

Využití sdílené ekonomie k vytvoření niky v byznysu

Bc. Daniela Nacházelová

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Nacházelová**
Osobní číslo: **K15114**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Využití sdílené ekonomie k vytvoření niky v byznysu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Pozornost věnujte strategickému plánování start-upů a nastavení komunikace pro vstup na trh.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte záměr projektu. Na základě sekundární analýzy a primárních šetření (rozhovory + kvantitativní ověření) analyzujte potenciál projektu.
4. Navrhněte model Lean Canvas a komunikační plán pro zvolené období.
5. Zodpovězte výzkumné otázky, formulujte limity a možnosti realizace projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. BRYNJOLFSOON, Erik a Andrew MCAFEE. 2015. Druhý věk strojů: Práce, pork a prosperita v éře špičkových technologií. Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-71-4.
2. MARR, Bernard. 2015. Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results. Wiley. ISBN 1119231388.
3. MCQUIVEY, James a Josh BERNOFF. 2013. Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation. Amazon Publishing. ISBN 1477800123.
4. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. 2013. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 1.: John Wiley. ISBN 0470876417.
5. SUNDARARAJAN, Arun. 2016. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Boston: MIT. ISBN 0262034573.
6. THIEL, Peter. 2014. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. London: Virgin Books. ISBN 0804139296.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2017

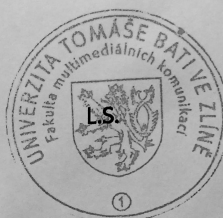
Termín odevzdání diplomové práce:

21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

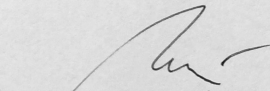
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12. dubna 2017


DANIĚLA NACHÁZELOVÁ
.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydává bez zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků úponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těž nejméně před pracovními dny před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání přestávky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle výše první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u něhož nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla za výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá teoretickými aspekty startupů, disrupce a sdílené ekonomie jako východisky pro vznik byznysové příležitosti v netradiční oblasti sportovního podnikání. K realizaci se využije platforma Airbnb Experiences. V praktické části se diplomová práce zabývá historií a marketingem Airbnb, eventy, osobním brandingem budoucí hostitelky a kvantitativním dotazníkem zaměřeným na cílovou skupinu amerických turistů cestujících do Prahy. Projektová část ukazuje reálné spuštění zážitku Rowin‘ Prague a navrhuje marketingovou komunikační strategii k propagaci zážitku za využití osobního brandingu hostitelky.

Klíčová slova: sdílená ekonomie, disrupce, startupy, Airbnb, Lean Canvas, Rowin‘ Prague, osobní branding, marketing, komunikační strategie

ABSTRACT

This Master Thesis in it's theoretical part describes startups, disruption, shared economy as a base to create a new business opportunity while using platform Airbnb Experiences. This Master Thesis in it's practical part describes history and marketing of Airbnb, event marketing and personal branding while applying findings from quantitative research of the target group. This Master Thesis in it's project part describes final implementation of the new Airbnb Experience called Rowin‘ Prague, suggests marketing communication strategy for promotion while using personal branding of the the founder Rowin‘ Prague.

Keywords: shared economy, disruption, startups, Airbnb, Lean Canvas, Rowin‘ Prague, personal branding, marketing, communication strategy

„Kdo žije bez bláznovství není tak moudrý, za jakého je považován.“

La Rochefoucauld

Ráda bych poděkovala Petrovi Koubskému za odborné a jazykové připomínky k textu diplomové práce, Danielu Dočekalovi za pomoc s využitím osobního brandingů a Radku Hrachovcovi za znovuobjevení lásky k marketingu. Dále bych ráda poděkovala Václavu Grafovi, který mi umožnil zpracovat projekt Rowin‘ Prague a mým spolužákům z iCollege za inspirativní komentáře k mému oboru podnikání.

Velké poděkování patří na závěr vedoucí mé práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za její inspirativní poznámky v průběhu tvorby diplomové práce.

Čestně prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 STARTUPY	15
1.1 FIRMY VS. STARTUPY	15
1.2 NÁPADY	16
1.3 TEMPO RŮSTU.....	16
1.4 INVESTICE	17
1.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS STARTUPŮ	17
1.5.1 Ideová fáze (Idea).....	17
1.5.2 Zárodečná fáze (Seed).....	18
1.5.3 První zákazníci (Start-up).....	18
1.5.4 Rozvojová fáze (Growth).....	19
1.5.5 Expanzní fáze (Expansion).....	19
1.5.6 Výstupní fáze (Exit)	19
1.6 EKOSYSTÉM STARTUPŮ	20
2 ÚSPĚŠNÉ STARTUPY	21
2.1 GOOGLE	21
2.2 DROPBOX	21
2.3 SPACEX.....	22
2.4 UBER	22
2.5 AIRBNB	23
3 SDÍLENÁ EKONOMIKA	24
3.1 DEFINICE SDÍLENÉ EKONOMIKY.....	24
3.2 DEFINICE PODLE SUNDARARAJANA.....	25
3.2.1 Ekonomika převážně tržně orientovaná	25
3.2.2 Kapitál neovlivňuje výsledek	25
3.2.3 Davové propojení (crowd-based networks)	25
3.2.4 Smazání rozdílu mezi osobním a obchodním životem.....	25
3.2.5 Smazání rozdílu mezi plným úvazkem a občasnou prací	25
4 DIGITÁLNÍ DISRUPCE	26
4.1 DISRUPTIVNÍ INOVACE	26
4.2 FREEMIUM MODEL.....	27
4.3 ZÁKAZNÍCI V DIGITÁLNÍ DISRUPCI.....	27
4.3.1 Komfort (Comfort).....	27
4.3.2 Propojenost (Connectivity)	28
4.3.3 Možnosti (Variety)	28
4.3.4 Jedinečnost (Uniqueness).....	28
4.4 DIGITÁLNÍ DISRUPCE A STARTUPY	29
5 EVENT MARKETING	30

5.1	LEKCE ŽIVOTEM	30
5.2	DEFINICE EVENT MARKETINGU.....	31
5.3	ROZDĚLENÍ EVENT MARKETINGU	31
5.3.1	Event marketing podle obsahu	31
5.3.2	Event marketing podle cílových skupin.....	31
5.3.3	Event marketing podle konceptu.....	32
5.3.4	Event marketing podle místa.....	32
6	OSOBNÍ BRANDING.....	34
6.1	OSOBNÍ POSITIONING.....	34
6.2	OSOBNÍ BRANDING V SOUČASNOSTI	35
7	OBCHODNÍ PLÁN (LEAN CANVAS)	36
8	METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	37
8.1	IDENTIFIKACE PROBLÉMU.....	37
8.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AIRBNB	37
8.3	CÍLE VÝZKUMU	38
8.4	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
8.5	METODICKÝ POSTUP PRÁCE.....	38
	II PRAKTICKÁ ČÁST	39
9	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	40
10	HISTORIE AIRBNB.....	42
10.1	POČÁTEČNÍ INVESTICE.....	42
10.2	PROFESIONÁLNÍ PREZENTACE.....	43
10.3	STRMÝ RŮST.....	43
10.4	MOMENT PRAVDY	43
10.5	PŘELOMOVÉ ROKY	44
10.6	BELONG ANYWHERE	44
10.7	UBYTOVÁNÍ NESTAČÍ	44
11	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	46
11.1	SUBSTITUTY A KOMPLEMENTY	47
11.1.1	Hlavní substituty Airbnb:.....	47
11.1.2	Další substituty Airbnb menšího (lokálního) charakteru:	47
11.1.3	Nákup substitutů.....	47
11.1.4	Hotelové odvětví	48
11.2	KONKURENCE.....	48
11.3	DODAVATELÉ.....	49
11.4	ODBĚRATELÉ.....	49
11.5	NOVÉ VSTUPY	50
11.6	SHRNUTÍ PORTEROVY ANALÝZY PĚTI SIL U AIRBNB	50
12	GLOBALNÍ MARKETING AIRBNB	51

12.1	DESIGN.....	51
12.2	OBSAHOVÝ MARKETING.....	51
12.3	AKTUÁLNÍ KAMPAŇ „BELONG ANYWHERE“	52
12.4	VYUŽITÍ BIG DAT	52
12.4.1	Aerosolve	53
12.4.2	Airpal.....	53
12.4.3	Technické detaily	53
12.4.4	Demokratizace práce.....	54
13	MARKETING AIRBNB V ČESKÉ REPUBLICCE	55
13.1	HOSTITELÉ AIRBNB.....	55
13.2	MARKETINGOVÉ AKTIVITY V ČESKÉ REPUBLICCE	55
13.2.1	Show Jana Krause	56
13.2.2	Partnerství s O2 TV.....	56
13.2.3	Pořad Jako doma	57
13.2.4	Prague Pride	57
13.2.5	Airbnb Experiences.....	57
14	VÝZKUM AIRBNB EXPERIENCES.....	58
14.1	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA CESTOVÁNÍ	58
14.2	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA SLUŽBY PLATFORMY AIRBNB	59
14.3	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL.....	60
14.4	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA OPTIMÁLNÍ CENOVÉ NASTAVENÍ	61
14.5	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ DEMOGRAFICKY	61
14.6	SHRnutí.....	62
15	HOSTITELKA ZÁŽITKU	63
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	66
16	PROJEKT	67
16.1	LEAN CANVAS ROWIN‘ PRAGUE	67
16.2	OBCHODNÍ MODEL ROWIN‘ PRAGUE	67
16.2.1	Problém	68
16.2.2	Řešení	68
16.2.3	Jedinečnost projektu (Unigue Value Proposition)	68
16.2.4	Neférová výhoda	69
16.2.5	Zákaznické segmenty	69
16.2.6	Kanály	69
16.2.7	Klíčové metriky.....	69
16.2.8	Nákladová struktura	69
16.2.9	Zdroje příjmů.....	70
16.3	APLIKACE ROWIN‘ PRAGUE	70
16.3.1	Základy.....	70
16.3.2	Rowin‘ Prague.....	71
16.3.3	Detaily (Finishing Touches).....	73
16.3.4	Schválení zážitku.....	75
17	MARKETINGOVÁ KAMPAŇ PRO ROK 2017.....	76
17.1	OSNOVA KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ.....	76
17.1.1	Cílové skupiny.....	76

17.1.2	Cíl kampaně.....	76
17.1.3	Návrh komunikačního sdělení.....	77
17.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	83
17.3	ROZPOČET MARKETINGOVÉ KAMPAŇE	83
18	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	84
18.1	FAKTORY VÝBĚRU.....	84
18.2	PRŮZKUM TRHU.....	84
18.2.1	Nabídka Swift Racing	84
18.2.2	Nabídka Whitehall.....	85
18.2.3	Nabídka Wintech Racing	85
18.3	NÁVRATNOST INVESTICE.....	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Dnešní rychle se měnící doba dává každoročně světu projekty, které využívají nové technologie nebo umožňují práci se stávajícími technologiemi v tak rozsáhlém měřítku až se z toho tají dech. Žijeme v době technologické. Pesimisté tento stav považují za počátek konce, optimisté se s nadějí dívají do nedaleké budoucnosti, protože očekávají neuvěřitelné objevy nebo nový způsob analýzy stávajících informací.

