

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2024

Bc. Libuše Reichelová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Obchodní strategie společnosti BeRider během pandemie
COVID-19**

Diplomová práce

Autorka práce: Bc. Libuše Reichelová

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 3.1.2024

Bc. Libuše Reichelová

Bibliografický záznam

REICHELOVÁ, Libuše. Obchodní strategie společnosti BeRider během pandemie COVID-19. Praha, 2024. 125 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Bc. Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

Rozsah práce: 162 254 znaků s mezerami

Abstrakt

Tato práce se zaměřuje na pražskou společnost BeRider, která od roku 2019 poskytovala službu sdílených elektrických skútrů. Hlavním cílem práce je zhodnotit strategie, které společnost použila během krizového období způsobené pandemií COVID-19 a mimo jiné identifikovat silné a slabé stránky společnosti spolu s příležitostmi a hrozbami nejen ve spojitosti s pandemií COVID-19. Práce čtenáře v teoretické části seznamuje s klíčovými koncepty strategického řízení, sdílené ekonomiky, sdílené mobility, sdílené mikromobility, strategické analýzy a komunikačního mixu.

Pro zhodnocení strategií byla provedena strategická analýza, konkrétně analýza vnějšího okolí pomocí metod PEST a Porterových 5 sil a analýza vnitřního okolí, kde byly identifikovány zdroje a schopnosti společnosti a následně využita analýza VRIO. Tato data společně s popisem vývoje společnosti BeRider byla následně konsolidována do analýzy SWOT. Pro doplnění byla zhodnocena také komunikace společnosti se zaměřením na komunikační mix. Data byla získána z veřejně dostupných dat, a to z webu společnosti BeRider a jejich mateřských společností ŠKODA AUTO DigiLab a ŠKODA AUTO, ze sociálních sítí a z veřejných rejstříků.

Analýza ukázala, že společnost sice na pandemii COVID-19 reagovala rychle a využila některých svých silných stránek a příležitostí, nepodařilo se jí ale využít plný potenciál. BeRideru se nepodařilo dostatečně kompenzovat ušlý zisk způsobený obecným snížením mobility lidí a spolu s podceněním hrozby možných problémů v dodavatelském řetězci, který se projevil v roce 2022, došlo k ukončení služby v polovině roku 2023. Tato případová studie slouží jako zdroj poučení pro společnosti působící v sektoru sdílené mikromobility pro tvorbu strategie, a to nejen během krizového období. Zároveň tato práce vyzdvihuje strategické rozhodování, diverzifikaci a strategická partnerství jako stěžejní složky udržitelnosti a odolnosti v době krize i mimo ni.

Abstract

This thesis focuses on the Prague-based company BeRider, which has been providing a service of shared electric mopeds since 2019. The main objective of this work is to evaluate the strategies employed by the company during the crisis period caused by the COVID-19 pandemic and, among other things, to identify the company's strengths and weaknesses along with opportunities and threats not only in connection with the COVID-19 pandemic. In the

theoretical part, the work introduces key concepts of strategic management, sharing economy, shared mobility, shared micromobility, strategic analysis and communication mix.

A strategic analysis was conducted to evaluate the strategies, namely an external environment analysis using PEST and Porter's 5 forces methods and an internal environment analysis where the company's resources and capabilities were identified and then the VRIO analysis was used. This data, together with a description of BeRider's development, was subsequently consolidated into the SWOT analysis. The company's communication focusing on the communication mix was also evaluated for completion. The data was obtained from publicly available data, from the website of BeRider and its parent companies ŠKODA AUTO DigiLab and ŠKODA AUTO, from social networks and from public registers.

The analysis showed that while the company reacted quickly to the COVID-19 pandemic, capitalising on some of its strengths and opportunities, it failed to realise its full potential. BeRider failed to sufficiently compensate for the lost profits caused by the general reduction in human mobility, and along with underestimating the threat of a possible supply chain problem that manifested itself in 2022, the service ended in mid-2023. This case study serves as a source of guidance for companies operating in the shared micromobility sector while developing a strategy, and not just during a crisis period. At the same time, this work highlights strategic decision-making, diversification and strategic partnerships as core components of sustainability and resilience in times of crisis and beyond.

Klíčová slova

Mikromobilita, sdílená mikromobilita, pandemie COVID-19, strategické řízení, strategická analýza

Keywords

Micromobility, shared micromobility, COVID-19 pandemic, strategic management, strategic analysis

Title/název práce

Business strategy of company BeRider during the COVID-19 pandemic

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a čas, které mi při zpracování této práce poskytla.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretický rámec	10
1.1 Strategie a strategické řízení	10
1.1.1 Definice strategie a strategického řízení	10
1.1.2 Procesy strategického řízení	11
1.2 Mikromobilita	16
1.2.1 Definice mikromobility	16
1.3 Sdílená ekonomika	18
1.4 Sdílená mikromobilita	19
1.4.1 Historie sdílené mikromobility	19
1.4.2 Vyžívání služeb sdílené mikromobility	20
1.4.3 Dopady sdílené mikromobility	24
1.5 Strategická analýza	31
1.5.1 Analýza vnějšího prostředí	31
Analýza vlivu makrookolí	32
Analýza vlivů mikrookolí	34
1.5.2 Analýza vnitřního prostředí	37
Zdroje a schopnosti	38
Specifické přednosti, VRIO analýza	39
1.5.3 SWOT analýza	40
1.6 Komunikační mix	41
2 Metodologie	43
2.1 Výzkumné cíle a otázky	43
2.2 Metodický přístup	43

3 Empirická část	45
3.1 Vliv COVID-19 na sdílenou mikromobilitu.....	45
3.1.1 Výzkumy vlivu pandemie COVID-19 na sdílenou mikromobilitu	46
3.1.2 Hlavní dopady pandemie COVID-19 na sdílenou mikromobilitu.....	48
3.2 Ostatní mikromobilitní společnosti v Praze	50
3.2.1 Rekola (funkční služba).....	50
3.2.2 Ofo (nefunkční služba)	52
3.2.3 Freebike (nefunkční služba)	52
3.2.4 nextbike (funkční služba)	53
3.2.5 Lime (aktivní služba).....	54
3.2.6 Bolt (aktivní služba)	55
3.2.7 Re.volt (neaktivní služba).....	56
3.2.8 blinkee.city (neaktivní služba).....	57
3.2.9 Antees (aktivní služba)	58
3.3 Charakteristika a vývoj společnosti BeRider.....	59
3.3.1 Fungování služby BeRider	59
3.3.2 Technické specifikace skútrů BeRider	61
3.3.3 Vývoj služby BeRider	61
3.4 Strategická analýza společnosti BeRider během pandemie COVID-19	68
3.4.1 Analýza vlivu okolí společnosti BeRider během pandemie COVID-19.....	68
3.4.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti BeRider během pandemie COVID-19	73
3.4.3 SWOT analýza.....	80
3.4.3 Komunikační analýza – komunikační mix	85
3.5 Diskuze výsledků.....	89
3.6 Zhodnocení strategie společnosti BeRider během pandemie COVID-19.....	93
3.7 Limitace práce	94
Závěr.....	96

Summary.....	97
Použitá literatura.....	99
Teze Diplomové práce.....	118
Seznam grafů.....	121
Seznam tabulek.....	121
Seznam obrázků.....	122

Úvod

Rok 2020 bude už navždy spojen s bezprecedentními výzvami spojenými s propuknutím pandemie COVID-19. Ta s sebou přinesla mnoho nejistot, ale také příležitostí. Vyžádala si totiž inovativní a adaptivní reakce společností na nově nastalou situaci, což vedlo k přehodnocení zavedených obchodních modelů, ale také výraznou změnu v chování spotřebitelů. Pandemie COVID-19 vzhledem k obavám z nákazy výrazně ovlivnila mimo jiné oblast městské dopravy. Nejen lidé, ale také města tak hledala alternativu pro tradiční veřejnou dopravu. Nutnost hledání nových řešení nezpůsobila jen tato krize, ale také rychlá urbanizace a snaha o nalezení udržitelných alternativ dopravy. V tomto kontextu se sdílená ekonomika, konkrétně sdílená mobilita a mikromobilita projeví jako možné řešení, což naznačuje i její velký rozmach v posledních letech.

Tato práce analyzuje strategii a implementované změny společnosti v odvětví sdílené mikromobility během pandemie COVID-19. Konkrétně se práce zaměřuje na společnost BeRider, která poskytovala službu sdílených elektrických skútrů v Praze. Již v úvodu je potřeba podotknout, že během vzniku této práce (rok 2023) ukončila společnost BeRider svoji činnost. Hlavním cílem této práce je zhodnotit strategii společnosti BeRider během pandemie COVID-19. Vedlejším cílem je pak identifikovat silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby a zhodnotit jejich (ne)využití. Pro naplnění těchto cílů je využita metoda strategické analýzy.

Tato práce přináší analýzu reálné společnosti a praktické poznatky o výzvách, kterým čelí společnosti založené na principu sdílené ekonomiky během globální krize. Tato případová studie slouží jako zdroj pro akademickou sféru pro další zkoumání, které je vzhledem k neustálému vývoji v tomto odvětví nevyhnutelné, ale také pro jiné společnosti v oblasti sdílené mikromobility, které si z tohoto příkladu mohou vzít ponaučení a v neposlední řadě také pro veřejné činitele, kteří nastavují regulace pro provoz takových služeb. Na příkladu BeRideru je demonstrována klíčová role strategického řízení pro udržitelný rozvoj společností.

Tato diplomová práce se skládá ze 3 základních částí – teoretického rámce, metodologie a empirické části. V první části teoretického rámce autorka seznamuje čtenáře s klíčovými koncepty pro toto téma, konkrétně se strategií a strategickým řízením, s konceptem mikromobility a sdílené ekonomiky, s konceptem sdílené mikromobility,

s metodou strategické analýzy a s konceptem komunikačního mixu. V metodologické části jsou uvedeny výzkumné otázky a cíle spolu se zvoleným metodickým přístupem. V empirické části nejprve uvádí příklady dopadů pandemie COVID-19 na sdílenou mikromobilitu na základě již realizovaných výzkumů, poté mapuje pražský trh se sdílenou mikromobilitou, následně blíže představuje analyzovanou firmu BeRider a poté uvádí výsledky samotné analýzy, které diskutuje v kontextu zjištění ostatních výzkumů. Autorka na závěr uvádí také limitace práce.

1 Teoretický rámec

První část tohoto textu tvoří teoretický rámec, na němž je tato diplomová práce stavěna. V této kapitole jsou popsány koncepty, teorie a existující výzkumy, které poskytují základ pro další části této práce. Postupně jsou představeny koncepty strategie a strategického řízení, koncept mikromobility, sdílené ekonomiky, sdílené mikromobility, strategické analýzy a komunikačního mixu.

1.1 Strategie a strategické řízení

Současnou společnost bychom mohli charakterizovat jako dynamicky se vyvíjecí. S jistou nadsázkou bychom mohli říct, že co platilo včera už neplatí dnes. Neustále se objevují nové technologie, které často zásadně mění způsob našeho života. Na tyto změny musíme reagovat nejen my, ale také společnosti, tedy alespoň pokud doufají v udržení, případně vylepšení své pozice na trhu. Strategie a strategické řízení představují stěžejní aspekty úspěchu společností, proto se v následujících částech této kapitoly zaměříme na jejich definici, roli, vznik, procesy, ale také na příležitosti i překážky, které vytváří.

1.1.1 Definice strategie a strategického řízení

Abychom pochopili, o co ve strategickém řízení jde, je třeba si nejprve definovat samotnou strategii. V nejširším pojetí bychom strategii mohli definovat jako dráhu směřující k předem vytyčeným cílům. Nalezneme pak množství definic, které se liší v úhlech pohledu (Mallya 2007). Ansoff v roce 1965 například definoval obchodní strategii jako široký soubor rozhodovacích pravidel a procesů, které vymezují obchodní činnosti a směřování společnosti. Porter v roce 1980 označuje strategii jako široký vzorec, který určuje, jaká je konkurenceschopnost společnosti, jaké jsou její cíle a jaké kroky je třeba podniknout k jejich dosažení. Porter zároveň vyzdvihuje důležitost postavení společnosti v jejím okolí. Thompson a Strickland v roce 1993 definovali strategii jako posloupnost organizačních kroků a manažerských postupů využívaných k dosažení cílů a naplnění mise společnosti. D'Aveni se v roce 1994 ve spojitosti se strategií zmiňuje zejména o konkurenci a říká, že strategie nepředstavuje pouze tvorbu konkurenční výhody, ale také destrukci výhod konkurentů. Mintzberg a Quinn v roce 1996 definovali strategii jako plán, který do jednoho

celku integruje jak hlavní cíle, tak obchodní politiky i implementační kroky. Collins a Montgomeryová v roce 1997 označují za strategii proces, kterým vedení vytváří hodnotu pro svou společnost (Mallya 2007). Pro účely této práce budeme, na základě výše uvedených definic, o strategii uvažovat jako o promyšleném a účelovém akčním plánu, který formuluje a zároveň realizuje organizace pro dosažení svých dlouhodobých cílů. Při tvorbě akčního plánu jsou zohledněny jak vnitřní, tak vnější faktory, které mají dopad na konkurenční postavení.

Ani pro samotné strategické řízení není jednoduché najít jednu široce uznávanou definici, čehož si všimli Nag, Hambrick a Chen, kteří ve své práci uvádí, že musí existovat implicitní konsensus o smyslu tohoto oboru (Nag et al. 2007). Se záměrem o formulaci definice provedli 2 studie. V první části vyzvali panel specialistů na strategické řízení, aby zhodnotili abstrakty 447 článků, které se objevily v odborných časopisech věnovaných managementu, a určili, zda se jedná o článek spadající do oblasti strategického řízení. Na základě analýzy výsledků identifikovali šest základních faktorů strategického řízení, na kterých se panel shodl. Autoři tyto faktory integrovali do pracovní definice – oblast strategického řízení se zabývá 1) hlavními zamyšlenými a vznikajícími iniciativami 2) přijatými generálními manažery jménem vlastníků, 3) zahrnující využití zdrojů 4) ke zvýšení výkonnosti 5) podniků 6) v jejich vnějším prostředí. V rámci druhé studie se pak dotazovali 57 odborníků na strategické řízení na jejich vlastní definici pro strategické řízení. Analýzou těchto definic autoři identifikovali sedm základních elementů, šest z nich se shodovalo s faktory z první studie, posledním elementem je vnitřní organizace společnosti (Nag et al. 2007).

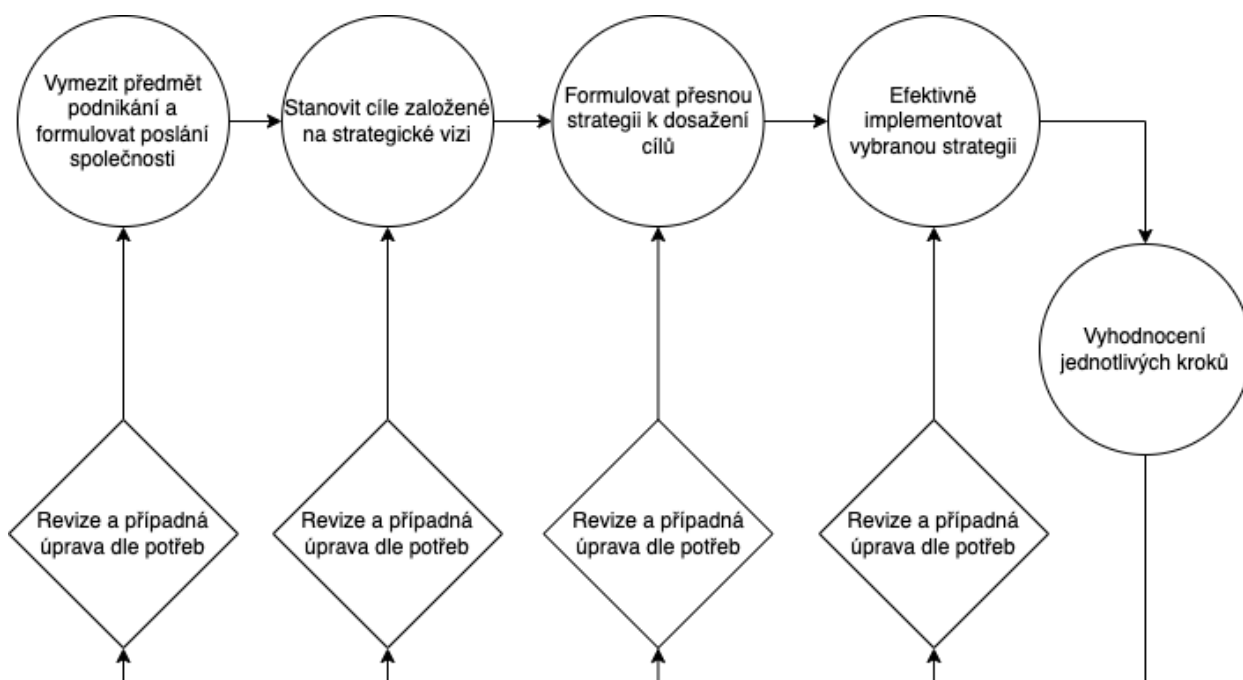
1.1.2 Procesy strategického řízení

Společnosti si začaly uvědomovat, že pouhá intuice, lpění na již zavedených procesech nebo extrapolace současných trendů nejsou dostačující. Právě proto začali manažeři řídit své firmy strategicky. Aby mohli firmu řídit strategicky, je třeba, aby při nastavování cílů, procesů a stanovování strategií hleděli do budoucnosti a nedrželi se pouze svých minulých zkušeností. Musí se naučit pracovat se třemi základními otázkami, které by si měl při nastavování strategie položit každý správný strategický manažer. Nejprve je třeba se zamyslet nad tím, kde je organizace v tuto chvíli. Vhodnými nástroji pro zjištění může být analýza současného stavu, zákaznická analýza, analýza konkurence či SWOT analýza. Dále

si musí položit otázku, kde bude organizace za jeden, dva, pět či deset let, pokud nedojde k žádné změně, a zdali jsou odpovědi přijatelné. Nejsou-li odpovědi přijatelné, je třeba stanovit si konkrétní úkony, díky kterým se dostaneme do kýženého stavu (Hunger, Wheelen 2020).

Podrobněji tento proces strategického řízení rozvádí **Thompson a Strickland** (viz Graf č.1), kteří již v roce 1986 definovali pět kroků: vymezení předmětu podnikání a formulaci poslání společnosti, stanovení cílů, formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení výsledků, sledování nového vývoje, případně iniciaci nápravných opatření.

Graf č. 1: Model strategického řízení dle Thompsona a Stricklanda



Zdroj: Autorka na základě Ullah, Khanam 2008

V prvním kroku bychom si měli vytvořit strategickou vizi toho, kam podnik směřuje z dlouhodobého hlediska a vymežit, jakým podnikem se chce stát. Je důležité, abychom stanovili rovněž misi, která udává smysl podnikání. Vyhneme se tak potenciální existenční krizi, kdy by se společnost mohla potýkat s vážnými problémy z důvodu, že neví, co je jejím cílem a smyslem (Ullah, Khanam 2008).

V druhém kroku nás čeká stanovení cílů založených na strategické vizi, kterých by měla společnost dosáhnout. (Ullah, Khanam 2008) Abychom cíle nastavili správně, je

vhodné brát v potaz metodu SMART, tedy nastavit cíle tak, aby byly konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ohraničené v čase (Doran 1981).

Třetím krokem je vypracování strategie k dosažení požadovaných výsledků (Ullah, Khanam 2008). Využít v této fázi můžeme například Ansoffovu matici typologie strategií (viz Tabulka č. 1).

Tabulka č.1: Ansoffova matice typologie strategií

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje nového výrobku
Současný trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

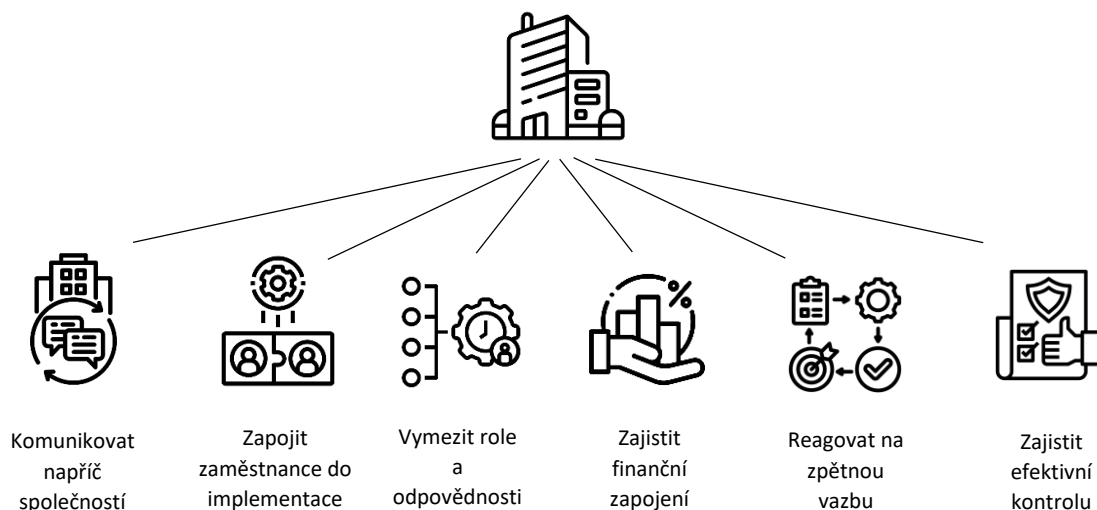
Zdroj: Autorka na základě Ullah, Khanam 2008

Pokud pracujeme s existujícím trhem a existujícími produkty, je vhodné zvolit strategii tržní penetrace. Pokud jde o nové produkty na existujícím trhu, nabízí se strategie rozvoje výrobku. Pokud se jedná o nový trh, opět rozlišujeme, zda pracujeme s již existujícími či novými výrobky, pro které jsou vhodné strategie rozvoje trhu a diversifikační strategie (Meldrum, McDonald 1995).

Čtvrtý krok spočívá v efektivní implementaci vybrané strategie (Ullah, Khanam 2008). Opět existuje nespočet přístupů, které se liší zejména v identifikaci klíčových faktorů implementace. Existuje několik základních principů, které napomáhají úspěšné a kvalitní

implementaci (viz Graf č.2).

Graf č. 2: Principy pro úspěšnou a kvalitní implementaci nové strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

V první řadě je velmi důležité, aby byla strategie komunikovaná napříč celou společností. Zaměstnanci zpravidla nereagují dobře na organizační změny, je proto třeba zapojit efektivní komunikaci o strategických cílech, procesech k jejich dosažení a také způsobech, jakým tato nová strategie ovlivní každodenní aktivity zaměstnanců. Vhodné je také zaměstnance do samotné implementace zapojit a zachovat tak možnost pro jejich iniciativu nalezení vhodného způsobu dosažení strategických cílů, což může přispět k odstranění odporu ke změnám. Ukazuje se také, že vymezení odpovědnosti a finanční zapojení zaměstnanců má významný dopad na úspěch strategických cílů, je proto třeba přidělit odpovědnosti za strategické projekty. Společnost by dále měla přizpůsobovat svou organizační strukturu firemním procesům ve spojitosti se zpětnou vazbou od zaměstnanců a řídicích pracovníků. Posledním nezbytným krokem je zavedení účinné kontroly, a to nejen kontrolu exekuce strategie, ale také relevantnost strategie danou změnou vnějšího a vnitřního prostředí společnosti (Mišanková, Kočišová 2014).

Pátým a posledním krokem dle Thompsona a Stricklanda je vyhodnocení jednotlivých kroků strategie s ohledem na aktuální zkušenosti, měnící se podmínky, nové

nápady a příležitosti (Ullah, Khanam 2008).

1.2 Mikromobilita

Předtím než se budeme věnovat specifitější kategorii sdílených mikromobilitních prostředků, představíme si v této kapitole koncept mikromobility obecně.

Města 21. století prochází proměnou, která je dána potřebou pro udržitelná dopravní řešení. Až donedávna byla města a jejich infrastruktura uzpůsobena soukromým vozidlům. Silnice byly, a stále jsou projektovány tak, aby maximalizovaly kapacitu a rychlost aut a mnohdy vytváří oblasti nebezpečné či nevlídné pro chodce a cyklisty. Staví se dálnice, které sice umožňují rychlejší propojení měst, či zemí, ale přispívají také ke vzniku předměstí a vytváří tak velké vzdálenosti mezi domovy, zaměstnáním a službami. Ač tento systém podporující autodopravu přispěl k hospodářskému růstu, přinesl s sebou také mnoho problémů jako je znečištění ovzduší, nadměrný hluk, časté dopravní zácpy nebo omezený městský prostor (Fleisher et al. 2020). A právě koncept mikromobility se v posledních letech ukazuje jako slibné řešení těchto problémů.

1.2.1 Definice mikromobility

Stejně jako většina nově vznikajících konceptů, ani mikromobilita nemá jedinou uznávanou definici. V této kapitole si představíme některé z nich a určíme definici, se kterou bude tento text pracovat.

Termín mikromobilita popularizoval, dle některých zdrojů dokonce poprvé použil, americko-rumunský analytik Horace Dediu v roce 2017 (ITF 2020; Tushar Rane 2021; Latz, nedatováno¹). Ten sám uvádí, že její definice není jednoduchá, můžeme však vyjít ze samotného termínu mikromobilita, kdy „mikro“ znamená minimalistický či malý a „mobilita“ představuje schopnost se volně a snadno přesouvat z místa na místo. Zároveň přidává limitující jednotku váhy a uvádí, že vozidlo spadá do oblasti mikromobility, pokud váží méně než 500 kg (Dediu 2019).

Existují i konkrétnější definice, které stanovují další jasné limity. Institut pro dopravní a rozvojovou politiku definuje mikromobilitní vozidla jako malá, lehká vozidla s rychlostí typicky pod 25 km/h, maximálně do 45 km/h určená pro ujetí vzdálenosti do 10 km, která jsou poháněna lidským či elektrickým pohonem a jsou sdílená či v soukromém

¹ Dostupné z: <https://micromobilityreport.com.au/what-is-micromobility/>. Otevřeno dne: 20.10.2023.

vlastnictví (ITDP, nedatováno²). V reportu O'Herna a Estgfaellerové jsou mikromobilitní vozidla definována jako vozidla s maximální rychlostí zhruba 45 km/h, s hmotností 350 kg s lidským nebo elektrickým pohonem (O'Hern, Estgfaeller 2020). V jiné práci jsou mikromobilitní vozidla definována jako „malá, lehká vozidla na lidský nebo elektrický pohon provozována při nízkých rychlostech, včetně dokovaných a nedokovaných elektrokoloběžek a systémů pro sdílení kol“ (McQueen et al. 2021). Dalším příkladem je definice mikromobilitních vozidel jako „kompaktních, lehkých vozidel s rychlostí nižší než 30 km/h, a které jsou řízeny osobně účastníky silničního provozu, nikoli jinou osobou (Olabi et al. 2023).

Koncept mikromobility se neustále vyvíjí, a proto bude tento text pracovat s obecnější definicí, která za mikromobilitní vozidla považuje malá, lehká vozidla s váhou nepřekračující 500 kg, poháněna lidským či elektrickým pohonem, určená pro krátké cesty v rámci měst.

² Dostupné z: <https://www.itdp.org/multimedia/defining-micromobility/>. Otevřeno dne: 20.10.2023.

1.3 Sdílená ekonomika

Dalším konceptem, který je třeba rozvést před představením sdílené mikromobility je koncept sdílené ekonomiky.

Sdílení mezi rodinou, přáteli, či sousedy představovalo tradiční formu výměny již v dávné lidské historii (Mont et al. 2020). Novodobý koncept sdílené ekonomiky se objevil až během digitální revoluce, která s sebou přinesla výrazný posun ve způsobu, jakým jednotlivci, komunity a společnosti využívají dostupné zdroje (Demailly, Novel 2014). Hlavní rozdílem je možnost sdílení mezi lidmi, kteří se navzájem neznají, a to právě díky rozvoji informačních a komunikačních technologií. Druhým důležitým rozdílem je motivace. Zatímco tradiční sdílení probíhalo zpravidla bezplatně a mezi jedinci, novodobé sdílení zajišťují mnohem častěji společnosti s cílem generovat zisk (Castellanos et al. 2021).

Definice sdílené ekonomiky a určení, které služby je pod tento koncept možné zařadit, jsou složité. Důležitým principem sdílené ekonomiky je tzv. „Access over ownership“, což znamená, že je upřednostněn přístup ke službám oproti přímému vlastnictví. To jednak podporuje zvýšení využívání zboží a služeb, které nejsou dostatečně využívány, jednak recirkulaci přebytečného zboží. Dalším důležitým aspektem je využití digitálních platforem pro usnadnění takových aktivit (Castellanos et al. 2021; Böcker, Meelen 2017).

Fenomén sdílené ekonomiky můžeme sledovat již více než 10 let. Její příznivci vyzdvihují zejména potenciál pro snížení negativních dopadů na naše životní podmínky. Zejména pak možnost zmírnit dopady hospodářské recese, rozdíly mezi majetnými a nemajetnými a rostoucí problémy spojené s nadměrnou spotřebou. Někteří ale tvrdí, že nejde o udržitelné řešení, ale naopak může docházet například k ohrožení professionalism a zachování pracovních podmínek, k podpoře zvýšené spotřeby a s ní spojenými negativní dopady na životní prostředí. Takovým příkladem mohou být společnosti AirBnb či Uber, jejichž neregulované působení způsobilo již mnoho problémů (Mont et al. 2020).

Sdílená ekonomika ovlivnila různá odvětví, kromě příkladu ubytování, obstarávání potravin nebo prodeje použitých předmětů také právě oblast dopravy.

1.4 Sdílená mikromobilita

Ač sdílení rozhodně nepředstavuje nový koncept, během posledních let se objevují nové ekonomické modely, které jsou na sdílení založené. Příkladem jsou ubytovací služby (AirBnb), pracovní síla (TaskRabbit), ale právě také mikromobilita (Shaheen et al. 2020).

Pokud bychom navázali na definici mikromobility (viz kapitola 2.1), pak bychom mohli sdílené mikromobilitní prostředky definovat jako malá a lehká vozidla, poháněna lidským či elektrickým pohonem, která jsou určena pro společné využití v městském prostředí. Tato vozidla jsou využívána na krátké vzdálenosti a jde převážně o kola, elektrokola, elektrokoloběžky a elektrické skútry. Důraz je kladen právě na sdílený přístup, díky kterému jsou vozidla dostupná pro majoritu obyvatel města.

1.4.1 Historie sdílené mikromobility

Cílem této práce není mapovat historii všech dopravních prostředků, které lze zařadit mezi sdílená mikromobilitní vozidla, ani popsat detailně celý vývoj sdílené mikromobility, pro lepší pochopení tématu si ale představíme 3 základní etapy, které definuje již zmiňovaný Horace Dediu (Dediu 2019).

1) První sdílení kol (1965–2000)

První éra začala rokem 1965, kdy byl v Amsterdamu spuštěn komunitní program sdílení kol. Luud Schimmelpennink ve spolupráci se společností Provo zpřístupnil 50 bíle natřených cyklistických kol pro volné využití. Kola v ulicích ale nevydržela dlouho a velká část byla zničena či zcizena. O 30 let později se ve Velké Británii objevují kola, která se k cyklostojanům zamykají chytrými zámky, které bylo možné odemknout použitím karty, po které byl uživateli naúčtován jednorázový poplatek. V témže roce se v dánské Kodani objevilo sdílení kol se systémem na mince nesoucí název Bycyklen, který fungoval až do roku 2012, v roce 2014 pak byla spuštěna jeho nová verze. Bycyklen představuje první rozsáhlý a organizovaný systém půjčování kol na světě (Larsen 2013; Dediu 2019; Shaheen, Guzman 2011).

2) Free-floating (2000–2016)

Druhou éru sdílené mobility přinesly dvě nové technologie – široce dostupné chytré mobilní telefony a GPS lokátory, které bylo možné umístit přímo do kol. Díky nim vznikla možnost

upustit od využívání dokovacích stanic a představit tzv. free-floating systém (Dediu 2019). Free-floating znamená, že vozidlo nemá své dedikované parkovací místo a je možné jej umístit téměř kamkoliv. Díky GPS je možné monitorovat aktuální lokalitu vozidla, a tu zobrazit koncovému uživateli na jeho mobilní telefon. Pokud je vozidlo v příhodné vzdálenosti, může si jej uživatel vypůjčit a jízdu ukončit na místě, které se mu hodí (Wunder Mobility 2021). Tuto etapu zahájila v roce 2000 Deutsche Bahn Call-a-Bike, která umožnila kola odemknout pomocí SMS zprávy. I druhá etapa s sebou přinesla několik problémů. Aby systém free-floatingu fungoval, je třeba aby byl ve městech rozmístěn velký počet kol, která bez dedikovaných parkovacích míst začala vytvářet překážky nejen pro řidiče, ale také pro chodce (Dediu 2019).

3) Elektrické sdílené prostředky (2017-současnost)

Ve třetí éře je kombinován staniční systém s free-floatingem, objevují se ale nové mikromobilitní prostředky s elektrickým pohonem. Jedná se o elektrická kola, elektrické skútry, největší rozmach pak zažívají sdílené elektrické koloběžky. Ty byly poprvé spuštěny v Kalifornii v roce 2017 společností Bird (Dediu 2019; Heineke et al. 2021). V roce 2018 se výrazně zvýšila jejich popularita v USA a v roce 2019 se objevily v Evropě a dále po celém světě. V témže roce získalo několik startupů zabývajících se elektrickými koloběžkami investice ve výši zhruba 35 miliard Kč a odhadovalo se, že v roce 2025 dosáhnou až na zhruba 950 miliard Kč (Schellong et al. 2019).

1.4.2 Využívání služeb sdílené mikromobility

Využívání služeb sdílené mikromobility je ovlivněno několika faktory, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory můžeme zařadit strategii cenotvorby, dimenzování flotily a umístění stanic či samotných prostředků, které zpravidla vždy závisí na společnosti, která službu poskytuje. K vnějším faktorům pak patří infrastruktura v daném městě (např. existence cyklostezek nebo dedikovaných parkovacích stání), geografické podmínky (např. podnebí nebo kopcovitost), ale také demografie uživatelů (věk, pohlaví nebo nejvyšší dosažené vzdělání), na kterou se zaměřuje následující část textu (Pourfalatoun, Miller 2023).

Kdo využívá služby sdílené mikromobility?

Existuje několik výzkumů, které se zaměřují na analýzu sociodemografických údajů uživatelů služeb sdílené mikromobility a dochází k podobným závěrům ohledně identifikace typického uživatele – mladého, vysokoškolsky vzdělaného muže s vysokým příjmem (Sanders et al. 2020; Eren, Emre Uz 2020; Shaheen et al. 2011). Takový demografický profil koresponduje s tzv. „early adopters“ a s městským životním stylem, což není překvapující. Sdílená mikromobilita je totiž závislá na vzniku nových technologií a zároveň vzkvétá zejména v městském prostředí, ve kterém převažují cesty na krátké vzdálenosti (Shaheen et al. 2021). Některé výzkumy se ale zaměřují i na další zajímavé ukazatele.

