online a nebude to pro ně nic zásadně nového. Veliká populace koncentrovaná ve městech je také pozitivním faktorem, jelikož je možné centralizovat fyzická místa prodeje a částečně tak ušetřit na distribuční síti. Pro online prodej je toto příhodné v tom, že doručení je mnohem jednodušší než v případě, že hodně lidí bydlí roztroušeně a je nutné doručovat na velké vzdálenosti.

Objem prodaných automobilů za poslední rok výrazně vzrostl a dá se tedy očekávat pozitivní vývoj trhu. Elektrifikace probíhá poměrně rychlým způsobem, včetně díky zavádění vládních opatření, která omezují prodej spalovacích vozidel. Ze studií vyplývá, že elektrické vozy jsou pro online trh vhodnější než spalovací a otevírá to tedy možnost zavedení online prodeje, například pouze pro elektrické modely v rámci značky. Nízký průměrný věk vozového parku a konzumní povaha britských spotřebitelů, také vytváří ideální podmínky k tomu, že vozidlo nemusí být v budoucnu vnímáno jako tomu bylo doposud, nicméně bude bráno více jako spotřební zboží, které je normální objednat na internetu. Vysoký podíl fleet sektoru je příležitostí pro vytvoření online nástrojů určených právě pro nákupy vozových parků společnostmi, poněvadž takové nástroje zatím nejsou moc běžné. Přechod na agenturní model mnoha automobilek na britském trhu napovídá tomu, že digitalizace prodejního procesu bude dále pokračovat. Velikou příležitostí je existence zavedených a masivně využívaných online tržišť, která se těší velké popularitě. Většina značek, již možnosti nabízení na těchto platformách využívá tím způsobem, že tam mají dealeři zveřejněné vozy. V případě přímé spolupráce a například možnosti vybraný vůz i rovnou zakoupit by byl potenciál, ale mnohem větší.

Forma předplatného by mohla být také zajímavým rozšířením služeb značek, protože je ve Velké Británii aktuálně velkým tématem udržitelnost a ekologie. Předplatné v tomto ohledu přispívá k cirkulární ekonomice, jelikož je pro stejné množství lidí vyrobít méně aut, díky tomu, že v případě že není zrovna uživatelem využíváno, tak může být vráceno a následně použito někým jiným.

Britský trh má tedy několik předpokladů pro to, aby podíl online prodeje automobilů rostl i díky přílivu nových čínských značek, pro které je online kanál prodeje zásadní. U tradičních výrobců se dá očekávat pozvolný přechod na agenturní model a poté nabídnutí vícekanalového prodeje, poněvadž je zde velmi hustá dealerská síť, která má mimo jiné poměrně silnou vyjednávací pozici a je málo pravděpodobné, že by došlo k velkému rušení prodejních míst. Zákazníci tak budou mít možnost volby v rámci způsobu jakým chtějí vůz zakoupit.

V **Polsku** situace v oblasti online prodeje poměrně odlišná z několika důvodů, které zde budou představeny. Zaprvé ekonomická situace v zemi není ideální s poměrně vysokou inflací a celkovou skepsí mezi obyvateli o dalším vývoji země. Dále poloviční populace méně lidí žijících ve městských oblastech může vyvolat výše zmíněný problém s náročností dopravy. Spotřebitelské chování je poté odlišné v tom, že nejde o tolik konzumní společnost a zároveň je zde kladen větší, důraz na loajálnost značek a jak bylo popsáno, tak online nákup vozu je určen spíše zákazníkům, jejichž primárním rozhodovacím faktorem je cena. Další negativní rys polského trhu je malé využití e-commerce a preference fyzické návštěvy prodejny. Dá se tedy očekávat, že pokud zákazníci preferují fyzické nákupy v oblasti klasického zboží, tak o to bude tento trend silnější v oblasti automobilů. I v tomto se však dá najít příležitost, která spočívá v tom, že pravděpodobně dojde k adaptaci online prodeje ve větší míře a vytvoří se tak příležitost pro řadu značek, které mohou být na trhu online prodeje mezi prvními.