Digitalizace veškerých dostupných dat umožňuje demokratizaci technologií. Co dříve bylo dostupné pouze pro přední armády světa nebo nejlepší univerzity světa se nyní díky dostupnosti a nulové ztrátě kvality dat dostává do rukou běžných uživatelů. (Šlerka, 2015)

Jsme svědky proměňujícího se chování naší generace, která čím dál tím více času tráví v online světě před obrazovkami počítačů, mobilních telefonů a dalších zařízení. Ubývá potřeba fyzické práce a vzrůstá potřeba intelektuální práce. Lidský organismus se musí přizpůsobit nové revoluci. Po psychické stránce člověk čelí novým formám komunikace mezi které především patří sociální sítě.

Každý z nás se do určité míry stáváme součástí sociálních bublin, které ovlivňují náš pohled na svět. V některých případech nás sociální bubliny dokonce radikalizují nebo cíleně ovlivňují naše myšlení. Technologie samy o sobě nejsou dobré nebo špatné, proto o nich takto nemůžeme uvažovat. Ale jsou v rukou různých zájmových skupin, které s nimi chtějí dosáhnout různých cílů. Práce bude na pozitivní aspekty technologií a benefitů, které lidstvu nová doba přináší.

IBM Watson

Není to tak dávno kdy jsme byli svědky jak počítač Watson od firmy IBM porazil v oblíbené divácké soutěži Jeopardy! člověka. Od firmy IBM to byl tak trochu risk, který zvedl povědomí o nových produktech, které vyrábí.

Watsonovými soupeři ve hře Jeopardy! byli nejlepší hráči této velmi oblíbené televizní soutěže. Watson se utkal s Kenem Jenningsem a Bradem Rutterem. „Jennings v roce 2004 dospěl k rekordnímu vítězství, vyhrál po sedmdesáté čtvrté v řadě a domů si odnesl více než 3 170 000 dolarů, a mezitím se z něj stal v podstatě lidový hrdina. (Brynjolfsoon, McAfee, 2015, str. 33)

„Vzhledem k tomu, že Jeopardy! Je soutěž pro tři hráče, ideálním třetím soutěžícím byl Brad Rutter, který Jenningse porazil v roce 2005 ve speciálním pořadu Ultimate Tourna-

ment of Champions a vyhrál více než 3 400 000 dolarů. Oba muži měli plnou hlavu všech možných informací, byli naprosto obeznámeni se hrou a všemi jejími zvláštnostmi a věděli, jak zvládat stres.“ (Brynjolfsoon, McAfee, 2015, str. 33)

Vývoj Watsona začal v roce 2006, kdy byl zhruba schopen odpovědět správně na 70% otázek. Přesto trvalo ještě několik let než se počítač dostal na dostatečně vysokou úroveň.

„V listopadu 2010 byl dost agresivní na to, aby vyhrál právo odpovědět na otázku v 70 procentech ze všech otázek simulované hry, a zodpověděl 85 procent z nich správně.“ (Brynjolfsoon, McAfee, 2015, str. 34) Přesto programátoři nadále pracovali na zlepšení Watsonových schopností, když jednou z jeho velkých předností byla schopnost samostatného učení na základě již získaných znalostí. Co do té doby Watson nevěděl tak si domyslel s velmi vysokou pravděpodobností úspěšnosti. Watson se z robota přesunul do roviny samostatně přemýšlejícího počítače.

V únoru 2011 se Watson utkal s Jenningsem a Rutterem. Oba dva hráče bez milosti porazil. Nasbíral třikrát více dolarů než kterýkoliv z jeho oponentů. Jennings nakonec obsadil druhé místo a přidal i osobní vzkaz: „Já osobně vítám naše nové počítačové pány.“ Potom dovysvětlil: „Ve dvacátém století robotické montážní linky nahradily lidskou práci. Brad a já jsme první pracující ve vědomostním průmyslu, kteří kvůli této nové generaci myslících strojů přišli o práci. Soutěžící ve vědomostním kvízu je možná první práce, kterou Watson nahradil, ale jsem si jistý, že nebude jediná.“ (Brynjolfsoon, McAfee, 2015, str. 35)

V současné době má Watson dokonce svůj vlastní twitterový účet (@IBMWatson) a především se specializuje na diagnostiku rakoviny. Watson se stal nedílnou součástí lékařského týmu nejen díky tomu, že jeho schopnost se učit je stonásobně větší než u běžného lékaře, ale jeho úsudek není zatížen běžnými lidskými omyly. V počáteční fázi spolupráce byli lékaři ke schopnostem Watsona skeptičtí, nyní si bez něj nedokážou diagnózu pacienta představit.

Demokratizace technologií

Technologie přinášejí nečekaná řešení a narušují stávající pořádky. Mezi současné trendy patří nová slova jako startup, akcelerátor, disrupce, Big Data, Lean Canvas, API, UX, pixel atd. protože bez nich se nový technologický a podnikatelský slovník moderního člověka neobejde a slouží k lepšímu porozumění dnešního světa.

Není to tak dávno kdy jsem cestovali na druhý konec světa prostřednictvím cestovních kanceláří, které nám zajistily letenku, ubytování, vízum a další nezbytné záležitosti. Dnes? Na všechno máme několik ověřených aplikací, které se předhánějí v nabízených službách a jdou ještě dál. Snaží se předvídat naše budoucí potřeby tak, abychom si mohli zítra vybrat něco, co včera ještě nebylo na trhu. Umožňují nám to především startupy, které v posledním desetiletí vznikají všude po celém světě. Mekkou startupů je v současné době Silicon Valley, kde je největší koncentrace startupů na kilometr čtvereční. Naštěstí Silicon Valley není jediným místem na mapě. Další významná technologická centra najdeme v New Yorku, Londýně, Izraeli, Berlíně a naštěstí také v Praze nebo Brně, kde každý den vzniká minimálně jedna firma. Ale ne každá firma se automaticky rovná startupu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STARTUPY

Startupy, sdílená ekonomika a disrupce jsou témata, kterým se teoretická část diplomové práce věnuje. Bez pochopení nových odvětví a pojmů, která nás každodenně obklopují není možné pochopit celkový posun post-moderní společnosti k nové, digitální době. Každá doba je jiná. Pohledem do historie můžeme zpětně pochopit důležitost průmyslové revoluce. Podle některých odborníků na technologie se nacházíme v druhé éře průmyslové revoluce. Jen nyní nejde o revoluci hardware, ale o revoluci software a práce s daty. Proto k pochopení dnešní doby je důležité pochopit nové prostředí, které se kolem softwarové revoluce a práce s daty nachází – tím prvním je prostředí startupů.

Startupy se ve velmi krátké době začaly řídit přesně vymezenými pravidly, které popisuje tato kapitola. Paul Graham je jedním ze zakladatelů Y Combinatoru, největšího akceleračního programu na světě a jednoho z největších investičních fondů zaměřujících se na startupy definoval na svých webových stránkách startup následovně: „Startup je firma, která je navržena k tomu, aby rychle rostla. To neznamená, že když vznikne nová firma, že je automaticky považována za startup. Ani i když vznikne firma věnující se technologiím, není automaticky zahrnuta do kategorie startupů. Proto jako synonymum pro startup by se dalo použít slovo *růst*, který je klíčovým ukazatelem startupové firmy.“ (Paul Graham, par. 2012)

1.1 Firmy vs. startupy

Po celém světě se v dnešní době nachází několik 100 až 200 miliónů firem. Ve většině případů se jedná o firmy poskytující servis (kadeřnictví, restaurace, instalatérství), tedy se jedná o firmy s lokální působností, které nemají ambice uspět na globálním trhu. Po boku nových firem poskytujících služby vznikají ještě další firmy, které mají ambice uspět na globálním trhu s produktem, který se dá dobře *škálovat* (když roste objem produkce, zvětšují se výrobní náklady jen málo).

Pokud by všechny firmy po svém vzniku rostly stejně rychle, nemuseli bychom používat termín startup. Firmy by se daly rozdělit na velmi úspěšné, úspěšné, málo úspěšné a neúspěšné. Ale ve své podstatě se slovem startup snažíme poukázat na rozdílné DNA firmy, čehož startup může dosáhnout například dosahem na všechny obyvatele této planety, což ani největší řetězec prodávající potraviny nikdy nedosáhne.

Český investor a jeden ze zakladatelů středoevropského fondu Credo Ventures, Ondřej Bartoš k definici startupů říká: „Pro startup totiž nemá být tím nejtypičtějším znakem, že se jedná o nově založenou firmu, ale že se jedná o firmu, která přichází na trh s velkými plány a ambicemi. Ambicemi přinést na trh něco nového, inovativního, jiného. Ambicemi stát se jedničkou v celosvětovém měřítku. Ambicemi pomoci lidem vyřešit nějaký problém.“ (Bartoš, 2011)

1.2 Nápady

Často se na první pohled může zdát, že založení startupu je jednodušší než založení firmy, protože globální trh je velký a lákavý. Ale nese s sebou samozřejmě mnohem větší konkurenci než lokální trh, který je také v začátcích podnikání lépe uchopitelný.

Největším úskalím startupů jsou nápady. Nápady natolik inovativní a radikální, že na ně doposud nikdo jiný nepřišel, nebo zatím nedotáhl do fáze prototypu.

K této problematice se Ondřej Bartoš také vyjádřil: „Startupy jsou zkrátka mladými společnostmi, které chtějí v jistém smyslu měnit svět – ať už se jedná o svět vyhledávání na Internetu (jako na konci 90. let Google), svět komunikace mezi lidmi pomocí obrázků (jako Piictu) nebo třeba svět jako takový (jako třeba Tesla Motors, která chce zbavit svět závislosti na naftě).“ (Bartoš, 2011)

Úspěšné a neúspěšné nápady se dají rozlišit různě. Obecně úspěšní zakladatelé startupů dokáží nápad vidět z několika úhlů pohledu a dokáží také čelit problémům, které s sebou nové trhy, služby nebo produkty přinášejí. To vše zvládají ve zlomku času oproti stávajícím, zavedeným firmám, často nadnárodním korporacím.

1.3 Tempo růstu

Růst (tempo růstu) je pro úspěšný startup klíčovým faktorem a v počátečních fázích se uvádí jako jediná, důležitá metrika. Investoři z Y Combinatoru považují růst mezi 5-7% týdně za dobrý a 10% růst za výjimečný. (FoundMag, 2016) Samozřejmě se tyto údaje nedají obecně vztáhnout na všechny začínající startupy, ale projekty které byly ve velmi krátké době úspěšné toto tempo růstu splnily, nebo stále splňují.

Startupy se oproti běžnému podnikání liší v tempu růstu a množství počátečních investic. Vše souvisí s postupným historickým vývojem civilizace. Jen těžko bychom se dnes věnovali startupům kdyby nepadla Berlínská zeď, neproběhla Sametová revoluce, Čína nepovo-

lila soukromé podnikání a Kuba se neotevřela světu. Události po celém světě umožňují lépe než kdykoliv předtím propojit a sjednotit trhy v jeden velký, globální trh. Proto se hledá univerzální startup, který pochopí potřeby celého lidstva a přijde s novým, dostupným řešením pro všechny.