Výzkum z Zurichu (Reck, Axhausen 2021) například uvádí, že majorita uživatelů sdílené mikromobility představuje mladé, vysokoškolsky vzdělané muže s prací na plný úvazek, kteří žijí v domácnostech bez dětí a nevlastní automobil. Dále identifikují pozitivní korelaci mezi vlastněním daného typu prostředku a jeho užíváním ve sdíleném módu, tzn. ti uživatelé, kteří vlastní kolo mají tendenci využívat služeb sdílených kol, ti, kteří vlastní elektrokoloběžku spíše využívají služeb sdílených elektrokoloběžek atp. Ač mladí muži tvoří majoritu u všech typů prostředků, výzkum ukázal, že ženy využívají spíše sdílené elektrokoloběžky oproti sdíleným kolům. Uživatelé sdílených elektrokoloběžek se pak obecně více podobají populaci v kontextu průměrného příjmu domácnosti a vzdělanosti. Autoři ale poukazují na fakt, že tyto výsledky mohou být ovlivněny vysokou participací studentů, kteří nemají dokončené vzdělání a jejich příjmy (zatím) nejsou vysoké (Reck, Axhausen 2021).

V roce 2021 pak vznikl výzkum (Fuchs et al. 2021) na základě dat z Německa, který se zaměřil na uživatele sdílených elektrokoloběžek a na uživatele sdílených kol a zjistil mnoho podobností. U obou skupin platí, že mají jejich uživatelé rádi dobrodružství a nežijí tradiční život. Jízda je pro ně zábavná a pohodlná. Uživatelé kol navíc uvádí, že je pro ně jízda oproti automobilům pohodlnější a relaxující, uživatelé elektrokoloběžek oproti tomu přiznávají, že je pro ně jízda automobilem pohodlnější, ale ne více relaxující. Uživatelé obou skupin využili i jiné sdílené prostředky, ale v nepravidelné frekvenci, což naznačuje, že se jedná spíše o spontánní rozhodnutí než o systematické využívání. Zároveň obě skupiny využívají také veřejné dopravy (Fuchs et al. 2021).

Další výzkum (Jaber et al. 2023) pak uvádí, že sdílená mikromobilita je kladně hodnocena díky snížení délky trvání cesty, je atraktivní pro mladší lidi a je pravděpodobnější, že je využívána těmi, kteří sami vlastní nějaké mikromobilitní prostředky.

Na základě těchto výsledků autoři doporučují, aby společnosti 1) umisťovali sdílené prostředky tak, aby k nim snížili docházkovou vzdálenost, 2) vytvořili marketingové kampaně zaměřující se na ženy, nestudující a na starší obyvatele a 3) aby se více zabývali bezpečností a zachováním soukromí uživatelů pro vytvoření důvěry potenciálních uživatelů. Navíc zahrnují další bod, tedy 4) společnosti by měli spolupracovat s místními autoritami při tvoření nových politik pro zajištění předpisů podporujících sdílenou mikromobilitu (Jaber et al. 2023).

Sdílená mikromobilita v číslech

Pro znázornění zvyšující se popularity sdílené mikromobility se podíváme na několik statistik v rámci Evropy (European Shared Mobility Index 2022).

Mezi lety 2018 a 2022 bylo do evropských měst nasazeno na 850 tisíc sdílených prostředků. Během roku 2022 na trh vstoupilo zhruba 200 nových služeb, díky kterým bylo v tomto roce zaznamenáno 550 milionů jízd a příjmy ve výši asi 3,1 miliard eur. Z toho pouze 8 % představují sdílená auta, která nepatří do mikromobilitních prostředků. 56 % všech prostředků představují sdílené koloběžky, 18 % staniční sdílená kola, 14 % free-floatingová sdílená kola a 5 % sdílené skútry. Společnost Fluctuo, která stojí za Evropským indexem sdílené mobility se v roce 2022 zaměřila na 100 evropských měst. V rámci nich identifikovala celkem 751 služeb s pokrytím 82 prostředků na 10 tisíc obyvatel. Nejvíce služeb identifikovala v Německu, Itálii a Belgii. Pokud bychom se zaměřili na sdílené skútry, které provozuje také pražská společnost BeRider, jejíž strategie během COVID-19 je v této práci analyzována, vzrostl počet jízd oproti roku 2021 o 26 %. Nejvíce jízd na počet obyvatel bylo zaznamenáno v Barceloně a Rotterdamu, zatímco v počtu jízd na počet skútrů se na prvním místě umístil Amsterdam a na druhém místě francouzské Bordeaux (European Shared Mobility Index 2022).

Sdílení elektroskútrů v číslech

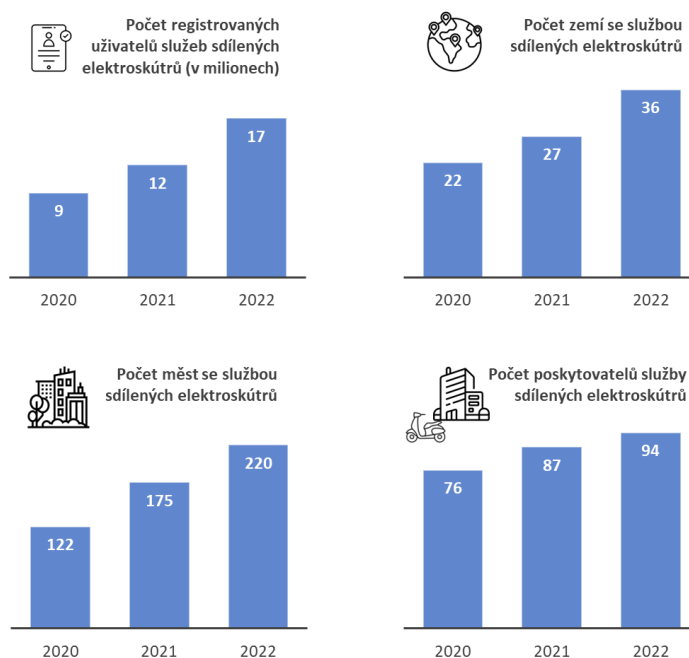
Hlavním předmětem zkoumání této práce je společnost BeRider, která provozovala službu sdílených elektroskútrů, a proto se podíváme na to, jak se tomuto segmentu daří celkově.

V roce 2021 bylo evidováno zhruba 12 milionů uživatelů, což značí nárůst o zhruba 3 miliony oproti minulému roku. Sdílené elektroskútry provozovalo 87 poskytovatelů, tedy o 11 víc než v roce 2020, ve 27 zemích a 175 městech (nárůst o 5 zemí a 53 měst oproti roku

2020). Celkově se v roce 2021 na světě provozovalo zhruba 110 tisíc sdílených elektroskútrů, přičemž 2/3 z nich v Evropě. V Evropě se také nacházely 4 z 5 největších provozovatelů této služby. Všech 5 vlastnilo kolem 40 % všech elektroskútrů, zbylých 82 poskytovatelů vlastnilo zbývajících 60 %. Česká republika obsadila 12. příčku v přehledu zemí s největším počtem sdílených elektroskútrů, celkem bylo evidováno cca 850 skútrů. Nejvíce jich bylo provozováno ve Španělsku, a to asi 20 tisíc. (Global Moped Sharing Market Report 2021).

V roce 2022 počet registrovaných uživatelů vzrostl na 17 milionů, počet poskytovatelů na 94, služby se rozšířily do dalších 9 zemí a více než 45 nových měst. Autoři reportu navíc uvádí, že v roce 2022 bylo provozováno zhruba 130 tisíc sdílených elektroskútrů, asi 55 % se nacházelo v Evropě. Opět velkou část elektroskútrů provozovalo několik největších hráčů na tomto trhu, konkrétně v roce 2022 vlastnilo 10 největších společností asi 61 % všech elektroskútrů. Nově se k elektroskútrům objevují také tzv. „skútrhybridy“ – něco mezi kolem a skútrelem nebo také sdílené elektrické motorky. Česká republika si v roce 2022 pohoršila o 2 příčky (Global Moped Sharing Market Report 2022).

Graf č. 3: Statistiky sdílených elektrických skútrů 2020–2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě *Global Moped Sharing Market Report 2021*; *Global Moped Sharing Market Report 2022*

1.4.3 Dopady sdílené mikromobility

Se zvyšujícím se trendem sdílené mikromobility můžeme pozorovat i její prozatímní dopady, na které se zaměřuje tato kapitola, konkrétně na životní prostředí, dostupnost a zdraví.

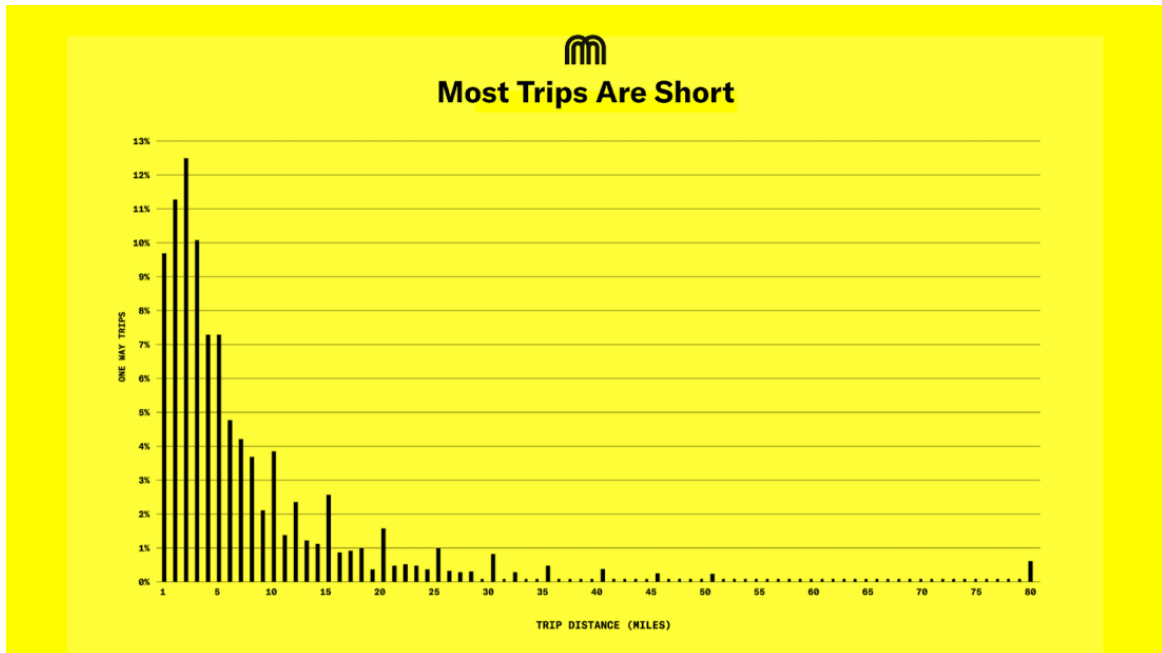
Životní prostředí

Jednou z celosvětově největších výzev dnešní doby je boj s klimatickou změnou. V roce 2007 vznikla studie, ve které autor uvádí, že ještě není pozdě na zvrácení nejhrošších rizik, je však potřeba postupovat koordinovanými kroky na mezinárodní úrovni (Stern 2007). I proto byla např. v roce 2015 dojednána tzv. Pařížská dohoda s cílem udržení nárůstu teploty pod 2 °C v porovnání s obdobím před průmyslovou revolucí (United Nations Climate Change, nedatováno³). V rámci Zelené dohody pro Evropu se pak Evropská unie zavázala snížit emise do roku 2030 o 55 % a v roce 2050 dosáhnout klimatické neutrality (Evropský parlament 2022). Doprava odpovídá zhruba 24 % celkové produkce skleníkových plynů (Teter 2020), v EU jde o stejnou část, přičemž 71,7 % z toho tvoří doprava silniční (Evropský parlament, 2023). Pro dosažení stanovených cílů, je třeba dramaticky změnit naše návyky v dopravě a ukazuje se, že sdílená mikromobilita je jedním z řešení, které má potenciál pro pozitivní dopad.

Dle reportu společnosti Micromobility Industries, představují mikromobilitní prostředky důležitý doplněk k přechodu k elektroautomobilům. Většina celkových jízd osobními prostředky totiž představuje cesty, které jsou kratší než 10 km (Bruce 2019), to potvrzuje i americký výzkum z roku 2018, který upřesňuje že jde o téměř 60 % jízd, které jsou kratší než 10 km (Office of Energy Efficiency & Renewable Energy 2018). Dle Micromobility Industries takové jízdy do 8 km produkují 30 % celkových emisí, cesty do zhruba 20 km potom 50 % emisí, alternativní prostředky na krátké vzdálenosti a jejich rozvoj tak mají potenciál nahradit velké procento automobilových cest a snížit tak celkové emise skleníkových plynů (Bruce 2019).

³ Dostupné z: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>. Otevřeno dne: 23.10.2023.

Obrázek č.1: Ujeté vzdálenosti na jednosměrné cestě osobním vozidlem

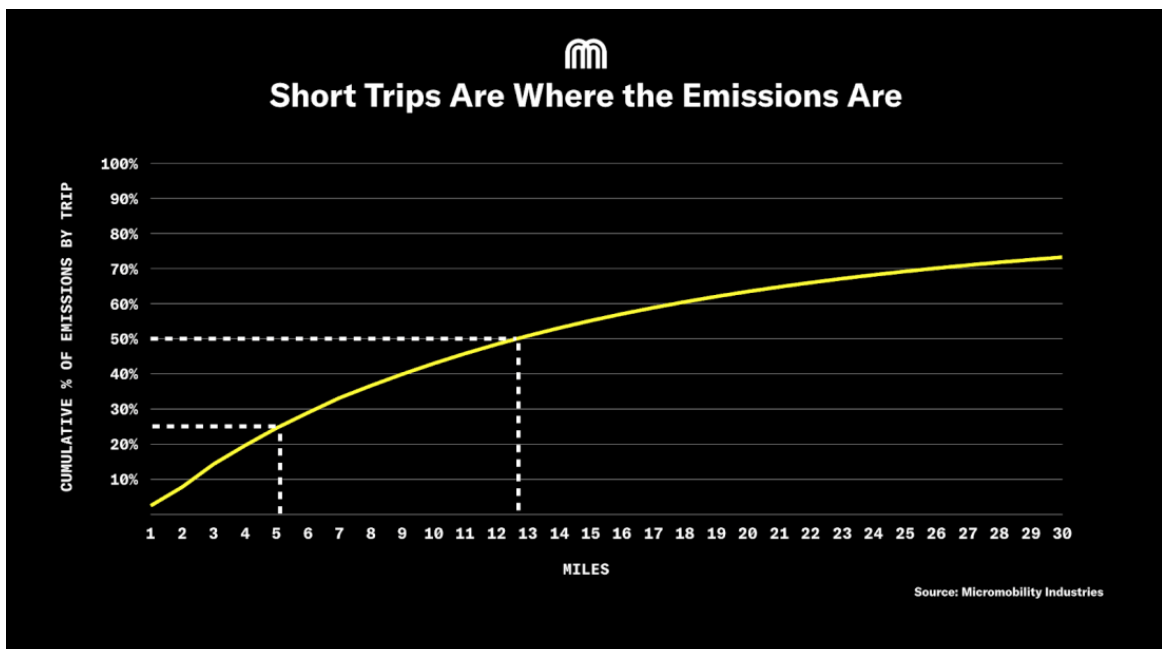


Osa X: Délka cesty (v mílich)

Osa Y: Počet jednosměrných cest osobním vozidlem (v %)

Zdroj: Micromobility Industries 2019

Obrázek č. 2: Vyprodukované emise vzhledem k ujeté vzdálenosti



Osa X: Ujetá vzdálenost (v mílich)

Osa Y: Vyprodukované emise během cesty (v kumulativních %)

Zdroj: Micromobility Industries 2019

V prvních letech existence těchto služeb však začala na toto téma přicházet kritika, která se opírala o prvotní analýzy životního cyklu mikromobilitních prostředků. Vzniklo několik studií, které při analýze dopadu sdílené mikromobility na redukci skleníkových plynů porovnávaly nejen emise vyprodukované při samotné cestě, ale také další faktory jako je životnost prostředků, míra využití, délky ujetých cest, substituční poměr různých druhů dopravy ve městech a také dopady výroby (de Bortoli 2021; Bozzi, Aguilera 2021; Sun, Ertz 2022).

V jedné takové studii (Sun, Ertz 2022) například autoři porovnávají dopad různých mikromobilitních prostředků na redukci emisí, konkrétně porovnávají staniční sdílení kol, free-floatingové sdílení kol, free-floatingové sdílení elektrokol a free-floatingové sdílení elektrokoloběžek napříč desítkami měst po celém světě. Dle jejich analýzy životního cyklu, do kterého zahrnují jak výrobu, tak servisování a životnost prostředků, přispívá k redukci emisí pouze staniční sdílení kol, ostatní prostředky ve stávající situaci naopak počet emisí zvyšují. Environmentální přínos ostatních modelů je dle autorů vysoce nadhodnocen a doplňují, že v předchozích studiích byly využívány např. vysoké substituční poměry (nadhodnocené procento využití sdílených mikromobilitních prostředků namísto aut), případně byly zcela opomenuty emise při výrobě či servisování prostředků, které zastávají největší procento emisí. Autoři ale zároveň přiznávají potenciál ostatních modelů, u kterých je třeba zejména zvýšit životnost prostředků a celkovou efektivitu a zároveň vyzdvihují potřebu pro nastavení správných rámců a regulací ve městech (Sun, Ertz 2022). K podobným závěrům dochází i další studie z roku 2021 (de Bortoli 2021).

Existují již však i výzkumy, které analyzují nové modely sdílených mikromobilitních prostředků, a ty ukazují, že jsou nové modely díky delší životnosti mnohem udržitelnější. Společnost Voi například 5x zvýšila životnost rámu svých koloběžek a životnost baterie, konkrétně na 4,6 let, respektive 6 529 km a na 3,7 roku, respektive 103,4 kWh (Hanson et al. 2022). Druhá studie na základě dat stejné společnosti (Voi) zkoumala redukci emisí s tímto novým modelem, tedy delší životností koloběžek a zároveň mapovala, jaké prostředky jízda na koloběžce substituuje. Autoři studie došli k závěru, že s daným nastavením přispívá využívání sdílených elektrokoloběžek Voi k 28-45% redukci emisí a zároveň k téměř 50% snížení času stráveného na cestě (Chaniotakis et al. 2023), což představuje dle výše zmíněného výzkumu (Jaber et al. 2023) jeden z důležitých faktorů pro kladné hodnocení mikromobilitních prostředků.

Je patrné, že je sdílená mikromobilita trendem, který se stále vyvíjí a tento vývoj

přináší změny v dopadu na životní prostředí. Ač první generace prostředků nebyly, co se týče udržitelnosti, příliš vhodné, potenciál pro snížení emisí je nepopiratelný. Pro jeho naplnění je potřeba, aby byla zvýšena životnost prostředků, aby byla zvýšena celková efektivita procesů (nabíjení a výměna baterií, logistika, servis), a aby byly ve městech nastaveny efektivní regulace.

Dostupnost

Schopnost sdílených mikromobilitních prostředků zlepšit přístup k dostupné dopravě je jedním z nesporných benefitů, které tyto služby přináší. Představují totiž cenově dostupnou a inkluzivní možnost dopravy, která může navazovat na veřejnou dopravu, která v oblasti začátku či konce cesty (tzv. „first/last mile“) chybí (Olabi et al. 2023). Výzkum z roku 2023 navíc uvádí, že integrace sdílené mikromobility ve městech zlepšuje přístup k pracovním místům (Brady 2023). Tyto služby tak nabízejí alternativu k pořízení vlastního dopravního prostředku, nejčastěji automobilu, a to bez nutnosti vstupní investice. Jde tak o důležitý doplněk pro ty, kteří si nemohou, případně nechtějí, vlastní dopravní prostředek pořídit (Oeschger et al. 2023).

Je však nutné podotknout, že co se týče cenové dostupnosti, sdílená mikromobilita může sice pomoci těm, kteří si např. nemohou dovolit koupi automobilu, stále je ale pro využívání služeb nutné vlastnictví chytrého telefonu, což může představovat překážku pro nízkopříjmové domácnosti (Yanocha, Allan 2019). V České republice ale dle dat z roku 2021 využívalo chytrý telefon v průměru 96 % lidí ve věku 16-54 let. Procento se snižovalo s narůstajícím věkem, kdy ve věku 55-64 let využívalo chytrý telefon 73,4 %, ve věku 64-74 let jen 40 % a nad 75 let už pouhých 15 % lidí (ČSÚ 23.11.2021). Vzhledem k tomu, že hlavní cílovou skupinu pro sdílené mikromobilitní služby tvoří lidé v produktivním věku, nepředstavuje absence chytrého telefonu v České republice pro takové služby překážku.

V praxi pak lze pozorovat i problematiku provozování těchto služeb v rámci menších měst. Soukromí provozovatelé pochopitelně preferují umístění svých prostředků do měst s vyšší hustotou lidí, kde roste míra využití, která přispívá k dosažení ziskovosti. Bez podpory města a veřejného financování je tak pravděpodobné, že taková menší města budou opomíjena (McQueen 2021).

Široká dostupnost, tedy umístění vysokého počtu sdílených mikromobilitních prostředků do měst, má také svoji kritiku, konkrétně pak jde o omezování veřejného prostoru. Sdílené mikromobilitní služby i jejich uživatelé jsou často kritizováni za nesprávné

parkování, které může vytvářet překážky pro chodce, případně zabírat parkovací místa pro automobily. Dle několika amerických výzkumů se však problematika špatného parkování nadsazuje. V San Jose zjistili, že pouze 2 % elektrokoloběžek parkují způsobem, který ovlivňuje mobilitu na chodnicích, ve Washingtonu to bylo 6 %. V roce 2020 pak Brown s kolegy použili parkovací audit napříč 5 americkými městy a zjistili, že motorová vozidla vytváří na chodnicích překážky mnohem častěji (ve 24,7 % případů) než kola (v 0,3 % případů) nebo elektrokoloběžky (v 1,7 % případů) (McQueen et al. 2021).

Mikromobilitní prostředky jsou přitom ze své podstaty v parkování mnohem efektivnější, a to z prostého důvodu menší velikosti. Na místě, kde zaparkuje standardní automobil je např. možné zaparkovat až 10 elektrokol. Významnější přechod k těmto prostředkům by tak umožnil uvolnění prostoru, který je nyní dedikován pro parkování, a využít jej pro produktivnější účely, např. vytvořením cyklostezek (Yanocha, Allan 2019).

Nárůst počtu těchto služeb reflektuje nedostatky infrastruktury ve městech, která po desetiletí stavěla auta jako prioritu na úkor jiných dopravních prostředků (OECD/ITF 2021). Lidé jezdí s elektrokoloběžkami po chodnicích, protože se bojí jezdit v provozu s automobily. Free-floatingové prostředky, které nemají své dedikované parkovací stanice překáží na chodnicích, protože neexistuje dostatek míst pro jejich správné zaparkování. Dedikování majority takového prostoru osobním automobilům ztěžuje nutná zlepšení v městské infrastruktuře a inovacích v dopravě (POLIS 2019).

Zdraví

Dalším často uváděným dopadem sdílené mikromobility je vliv na zdraví. V tomto kontextu převládají negativa spojená s vnímanou nízkou bezpečností a vysokou pravděpodobností zranění při využívání těchto služeb (Şengül, Mostofi 2021).

Jedním z problémů, který může přispívat k vyšší míře zranění je nejasné zařazení mikromobilitních prostředků a jejich dedikovaný prostor pro užívání. Vzhledem k tomu, že ve většině měst neexistuje infrastruktura, která by vymezovala prostor pro kola, elektrokola, elektrokoloběžky a elektroskútry, jezdí uživatelé buď v provozu s automobily, které zpravidla jedou mnohem vyšší rychlostí, což může způsobovat častější dopravní nehody, nebo jezdí na chodnicích, které jednak nejsou pro toto užívání přizpůsobené (množství nerovností, kanálů, děr atp.) a mohou představovat bezpečnostní riziko nejen pro uživatele, ale také pro chodce (Yanocha, Allan 2019).

Dalším problémem je nízká míra využívání ochranných prostředků, zejména helem,

což potvrdilo množství výzkumu zaměřených na uživatele sdílených kol a elektrokoběžek (McQueen et al. 2021). Další výzkum z roku 2019, který analyzoval Instagramový účet společnosti Bird (v době výzkumu 66 000 sledujících), která provozuje sdílené elektrokoběžky, uvádí, že absence ochranných prostředků na fotografiích a v komentářích negativně ovlivňuje své uživatele, jelikož normalizuje rizikové chování (Bozzi, Aguilera 2021). Někteří argumentují, že helma uživateli při srážce s automobilem v průměrné rychlosti 50 km/h příliš nepomůže (POLIS 2019), ke srážce s jiným motorovým vozidlem však dochází jen asi v 10 % nehod, v ostatních případech je účastníkem nehody samotný uživatel (Yanocha, Allan 2019).

I v tomto případě je však možné, že riziko spojené s užíváním sdílených mikromobilitních prostředků je nadsazené. Během pilotního projektu sdílených elektrokoběžek v Portlandu bylo například zaznamenáno 176 návštěv pohotovosti spojených s úrazem při využívání této služby. To však představuje pouze 0,025 % ze všech uskutečněných jízd (McQueen et al. 2021). Další studie zabývající se úrazy při využívání elektrokol pak odhalila, že 80 % uživatelů nikdy nezažilo nehodu. Z 20 % těch, kteří se do nehody dostali, pouze 19 % respondentů uvedlo, že věří, že užití elektrokola zavinilo tuto nehodu (McQueen et al. 2021). Výzkumy také indikují, že míra rizika zranění by se měla se zvyšující se adaptací snižovat. Třetina nehod na elektrokoběžkách v Austinu se totiž například stala během uživateli první jízdy, což naznačuje, že problémem je neznalost vlastností či ovládání prostředku. V rámci řešení začali někteří poskytovatelé služeb nabízet kurzy, během kterých se uživatelé s prostředky seznámí (Yanocha, Allan 2019).

Existuje několik možných řešení na výše zmíněné problémy. Jedním z nich je snížení maximální povolené rychlosti v některých oblastech měst. Dále by bylo vhodné uvolnit část prostoru, který je momentálně dedikován pro využití automobily. Řešením může být také opravení chodníků. Komplementárním řešením je také zvyšování informovanosti veřejnosti, ať už kampaněmi na nošení ochranných pomůcek nebo právě online či offline kurzy, při kterých se uživatelé seznámí s novými dopravními prostředky. Některé společnosti pak nastavují pro využívání služeb věkový limit 18 let, kdy už většina potenciálních uživatelů disponuje řidičským průkazem, v praxi ale limit slouží hlavně pro jednodušší určení právní zodpovědnosti. Není navíc neobvyklé, že i navzdory tomuto limitu takové služby využívají mladší lidé (obstarají si např. doklady rodičů), pro které jsou tyto služby atraktivní. Přihlédneme-li k faktu, že doprava do a ze škol je jednou z hlavních příčin dopravních zácp, mají města další dobrý důvod pro vylepšení infrastruktury, která bude inkluzivní i pro

prostředky sdílené mikromobility (POLIS 2019).

Sdílená mikromobilita má ale potenciál ovlivnit zdraví lidí i pozitivním směrem, a to zvyšováním fyzické aktivity. V Americe v roce 2019 bylo například díky sdílené mikromobilitě vygenerováno téměř 30 milionů dodatečných hodin fyzické aktivity – 13,1 milionů hodin na kolech, 1,4 milionu hodin na elektrokolech a 15,2 milionů hodin na elektrokoloběžkách (NABSA 2020). Největší přínos je pochopitelně zaznamenáván u sdílení klasických kol, i elektrická kola však napomáhají ke zdravějšímu zdravotnímu stylu. I přesto, že není třeba na takovou jízdu vynaložit tolik energie, stále je dle výzkumů jízda náročnější než chůze a může představovat alternativu pro ty jedince, kteří nemají dostatečnou fyzickou zdatnost na zdolání potřebné vzdálenosti na klasickém kole (Yanocha, Allan 2019). Ani zde nejde o jednoznačný benefit, část jízd sdílenými mikromobilitními prostředky totiž nahrazuje aktivnější módy dopravy – chůzi a jízdu na kole (Curtis 2020). Jeden výzkum však například uvádí, že uživatelé sdílených elektrokoloběžek ujdou průměrně stále stejnou vzdálenost (Bozzi, Aguilera 2021). Další pak poukazuje na fakt, že využívání těchto prostředků může podpořit změnu infrastruktury, která bude usnadňovat chůzi i jízdu na kole (Bozzi, Aguilera 2021).

1.5 Strategická analýza

Praktická část této práce je zhotovena zejména s využitím strategické analýzy, která je blíže představena v této kapitole.

Jedním z nejdůležitějších cílů každé společnosti je získání konkurenční výhody. Tento cíl bychom měli mít na paměti při formulaci strategie společnosti. Základem pro zvolení správné strategie jsou výsledky strategické analýzy, ta zahrnuje několik analytických technik, které slouží k odhalení vlivů vnějšího a vnitřního prostředí a jejich vzájemného propojení (Sedláčková, Buchta 2006).

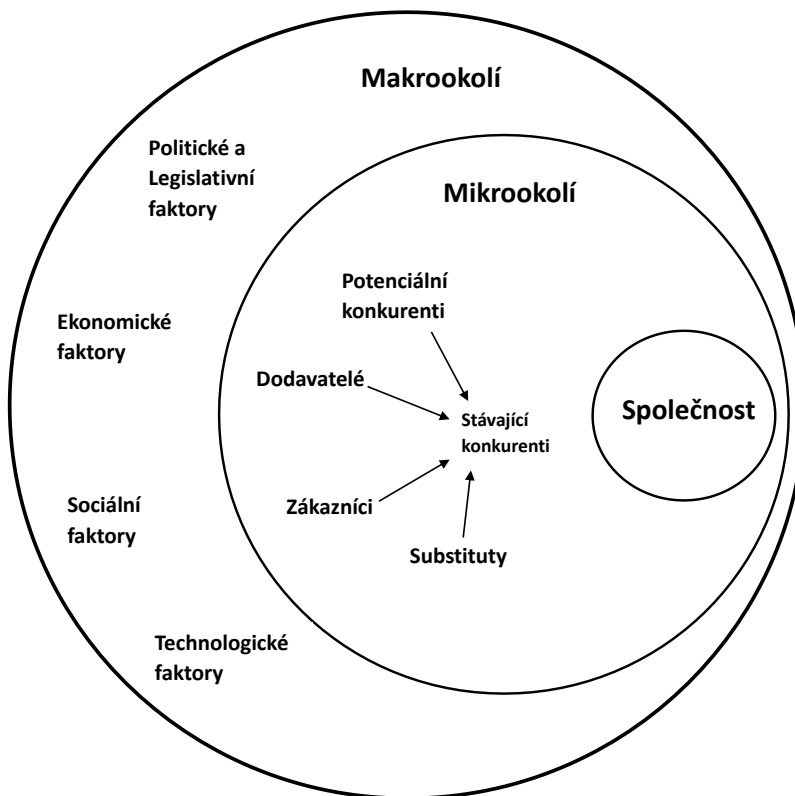
Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny faktory a také vztahy mezi těmito faktory, které mohou mít v budoucnu vliv na úspěšný chod společnosti. Jelikož má být zvolená strategie dlouhodobá, je třeba zohlednit současné trendy a predikovat ty budoucí. Vzhledem k tomu, že neexistuje univerzální strategie, je třeba provést strategickou analýzu k identifikaci unikátních potřeb, příležitostí, nedostatků či hrozeb dané společnosti, díky kterým pak bude možné stanovit strategii na míru této společnosti (Sedláčková, Buchta 2006).

1.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí firmy by se dalo definovat jako soubor sil, které ovlivňují její schopnost prodávat své produkty cílovým zákazníkům. Analýzou vnějšího prostředí můžeme identifikovat příležitosti a hrozby. Praktičnost této analýzy spočívá v porozumění těmto vlivům, společnost pak může příležitosti využít ve svůj prospěch a zároveň minimalizovat, či se zcela vyhnout těmto rizikům (Kovář, Krchová 2007). Vnější prostředí můžeme dále

rozdělit na makro a mikrookolí (Sedláčková, Buchta 2006), viz Graf č.4.

Graf č.4: Vnější prostředí společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Sedláčková, Bouchalová 2006 a Kovář, Krchová 2007

Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí představuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které definují prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Tyto vlivy zpravidla existují nezávisle na existenci konkrétní společnosti, jsou společné pro celý trh a společnosti nad nimi nemají téměř žádnou kontrolu, jejich mapováním na ně ale může společnost aktivně reagovat (Sedláčková, Buchta 2006; Kovář, Krchová 2007).

Typickým analytickým nástrojem pro analýzu vlivu makrookolí je **PEST analýza**, která se zaměřuje právě na klíčové faktory – politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické (Sedláčková, Buchta 2006). PEST analýza je široce využívaným nástrojem k pochopení strategického rizika, identifikuje změny a účinky těchto externích

faktorů (Samut-Bonnici, Galea 2015).

Politické a legislativní faktory zahrnují různé formy zásahů vlády v rámci ekonomické oblasti (Ho 2014). Je třeba brát v úvahu faktory jako obchod, daně, pracovní sílu či předpisy spojené s ochranou životního prostředí. O neúspěchu firmy rozhoduje také obchodní omezení a politická stabilita, a to nejen lokální. Díky globalizaci získává na důležitosti také nadnárodní úroveň. Země se sdružují do ekonomických bloků, které směřují k tomu, aby se staly politickou unií, a to často na úkor své suverenity. Jak se geopolitické síly konsolidují, národní politická analýza již není dostačující. Firmy musí neustále sledovat nadnárodní situaci a případně dle ní upravovat strategická rozhodnutí. Firmy se mohou připojit do lobbystických skupin ve snaze ovlivnit politiky ve svůj prospěch. I přestože může být výsledný vliv minimální, může členství v takovém uskupení firmě poskytnout důležitý přehled o situaci na národní i nadnárodní úrovni. Oblasti národní politiky, které mohou mít významný dopad na strategii podniku zahrnují například fiskální politiku, podporu podnikání, proces udělování licencí, postup schvalování nových výrobků či vnímanou míru korupce. Je zřejmé, že sledování politického vývoje na lokální i mezinárodní úrovni je nezbytné pro zajištění toho, že je strategie podniku v souladu s platnými nařízeními. Změna politického klimatu s sebou často nese také velké změny ve struktuře a fungování trhu nebo daného průmyslu (Samut-Bonnici, Galea 2015; Sedláčková, Buchta 2006).