Trh s automobily zaznamenal v loňském roce nárůst a aktuálně se jedná o 8. největší trh. Negativní pro budoucnost online prodeje je ale to, že zaprvé stáří vozového parku je nad průměrem Evropy a za druhé, že je na 1000 obyvatel prodáno daleko méně nových vozů, než je evropský průměr. Značí to totiž to, že polský trh je značně zásobován ojetými vozy ze zemí s velkým odbytem nových automobilů jako je Německo. Tento fakt byl potvrzen i během rozhovoru jedním z respondentů. Nákupy nových vozů, tedy nejsou tak časté a tím se i snižuje šance

na to, že si zákazník vybere online formu nákupu. Dále z rozhovoru vyplynulo, že oproti jiným zemím je nákup vozu v Polsku pořád mimořádnou událostí a zákazníci při utrácení takto velkého množství peněz vyžadují osobní kontakt. Elektrifikace je oproti zbytku Evropy, také poměrně opožděná a vládne zde i poměrně silný odpor veřejnosti vůči zavádění elektromobilů. Privátní zákazníci na polském trhu tvoří pouze 28 %, přičemž zbytek jsou ti firemní a je zde tedy v rámci privátního sektoru poměrně malý prostor. Bylo by tedy ještě více než na britském trhu vhodné zde zavést formy online prodeje směřujícího právě na fleet sektor.

Tržiště jsou zde poměrně populární, ale nabídka vozů nabízených k prodeji online je velmi limitovaná a bylo by přirozené, pokud by se nejdříve rozmohl online prodej tohoto typu a až poté prodej nových vozů přímo výrobcem, respektive importérem.

Předpoklady pro rozvoj online prodeje na polském trhu tedy nejsou ve srovnání s Velkou Británií tak příhodné, ale dá se očekávat pozvolné zavádění online prodeje různých forem. V první řadě některé značky přestupují na agenturní model prodeje, což je předzvěst pro zavedení nástrojů samotného online prodeje. Trend pomalejší adaptace zřejmě nezmění ani příval čínských značek také kvůli tomu, že jsou na polském trhu velmi silně postavené tradiční značky a jak již bylo řečeno, tak polští spotřebitelé mají spíše tendenci důvěřovat ozkoušeným kvalitním produktům.

Vyhlídky pro online prodej ve **Švédsku** jsou poněkud pozitivnější, než je tomu v Polsku. Ekonomická situace v zemi aktuálně zažívá stagnaci, ale i tak se v Evropě řadí mezi vyvinuté státy v mnoha oblastech. Poměrně malá populace, která je koncentrována v oblasti na jihu země v převážně městských oblastech může mít znovu pozitivní dopad na adaptaci online prodeje ve smyslu, že bude moct zavedena efektivní prodejní síť a doručování. Ukázkovým příkladem je to, že si švédský trh vybrala značka NIO, která je celkem dostupná jen na 6 trzích na světě. Při vyhodnocování trhů, na které značka vstoupí tedy muselo být vyhodnoceno, že zrovna ten švédský má velký potenciál pro styl prodeje, který značka praktikuje. Konkrétně je to kombinace online prodeje a využití zážitkových center, která mají budovat komunitu věrných zákazníků. Přitažlivost pro značky podobného typu spočívá nejspíš především ve vysokém využití internetu e-commerce a sociálních sítí, nebo také v zájmu o cirkulární ekonomiku a udržitelnost. Dále to mohou být dáno také tím, že se Švédsko řadí na špičku Evropy ve znalosti anglického jazyka a tím pádem jsou zahraniční produkty lépe přijímány ze strany zákazníků.

Švédský trh také exceluje z pohledu elektrifikace, která je jedním z důvodů rozmachu online prodeje a je tedy vhodný pro značky jako je NIO, které mají v nabídce pouze vozy s elektrickým pohonem. Dá se tedy očekávat, že tyto značky budou na trh nejen vstupovat, ale také významně růst v oblasti prodeje, jelikož například Tesla zaznamenala v posledním roce největší přírůstek prodeje mezi značkami. Samozřejmě je nutné vzít v potaz, že je to jedna z nejlépe úspěšných značek na trhu, ale i tak se dá očekávat, že zde bude online prodej ve větší míře velmi dobře přijat. Také některé tradiční značky uvedly, že budou v rámci švédského trhu přestupovat na agenturní prodej a následně zavedou i nástroje online prodeje.