Tempo růstu tedy není v uváděno v procentech za rok, ale za týden. Čísla, která za čtyři roky může úspěšný startup dosáhnout jsou závratná a přitažlivá. Je také ale potřeba zmínit, že jen zhruba 10% startupů uspěje a zažije exponenciální růst, černá čísla, vstup na burzu nebo případný exit. (Fortune, 2015)

1.4 Investice

Potřeba velkých investic je odpovědí na velké ambice startupů. „Organický růst nemůže naplnit obrovské ambice, se kterými startupy přicházejí, anebo by jim to trvalo výrazně déle. Hledání investorů je vyústěním touhy dosáhnout něčeho velkého, dovést do finální podoby revoluční produkt.“ (Bartoš, 2011)

Proto jedním z hlavních úkolů zakladatelů startupu je získání kapitálu na rychlý vývoj produktu, aplikace, služby a představení finálního řešení dřív nebo lépe než konkurence, protože ve stejnou dobu pracuje na podobném ne-li stejném problému další jednotky až desítky startupů.

Vhodné zdroje financování je nutné přizpůsobit vývojovému stádiu startupu. Ne všechny formy financování rizikovým kapitálem (nejčastější forma investic) jsou vhodné pro všechny formy startupů. Proto se rozlišuje i z investičního hlediska několik fází startupu, ve kterých se pohybuje a ve kterých potřebuje jiný obnos investic.

1.5 Životní cyklus startupů

1.5.1 Ideová fáze (Idea)

První fáze startupu často bývá nejpopojnější, protože je to fáze ideová kdy vznikne unikátní nápad, který zdánlivě stačí pouze rozvinout a další Facebook, Google, Instagram je na světě. V této fázi se po prvním otestování nápadu mezi přáteli, (které nebylo odmítavé) dostává první reálná fáze, ve které se musí vymyslet obchodní plán, dále vymyslet přednosti a nedostatky nápadu, vymyslet potenciální trh a zákazníky, popsat si potřeby nového trhu, odhadnout možnosti růstu, získat další spoluzakladatele na projekt a v neposlední řadě získat finance na realizování alespoň malé části z celkového nápadu. V tomto okamžiku vstu-

pují na scénu FFF (z anglického Family, Friends and Fools) rodinní příslušníci, přátelé a nadšenci, kteří jsou ochotni v první fázi startupu vložit peníze do nápadu bez nejasných možností návratu investice.

První fáze startupu bývá nejrizikovější pro investory, protože návratnost investic je velmi malá. Jen velmi málo zkušených investorů v této fázi investuje. Cca 1-2% rizikových fondů nebo společností.

1.5.2 Zárodečná fáze (Seed)

Ve druhé fázi startupu se obvykle vyvíjí produkt do prototypové fáze, která se nabídne prvním uživatelům (early adopters) k užívání. První uživatelé pomáhají s odstraněním případných nedostatků. Finance slouží na vývoj reálného produktu, služby nebo aplikace, která slouží jako testovací beta produkt před finálním produktem a masovou výrobou.

V této fázi se upřesňuje životaschopnost nápadu, technické a technologické zpracování, softwarové a hardwarové zpracování, konkurenceschopnost, cenová politika atd. V této fázi může investovat téměř každý. Crowdfundingové firmy Kickstarter nebo IndieGoGo nabízejí každý týden několik produktů v této fázi, ve které startupy nabízejí finální produkt za výhodnějších podmínek výměnou za kapitál sloužící k vývoji produktu.

1.5.3 První zákazníci (Start-up)

V této fázi se nacházejí startupy, kterým se podařilo překonat první dvě fáze. Podařilo se jim nalézt první platící zákazníky, obchodní model se osvědčil a nyní se veškerá energie musí věnovat na rozvoj nových (často zahraničních) trhů v podobě masivní investice především od fondů rizikového kapitálu (venture capital). Tato první fáze investic bývá často označována jako Series A, další potom jako později Series B atd..

Fondy rizikového kapitálu nejen že startupu dají dostatek finančních prostředků na rozvoj, ale také pomohou s vyhledáváním prvních klíčových zákazníků, identifikací vhodných zaměstnanců na pozici manažerů ve startupu a také pomáhají s legálními aspekty rychle se rozvíjející firmy. Často se stává že současné vládní regulace nepočítají s novým modelem podnikání (např. Uber) a je potřeba najít vhodnou formu spolupráce jak předejít případným komplikacím do budoucna.

1.5.4 Rozvojová fáze (Growth)

Ve fázi rozvoje vyrábí firma vlastní produkt, má stabilizované místo na trhu a nastavené vztahy s finančními a obchodními partnery. Financování je orientováno na zajištění provozního chodu a pokrytí počátečních investic, které ji nastartovaly ve startovní fázi. Fáze rozvoje je rozdělována na dva stupně – počáteční fázi rozvoje (early stage, do 5 let stáří startupu) a pokročilejší fázi rozvoje (later stage, nad 5 let stáří startupu).

Financování prvního stupně rozvoje startupu se věnuje převládající část rizikového kapitálu, riziko investování je menší než v předchozích fázích a dochází ke zkracování doby návratnosti investic. (Maurya, 2012) Financování rozvoje v počáteční fázi je příležitostí pro firmy, které dosahují nízkého zisku a obtížně získávají úvěry.

Rizikový kapitál počátečního rozvoje (early stage development capital) vstupuje do firem existujících relativně krátkou dobu, ale s potenciálem růstu. Tento způsob financování využívá zhruba 10% subjektů na trzích rizikového kapitálu. Doba návratnosti investice je v průměru 2-5 let. (Bartoš, 2011)

Financování druhého stupně rozvoje podniku přináší rozvojový kapitál (developer capital, later stage development capital) do firem, které mají ambice expandovat na nové trhy pomocí nových technologických inovací. (Maurya, 2012) Riziko investování je podstatně nižší než v předchozích typech financování, doba návratnosti je významně kratší, v průměru 2-5 let. Tento způsob financování využívá 50% subjektů na trzích rizikového kapitálu. (Bartoš, 2011)

1.5.5 Expanzní fáze (Expansion)

Ve fázi expanze vstupuje do společnosti rozšiřující kapitál (expansion capital), který je směřován do expanzivního růstu společnosti. Rozšiřující kapitál financuje růst výrobních kapacit, vývoj nového produktu a financování pracovního kapitálu. V expanzi se firma může zaměřit na potřebnou reorganizaci, která následně umožní výstup investora z klientské společnosti. V této fázi bývají uskutečněny první veřejné nabídky akcií tzv. IPO. (Šubová, 2013)

1.5.6 Výstupní fáze (Exit)

V konečné fázi financování startupů klientská společnost (společnost podporovaná investicí rizikového kapitálu) dosahuje předpokládaného vývoje a investor zhodnocuje poskytnutou investici. Po uplynutí sjednané doby investice dochází k vystoupení investora rizikové-

ho kapitálu ze společnosti, situace je označována výrazem Exit (exit strategy). Způsoby vystoupení z fondu rizikového kapitálu ze společnosti jsou dohodnuty již v úvodních jednáních o investici. Jedná se tak o ideální zakončení velmi intenzivního procesu budování úspěšného startupu.

1.6 Ekosystém startupů

Startupové prostředí není pro každého i když se postupně transformuje do samostatného podnikatelského odvětví. Je proto důležité věnovat ekosystému startupů pozornost, protože některé postupy se dříve či později stanou součástí i běžného podnikatelského života.

Velmi dobře ekosystém startupů popsal Tomáš Čupr na svém blogu, ve kterém hodnotil uplynulý rok 2016 ve své firmě Rohlík.cz, která je jeho už několikátým startupovým projektem: „Já si po dlouhé době zkusím zabilancovat čistě nad Rohlík.cz a utříbit si (+ předat) “lessons learned”. Moje závěry mohou být samozřejmě pro zkušené manažery velkých firem, ale pro startupistu samouka, jako jsem já, jsou to často objevené věci.

Víte co? Zase rád chodím “do práce”. Rohlík je pro mě životní projekt, což mi zatím nikdo vzhledem k mé historii nevěří, ale já skutečně chci, aby v Rohlíku pracovaly moje děti (které věřím jednou budu mít). Jako takový mě musí bavit. Dlouho. A to s otrávenými studnami nejde. Nelze odkládat schůzky s kolegou, protože ho lidsky nemáte rád nebo protože víte, že vám ani firmě schůzka nic nepřinese (hrách na stěnu). Skvělé firmy se tvoří nejen v kanceláři, ale také u piva, na společných dovolených a o víkendech... To jsem letos podcenil.” (Čupr, 2016)

2 ÚSPĚŠNÉ STARTUPY

Silicon Valley je centrem startupového dění na světě. Pokud startupy chtějí uspět v globálním měřítku budou se muset dříve či později utkat s nejlepší konkurencí světa, která pochází z Křemíkového údolí.

Startupům pomohla v devadesátých letech internetová bublina, která umožnila obrovské investice do internetové infrastruktury. Optické kabely propojily USA s Indií a Čínou. Pád berlínské zdi a uvolnění podnikání v Číně umožnilo propojit svět během neuvěřitelně krátké doby.

Optimismus byl však velmi záhy vystřídán pesimismem. Internetová bublina splaskla. Nehorázné investice do kódu (investice v té době směřovaly především do softwarových projektů, které postrádaly rozumný obchodní model) ztroskotaly. Nová vlna investorů, která přišla na začátku jednadvacátého století byla zkušenější, proto poměrně přesná pravidla se začala aplikovat.

Je těžké datovat přesný začátek startupů a označit první startupovou firmu na světě. Proto se výběr startupů zaměří na nejlepší platformy, které způsobily ve svém oboru digitální disrupci, našly nový obchodní model a uspěly na globálním hřišti.

2.1 Google

Mezi první úspěšné startupy jednadvacátého století patří Google. Google byl původně doktorandským projektem Larryho Page a Sergeje Brina, kteří chtěli uživatelům internetu zpříjemnit a zjednodušit vyhledávání. V prvních rocích existence zakladatelé vůbec neuvažovali o monetizaci projektu, ale po investici ve výši 20 miliónů dolarů a několika letech nezávislosti začal postupně nabízet reklamu ve výsledcích hledání. Zpoplatnění vyhledávání firem (Google Adwords) umožnilo během několika následujících let obrovský růst firmy, která se ze studentského projektu stala jedním ze symbolů digitální disrupce.

2.2 Dropbox

Dropbox je příkladem úspěšného startupu dnešní doby. Dropbox byl v roce 2007 založen dvěma studenty MIT jako startupový projekt v akceleratoru Y Combinator. Dropbox nabízí freemiový model služby ukládání dat na cloudu s tím, že po limitu (5GB) si zákazník může přikoupit více dat. Ukládání dat na cloud bylo a stále je revolučním řešením ukládání digitálních dat.

V současné době má firma přes 400 miliónů uživatelů po celém světě a hodnota firmy se odhaduje mezi 5-10 miliardami dolarů.

2.3 SpaceX

Elon Musk je považován za vizionářského utopistu naší doby, který se rozhodl změnit svět v několika oblastech. Jednou z nich je startup SpaceX, který má lidstvu umožnit cestování vesmírem za zlomek ceny než kdyby na takovém projektu pracovala americká, ruská nebo jiná vláda.