Zřejmě největší přímý vliv mají na firmy **ekonomické faktory** jako jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika či směnný kurz. Míra ekonomického růstu způsobuje zvýšenou spotřebu, čímž vytváří pro firmy více příležitostí, v případě, že je ale záporná může představovat také významnou hrozbu. Úroková míra ovlivňuje nejen celkovou výnosnost podnikání, ale do určité míry také rozvoj či naopak stagnaci investování. Inflace narušuje kupní sílu spotřebitelů a zároveň nepříznivě ovlivňuje ceny vstupních surovin a dalších zdrojů. Vyšší daně pak mají negativní dopad na disponibilní příjem spotřebitelů, výkyvy směnných kurzů se zase mohou projevit jako vyšší nebo nižší ceny za nákup nebo prodej výrobků a služeb. Mezi všemi těmito indikátory existují úzké vazby, jejich zachycení, zhodnocení a posouzení budoucího vlivu na danou společnost je důležitým úkolem pro správné nastavení strategie. Konkrétní kalkulace dopadů na společnost je pak úkolem finanční analýzy. Vliv všech těchto klíčových faktorů dokládá důležitost jejich nepřetržitého monitorování. (Samut-Bonnici, Galea 2015; Sedláčková,

Buchta 2006).

Sociálními faktory jsou zejména postoje a životní styl lidí, který reflektuje kulturní, demografické, ekonomické, náboženské, vzdělávací i etické podmínky života. Ty zformovaly nejen postoje, ale také pracovní vzorce, preference a konkrétní typ, formu a objem poptávky po produktech či službách. Monitorování těchto trendů umožňuje firmám adekvátně reagovat a uzpůsobit svou nabídku poptávce. I přesto, že náš svět je čím dál tím propojenější, potřeby lidí se diverzifikují a obecně vzrůstá zájem o zvyšování kvality života. Firmy na to správně začaly reagovat změnou z orientace na produkt na orientaci na zákazníka a jeho specifické potřeby. Čím dál tím častěji se tak setkáváme s personalizovanými nabídkami, jejichž tvorbu usnadňuje vývoj informačních technologií a analytických nástrojů. Se zájmem o kvalitu produktů a služeb je spojený také zvyšující se zájem o ochranu životního prostředí. Firmy se dostávají pod tlak a musí svá rozhodnutí činit také na základě těchto faktorů. Často musí zcela měnit své výrobní či obchodní strategie, a to nejen na základě lokálních ale také mezinárodních požadavků. Vzhledem k sílícímu vlivu ekologického přístupu se někdy vyčleňuje samostatná kategorie environmentálních faktorů (Samut-Bonnici, Galea 2015; Sedláčková, Buchta 2006).

Poslední kategorii představují **technické a technologické faktory**. Jak už bylo několikrát zmíněno, žijeme v době neustálého pokroku, zejména toho technického a technologického. Pokud si firma chce udržet svou pozici a konkurenceschopnost, nesmí zaostávat ve využívání takových nástrojů, které mohou přispět k větší efektivitě. Je proto třeba také tyto faktory neustále monitorovat, v ideálním případě pak i předvídat budoucí potenciál a do nových technologií investovat. Technologie, které podmiňují úspěšnost podnikání můžeme zařadit do tří kategorií. První jsou základní, které může využívat kdokoli, druhou kategorií jsou technologie klíčové, které nejsou k dispozici všem společnostem, a které buď šetří náklady nebo pomáhají nabízet unikátní produkty. Třetí kategorií jsou rodící se technologie, které jsou v rané fázi vývoje, ale mají potenciál stát se klíčovými (Samut-Bonnici, Galea 2015; Sedláčková, Buchta 2006; Dvořáček, Slunčík 2012).

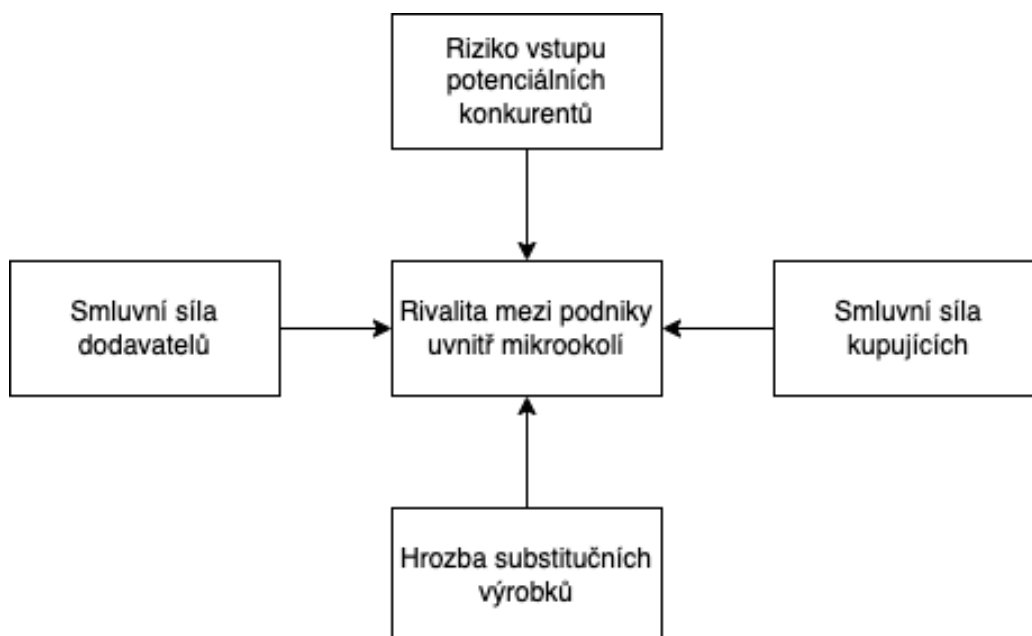
Analýza vlivů mikrookolí

Mikrookolí představuje okolí odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Obecně platí, že díky menší vzdálenosti mají firmy větší potenciál pro ovlivnění těchto faktorů, mezi které patří

dodavatelé, konkurenti nebo zákazníci. Jednou z nejužívanějších metod analýzy je v tomto případě **Porterův model pěti sil**, který je představen v následujících odstavcích (Sedláčková, Buchta 2006)

Porter identifikoval pět sil, riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů a hrozbu substitučních výrobků, díky kterým je možné analyzovat konkurenční síly a odhalit hrozby a příležitosti (Dedouchová 2001), viz Graf č.5.

Graf č.5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Autorka na základě Dedouchové 2001

Rivalita mezi stávajícími podniky je dána rozsahem konkurenční síly. Pokud je v mikrookolí slabá konkurence, mají firmy prostor pro zvyšování cen, pokud je ale silná, firmy zpravidla usilují o získání výhody nastavením nižší, atraktivnější ceny pro zákazníka, čímž se snižuje výnosnost a zvyšuje rivalita v celém segmentu. Rozsah rivality závisí na třech faktorech – struktuře mikrookolí, podmínkách poptávky a výšky výstupních bariér z tohoto mikrookolí. Struktura může být buď atomizovaná, či konsolidovaná. V prvním případě jde o prostředí, kde se nachází mnoho malých a středních podniků se stejným zaměřením. V tomto prostředí existuje velká hrozba přesycení trhu a nuceného výstupu z tohoto segmentu. Konsolidované prostředí je tvořeno buď několika velkými, nebo jen

jedním hlavním podnikem. Předpověď vývoje je zde mnohem složitější, můžeme zde najít mnoho hrozeb, ale také příležitostí. Poptávkové podmínky jsou vcelku jednoznačné, pokud poptávka roste, zvětšuje se také prostor v mikrookolí pro ostatní firmy. Pokud ale naopak klesá, sílí konkurenční boj, kdy se firmy snaží získat co nejvíce prostoru pro sebe, a to na úkor ostatních. Výstupní bariéry představují konkurenční hrozbu při snižující se poptávce. Typicky jde o investice do strojů, které nelze využít v jiném odvětví, sentimentální vazby, které nám mohou bránit vystoupit z tohoto odvětví, ale také případné strategické vazby – pokud firma podniká v několika odvětvích, které jsou na sobě závislé a není tak možné jedno z odvětví zcela opustit (Dedouchová 2001; Sedláčková, Buchta 2006).

Potenciální konkurenty představují takové firmy, které zatím nefigurují v našem mikrookolí, ale existuje šance, že by se sem svou aktivitu snažili rozšířit. Riziko vstupu nových konkurentů je ovlivněno zejména tím, jak vysoké jsou bariéry pro vstup na daný trh. Tyto bariéry jsou zpravidla rozdělovány do tří kategorií – oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti. Oddanost neboli loajalitu u svých zákazníků firmy budují například prostřednictvím reklamy, zákaznické péče, kvalitou výrobků či služeb, případně i patentováním daného výrobku. Vysoká loajalita stěžuje novým firmám vstup na daný trh, jelikož musí vynaložit více prostředků ve snaze o jejich akvizici. Absolutní nákladové výhody plynou zejména z předchozích zkušeností s daným segmentem. Stávající firmy mohly během své existence nastřádat mnoho znalostí, zefektivnit své procesy či svou výrobní technologii. Zároveň představují pro banky nižší riziko než vstupující firmy, a mají tak zpravidla přístup k levnějším finančním zdrojům. Míru hospodárnosti pak charakterizuje vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Pokud navíc na trh vstupuje nová firma, pravděpodobně dojde ke snížení ceny za produkt, čímž klesne celková výnosnost. Firmy se nemusí obávat vstupu nových konkurentů zejména pokud mají vysokou oddanost svých zákazníků, disponují absolutní nákladovými výhodami či je jejich míra hospodárnosti vysoká (Dedouchová 2001; Sedláčková, Buchta 2006).

Smluvní síla kupujících je opět důležitým faktorem v celkové ziskovosti. Zatímco silnější kupující mohou vytvářet tlak na snižování cen, zvyšování kvality či obojího zároveň, slabší kupující tuto sílu nemají, a vytváří tak pro firmy lepší podmínky. Kupující získávají větší sílu v několika případech – pokud se jedná o menší počet velkých podniků, které nakupují u řady malých podniků, pokud nakupují ve velkém množství, pokud mají výběr několika dodavatelů a mohou tak vybírat dle nejnižší ceny, pokud mohou nakupovat od

několika podniků zároveň anebo pokud mají možnost přestat nakupovat a produkty začít vyrábět z vlastních zdrojů (Dedouchová 2001; Sedláčková, Buchta 2006).

Obdobně je to se **silou dodavatelů**. Pokud mají velkou sílu, mají možnost dodávat své produkty za vyšší ceny nebo v nižší kvalitě. Pokud jsou ale slabí, pak jsou naopak nuceni své ceny snižovat a kvalitu produktů zvyšovat. Dodavatelé získávají větší sílu v případě, že existuje jen málo nebo žádné substituční produkty, pokud nejsou ovlivňováni mikrookolím firem, kterým své produkty dodávají, pokud jsou jejich produkty natolik specifické, že firmy nemohou jednoduše změnit dodavatele nebo pokud existuje možnost, že by dodavatelé začali na daném trhu sami podnikat (Dedouchová 2001; Sedláčková, Buchta 2006).

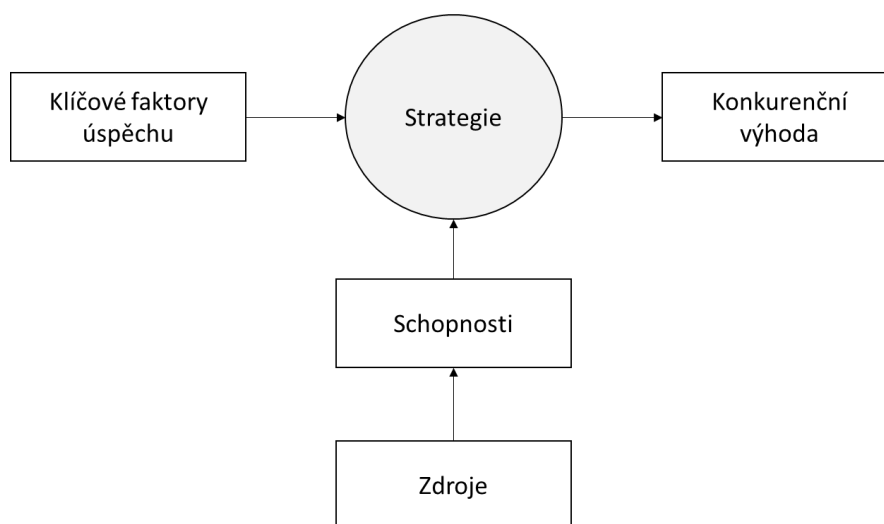
Poslední analyzovanou silou je **hrozba substitučních výrobků**. Pokud nenabízí firma dostatečně diferencovaný produkt, a naopak existují blízké substituty, ocitají se firmy v ohrožení – je na ně vyvíjen tlak pro snižování svých prodejních cen. V opačném případě, kdy neexistuje žádná blízká alternativa mají firmy možnost libovolně zvyšovat své ceny i celkovou ziskovost (Dedouchová 2001; Sedláčková, Buchta 2006).

1.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza prostředí, ve kterém se společnost nachází, je důležitým aspektem strategické analýzy, tvoří ale pouhou její část. Tu doplňuje stejně významný vhled dovnitř samotné společnosti (Bright et al. 2019). Grant (2018) dokonce tvrdí, že vzhledem ke změnám v posledních letech je interní analýza jistějším předpokladem pro tvorbu správné a účinné strategie. Těmito změnami jsou jednak snižovaná míra stability trhů, jednak se ukázalo, že hlavním zdrojem ziskovosti se stala spíše konkurenční výhoda oproti atraktivitě trhů (Grant 2018). Tak jak bylo výše zmíněno, že je důležité, aby společnost znala svou misi a vizi, aby předešla existenční krizi, je stejně podstatné, aby společnost znala své zdroje a schopnosti. Firmy mají zpravidla širokou škálu zdrojů a schopností, které mohou využít k udržení úspěchu či růstu. Právě důkladná analýza vnitřní situace společnosti umožňuje se zdroji a schopnostmi naložit tak, aby bylo možno realizovat nové iniciativy, inovovat (Bright et al. 2019) a identifikovat specifické přednosti, které vytváří konkurenční výhody (Sedláčková,

Buchta 2006), viz Graf č. 6.

Graf č.6: Vliv interních zdrojů a schopností



Zdroj: Autorka na základě Granta 2018

Zdroje a schopnosti

Vhodným začátkem interní analýzy je identifikace zdrojů společnosti, které můžeme dále rozdělit na hmotné, nehmotné a lidské (Krause et al. 2023). Mezi hmotné zdroje patří pozemky, budovy, stroje či zařízení, se kterými společnost pracuje, ale také finanční zdroje. Mezi nehmotné zdroje pak můžeme zařadit třeba název společnosti, její pověst, patenty a know-how (Dedouchová 2001) a do lidských zdrojů zaměstnance a dodavatele (Sedláčková, Bouchal 2006).

Schopnosti představují dovednosti společnosti, jako je způsob, jakým jsou využívány zdroje, konkrétně třeba jak se vedoucí zaměstnanci rozhodují, jak vedou své týmy, nebo jakou zákaznickou péči společnost poskytuje (Dedouchová 2001).

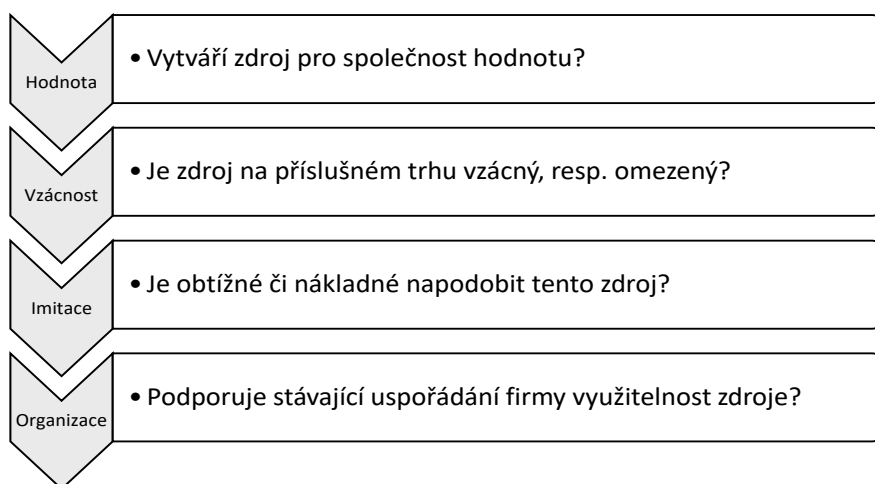
Cílem analýzy není pouhá identifikace všech zdrojů a schopností, ale hlavně jejich využití, vzájemné vazby a správné zařazení do struktury (Sedláčková, Buchta 2006), které by mělo dle Chandlera následovat strategii podniku (Chandler 1962). Zároveň je vhodné vymezit strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti, které

vytváří konkurenční výhodu (Sedláčková, Buchta 2006).

Specifické přednosti, VRIO analýza

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, specifické přednosti, případně hlavní kompetence společnosti umožňují odlišení od konkurenčních společností (Dedouchová 2001). K identifikaci těchto klíčových zdrojů a schopností je široce využívána **analýza VRIO**, kterou představil Jay B. Barney (Grant 2018). VRIO pro každý zdroj/schopnost posuzuje 4 otázky v oblastech hodnoty (value), vzácnosti (rareness), imitace (imitability) a organizace (organization), viz Graf č. 7.

Graf č. 7: VRIO analýza

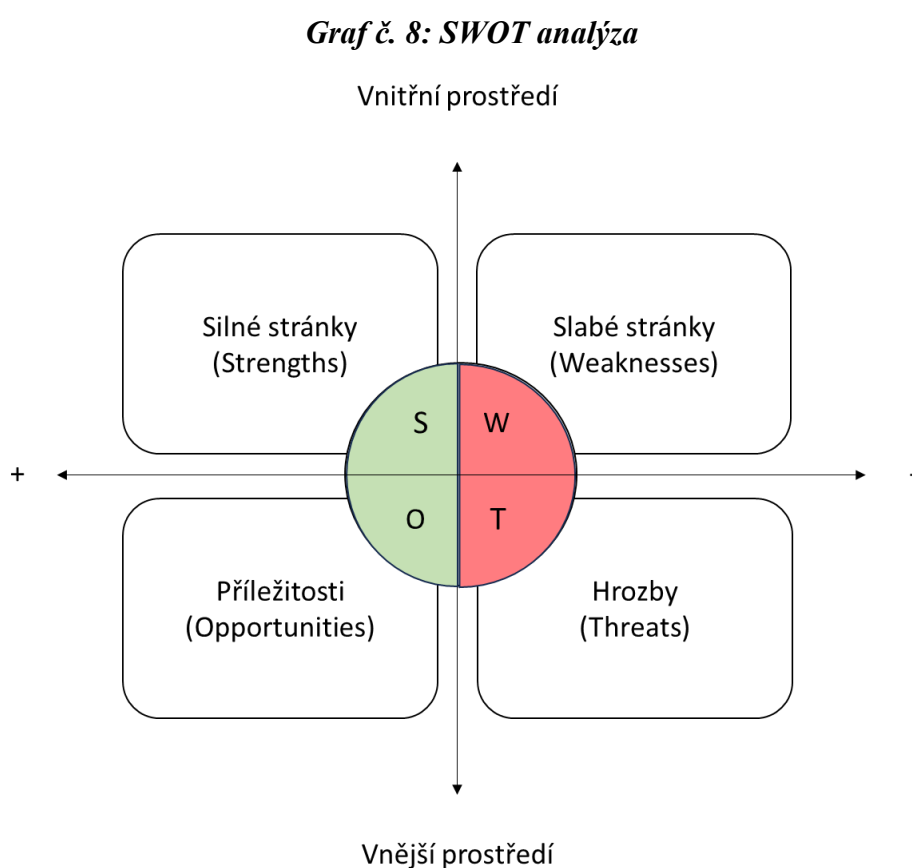


Zdroj: Autorka na základě Bright et al. 2019

Pokud určíme, že nám zdroj nepřináší žádnou hodnotu, vytváří pro společnost konkurenční nevýhodu. Pokud je zdroj hodnotný, ale není vzácný, jedná se o konkurenční shodu. Pokud je hodnotný i vzácný, ale jednoduše napodobitelný, vytváří pouze dočasnou konkurenční výhodu (Krause et al. 2023) Pouze pokud na každou z těchto otázek odpovíme „Ano“, můžeme zdroj klasifikovat jako specifickou přednost, která vytváří udržitelnou konkurenční výhodu (Bright et al. 2019).

1.5.3 SWOT analýza

Syntetizující vyústění strategické analýzy představuje známá a široce využívaná analýza SWOT, která hodnotí silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), viz Graf č. 8. SWOT analýzu je vhodné uskutečnit až po vnější a vnitřní analýze, ze kterých můžeme čerpat již identifikované údaje – silné a slabé stránky identifikujeme uvnitř společnosti, zatímco příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí. SWOT představuje zjednodušené vizuální znázornění, které napomáhá při stanovení efektivní strategie pro dlouhodobý rozvoj firmy (Keřkovský, Vykypěl 2002).



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Keřkovský, Vykypěl 2002

1.6 Komunikační mix

Jednou z důležitých součástí strategie společnosti je také způsob, jakým komunikuje. A proto, aby bylo možné zhodnotit strategii společnosti, je potřeba analyzovat také její komunikaci. V této práci je za tímto účelem využit komunikační mix, který je představen v následujících odstavcích.

Marketingová komunikace představuje základní kámen úspěchu společností. V rámci marketingového mixu představuje poslední P, tedy propagaci společnosti a jejich produktů. Konkrétně jde o soubor všech nástrojů, které společnost využívá při komunikaci se stávajícími, ale i potenciálními zákazníky, čímž se snaží naplnit cíle společnosti a často je v této souvislosti označovaná za komunikační mix (Todorova 2015; Foret 2011). Komunikační mix sestává z osobní formy, kterou představuje osobní prodej a neosobní formy, do které se řadí reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring (Přikrylová, Jahodová 2010).

Osobní prodej

Mezi formy osobního prodeje lze zařadit prezentaci produktů, konzultace a interakce mezi prodávajícím a kupujícím. Tato přímá forma komunikace je oboustranná a mimo prodeje může mít za cíl vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Díky okamžité zpětné vazbě je také možné vytvořit řešení na míru individuálním potřebám (Přikrylová, Jahodová 2010).

Reklama

Jedním z nejtablovanějších způsobů komunikace je reklama, která využívá placených mediálních kanálů – ať už jde o tradiční cesty, jako je televize, rozhlas, tisk nebo digitální platformy – k oslovení a přesvědčení publika, tedy cílové skupiny. Reklama je nejčastěji chápána jako stimul k zakoupení určitého produktu s využitím přesvědčivého sdělení (Přikrylová, Jahodová 2010).

Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje krátkodobé pobídky s cílem zvýšit prodej určitého produktu. Dosahuje se za využití slev, soutěží nebo speciálních nabídek ke stimulaci okamžitého prodeje nebo zájmu spotřebitelů. Často se objevuje v kombinaci s reklamou pro naplnění

dalších cílů komunikační strategie (Přikrylová, Jahodová 2010).

Přímý marketing

S ohledem na technologický pokrok v prostředí komunikace, zejména v online prostředí, se přímý marketing zaměřuje na konkrétní jednotlivce nebo skupiny s využitím personalizovaných zpráv prostřednictvím e-mailu, telemarketingu nebo jiných přímých komunikačních kanálů (Přikrylová, Jahodová 2010).

Public relations

Public relations představuje komunikaci, která má za cíl budování pozitivního obrazu a vztahů se stakeholdery společnosti. Zahrnuje tedy zákazníky, dodavatele, akcionáře, zaměstnance, média, vládní a správní orgány a obecnou veřejnost. Důležitou součástí je publicita, kdy je poptávka po produktu způsobená výskytem pozitivní zprávy či prezentace ve sdělovacích prostředcích, která není placená danou společností (Přikrylová, Jahodová 2010).

Sponzoring

Důležitou roli začal v komunikaci firmy hrát i sponzoring. Klasickou reklamu totiž využívá stále více subjektů, náklady na ní rostou, ale účinnost často klesá. Sponzoring oproti tomu spojuje sponzora s danou událostí a je spojován s jejími (téměř vždy) kladnými hodnotami, poselstvími a přináší mu jistou důvěryhodnost (Přikrylová, Jahodová 2010).

2 Metodologie

Tato kapitola seznamuje s výzkumnými cíli, výzkumnými otázkami a s metodickým přístupem, který byl použit k jejich naplnění a zodpovězení.

2.1 Výzkumné cíle a otázky

Primárním cílem této práce je zhodnotit strategie společnosti BeRider během pandemie COVID-19. Práce by měla také identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby společnosti. Naplnění těchto cílů může sloužit k ponaučení a doporučení pro další společnosti v oblasti sdílené mikromobility. Výzkumné otázky zní následovně:

- 1) Jaké strategie BeRider použil v reakci na výzvy spojené s pandemií COVID-19?
- 2) Jaké byly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti BeRider s ohledem na pandemii COVID-19?
- 3) Které příležitosti BeRider přehlédl, případně nevyužil?
- 4) Které hrozby BeRider přehlédl, případně nezmírnil?

2.2 Metodický přístup

Zvolená hlavní metoda pro naplnění cílů je strategická analýza, která je spolu s jejími vybranými nástroji popsána v kapitole 1.5. Nejprve je provedena analýza vlivu okolí, k analýze makrookolí je využita analýza PEST, k analýze vlivu mikrookolí je využit Porterův model pěti sil. Následuje analýza vnitřního prostředí, konkrétně za pomoci identifikace zdrojů a schopností a následné VRIO analýzy. V závěru jsou data konsolidována za pomoci SWOT analýzy. Vedle strategické analýzy je zhotovena také analýza komunikace se zaměřením na jednotlivé složky komunikačního mixu.

Vstupní data pro analýzu jsou získána z veřejně dostupných dat, zejména z webu společnosti BeRider a jejich mateřských společností ŠKODA AUTO DigiLab a ŠKODA AUTO, ze sociálních sítí BeRideru a z veřejných rejstříků. To na jednu stranu zajišťuje transparentnost výstupů, na druhé straně ale zejména u vnitřní analýzy nelze vytvořit komplexní obraz.

V České republice se první případy nákazy COVID-19 potvrdily na začátku března

2020 (Fiala, Sviták 1.3.2020). Konečný ústup dle médií nastal v květnu 2022, kdy byla zrušena zbývající vládní opatření (Kašpar, Švec 5.5.2022). Na začátku roku 2022 navíc zasáhla svět zpráva o zahájení války na Ukrajině (iRozhlas 23.2.2023). Válka téměř vždy znamená zejména ekonomické negativní dopady, a proto, aby byla práce zaměřená pouze na dopady a strategie ovlivněné pandemií COVID-19, nikoliv válkou na Ukrajině, budeme analyzovat roky 2020–2021. Větší důraz pak bude kladen na rok 2020, jelikož se tato práce snaží napodobit strategickou analýzu, která mohla ve společnosti BeRider po propuknutí pandemie COVID-19 proběhnout. Výstupy z analýzy pak budou porovnány se strategiemi, které společnost BeRider zvolila a s doporučeními autorky.

3 Empirická část

Empirická část představuje hlavní část této práce, ve které jsou aplikovány koncepty představené v předchozích kapitolách do praxe. Před samotnou analýzou jsou představeny další výzkumy, které zkoumaly dopad COVID-19 na sdílenou mikromobilitu ve světě. Následně je uveden přehled ostatních společností, které na pražském trhu se sdílenou mikromobilitou figurují, případně figurovaly v minulosti. Tato část slouží nejen jako analýza konkurence, ale zároveň přibližuje fungování takových služeb na pražském trhu, a to i těch, které již zanikly. Poté je podrobně představena společnost BeRider a následuje samotná strategická analýza s analýzou komunikačního mixu. Následuje diskuze výsledků a zhodnocení strategie.

3.1 Vliv COVID-19 na sdílenou mikromobilitu

Počáteční výzkumy, které se zaměřovaly na šíření COVID-19 potvrdily, že největší riziko nákazy existovalo v uzavřených prostorech, ve kterých se shromažďuje velký počet lidí. Příklady takových prostorů mohou být školy, pracoviště, nákupní centra, ale také veřejná hromadná doprava, které se lidé v mnoha městech po celém světě začali vyhýbat (Dias et al. 2021). Možnou alternativou pro veřejnou dopravu jsou nejen soukromé prostředky, ale také ty sdílené.

Potenciál pro využívání mikromobilitních prostředků se rozhodli podpořit v několika zemích. V Itálii například investovali 100 milionů eur na přechod k udržitelnějším dopravním řešením jako jsou elektrokola, elektrokoloběžky, ale také začlenění elektrokoloběžek do nabídky veřejné dopravy. Město Rotterdam se pak dohodlo s několika poskytovateli na umístění 1500 sdílených prostředků k 25 dopravním uzlům. Společnost Lyft v několika amerických státech nabídla bezplatné 30minutové jízdy pro pracovníky ve zdravotnictví. V Evropě pak například darovala společnost Bird flotilu elektrokoloběžek Červenému kříži pro snazší přemísťování jejich pracovníků (Dias et al. 2021).

Ač představovala sdílená mikromobilita důležitou alternativu k veřejné dopravě, utrpěla, v některých případech dokonce devastující následky spojené s masivním snížením počtu jízd a z nich získaných příjmů. Pokud vezmeme v potaz fakt, že celosvětově se osobní mobilita (tzv. osobokilometry) snížila o 50-60 %, není takový následek překvapující. Negativně tuto situaci ovlivnila i jistá novost těchto služeb, které zažívaly největší rozmach právě v roce 2019, kdy experti predikovali, že se hodnota mikromobilitního trhu vyšplhá na

300-500 miliard USD do roku 2030 (Heineke et al. 2020).

3.1.1 Výzkumy vlivu pandemie COVID-19 na sdílenou mikromobilitu

V ranných stádiích pandemie COVID-19 vzniklo hned několik výzkumů, které se zabývaly vlivem COVID-19 na sdílenou mikromobilitu. V Zurichu například zkoumali dopad na staniční kola, staniční elektrokola a free-floatingová elektrokola na datech z předcovidové doby a z doby prvotního lockdownu (Li et al. 2021). Zjistili, že zatímco o víkendu nebyly pozorovány velké změny, přes týden došlo k dramatickému poklesu počtu jízd, a to zejména v klasických dopravních špičkách. To poukazuje na to, že zavedení povinné práce z domu bylo hlavním hnacím faktorem této změny. Dále zjistili změnu účelu využívání těchto služeb. Zatímco se snížil počet cest jen tak pro radost nebo do nákupních center, lidé častěji využívali sdílenou mikromobilitu pro přepravu domů, do parku nebo na nákup potravin. Průměrně pak byly zaznamenány jízdy delší v lockdownu než před ním. Autoři uvádějí, že i přesto, že někteří lidé využívali sdílenou mikromobilitu jako náhradu za veřejnou dopravu pro snížení rizika nákazy, stále došlo k značnému snížení využívání těchto služeb. To také odpovídá výsledkům jiných studií, které se zaměřovaly na lidskou mobilitu jako takovou a ve všech případech došlo k masivnímu snížení (Li et al. 2021).

V Americe pak zkoumali rozdíly mezi staničními a free-floatingovými systémy během pandemie COVID-19 (Fukushige et al. 2022). Hlavním zjištěním byla vyšší míra využívání staničních systémů oproti těm free-floatingovým. Autoři toto zjištění zdůvodňují tím, že staniční systémy jsou spolehlivější, jsou často umístěny u přestupních dopravních bodů a také jsou často spolufinancovány a podporovány místními orgány. Téměř všechny free-floatingové systémy během pandemie zažily pokles v užívání, na což někteří provozovatelé reagovali pozastavením služeb a stáhnutím kol, skútrů a koloběžek z ulic. Autoři také podotýkají, že obecně přestaly být sdílené prostředky využívány jako volnočasová aktivita. Tyto výsledky ale nelze generalizovat na všechna města. V San Franciscu například autoři zjistili, že v lednu 2020 byly na staničních kolech realizovány 3 jízdy za den, v dubnu 2020 to bylo pouze 0,5 jízd. V ostatních městech pokles nebyl tak výrazný. V Memphisu po první vlně COVID-19 například došlo ke 40% zvýšení využívání a ve Washingtonu D.C. zaznamenali mezi dubnem a červnem 2020 75% zvýšení o víkendech (Fukushige et al. 2022). Americká společnost Revel, která poskytuje službu sdílených skútrů například zcela omezila službu v Oaklandu a skútry namísto toho přesunula do New Yorku,

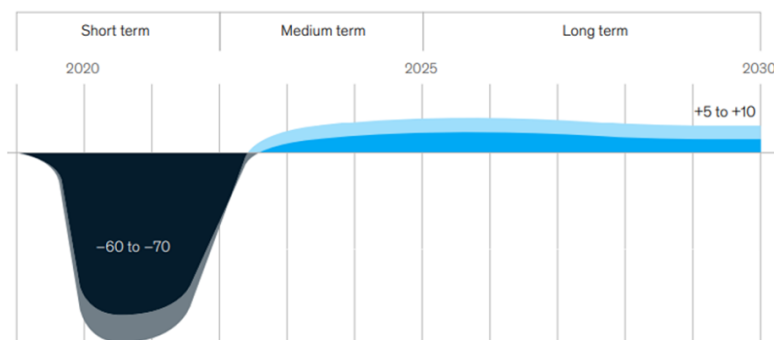
kde je využívali zejména zdravotníci. Po ukončení prvních restrikcí pak v Pekingu zažily společnosti se sdílenými koly 185% nárůst v počtu jízd (Dietrich 2020).

Další americký výzkum pak zjistil, že uživatelé vnímají nižší riziko nákazy při využívání sdílené mikromobility. Dále mladší respondenti ve věku od 18 do 34 let vyjádřili vyšší očekávání ohledně zvýšeného využívání těchto služeb v budoucnu a potvrdilo se, že sdílenou mikromobilitu využívají lidé s vyššími příjmy. Na základě těchto zjištění autoři nabízejí pro provozovatele těchto služeb několik vhodných strategií. 1) vyzdvihnout ve své komunikaci potenciál pro snížení rizika nákazy a zároveň uvést, jaká ochranná opatření uvádějí (např. dezinfekce helem, celého skútru atp.), 2) cílit na mladší lidi a propagovat dostupnost a udržitelnost těchto služeb a 3) upravit cenové strategie (např. zavedením slev, dotací či paušálních sazeb) a podpořit tak využívání těchto služeb u lidí s nižšími příjmy (Gkritza, Chahine 2023). Promování sanitačních procesů zdůrazňuje také jiný výzkum z Ameriky (Pourfalatoun, Miller 2023).