Ukazatele jako je stáří vozu a počet registrovaných vozů na 1000 obyvatel ukazují, že je nákup vozů ve Švédsku mnohem běžnější a častější než v jiných zemích a je tím pádem větší prostor pro zavádění inovativních způsobů v oblasti prodeje.

Tržiště automobilů jsou zde také poměrně relativně populární a některé z nich nabízejí i celkem zajímavé produkty jako je poskytování operativního leasingu pro vybrané vozy.

Perspektivy švédského trhu jsou tedy v mnoha oblastech velmi pozitivní a dá se očekávat, že na trh začnou vstupovat nové značky s unikátními produkty jako je uvedený příklad značky NIO. Přímo její praxe by totiž mohla posloužit jako inspirace jak v oblasti nástrojů online prodeje, tak v oblasti produktu, kdy nabízí zajímavá řešení dobíjení. Právě elektrifikace je totiž jedním z příčin rozmachu online prodeje. Tradiční značky i z důvodů uvedených v rozhovoru jako je stáří jejich zákazníků a inklinaci k více fyzické cestě nákupu budou spíše pozvolně přecházet na vícekanálová řešení. I z rozhovorů vyplývá, že je to v tuto chvíli nejlepší možnost, jak obsloužit široké spektrum zákazníků. Je však nutné optimalizovat proces a jeho jednotlivé části, aby postupně k online prodeji přilákali právě i zákazníky, kteří ho aktuálně nezvažují. V další fázi by bylo nejspíš vhodné zavést více možností online transakcí, jako je předplatné vozu nebo jednotlivých funkcionalit, čímž by došlo k pozvolné adaptaci zákazníků, protože pronájem není, tak zásadním rozhodnutím jako samotný nákup.

Nové značky poté můžou nebo v některých případech musejí vsadit vše na jednu formu prodeje převážně digitální formou, protože zavedení dealerské a servisní sítě by vyžadovalo výrazné investice. Značky, které na trhu takto operují zaznamenávají

úspěch a zájem díky velké škále možností, ze kterých může zákazník volit jako je třeba pronájem baterie a časem bude nejspíš více zákazníků tyto značky vyhledávat.

Poslední analyzovanou zemí bylo **Irsko**, jehož trh s automobily je jednoznačně nejmenší, ale i tak je perspektiva v rámci trhu poměrně dobrá. Silná irská ekonomika se celkem dobře zotavuje z nedávných krizí a dá se očekávat, že kupní síla obyvatel v budoucnu nějak výrazně neklesne. Odrazuje se to i ve využití e-commerce, které je v Irsku populární, ale zároveň je zde sklon k nákupům domácích produktů a v oblasti prodeje automobilů, by tak bylo možná vhodné využívat formu spolupráce s irskými marketplace platformami, ke kterým by mohli mít zákazníci blíže než k značkám cizích zemí. Příklad tzv. supermarketu s automobily, který se považuje za "rodinnou skupinu prodejců" naznačuje, že tento typ komunikace je zákazníky přijímán dobře a mají v to důvěru. Na druhé straně ale většina zákazníků již online nákup ze zahraničí uskutečnila a existuje zde i prostor pro přímý prodej výrobců z různých zemí. Další specifikum v oblasti e-commerce je velké využití sociálních sítí a přímo uskutečňování nákupů na základě reklam nebo doporučení, které na nich jsou. Ze strany prodávajících je možné využít tento marketingový kanál k rozšíření povědomí o online prodeji a ke zvýšení důvěry.

Irsko má ze všech zemí nejmenší populaci, která je poměrně rozmělněná a nekoncentruje se příliš v městských oblastech. Pro expedici vozidel by to neměla být zásadní překážka, protože vzdálenosti nejsou díky rozloze země tak významné. Irští spotřebitelé jsou součástí zkoušky inovativních technologií v doručování, jako je doručování pomocí dronů. Právě zkušenosti s inovativními formami doručování by mohly některé z nich k online nákupu přitáhnout, jelikož by doručení vozu na adresu přivítali.