Startup SpaceX byl založen v roce 2002 a až do roku 2008 byl v soukromém vlastnictví Elona Muska, který do startupu vložil 100 miliónů dolarů z vlastních zdrojů. V roce 2008 SpaceX získal první investici od Founders Fondu. V roce 2015 startup získal investici v hodnotě 1 miliardy dolarů výměnou za 8,3 % firmy.

SpaceX je unikátní startup s vizí, které se ještě před několika lety všichni smáli. V současné době má SpaceX čtyřicet až padesát zakázek ročně (převážně na dopravu satelitů na oběžnou dráhu) v ročním objemu 4 miliard dolarů.

2.4 Uber

Startup Uber je jedním z příkladů dokonalé digitální disrupce nepřehledného odvětví, ke kterému taxikářina patří. Uber vznikl v roce 2009 jako odpočinkový projekt Garretta Campa, který byl na dovolené v Paříži. Camp v Paříži odpočíval po prodeji svého přechozího startupu a vymyslel nový. Myšlenka na aplikaci, která by umožnila lidem sdílet auta a jízdu z bodu A do bodu B za předem dohodnutou cenu bez fyzické transakce peněz byla geniálně jednoduchá.

Uber je jedním z mála startupů, který narostl do obrovských rozměrů, přesto zůstává firmou nekontrolovanou na burze. Problémy Uberu jsou především v legislativě některých města, která se snaží díky lobbingu taxikářského odvětví ochránit taxikáře. Praha není výjimkou. Ale data ukazují, že někteří taxikáři využívají platformu v časech, ve kterých by předtím nebyli schopni vydělat ani korunu.

Uber je také startupem, který přišel s dynamickým pricingem v reálném čase, který odpovídá vzrůstající poptávce po službě v určitém čase. Například v New Yorku vzniká velká potřeba odvozu po zápasech domácího týmu amerického fotbalu jednou za čtrnáct dní. (Freakonomics podcast, 2016)

2.5 Airbnb

Airbnb patří do velké pětky super úspěšných startupů, i když na začátku tomu tak nebylo. Mentori z Y Combinatoru byli svého času jediní, kteří zakladatelům věřili, že se v hotelovém prostředí dá najít disrupce. Začátky startupu nebyly jednoduché. Svého času si zakladatelé zažádali u všech bank o kreditní kartu, (zhruba čtyřicet bank) které velmi rychle vyčerpali aby mohli neustále investovat do svého projektu. V té době jim investoři nebyli nakloněni, protože nedokázali pochopit, proč by lidé měli zájem spát u někoho cizího v obýváku na matraci (z pohledu investora je tato představa absurdní, proč by si člověk nekoupil raději hotelový pokoj?). Nakonec Airbnb postavilo úspěšnou platformu, na které během jednoho dne proběhne milión rezervací na 34.000 místech světa.

3 SDÍLENÁ EKONOMIKA

Startupy mají přesně dané hranice, ve kterých se po formální stránce pohybují. Většina nových projektů vzniká v inkubátorech po celém světě, na hackatonech se zaměřením na fin-tech, internet věcí nebo práci s daty. Po neformální stránce nejsou startupy ničím omezené. Ke startu nového projektu stačí pouze nápad, který se posléze rozvíjí do reálného obchodního plánu (viz. příklady úspěšných startupů).

Sdílená ekonomika je pomocníkem při vzniku startupů s globálním dosahem, protože umožňuje využít obrovský potenciál globalizace. Globalizace umožnila demokratizaci technologií, které si začínají uvědomovat potenciál sdílené ekonomiky v novém, dosud nedefinovaném měřítku

Sdílení jako takové není ničím novým. Když někoho svezeme, nebo mu půjčíme kolo a známým dáme k dispozici na týden chalupu, kterou nevyužíváme – to vše spadá do kategorie sdílení, ale to ještě nestačí k vytvoření samostatného ekonomického odvětví. Co je nové že sdílení jako takové se stalo samostatnou součástí postmoderní ekonomiky globální civilizace. Tedy že někoho svezeme svým autem a někomu pronajmeme volný pokoj ve svém domě za peníze. Tato transformace se nazývá „crowd-based capitalism“ (davový kapitalismus). Je to nový model ekonomické aktivity, který nově doplňuje dosavadní model korporací. (Sandararajan, 2016)

Sdílená ekonomika s sebou přináší nečekané problémy, na které vlády jednotlivých zemí nejsou připraveny. Nově je potřeba definovat práci jako takovou, podnikání v nových oborech, pojištění nových oborů a daně za nové, donedávna neznámé podnikatelské aktivity.

3.1 Definice sdílené ekonomiky

Termín sdílená ekonomika se začal objevovat začátkem 21. století, kdy někteří odborníci poukazovali na omezené zdroje, rostoucí poptávku a moderní informační technologie, které jsou schopné v reálném čase propojit poptávku a nabídku. Sdílená ekonomika je tedy často označována jako produkt internetové doby, podobně jako třeba crowdfunding. (Ekonomika Online, 2015)

Do sdílené ekonomiky patří i redistribuce zboží prostřednictvím internetových komunit. Základním principem je, že použité zboží, které už někdo nepotřebuje získá někdo jiný. Může to být za úplatu jako je to například na Aukro. Dále že je předáno použité poškozené

zboží a to někdo opraví a použije. Velmi oblíbenou variantou je i výměna zboží za zboží. (Ekonomika Online, 2015)

3.2 Definice podle Sundararajana

Obsáhlejší definici nabízí Arun Sundararajan, autor knihy *The Sharing Economy*, kterou v loňském roce vydal The MIT Press. Sandararajan se snaží vyhnout pojmu sdílená ekonomika. Termín raději nahrazuje pojmem „crowd-based capitalism“ (davový kapitalismus), který doplňuje o bližší popis termínu sdílená ekonomika.

3.2.1 Ekonomika převážně tržně orientovaná

Ekonomika sdílení vytváří trhy, které umožňují výměnu zboží a vznik nových služeb, což umožňuje vyšší zapojení do ekonomických aktivit.

3.2.2 Kapitál neovlivňuje výsledek

Sdílená ekonomika umožňuje nové příležitosti pro všechny. Od drobných aktiv a dovedností až k času a penězům, které jsou následně využity v užším propojení a umožňují dosažení maximální efektivity.

3.2.3 Davové propojení (crowd-based networks)

Oproti standardizovanému centralizovanému propojení (korporace) s jasně danou hierarchií, umožňuje sdílená ekonomika přísun peněz a lidských zdrojů z decentralizovaných oblastí nebo přímo od jednotlivců. Budoucí výměna se pravděpodobně bude odehrávat na tržištích (crowd-based marketplaces) než na centralizovaném místě.

3.2.4 Smazání rozdílu mezi osobním a obchodním životem

Podpora lidských zdrojů a služeb, která je a bude v nedaleké budoucnosti potřeba smazává rozdíly mezi osobní, přátelskou půjčkou a obchodní půjčkou.

3.2.5 Smazání rozdílu mezi plným úvazkem a občasnou prací

Smazání rozdílů mezi podnikáním na volné noze a zaměstnaneckým úvazkem. Mnoho tradičních zaměstnání bude nahrazeno prací na zakázku podporující podnikání a časovou flexibilitu.

4 DIGITÁLNÍ DISRUPCE

Sdílená ekonomika společně se startupy umožňuje inovacím vznikat v různých oborech lidské činnosti. Proto další pojem – digitální disrupce – se zabývá změnami v podnikání, které nás začínají obklopotvat a narušovat naše představy o současném ekonomickém světě. Doposud firmy, korporace fungovaly na principech založených před desítkami let. Principy se ustálily a staly se z nich normy. Nyní jsou normy znovu narušovány a podkopávány v základech. Do popředí se dostává zákazník, který není pouze nechtěným hlasem v davu ostatních anonymních zákazníků. Digitální disrupce není jen dalším technologickým trendem, který přijde a za nějaký čas nenápadně zmizí do neznáma. Digitální disrupce je novým nástrojem uživatelů jednadvacátého století, kteří využívají disrupci jako páku na firmy.

Korporace dominovaly ve vztahu firma vs. zákazník. V první polovině dvacátého století bylo dostatečně účinné škálování myslitelné pouze ve výrobě, ve které dominovaly velké firmy jako General Motors nebo Ford. Později, koncem devadesátých let dvacátého století dominovaly firmy s promyšleným řetězcem dodavatelů jako Walmart nebo firmy s vynikajícími informačními systémy jako Amazon. V jednadvacátém století se pozornost od firem přesouvá na zákazníka, který začíná být centrem veškerého dění. (McQuivey, 2013)

4.1 Disruptivní inovace

Za disruptivní inovaci (nebo také disruptivní technologii) se označuje radikální změna technologie, která překonává a vytlačuje technologii stávající. Autorem označení disruptivní inovace/technologie je americký profesor Clayton M. Christensen z Harvard Business School, který tento pojem popsal poprvé v roce 1997 ve své práci "The Innovator's Dilemma". Adjektivum disruptivní pochází z anglického slova disruption, které obecně překládáme jako roztržení, prasknutí nebo rozlomení - v tomto kontextu můžeme disrupci také chápat jako „něco převratného“. (Christensen, par. 1997)

Disruptivní inovace tedy znamená činnost, během níž se vytváří nový trh aplikací jiných hodnot, které ve svém konečném důsledku narušuje trh existující (např. e-mail byl disruptivní inovací poštovních dopisů, telefony byly disruptivní inovací telegrafů aj.). M. Christensen nejdříve použil pojem disruptivní technologie, od něhož později přešel k označení disruptivní inovace, kterou chápal jako způsob implementace disruptivní technologie – za

převratné nepokládal samotné technologie *jako spíš způsob jejich implementace*. (Christensen, par. 1997)

4.2 Freemium model

Až disruptivní inovace přinesla do byznysového prostředí nový model, který se nazývá freemium. Termín freemium se skládá ze dvou slov: free a premium. Free nebo-li zdarma v kontrastu s prémiovostí jde velmi dobře dohromady. Přesto velmi přesně popisuje změnu v myšlení a vývoji nových technologií.

Obchodní princip aplikací, internetových služeb a dalších fungují na jednoduchém principu. Uživateli je nabídnut základní model „zdarma,“ ale jakákoliv nadstavba se již platí. Například sportovní aplikace Strava je ve svém základním modulu zdarma (proto vehementně využívá data o uživateli, vytváří heatmapy sportovních cest, které zpětně prodává urbanistickým komisím jednotlivých měst jež se chystají navrhnout například nové cyklostezky a v pravidelném ročním poplatku nabízí další, prémiové údaje mezi které patří zobrazování wattů, tepové frekvence atd.

Aniž by si většina lidí uvědomovala, většina služeb nebo aplikací jsou freemium modely, které ale skrytě či méně skrytě pozorují chování lidí v online prostředí, které potom přeprodávají třetím stranám nebo je využívají pro své výzkumné účely. Mezi největší freemium modely patří sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), většina nejrozšířenějších aplikací pro sdílenou ekonomiku (Airbnb, Uber), nebo služby každodenní potřeby (Google, Dropbox).