Nesnáze celého odvětví sdílené mikromobility jsou patrné nejen z těchto výzkumů, ale také z několika statistik. V USA například v roce 2018 existovalo 82 služeb provozujících sdílené koloběžky, v roce 2019 to bylo 115 a v roce 2020 pouze 69 (Dias et al. 2021). V Evropě pak například došlo během roku 2022 k ukončení či pozastavení 93 služeb (European Shared Mobility Index 2022).

Budoucnost sdílené mikromobility je nejistá. Experti po vypuknutí pandemie COVID-19 vytvořili analýzu, ve které predikovali, že i přes současný 60-70% pokles sdílené i soukromé mikromobility dojde kolem roku 2023 ke stabilizaci a do roku 2030 by mělo dojít k 5-10% nárůstu, viz Obrázek č.3 (Heineke et al. 2020).

Obrázek č. 3: Vliv pandemie COVID-19 na sdílenou a osobní mikromobilitu ve světě (v % osobokilometrů)



Zdroj: Heineke et al. 2020

Další ránou pro tyto služby, hlavně pak na evropském trhu bylo vypuknutí války na Ukrajině v roce 2022. I přesto ale u všech typů došlo ke zvýšení počtu uživatelů oproti roku 2021, u kol to bylo o 34 %, u elektrokoloběžek o 46 % a u skútrů o 26 % (European Mobility Index 2022). Nejnovější průzkum na základě dat z druhého čtvrtletí roku 2023 však ukazuje nárůst sdíleného mobilitního trhu o 7 % oproti roku 2022, zatímco počet uživatelů zůstává stabilní, respektive se o 1 % snížil. Konkrétně u sdílených skútrů došlo k poklesu o 29 % a počet skútrů se snížil o 28 %, nezměněn zůstal počet jízd za den na jeden skútr – 2,3 jízd (European Shared Mobility Index Q2 2023).

Významně také sdílenou mikromobilitu ovlivňují přijatá vládní opatření a regulace. Města začínají limitovat počet poskytovatelů, který může ve městě působit, což často vede k nutnosti konsolidace služeb. Některá města se dokonce rozhodla zcela zakázat provoz sdílených elektrokoloběžek. K Amsterdamu a Barceloně se například v září 2023 přidala také Paříž, která tak rozhodla během dubnového referenda, na základě kterého dojde k odstranění 15 000 elektrokoloběžek (European Shared Mobility Index Q2 2023).

3.1.2 Hlavní dopady pandemie COVID-19 na sdílenou mikromobilitu

Na základě výše zmíněných výzkumů a charakteristik sdílené mikromobility lze identifikovat 5 klíčových dopadů pandemie COVID-19 na sdílenou mikromobilitu:

- 1) Snížení počtu jízd – dodržování opatření v oblasti sociálního distancování a lockdownu mělo za následek prudký pokles v počtu jízd. Ač byly pozorovány rozdíly napříč jednotlivými systémy sdílení, pokles nastal u všech typů. Nutně tak nastalo i snížení příjmů, což vytvořilo finanční zátěž, která v některých případech vedla k ukončení služeb, případně konsolidaci v rámci odvětví;
- 2) Posun v chování uživatelů – uživatelé začali upřednostňovat sdílenou mikromobilitu jako alternativu k veřejné dopravě, ve které se obávali vysokého rizika nákazy vzhledem k přeplněným a uzavřeným prostorám, které využívání sdílené mikromobility eliminuje;
- 3) Posun v účelu cesty – změna chování uživatelů s sebou přinesla také změnu v reportovaných účelech cest. Uživatelé přestali využívat sdílenou mikromobilitu jako samotnou volnočasovou aktivitu, daleko více ji ale využívali pro nezbytné

přesuny mezi domovem a prací, cesty do lékáren nebo na nákup potravin;

- 4) Provozní výzvy – pandemie s sebou přinesla také logistické překážky v rámci údržby a sanitace prostředků. Následkem bylo zvýšení provozních nákladů, případně pozastavení služeb a stáhnutí prostředků z ulic;
- 5) Příležitost pro zaměstnance ve zdravotnictví – mnoho mikromobilitních společností v reakci na pandemii COVID-19 a na omezené možnosti veřejné dopravy nabídlo své služby pracovníkům ve zdravotnictví bezplatně či se slevou.

3.2 Ostatní mikromobilitní společnosti v Praze

Pro efektivnější analýzu strategie společnosti BeRider je nejprve zmapován celý pražský trh sdílené mikromobility. Tyto údaje slouží mimo jiné jako vstupy při hodnocení vnějšího prostředí společnosti, konkrétně pro analýzu rivality mezi stávajícími podniky v rámci Porterových pěti sil.

3.2.1 Rekola (funkční služba)

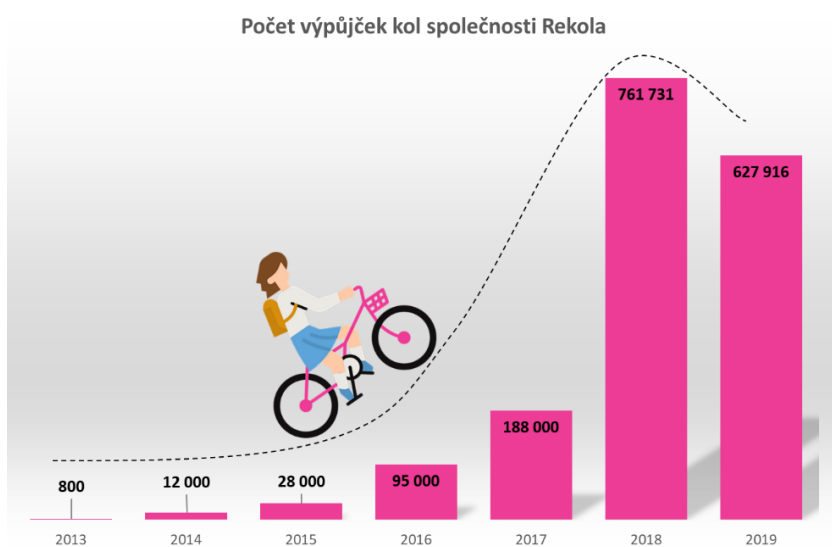
První službou sdílené mikromobility se v Praze stala v roce 2013 česká společnost Rekola (viz Obrázek č. 4). Ta se zaměřuje na sdílení klasických kol, která jsou ikonicky natřena narůžovo. Společnost Rekola prošla během 10 let své existence řadou změn. Začala u sdílení repasovaných kol, která v průběhu let vylepšovala unifikovanými díly, až se dostala k vývoji vlastního kola (Rekola, nedatováno⁴).

Rekola během let svého působení přišla s mnoha akcemi, kterými se snažila přilákat nové uživatele, zvýšit povědomí o značce, ale také pomoci při výlukách ve veřejné dopravě. V roce 2016 tak například do ulic rozmístila tzv. „rekošťata, v roce 2017 tzv. „rekluzáky“ a v roce 2018 tzv. „reskaty“. Při uzavření Libeňského mostu nebo tunelu pod Vyšehradem poskytla svá kola jako náhradní dopravu. Rekola se začala propojovat s dalšími firmami, kterým nabídla službu pro jejich zaměstnance, případně díky nim vytvořila soutěže o ceny pro uživatele. Na začátku března 2020, kdy vypukla pandemie COVID-19, nabídla za podpory svých partnerů bezplatné jízdy všem, dlouhodobě pak pracovníkům ve zdravotnictví. V roce 2021 se společnosti podařilo zapojit do pilotního projektu magistrátu města, který poskytl držitelům předplacených jízdének na MHD volné jízdy na Rekola (Rekola, nedatováno⁵; Praha.eu 31.1.2023). Navzdory pomalému rozjezdu zažila služba v posledních letech vysoký nárůst v počtu výpůjček, viz Graf č. 9 (Česko v datech 2.7.2018).

⁴ Dostupné z: <https://www.rekola.cz/pribeh-rekol>. Otevřeno dne: 1.11.2023.

⁵ Dostupné z: <https://www.rekola.cz/pribeh-rekol>. Otevřeno dne: 1.11.2023.

Graf č. 9: Počet výpůjček kol společnosti Rekola v letech 2013–2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Rekola, nedatováno⁶; Partnerství pro městskou mobilitu, nedatováno⁷; Česko v datech 2.7.2018

Je ale důležité dodat, že nejde o počet výpůjček pouze v Praze, ale napříč celou Českou republikou, specifická data pro Prahu nejsou volně k dispozici.

Obrázek č.4: Kolo společnosti Rekola



Zdroj: Rekola.cz, nedatováno⁸

⁶ Dostupné z: <https://www.rekola.cz/pribeh-rekol>. Otevřeno dne: 1.11.2023.

⁷ Dostupné z: <https://www.dobramesta.cz/download/4086>. Otevřeno dne: 1.11.2023.

⁸ Dostupné z: <https://www.rekola.cz/>. Otevřeno dne: 3.11.2023.

3.2.2 Ofo (nefunkční služba)

Druhou mikromobilitní službou v Praze se stala čínská služba sdílených kol Ofo (viz Obrázek č. 5), a to v říjnu 2017, kdy do Prahy, konkrétně do Prahy 7, přivezla 300 kol (Sedlák 16.10.2017). Hned v roce 2018 ale oznámila, že služba v tomto roce pokračovat nebude a bude spuštěna až v roce 2019, což se ale nestalo (Šindelář 28.6.2018).

Obrázek č. 5: Kola společnosti Ofo



Zdroj: Šindelář 28.6.2018

3.2.3 Freebike (nefunkční služba)

Česká společnost HomePort v Praze zahájila provoz svých sdílených elektrokol Freebike (viz Obrázek č.6) na počátku dubna 2019. Na tento trh se vydala se zkušenostmi z mnoha dalších zahraničních měst, kde už služba fungovala. Do Prahy Freebike umístil celkem 450 elektrokol. Vzhledem ke kopcovitému terénu Prahy, ve kterém může pomoci právě zabudovaný elektromotor, si zakladatelé slibovali úspěch (Šnobl 29.3.2019), ten se ale zřejmě nedostavil. Na začátku roku 2020 informovali na svém Facebooku, že dle dat za minulý rok Praha a její infrastruktura ještě není na takový bikesharing připravena, a že se i vzhledem k dopadům pandemie COVID-19 rozhodli službu provozovat pouze v Karlíně (Facebook Freebike Praha 2020⁹). Po tomto příspěvku již služba nebyla aktivní ani na svém Facebooku ani Instagramu. Služba Freebike v současnosti nefunguje vůbec, celkový zánik své služby v Praze však na svých stránkách ani na sociálních sítích nekomentovala.

⁹ Dostupné z: <https://fb.watch/o4slkL62u9/>. Otevřeno dne: 3.11.2023.

Obrázek č.6: Elektrokolo společnosti Freebike



Zdroj: Šnobl 29.3.2019

3.2.4 nextbike (funkční služba)

Společnost nextbike (viz Obrázek č.7) původně vznikla v německém Lipsku (nextbike, nedatováno¹⁰). Česká nezávislá pobočka vznikla v roce 2018 a v roce 2019 odstartovala provoz sdílených kol v Prostějově a Ostravě, v roce 2020 pak vstoupila mimo jiné i na pražský trh. Na konci roku 2020 evidovala napříč Českou republikou 1 milion výpůjček (nextbike, nedatováno¹¹). V roce 2021 byla společnost odkoupena gigantem v prostředí sdílené mikromobility, společností TIER (TIER 15.11.2021), provoz tuzemské pobočky ale nebyl nijak ovlivněn. Navíc se v roce 2021 společně s Rekoily zapojil nextbike do projektu propojení služby s veřejnou dopravou (Brejlová 7.6.2022). Celkem v tomto roce evidoval 2,1 milionu výpůjček (nextbike, 10.1.2022). V roce 2022 společnost zveřejnila údaj z října, kdy počet výpůjček činil 2 miliony a dodala, že provozuje celkem 5 000 kol a 400 elektrokol a eviduje 250 000 registrovaných uživatelů (nextbike, 17.10.2022). Poslední zveřejněný údaj představuje pokoření 7 milionů výpůjček za celé působení společnosti, a to k začátku srpna 2023 (nextbike 7.8.2023).

Nextbike proti jiným poskytovatelům spoléhá na jiný model, nadpoloviční většinu tržeb tvoří příspěvky od měst, které hradí uživatelům prvních 15 minut jízdy zdarma. Příjmy od koncových uživatelů tak tvoří pouze 20 %. Zároveň pak službu provozuje s úspěchem i

¹⁰ Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20160407065152/http://www.nextbike.net/about/>. Otevřeno dne: 1.11.2023.

¹¹ Dostupné z: <https://www.nextbikeczech.com/o-nas/>. Otevřeno dne: 1.11.2023

v menších městech a podobně jako Rekola spolupracuje s několika externími společnostmi, kterým primárně nabízí reklamu na kolech (Němý 2.3.2023).

Na pandemii COVID-19 reagoval v Praze nextbike nabídnutím bezplatných 30minutových jízd během celého dubna 2020, v tu dobu se po Praze pohybovalo zhruba 500 kol. Zároveň na svých stránkách informoval o procesu dezinfekce kol a vyzýval k nošení ochranných prostředků (nextbike, 30.3.2020). V rozhovoru jeden z majitelů uvedl, že díky pandemii sice získali nové uživatele, výsledky byly ale jednoznačně horší. I díky tomu evidovali celkovou ztrátu 3,8 milionu Kč, což představuje zhoršení o zhruba 6,5 milionu Kč oproti předchozímu roku (Houska 6.1.2022). K tomu ale přispělo také nepříznivé počasí, rok 2020 byl dle spolumajitele nejdeštivějším za posledních 60 let (Šnobl 16.3.2021).

Obrázek č. 7: Kola společnosti nextbike s jejími zakladateli



Zdroj: nextbike, nedatováno¹²

3.2.5 Lime (aktivní služba)

Na podzim roku 2018 se v Praze objevila známá americká společnost Lime (viz Obrázek č.8) se svými sdílenými elektrokoloběžkami, celkem jich do ulic bylo umístěno kolem 100 kusů. Stejně jako v jiných zemích pokračoval Lime v modelu zpoplatnění odemknutí koloběžky a následné účtování dle projeté minuty (Sedlák 28.9.2018). Od samého začátku byl Lime předmětem vášnivých diskusí, a to v negativním slova smyslu - občané si stěžovali na špatně parkování koloběžek a neohleduplnou jízdu uživatelů. K omezení ale došlo až

¹² Dostupné z: <https://www.nextbikecezech.com/o-nas/>. Otevřeno dne: 3.11.2023.

v roce 2020, kdy udeřila pandemie COVID-19 a Lime zvolil strategii stáhnutí svých elektrokoloběžek z trhu, které odůvodnil snahou o zachování bezpečí lidí, v tu dobu už bylo v ulicích kolem 1200 elektrokoloběžek (Holzman 22.3.2020). S uvolňováním opatření nasadil Lime elektrokoloběžky zpět do provozu (Houska 4.6.2021) a v říjnu navíc přidal zhruba 100 elektrokol s cílem navýšit počet na 300 kusů (Brejčák 12.10.2020). Zájem ale zřejmě překonal očekávání, a tak v roce 2022 společnost nasadila do pražského oběhu dalších zhruba 1000 elektrokol (Šnobl 17.6.2022). Čísla o množství výpůjček či ujetých kilometrů společnost nezveřejňuje.

Obrázek č. 8: Elektrokoloběžka a elektrokolo společnosti Lime



Zdroj: Lime, nedatováno¹³

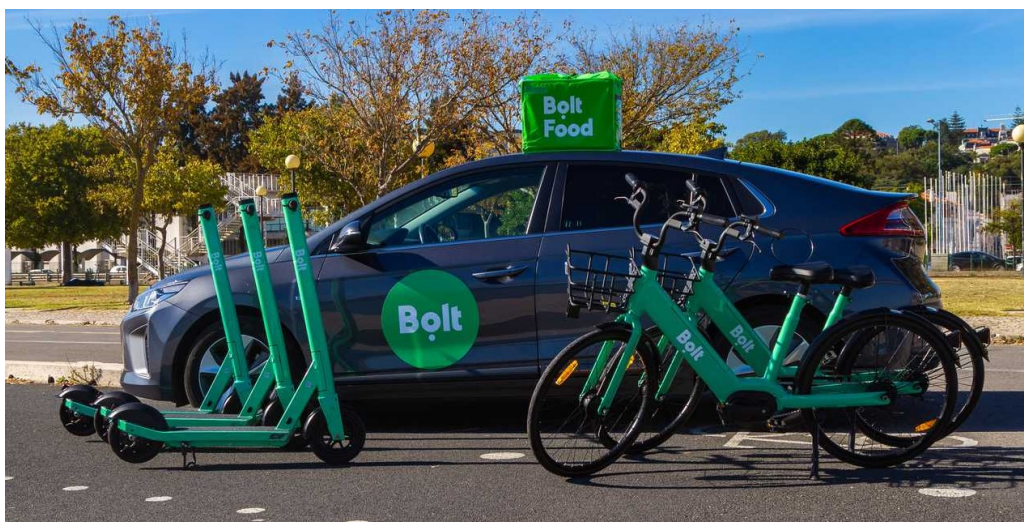
3.2.6 Bolt (aktivní služba)

Společně s Limem přinesl do Prahy na podzim 2020 elektrokola také mobilitní gigant, společnost Bolt (viz Obrázek č. 9). Ta jich do provozu nasadila rovnou 600 kusů a na rozdíl od své konkurence neúčtuje poplatek za odemčení (Brejčák 12.10.2020). Na rozsáhlou kritiku podobných služeb, která se týkala zejména nesprávného parkování Bolt reagoval vytvořením speciálních zón ve spolupráci s městskými částmi, ve kterých je možné kola zaparkovat (Sůra 12.10.2020). V roce 2021 pak Bolt začal provozovat také sdílené elektrokoloběžky (Sůra 22.7.2021). Služba Bolt typicky stahuje svá elektrokola i elektrokoloběžky během zimních měsíců z provozu, v roce 2022 po zimní pauze představila

¹³ Dostupné z: <https://www.li.me/cs-cz/vehicles/>. Otevřeno dne: 3.11.2023.

zcela nový typ elektrokol s rámem z recyklovaných částí a efektivnější baterií pro delší dojezd (Kolotipy.cz 29.6.2022). Ani Bolt nezveřejňuje statistiky ohledně počtu výpůjček či ujeté vzdálenosti.

Obrázek č. 9: Elektrokoloběžky a elektrokola společnosti Bolt



Zdroj: Kolotipy.cz, 2022

3.2.7 Re.volt (neaktivní služba)

V roce 2018 se v Praze objevila další česká společnost Re.volt (viz Obrázek č. 10), ta v počátku lákala uživatele na malé elektrické vozy (Sedlařík 26.7.2018). K těm se na konci roku 2019 přidaly také elektrokoloběžky, elektroskútry a pár kusů elektrických motorek. V únoru 2020 Re.volt provozoval celkem 20 elektroaut, 50 elektroskútrů, 24 elektromotorek a 150 elektrokoloběžek. Konkrétně počet elektrokoloběžek chtěl Re.volt navýšit na 1350, a to i díky specifickému modelu, ve kterém elektrokoloběžky zakupovali tzv. malí investoři, obyčejní lidé, kteří si elektrokoloběžky zakoupili a s vírou návratu investice je propůjčili společnosti Re.volt (Vaca 6.3.2020). V roce 2021 se společnost rozhodla ukončit provoz v Praze, který zdůvodnila nevhodnými podmínkami, na kterých město trvá. Rozhodla se, že namísto toho se bude soustředit na menší česká města. Otevřeně také mluvila o negativním dopadu pandemie COVID-19, která přišla v momentě, kdy společnost doufala v dosažení tzv. „černých čísel“, tedy kladného hospodářského výsledku (Holzman 15.3.2021). Ani přesun do menších měst ale společnost nezachránil, neboť ještě v květnu téhož roku oznámila celkové ukončení služby (Holzman 25.5.2021).

Obrázek č. 10: Elektroauto a elektrokoloběžka společnosti Re.volt



Zdroj: Vaca 6.3.2020

3.2.8 blinkee.city (neaktivní služba)

V červnu roku 2020 do Prahy zamířila polská společnost blinkee.city (viz Obrázek č. 11), která podobně jako společnost BeRider, poskytovala službu sdílených elektroskútrů. Do ulic jich rozmístila celkem 150 kusů. (Sedláček 1.3.2020). Pro rok 2021 si pro své uživatele nachystala novinky v podobě rychlejších skútrů (kvůli omezovačům jezdily v minulé sezóně do kopce maximálně 35 km/h), v reakci na COVID-19 doplnila výbavu o dezinfekci a vytvořila speciální nabídku určenou kurýrům, pro které navíc zřídila 2 stanice pro výměnu baterií (Šolarová 1.3.2021). Ač není informace o ukončení služby nikde přímo zveřejněná, skútry od blinkee.city už se dle mapy na webu společnosti v Praze ani v jiném městě nenachází (blinkee.city, nedatováno¹⁴). To může mít spojitost také se vznikem nové společnosti Antees, za kterou stojí 2 ze zakladatelů společnosti blinkee.city, viz další kapitola (Blažková 10.7.2023).

¹⁴ Dostupné z: <https://www.blinkee.city/cs>. Otevřeno dne: 3.11.2023.

Obrázek č. 11: Elektroskútr společnosti blinkee.city se zakladateli české pobočky



Zdroj: Sedláček 1.3.2020

3.2.9 Antees (aktivní služba)

Ukončení společnosti BeRider využili 2 ze zakladatelů společnosti blinkee.city, kteří společně s investorem vytvořili novou společnost Antees (viz Obrázek č.12). Od BeRideru totiž odkoupili pro svou službu několik set skútrů, odkoupili také skútry od blinkee.city, čímž potvrzují konec této služby. Antees zprovoznil svou službu sdílených elektroskútrů v červenci 2023 v Praze a Brně. V každém z měst zprovoznil 100 skútrů s cílem navýšit počet v Praze na 200 kusů. Antees se od původních služeb odlišuje zaměřením na kurýry. Zároveň služba přišla s novým řešením nabíjení, skútry jsou vybaveny nabíječkou umístěnou v kufru namísto druhé helmy, a je tak možné skútr připojit k veřejným dobíjecím stanicím. (Blatný 10.7.2023; Blažková 10.7.2023; Forbes Česko 10.7.2023).

Obrázek č. 12: Elektroskútr společnosti Antees s jejími zakladateli



Zdroj: Blažková 10.7.2023

3.3 Charakteristika a vývoj společnosti BeRider

Společnost BeRider provozovala v Praze službu sdílených elektrických skútrů od roku 2019 do roku 2023. Za projektem stála společnost ŠKODA AUTO DigiLab (v roce 2023 přejmenovaná na ŠKODA X), dceřiná společnost mladoboleslavské ŠKODA AUTO, která vytvořila i několik dalších mobilityních projektů (BeRider, nedatováno¹⁵; ŠKODA X, nedatováno¹⁶; BeRider 19.5.2023).

3.3.1 Fungování služby BeRider

Službu BeRider mohli využívat ti uživatelé, kteří dosáhli plnoletosti, zároveň disponovali řidičským průkazem skupin B, A, A1 nebo A2 a vlastnili chytrý telefon, do kterého bylo třeba stáhnout bezplatnou aplikaci BeRider. Plnoletost a držení správného řidičského oprávnění kontrolovali pracovníci zákaznické podpory. Během registrace bylo třeba vyplnit základní identifikační údaje (jméno, datum narození, adresa atp.), kontaktní údaje (telefonní číslo a e-mail), nahrát fotografie občanského a řidičského průkazu a přidat a ověřit platební kartu (BeRider, nedatováno¹⁷; YouTube BeRider, nedatováno¹⁸). Vše probíhalo v rámci uživatelské mobilní aplikace. Ověření e-mailu a telefonního čísla bylo automatické a trvalo jen několik sekund, ověření ostatních údajů a dokumentů trvalo zákaznické podpoře až 24 hodin, běžně byly ale během pracovní doby účty verifikovány do 10 minut (BeRider, nedatováno¹⁹).

Po úspěšné verifikaci účtu bylo možné začít s výpůjčkami skútrů. Po spuštění aplikace se uživateli zobrazila mapa, na které byla vyznačena jednak tzv. BeRider zóna, tedy oblasti, ve kterých bylo možné skútr zaparkovat, jednak také ikonky skútrů, které značily jejich aktuální polohu. Po rozkliknutí ikonky skútru bylo zobrazeno nabití skútru, očekávaný dojezd a také již evidovaná poškození skútru, případně specifická výbava (např. zimní deka, cargo síť, držák na telefon atp.), viz Obrázek č. 10. Spolu s těmito údaji se uživateli zobrazilo tlačítko „REZERVOVAT“. Rezervace skútru byla bezplatná a trvala celkem 10 minut, po vypršení bylo možné rezervaci ještě jednou zopakovat před tím, než se skútr pro

¹⁵ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

¹⁶ Dostupné z: <https://www.skoda-x.cz/about>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

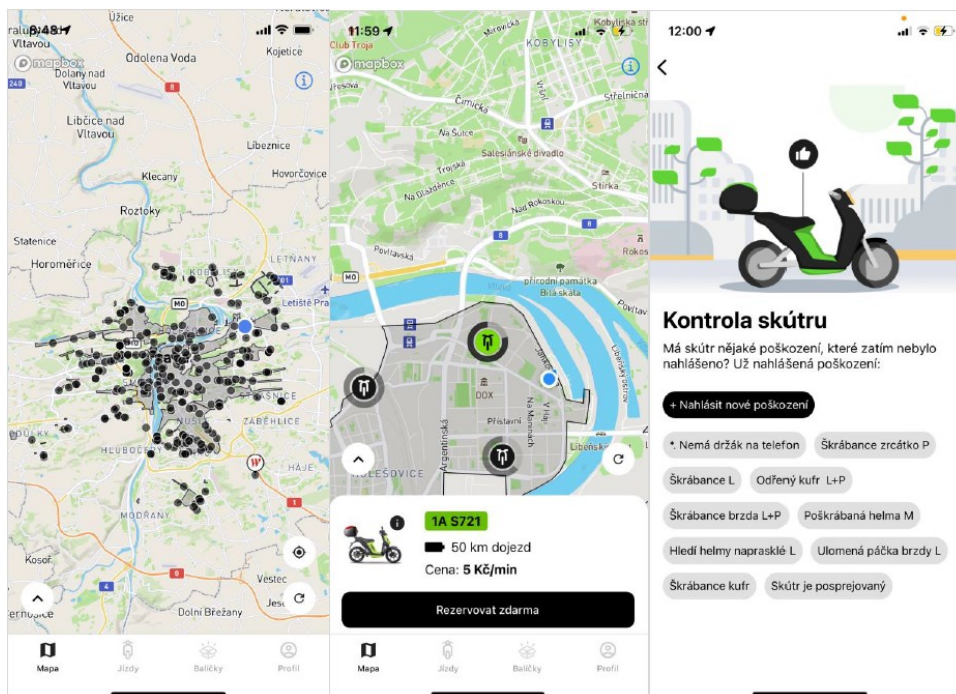
¹⁷ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

¹⁸ Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=b4puFyJmH8E>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

¹⁹ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

uživatele zablokoval (BeRider, nedatováno²⁰).

Obrázek č. 10: Aplikace BeRider – mapa, ikonky skútrů, detail skútru



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z aplikace BeRider

V následujícím kroku bylo třeba dojít k vybranému skútru v limitu rezervace. Po dosažení skútru měl uživatel nejprve zkontrolovat skútr a při nezjištění nedostatků, které by bránily v jízdě v aplikaci stisknout tlačítko START, čímž se skútr odemkl. Dle instrukcí měl uživatel otevřít zadní kufr, ve kterém byly umístěny 2 helmy, nejčastěji ve velikostech M a L a vybrat tu správnou. K dispozici byly v kufru také jednorázové hygienické sítky na vlasy. Dále bylo třeba skútr sundat z centrálního stojanu a následně stisknout pravou brzdu, čímž došlo k aktivaci skútru k jízdě. Pro pohodlné obstarání těchto úkonů byla vždy první minuta jízdy bezplatná (BeRider, nedatováno²¹).

Po aktivaci skútru nastala samotná jízda, během které se uživatel přemístil na potřebné místo. Aby mohl jízdu ukončit, bylo třeba, aby skútr zaparkoval ve výše zmíněné BeRider zóně. BeRider umožnil uživatelům zastavit i mimo tuto zónu při přepnutí do režimu pauzy. Skútr se v tomto režimu uzamkl, ale zůstal vypůjčený daným uživatelem, kterému se načítaly zpoplatněné minuty pauzy. Po ukončení pauzy bylo potřeba dojet do BeRider zóny

²⁰ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

²¹ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

a jízdu ukončit (BeRider, nedatováno²²).

Ukončení jízdy bylo podmíněno zaparkováním v BeRider zóně, umístěním skútru na centrální stojan, což monitorovala čidla na skútrech, vrácení helmy, správné zavření kufru a vyfocení skútru pro zdokumentování správného parkování. Po úspěšném ukončení jízdy se uživateli strhla daná částka z platební karty, případně z předplaceného balíčku (BeRider, nedatováno²³).

3.3.2 Technické specifikace skútrů BeRider

BeRider si pro svou službu zvolil elektrické skútry španělské značky Torrot, konkrétně pak model Muvi Executive (Mička 6.9.2019). Dle výrobce byl tento skútr navržen a vyrábí se ve městě Salt v Gironě. Výkon skútru je 3 kW, což odpovídá zhruba 125cc. Váží 93 kg, maximální rychlost dosahuje 70 km/h a dojezd je až 85 km (Torrot, nedatováno²⁴). BeRider na svých stránkách uvádí lehce odlišné údaje – maximální rychlost je 66 km/h a dojezd je 70 km. Dále uvádí, že maximální náklad je 150 kg, skútr je určen maximálně pro 2 osoby, disponuje držákem na telefon s USB zdírkou a brzdící systém je kombinovaný, což znamená, že brzdí obě kola najednou (BeRider, nedatováno²⁵).

3.3.3 Vývoj služby BeRider

Rok 2019

Oficiálně byla služba BeRider spuštěna 3.9.2019, kdy byl zahájen pilotní provoz a v Praze bylo zprovozněno prvních 50 elektrických skútrů. Jeden z předních manažerů ŠKODA AUTO v tiskové zprávě označil BeRider za „chytré mobility řešení, v souladu s mottem SIMPLY CLEVER, které podporuje flexibilní a ekologickou dopravu a přispívá tak v rámci Strategie 2025 k transformaci společnosti ŠKODA AUTO“ (ŠKODA AUTO 3.9.2019). Se ŠKODA AUTO DigiLab se na vzniku a provozu projektu podílela také inovační společnost Outboxers. Jejím hlavním cílem bylo připravit pilotní projekt, dále ověřit v praxi, zda je o službu dostatečný zájem a pomoci při stabilizaci služby. To nakonec trvalo 3 roky a služba byla předána pod výhradní vedení ŠKODA AUTO DigiLab na začátku roku 2022

²² Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

²³ Tamtéž

²⁴ Dostupné z: <https://torrot.com/en/motorbikes/5/133/muvi>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

²⁵ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

(Outboxers, nedatováno²⁶).

Pilotní část byla ukončena v prosinci 2019, kdy byla služba pro nadcházející zimní měsíce přerušena. Během těchto testovacích 3 měsíců BeRider navýšil počet svých elektroskútrů na 150 kusů a evidoval celkem 23 tisíc jízd. ŠKODA AUTO to v únorové tiskové zprávě označila za naprostý úspěch a ohlásila, že BeRider bude po zimní pauze spuštěn znovu 1. března 2020 s cílem navýšit flotilu na 700 skútrů. Navíc v tiskové zprávě uvedla několik statistik – nejdelší jízda činila zhruba 50 km, nejaktivnější uživatel uskutečnil celkem 151 jízd a průměrně ujetá vzdálenost byla 5,9 km (ŠKODA AUTO 27.2.2020).

Rok 2020

Služba byla k 1. březnu 2020 znovu spuštěna, 11. března společnost ŠKODA AUTO vydala další tiskovou zprávu, ve které informovala o podepsání memoranda o dohodě o spuštění služby BeRider v Brně a provozu až 250 elektroskútrů (ŠKODA AUTO 11.3.2020). Očekávání pro novou sezónu byla očividně vysoká, ani BeRider ale nepočítal s nástupem pandemie COVID-19, který tyto plány poněkud pozměnil.

13. března BeRider reagoval na novou hrozbu vydáním článku na svém blogu, ve kterém informoval své uživatele o zvýšení hygienických opatření. Skútry v ulicích alespoň 1x denně dezinfikoval, a to zejména řídítka, držáky na mobil a helmy (BeRider 13.3.2020). O pár dní později pak informoval, že při každé výměně baterií a kontrole skútru do kufru umístí 3 bavlněné kukly, které si měl uživatel po užití nechat a ideálně vyprat/ionizovat a znovu použít (Facebook BeRider 17.3.2020). Následně BeRider nabídl své elektroskútry dobrovolníkům ze společnosti DoDo, kteří zajišťovali rozvoz potřebného zboží – zdravotnický materiál, potraviny či léky (Brejčák 22.3.2020). 26. března pak BeRider nabídl svou službu v rámci iniciativy ŠKODAUTOPomáhá všem zdravotníkům zdarma, a to až do plánovaného konce vládních opatření 15. května 2020. Akce platila pro zdravotníky, mediky a lékárníky (BeRider 26.3.2020) Za celou akci se registrovalo 305 zdravotníků, kteří zdarma ujeli 23 600 km (Facebook BeRider 19.5.2020). Ke konci dubna pak BeRider nabídl svou službu na celkem 9 dní zdarma všem uživatelům (BeRider 22.4.2020). V květnu k bavlněným kuklám do kufrů přibýly také brandované roušky s filtrem, což společnost komunikovala na svém Facebooku i Instagramu (Facebook BeRider 12.5.2020, Instagram

²⁶ Dostupné z: <https://www.outboxers.com/reference/skoda-auto-digilab-berider>. Otevřeno dne: 7.11.2023.

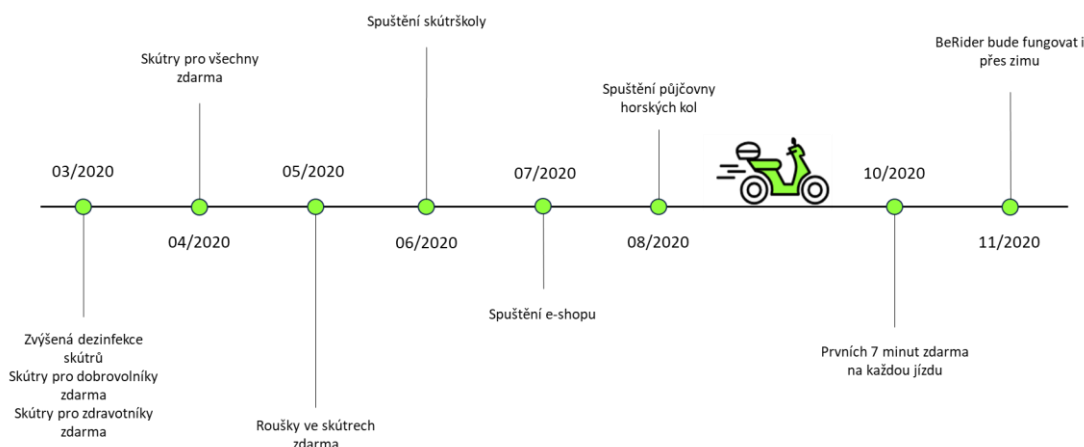
BeRider 12.5.2020). Ač služba zůstala po celou dobu aktivní, musela přehodnotit rozhodnutí o expanzi do Brna, kterou odložila na neurčito (Gáfriková 7.5.2020), expanze se nakonec nikdy neuskutečnila.