Zastoupení elektrický vozů je celkem výrazné, což je jeden z dalších faktorů, který je pro online prodej automobilů pozitivní. Trend elektrifikace má narozdíl od švédského trhu stále podporu ze strany státu, který poskytuje celkem vysoký grant při nákupu elektromobilu a lze očekávat růst tržního podílu alternativních pohonů.

Jak bylo zmíněno v rozhovorech, tak je důležité adaptovat tržní strategie podmínkám daného trhu. V případě Irska to může být specifická sezonalita prodeje, která způsobuje nahromadění většiny registrací do dvou období v roce. Dalším

specifikem je větší míra nákupu vozů za hotové peníze a menší využití finančních nástrojů. Prodejní proces je tedy vhodné těmto faktorům přizpůsobit a zavést opatření, která eliminují omezení pro zákazníka, jako je třeba nemožnost oblíbeného typu platby nebo problémy se servery v období, kdy bude zátěž razantně vyšší, kvůli uvedeným důvodům.

Z rozhovorů také vyplynulo, že je v Irsku dealer podstatnou částí komunity a celkem běžně pořádá různé eventy s cílem prohloubení vztahů se zákazníky, ale i obecně s lidmi z okolních oblastí. Pro další rozvoj online prodeje bude tedy důležité najít balanc mezi digitalizací procesu a zároveň zachování důvěry zákazníků, pro které je na zdejším trhu role dealera důležitá.

Perspektiva online prodeje na irském trhu tkví především v dobré adaptaci zákazníků na nové trendy a poměrně vysoké elektrifikaci. U tradičních výrobců je větší předpoklad pro zavedení agenturního modelu a vytvoření vícekanálového řešení pro zachycení progresivních zákazníků, kteří mají o online prodej zájem, ale zároveň udržení stávajících zákazníků, kteří mají dobré vztahy se svými lokálními prodejci. V ideálním případě budou z vybudované sítě prodejen a servisů těžit ještě několik let. Nástup nových značek s online prodejem začal v roce 2021 Polestar a dá se jen očekávat, že na základě parametrů trhu se další časem přidají.

V rámci **shrnutí** se dá říci, že online prodej automobilů v nějaké formě probíhá na všech zkoumaných trzích, a také se s ním počítá do budoucna. Jeho formy však budou záviset na konkrétních rysech daného trhu a zvolené nástroje budou pro každý trh různé. Vývoj trhů bude pravděpodobně dost podobný v tom, že bude postupně docházet k adaptaci agenturního modelu a zaváděním online prodeje tradičních značek, které budou balancovat mezi udržením si stávajících a přilákáním nových zákazníků. V budoucnu budou oproti novým značkám těžit ze své servisní sítě. Velká perspektiva online prodeje může také být v zavedení online nástrojů pro fleet zákazníky, jejichž tržní podíl je na některých trzích větší než těch privátních. V rámci analýzy bylo zjištěno, že jsou ve fleet sektoru zavedeny například kalkulátory odpočtu daní při zakoupení určitého modelu, ale jinak je vždy nutné kontaktovat fleet manažera.

Pro privátní zákazníky, kteří bydlí ve městech a nemají tak neustálou potřebu vlastnit automobil, by bylo příhodné zavedení předplatných, které je možné nastavit

na míru potřeb, jako tomu je u značky NIO. Exaktní rozsah takového trhu lze odhadovat těžko, ale dá se předpokládat, že existuje řada lidí, kteří využívají vozidlo jen některé části roku a flexibilní pronájem by pro ně mohl být řešením. Jedná se i o lidi, kteří aktuálně vůz nevládní a nevyužívají, a byla by to pro ně tedy forma vstupní brány do provozování vozidla. Je možné očekávat, že by někteří z nich přizpůsobili životní styl tomu, že vůz mají a následně by uvažovali o koupi.

Dalším společným trendem je popularita tržišť, díky funkcím, které stránky výrobce nejsou schopné nabídnout. Především jde o porovnání nabídek různých značek nebo i stejných značek, ale různých dealerů. Jak bylo řečeno v rozhovorech, tak na některých trzích, kde by nemuselo být zavádění online prodeje profitabilní, kvůli menšímu zájmu a vysokým nákladům, je spolupráce s těmito platformami nízkonákladovou variantou online prodeje. Výhodou je, že tržiště navštěvují i zákazníci, kteří mají zájem o jiné značky a je možné je takto oslovit.