4.3 Zákazníci v digitální disrupci

Jsou zákazníci současného světa jiní než zákazníci, kteří nebyli atakováni technologiemi do takové míry jako my? Tuto otázku si položil James McQuivey v knize Digital disruption a odpověděl si následovně: „Zákazníci jsou pořád stejní. Chtějí pořád stejné věci jaké chtěli i předtím. Ale co se změnilo je zákaznická schopnost získat to, co chtějí. Zákazníci mají větší očekávání a komplexnější požadavky.“ (McQuivey, par., str.56)

4.3.1 Komfort (Comfort)

Jednou ze základních lidských potřeb je potřeba komfortu. Tato potřeba je charakterizována touhou po odstranění stresu a snížením úzkosti. Výsledkem je pohodlí, neboli komfort. Z marketingového hlediska je komfort velmi snadno rozpoznán, protože útočí na naše bio-

logické potřeby, jako například kampaně Coca-Coly nebo Campbellových polévek. (McQuivey, par., str.62)

4.3.2 Propojenost (Connectivity)

Propojení zákazníků má opět prazáklady v lidských potřebách. Potřeba socializace se v dnešní době přesouvá do online prostředí což s sebou přináší nečekané možnosti a samozřejmě i omezení.

Z pohledu marketingu potřeba propojení neboli socializace umožňuje firmám prodávat zboží a služby. Proto sociální sítě, které se snaží matematicky uchopit psychologické chování lidí v reálném světě a poté je přenést do online světa se postupně zlepšují. Zákazníci ve výsledku vidí „doporučení“ od své oblíbené celebrity na produkt nebo službu, o kterou by se běžně nezajímali, ale pocit propojení je navádí k opačnému chování.

Digitální disrupce je v tomto odvětví velmi silná. V nedaleké budoucnosti můžeme očekávat průlom v umělé inteligenci a analýze dat chování spotřebitelů.

4.3.3 Možnosti (Variety)

Představa, že by lidé jedli stále stejné jídlo je stejně naivní jako předpoklad, že sériová výroba je dobrá pro zaměstnance. Lidský mozek potřebuje změny (stimuly) aby mohl dobře fungovat. Oproti sociálním potřebám a komfortu jsou možnosti na druhém konci Maslowovy pyramidy potřeb, protože jsou jakousi nadstavbou základních lidských potřeb. Ano, dalo by se tedy jíst jedno jídlo stále dokola, stejně jako dělníci v Baťových závodech pracovali na stále stejné pozici na nekončící lince.

Možnosti v životech zákazníků jsou dobrou zprávou pro marketingové odvětví, protože i druhý, třetí či dvacátý produkt nebo služba na trhu má šanci uspět, protože lidé chtějí změnu, možnost si vybrat pokaždé něco jiného.

4.3.4 Jedinečnost (Uniqueness)

Zákaznická jedinečnost v dnešní době vede zákazníky k tomu, aby aktivně (cíleně) vystupovali z davu. Jsou ochotni platit prémiové ceny za produkty šité na míru. Například obuv s vlastním jménem, košile s iniciálami, iPodem s věnováním. To vše nakonec vede k novému masovému trendu a kolečko po hledání osobního komfortu znovu začíná.

Zákazníci v dnešním světě ovlivněném digitální disrupcí jsou pořád stejní lidé fungující na stejných biologických principech. Jen mají vyšší počet stimulů, které ovlivňují rozhodová-

ní, zrychlují nákupní procesy, umožňují vyšší počet transakcí atd. Multitasking a klipové vnímání světa je novým standardem a firmy nebo v našem případě startupy s těmito znalostmi pracují a využívají je k vyššímu růstu.

4.4 Digitální disrupce a startupy

Bez digitální disrupce by nevznikly startupy a bez startupů by neexistovala digitální disrupce. Toto tvrzení připomíná spor o vejci a slepici. Bylo nejprve vejce nebo slepice? Digitální disrupce umožnila vzniku nového podnikatelského odvětví, které můžeme samostatně nazývat startupy, protože jde převážně o ekosystém vzniku, vývoje a cíle těchto firem. V tuto chvíli samozřejmě vznikají startupová pododvětví, která se soustředí na disrupce v různých odvětvích. Nejnověji se jedná o disrupci v medicíně, bankovním sektoru, financích (fin-tech), vědeckém výzkumu atd.

5 EVENT MARKETING

Digitální disrupce zaměřuje svou pozornost na zákazníka, jednotlivce. V on-line světě o něm získává veškeré potřebné informace, které potom využívá v reálném světě tak, aby mu usnadnila, zlepšila, zhodnotila život, který žije. V kombinaci s technologiemi, které největší globální startupy disponují se trend zaměřuje na zákazníkův život mimo on-line prostředí.

Žijeme v době kdy západní civilizace netrpí žádným velkým nedostatkem. Máme všechno, co potřebujeme k přežití. Střechu nad hlavou, naplněnou lednici, peníze na koupi zbytečností. Přesto nejsme šťastní, neustále po něčem toužíme. Ve své podstatě netoužíme po penězích, dalších věcech, zbytečnostech. Toužíme po emocích, které budou spojeny se zážitkem něčeho neobvyklého, jedinečného. Zážitek povýšený na sdílenou radost s partnerem, přítelem, kamarádkou je zážitek, který čím dál tím víc vyhledáváme ve volném čase. Hledáme únik a nechceme se zklamat. Velké startupy to o nás vědí a začínají nám nabízet řešení na míru. Proto kapitola Event marketing poukazuje na posun ve vnímání marketingových aktivit směrem k zážitkům zákazníků. Event marketing se dostává do pořadí zájmu nejen velkých korporací, ale každého kdo uvažuje o zákazníkovi jako jednotlivci se specifickými potřebami.

5.1 Lekce životem

Robert Waldinger je ředitelem harvardského výzkumu zabývajícího se rozvojem dospělých. Výzkum, kterému Waldinger velí je jedinečný, protože trvá přes pětasedmdesát let. Začal kdysi v roce 1938 na vzorku 724 mužů, kteří byli rozděleni do dvou skupin. V průběhu let se dotazovaných ptali na práci, domov, život, zdraví a také na jejich životní příběhy. (Waldinger, 2015)

Po pětasedmdesáti letech (výzkum je jedním z nejdelších na světě) se mužů ptali, jaký byl jejich život a zda dosáhli toho, po čem kdysi toužili jako mladí muži? Většina z nich kdysi toužila po penězích a slávě, stejně jako 80% současných mileniálů uvádí v průzkumech.

Odpovědi byly překvapivě záporné. Mužům na konci života nešlo o peníze a slávu, ale o udržení kvalitních vztahů, nejen mezi životními partnery, ale také mezi přáteli. Celkově se kvalitní vztahy projeví na zdraví mužů, jejich dlouhověkosti a spokojenosti. Proto sami respondenti na závěr shodně říkali, že je dobré neustále pracovat na mezilidských vztazích, které máme a na společných vzpomínkách (zážitcích).

„Mohlo by to být tak jednoduché jako nahrazení času strávenému před obrazovkami tím, že uděláme něco nového společně. Zajdeme si na dlouhé procházky, protáhneme rande do noci, nebo že zavoláte příbuznému, se kterým jste léta nemluvili.“ (Weldinger, 2015)

5.2 Definice event marketingu

V knize Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu je event marketing definován takto: „Event marketing je komunikované sdělení spojené s formou zvláštního představení, prožitkem, který je vnímán více smysly najednou. V rámci event marketingu je tedy využíváno emocí v marketingové komunikaci a je vycházeno z faktu, že si lidé nejlépe zapamatují to, co reálně prožijí.“ (Šindler, 2003)

5.3 Rozdělení event marketingu

V knize Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci je vysvětleno a popsáno jak se eventový marketing v současné době rozděluje. Event marketing je velmi mladým komunikačním nástrojem, proto dosud neexistuje zcela jednoznačná typologie jednotlivých eventových marketingových aktivit.

5.3.1 Event marketing podle obsahu

Obsahový event marketing můžeme rozdělit na pracovně nebo na zábavně orientované eventy. Pracovně orientované eventy – akce pro interní cílové skupiny firmy a obchodní partnery, např. produktové školení na nový výrobek nebo službu; informativní eventy – hlavním cílem je zprostředkovávat informace, které jsou však „zabaleny“ do zábavného programu, např. představení nového produktu (služby) prostřednictvím multimediální show. (Šindler, 2003)

Zábavně orientované eventy – v popředí stojí především zábava, využívá se k dlouhodobému budování image značky prostřednictvím emocionálního přemostění mezi danou aktivitou a značkou, jde o koncerty, incentivní cesty, trendové sporty apod.

5.3.2 Event marketing podle cílových skupin

Veřejné eventy – určeny pro externí cílovou skupinu, heterogenní skupinu, zahrnující stávající nebo potenciální zákazníky, novináře, názorové vůdce a širokou veřejnost, např. zapojení event marketingu do veletrhů, výstav a doprovodných akcí v jejich průběhu;

Firemní eventy – určeny pro interní cílové skupiny firmy, hlavně zaměstnanci, klíčoví dodavatelé, akcionáři, franšízami, protože organizátor dobře zná cílové skupiny, lze maximalizovat komunikační efekt, např. firemní jubileum, valná hromada, interní školení.

5.3.3 Event marketing podle konceptu

Podle konceptu se člení event marketing do šesti základních kategorií: event marketing využívající příležitosti – spojuje komunikaci firmy příležitostně buď se zavedenými a respektovanými oslavami, výročími, anebo s dosaženými významnými událostmi, např. oslavy milénia, položení základního kamene, Den otevřených dveří.

Značkový (produktový) event marketing – aktivity směřující k zasazování značky (produktu) do zvolené emocionální roviny a budující dlouhodobý emocionální vztah k značce, např. podpora adrenalinových sportů firmou vyrábějící energetickou výživu;

Imagový event marketing – image zvoleného místa nebo hlavní náplň eventu zcela koresponduje s hodnotami spojovanými se značkou, jde o příležitosti uměle vytvořené nebo o využití již existujících akcí či lokalit;

Event marketing vztažený k know-how – objektem je jedinečné know-how, které firma vlastní, ať jde o převratnou technologii, nebo o konkrétní výrobek na trhu, který zatím žádný jiný výrobce nenabízí.

Kombinovaný event marketing – přizpůsoben z hlediska času, místa a příležitosti, příkladem může být propojení event marketingu využívající příležitost a značkový (produktový) event marketing – konkrétně využití vánočních svátků pro komerční účely u firmy Coca-Cola a její vánočních trucků.

Podle doprovodného zážitku – zážitky, které vyvolávají nebo doprovázejí vlastní komunikaci klíčového sdělení. Jde o cílený přenos emocí a pocitů mezi danou aktivitou a značkou, obecně pak o využívání sportu, kultury, přírody či jiné společenské aktivity. U téhle typologie je zřejmé, že se jedná o jedinečné a neopakovatelné akce, proto tu není možné další dělení kategorie. (Šindler, 2003)

5.3.4 Event marketing podle místa

Venkovní aktivity (open-air) – akce hromadného typu určené pro širokou cílovou skupinu, které se konají na otevřeném prostranství, eventy spojené s koncertem, sportovní událostí apod.