Druhá polovina roku byla pro BeRider ve znamení novinek. V červnu BeRider spustil tzv. skútrškolu, tedy zpoplatněnou akci, při které měli uživatelé pod dohledem instruktora možnost se se skútry seznámit, zkusit si základní manévry a dozvědět se tipy a triky pro bezpečnou jízdu (Instagram BeRider 1.7.2020). Na webu společnosti se zároveň objevila sekce skútr škola, ve které bylo možné zhlédnout celkem 7 výukových videí (BeRider, nedatováno²⁷). V červenci spustil BeRider svůj vlastní e-shop, ve kterém nabízel vybavení na skútr, ale také vouchery na jízdy nebo na zmiňovanou skútr školu (Facebook BeRider 8.7.2020). V srpnu pak informoval o přidání nových skútrů do ulic (Facebook BeRider 9.8.2020). V srpnu BeRider dále rozšířil své portfolio představením půjčovny horských kol pro uživatele služby BeRider (Instagram BeRider 13.8.2020). Po celý říjen pak nabídl u všech jízd prvních 7 minut zdarma (Instagram BeRider 1.10.2020) a do skútrů kromě kukel přibyly také dezinfekční ubrousky a hadry na otírání mokrých sedadel (Facebook BeRider 14.10.2020). V listopadu BeRider oznámil, že služba bude nově fungovat také přes zimní období (Instagram BeRider 5.11.2020).

Celkově společnost BeRider za rok 2020 přinesla mnoho výše zmíněných novinek, reportovala 500 tisíc ujetých km, aplikace, která byla v průběhu roku vylepšena, byla stažena více než 100 tisíci uživateli a během rekordního dne bylo zaznamenáno 1646 jízd (ŠKODA AUTO 16.12.2020)

²⁷ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/skutr-skola>. Otevřeno dne: 8.11.2023.

Graf č.10: Časová osa nejdůležitějších událostí společnosti BeRider v roce 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

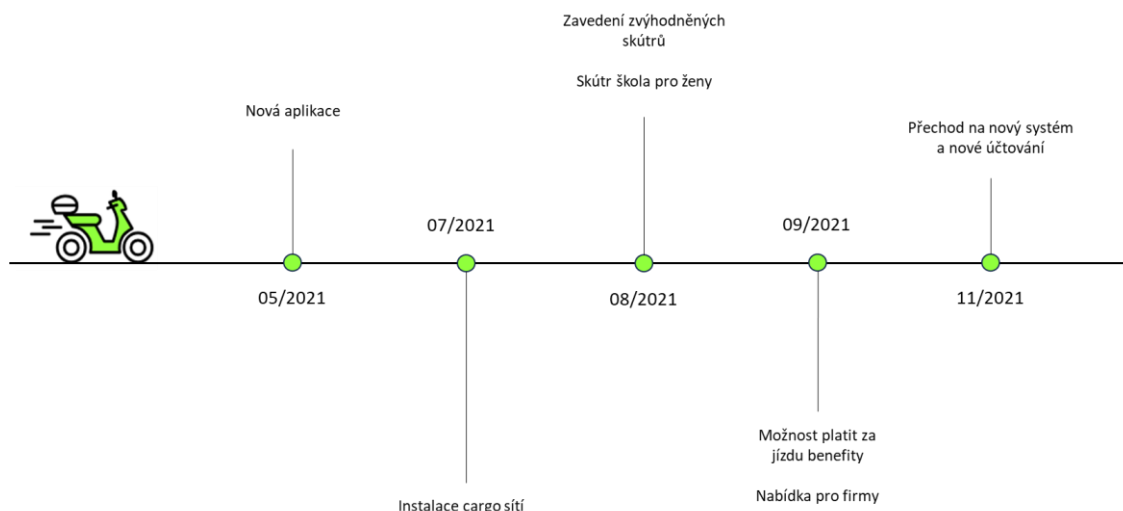
Rok 2021

BeRider první čtvrtrok 2021 fungoval beze změn. V dubnu pak uskutečnil Hackathon, ve kterém zvítězil systém úchytných sítí, tzv. cargo sítí, které měly umožnit převoz většího nákladu (BeRider 30.4.2021). Jejich nasazení na skútry v provozu pak proběhlo v červenci (BeRider 2.7.2021). V květnu BeRider představil novou verzi aplikace, ve které nově vyžadoval focení zaparkovaného skútru před ukončením jízdy a vyfocení selfie s dokladem totožnosti (BeRider 20.5.2021). V srpnu pak zavedl zvýhodněné skútry, v aplikaci označené hvězdičkou, po kterých se uživatelům vrátila polovina z ujetých minut zpět na účet (Facebook BeRider 2.8.2021). Přišel také s novinkou v rámci skútrškoly a připravil speciální termíny pouze pro ženy (Facebook BeRider 15.8.2021). BeRider pak dále rozšířil možnost hrazení jízd o využití benefitů společnosti Sodexo (Facebook BeRider 1.9.2021). Kromě běžných uživatelů začala společnost v září cílit také na firmy, když připravila speciální nabídky pro využití BeRideru pro zaměstnance a možnosti reklamy, konkrétně například možnost umístit reklamní plachetky na skútry, umístění reklamního předmětu do kufru skútrů a body zájmu v uživatelské aplikaci (Facebook BeRider 5.9.2021; BeRider, nedatováno²⁸). V závěru sezóny pak informovala o přechodu na nový systém ode dne

²⁸ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/pro-firmy?fbclid=IwAR1IPEnvN9A2mwhQUvYtOzJZ8y6UOs3wNvAIjGuHTPaNv-Pj8SR-HWq0nV8>.
Otevřeno dne: 8.11.2023.

22.11.2021, který s sebou přinesl změnu v účtování jízdy. Zatímco do této chvíle se jízdy počítaly na projeté minuty, kdy 1 minuta vyšla na 5 Kč, s novým systémem byly představeny kredity, kdy 1 kredit představoval 1 Kč a k ujetí jedné minuty bylo potřeba 5 kreditů, tedy stále stejných 5 Kč. Tuto změnu BeRider zdůvodnil například možností dynamicky cenu měnit a vytvářet tak bonusové zóny, ale i dalšími blíže nespecifikovanými funkcemi (BeRider 5.11.2021). Dle dat z tiskové zprávy z konce listopadu navýšil BeRider počet ujetých kilometrů od spuštění služby na 2 miliony, aplikace byla stažena více než 170 tisíci uživateli a instruktážní videa zaznamenala celkem 732 tisíc diváků. I v tomto roce bylo rozhodnuto o zachování provozu přes zimní měsíce (ŠKODA AUTO 29.11.2021).

Graf č. 11: Časová osa nejdůležitějších událostí společnosti BeRider v roce 2021



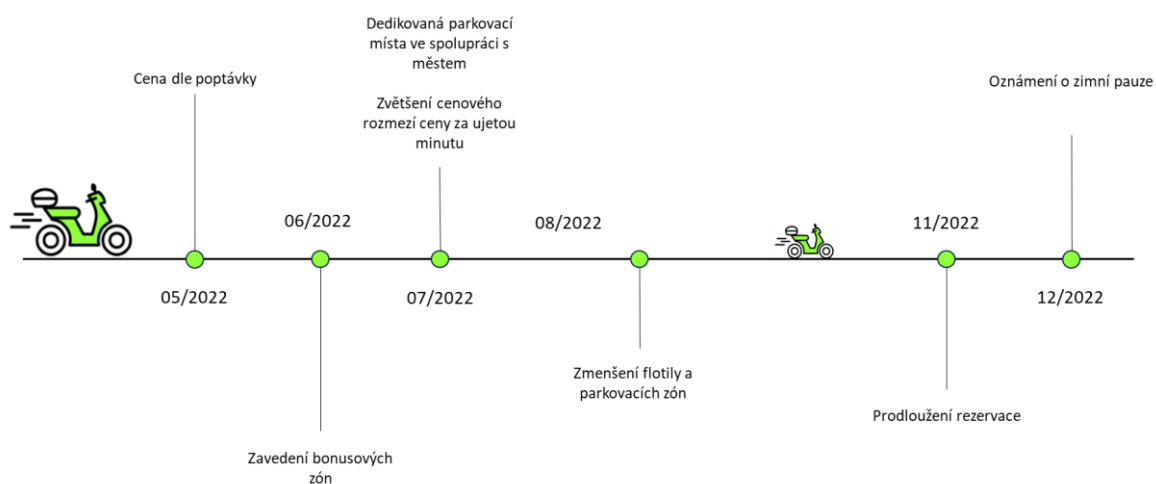
Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2022

První novinkou v roce 2022 bylo přidání možnosti platit za jízdy benefitní kartou Edenred (Facebook BeRider 24.3.2022). V květnu pak díky novému systému BeRider představil tzv. cenu podle poptávky, dosavadní minuta jízdy stála 5 Kč, nově byla cena určena dynamicky dle poptávky v rozmezí 4-6 Kč za minutu (BeRider 2.5.2022). Během května a června BeRider jako částečnou náhradu zdražení jízdného představil tzv. bonusové zóny, ve kterých při zaparkování skútru, uživatel získal nejprve 5 a později 10 kreditů zpět na účet (Facebook BeRider 30.5.2022; Facebook BeRider 20.6.2022). V červenci se pak pochlubil spoluprací

s některými městskými částmi (Praha 3, 6, 7 a 8), kde začala vznikat speciální parkovací stání pro jednostopá vozidla, a to na místech vytypovaných z dat, které městu poskytl BeRider. Nejen, že vytvoření dedikovaných míst může pomoci s nesprávným parkováním, zároveň se ale pro tato stání využila místa, kam už by se osobní automobil nevešel, tedy tzv. dopravní stíny (11.7.2022). V druhé polovině měsíce informoval o větším cenovém rozpětí za minutu, a to směrem nahoru (22.7.2022). O zhruba 14 dní později přišel ale s mnohem negativnější zprávou, která se týkala nedostupnosti části flotily a zmenšení zóny. Společnost uvedla, že k tomuto rozhodnutí přistoupila vzhledem k problémům v dodavatelských řetězcích po pandemii COVID-19 a nedostupnosti náhradních dílů pro skútry (BeRider 12.8.2022). Další novinkou byla v listopadu prodloužená rezervace. Uživatelům zůstalo prvních 10 minut zdarma, při jejím nezrušení se ale rezervace prodlužovala až na 70 minut, a to za poplatek 2 Kč za minutu (BeRider 16.11.2022). Poslední důležitou zprávou roku bylo oznámení o znovuzavedení zimní pauzy, a to od 17. prosince (Facebook BeRider 2.12.2022). Jedinou zveřejněnou statistikou byl počet ujetých jízd, celkem přes 223 tisíc (Facebook BeRider 5.1.2023).

Graf č. 12: Časová osa nejdůležitějších událostí společnosti BeRider v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2023

Na začátku března 2023 informoval BeRider o zahájení sezóny od 6. března, a to s polovinou skútrů, tedy stejným počtem skútrů, se kterým končil loňskou sezónou. Přesný počet

funkčních skútrů ale nezveřejnil. V květnu se pak měl počet skútrů navýšit o 100 kusů. Dále BeRider odstranil několik dalších okrajových zón, ve kterých evidoval nízkou frekvenci využití (BeRider 1.3.2023). V květnu ale místo přidání dalších skútrů oznámil ukončení služby, a to ke konci měsíce. Toto rozhodnutí BeRider zdůvodnil tak, že v současné podobě byla služba neudržitelná. Pro její fungování by bylo třeba navyšovat počet skútrů a expandovat do dalších měst, pro což se nenašel žádný vhodný investor. ŠKODA AUTO DigiLab, který do té doby projekt financoval, se prý chce nadále věnovat službám spojeným s osobními automobily (BeRider 19.5.2023). Zástupci zainteresovaných společností nikdy nezveřejnili, jakou ztrátu BeRider přinesl, tiskový mluvčí ŠKODA AUTO Martin Ježek ale uvedl, že služba nikdy nebyla zisková. Zároveň uvedl, že skútrů se v Praze pohybovalo kolem 400 a do služby se zaregistrovalo asi 70 tisíc uživatelů. Kolik z nich je aktivních, ale komentovat nechtěl (Srpková 23.5.2023). Za 4 roky fungování služby bylo ujeté přes 4,2 milionů km (BeRider 19.5.2023). Navíc Ježek doplnil, že BeRider byl hlavně „zdrojem praktických zkušeností při zpracování velkých objemů dat, fungování systémů e-commerce či optimalizace provozu s využitím umělé inteligence“ (Holzman 19.5.2023). BeRider ve svém oznámení také uvedl, že skútry budou prodány právníckým osobám ve větších množstvích (BeRider 19.5.2023).

Jak bylo zmíněno již výše, část skútrů BeRider nakonec odkoupila nově vzniklá společnost Antees, která cílí zejména na kurýry (Blažková 10.7.2023). Vzhledem k tomu, že Antees oznámil provoz 200 skútrů, je pravděpodobné, že jde právě o polovinu flotily, kterou od roku 2022 BeRider po reportovaných problémech s dodáním náhradních dílů provozoval.

3.4 Strategická analýza společnosti BeRider během pandemie COVID-19

Jak již bylo řečeno, zvolená metoda pro naplnění cílů a zodpovězení výzkumných otázek je strategická analýza. Jako první je provedena analýza vlivu okolí, k analýze makrookolí je využita analýza PEST, k analýze vlivu mikrookolí Porterův model pěti sil. Poté je analyzováno vnitřní prostředí identifikováním zdrojů a schopností a následné VRIO analýzy. Následně jsou data konsolidována s

využitím SWOT analýzy. V rámci dosažení holistického zhodnocení je v závěru provedena také komunikační analýza za použití komunikačního mixu.

3.4.1 Analýza vlivu okolí společnosti BeRider během pandemie COVID-19

Analýza vlivu okolí společnosti BeRider je rozdělena na analýzu makrookolí a mikrookolí.

Analýza vlivu makrookolí

Pro analýzu vlivu makrookolí je využita analýza PEST, která je blíže popsána v kapitole 2.1.1.

Mezi politické faktory, které ovlivňovaly BeRider patří zejména vládní opatření, která byla po propuknutí COVID-19 zavedena. Mezi ty nejdůležitější, které měly dopad na službu BeRider, byly bezesporu vyhlášení nouzového stavu, zákaz pořádání akcí, zákaz vstupu na území České republiky, zákaz školní docházky, zákaz maloobchodního prodeje a služeb a zákaz volného pohybu (Vláda České republiky 30.12.2020). Většina volnočasových aktivit tak byla pozastavena, práce a studium se vykonávalo z domova a lidé byli vyzýváni k dodržování tzv. social distancingu, tedy společenského odstupu.

Pro BeRider z těchto opatření vyplývalo několik hrozeb, ale také příležitostí. Zákazy totiž snížily obecnou potřebu pro to, aby se lidé přesouvali a využívali jakékoliv dopravní prostředky. Zákaz vstupu do České republiky pak zcela znemožnil využívání služby turisty. Vzhledem k rozšířenosti podobných sdílených služeb v zahraničí je totiž pravděpodobné, že právě turisté jsou na takové služby zvyklí a využili by je i v Praze. Na druhou stranu ale BeRider mohl využít situace, ve které se lidé snažili vyhýbat velikým davům lidí, které jsou

typické ve veřejné dopravě. I přes zákazy se totiž část lidí musela stále dopravovat z místa A na místo B, ať už šlo o zdravotníky, kteří potřebovali jet do práce nebo lidi, kteří potřebovali zajet na nákup, k doktorovi, případně do lékárny. Veřejná doprava ale představovala vysoké riziko nákazy a sdílené elektroskútry, případně další sdílené prostředky, mohly být vhodnou alternativou.

Pandemie COVID-19 ochromila také ekonomickou situaci. Odborníci ze společnosti Deloitte se již na počátku pandemie snažili predikovat dopady na ekonomiku a výsledky nebyly příliš pozitivní, naopak se obávali, že dopady budou horší než u finanční krize v roce 2008 se snížením HDP o 2,1 až 3,5 % (Marek et al. 2020). ČNB na počátku pandemie ve svých prognózách dokonce mluvila o bezprecedentních ztrátách, které způsobilo vypnutí některých částí ekonomiky (Tomáš, Aleš 8.4.2020). Pro BeRider největší hrozbu přinášela snížená poptávka po službě sdílených elektroskútrů. Odborníci z Deloitte také podotkli, že zvýšená nejistota, která v tomto období panuje přispívá k menšímu utrácení za zbytečné zboží či investice (Marek et al. 2020). Vzhledem k tomu, že jízda na elektroskútrech mohla být samotná považována za volnočasovou aktivitu, mohli bychom ji částečně považovat za zbytečnou. Další hrozbu pro BeRider představovala její mateřská společnost ŠKODA AUTO DigiLab, potažmo ŠKODA AUTO, u kterých mohly být ekonomické dopady ještě mnohem znatelnější a mohlo tak být ohroženo financování projektu. Ekonomický propad byl zpětně potvrzen skrze sledování mnoha údajů, vyvrcholení propadu bylo stanoveno na duben 2020. Třetí čtvrtletí roku 2020 s sebou ale přineslo nejrychlejší mezikvartální růst v historii a zmírnění propadu HDP (Tomáš, Aleš 2.7.2021).

Sociální faktory jsou v tomto případě velmi navázané na politické faktory. Lidé byli vzhledem k zavedeným opatřením nuceni změnit vzorce svého chování, a to hlavně v oblasti mobility. Ta se celosvětově dramaticky snížila (Li et al. 2021), k dramatickému poklesu došlo i v oblasti mikromobility (Heineke et al. 2020). Jak již bylo řečeno, lidé pracovali a studovali z domova a omezili svůj pohyb jen na nejnütnější úroveň.

Na druhou stranu mohla pandemie COVID-19 pomoci ve vnímání nejen služby BeRider, ale i ostatních sdílených služeb. Sdílená mikromobilita byla v Praze stále spíše v začátcích, jak se ale lidé informovali o alternativních prostředcích dopravy, mohli se seznámit právě s jednou z těchto služeb.

Během pandemie COVID-19 se také zvýšil důraz na opatření pro bezpečnost a

ochranu zdraví. Ač pro BeRider z přijatých opatření nevyplývala nutnost speciálně skútry ošetřovat, pro uživatele (i ty potenciální) mohlo jít o důležitý aspekt při volbě dopravního prostředku.

Technologické prostředí prochází neustálým vývojem, což nezměnila ani pandemie COVID-19. Naopak byl kladen důraz na co největší využití nových technologií, například bezhotovostní platby, využívání QR kódů pro dokumentaci o očkování nebo vyřizování úředních záležitostí online.

BeRider byl sám o sobě postaven na komplexních technologiích, které umožnily jeho fungování. Aby si udržel svou konkurenční výhodu, bylo třeba tyto technologie dál vyvíjet a zlepšovat zákaznickou zkušenost, a to zejména v rámci uživatelské aplikace. Důležitou součástí je také sledování dat, které může pomoci optimalizovat procesy při nastalé změně chování nejen stávajících, ale také potenciálních uživatelů.

Analýza vlivu mikrookolí

K analýze vlivu mikrookolí je využit Porterův model pěti sil, který je blíže popsán v kapitole 2.1.1.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Konkurenty BeRideru můžeme rozdělit na přímé a nepřímé. Přímou konkurencí jsou společnosti poskytující službu sdílených skútrů, nepřímou konkurenci pak představují nejen poskytovatelé ostatních sdílených mikromobilitních služeb, ale také služby sdílených automobilů.

BeRider se se svou službou sdílených elektroskútrů v Praze přidal ke společnosti Re.volt. Ta ale provozovala jen nižší desítky těchto vozidel, a tak pro BeRider nepředstavovala velkou konkurenci, viz kapitola 3.2.7. V roce 2020 pak v Praze zahájila provoz také společnost blinkee.city, viz kapitola 3.2.8. Jakožto společnost, která funguje v několika zemích, s sebou přinesla značnou konkurenční hrozbu. Služba blinkee.city navíc fungovala téměř totožně jako služba BeRider, a to jak v procesu registrace, procesu jízdy či v cenové strategii. I tak ale BeRider převyšoval počtem skútrů v provozu více než dvounásobně a nabídl tak svým uživatelům větší a frekventovanější síť svých prostředků. Po spuštění blinkee.city se také ukázalo, že technické řešení skútrů není tak kvalitní jako právě u BeRideru, který nad blinkee.city „vítězil“ v rychlosti i dojezdu svých skútrů.

V době působení BeRideru v Praze fungovaly také služby sdílených kol, elektrokol a elektrokoloběžek, viz kapitola 3.2. BeRider poskytuje službu, která má nepopíratelné přednosti, oproti kolům nemusí uživatel vynakládat fyzické úsilí, což se může hodit například při cestě na pracovní schůzku nebo na kulturní akci, zároveň je doprava na skútru rychlejší než kola i koloběžky a může tak sloužit k přesunu i na vzdálenější místa, případně na místa v kopcích, na která se nedá snadno dopravit jinými prostředky. Nelze ale popřít, že i ostatní služby mají své výhody. Ovládání kol a koloběžek zná majorita lidí, což odstraňuje prvotní zábranu ve využití služby. Kola mohou uživatelé využívat k fyzické aktivitě a zdravému životnímu stylu. Náklady na pořízení těchto prostředků nejsou tak vysoké jako u skútrů, díky čemuž dochází při výrobě těchto prostředků k menší emisní zátěži, společnosti tak ale mohou také stanovit nižší cenu (viz Tabulka č. 2), která může být pro uživatele rozhodujícím faktorem.

Mimo kol a koloběžek ale na pražském trhu figurovaly také společnosti zabývající se sdílením automobilů, konkrétně šlo o Car4Way, Anytime, AJO, Autonapůl, GreenGo, Re.volt (dTest, 19.6.2020) a studentský carsharing Uniqway (Ondřej Holzman 23.2.2023). Hlavní výhodou sdílených automobilů je nezávislost na počasí, zároveň jde o tradiční dopravní prostředek, který lidí znají, umí používat a je mu přizpůsobena infrastruktura ve městě. Na druhou stranu je carsharing dražší než ostatní sdílené prostředky (viz Tabulka č.2) a neřeší problematiku zácp a nedostatečného prostoru pro parkování.

Tabulka č.2: Srovnání cen vybraných* služeb sdílené mobility

Služba	Cena
BeRider	4-7 Kč/minuta
Antees	6 Kč /minuta
Rekola	35 Kč/30 minut
Nextbike	30 Kč/30 minut
Lime	4,5 Kč/minuta + 25 Kč nástupní sazba
Bolt	6 Kč/minuta
Car4Way	7-16 Kč/minuta
Anytime	5,59-9,19 Kč/minuta

Zdroj: Vlastní zpracování na základě BeRider Blog 22.7.2022, Facebook BeRider 1.7.2022; Antees ceník, nedatováno²⁹; Rekola ceník, nedatováno³⁰; Nextbike Kompletní ceník, nedatováno³¹; Aplikace Lime, cit. 5.12.2023; Bolt Aplikace, cit. 5.12.2023; Car4Way Ceník, nedatováno³²; Anytime Ceny, nedatováno³³

²⁹ Dostupné z: <https://www.antees.cz/cenik>. Otevřeno dne: 5.12.2023.

³⁰ Dostupné z: <https://www.rekola.cz/cenik>. Otevřeno dne: 5.12.2023.

³¹ Dostupné z: <https://www.nextbikeczech.com/kompletni-cenik/>. Otevřeno: 5.12.2023.

³² Dostupné z: <https://www.car4way.cz/carsharing/cenik>. Otevřeno dne: 5.12.2023.

³³ Dostupné z: <https://anytimecar.cz/cz/rates.html>. Otevřeno dne: 5.12.2023.

Potenciální konkurenti

Na evropském trhu působí mnoho společností, které provozují téměř totožnou službu sdílených elektrických skútrů jako BeRider. Tyto společnosti často operují v mnoha městech a zemích, ve kterých sbírají zkušenosti a zároveň optimalizují svou službu tak, aby co nejvíce zvýšili ziskovost. Za normálních okolností by tedy hrozba vstupu nového poskytovatele na pražský trh byla poměrně vysoká, hlavní města jsou přeci jen jasnou volbou vzhledem k hustotě obyvatel a množství turistů. Během pandemie COVID-19 se hrozba nových účastníků v odvětví mohla ale spíše snížit v důsledku zvýšené nejistoty a rizika. Potenciální noví konkurenti by mimo jiné čelili výzvám souvisejícím s pořizováním vozového parku a potřebou značných kapitálových investic.

I pokud by se jiné společnosti rozhodly v Praze spustit obdobnou službu, měl BeRider i přes relativně krátké fungování výhodu reputace kvalitní služby. Tu si zajistil jednak provozem skútrů vyrobených v Evropě (oproti skútrům z Číny, které provozují některé jiné služby), ale kterou mu de facto propůjčila mateřská společnost ŠKODA AUTO, která má v České republice dlouhou tradici. Díky tomu mohl BeRider počítat s jistou loajalitou svých zákazníků.

Smluvní síla kupujících

Vyjednávací síla uživatelů BeRider mohla během pandemie COVID-19 vzrůst. Lidé byli totiž ve volbě dopravního prostředku selektivnější a celková nižší potřeba přepravy znamenala snížení poptávky po službě BeRider, což mohlo uživatelům poskytnout větší páku z hlediska tvorby cen a kvality služeb. Uživatelé měli zároveň možnost pro volbu jiného prostředku. I když veřejná doprava představovala vysoké riziko nákazy, stále bylo možné využít soukromé vozidlo nebo jinou ze sdílených služeb, což opět zvyšuje jejich sílu.

Ze své podstaty má ale BeRider spíše mnoho nezávislých zákazníků, kteří se od sebe z hlediska vyjednávací moci neliší, a proto například navyšování cen může být v takovém případě snazší.

Smluvní síla dodavatelů

Aby služba BeRider fungovala, je závislá na několika dodavatelích, nejdůležitějším z nich je dodavatel skútrů. Jak bylo uvedeno v představení společnosti, BeRider provozuje jediný model skútrů od španělské společnosti Torrot, na které je tedy víceméně závislý. To nutně staví dodavatele do silnější pozice, protože představuje jediný zdroj nejen pro aktuálně

využívané skútry, ale hlavně pro jejich náhradní díly. I kdyby se totiž společnost BeRider rozhodla nakoupit nové typy skútrů od jiné společnosti, je pravděpodobné, že by stále provozovala současnou flotilu, ke které jsou třeba náhradní díly právě od Torrotu.

Autorce se nepodařilo dohledat zmínky o tom, že by společnost Torrot poskytovala své skútry pro sdílení jiné společnosti. Pokud by byl BeRider hlavním odběratelem, pozice dodavatele a BeRideru by byly spíše vyrovnané.

Hrozba substitučních výrobků

Za blízké substituty mohou být ke službě BeRider považovány ostatní sdílené služby, případně také soukromá vozidla. Lze ale argumentovat, že sdílené elektroskútry jsou natolik odlišné, že je hrozba substitučních výrobků poměrně nízká. Ač hlavní účel zůstává u všech sdílených služeb či soukromých vozidel stejný, tedy potřeba se přesunout z místa na místo, BeRider nabízí unikátní možnost, jak přesun provést. Oproti kolům a koloběžkám může být totiž výrazně rychlejší, oproti autům může být rychlejší v kolonách, zároveň ale produkuje méně emisí a nabízí snazší zaparkování, což může být v prostředí hlavního města velkou výhodou.

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti BeRider během pandemie COVID-19

Analýza vnitřního prostředí společnosti BeRider je provedena prostřednictvím identifikace zdrojů a schopností a následné VRIO analýzy. Zdrojem pro identifikaci zdrojů a schopností jsou pouze veřejně dostupná data, což představuje hlavní limitaci této části analýzy. Bývalí zástupci společnosti BeRider bohužel nejsou ochotni bližší data sdělovat. Seznam zdrojů a zejména schopností tak nebude vyčerpávající, autorka se ale pokusí odhalit alespoň klíčové z nich.

Finanční zdroje

Nejvíce dostupných dat máme pro identifikaci finančních zdrojů, a proto začneme u nich. Ze zákona totiž musí společnosti vykazovat účetní závěrky, které jsou pak veřejně dostupné. Data společnosti BeRider nejsou jednoduše dohledatelná. Projekt byl totiž původně registrován v roce 2019 pod společností BeRider s.r.o. s jediným společníkem Outboxers

s.r.o. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 21.5.2019). Ta měla dle svých slov na základě dohody se ŠKODA AUTO DigiLab na starosti pilotní projekt a stabilizaci projektu (Outboxers, nedatováno³⁴). V dubnu 2022 pak byla společnost BeRider s.r.o. přejmenována na společnost Outboxers uni s.r.o. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 20.4.2022) a v současné chvíli je evidovaná v likvidaci (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, nedatováno³⁵). V listopadu 2021 pak vznikla společnost BeRider Services s.r.o. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 24.11.2021), zřejmě vzhledem k předání projektu ze strany Outboxers pod ŠKODA AUTO DigiLab. Data z účetních závěrek z let 2019-2022 jsou znázorněna níže, viz Tabulka č.3.

Tabulka č.3: Finanční výsledky společnosti BeRider v letech 2019-2022 (v milionech Kč)

	2019	2020	2021	2022
Aktiva	1,6	3,5	6,8	16,3
Pasiva	1,6	3,5	6,8	16,3
Cizí zdroje	1,5	2,9	5,5	3,4
Vlastní kapitál	0,1	0,6	1,3	11,3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejný rejstřík a Sbírka listin 31.12.2019; 31.12.2020; 14.5.2022; 7.5.2023

V roce 2019 společnost BeRider disponovala dle účetní závěrky aktivy ve výši cca 1,6 milionu Kč a pasivy ve stejné výši, přičemž asi 1,5 milionu Kč tvořily cizí zdroje, zbytek potom připadal na vlastní kapitál (Veřejný rejstřík a sbírka listin 31.12.2019). Rok 2020 ukončila společnost BeRider s aktivy ve výši zhruba 3,5 milionu Kč, s pasivy ve stejné výši, přičemž cizí zdroje tvořily zhruba 2,9 milionu Kč a vlastní kapitál kolem 600 tisíc (Veřejný rejstřík a sbírka listin 31.12.2020). Za rok 2021 společnost BeRider evidovala aktiva ve výši asi 6,8 milionu Kč, stejnou částku v pasivech, kde cizí kapitál představovalo asi 5,5 milionu Kč a vlastní kapitál zbylých zhruba 1,3 milionu Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 14.5.2022).

Za rok 2022 je poprvé zveřejněno více údajů. Aktiva a pasiva se dostaly do výše zhruba 16,3 milionu Kč. Aktiva tvořila stálá aktiva ve výši cca 6,1 milionů Kč (nehmotný

³⁴ Dostupné z: <https://www.outboxers.com/reference/skoda-auto-digilab-berider>. Otevřeno dne: 14.11.2023.

³⁵ Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1047639>. Otevřeno dne: 14.11.2023.

majetek 4,8 milionů Kč a hmotný majetek 1,2 milionů Kč), oběžná aktiva ve výši cca 10,1 milionů Kč (zásoby 0,7 milionu Kč, pohledávky 4,5 milionů Kč, peněžní prostředky 4,9 milionů Kč) a náklady příštích období ve výši 106 tisíc Kč. Pasiva tvořila vlastní kapitál ve výši 11,3 milionů Kč (10,6 milionů z toho je v kapitálových fondech), cizí zdroje ve výši 3,4 milionů Kč a výdaje a výnosy příštích období ve výši 1,6 milionů Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 7.5.2023).

Poprvé BeRider za rok 2022 zveřejnil také výkaz zisku a ztráty. Čistý obrat za účetní období byl asi 43,8 milionů Kč, celkově se ale BeRider ocitl ve ztrátě 366 tisíc Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 7.5.2023).

Z dostupných dat můžeme určit dva základní údaje, které vypovídají o finanční stabilitě společnosti, a to zadluženost a běžnou likviditu za použití vzorců níže (1;2).

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{zdroje}}{\text{celková pasiva}}$$

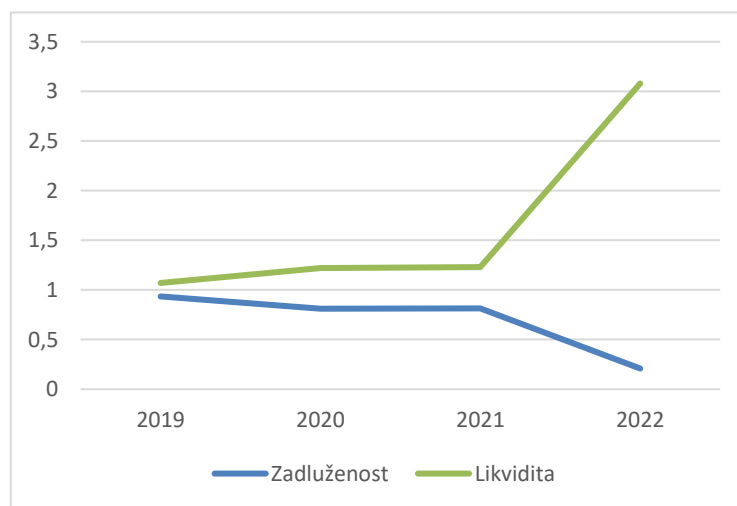
[1]

$$\text{likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

[2]

Jejich vývoj během let je patrný na grafu níže (viz Graf č. 13).

Graf č. 13: Zadluženost a likvidita společnosti BeRider v letech 2019-20



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejný rejstřík a Sbírka listin 31.12.2019; 31.12.2020; 14.5.2022; 7.5.2023

Jistá zadluženost společnosti je standardní, může mimo jiné zahrnovat nesplacené dluhy, ale

také zatím neproplacené faktury od dodavatelů. Nicméně vidíme, že společnost BeRider se od svého založení v roce 2019 do roku 2021 pohybovala okolo horní hranice zadluženosti, konkrétně v rozmezí **93-81%** zadluženosti, ta pak ale v roce 2022 prudce klesla na jen asi **20 %**. Podobně je na tom i běžná likvidita, ta se v letech 2019 až 2021 pohybovala na spodní hraně. Ač se nedostala pod hodnotu 1, bylo to v rozmezí **1,07-1,23**, což může naznačovat potenciální problémy s likviditou. I v tomto případě se ale likvidita výrazně zvýšila v roce 2022 na hodnotu **3,08**. Vysvětlení tohoto skokového zlepšení finanční situace lze nalézt v příloze účetní závěrky z roku 2022. Během roku 2022 totiž dle přílohy došlo k vkladu společníků mimo základní kapitál, a to ve výši 10,6 milionů Kč. Je tedy pravděpodobné, že se BeRider již od začátku pohyboval ve finančních nesnázích, které se vedení společnosti snažilo vyřešit dodatečnou finanční injekcí.