Vliv na rychlost a formu zavádění online prodeje, bude mít také míra elektrifikace trhu, kdy je možné vidět, že značky, které mají výhradně digitální formu prodeje, si jako vstupní trhy Evropy vybírají právě ty s největším podílem elektromobilů. Dá se tedy očekávat výrazně větší růst online prodeje automobilů na trzích, které jsou více elektrifikované.

Závěr

Cílem diplomové práce je komplexně popsat online prodej automobilů včetně současného stavu a budoucích trendů. Na základě konkrétních zjištění poté nastínit perspektivy trhů a provést jejich komparaci. Ke splnění cíle práce byla zpracována literární rešerše aktuálních zdrojů a vytvořena porovnání z mnoha pohledů vůči prodeji fyzickému. Praktická část se zabývala představením vybraných trhů, které bylo rozděleno do 3 částí. Nejdříve byla popsána aktuální ekonomická situace, spotřebitelské návyky a míra využití e-commerce. Další část se zabývala trhem automobilů a předložila řadu ukazatelů v rámci vybraných trhů. Třetí část představila online prodej automobilů na daném trhu a pomocí případových studií vybraných značek poukázala i na konkrétní případy z praxe. Dále byly v rámci praktické části provedeny a analyzovány rozhovory se zaměstnanci z oboru, které přidaly zajímavé osobní myšlenky a názory na některé oblasti online prodeje automobilů. Nakonec je zařazeno shrnutí zmíněných rozhovorů, pro lepší vyzdvihnutí hlavních myšlenek a témat. V poslední části diplomové práce jsou veškeré poznatky předešlých kapitol využity k popsání perspektiv jednotlivých trhů.

V rámci komplexní analýzy byly zjištěny značné odlišnosti trhů. Rozdíl se týká jak rozdílných nástrojů online prodeje značky Škoda, tak i trhu jako celku, kdy jsou předpoklady pro online prodej napříč trhy odlišné. Konkrétně se jedná například o míru elektrifikace, oblíbenost e-commerce nebo celkovou velikost automobilového trhu. Pro lepší porovnání pak byly často zkoumány i praktiky jiných značek, které jsou na daném trhu v něčem odlišné a jsou tak ideální pro srovnání. Tématem u každé zkoumané země je také využití internetových tržišť, která jsou v oblasti online prodeje automobilů poměrně populární a představují důležitou součást tohoto oboru. Jedním ze závěrů práce je, že online prodej je ideálním doplňkem a dalším kanálem, kterým lze vozy prodávat. V následujících letech bude ale přechod postupný a řada tradičních značek se zavedenou dealerskou sítí bude spíše využívat vícekanalového prodeje. Hlavní důvody spočívají v tom, že síť prodejců a servisů přináší podstatnou komparativní výhodu, čehož budou chtít výrobci využít.

Seznam literatury

15 Best WordPress eCommerce Plugins in 2023 [online]. West Palm Beach: Optionmonster, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://optinmonster.com/wordpress-ecommerce-plugins/>

8 ECommerce Business Expenses To Expect and Manage [online]. Seattle: Helcim, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://www.helcim.com/guides/8-ecommerce-expenses-every-business-should-account-for/>

ACEA. *New car registrations: +6.7% in November; battery electric 16.3% market share.* [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-6-7-in-november-battery-electric-16-3-market-share/>.

AGRAWAL, Raj. *Electronic Commerce-A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy.* *International Journal of Research in Engineering.* 2018, **2018**(4), 26-28. ISSN 2250-0588.

ALLIED MARKET RESEARCH. *Online Car Buying Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report.* [online]. 2021. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.alliedmarketresearch.com/online-car-buying-market-A10067>.

AUTODEALER. *BMW Switching to Agency Model in Europe.* [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.autodealertodaymagazine.com/372210/bmw-switching-to-agency-model-in-europe>.

AUTOEXPRESS. *Agency model: it's coming to UK car dealers but what does it mean for buyers?* [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.autoexpress.co.uk/buying-car/357915/agency-model-its-coming-uk-car-dealers-what-does-it-mean-buyers>.