Eventy pod střechou – eventy uspořádávány v budovách a zastřešených areálech, využívají se hotelové prostory, divadla, koncertní sály, ledové plochy, ale třeba i hrady, katakomby, výrobní haly a opuštěné průmyslové objekty. (Šindler, 2003)

6 OSOBNÍ BRANDING

Event marketing se stal součástí našich životů aniž bychom si to často uvědomovali. Nejčastěji se setkáváme s event marketingem na masových a kulturních akcích, na které nás firmy lákají formou výhradního sponzoringu, soutěžemi a dalšími aktivitami. Firmy, které pořádají eventy se předhánějí které významné osobnosti na akcích představí. Doufají, že si zákazník spojí osobnost se sponzorovanou značkou a vytvoří si nový emoční vztah ke značce.

Do popředí se také dostává osobní branding. Branding založený na příběhu jednotlivce, jeho postojích, názorech a prostředí, ve kterém se nachází. Osobní branding je marketing lidí samotných a jejich pracovních, sportovních nebo uměleckých kariér. Osobní branding je podle některých nikdy nekončící proces, kterým se etabluje mediální obraz (nezaměňovat s reálným obrazem) dané osoby. Cílem je vytvořit přesný mediální portrét, který v myslích ostatních vytvoří požadovanou odezvu.

Nejnovějším příkladem osobního brandingu je americký prezident Donald Trump, který svůj mediální obraz využívá k propagaci (brandingu) svého impéria. Například jeho hotely v NYC nesou jeho jméno (Trump Hotel, Trump Towers).

Marketingoví specialisté David McNally a Karl D. Speak definují osobní marketing takto: „Vaše značka je vnímání nebo emoce, kterou řídí někdo jiný a popisuje celkovou zkušenost ostatních s vámi.“ (McNally, Speak, par. 2011)

6.1 Osobní positioning

Poprvé byl osobní branding popsán v osmdesátých letech v knize na téma positioningu od Ala Riesa a Jacka Trouta. V knize *Positioning, How to be Seen and Heard in the Overcrowded Marketplace*, popisují autoři jak změnou positioningu se dá nastartovat osobní kariéra nejen freelancera, ale i osoby zaměstnané v korporaci.

Autoři knihy se v samostatné kapitole (kapitola 23) věnují tématu osobního positioningu, ze kterého vyplývá osobní branding. Autoři nejprve doporučují si definovat sebe samého (str. 183) což nemusí být tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Lidé mají problém definovat firmy a produkty, proto osobní definování bývá ještě složitější. Nejtěžší na definici osobního brandu je vybrání jednoho klíčového konceptu, který bude nosným a rozdílným oproti ostatním osobním positioningům na trhu.

6.2 Osobní branding v současnosti

Thomas Smaley, zakladatel FE International napsal pro magazín Entrepreneur pět základních kroků, které by měly pomoci při budování osobního brandingu:

- Buďte autentičtí
- Přednášejte na veřejnosti
- Pište články a zúčastněte se rozhovorů
- Budujte si on-line přítomnost
- Zůstaňte studentem ve svém oboru

Současný digitální svět umožňuje každému CEO se dostat do podvědomí nejen zákazníků ve svém oboru, ale i mimo něj a získat tak zájem ze strany médií. Není to jen práce PR oddělení, které se snaží firmu dostat do světla zájmu, ale především o práci samotného CEO jakým způsobem chce prezentovat to, čemu věří.

7 OBCHODNÍ PLÁN (LEAN CANVAS)

Osobní branding a positioning může být považován za samostatný stavební kámen budoucího podnikatelského záměru. Vytvoření produktu na základě osobnosti není standardním obchodním postupem, ale také ničím neobvyklým. Prostředí startupů, sdílené ekonomiky a disrupce však umožňuje v nové míře využít potenciálu jednotlivce s netradičními znalostmi a zkušenostmi, kterými v dnešní době může oslovit širší komunitu lidí než kdykoliv předtím.

Obchodní model je základním kamenem každého nového projektu. Pod pojmem projekt může být startup, firma nebo nezisková organizace. Tedy téměř cokoliv, kde se očekávají příjmy a výdaje. Podle knihy Business Model Generation je důležité, aby: „koncept byl jednoduchý, relevantní, intuitivně pochopený a funkční.“ (Osterwalder, Pigneur, str.15)

Lean Canvas popsany v knize Business Model Generation (str. 15) je obchodním modelem obsahujícím devět základních částí ve čtyřech hlavních oblastech podnikání, kterými jsou:

- Zákazník (zákaznické segmenty)
- Nabídka
- Infrastruktura
- Finanční životaschopnost

Pod čtyřmi hlavními oblastmi podnikání se nachází devět základních částí, které jsou klíčové pro stanovení obchodní strategie jakéhokoliv projektu:

1. Problém
2. Řešení
3. Jedinečnost projektu (Unique Value Proposition)
4. Neférová výhoda
5. Zákaznické segmenty
6. Kanály
7. Klíčové metriky
8. Nákladová struktura
9. Zdroje příjmů

Jednotlivé kategorie budou popsány v praktické části na konkrétním projektu Rowin‘ Prague.

8 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sdílená ekonomie s sebou přináší nový pohled na byznys jako takový. Proto jedním z cílů této diplomové práce je *vytvoření kompletního obchodního plánu* (v tomto případě se použije model Lean Canvas), který zaručí že žádný z klíčových faktorů byznysu postaveného na osobním brandingů nebude opomenut.

Dalším cílem diplomové práce bude *zjištění reálných nákladů* potřebných ke spuštění firmy v odvětví sdílené ekonomie na základě využití platformy Airbnb. Následuje také zjištění *optimální cenové strategie* a v neposlední řadě *stanovení marketingové komunikační strategie* na základě získaných primárních a sekundárních dat. Marketingová komunikační strategie bude sloužit ke zvýšení povědomí klíčové cílové skupiny o novém zážitkovém byznysu v Praze v prvním roce služby. Nad tím vším stojí vize, která se zaměřuje na celkové zvýšení povědomí o veslování jako zdravé, moderní volnočasové aktivitě, kterou budou noví zákazníci poznávat pomocí hostitele, autorky diplomové práce

8.1 Identifikace problému

V současné době je povědomí o nové službě Airbnb Experiences mezi potenciálními zákazníky nulové, protože služba v České republice nebyla oficiálně představena. První tisková konference se uskuteční 25. dubna 2017, což je několik dní poté, co bude tato diplomová práce odevzdána.

8.2 Analýza současného stavu Airbnb

Nová služba Airbnb Experiences s sebou přináší nečekané možnosti na poli osobního brandingů a zvýšení povědomí nejen o osobě, ale i o firmě spojené s projektem. Proto pro analýzu současného stavu bude vytvořen vývojový diagram zachycující myšlenkový proces vzniku projektu Rowin⁴ Prague.

Situaci Airbnb na trhu popisují kapitoly, které se detailně věnují historii vzniku firmy Airbnb, marketingovým globálními strategiím a v neposlední řadě marketingem v České republice. Analýzu současného stavu firmy Airbnb a projektu na zážitky pomohou analyzovat rozhovory s českým manažerem Airbnb Václavem Grafem. Následovat bude průzkumná sonda mezi cílovou skupinou zákazníků a vytvoří se celkový plán na komunikační kampaň nezávisle na kampani firmy Airbnb, kterou má na starosti agentura PR Konektor.

Následuje kapitola věnovaná autorce diplomové práce, která projekt staví na osobním brandingu (příběhu), který je součástí případného úspěchu či neúspěchu projektu.

8.3 Cíle výzkumu

Cílem kvantitativního výzkumu bude zjištění optimální cenové strategie za zážitek, zjištění povědomí o Airbnb Experiences, zjištění potenciálních bariér pro vyzkoušení zážitku a také základní údaje o respondentech.

8.4 Výzkumné otázky

- Jak bude vypadat obchodní plán zážitku Rowin' Prague?
- Jaká bude marketingová komunikační strategie projektu?
- Jaké budou marketingové náklady na spuštění zážitku Rowin' Prague?
- Jaké budou celkové náklady spuštění zážitku Rowin' Prague?
- Jaké bude optimální cenové nastavení zážitku?

8.5 Metodický postup práce

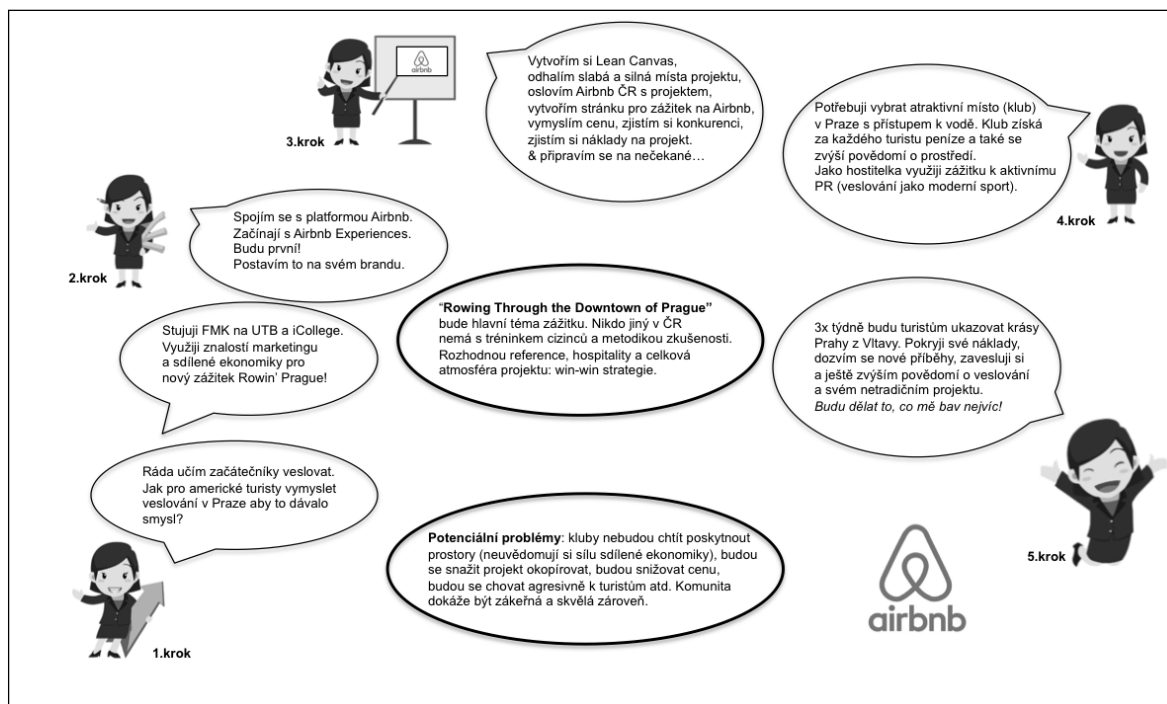
Pro splnění cílů diplomové práce je nezbytné nasbírat potřebná sekundární data a vytvořit kvantitativní cílený výzkum, který pomůže zodpovědět dané výzkumné otázky. Výsledky výzkumných otázek budou poté brány v potaz při stanovení marketingové komunikační strategie.