Hmotné zdroje

K identifikaci hmotných zdrojů slouží příloha k účetní závěrce z roku 2022, která je dostupná online. Původním autorčiným předpokladem bylo, že hlavním hmotným majetkem budou elektrické skútry, které společnost BeRider provozovala. Skútry jsou dle zmíněného dokumentu provozovány na základě leasingu a v hmotných majetcích tak nefigurují. Mezi největší položky se naopak řadí tři elektroautomobily, kontejner na nabíjení baterií a blíže nespecifikované jednotky Brave v celkové hodnotě cca 1,3 milionu Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 7.5.2023). Z podstaty fungování společnosti by měla společnost vlastnit při nejmenším náhradní díly na skútry, a vzhledem ke spuštění e-shopu v roce 2020, který nabízel vybavení na skútr, také toto vybavení. O vlastnictví budov či pozemků nebyly nalezeny žádné záznamy.

Lidské zdroje

Výše zmíněný dokument (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 7.5.2023) také uvádí, že společnost BeRider nemá žádné zaměstnance, a to kvůli „startupové“ povaze společnosti. Mzdové náklady se ale dle závěrky pohybují nad 3 miliony Kč a společnost Outboxers uvádí, že bylo v projektu zapojených alespoň 60 lidí (Outboxers, nedatováno³⁶). Je tedy pravděpodobné, že tito lidé ve firmě působili jako dodavatelé (tedy OSVČ).

³⁶ Dostupné z: <https://www.outboxers.com/reference/skoda-auto-digilab-berider>. Otevřeno dne: 14.11.2023.

Nehmotné zdroje

I u identifikace nehmotných zdrojů můžeme částečně vycházet z přílohy k účetní závěrce. Do dlouhodobého nehmotného majetku totiž v tomto dokumentu řadí software a ocenitelná práva. Zatímco software má hodnotu kolem 1,95 milionu Kč, ocenitelná práva přes 3 miliony Kč (Veřejný rejstřík a Sběrka listin 7.5.2023). To znamená, že BeRider disponoval svým vlastním softwarem, na kterém služba fungovala. Ocenitelná práva pak představují zejména duševní vlastnictví.

Jedním ze zdrojů BeRideru byla bezesporu jeho značka, kterou lze zařadit do nehmotných zdrojů, jelikož je chráněna ochrannou známkou (TMview, nedatováno³⁷). Už samotný název je jednoduchý a výstižný, v doslovném překladu by znamenal „Buď jezdcem“ a informuje tak potenciální uživatele o základním účelu služby. BeRider ve svém názvu v některých případech využíval také dovětek „by ŠKODA AUTO DigiLab“, což mu zejména u nových uživatelů propůjčovalo jistou záruku kvality, důvěryhodnost a rozpoznatelnost značky. BeRider dále využíval 3 základní barvy – bílou, černou a jasně zelenou (viz Obrázek č. 14), právě jasně zelená se pro BeRider stala typickou a skútry byly díky ní jednoduše zapamatovatelné a na ulici snadno rozpoznatelné (viz Obrázek č. 15). K snadnému rozpoznání a zapamatování sloužila také ikona skútru, která byla v některých případech součástí loga (viz Obrázek č. 14). Společnost službu na svých sociálních sítích frekventovaně promovala jako lifestyleovou záležitost, která přináší radost, ale zároveň zlehčuje každodenní život díky moderním technologiím. BeRider neměl sloužit pouze jako prostředek pro dopravu, ale také pro zábavu. Mířil tak zejména na lidi v produktivním věku, kteří rádi zkouší nové technologie či služby.

Obrázek č. 14: Logo a základní barvy společnosti BeRider



Zdroj: BeRider, nedatováno³⁸

³⁷ Dostupné z: <https://www.tmdn.org/tmview/#/tmview/detail/CZ500000000555840>. Otevřeno dne: 1.12.2023.

³⁸ Dostupné z: <https://drive.google.com/drive/folders/1LeFWloM285W3gmnwW5dBTy9KQgoWJudI>. Otevřeno dne: 15.11.2023

Obrázek č. 15: Příklad fotokampaně společnosti BeRider



Zdroj: BeRider, nedatováno³⁹

Mezi nehmotné zdroje můžeme zařadit také know-how společnosti, které si během svého fungování vytvořila. Může jít nejen o znalosti v rámci samotného provozu skútrů, logistiku, optimalizaci zón a funkce uživatelské aplikace, ale také například právě o znalost, jak službu promovat nebo jak co nejefektivněji získat nové zákazníky.

Jak už bylo zmíněno, BeRider si během celkem krátké doby vybudoval také značnou pověst, a to hlavně díky svým mateřským společnostem ŠKODA AUTO DigiLab, potažmo ŠKODA AUTO, která má v České republice dlouhou tradici.

Schopnosti

Bohužel není bez bližšího vhledu dovnitř společnosti možné identifikovat všechny schopnosti společnosti, mezi které se mohou řadit například vůdčí schopnosti nadřízených, rozhodovací procesy a podobně. Pokusíme se ale popsat alespoň ty schopnosti, které je možné pozorovat i z vnějšku společnosti.

BeRider například provozoval komplexní službu zákaznické péče, se kterou bylo možné komunikovat skrze telefon, e-mail, Facebook, Apple business chat či přes kontaktní formuláře na webu společnosti (BeRider, nedatováno⁴⁰). Pracovní dobu již v červnu 2021 rozšířil na 9:00 – 22:00 ve všedních dnech a 9:00 – 21:00 o víkendech (Facebook BeRider 1.6.2021).

³⁹ Dostupné z: <https://drive.google.com/drive/folders/1LeFWloM285W3gmnwW5dBTy9KQgoWJudI>. Otevřeno dne: 15.11.2023.

⁴⁰ Dostupné z: <https://www.be-rider.com/>. Otevřeno dne: 15.11.2023.

BeRider plně využíval potenciál sociálních sítí a na svých účtech sdílel několik příspěvků měsíčně se snahou informovat, bavit, angažovat a samozřejmě pobízet k využívání služby uživatele i potenciální uživatele. Využíval k tomu téměř všechny dostupné formáty od příspěvků, fotek či videí (BeRider, nedatováno⁴¹; BeRider, nedatováno⁴²).

VRIO analýza

Na základě výše zmíněných zdrojů a schopností byla provedena VRIO analýza pro identifikaci specifických předností společnosti BeRider, viz Graf č. 14.

Graf č. 14: VRIO analýza společnosti BeRider

Zdroj	Hodnotný	Vzácný	Těžce napodobitelný	Přizpůsobené organizaci firmy	Konkurenční důsledky
Název	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Značka	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Pověst	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Skútry	✓	✓	x	✓	Dočasná konkurenční výhoda
Uživatelská aplikace	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Loajalita zákazníků	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Software	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Lokalita	✓	x	x	✓	Konkurenční shoda
Know-how pro provoz služby	✓	✓	✓	✓	Udržitelná konkurenční výhoda
Lidské zdroje	✓	x	x	✓	Konkurenční shoda
Marketing	✓	✓	x	✓	Dočasná konkurenční výhoda
Zákaznická péče	✓	x	x	✓	Konkurenční shoda

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím VRIO analýzy bylo identifikováno několik udržitelných konkurenčních výhod – název společnosti, její značka, pověst, uživatelská aplikace a software, loajalita zákazníků a know-how pro celkový kvalitní provoz služby.

⁴¹ Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom>. Otevřeno dne: 15.11.2023.

⁴² Dostupné z: <https://www.instagram.com/beridercom/>. Otevřeno dne: 15.11.2023.

3.4.3 SWOT analýza

V předchozích odstavcích bylo analyzováno jak vnější, tak vnitřní prostředí společnosti BeRider. Tato data spolu s daty o společnosti BeRider a o segmentu sdílené mikromobility (viz kapitola 1.4) slouží jako vstupy pro analýzu SWOT pro identifikaci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, která následuje.

Silné stránky: <u>Obecné:</u> <ul style="list-style-type: none">• Důvěryhodnost spojená se ŠKODA AUTO• Finanční podpora od ŠKODA AUTO DigiLab/ŠKODA AUTO• Možnost sdílení expertízy s ostatními projekty ŠKODA AUTO DigiLab• Rychlá doprava po městě• Flexibilita oproti soukromým vozidlům – snazší parkování, kombinace s ostatními prostředky• Flexibilita oproti veřejné dopravě – zajištění first/last mile dopravy• Elektrický pohon → méně emisí, udržitelnější• Možnost využití pro 2 osoby• Topografie Prahy – větší pravděpodobnost užívání motorových prostředků• Značka BeRider• Distinktivnost• Evropská výroba skútrů• Nejrychlejší skútry na pražském trhu• Komplexní zákaznická podpora• Uživatelská aplikace• Silná marketingová strategie• Omezená přímá konkurence <u>Spojené s COVID-19:</u> <ul style="list-style-type: none">• Podpora social distancingu• Bez uzavřených prostor• Samoobslužné vypůjčení	Slabé stránky: <u>Obecné:</u> <ul style="list-style-type: none">• Závislost na externím financování• Nedostatečná flotila skútrů (nízká hustota)• Vysoké sezónní výkyvy• Závislost na počasí• Malé zabezpečení proti vandalismu• Nízká uživatelská zkušenost s jízdou na skútru• Vnímaná nebezpečnost skútrů• Infrastruktura nepodporující sdílené prostředky• Lidé zatím nejsou zvyklí sdílet oproti vlastnění• Nákladná údržba (měnění baterií, servis)• Topografie Prahy – náročnost na skútry, rychlejší vybíjení skútrů• Limitovaná cílová skupina
---	--

<p>Příležitosti:</p> <p><u>Obecné:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Výroba vlastních elektroskútrů (ŠKODA AUTO) → snížení závislosti na dodavateli • Diverzifikace provozovaných skútrů → snížení závislosti na dodavateli • Navýšení počtu investorů • Rozšíření flotily skútrů • Rozšíření BeRider zóny • Expanze do dalších měst a zemí • Rozšíření produktového portfolia • Zavedení dlouhodobých výpůjček • Sezónní nabídky • Oslovení nového uživatelského segmentu • Prodloužení zákaznické podpory • Zapojení do systému veřejné dopravy • Provoz kvalitnějších skútrů – větší kapacita baterie, odolnější konstrukce • Nabídka konzultačních služeb • Prodej licence k užívání softwaru <p><u>Spojené s COVID-19:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternativa k MHD • Přilákání nových zákazníků • Rozšíření povědomí o službě 	<p>Hrozby:</p> <p><u>Obecné:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozastavení financování od ŠKODA AUTO DigiLab/ŠKODA AUTO • Rozšíření konkurence • Zhoršení vztahů s městem – špatné parkování, časté stížnosti veřejnosti • Regulace služby městem/zákonem • Zvýšení četnosti vandalismu • Zvýšení nehodovosti → zhoršení vnímání služby • Celkové zhoršení nálady ve společnosti ve spojitosti se sdílenými prostředky <p><u>Spojené s COVID-19:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Snížení zisků kvůli úbytku turistů • Snížení využívání služby kvůli nižší mobilitě lidí • Obavy z přenosu nákazy skrze styčné plochy skútru • Pozastavení dodávek náhradních dílů/nových skútrů kvůli nepříznivé situaci dodavatele
---	--

Silné stránky

Důležité silné stránky BeRideru se odvíjely od jeho mateřských společností. ŠKODA AUTO DigiLab, potažmo ŠKODA AUTO, které mají v České republice dlouhou tradici. To totiž BeRideru zajistilo větší důvěryhodnost a zároveň financování služby. Zároveň mohli vedoucí pracovníci BeRideru sdílet expertízu s vedoucími ostatních mobilityních projektů v rámci ŠKODA AUTO DigiLab.

Obecné silné stránky sdílení elektroskútrů jsou pak rychlá doprava po městě, mnohdy umožňující vyhnout se kolonám, snadnější parkování a flexibilitu. BeRider bylo možné lépe kombinovat s jinými prostředky, protože ho mohl uživatel zanechat na libovolném místě bez nutnosti jeho opětovného vyzvednutí, což představovalo výhodu oproti osobním prostředkům. Zároveň, pokud uživatel bydlí/pracuje v BeRider zóně, mohl skútr využít i na

tzv. first/last mile cestu, což nabízelo výhodu oproti veřejné dopravě. BeRider navíc provozoval skútry s elektrickým pohonem, díky kterému vznikalo méně emisí a mohl tak být propagován jako udržitelnější alternativa pro dopravu. Oproti kolům nebo koloběžkám pak bylo možné BeRider skútr využít až pro 2 osoby, navíc se lépe hodil do kopcovitého a nerovného pražského terénu.

Specifické silné stránky BeRideru byly jeho značka a také distinktivnost díky zvolení výrazné zelené barvy, díky které byly skútry na ulici snadno rozpoznatelné. BeRider měl také velmi silnou marketingovou strategii, na svých kanálech byl aktivní, komunikoval nejen důležité informace ohledně fungování služby, ale sdílel také tipy a triky, interagoval se svými uživateli a pobízel potenciální uživatele k využití služby. Oproti jiným poskytovatelům BeRider provozoval skútry vyrobené v Evropě, které mohly být uživateli vnímané jako kvalitnější. Tyto skútry byly zároveň nejrychlejšími v rámci omezené konkurence na pražském trhu. BeRider navíc poskytoval komplexní uživatelskou podporu, uživatelům nabídl kvalitní aplikaci, založenou na systému, který si BeRider sám vytvořil.

Ve spojitosti s pandemií COVID-19 můžeme jako silnou stránku vyzdvihnout také podporování social distancingu, absenci uzavřených prostor a fungování služby na bázi samoobslužného vypůjčení, při kterém uživatel nepřijde do kontaktu s jinými lidmi.

Slabé stránky

Hlavní slabinou společnosti BeRider byla závislost na externím financování. Služby sdílené mikromobility jsou zpravidla výdělečné až při rozsáhlém provozu v několika městech a státech, což se BeRideru nepodařilo. Vzhledem k tomu, že příjem z jízd a dalších doplňkových služeb nepokryl náklady vynaložené na provoz služby, byl BeRider zcela závislý na svých mateřských společnostech, které tím do jisté míry určovaly i jeho směřování, možná i právě strategii během pandemie COVID-19. Obecně pak jsou služby sdílené mikromobility velmi závislé na počasí a ročním období. Vzhledem k podmínkám v České republice dochází k velikým sezónním výkyvům a vzhledem k povaze služby počet jízd ovlivnilo také počasí. Další překážkou byla také nízká uživatelská zkušenost s jízdou nejen na elektroskútrech, ale na skútrech obecně. Lidé se mohou jízdy v pražském provozu obávat, což tvoří výraznou vstupní bariéru pro užití služby. Ke strachu přispívá také vnímaná nebezpečnost jízdy na skútrech. Zároveň pražská infrastruktura není nijak přizpůsobená skútrům, které jsou tak nuceny sdílet prostor s automobily. Řidiči automobilů ale nemusí být vždy na sdílení vozovky s řidiči skútrů zvyklí, což může vytvářet nebezpečné situace. Stejně

jako u ostatních sdílených prostředků je také slabinou nízké zabezpečení proti vandalismu. BeRider elektroskútry byly relativně lehké a bylo možné je tak jednoduše přemísťovat, zároveň nedisponovaly viditelnými ochrannými zabezpečeními, které by bránily v zcizení některých komponent skútrů.

Ani samotný koncept sdílené ekonomiky není v českém prostředí tak zažitý a lidé nejsou zvyklí upřednostnit sdílení oproti vlastnění. I z toho pak může vycházet kritika občanů, kteří nesouhlasí s provozem takových prostředků a poukazují nejčastěji na špatné parkování, které omezuje městský prostor. Další problém může představovat topografie Prahy. Ač BeRider mohl být vhodnějším prostředkem pro překonání pražských kopců a kočičích hlav, takový terén je na elektroskútry mnohem náročnější a může docházet k jejich rychlejšímu opotřebení, rychlejšímu vybití baterií a případně to může přispět k nutnosti skútr dříve servisovat, čímž vznikají další nejen finanční, ale také emisní náklady. Limitací byla také specifická cílová skupina této služby, která představuje zejména vzdělané lidi v produktivním věku v oblasti Prahy.

Příležitosti

Vzhledem k tomu, že byl BeRider stále v počátcích svého fungování, existovalo mnoho příležitostí, jak tuto službu dále posunout. Jednou z možností byla výroba vlastních elektroskútrů v rámci mateřské společnosti ŠKODA AUTO, která by odstranila závislost na externím dodavateli. Pokud by toto řešení nebylo možné, nabízí se za stejným účelem diverzifikace provozovaných skútrů a rozšíření dodavatelů skútrů a jejich náhradních dílů, které by BeRider postavilo do silnější vyjednávací pozice. Vylepšení finanční situace by také mohli vyřešit externí investoři, kteří mohli BeRideru poskytnout dostatečné financování pro rozšíření služby. Pro takové rozšíření je důležité nejprve navýšit flotilu skútrů, následně by bylo možné nejprve rozšířit BeRider zónu v rámci Prahy, případně expandovat do dalších měst a zemí.

Další příležitost, která by mohla snížit vliv slabých stránek, je nabídka doplňkových služeb. V reakci na sezónní výkyvy a závislost na počasí to mohly být dlouhodobější výpůjčky, například denní, týdenní nebo měsíční. Stejně tak mohly být vytvořeny sezónní výhodnější nabídky, které by uživatele přiměly k užívání služby i v nepříznivých měsících. Další možností mohlo být zajištění dodatečného příjmu nezávislého na počasí, například prostřednictvím reklam. Značný rozdíl by pak mohla přinést diverzifikace v rámci provozovaných prostředků. Pokud by BeRider mimo elektroskútrů provozoval i další

prostředky jako například kola nebo elektrokoloběžky, mohl by nejen využít své existující know-how a logistickou síť, mohl by ale také zvýšit svou uživatelskou základnu. Cílovou skupinu se dá rozšířit také cílením na nový uživatelský segment, kterým mohou být například studenti. Ty jsou mnohdy ochotnější vyzkoušet nové služby a mohou se proměnit v loajální zákazníky. BeRider mohl pro lepší uživatelskou zkušenost také rozšířit působení zákaznické podpory, která má za úkol uživatelům pomoci v případných problémových situacích. K navýšení počtu aktivních uživatelů a vyšším ziskům mohlo pomoci také propojení BeRideru se systémem veřejné dopravy, pro které by byla nutná spolupráce s městem a jeho organizacemi.

BeRider mohl také uvažovat o pořízení kvalitnějších skútrů, případně pokud by byla k dispozici, tak novou generaci stávajících skútrů s předpokladem, že by tyto skútry byly konstrukčně odolnější a celková životnost dílů a baterií by byla delší, což by snížilo celkové náklady BeRideru.

BeRider mohl rovněž monetizovat nabyté zkušenosti se spuštěním podobné služby a poskytovat konzultační služby. Zároveň, vzhledem k tomu, že disponoval vlastní uživatelskou aplikací a softwarem, mohl tyto platformy prostřednictvím licence poskytnout jiným poskytovatelům, a to nejen v České republice, a zajistit si tak další příjem nezávislý na počasí.

V kontextu pandemie COVID-19 se jako hlavní příležitost jeví ukotvení služby jakožto alternativy k MHD. K tomu mohla dopomoci marketingová strategie, ale také spolupráce s městem, které by mohlo tuto službu jakožto alternativu podporovat. V takovém případě BeRider mohl přilákat mnoho nových uživatelů a rozšířit povědomí o své službě.

Hrozby

Zřejmě největší hrozbu představovala možnost pozastavení financování ze strany ŠKODA AUTO DigiLab/ŠKODA AUTO. To by totiž znamenalo téměř jisté ukončení služby. Tato hrozba byla obecná, ale vzrůstala v kontextu pandemie COVID-19, během které se mohly samy mateřské společnosti ocitnout v tíživé finanční situaci. Další možnou hrozbou bylo rozšíření konkurence, a to zejména společností, které již působily na jiných evropských trzích. Fungování BeRideru bylo podmíněno dobrými vztahy s městem a městskými částmi, které by měly službu podporovat. V opačném případě totiž mohly být schváleny opatření nebo zákony, které by mohly výrazně limitovat fungování služby. Stejně tak bylo důležité udržet pozitivní vnímání služby. Pokud by došlo k vážným, případně fatálním nehodám, je

pravděpodobné, že by to výrazně ovlivnilo pověst a image BeRideru. Vnímání BeRideru mohlo být negativně ovlivněno celkovým zhoršením nálady ve společnosti vůči sdíleným prostředkům, které vzniká zejména kvůli špatnému parkování. Uškodit mohlo BeRideru také zvýšení vandalismu.

Vzhledem k pandemii COVID-19 největší hrozbu představovalo téměř jisté snížení zisků kvůli nižší frekvenci mobility lidí. K tomuto propadu mohl přispět také úbytek turistů, kteří běžně tvoří část aktivních uživatelů. Někteří uživatelé navíc mohli mít obavy z nedostatečného ošetření styčných ploch skútrů, na kterých by mohlo dojít k nákaze. Poslední ale neméně důležitou hrozbou bylo riziko pozastavení dodávek skútrů, případně jejich náhradních dílů, u kterých BeRider závisel pouze na jediném dodavateli, který se stejně jako jiné firmy mohl vzhledem k pandemii dostat do nepříznivé situace.

3.4.3 Komunikační analýza – komunikační mix

Pro lepší pochopení realizované strategie společnosti BeRider je analyzována také její komunikace během pandemie COVID-19, a to na základě dostupně veřejných dat, zejména ze sociálních sítí společnosti, z webových stránek, tiskových zpráv a z článků třetích stran. Konkrétně jsou analyzovány jednotlivé nástroje komunikačního mixu, který je popsán v kapitole 1.6.

Osobní prodej

Osobní prodej pro službu sdílené mikromobility není příliš typický. Nabízela by se samozřejmě možnost účasti na různých technologických veletrzích, vzhledem k pandemii COVID-19 byly ale tyto aktivity obecně ve společnosti pozastaveny, osobní prodej tak nehrál pro BeRider žádnou roli.

Reklama a přímý marketing

Hlavní kanály pro reklamu představovaly pro BeRider jeho vlastní sociální sítě, konkrétně Facebook, Instagram a Twitter (Facebook BeRider, nedatováno⁴³; Instagram BeRider, nedatováno⁴⁴; Twitter BeRider, nedatováno⁴⁵). Na základě analýzy příspěvků je pravděpodobné, že BeRider využíval i zpoplatněných funkcí propagování svých příspěvků,

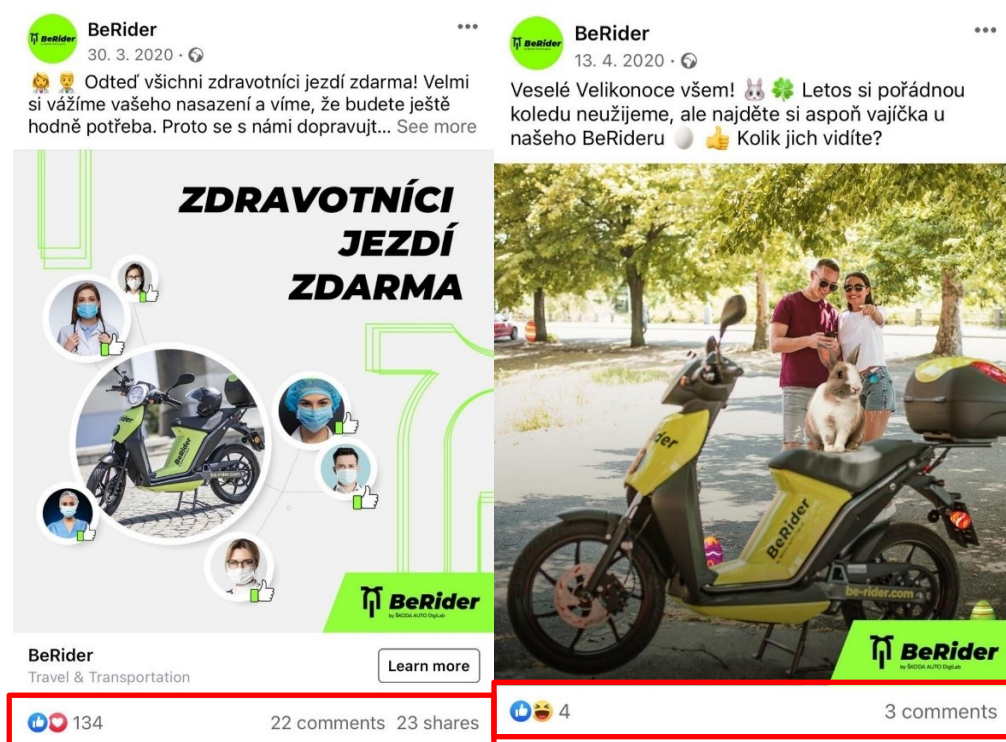
⁴³ Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

⁴⁴ Dostupné z: <https://www.instagram.com/beridercom/>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

⁴⁵ Dostupné z: <https://twitter.com/BeRiderCom>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

dramaticky se totiž liší průměrný počet zaznamenaných interakcí u různých příspěvků, viz porovnání na Obrázku č. 16. Můžeme zároveň předpokládat, že tyto placené propagace byly cíleny na vybranou cílovou skupinu, tedy na lidi v produktivním věku v oblasti hlavního města Prahy a jednalo se tak zároveň o přímý marketing.

Obrázek č. 16: Porovnání interakcí u dvou příspěvků na Facebookovém účtu společnosti BeRider



Zdroj: Facebook BeRider, 30.3.2020; Facebook BeRider, 13.4.2020

BeRider byl na všech svých kanálech aktivní, zveřejňoval příspěvky s relativně vysokou frekvencí několika příspěvků týdně (Facebook BeRider, nedatováno⁴⁶; Instagram BeRider, nedatováno⁴⁷; Twitter BeRider, nedatováno⁴⁸). BeRider využíval všechny typy příspěvků od textových sdělení, po fotografie i videa. Obsah se s nástupem pandemie COVID-19 změnil jen lehce, BeRider věnoval některé příspěvky tomu, jak dezinfikuje skútry, jaké ochranné pomůcky mohou uživatelé ve skútru najít, případně jak se mohou sami více chránit. Mimo to BeRider pokračoval s komunikací obecných výhod své služby, a to směrem ke stávajícím,

⁴⁶ Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

⁴⁷ Dostupné z: <https://www.instagram.com/beridercom/>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

⁴⁸ Dostupné z: <https://twitter.com/BeRiderCom>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

ale hlavně potenciálním uživatelům. K tomu využíval i zajímavé články, viz Obrázek č. 17, které zveřejňoval na svém webu a odkazoval na ně na svých sociálních sítích. Takové články mohly zvýšit návštěvnost těchto kanálů a zvyšovat povědomí o službě.

Obrázek č.17: Příklad článků na BeRider blogu



Zdroj: BeRider Blog, nedatováno⁴⁹

BeRider pro reklamu využil také influencer marketing, kdy službu propagovalo na svých sociálních sítích několik známých osobností jako například Nikola Čechová (Instagram shopaholicnicol, 23.9.2020) nebo Jiří Král (Instagram jirkakral, 30.9.2020). Tyto příspěvky zaznamenaly tisíce reakcí.

Neexistují zmínky o tom, že by BeRider využil reklamy v televizi, případně v rádiích.

Podpora prodeje

BeRider ve sledovaném období stimuloval poptávku řadou zvýhodněných nabídek. Nejčastěji se jednalo o speciální zvýhodněné balíčky předplacených minut na jízdy. Dále BeRider organizoval několik soutěží, ve kterých měli uživatelé možnost vyhrát cenné předměty, pracoval ale také se zvýšením bonusu při využití referenčního kódu, čímž využíval stávající zákazníky k získání nových uživatelů (Facebook BeRider, nedatováno⁵⁰; Instagram BeRider, nedatováno⁵¹).

⁴⁹ Dostupné z: https://www.be-rider.com/blog?296c212f_page=8. Otevřeno dne: 15.12.2023.

⁵⁰ Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

⁵¹ Dostupné z: <https://www.instagram.com/beridercom/>. Otevřeno dne: 15.12.2023.

Public relations

Služba BeRider se během pandemie COVID-19 objevila v několika článcích od zavedených mediálních domů, po specializované dopravní (Tomíšek 24.7.2020; AUTO.CZ 13.10.2020) či technologické magazíny (Brejčák 18.12.2020), vzniklo také několik podcastů (Koval, Švarcová 1.10.2020) se zaměstnanci na vedoucích pozicích. Hlavním námětem těchto zmínek bylo obecné představení služby a vysvětlení, proč dává její zavedení v našem prostředí smysl, jaké má výhody atp. Tyto články tak měly jasný potenciál šířit pozitivní vnímání a povědomí o této službě. V žádném z případů ale není možné zjistit, zda se jednalo o placenou spolupráci, a nelze je tak jednoznačně zařadit do kategorie public relations, v případě, že by se jednalo o zaplacenou propagaci by šlo o formu reklamy.

Sponsoring

Jisté formy sponzoringu využila firma BeRider hned v počátku pandemie, kdy se připojila k iniciativě své mateřské společnosti ŠKODAUTOPomáhá a nabídla své skútry všem zdravotníkům zdarma na více než měsíc v první vlně vládních omezení (Facebook BeRider 19.5.2020). Šlo o krok bez možných negativních konotací, kterým se společnost ukázala jako společensky odpovědná, zároveň ale dala svým stávajícím i potenciálním zákazníkům najevo, že stojí při nich a je připravená jim pomoci v tíživé situaci.

3.5 Diskuze výsledků

Tato kapitola má za cíl na základě provedené strategické analýzy identifikovat možné strategie pro společnost BeRider a porovnat je se strategiemi, pro které se společnost ve světle vypuknutí pandemie COVID-19 rozhodla.

Společnost BeRider téměř ihned po propuknutí pandemie COVID-19 představila zvýšená hygienická opatření, kterými jednak snižovala riziko nákazy, ale co je možná ještě důležitější, které mohly snižovat pocíťované obavy z využívání sdílených dopravních prostředků. Styčné plochy skútrů byly pravidelně dezinfikovány, BeRider ale navíc zdarma uživatelům poskytl kukly, což představovalo neotřelé řešení a vlídný krok ke svým uživatelům. Později BeRider do kufrů přidal také brandované roušky. Proces dezinfekce skútrů nemusel být obecně, ani v očích uživatelů, bezchybný, a tak mohl BeRider zvážit namísto roušek přidání dezinfekčních ubrousků nebo sprejů do kufrů skútrů, kterými by si uživatelé mohli otřít zejména řídítka. Vzhledem k povaze služby je nepravděpodobné, že by byli uživatelé vybavení vlastními rukavicemi, a tak se jednalo po helmách o nejrizikovější styčnou plochu. Bylo by ovšem třeba počítat s tím, že někteří uživatelé by dezinfekční prostředky mohli ze skútrů odcizovat. BeRider mohl v tomto případě do skútrů umístit takový počet dezinfekčních prostředků, který odpovídal průměrnému počtu jízd na skútr a tuto skutečnost směrem ke svým uživatelům komunikovat, čímž mohl zajistit jistou solidaritu.

Svou vlastní solidaritu společnost projevila nabídnutím bezplatného využívání služby zdravotníkům v prvotní fázi pandemie a následně po omezenou dobu všem. Lze argumentovat, že tyto kroky podnikla na základě své společenské odpovědnosti, bezesporu tím ale také získala velmi pozitivní obsah pro komunikaci. Zároveň mohla díky tomuto rozhodnutí společnost velmi rychle a efektivně rozšířit povědomí o své službě, získat případně cenné nové uživatele a upevnit svou reputaci a postavení značky. Stejnou strategii použilo několik dalších společností nejen v Praze (Rekola, nedatováno⁵²; nextbike 30.3.2020), ale také ve světě (Dias et al. 2021), kde se BeRider mohl inspirovat. Bezesporu šlo o velmi vhodný a povedený strategický krok, který BeRider dobře provedl a využil pro následnou komunikaci.

Celková komunikace společnosti BeRider byla vhodně zvolená. Do své běžné komunikace zařadila i příspěvky, které reagovaly na nastalou situaci. BeRider dál

⁵² Dostupné z: <https://www.rekola.cz/pribeh-rekol>. Otevřeno dne: 20.11.2023.

pokračoval v aktivním promování své služby, a to zejména přes sociální sítě. Nevyužil sice tradiční média, jako například televizi nebo rádio, lze ale předpokládat, že taková reklama je finančně náročná a nepředstavovala tak pro BeRider v době pandemie vhodný kanál. BeRider se objevil i v několika článcích, které dále šířily pozitivní vnímání a povědomí o službě. BeRider také zrealizoval několik kampaní, kdy v kombinaci s reklamou nabídl uživatelům různé zvýhodněné nabídky, kterými mohl stimulovat využívání svých elektroskútrů. Z dostupných dat není patrné, že by byl BeRider v tomto období výrazně kritizován, případně by byla jakkoliv ohrožena jeho pověst.

Nejdůležitějším cílem bylo pro BeRider dle autorky vypořádání se s ušlými zisky spojenými s celkovým snížením mobility lidí. Řešení bylo několik, pokud ale zavrhneme možnost odprodeje či ukončení projektu, hlavní příležitosti byly dvě – jednak ukotvení projektu jakožto vhodné alternativy k ostatním prostředkům, a tím získání nových uživatelů a navýšení počtu jízd, jednak diverzifikace nabízených služeb. BeRider se správně rozhodl využít obě možnosti. Na svých sociálních sítích svou službu prezentoval jako vhodnou alternativu k veřejné dopravě, která je rychlá, udržitelná a s minimálním rizikem nákazy. BeRider tedy využil příležitost, kterou s sebou pandemie COVID-19 přinesla a zároveň stále poukazoval na své obecné silné stránky.

Druhým způsobem, jak se s nižší frekvencí jízd vypořádat je diverzifikace služeb. BeRider toto částečně učinil. Několik měsíců po vypuknutí pandemie například připravil a spustil koncept skútrškoly, která mohla sloužit k překonání strachu z provozu skútru, čímž BeRider reagoval na jednu z překážek v provozu své služby, tedy že lidé nejsou zvyklí řídit skútry a nehody se nejčastěji stávají při prvním vyzkoušení služby. V následujícím měsíci zprovoznil e-shop, ve kterém prodával vybavení na skútr, a kde bylo možné zakoupit vstupenku na skútrškolu, případně dárkový balíček minut (později kreditů) na jízdy. O měsíc později pak BeRider spustil půjčovnu horských kol a na konci roku oznámil, že bude provoz pokračovat i přes zimu. Další rozšíření pak přišlo až o rok později, kdy BeRider připravil také nabídku pro firmy, a to v podobě využívání služby zaměstnanci v rámci benefitů, ale také možnosti reklam na skútrech i v uživatelské aplikaci prostřednictvím tzv. bodů zájmu.