AUTOMOTIVE MASTERMIND. *The Future of Automotive: Omnichannel Customer Experiences in 2024.* [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://resources.automotivemastermind.com/automotivemastermind/the-future-of-automotive-omnichannel-customer-experiences-in-2024>.

AUTOTRADER. *Autotrader.* [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.autotrader.co.uk/>.

BAIN & COMPANY. *Cracking the Code on Automotive Omnichannel Sales.* [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.bain.com/insights/cracking-the-code-on-automotive-omnichannel-sales/>.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Shifting to an Automotive Direct-Sales Model* [online]. 2023 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Automotive-Agency-Sales-Model_POV_Capgemini-Invent.pdf

- BUREŠOVÁ, Jitka. Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím. 1. vyd. Grada Publishing, 2022. 281 s. Expert. ISBN 978-80-271-1680-5.
- CAMPGEMINY. *AGENCY SALES MODEL* [online]. 2020 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Automotive-Agency-Sales-Model_POV_Capgemini-Invent.pdf
- CARDEALER. *Dealers still critical to car buying as list of how many dealerships each brand has in 2023 revealed*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://cardealermagazine.co.uk/publish/dealers-still-critical-to-car-buying-as-list-of-how-many-dealerships-each-brand-has-in-2023-revealed/282390>.
- CARGUIDE. *Best Used Car Websites 2022*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.carguide.co.uk/buy-a-car/best-used-car-websites/>.
- CEIC. *Ireland Registered Motor Vehicles*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ireland/motor-vehicle-registered>.
- Defining the Different Types of E-Commerce Businesses* [online]. New York: Liveabout dotcom, 2019 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://www.liveabout.com/ecommerce-businesses-understanding-types-1141595>
- DELOITTE. *New trends in the sales model of the automobile industry* [online]. 2021 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/dttl-automotive-article.pdf>
- ECDB. *Online Car Buying & Car Selling Market: 18% of U.S. Car Sales Will Be Online by 2025*. [online]. 2023 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://ecommercedb.com/insights/online-car-buying-car-selling-market-analysis-u-s-auto-sales-reach-18-by-2025/4624>
- EUROPEAN COMMISSION. *Economic surveillance of EU economies*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies_en.
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY. *New registrations of electric vehicles in Europe*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/new-registrations-of-electric-vehicles>.
- EY. *How electric vehicles are reshaping the car buying journey*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: https://www.ey.com/en_gl/automotive-transportation/how-electric-vehicles-are-reshaping-the-car-buying-journey.
- Fenomén dobírka dostal zabrat, ale žije. Podívali jsme se na to, proč Češi tak rádi nakupují bez placení předem* [online]. Praha: Czechrunch, 2020 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://cc.cz/fenomen-dobirka-dostal-zabrat-ale-zije-podivali-jsme-se-na-to-proc-cesi-tak-radi-nakupuji-bez-placeni-predem/>

- FOCUS2MOVE. *Poland 2023. Auto Market 15th Consecutive Growth In November (+21.9%)*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.focus2move.com/polish-cars-sales/>.
- FOCUS2MOVE. *Sweden 2023. Tesla Booms 145.9% In Auto Market Down 0.7% In November*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.focus2move.com/swedish-auto-market/>.
- FORBES. *Britain Reverses New ICE Car Ban To 2035 Amid Protests And Praise*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/neilwinton/2023/09/21/britain-reverses-new-ice-car-ban-to-2035-amid-protests-and-praise/?sh=7ccc8f57f3c1>.
- FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. *Automotive E-commerce Market Size, Share, & COVID-19 Impact Analysis*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.fortunebusinessinsights.com/automotive-e-commerce-market-105728>.
- HKTDC. *United Kingdom: Market Profile*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://research.hktdc.com/en/article/MzlwODA4NzQw>.
- CHAKRABORTY, Sudeshna; TYAGI, Priyanka. *E-Commerce for Entrepreneurs*. New Delhi: BPB Publications, 2020. 134 s. ISBN 978-93-89898-40-8.
- IBISWORLD. *Motor Vehicle Dealers in Ireland - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029)*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.ibisworld.com/ireland/market-research-reports/motor-vehicle-dealers-industry/#IndustryStatisticsAndTrends>.
- J.P. MORGAN. *Global e-commerce trends report*. [online]. 2021. [cit. 2023-12-11].
- KEARYS CARSTORE. *Carstore*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.carstore.ie/locations/dublin>.
- J.P. MORGAN. *Global e-commerce trends report*. Online. 2021. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/treasury-services/documents/global-e-commerce-trends-report.pdf>.
- KONICA MINOLTA IT SOLUTIONS CZECH S.R.O. *Předplatné na auta jako alternativa k leasingu*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.konicaminoltaits.cz/blog/predplatne-na-auta-jako-alternativa-k-leasingu/>.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MARKLINES. *UK - Automotive Sales Volume, 2023*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-uk-by-month.