Dalšími doplňujícími zdroji informací bude hloubkový rozhovor s českým manažerem Airbnb Václavem Grafem, který představí konkrétně marketing firmy v České republice, upozorní na úskalí nové služby Airbnb Experiences a doplňujícími radami pomůže službu optimálně nastavit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Pro potřeby vzniku jakéhokoliv (nejen marketingového) projektu je v první řadě potřeba analýzy vzniku nápadu a jeho jednotlivých kroků. Prvotní nápad často bývá myšlenka nebo věta, která stojí za další úvahy. Pro potřeby projektu Rowin' Prague (popsaný v projektové části diplomové práce) bylo potřeba navrhnout myšlenkovou mapu projektu aby nebyly vynechány žádné kroky, které jsou od prvotní myšlenky k realizaci potřeba.



Obr. 1 Myšlenková mapa projektu (zdroj vlastní)

Myšlenková mapa projektu Rowin' Prague vznikla na podzim 2016, kdy se autorka diplomové práce dozvěděla o nově vznikající platformě Experiences startupu Airbnb. V ten moment zjistila, že platforma Airbnb Experiences by byla ideálním řešením pro americké turisty, kteří každoročně do Prahy přijíždějí aby poznali krásy města a zároveň si zaspotovali.

Autorka diplomové práce kontaktovala manažera Airbnb pro Českou republiku Václava Grafa, aby mu myšlenku na projekt připravil. Václav Graf souhlasil, pozval ji na přednášku o marketingu Airbnb aby autorka diplomové práce získala potřebné informace o startupu Airbnb a rozhodla se, jakým způsobem službu nabízet. Přednáška je součástí přílohy diplomové práce v audio formě. Některé informace jsou citovány v praktické a teoretické části diplomové práce.

Mezitím autorka diplomové práce získávala potřebné informace ohledně cílové skupiny, situaci na trhu, možnostech pronájmu odpovídajících prostor u Vltavy a také se podruhé sešla s manažerem Václavem Grafem, aby upřesnili nastavení služby Rowin‘ Experiences. Rozhovor s manažerem Václavem Grafem je součástí přílohy diplomové práce v audio formě. Některé informace (například nastavení optimální cenové hladiny) jsou citovány v praktické a teoretické části diplomové práce.

Do popředí se také dostává osoba hostitelky zážitku a zároveň autorky diplomové práce, protože první zážitky které budou představeny na tiskové konferenci v Praze 25. dubna 2017 budou zaměřeny na osobnosti z jednotlivých odvětví (sport, umění, gastronomie) tak, aby zaujaly především česká média a zvýšily tak povědomí mezi budoucími hostiteli zážitků o nové službě.

10 HISTORIE AIRBNB

Sdílená ekonomika na které je postaven startup Airbnb umožňuje v současnosti lidem po celém světě využívat zdrojů nebo znalostí, které již nejsou ničím omezené. Cestování se natolik zlevnilo, že jeden den můžeme surfovat v Kalifornii, druhý den se potápět mezi korály na Floridě a třetí den se učit veslovat v centru Prahy.

Startup Airbnb je velmi mladou firmou, která během deseti let zcela zásadně disruptovala prostředí, ve kterém podniká. Proto pohled do historie bude stručným průřezem reálného startupového úspěchu firmy, na kterém můžou participovat jednotlivci po celém světě.

Startupový projekt Airbnb vznikl v srpnu 2007, když spoluzakladatelé Brian Chesky a Joe Gebbia nedokázali platit pronájem svému bytu v San Francisku kde v té době pracovali. Proto nabídli obývací pokoj s nafukovacími matracemi k dispozici. Tehdy také vznikl jednoduchý název Airbnb (Air Bed and Breakfast: nafukovací matrace se snídaní) a první webové stránky propagující levný pronájem.

V únoru 2008 se k týmu zakladatelů přidal Nathan Blacharczyk. V počátečních fázích projektu se trojice nejprve zaměřovala na populární konference v okolí, na které bylo těžké sehnat dostupné ubytování.

10.1 Počáteční investice

Prvních 30.000 dolarů získali zakladatelé marketingovou kampaní na cereálie. Tým navrhl dvě krabice obalů podporujících prezidentské kandidáty (Obama O's a Cap'n McCains). Během dvou měsíců se jim podařilo prodat přes 800 krabic, když jedna krabice vyšla na čtyřicet dolarů.

Další investice přišla záhy. Trojice zakladatelů se stala součástí akcelérátoru Y Combinatoru, kde zakladatelé byli na tříměsíční stáži. Od akcelérátoru získali investici ve výši dvacet tisíc dolarů, které využili na cestu do New York City kde zkoumali místní trh a možnosti spuštění nové platformy ubytování.

V roce 2009 tým získává první významnou investici ve výši šest set tisíc dolarů (jednalo se o seedovou investici od Sequia Capital a Y Ventures). Obchodní model byl dotažen do optimální verze, kdy za malý poplatek Airbnb platforma umožní hostitelům inzerovat ubytování a spravovat veškerou komunikaci s budoucími hosty.

10.2 Profesionální prezentace

Startup se v roce 2010 rozrostl na tým patnácti lidí. Postupně přibývají rezervace, ale růst není takový, jaký by si zakladatelé představovali. Proto se tým na několik měsíců přesouvá znovu do New York City, aby zjistili jakým způsobem zlepšit situaci.

Zakladatelé začali osobně obcházet jednotlivé hostitele a profesionálně nafotili nabízené interiéry k ubytování. Zjistili, že profesionálně nafocené interiéry získávají 2-3x více rezervací než ostatní, podomácku nafocené interiéry.

Možnost nafocení interiéru profesionálem se v létě 2010 stalo součástí nabídky pro nové hostitele. Nový hostitel si mohl vybrat termín, kdy by za ním fotograf dorazil a zdarma nafotil interiér. Na začátku měli k dispozici pouze dvacet fotografií, ale startup postupně začal nabírat na intenzitě (nejen mezi fotografy).

10.3 Strmý růst

V zimě 2010 se firmě podařilo získat investici v sérii A ve výši 7.2 miliónů dolarů od několika investorů. Mezi nimi opět nechyběl Sequoia Capital a Y Ventures. Během roku firma zaznamenala 800% nárůst rezervací v 89 zemích světa.

Z čistého startupu se Airbnb postupně transformovala do firmy držící se startupových praktik. V roce 2011 firma integrovala „Social Connection,“ verifikaci uživatelů na základě jejich profilů na sociálních sítích ke zvýšení důvěry v novém prostředí digitální disrupce.

V roce 2011 Airbnb získala další významnou investici v sérii B ve výši astronomických 112 miliónů dolarů. Investory jsou úspěšní startupisté nebo zkušení investoři (Andreessen Horowitz, Digital Sky Technologies, General Catalyst Partners, Jeff Bezos, Ashton Kutcher a CrunchFund).

10.4 Moment pravdy

Ihned po získání první investice se objevily problémy s hostiteli. Svět obletěly zprávy o zničeném hostitelském bytě, ze kterého host odcizil zařízení a celý interiér zdemoloval. Firma v první fázi odmítla hostiteli pomoc, což se ukázalo jako kritická chyba v období pozitivního PR, které se během několika dní změnilo na negativní. Krizové PR a strategická porada nakonec vedly k tomu, že firma se omluvila hostiteli a nabídla pomoc.

O několik dní později další hostitel našel svůj domov plný zbytků drog po ubytovaných. Opět se hostitel dožadoval pomoci u Airbnb, což se tak i stalo, protože firma od té doby garantuje pro všechny hostitele v USA pokrytí veškerých škod do výše padesáti tisíc dolarů.

10.5 Přelomové roky

Od roku 2012 Airbnb strmě roste (do dnešních dní). V průběhu let firma nakoupila několik podobných firem (Localmind, Crashpadder, Accoleo) a také zvýšila výši pojistného pro hostitele na částku 1 miliónu dolarů. V zimě téhož roku Airbnb překonal počet ubytovaných v hostitelských zařízeních číslo 4 milióny a tím zároveň překonal největší hotelovou síť světa Hilton Hotels.

Ale také se objevují problémy s předpisy. Například město New York City bylo vystaveno tlaku hotelové lobby a uvažovalo o striktním omezení ubytovací služby. Nakonec po několika letech bojů zavládlo příměří. Nejde jen o tlak hotelové lobby, ale také o to, že Airbnb zvyšuje ceny normálního nájemního bydlení. Efekt je značný a pro obyvatele turisticky atraktivních měst nepříjemný.

Mezitím úspěch u investorů pokračuje. Na podzim 2013 firma získala v sérii C investic částku 200 miliónů dolarů a zvýšila hodnotu svého startupu na několik miliard dolarů (o rok později v sérii D firma získala investici ve výši pět set miliónů dolarů a hodnota firmy se vyšplhala na deset miliard dolarů).

10.6 Belong Anywhere

V létě 2014 firma spustila masivní marketingovou kampaň. Firma představila nové firemní logo a nový claim. Nový claim „*Belong Anywhere*“ se do češtiny přeložil „Jako doma.“ Globální marketing firmy se zaměřil na nábor nových hostitelů a také na zvýšení důvěry mezi hostitely a hosty. Platforma sdílené ekonomiky byla úspěšně vybudována a firma usilovně přemýšlela jak rozšířit stávající obchodní model (detailnější informace o marketingu Airbnb jsou v následující kapitole).

10.7 Ubytování nestačí

V současné době platforma Airbnb nabízí ubytování ve 34.000 městech a 192 zemích světa. Po celém světě je pouze dvanáct kanceláří a sedm regionálních manažerů. Do dnešního dne vyzkoušelo platformu 100 miliónů uživatelů. (Graf, 2016)

Koncem roku 2016 spoluzakladatel Brian Chesky představil na konferenci v Los Angeles nové obchodní příležitosti pro hostitele a také pro firmu samotnou. Airbnb se od roku 2017 bude také plně věnovat zážitkům.