Ač nelze BeRideru upřít, že své produktové portfolio rozšířil, zejména v roce 2020 šlo o spíše menší doplňkové služby, které nemohly mít tak značný vliv na ziskovost společnosti. Koncept skútrškoly mohl mimo jiné zapůsobit v rámci společenské odpovědnosti, přinést pro uživatele přidanou hodnotu a zároveň šlo o pozitivní téma pro komunikaci, kterým BeRider budoval svou značku a pověst. I e-shop mohl představovat

přidanou hodnotu pro zákazníka, a to především umožněním zakoupení voucherů s předplacenými jízdami. Vzhledem k povaze služby lze ale předpokládat, že zájem o nákup vybavení (např. vlastní helmy) nebyl tak značný. Jednou z výhod BeRideru je totiž právě to, že uživatel nemusí investovat do nutného vybavení, a v případě, že by ho vlastnil jej nemusí nosit s sebou, což může být v mnoha situacích praktické. Na druhou stranu ale mohla být tato nabídka atraktivní pro ty, pro které nebyly skútry z hygienického hlediska dostatečně bezpečné a mohli si tak pořídit vlastní helmu nebo rukavice, a dále tím snížit riziko nákazy.

Co se týče půjčovny horských kol, tak samozřejmě mohla generovat dodatečné příjmy, nicméně není jasné, proč se BeRider rozhodl zrovna k tomuto kroku, který nemá zdánlivě příliš společného se samotnou službou sdílení elektroskútrů. Na základě analýzy mohlo být lepším strategickým krokem rozšířit stávající flotilu o další prostředky. Tím si BeRider mohl výrazně zvětšit svou cílovou skupinu a zároveň mohl budovat konkurenční výhodu, a to nejen oproti stávající konkurenci, ale také oproti potenciálním novým hráčům na trhu, kteří by mohli uvažovat o spuštění služby v Praze po pominutí pandemie COVID-19. Vezmeme-li v potaz přehled sdílených prostředků v Praze, a to, jak se jim dařilo, bylo by vhodné uvažovat o sdílených elektrokoloběžkách, případně o sdílených kolech. V obou případech BeRider mohl využít existujícího know-how pro provoz služby sdílené mikromobility a zároveň mohl využít stávající logistickou síť. S ohledem na výzkumy vlivu COVID-19 na sdílenou mikromobilitu by vhodné rozšíření představoval systém sdílených staničních kol, které se ukázaly jako preferovanější oproti free-floatingovým systémům (Fukushige et al. 2022). BeRider by tak učinil svou službu spolehlivější, uživatelé by totiž předem věděli, na jakých místech si mohou kola půjčit, a zda mohou s touto alternativou pro svou přepravu počítat a zároveň by mohl lépe cílit i na lidi, kteří nejsou ochotní vyzkoušet či využívat službu sdílených skútrů. Dá se předpokládat, že pokud by BeRider takto provozoval více druhů prostředků v rámci jedné aplikace, nadále v minimálně stejné, případně lepší kvalitě, mohl si výrazně zvýšit loajalitu svých zákazníků, kterým by nabídl komplexní a kvalitní řešení jejich dopravních potřeb na jednom místě. Tím by získal konkurenční výhodu oproti ostatním poskytovatelům, a to i těm potenciálním.

Potenciál přinesly nabídky pro firmy, které BeRider představil na konci léta 2021, a to zejména možnosti reklam. Ty totiž mohly generovat zajímavé příjmy, které nebyly závislé na počasí, což je opět jedna ze slabých stránek BeRideru. Společnost ale nikde neuvádí, jak byly tyto nabídky využity, ani jaké zisky generovaly. Vzhledem k tomu, že jde o diverzifikaci, ke které nejsou nutné nákladné vstupní investice, mohla tato nabídka fungovat

již od roku 2020, kdy mohla BeRideru v nejsložitějších situacích spojených s COVID-19 pomoci s příjmy.

Na základě analýzy měl však BeRider několik dalších příležitostí, které nevyužil. Kromě diverzifikace služeb to mohlo být také rozšíření stávající služby. K tomu by bylo třeba významně navýšit počet skútrů, pro které by bylo potřeba zajistit financování, což mohlo být ve světle pandemie COVID-19 složitější. Neexistují ale žádné zmínky, že by se BeRider snažil zajistit dodatečné financování pro zajištění nákupů dalších elektroskútrů, ať už interně, či externě při zapojení dalších investorů. Pokud by se to totiž BeRideru povedlo, mohl by svou službu rozšířit nejen v rámci Prahy, ale i do dalších českých měst nebo jiných zemí. Jedním z největších nákladů na provoz je software a uživatelská aplikace, které si BeRider sám vyvinul, společnosti také často v počátcích hospodaří méně efektivně kvůli nedostatečným zkušenostem, kterými ale BeRider již disponuje. Rozšíření flotily a expanze tak naopak mohla BeRideru pomoci optimalizovat náklady s příjmy.

BeRider mohl nabyté znalosti i vytvořený software a aplikaci dále monetizovat. V případě znalostí mohl nabízet konzultační služby buď zahraničním společnostem, případně lokálním společnostem, které nepředstavovaly potenciální konkurenty. Stejně tak mohli svůj vyvinutý software licencovat a zajistit tak další příjem nezávislý na počtu jízd, respektive na sezóně a počasí.

Jednou z výrazných slabín BeRideru a obecně všech sdílených mikromobilitních prostředků jsou vysoké sezónní výkyvy. Není pravděpodobné, že by tyto výkyvy v počtu jízd BeRider mohl eliminovat, mohl ale poskytnout speciální sezónní nabídky, které by mu poskytly dodatečný příjem, ač by nebyl v plné výši. Některé společnosti své prostředky stahují přes zimní měsíce z provozu, toto přerušení však nemusí být strategicky nejvhodnější, jelikož je pravděpodobné, že by bylo třeba propustit stávající zaměstnance/dodavatele a v nové sezóně je opět nabírat a zaučovat. Speciální zvýhodněné nabídky tak mohly být řešením, jak zvýšit využití v zimních obdobích.

Výsledky BeRideru jsou ovlivněny sezónou, která je dána zhoršeným počasím, to ale může nastat i v příznivých měsících, s čímž mohl BeRider lépe pracovat. Jednou ze strategií bylo nabízení reklam, doplněno o jiné zvýhodněné nabídky, například dynamickým zvýhodněním jízdného během špatného počasí, což BeRider uskutečnil až v roce 2022. Situaci mohl ale lépe zvládat také zavedením dlouhodobějších předplatných, např. na denní, týdenní nebo měsíční bázi, což BeRider nikdy neučinil. Opět je ale možné namítat, že takové nabídky nebylo možné vytvořit kvůli nedostatečné flotile skútrů. S menším počtem skútrů

by totiž mohlo dojít k nechtěnému posunu služby směrem ke klasické půjčovně.

BeRider mohl nejen v době pandemie, ale i obecně, více spolupracovat s městem, případně s jednotlivými městskými částmi. V druhé polovině roku 2022 BeRider oznámil spolupráci s městem při vytvoření několika dedikovaných parkovacích míst na tzv. parkovacích stínech. Pokud se ale snažil o hlubší spolupráci, minimálně o tom nejsou žádné zmínky ani výsledky. V době pandemie COVID-19 mohl BeRider využít apel na to, že služba může představovat alternativu k rizikové veřejné dopravě a domluvit se s městem například na částečném spolufinancování nebo hrazení pobídkového proma (např. 15 minut zdarma pro všechny). Dále se mohl BeRider zapojit do programu propojení s veřejnou dopravou po vzoru společností Rekola a nextbike a v neposlední řadě mohl více usilovat o zlepšení infrastruktury právě například vytvořením více dedikovaných parkovacích míst, díky kterým by se eliminovalo nesprávné parkování na chodnících a mohlo dojít k příznivějšímu pohledu na sdílené služby širokou veřejností.

Poslední významnou nevyužitou příležitostí je rozšíření dodavatelů skútrů a jejich náhradních dílů, jejichž nejisté dodání v době pandemie představovalo velkou hrozbu. Jak již bylo několikrát řečeno, prostředky sdílené mikromobility jsou stále v počátcích a stále procházejí značným vývojem. BeRider tedy mohl zvážit výběr dalšího dodavatele, který mohl nabídnout např. skútry s větším dojezdem, odolnější baterií apod. Nejenže tak BeRider mohl eliminovat závislost na jediném dodavateli, mohl tím ale opět přilákat nové uživatele, pro které mohl být například dosavadní dojezd skútrů nedostatečný. Hrozba spojená s nedostatkem náhradních dílů se nakonec stala skutečnou v druhé polovině roku 2022, kdy kvůli nedostatku náhradních dílů BeRider oznámil stažení poloviny své flotily. Je možné argumentovat, že s nižší flotilou se dále prohlubovala prodělečnost společnosti, která nakonec vedla k jejímu uzavření.

3.6 Zhodnocení strategie společnosti BeRider během pandemie COVID-19

BeRider učinil mnoho kroků, kterými bojoval proti nepříznivým výsledkům způsobeným pandemií COVID-19. Zvýšil hygienické standardy, spustil nové dodatkové služby, angažoval se v pomoci pracovníkům v první linii a komunikoval své výhody oproti jiným prostředkům dopravy. Opominul ale několik významných příležitostí, jejichž využitím mohl

nejen lépe zvládnout krizové období, ale také dále rozvíjet svou službu tak, aby pro uživatele představovala preferovanou volbu dopravy. BeRider nenašel, pravděpodobně ani včas nehledal další investory, díky kterým by mohl službu dále rozvíjet a případně expandovat. Ač se snažil částečně zmírnit některé své slabé stránky (např. zavedením skútrškoly), nedovedl lépe pracovat s výkyvy spojenými s počasím a sezónou. S přihlédnutím k dlouhodobé finanční nestabilitě neměl BeRider příliš velkou šanci pandemii a její následky ustát. Ani zmiňovaná finanční injekce zřejmě tomuto směřování nezabránila a k finálnímu rozhodnutí projekt ukončit zřejmě významně přispěl problém s nedostatkem náhradních dílů na skútry, kvůli kterým byl BeRider nucen snížit flotilu aktivních skútrů na polovinu. Dle oficiálního vyjádření BeRideru projekt BeRider již nezapadal do hlavní činnosti ŠKODA AUTO DigiLab, a proto bylo rozhodnuto o jeho ukončení (BeRider Blog 19.5.2023). Je ale otázkou, do jaké míry je toto tvrzení reflektuje skutečné důvody pro ukončení služby. Do hlavní činnosti, což je pro ŠKODA AUTO DigiLab vývoj služeb a technologických inovací a pro hlavní mateřskou společnost ŠKODA AUTO prodej aut, totiž BeRider rozhodně nezapadal ani v momentě jeho zahájení. Je tedy možné, že s ohledem na nevalné finanční výsledky se ŠKODA AUTO DigiLab, potažmo ŠKODA AUTO rozhodla projekt dále nepodporovat a neměla přílišný zájem o jeho pokračování navzdory pandemii COVID-19.

Kdyby BeRider postupoval na základě výsledků strategické analýzy, mohl zvládnout následky pandemie COVID-19 lépe a nemuselo dojít k ukončení služby. Není jasné, jakým způsobem byla rozhodnutí o vývoji služby uskutečňována, vzhledem k výše uvedeným informacím je ale pravděpodobné, že podobná strategická analýza nebyla provedena.

3.7 Limitace práce

Je třeba zmínit, že autorka práce ve společnosti BeRider v letech 2020–2022 působila, a to nejprve jako členka zákaznické podpory, následně jako vedoucí firemních nabídek a zároveň chodu kanceláře. Autorka si je vědoma, že tento fakt může způsobit tzv. bias, ale brala jej po celou dobu práce na vědomí a snažila se o zachování co největší objektivnosti a transparentnosti práce podpořené veřejně dostupnými daty. Na druhou stranu umožnila tato skutečnost během omezeného času lepší vhléd do situace společnosti, ale také situace na trhu sdílených prostředků, které nemusí mít ostatní výzkumníci k dispozici.

Společnost BeRider během tvorby této práce ukončila svou službu, což zkomplikovalo zpřístupnění některých informací. Vzhledem k tomu, že za projektem stála

společnost ŠKODA AUTO DigiLab a zároveň tedy ŠKODA AUTO, s největší pravděpodobností bylo sdílení některých dat veřejnosti pro zachování reputace znemožněno. Bývalí pracovníci společnosti BeRider nebyli ochotní sdělovat bližší informace o chodu společnosti, což zkomplikovalo například analýzu vnitřního prostředí společnosti.

Lze argumentovat, že zjištění interní studie zaměřené na jednu specifickou společnost nelze porovnat s jinými výzkumy a nelze je dále generalizovat. Tato práce ale může poskytnout cenné informace o strategickém řízení během krizových situací v prostředí sdílené mikromobility, které není ještě zcela probádané. Pandemie COVID-19 dala tomuto zkoumání prvotní impuls. Tato práce může být zdrojem ponaučení, inspirace a případně také osvědčených postupů, které mohou další společnosti v tomto odvětví využít.

Závěr

Tato případová studie se zabývá společností BeRider, která v letech 2019-2023 v Praze provozovala službu sdílených elektrických skútrů. Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit strategie, které společnost BeRider použila v krizovém období způsobeném pandemií COVID-19. Pro naplnění tohoto cíle byl stanoven také dílčí cíl identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby společnosti BeRider s ohledem na pandemii COVID-19. Pro naplnění těchto cílů byla provedena strategická analýza společnosti BeRider s využitím veřejně dostupných dat z let 2020-2021, kdy pandemie COVID-19 nejvíce ovlivňovala fungování služby. Bylo zjištěno, že ač společnost BeRider přišla s rychlou reakcí na pandemii zvýšením hygienických standardů a komunikací svých předností oproti rizikové veřejné dopravě a dalším prostředkům, nepodařilo se jí efektivně kompenzovat ztráty způsobené obecným snížením mobility lidí. BeRideru se nepodařilo využít příležitosti, které mohly pomoci k překonání finančního napětí způsobené krizí a jejími následky. Zároveň BeRider nereagoval na některé hrozby, které nevyplývaly jen z pandemie, ale z celkové povahy služby. Zvolený přístup bohužel nebyl vyhovující a neřešené hrozby spolu s nevyužitými příležitostmi velmi pravděpodobně vedly k ukončení služby v půlce roku 2023.

Krise s sebou přinesla mnoho výzev, které vyžadovaly rychlé a inovativní přístupy, aby se společnost navzdory krizi prosadila. Strategická analýza provedená v této práci vrhla světlo na silné stránky, slabiny, příležitosti i hrozby, ale hlavně odhalila nedostatky ve strategickém přístupu společnosti, které pravděpodobně vedly k ukončení služby v červnu 2023.

Případ společnosti BeRider během pandemie COVID-19 podtrhuje kritický význam přizpůsobivosti, prozíravosti a hbitosti při navigaci v krizích. Ukončení služby BeRider s sebou nese významné důsledky pro podobné podniky v odvětví sdílené mikromobility. Zdůrazňuje nutnost proaktivní diverzifikace, strategických partnerství a dynamických marketingových přístupů k překonávání nepředvídaných výzev. Další doporučení vyplývající z této studie obhajují nepřetržité sledování trhu, rychlou adaptaci a strategické využití dostupných příležitostí k udržitelnému stavu služby během krizí.

I přes ukončení provozu služby BeRider zůstává jeho vývoj dokladem nepředvídatelnosti krizí a důležitosti adaptivních strategií při zajištění pokračování služby. Tato práce může sloužit jako zdroj dat a inspirace pro další společnosti v oblastí sdílené

mikromobility, podtrhující nutnost podpory odolnosti, inovací, udržitelného růstu, ale také potřebu včasných a účinných opatření.

Summary

This case study looks at a Prague-based company BeRider, which operated a shared electric moped service from 2019 to 2023. The main objective of this study was to evaluate the strategies that BeRider employed during the crisis period caused by the COVID-19 pandemic. To meet this objective, incremental objective has been set to identify BeRider's strengths, weaknesses, opportunities and threats in view of the COVID-19 pandemic. To meet these objectives, a strategic analysis was conducted by using publicly available data from 2020-2021, when the COVID-19 pandemic most affected the functioning of the service. It was found that while BeRider came up with a rapid response to the pandemic by increasing hygiene standards and communicating its advantage over risky public transport and other means, it failed to effectively offset losses caused by a general reduction in human mobility. BeRider failed to seize the opportunity that could have helped overcome the financial strain caused by the crisis and its aftermath. At the same time, BeRider did not respond to some threats that resulted not just from the pandemic, but from the overall nature of the service. Unfortunately, the approach taken was not satisfactory and these unaddressed threats, coupled with missed opportunities, very likely lead to the end of service in mid-2023.

The crisis brought many challenges that required rapid and innovative approaches for the company to assert itself in the face of the crisis. The strategic analysis carried out in this work shed light on the strengths, weaknesses, opportunities and threats, but mainly revealed shortcomings in the company's strategic approach that likely led to the termination of service in June 2023.

The case of BeRider during the COVID-19 pandemic underlines the critical importance of adaptability, foresight and agility in navigating crises. The termination of the service has important implications for similar businesses in the shared micromobility sector. It underlines the need for proactive diversification, strategic partnerships and dynamic marketing approaches to overcome unforeseen challenges. Other recommendations from this study advocate continuous market monitoring, rapid adaptation and strategic use of available

opportunities for sustainable service status during crises.

Despite the shutdown of the BeRider service, its history remains a testament to the unpredictability of crises and the importance of adaptive strategies in ensuring the continuation of the service. This work can serve as a source of data and inspiration for other companies in the area of shared micromobility, underlining the need to promote resilience, innovation, sustainable growth, but also the need for timely and effective action.

Použitá literatura

About nextbike. Nextbike [online]. [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20160407065152/http://www.nextbike.net/about/>

About ŠKODA X. ŠKODA X [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.skoda-x.cz/about>

Antees se přidává do závodu sdílených skútrů. V Praze a Brně bude jezdit od prázdnin, 2023. Forbes Česko [online]. 10.7.2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://forbes.cz/antees-se-pridava-do-zavodu-sdilenych-skutru-v-praze-a-brne-bude-jezdit-od-prazdnin/>

BeRider [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/>

BeRider. In: TMview [online]. [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.tmdn.org/tmview/#/tmview/detail/CZ500000000555840>

BeRider. Facebook [online], 2020. 17.3.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/882658575512124/>

BeRider. Facebook [online], 2020. 30.3.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/892131834564798/?type=3>

BeRider. Facebook [online], 2020. 13.4.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/901750650269583/?type=3>

BeRider. Facebook [online], 2020. 12.5.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/922821608162487/>

BeRider. Instagram [online], 2020. 12.5.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CAXG9BiHxcU/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA==

BeRider. Facebook [online], 2020. 19.5.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/927552707689377/>

BeRider. Instagram [online], 2020. 1.7.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CCF7j3AH21Q/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA==

BeRider. Facebook [online], 2020. 8.7.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/963505094094138/>

BeRider. Facebook [online], 2020. 9.8.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/986971518414162/>

BeRider. Instagram [online], 2020. 13.8.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
https://www.instagram.com/p/CD1Q3rgHJJE/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBiNWFlZA==

BeRider. Instagram [online], 2020. 1.10.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
https://www.instagram.com/p/CFzBSiWnrsS/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBiNWFlZA==

BeRider. Facebook [online], 2020. 14.10.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/videos/637076956976964>

BeRider. Instagram [online], 2020. 5.11.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
https://www.instagram.com/p/CHNcJBuL4Ps/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBiNWFlZA==

BeRider. Facebook [online], 2021. 1.6.2021 [cit. 2023-11-15]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1192291907882121/>

BeRider. Facebook [online], 2021. 2.8.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1232431553868156/>

BeRider. Facebook [online], 2021. 15.8.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1232432680534710/>

BeRider. Facebook [online], 2021. 1.9.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1253972941714017/>

BeRider. Facebook [online], 2021. 5.9.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1256469174797727/>

BeRider. Facebook [online], 2022. 24.3.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1389186071526036/>

BeRider. Facebook [online], 2022. 30.5.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1436024713508838/>

BeRider. Facebook [online], 2022. 20.6.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1450491645395478/>

BeRider. Facebook [online], 2022. 1.7.2022 [cit. 2023-12-05]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/beridercom/photos/a.731706290607354/1458466304598012>

BeRider. Facebook [online], 2022. 2.12.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/photo/?fbid=512697630876715&set=a.483986907081121>

BeRider. Facebook [online], 2023. 5.1.2023 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:
<https://www.facebook.com/photo/?fbid=539226538223824&set=a.483986907081121>

BeRider Cargo: Nová výbava, která bezpečně převezve nákup i oběd, 2021. BeRider Blog [online]. 2.7.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/berider-cargo-site>

BeRider. Facebook [online]. [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/beridercom>

BeRider. Instagram [online]. [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/beridercom/>

BeRider. Twitter [online]. [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://twitter.com/BeRiderCom>

BeRider: Jak na registraci a první jízdu [online], 2022. 2022 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=b4puFyJmH8E>

BeRider se loučí, 2023. BeRider [online]. 19.5.2023 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/berider-se-louci>

BeRider pro firmy. BeRider [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/pro-firmy?fbclid=IwAR1IPEnvN9A2mwhQUvYtOzJZ8y6UOs3wNvAljGuHTPaNv-Pj8SR-HWq0nV8>

BeRider - Pro média. BeRider [online]. [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: <https://drive.google.com/drive/folders/1LeFWloM285W3gmnwW5dBty9KQgoWJudI>

BeRider ZDARMA pro všechny, 2020. BeRider Blog [online]. 22.4.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/berider-zdarma-pro-vsechny>

BLATNÝ, Jiří, 2023. Sdílené skútry od BeRideru znovu vyjedou do ulic. Od Škodovky je koupili dva bratři a vrací je do Prahy. CzechCrunch [online]. 10.7.2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://cc.cz/sdilene-skutry-od-berideru-znovu-vyjedou-do-ulic-od-skodovky-je-koupili-dva-bratri-a-vraci-je-do-prahy/>

BLAŽKOVÁ, Karolína, 2023. Nová šance pro sdílenou dopravu. Česká firma Antees nahradí BeRider. E15 [online]. 10.7.2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/nova-sance-pro-sdilenou-dopravu-ceska-firma-antees-nahradi-berider-1399219>

Blinkee.city. [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.blinkee.city/cs>

BOLT TECHNOLOGY EU. Bolt (version 120.0) [Mobile app]. [cit. 5.12.2023]. Dostupné z: <https://apps.apple.com/cz/app/bolt-objednejte-si-j%C3%ADzdu/id675033630?l=cs>

BOZZI, Alberica Domitilla a Anne AGUILERA, 2021. Shared E-Scooters: A Review of Uses, Health and Environmental Impacts, and Policy Implications of a New Micro-Mobility Service. Sustainability [online]. 13(16) [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: doi:10.3390/su13168676

BÖCKER, Lars a Toon MEELEN, 2017. Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions* [online]. 23 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: doi:10.1016/j.eist.2016.09.004

BRADY, Michael, 2023. Shared micromobility boosts job access when linked with public transit: report. *Smart Cities Dive* [online]. [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.smartcitiesdive.com/news/shared-micromobility-job-access-public-transit-numo/651468/>

BREJČÁK, Petr, 2020. Na sdílených kolech a skútrech i v zimě. Rekola, BeRider, Nextbike i Blinkee nechávají své stroje v ulicích. *CzechCrunch* [online]. 18.12.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://cc.cz/na-sdilenych-kolech-a-skutrech-i-v-zime-rekola-berider-nextbike-i-blinkee-nechavaji-sve-stroje-v-ulicich/>

BREJČÁK, Petr, 2020. Do ulic Prahy vyjedou stovky nových elektrokol. Bolt a Lime jich postupně nasadí necelou tisícovku. *CzechCrunch* [online]. 12.10.2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://cc.cz/do-ulic-prahy-vyjedou-stovky-novych-elektrokol-bolt-a-lime-jich-postupne-nasadi-necelou-tisicovku/>

BREJČÁK, Petr, 2020. Hledají se DoDobrovolníci. Škodovka a startupy DoDo, Pilulka, Košík či Nesněženo chtějí pomáhat v celém Česku. *CzechCrunch* [online]. 22.3.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/hledaji-se-dodobrovolnici-skodovka-a-startupy-dodo-pilulka-kosik-ci-nesnezeno-chteji-pomahat-v-celem-cesku/>

BREJLOVÁ, Iva, 2022. Sdílená kola v Praze i nadále zůstanou součástí MHD. Město na krátké jízdy vyčlenilo 48 milionů. *CzechCrunch* [online]. 7.6.2022 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://cc.cz/sdilena-kola-v-praze-i-nadale-zustanou-soucasti-mhd-mesto-na-kratke-jizdy-vy clenilo-48-milionu/>

BRIGHT, David S., Anastasia H. CORTES, Eva HARTMANN, et al., 2019. Principles of Management [online]. OpenStax [cit. 2023-10-18]. ISBN 978-0-9986257-7-5. Dostupné z: <https://openstax.org/details/books/principles-management>

BRUCE, Oliver, 2019. If You Care About Climate Change, You Should Care About Micromobility. *Micromobility* [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://micromobility.io/news/if-you-care-about-climate-change-you-should-care-about-micromobility>

Budoucnost ve sdílení, 2018. Česko v datech [online]. 2.7.2018 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/92-budoucnost-ve-sdileni-velky-prehled-toho-co-uz-v-cesku-sdilime/>

Carsharing – srovnání moderních autopůjčoven, 2020. *DTest* [online]. 19.6.2020 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: https://www.dtest.cz/clanek-8146/carsharing-srovnani-modernich-autopujcoven?utm_source=GoG&utm_medium=All&utm_campaign=2_DSA_CZ&gad_source=1&gclid=CjwKCAiApaarBhB7EiwAYiMwqq_xPlcENuvCAOZpYiYbHKLwmNzHlCrLXb-6_o00bYnJtsCazl0luRoCebUQAvD_BwE

CASTELLANOS, Sebastian, Susan GRANT-MULLER a Katy WRIGHT, 2021. Technology, transport, and the sharing economy: towards a working taxonomy for shared mobility. *Transport Review* [online]. 42(3) [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: doi:10.1080/01441647.2021.1968976

Ceník. Antees [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.antees.cz/cenik>

Ceník. Car4Way [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.car4way.cz/carsharing/cenik>

Ceník. Rekola [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.rekola.cz/cenik>

Ceny. Anytime [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://anytimecar.cz/cz/rates.html>

CURTIS, Carey, [2020]. Handbook of sustainable transport [online]. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing [cit. 2023-10-26]. Research handbooks in transport studies.

Časová osa: rok ruské války na Ukrajině. Tisíce mrtvých, umučení civilisté, postup vojsk, 2023. IROzhlas [online]. 23.2.2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/rok-valky-na-ukrajine-rusko-invaze-casova-osa-zelenskyj-putin_2302230620_pek

Časté otázky. BeRider [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/casto-kladene-otazky>

DE BORTOLI, Anne, 2021. Environmental performance of shared micromobility and personal alternatives using integrated modal LCA. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* [online]. 93 [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: doi:10.1016/j.trd.2021.102743

DEDIU, Horace, 2019. The Micromobility Definition. In: *Micromobility* [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://micromobility.io/news/the-micromobility-definition>

DEDIU, Horace, 2019. The Three Eras of Micromobility. *Micromobility* [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://micromobility.io/news/the-three-eras-of-micromobility>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

Defining Micromobility. ITDP: Institute for Transportation and Development Policy [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://www.itdp.org/multimedia/defining-micromobility/>

DEMAILLY, Damien a Anne-Sophie NOVEL, 2014. The sharing economy: make it sustainable. In: *IDDR* [online]. [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://www.academia.edu/download/98892321/The-Sharing-Economy-and-Sustainability.pdf>

DIAS, Gabriel, Elisabete ARSENIO a Paulo RIBEIRO, 2021. The Role of Shared E-Scooter Systems in Urban Sustainability and Resilience during the Covid-19 Mobility Restrictions. *Sustainability* [online]. 13(13) [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: doi:10.3390/su13137084

DIETRICH, Cara, 2020. The Impact of COVID-19 on Public Transit and Micromobility Ridership [online]. Blacksburg, VA [cit. 2023-10-31]. Dostupné z: https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/104219/Dietrich_CA_T_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Dočasně zmenšujeme BeRider zónu, 2022. BeRider Blog [online]. 12.8.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/zmensujeme-zonu>

DORAN, George T. There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management review* [online]. Saranac Lake, New York, 1981, (70), 35-36 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

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

Emise CO2 z aut: fakta a čísla (infografika), 2023. Evropský parlament [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20190313STO31218/emise-co2-z-aut-fakta-a-cisla-infografika>

European Shared Mobility Index 2022, 2022. Fluctuo [online]. [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: <https://analysis.fluctuo.com/european-index-annual-review-2022>

European Shared Mobility Index Q2 2023, 2023. Fluctuo [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <https://european-index.fluctuo.com/>

EREN, Ezgi a Volkan EMRE UZ, 2020. A review on bike-sharing: The factors affecting bike-sharing demand. *Sustainable Cities and Society* [online]. 54 [cit. 2023-10-30]. ISSN 2210-6707. Dostupné z: doi:10.1016/j.scs.2019.101882

FIALA, Adam a Matěj SVITÁK, 2020. V Česku jsou tři lidé nakaženi koronavirem. Předtím byli v Itálii. ČT24 [online]. 1.3.2020 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3056228-v-cesku-jsou-tri-lide-nakazeni-koronavirem>

FLEISHER, Arielle, Stuart COHEN, Ratna AMIN, Zack DEUTSCH-GROSS a Lindsey KINER, 2020. The Future of Transportation: Harnessing private mobility services to support the public good [online]. San Francisco: SPUR [cit. 2023-10-19]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/resrep26075>

FORET, Miroslav, 2011. Marketingová komunikace [online]. 3., aktualiz. vyd. Brno:

Computer Press [cit. 2023-12-14]. ISBN 978-80-251-3432-0.

Free-Floating vs. Station-Based: Which is the best sharing model for your business? [online], 2021. WUNDER MOBILITY. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://www.wundermobility.com/blog/free-floating-station-based-best-sharing-model>

Freebike Praha [online], 2020. 2020 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://fb.watch/o4t8wE8G6R/>

FUCHS, Sophia, Stockle MICHAEL, David DURAN-RODAS, Michael STOCKLE a Maximilian PFERTNER, 2021. Who uses shared microbilty? Exploring users' social characteristics beyond sociodemographics: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9529285>. 2021 7th International Conference on Models and Technologies for Intelligent Transportation Systems (MT-ITS) [online]. IEEE, 2021-6-16, 1-6 [cit. 2023-10-30]. ISBN 978-1-7281-8995-6. Dostupné z: doi:10.1109/MT-ITS49943.2021.9529285

FUKUSHIGE, Tatsuya, Dillon T. FITCH, Hossain MOHIUDDIN, Hayden ANDERSEN a Alan JENN, 2022. Micromobility Trip Characteristics, Transit Connections, and COVID-19 Effects [online]. [cit. 2023-10-31]. ISSN Institute of Transportation Studies,. Dostupné z: doi:10.7922/G2639N1X

GÁFRIKOVÁ, Eliška, 2020. Na stovky sdílených skútrů si Brňané ještě počkají. Kvůli koronaviru. Brněnský deník [online]. 7.5.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: https://brnensky.denik.cz/zpravy_region/na-stovky-sdilenych-skutru-si-brnane-jeste-pockaji-kvuli-koronaviru-20200506.html

Global Moped Sharing Market Report 2021, 2021. In: INVERS [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://go.invers.com/en/resources/global-moped-sharing-market-report-2021>

Global Moped Sharing Market Report 2022, 2022. In: INVERS [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://go.invers.com/en/resources/global-moped-sharing-market-report-2022>

E-SHOP. BeRider [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: https://www.be-rider.com/eshop?fbclid=IwAR3X_Gr5u8_pXriymcLuq2KXD9dh2-QoeYIhOIfmP_ICZuZb8o4XTWSmsjk

GRANT, Robert M., 2018. Contemporary strategy analysis [online]. 10th ed. Wiley [cit. 2023-10-19]. ISBN 978-1-119-49572-7. Dostupné z: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf

GKRITZA, Konstantina a Ricardo CHAHINE, 2023. The Impact of COVID-19 on User Perceptions of Public Transit, Shared Mobility/Micro-Mobility Services, and Emerging Vehicle Types. Center for Connected and Automated Transportation [online]. [cit. 2023-10-31]. Dostupné z: <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=ccat>

HANSON, Melinda, Matt CHESTER, Kat GOWLAND, Chris CHERRY a Pierpaolo CAZZOLA, 2022. How long do e-scooters last? A new approach to measuring

micromobility lifespan. In: Brightside [online]. [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://static1.squarespace.com/static/6345fbec294601073a26d0c6/t/637b90e7b9d9515367f7c810/1669042872669/How+Long+do+E-scooters+Last%3F+Nov+%2722.pdf>

HEINEKE, Kersten, Benedikt KLOSS a Darius SCURTU, 2020. The future of micromobility: Ridership and revenue after a crisis. McKinsey & Company [online]. [cit. 2023-10-31]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-micromobility-ridership-and-revenue-after-a-crisis>

HEINEKE, Kersten, Benedikt KLOSS, Felix RUPALLA a Darius SCURTU, 2021. The e-kickscooter takes to the road: Understanding consumer-ownership preferences. McKinsey & Company [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-e-kickscooter-takes-to-the-road-understanding-consumer-ownership-preferences>

HO, Joseph Kim-Keung. Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research* [online]. 2014, (2), 6478-6492 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.433.5631&rep=rep1&type=pdf>

HOLZMAN, Ondřej, 2020. Elektrické koloběžky v Praze zastavil koronavirus. Lime je s ohledem na nouzový stav stahuje z ulic. CzechCrunch [online]. 22.3.2020 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://cc.cz/2020/03/elektricke-kolobezky-v-praze-zastavil-koronavirus-lime-je-s-ohledem-na-nouzovy-stav-stahuje-z-ulic/>

HOLZMAN, Ondřej, 2021. Český startup Revolt končí. Došly mu peníze, a tak jeho elektrické skútry a koloběžky zmizí ze všech měst. CzechCrunch [online]. 25.5.2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://cc.cz/cesky-startup-revolt-konci-dosly-mu-penize-a-tak-jeho-elektricke-skutry-a-kolobezky-zmizi-ze-vsech-mest/>

HOLZMAN, Ondřej, 2021. Žluté koloběžky a skútry odjíždí z Prahy. Český startup Revolt to zkusí v Brně a čtyřech menších městech. CzechCrunch [online]. 15.3.2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://cc.cz/zlute-kolobezky-a-skutry-odjizdi-z-prahy-cesky-startup-revolt-to-zkusi-v-brne-a-ctyrech-mensich-mestech/>

HOLZMAN, Ondřej, 2023. Studentské sdílené vozy Uniqway končí. Škoda nenašla další partnery, kteří by je financovaly. CzechCrunch [online]. 23.2.2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://cc.cz/studentске-sdilene-vozy-uniqway-konci-skoda-nenasla-dalsi-partnery-kteri-by-je-financovaly/>

HOLZMAN, Ondřej, 2023. Škoda končí s BeRiderem. Projekt Sdílené skútry BeRider v Praze končí. Škodovka pro ně nenašla partnera a už je nechce dál dotovat sdílených elektroskútrů dojel, firma se chce změnit. CzechCrunch [online]. 19.5.2023 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://cc.cz/sdilene-skutry-berider-v-praze-konci-skodovka-pro-ne-nenasla-partnera-a-uz-je-nechce-dal-dotovat/>

HOUSKA, Filip, 2021. Elektrické koloběžky lze v Praze 3 odložit už jen na parkovacích místech. Lime nově zamířil i do Ostravy či Olomouce. CzechCrunch [online]. 4.6.2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://cc.cz/elektricke-kolobezky-lze-v-praze-3-odlozit-uz>

jen-na-parkovacich-mistech-lime-nove-zamiril-i-do-ostravy-ci-olomouce/

HOUSKA, Filip, 2022. Městská kola značky Nextbike se loni půjčovala v rekordním tempu. Firma chce teď více šlápnout do elektromobility. CzechCrunch [online]. 6.1.2022 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://cc.cz/mestska-kola-znacky-nextbike-se-loni-pujcovala-v-rekordnim-tempu-firma-chce-ted-vice-slapnout-do-elektromobility/>

HUNGER, J. David a Thomas L. WHEELLEN. *Essentials of strategic management* [online]. New Jersey: Prentice Hall, 2020 [cit. 2022-01-13]. ISBN 978-0-13-600669-5. Dostupné z: <http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/718/1/BM%20-542%20Essentials%20of%20Strategic%20Management%2C%205th%20Edition%20by%20J.%20David%20Hunger%2C%20Thomas%20L.%20Wheelen.pdf>

CHANDLER JR., Alfred D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. ISBN 9781587981982.