MCKINSEY. *A future beyond brick and mortar: Disruption in automotive retail*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20insights/a%20future%20beyond%20brick%20and%20mortar%20disruption%20in%20automotive%20retail/a-future-beyond-brick-and-mortar-disruption-in-automotive-retail-vf.pdf>.

MOLESWORTH, Mike; SUORTTI, Jukka Petteri. Buying cars online: the adoption of the web for high-involvement, high-cost purchases. [online]. 2002. Dostupné z: https://blogs.ubc.ca/jordanrausch/files/2012/10/97_ftp.pdf

MOTORSTATS. *YTD car registrations*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://stats.beepbeep.ie/>.

NIO. *NIO Sweden*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: https://www.nio.com/sv_SE.

NISSAN UK. *Nissan Subscription*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: https://nissan.bipicar.com/uk_nissan/en/cars/nissan/juke/652f881bd9d1a20b5437fa1f/?mileage=800&commitment=24.

OTOMOTO. *Otomoto nabídka vozů*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.otomoto.pl/?category=osobowe>.

Péče o zákazníky (Customer Care) [online]. Praha: Managementmania, 2016 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pece-o-zakaznika-customer-care>

PETERS, Cara; BODKIN, Chareles. Online Retail Store Community Engagement and Its Impact on Purchase Intentions in the Context of Online Reviews. [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?TitleId=288424&isxn=9781683182450>.

POLLAK, Dale. *Like I see it: obstacles and opportunities shaping the future of retail automotive*. Austin: Greenleaf book group, 2017. 168 s. ISBN 978-0-9992427-0-4.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

PWC. *Automotive retail beyond 2030 Business imperatives for a direct sales/agent model* [online]. 2021 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/automotive/automotive-retail-beyond-2030.html>

REUTERS. *Stockholm to ban petrol, diesel cars from city centre*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/world/europe/stockholm-ban-petrol-diesel-cars-city-centre-2023-10-10/>.

- ROLAND BERGER. *Online Sales of New Cars* [online]. 2016 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: [file:///C:/Users/dl98v6k/Downloads/roland berger car online sales 20160122.pdf](file:///C:/Users/dl98v6k/Downloads/roland%20berger%20car%20online%20sales%2020160122.pdf)
- SANTANDER. *United Kingdom: Reaching the consumer*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/united-kingdom/reaching-the-consumers>.
- SCOPE RATINGS. *Europe's auto dealerships: change is coming Agency sales model, online sales and electrification pose credit challenges* [online]. 2022 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://scoperatings.com/ratings-and-research/research/EN/172477>
- SEMANTIC SCHOLAR. *E-Commerce: Advantages and Limitations*. [online]. 2021. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/E-Commerce%3A-Advantages-and-Limitations-Taher/1cb49e2ef7c8b63359e98d8d0df78dd13b03943d>.
- SIMI. *What is the current registration plate system in Ireland?* [online]. 2017. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.simi.ie/en/motoring-info/number-plate-system>.
- SIMILARWEB. *Top Websites Ranking*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/top-websites/poland/e-commerce-and-shopping/>.
- SMMT. *Car Registrations*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.smmt.co.uk/vehicle-data/car-registrations/>.
- STATISTA. *Electric Vehicles - United Kingdom*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/mmo/electric-vehicles/united-kingdom#unit-sales>.
- ŠKODA UK. *Skoda.co.uk*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.skoda.co.uk/>.
- TAHER, Ghada. *E-Commerce: Advantages and Limitations*. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN ACCOUNTING, FINANCE AND MANAGEMENT SCIENCES*. Beirut, 2021, **2021**(11), 153-165. Dostupné z: doi:10.6007/IJARAFMS /v11-i1/8987
- Take a Deep Dive Into the 6 Types of eCommerce Business Models* [online]. Boston: Elasticpath, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://www.elasticpath.com/blog/6-ecommerce-business-models-b2b-b2c>
- TECH CRUNCH. *Ford and Alibaba unveil car vending machine*. [online]. 2018. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2018/03/25/ford-and-alibaba-unveil-car-vending-machine/>.
- TESLA. *Model S*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.tesla.com/>.