CHANIOTAKIS, Emmanouil, Dylan JOHNSON a Maria KAMARGIANNI, 2023. Emissions Savings Estimation for Shared E-Scooters: Analysis and Case Study. In: MaaSLab, UCL Energy Institute [online]. [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: https://www.voi.com/wp-content/uploads/2023/06/UCL-C_Emissions-Savings-Emissions-from-Shared-E-Scooters.pdf

JABER, Ahmed, Jamil HAMADNEH a Bálint CSONKA, 2023. The Preferences of Shared Micro-Mobility Users in Urban Areas. *IEEE Access* [online]. 11, 74458-74472 [cit. 2023-10-30]. ISSN 2169-3536. Dostupné z: doi:10.1109/ACCESS.2023.3297083

Jak chráníme zdraví našich uživatelů?, 2020. BeRider Blog [online]. 13.3.2020 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/jak-chranime-zdravi-nasich-uzivatelu>

Jarní novinka: Cena podle poptávky, 2022. BeRider Blog [online]. 2.5.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/cena-podle-poptavky>

Ještě lepší aplikace BeRider: aktualizace plná novinek, 2021. BeRider Blog [online]. 20.5.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/jeste-lepsi-aplikace-berider-aktualizace-plna-novinek>

Jirkakral. Instagram [online], 2020. 30.9.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CFxQZRcFnx2/>

KAŠPAR, Mirko a Pavel ŠVEC, 2022. Poslední opatření proti covidu skončila, respirátory už nejsou nikde povinné. *Aktuálně.cz* [online]. 5.5.2022 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/platna-nova-opatreni-covid-koronavirus/r~efe8232e0d2711eba6f6ac1f6b220ee8/>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

Kompletní ceník. Nextbike [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z:

<https://www.nextbikeczech.com/kompletni-cenik/>

KOVAL, Vojtěch a Alžběta ŠVARCOVÁ, 2020. Elektroskútry nejsou jen služba pro zlatou mládež. Mikromobilita je odpověď na problémy velkých měst. In: Český rozhlas [online]. 1.10.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/elektroskutry-nejdou-jen-sluzba-pro-zlatou-mladez-mikromobilita-je-odpoved-na-8326719>

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007 [cit. 2022-01-25]. ISBN 978-80-86730-29-5.

KRAUSE, Josef, Petr BOUKAL, Jindřich ŠPIČKA a Petra ŠTAMFESTOVÁ. Strategická analýza [online]. [cit. 2023-10-19]. Dostupné z: https://oeconomica.vse.cz/wp-content/uploads/publication/22910/Krause_2023_Strategicka_analyza.pdf

LARSEN, Janet, 2013. Bike-Sharing Programs Hit the Streets in Over 500 Cities Worldwide. Earth Policy Institute [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: https://www.earth-policy.org/plan_b_updates/2013/update112

LATZ, Phil. What is Micromobility? Micromobility report [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://micromobilityreport.com.au/what-is-micromobility/>

LI, Aoyong, Pengxiang ZHAO, He HAITAO, Ali MANSOURIAN, Kay W. AXHAUSEN a Kay W. AXHAUSEN, 2021. How did micro-mobility change in response to COVID-19 pandemic? A case study based on spatial-temporal-semantic analytics. Computers, Environment and Urban Systems [online]. 90 [cit. 2023-10-31]. ISSN 01989715. Dostupné z: doi:10.1016/j.compenvurbsys.2021.101703

Macro managing Micro mobility: Taking the long view on short trips, 2019. In: POLIS [online]. [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.polisnetwork.eu/wp-content/uploads/2019/11/Polis-Paper-Macromanaging-MicroMobility.pdf>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007 [cit. 2022-01-16]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, David, Magdalena ŘEHÁKOVÁ, Václav FRANČE a Daniel PELNÁŘ, 2020. COVID-19: Ekonomické dopady. In: Deloitte [online]. [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke_dopady.pdf

MAŘÍKOVÁ, Monika. *Strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb* [online]. České Budějovice, 2017 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/u6zsri/24720503>. Disertační práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ladislav Rolínek.

MCNEILLY, Mark R., 2012. Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers [online]. USA: Oxford University Press [cit. 2023-04-11]. ISBN 978-0-19-978291-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=fYRKZ9I4ZGkC&oi=fnd&pg=PP1&dq=su>

n+tzu+strategy&ots=e4AOfX9Awc&sig=unGS8TDYFNvwAQKYyuF3SzNnheo&redir_esc=y

MCQUEEN, Michael, Gabriella ABOU-ZEID, John MACARTHUR a Kelly CLIFTON, 202n. 1. Transportation Transformation: Is Micromobility Making a Macro Impact on Sustainability? *Journal of Planning Literature* [online]. 36(1), 46-61 [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1177/0885412220972696>

MELDRUM Mike a Malcolm MCDONALD. *The Ansoff Matrix*. In: *Key Marketing Concepts*. (1995) Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-13877-7_24

MONT, Oksana, Yuliya Voytenko PALGAN, Karin BRADLEY a Lucie Zvolska, 2020. A decade of the sharing economy: Concepts, users, business and governance perspectives. *Journal of Cleaner Production* [online]. 269 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2020.122215

Micromobility, Equity and Sustainability: Summary and Conclusions, 2021. In: OECD/ITF [online]. [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/micromobility-equity-sustainability.pdf>

MIČKA, Jan, 2019. Prahu zaplavily skútry pro všechny. Než na ně sednete, měli byste pár věcí vědět. *AUTOREVUE.CZ* [online]. 6.9.2019 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/sdilene-elektricke-skutry-skoda-berider-v-praze-cena-aplikace-video>

MIŠANKOVÁ, Mária a Katarína KOČIŠOVÁ. Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 24.1.2014, (110), 861-870 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055717>

NAG, Rajiv, Donald C. HAMBRICK a Ming-Jer CHEN. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* [online]. 2007, 22.3.2007, 28(9), 935-955 [cit. 2022-01-16]. ISSN 01432095. Dostupné z: doi:10.1002/smj.615

Nearly 60% of All Vehicle Trips Were Less than Six Miles, 2018. In: Office of Energy Efficiency & Renewable Energy [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.energy.gov/eere/vehicles/articles/fotw-1042-august-13-2018-2017-nearly-60-all-vehicle-trips-were-less-six>

Neutron Holdings. Inc. Lime (version 3.136.0) [Mobile app]. [cit. 5.12.2023]. Dostupné z: <https://apps.apple.com/cz/app/lime-ridegreen/id1199780189?l=cs>

NĚMÝ, Miroslav, 2023. Sdílená kola a byznysová jízda. Chceme sto měst v Česku, říkají zakladatelé Nextbike. *Forbes* [online]. 2.3.2023 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://forbes.cz/sdilena-kola-a-byznysova-jizda-chceme-sto-mest-v-cesku-rikaji-zakladatele-nextbike/>

Notářský zápis, 2021. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 24.11.2021 [cit. 2023-11-

- 14]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=5c4ac79da7fa42b0a3ee53d4a6af772e>
- Notářský zápis, 2022. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 20.4.2022 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71379093&subjektId=1047639&spis=1170678>
- Novinky na léto 2022, 2022. BeRider Blog [online]. 22.7.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/novinky-od-leta-2022>
- Nový a lepší BeRider: přehled změn a FAQ, 2021. BeRider Blog [online]. 5.11.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/novy-a-lepsi-berider-prehled-zmen-a-faq>
- O'HERN, Steve a Nora ESTGAFÄELLER, 2020. A Scientometric Review of Powered Micromobility. Sustainability [online]. 12(22) [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.3390/su12229505](https://doi.org/10.3390/su12229505)
- OESCHGER, Giulia, Brian CAULFIELD a Páraig CARROLL, 2023. Investigating the role of micromobility for first- and last-mile connections to public transport. Journal of Cycling and Micromobility Research [online]. [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: [doi:10.1016/j.jcmr.2023.100001](https://doi.org/10.1016/j.jcmr.2023.100001)
- OLABI, A.G., Tabbi WILBERFORCE, Khaled OBAIDEEN, Enas Taha SAYED, Nabila SHEHATA, Abdul Hai ALAMI a Mohammad Ali ABDELKAREEM, 2023. Micromobility: Progress, benefits, challenges, policy and regulations, energy sources and storage, and its role in achieving sustainable development goals. International Journal of Thermofluids [online]. (17) [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-thermofluids>
- Outboxers uni s.r.o. v likvidaci [online]. [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1047639>
- Padlo 2.000.000 výpůjček. Radost!, 2022. Nextbike [online]. 17.10.2022 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://www.nextbikeczech.com/2022/10/17/3935/>
- POURFALATOUN, Shiva a Erika E. MILLER, 2023. Effects of the COVID-19 pandemic on use and perception of shared e-scooters. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives [online]. 22 [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: [doi:10.1016/j.trip.2023.100925](https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100925)
- Prodloužené rezervace, 2022. BeRider Blog [online]. 16.11.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/prodlouzene-rezervace>
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace [online]. Praha: Grada [cit. 2023-12-14]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- Příběh Rekol. In: Rekola [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z:

<https://www.rekola.cz/pribeh-rekol>

Příloha účetní závěrky za rok končící 31. prosince 2022, 2023. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 7.5.2023 [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=9ceddef796224838bc325c688bf1a599>

RECK, Daniel J., Kay W. AXHAUSEN, 2021. Who uses shared micro-mobility services? Empirical evidence from Zurich, Switzerland. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* [online]. 94(1) [cit. 2023-10-30]. ISSN 13619209. Dostupné z: doi:10.1016/j.trd.2021.102803

Reference BeRider. Outboxers [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.outboxers.com/reference/skoda-auto-digilab-berider>

Rekola.cz [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.rekola.cz/>

Rok 2019 v Rekolech, 2019. In: Partnerství pro městskou mobilitu [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <https://www.akademimobility.cz/download/1086>

ROZVAHA ke dni 31.12.2022, 2023. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 7.5.2023 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=0d04ab835bf94a1389eeab842fedbbba>

Rozvaha pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro mikro účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem ke dni 31.12.2021, 2022. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 14.5.2022 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=32ea92abdf4c402a863ec6b0a4fc5a15>

Rozvaha ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka) ke dni 31.12.2019, 2019. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 31.12.2019 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=209d0dcc212f4e0c84902fcf5759658d>

Rozvaha ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka) ke dni 31.12.2020, 2020. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 31.12.2020 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3d95e31b50f644caa4cd3c28abdac129>

Safe Micromobility. In: *International Transportation Forum (ITF)* [online]. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/safe-micromobility_1.pdf

SAMMUT-BONNICI, Tanya a David GALEA. PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management* [online]. 22.1.2015, (12) [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21816/1/sammut-bonnic%20pest.pdf>

SANDERS, Rebecca L., Michael BRANION-CALLES a Trisalyn A. NELSON, 2020. To scoot or not to scoot: Findings from a recent survey about the benefits and barriers of using E-scooters for riders and non-riders. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* [online]. 139, 217-227 [cit. 2023-10-30]. ISSN 09658564. Dostupné z: doi:10.1016/j.tra.2020.07.009

Sdílená kola s Lítačkou využilo v loňském roce 34 tisíc lidí, 2023. In: Praha.eu [online]. 31.1.2023 [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: https://www.praha.eu/jnp/cz/doprava/cyklisticka/aktuality/sdilena_kola_s_litackou_vyuzilo_v.html

Sdílená kola nextbike budou v Praze zdarma až na třicet minut, 2020. In: Nextbike [online]. 30.3.2020 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://www.nextbikeczech.com/2020/03/30/sdilena-kola-nextbike-budou-v-praze-zdarma-az-na-tricet-minut/>

SEDLÁČEK, Vojtěch, 2020. Do Prahy míří další elektrické skútry, tentokrát z Polska. Blinker.city v Česku startuje se 150 sněhobílými stroji. CzechCrunch [online]. 1.3.2020 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.euro.cz/clanky/e-sharing-novinky-2021/#google_vignett

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SEDLÁK, Jan, 2018. V Praze začaly jezdit sdílené elektrické koloběžky Lime. Podívejte se, jak fungují. Lupa.cz [online]. 28.9.2018 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/v-praze-zacaly-jezdit-sdilene-elektricke-kolobezky-lime-podivejte-jak-funguji/>

SEDLÁK, Jan, 2017. V Praze startují čínská kola ofo, zámek s čipem se odemyká aplikací. Lupa.cz [online]. 16.10.2017 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/foto-v-praze-startuji-cinska-kola-fo-zamek-s-cipem-se-odemyka-aplikaci/>

SEDLAŘÍK, Šimon, 2018. Revoluce ve sdílení aut? Prahu přijíždějí dobývat elektrické vozy Re.volt. Pražský deník [online]. 26.7.2018 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://prazsky.denik.cz/podnikani/revoluce-ve-sdileni-aut-prahu-prijizdeji-dobývav-elektricke-vozy-re-volt-20180726.html>

Se zelenými koloběžkami se do pražských ulic vrací také elektrokola Bolt (TZ), 2022. Kolotipy.cz [online]. 29.6.2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://kolotipy.cz/2022/06/29/se-zelenymi-kolobezkami-se-do-prazskych-ulic-vraci-take-elektrokola-bolt-tz/>

Sezóna 2021 v číslech, 2022. Nextbike [online]. 10.1.2022 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://nextbikeczech.com/2022/01/10/2356/>

SHAHEEN, Susan A. a Stacey GUZMAN, 2011. Worldwide Bikesharing. Access [online]. (39) [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20120326063609/http://www.uctc.net/access/39/access39_bikesharing.shtml

SHAHEEN, Susan A., Adam COHEN a Jacquelyn BROADER, 2021. What's the 'Big' Deal with Shared Micromobility? Evolution, Curb Policy, and Potential Developments in

North America. Built Environment [online]. 47(1), 499-514 [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: https://escholarship.org/content/qt6rw2v8nq/qt6rw2v8nq_noSplash_c0b4e3419d442ec72748ac943f336369.pdf

SHAHEEN, Susan A., Adam COHEN, Nelson CHAN a Apaar BANSAL, 2020. Sharing strategies: carsharing, shared micromobility (bikesharing and scooter sharing), transportation network companies, microtransit, and other innovative mobility modes. In: Transportation, Land Use, and Environmental Planning [online]. University of California, Berkeley [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B978012815167900013X?via%3Dihub>

SHAHEEN, Susan A., Hua ZHANG a Stacey GUZMAN, 2011. China's Hangzhou Public Bicycle: Understanding Early Adoption and Behavioral Response to Bikesharing. Transportation Research Board [online]. 3347(1) [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: doi:10.3141/2247-0

Shared Micromobility: State of the Industry Report, 2020. In: NABSA [online]. [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://nabsa.net/wp-content/uploads/2020/12/NABSA-2020-State-of-the-Industry-Report.pdf>

Shopaholicnicol. Instagram [online], 2020. 30.9.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CFe4r9_pcLz/?img_index=1

SCHELLONG, Daniel, Philipp SADEK, Carsten SCHAETZBERGER a Tyler BARRACK, 2019. The Promise and Pitfalls of E-Scooter Sharing. BCG [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2019/promise-pitfalls-e-scooter-sharing>

SKÚTR ŠKOLA. BeRider [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/skutr-skola>

Spouštíme sezonu 2023, 2023. BeRider [online]. 1.3.2023 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/spoustime-sezonu-2023>

SRPOVÁ, Eva, 2023. Škoda končí s BeRiderem. Projekt sdílených elektroskútrů dojel, firma se chce změnit. Aktuálně.cz [online]. 23.5.2023 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/berider-konci/r~6eba6d78f96711edba5b0cc47ab5f122/>

STERN, Nicolas, 2007. Ekonomické aspekty změny klimatu (Sternova studie) [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/E7EF577C57BA9B18C12572BB002DAF3D/\\$file/Sternova%20zprava.pdf](https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/E7EF577C57BA9B18C12572BB002DAF3D/$file/Sternova%20zprava.pdf)

SUN, Shouheng a Myriam ERTZ, 2022. Can shared micromobility programs reduce greenhouse gas emissions: Evidence from urban transportation big data. Sustainable Cities and Society [online]. 85(1) [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: doi:10.1016/j.scs.2022.104045

SŮRA, Jan, 2021. V Praze začnou jezdit elektrické koloběžky Bolt. Nesmí být odstavené kdekoliv. Z dopravy.cz [online]. 22.7.2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://zodpravy.cz/v-praze-zacnou-jezdit-elektricke-kolobezky-bolt-nesmi-byt-odstavene-kdekoliv-87263/>

SŮRA, Jan, 2020. Bolt umístil do Prahy 600 elektrokol, mají vyměnitelné baterie a omezovač rychlosti. Z dopravy.cz [online]. 12.10.2020 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://zodpravy.cz/bolt-umistil-do-prahy-600-elektrokol-maji-vymenitelne-baterie-a-omezovac-rychlosti-63120/>

ŠINDELÁŘ, Jan, 2018. Čínský bikesharing ofo mizí z Prahy, slibuje návrat příští rok. Pražský deník [online]. 28.6.2018 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://prazsky.denik.cz/podnikani/cinsky-bikesharing-fo-mizi-z-prahy-slibuje-navrat-pristi-rok-20180628.html>

ŠNOBR, Martin, 2022. Lime přivezl do Prahy tisíc elektrokol. Městem na kole [online]. 17.6.2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://mestemnakole.cz/2022/06/lime-do-prahy-privezl-tisic-elektrokol/>

ŠNOBR, Martin, 2021. Nextbike se stává nejsilnějším českým hráčem na poli bikesharingu. Letos bude ve 25 městech. Městem na kole [online]. 16.3.2021 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://mestemnakole.cz/2021/03/nextbike-se-stava-nejsilnejsim-ceskym-hracem-na-poli-bikesharingu-letos-bude-ve-25-mestech/>

ŠNOBR, Martin, 2019. Elektrokola Freebike od pondělí v ulicích Prahy. Městem na kole [online]. 29.3.2019 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://mestemnakole.cz/2019/03/elektrokola-freebike-spousti-sezonu-brzy-provozovatelu-elektrokol-bude-letos-vic/>

ŠOLAROVÁ, Romana. ČESKÝ START-UP SE SKÚTRY OD BLINKEE.CITY LÁKÁ UŽIVATELE NA VYŠŠÍ RYCHLOST. KURÝŘI SI MOHOU SAMI VYMĚNIT BATERII [online]. 1.3.2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.euro.cz/clanky/e-sharing-novinky-2021/#google_vignette

TETER, Jacob, 2020. Tracking Transport 2020. IEA: International Energy Agency [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://policycommons.net/artifacts/1343391/tracking-transport-2020/1955535/>

TODOROVA, G., 2015. Marketing communication mix. Trakia Journal of Science [online]. 13(Suppl.1), 368-374 [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: doi:10.15547/tjs.2015.s.01.063

TOMÍŠEK, Marek, 2020. TEST: Sdílené skútry BeRider Po Praze rychle a jednou stopou. FDrive [online]. 24.7.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://fdrive.cz/clanky/test-sdilene-skutry-berider-po-praze-rychle-a-jednou-stopou-5606>

Torrot Muvi Executive. Torrot [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://torrot.com/en/motorbikes/5/1>

TIER and nextbike unite to become the number 1 for sustainable micro-mobility, 2021. TIER [online]. 15.11.2021 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://www.tier.app/en/press/tier-and-nextbike-unit-to-become-the-number-1-for-sustainable-micro-mobility>

TISKOVÁ ZPRÁVA: „BeRider“: ŠKODA AUTO DigiLab v Praze spouští službu sdílených elektrických skútrů, 2019. ŠKODA AUTO [online]. 3.9.2019 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/berider-skoda-auto-digilab-v-praze-spousti-sluzbu-sdilenych-elektricky-skutru/>

TISKOVÁ ZPRÁVA: „BeRider“, služba sdílení elektrických skútrů od ŠKODA AUTO DigiLab, v nové sezoně dál rozšíří flotilu, 2020. ŠKODA AUTO [online]. 27.2.2020 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/02/200227-BeRider-sluzba-sdileni-elektricky-skutru-od-SKODA-AUTO-DigiLab.pdf>

TISKOVÁ ZPRÁVA: Sdílené elektrické skútry BeRider brzy odstartují i v Brně, 2020. ŠKODA AUTO [online]. 11.3.2020 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/03/200311-Sdilene-elektricke-skutry-BeRider-brzy-odstartuji-i-v-Brne.pdf>

TISKOVÁ ZPRÁVA: Služba sdílených skútrů BeRider od společnosti ŠKODA AUTO DigiLab přináší řadu novinek, 2021. ŠKODA AUTO [online]. 29.11.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/sluzba-sdilenych-skutru-berider-od-spolecnosti-skoda-auto-digilab-prinasi-radu-novinek/>

TISKOVÁ ZPRÁVA: Služba sdílených elektrických skútrů BeRider udržuje úspěšný kurz i v zimě, 2020. ŠKODA AUTO [online]. 16.12.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/sluzba-sdilenych-elektricky-skutru-berider-udrzuje-uspesny-kurz-i-v-zime/>

TOMÁŠ, Adam a Michal ALEŠ, 2020. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR – zveřejněno 8. 4. 2020. ČNB [online]. 8.4.2020 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR-zverejmeno-8.-4.-2020/

TOMÁŠ, Adam a Michal ALEŠ, 2021. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. ČNB [online]. 2.7.2021 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/

TUSHAR RANE, Romil. A Strategic business model analysis of the Micromobility industry [online]. In: . [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: https://run.unl.pt/bitstream/10362/142536/1/2021-22_fall_46494_romil-rane.pdf

Ujeli jsme už 10 000 000 km!, 2023. Nextbike [online]. 7.8.2023 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://www.nextbikeczech.com/2023/08/07/10-000-000-ujetych-kilometru-je-doma/>

ULLAH, Mohammad Ahsan a Anjuman Ara KHANAM. Strategic Management Models:

An Evaluation. *Prime University Journal* [online]. 2008, (2) [cit. 2022-01-16]. ISSN 1995-5332. Dostupné z: https://primeuniversity.edu.bd/070513/journals/v_2_n_2_J_D_2008/contents_pdf/Strategic_Management_Models%20.pdf

ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZAKLADATELSKÉ LISTINY společnosti s ručením omezeným ke dni 21. 5. 2019, 2019. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 21.5.2019 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57537345&subjektId=1047639&spis=1170678>

V Praze přibývá parkovacích stání pro skútry. Podpoří mikromobilitu a potěší i řidiče aut, 2022. BeRider Blog [online]. 11.7.2022 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/v-praze-pribyva-parkovacich-stani-pro-skutry?fbclid=IwAR1Bmm6VhoURGxz0onVkQYEgg1orKoXAau-vsF9P-IDEmnwoQY5s1OII5ZE>

VACA, Jan, 2020. Pavel Kuchta (Revolt): V Praze budeme mít 1350 koloběžek, sdílení nabídneme všem majitelům aut. Lupa.cz [online]. 6.3.2020 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/pavel-kuchta-revolt-v-praze-budeme-mit-1350-kolobezek-sdileni-nabidneme-i-vsem-majitelum-aut/>

Vehicles. Lime [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.li.me/cs-cz/vehicles>

Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020, 2020. Vláda České republiky [online]. 30.12.2020 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-rok-2020-186999/#>

Vychytávky pro komfort, bezpečnost i radost z jízdy: To nejlepší z BeRider Hackathonu, 2021. BeRider Blog [online]. 30.4.2021 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/berider-hackathon-to-nejlepsi>

Vyzkoušeli jsme sdílené elektrické skútry BeRider. Ukážeme vám, jak na to!, 2020. AUTO.CZ [online]. 13.10.2020 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/vyzkouseli-jsme-sdilene-elektricke-skutry-berider-ukazeme-vam-jak-na-to-136131>

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31.12.2022, 2023. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 7.5.2023 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=9a0af506354140c6b710838af5bee5a0>

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami - 2021: Používání mobilního telefonu a internetu na mobilním telefonu, 2021. In: ČSÚ [online]. 23.11.2021 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872020/062004210301.pdf/a3e6ad41-df20-4f5b-8134-2ff85637dcc0?version=1.1>

WHITTINGTON, Richard, 2008. Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration. *Business History Review* [online]. B.m.: Cambridge University

Press, vol. 82, no. 2, pp. 267–277. Retrieved z: doi:10.1017/S0007680500062760

YANOCHA, Dana a Mackenzie ALLAN, 2019. The Electric Assist: Leveraging E-bikes and E-scooters for More Livable Cities. Institute for Transportation & Development Policy [online]. [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: https://www.itdp.org/wp-content/uploads/2019/12/ITDP_The-Electric-Assist_-Leveraging-E-bikes-and-E-scooters-for-More-Livable-Cities.pdf

Zdravotníci jezdí zdarma, 2020. BeRider Blog [online]. 26.3.2020 [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.be-rider.com/blog/zdravotnici-jezdi-zdarma>

Zelená dohoda pro Evropu: Cesta k ekologické EU, 2022. Evropský parlament [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20200618STO81513/zelenadohoda-pro-evropu-cesta-k-ekologicke-eu?&at_campaign=20234-Green&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&at_goal=TR_G&at_audience=zelen%C3%A1%20dohoda%20pro%20evropu&at_topic=Green_Deal&at_location=CZ&gclid=CjwKCAjws9ipBhB1EiwAccEi1BDzJR4px24dW8Su2D3P6mMTKm5dl1DIQJxcwddTzkw1eL15hcBMjxoCMOcQAvD_BwE

Teze Diplomové práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK		
Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce		
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:		
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Reichelová Libuše	Razítko	podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020		
E-mail diplomantky/diplomanta: 25405630@fsv.cuni.cz		
Studijní obor/forma studia: Strategická komunikace/prezenční		
Název práce v češtině: Obchodní strategie společnosti BeRider během pandemie COVID-19		
Název práce v angličtině: Business strategy of BeRider during COVID-19 pandemic		
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2021/2022		
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): V práci se bude prolínat několik témat, základní rámec představuje strategické rozhodování a řízení podniku. Práce bude zaměřena na segment elektromobility a mikromobily, které zejména v posledních letech získávají na popularitě, a to nejen v zahraničí, ale postupně se nabídka takových služeb rozšiřuje i na území České republiky. Vzhledem k probíhající pandemii COVID-19 se naskýtá jedinečná možnost analyzovat rozhodnutí firem v tomto krizovém období, proto bude práce vymezena právě na období této pandemie. Analýz obchodních strategií různých podniků bylo v minulosti provedeno nespočet, neexistuje ale práce, která by se zaměřovala na analýzu mikromobilitního podniku na území České republiky. I přesto, že pandemie COVID-19 započala v minulém roce, existuje již několik zahraničních zdrojů, které popisují, jaké příležitosti pandemie společností poskytla, existují také články, které se zaměřují na vzorce chování při přepravování se právě během pandemie COVID-19.		
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Cílem práce je zhodnocení vybrané strategie mikromobilitní společnosti BeRider v krizovém období během pandemie COVID-19 a navržení úprav, které budou odpovídat nově nastaveným cílům. Pro dosažení tohoto cíle bude autorka analyzovat obchodní strategie společnosti BeRider, která je poskytovatelem sdílených elektrických skútrů v Praze. V teoretické části se bude práce věnovat elektromobilitě a mikromobilitě se zaměřením na území České republiky a zároveň vymezení strategického řízení a metody strategických i komunikačních analýz. V metodologické části autorka představí společnost BeRider a provede komplexní strategickou analýzu s užším zaměřením na marketingovou komunikaci.		

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod

2. Teoretická část – výklad a vymezení použitých pojmů, teoretické přístupy

2.1. Strategické řízení a rozhodování

2.2. Strategická analýza

2.3. Mikromobilita

2.4. Elektromobilita

2.5 Mikromobilita v České republice

2.6 Elektromobilita v České republice

3. Praktická část

3.1. Představení a základní charakteristiky společnosti BeRider

3.2. Strategická analýza

3.2.1. Analýza okolí

3.2.2. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

3.3. Diskuze výsledků

4. Závěr

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

Předmětem analýzy budou webové stránky společnosti BeRider spolu se sociálními sítěmi, specificky příspěvky a úpravy od počátku roku 2020. Zároveň bude využito interních dokumentů pojednávajících o výsledcích firmy. Analýze budou taktéž podrobeny dokumenty pojednávající o strategických rozhodnutích ve stejném časovém období.

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Výše vyjmenované materiály budou podrobeny řadě analýz v rámci strategické analýzy. Mezi tyto analýzy patří následující: analýza současného stavu, analýza vnějšího prostředí (PESTLE analýza), analýza odvětví (Porterova analýza pěti sil, analýza životního cyklu odvětví), analýza konkrétních aktérů v odvětví, analýza zdrojů (VRIO analýza), SWOT analýza a také analýza marketingové komunikace (marketingový mix, komunikační mix).

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

Představení základních oblastí managementu se zaměřením na organizaci prostředí, případně změny v této organizaci, metody rozhodování, stanovení cílů a jejich dosažení.

GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis. 7. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

Knihla seznamuje se základními koncepty a principy strategie. Zatímco první část knihy je

věnována samotné strategii, druhá část se zaměřuje na dílčí části jako jsou cíle, hodnoty a výkon, analýza průmyslového prostředí, analýza zdrojů a schopností a klíčové koncepty při implementaci strategie

HART, Susan. Marketing changes. 1st ed. London: Thomson, 2003. ISBN 18-615-2673-3.
Tato publikace se zaměřuje na novodobé praktiky v oblasti marketingu. Zasaduje novodobé myšlení do kontextu a předkládá největší změny v praktikách, pojednává také o měnících se přístupech k roli marketingu v organizacích, o změnách v marketingovém výzkumu, komunikačních strategiích, digitálnímu marketingu a měření výkonnosti.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Knih popisuje základní koncepce strategického řízení a rozhodování se zaměřením na aplikaci ve firemním prostředí.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
Vymezení základního konceptu strategického řízení a podrobný popis analýzy okolí, vnitřních zdrojů a schopností podniku a také zaměření na syntézu jako východisko pro formulaci strategie.

Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

BOUČEK, Dominik. *Optimalizace marketingové komunikace tenisového klubu v závislosti na pandemii Covid-19*. Praha, 2021. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Josef Voráček.

MIČULKA, Roman. *Strategická analýza podniku*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Peter Marinič.

ŠVÉDOVÁ, Sára. *Strategická analýza podniku*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viliam Záthurecký.

TROLLER, Jindřich. *Strategická analýza podniku*. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu. Vedoucí práce Mojmir Sabolovič.

Datum / Podpis studenta/ky

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzují, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.

Seznam grafů

1. Model strategického řízení dle Thompsona a Stricklanda
2. Principy pro úspěšnou a kvalitní implementaci nové strategie
3. Vyprodukované emise vzhledem k ujeté vzdálenosti
4. Vnější prostředí společnosti
5. Porterův model pěti sil
6. Vliv interních zdrojů a schopností
7. VRIO analýza
8. SWOT analýza
9. Počet výpůjček kol společnosti Rekola v letech 2013–2019
10. Časová osa nejdůležitějších událostí společnosti BeRider v roce 2020
11. Časová osa nejdůležitějších událostí společnosti BeRider v roce 2021
12. Časová osa nejdůležitějších událostí společnosti BeRider v roce 2022
13. Zadluženost a likvidita společnosti BeRider v letech 2019-2022
14. VRIO analýza společnosti BeRider

Seznam tabulek

1. Ansoffova matice typologie strategií

2. Srovnání cen vybraných* služeb sdílené mobility
3. Finanční výsledky společnosti BeRider v letech 2019-2022 (v milionech Kč)

Seznam obrázků

1. Statistiky sdílených elektrických skútrů 2020–2022
2. Ujeté vzdálenosti na jednosměrné cestě osobním vozidlem
3. Vliv pandemie COVID 19 na sdílenou a osobní mikromobilitu ve světě (v % osobokilometrů)
4. Kolo společnosti Rekola
5. Kola společnosti Ofo
6. Elektrokolo společnosti Freebike
7. Kola společnosti nextbike s jejími zakladateli
8. Elektroloběžka a elektrokolo společnosti Lime
9. Elektroloběžky a elektrokola společnosti Bolt
10. Elektroauto a elektroloběžka společnosti Re.volt
11. Elektroskútr společnosti blinker.city se zakladateli české pobočky
12. Elektroskútr společnosti Antees s jejími zakladateli
13. Aplikace BeRider – mapa, ikonky skútrů, detail skútru
14. Logo a základní barvy společnosti BeRider
15. Příklad fotokampaně společnosti BeRider
16. Porovnání interakcí u dvou příspěvků na Facebookovém účtu společnosti BeRider
17. Příklad článků na BeRider blogu