The History of eCommerce: How Did it All Begin? [online]. Austin: IWD, 2023 [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://www.iwdagency.com/blogs/news/the-history-of-ecommerce-how-did-it-all-begin>

THE MANUAL. *NYC's Genesis House combines Korean food and luxury cars (and it totally works)*. [online]. 2023. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.themannual.com/food-and-drink/genesis-house-nyc-combines-korean-cuisine-and-luxury-cars/>.

THE VERGE. *The future of cars is a subscription nightmare*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2022/7/13/23206999/car-subscription-nightmare-heated-seats-remote-start>.

WEAR STUDIO. *The Ultimate Guide to Virtual Reality in the Automotive Industry*. [online]. 2020. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://wear-studio.com/vr-in-automotive-industry/>.

What is e-commerce? Definition, benefits, examples for 2023 [online]. Palo Alto: The future of commerce, 2023 [cit. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.the-future-of-commerce.com/2020/01/19/what-is-e-commerce-definition-examples/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam Obrázků

Obr. 1 Diagram B2C trhu.....	13
Obr. 2 Diagram B2B trhu.....	14
Obr. 3 Diagram B2G trhu.....	14
Obr. 4 Diagram C2C trhu.....	15
Obr 5 Formy online prodeje automobilů	22
Obr. 6 Tradiční třístupňový prodejní model vs. Agenturní prodejní model.....	23
Obr 7 Přejchod na agenturní model	26
Obr 8 proces nákupu automobilu od výrobce	27
Obr 9 Konfigurátor značky Tesla	31
Obr 10 Výdejní automat s automobily	33
Obr 11 Registrace automobilů na irském trhu v období leden až listopad 2023... 58	

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení typu pohonů ve Velké Británii	39
Tabulka 2 Rozdělení typu pohonů v Polsku	46
Tabulka 3 Rozdělení typu pohonů ve Švédsku	51
Tabulka 4 Ceny navýšení nájezdu značky NIO	54
Tabulka 5 Rozdělení typu pohonů ve Irsku	56

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Petr Nedvěd		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Perspektivy mezinárodního online prodeje automobilů v Evropě		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	84		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a prezentaci současné situace online prodeje automobilů a na možnosti budoucího vývoje na vybraných trzích. S použitím teoretického rámce, tržní analýzy a rozhovorů, práce nabízí ucelený pohled na e-commerce v automobilovém průmyslu. Zahrnuje přehled výhod a nevýhod online prodeje v porovnání s tradičním prodejem, důvody rozmachu online prodeje automobilů, specifikaci různých forem a modelů tohoto prodeje a ukazuje, jak probíhá digitální nákup automobilů. Praktická část se věnuje analýze vybraných trhů a popisuje trhy z hlediska ekonomické situace, trhu s automobily a využitých nástrojů online prodeje. Nakonec představuje perspektivy online prodeje na vybraných trzích, které vycházejí z vyzkoumaných poznatků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Online prodej automobilů, automotive, e-commerce		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Petr Nedvěd		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Perspectives of International Online Car Sales in Europe		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	84		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This thesis focuses on the analysis and presentation of the current situation of online car sales and the possibilities of future developments in selected markets. Using a theoretical framework, market analysis and interviews, the thesis offers a comprehensive view of e-commerce in the automotive industry. It includes an overview of the advantages and disadvantages of online sales compared to traditional sales, the reasons for the boom in online car sales, a specification of the different forms and models of these sales, and shows how digital car buying takes place. The practical part analyses selected markets and describes the markets in terms of the economic situation, the car market and the online sales tools used. Finally, it presents the perspectives of online sales in the selected markets based on the lessons learned</p>		
KEY WORDS	Online car sales, automotive, e-commerce		