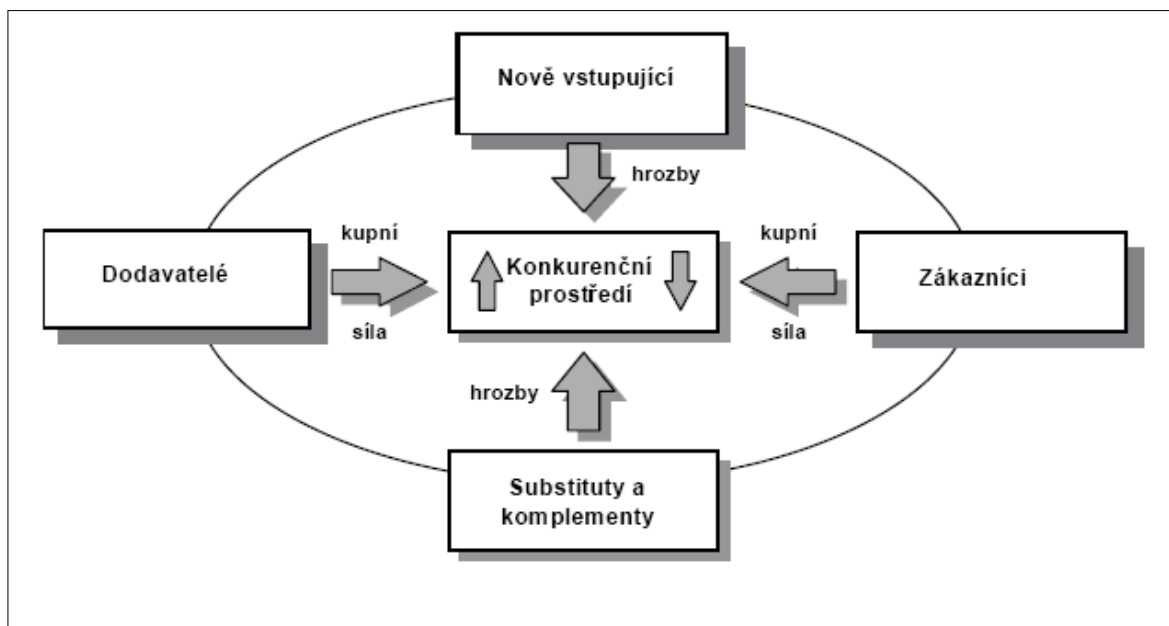
„Tedy pronájem služeb, který má fungovat podobně jako pronájem nemovitosti. Člověk se znalostí místa či zajímavým nápadem může nabídnout přes platformu třeba komentovanou prohlídku. Pokud to lidem z Airbnb přijde dostatečně zajímavé, budou službu zprostředkovávat cestovatelům, kteří do destinace míří. Stejně jako u pronájmu bytů se bude platit bezhotovostně přes platformu a Airbnb si z platby odečte poplatek.“ (Černý, 2016)

Spolu se zážitky se bude také spouštět funkce místa která doporučí, co se v dané destinaci vyplatí navštívit. Později by se měly přidat letenky (firma už koupila malou leteckou společnost) a další služby.

11 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Airbnb využívá moderních technologií pro svůj růst, přesto nebo právě proto se na startup dá aplikovat Porterova analýza pěti sil, která umožňuje detailnější pohled na situaci startu-pu na trhu.

Porterova analýza pěti sil patří k tradičním nástrojům ve firmách, kterým pomáhá analyzovat konkurenční prostředí firmy a jejího strategického řízení. Porterova analýza pěti sil se jmenuje po svém zakladateli, Michaelovi E. Porterovi, který přednáší na Harvard Business School. Porterova analýza pěti sil měla původně nahradit neúplnou SWOT analýzu, se kterou byl Porter nespokojen, ale realita je taková, že se analýzy používají obě dvě zároveň. (Porter, 2001) Podle Portera konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na následujícím obrázku.



Obr. 2 Porterova analýza pěti sil (zdroj: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

Michael Porter, autor Analýzy pěti sil napsal v roce 2001 pro Harvard Business Review, že „internetové firmy revolucionizovaly poplatek za transakci na minimum,“ (Porter, 2001) což se projevuje i v analýze firmy Airbnb.

V současné době platforma Airbnb nevlastní žádné nemovitosti. Její veškeré investice směřují ke škálování startupu (růstu platformy do všech zemí světa horizontálně i vertikálně). V současné době se v některých dnech pohybuje počet zarezervovaných míst přes platformu okolo 1 miliónu.

11.1 Substituty a komplementy

Substituty, někdy také uváděné jako substituční produkty jsou myšleny v tomto případě jako jiné produkty (v případě Airbnb platformy), které by mohly daný produkt nahradit. Hrozbou pro Airbnb může být už jejn jejich existence.

11.1.1 Hlavní substituty Airbnb:

- VBRO – zakoupena firmou Expedia, soustředí se na nabídky delší 2+ dny
- HomeAway - prvotně pronájem druhých nemovitostí (chaty, chalupy)
- FlipKey
- VacationRentals

11.1.2 Další substituty Airbnb menšího (lokálního) charakteru:

- The Apartment Service
- At Home Abroad, Inc.
- Great Rentals
- Holiday Lettings
- Online Vacation Rentals
- Roomorama – asijská platforma
- iStopOver – kanadská platforma
- Onefinestay – britská platforma
- Rentalo
- 9flats – německá platforma
- Wimdu – německá platforma
- Sea2SkyVacation Rentals
- Tujia.com – čínská platforma
- HouseTrip – švýcarská platforma

11.1.3 Nákup substitutů

Airbnb si v současné době může dovolit netradiční substituční řešení, kterým je nákup substitučních platform. Toto řešení již několikrát využili aby koupili silného hráče na lokálním trhu:

- Localmind – přesměrováno na airbnb.com (VentureBeat, 2012)

- Crashpadder – koupeno v roce 2012, britská platforma (Taylor, 2012)
- Accoleo – koupeno v roce 2011, německá platforma (Wauters, 2011)

11.1.4 Hotelové odvětví

Záměrně nebyly zmíněny hotelové platformy typu booking.com, protože tato platforma velmi dobře funguje pouze v Evropě. Někteří hostitelé na Airbnb zároveň inzerují své ubytovací kapacity i na Booking.com, ale číslo je poměrně malé.

Airbnb funguje 8 let. Zpočátku vznikly obavy v hotelnictví a cestovním ruchu, že Airbnb nahradí stávající hotelové služby. Tyto obavy se nepotvrdily, oba dva segmenty rostou nezávisle. Například ubytování pro firmy a jejich zaměstnance je stále především zprostředkováno přes booking.com, nikoliv přes Airbnb.com.

11.2 Konkurence

V reálném ekonomickém prostředí mezi sebou firmy zápasí o konkurenční výhodu, která může vypadat různě. Presto se rozděluje na dva typy: nákladovou a diferenciací.

Pokud má firma konkurenční výhodu (např. pro Airbnb je to největší online platforma hostitelů a hostů na světě) tak je to samozřejmě důležitým rozeznávacím faktorem v očích zákazníků. Airbnb konkrétně využívá těchto konkurenčních výhod:

- Nejprogresivnější technologická inovace
- Dynamický pricing založený na analytické práci s big daty
- Pojištění hostitelů před případným poničením nemovitosti
- Mobilní aplikace na rezervaci ubytování
- Verifikace hostitele pomocí dalších prvků mezi které patří i sociální sítě
- Jednoduchost a intuitivnost UX webových stránek

Do sekce konkurence také patří potencionální konkurence z řad firem, které v současné době působí v jiném odvětví, ale vzhledly se v úspěchu Airbnb, který by chtěly zopakovat. Teoreticky může na trh přijít kdykoliv nová firma, která bude muset překovávat mnoho bariér. Bariérami mohou být:

- Regulace místních ekonomik, měst (upřednostňujících pouze platformu Airbnb)
- Know-how (Airbnb disponuje 1.5 petabyty dat ohledně chování zákazníků a má sofistikovanou analýzu dat)

- Dostatek finančních prostředků ke vstupu na trh (což je v současnosti nereálné, protože hodnota Airbnb je 25.5 miliard amerických dolarů a počet investic přesáhl částku 794 miliónů amerických dolarů)
- Vysoká loajalita hostů a hostitelů platformy
- Uživatelsky příjemné prostředí (vynikající UX)

Teoreticky se o vstup na tento trh mohou pokoušet firmy s podobnou databází uživatelů jako například Google nebo Facebook. Facebook je reálnějším kandidátem, protože neustále experimentuje s novými podnikatelskými aktivitami, které by mu pomohly zvýšit zisk a má také největší databázi uživatelů a jejich chování – v tomto případě pohyb uživatelů po planetě Zemi pomocí GPS lokátoru.

11.3 Dodavatelé

V případě Airbnb jsou dodavateli hostitelé především. Samozřejmě na pozadí jsou technické aspekty platformy, mezi které patří následující technické vymoženosti, jež je zásadně odlišují od konkurence a budou zmíněny v další kapitole. Patří mezi ně:

- Aerosolve – cenový algoritmus
- Airpal
- Presto databáze
- Hosté

11.4 Odběratelé

Hosté jsou v tomto smyslu odběratelé. Jsou to ti, kteří se dožadují stále se vylepšujících služeb a pokud nejsou spokojeni na 110% tak se snadno přesunou na jinou, víceméně podobnou platformu, nebo si napřímo najdou požadované ubytování.

Hrozba v tomto sektoru je asi největší ze všech pěti možných oblastí (sil) Airbnb, protože je snadno kopírovatelná. Hosté vyžadují vynikající kvalitu za co nejnižší cenu. Host (zákazník) se nachází ve velmi silné pozici a svou pozicí mimo jiné ovlivňuje cenotvorbu v dané zemi, městě, nebo sousedství.

Odběratel má k dispozici nově celou řadu nástrojů (někdy by se dalo dokonce říct zbraní), kterými se dožaduje unikátního zážitku. Host je ten, který po skončení svého pobytu recenzuje svůj zážitek s ubytováním. Často až absurdní důvody jsou zmiňovány tak, aby zne-

hodnotily ohodnocení hostitele. Algoritmus je někdy nastaven tak nepříjemně, že špatná recenze způsobí horší zobrazení aniž by hostitel provedl cokoliv špatného.

Odběratelé jsou často oprávněnou hrozbou Airbnb, protože standardy jsou někdy pochybné úrovně. Často také chybí standardy hotelového, nebo penzionového ubytování, což se také projevuje v recenzích. (Lehr, 2015)

Přes 70-90% nabídek hostitelů jsou nelegální (nejsou právně v pořádku) a hostitelé neregistrují hosty u příslušných autorit. Také hostitelé často nepřiznávají výnosy z externího podnikání. Díky nim má sdílená ekonomika nádech šedé ekonomiky. (Lehr, 2015)

Nová generace mileniálů na platformě Airbnb oceňuje především zážitek (experience), kterou by ve sterilním hotelovém prostředí jen těžko získali. Proto je brand loyality napříč mladou generací u Airbnb velmi vysoká.

11.5 Nové vstupy

Jak již bylo zmíněno v kapitole Konkurence, zde je v současné době pouze hypotetická šance, že by někdo ohrozil dominantní postavení Airbnb na trhu sdílené ekonomiky pro extra pokoje, nebo prázdné byty přes víkend.

Na druhou stranu kouzlo startupů je v tom, že nikdy nevíme kdo přijde s další, lepší verzí Googlu, Facebooku, Uberu nebo Airbnb. Technologie se vyvíjí rychlostí světla a co platilo dnes již neplatí zítra. Ustrnout na jednom místě se nevyplácí.

11.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil u Airbnb

Nikdo si před deseti lety nedokázal představit, že bychom v dohledné době mohli létat na Mars, stejně tak si před několika lety investoři nedokázali představit, že by uspěl projekt nabízející spaní na matraci. Svět se mění, technologie umožňují lidstvu neuvěřitelné věci a je jen na nás, jak s nimi naložíme.

Podle Marca Zuckenberg, který nedávno řekl, že: “Vypadá to, že jsme v bodě zvratu naší historie. Technologie a globalizace nám během posledních desetiletí umožnila být více produktivními a propojenými (connected). Umožnilo nám to získat hodně benefitů v osobní i pracovní rovině, přesto se technologie a propojení paradoxně stalo pro hodně lidí dost náročné.“ (Zuckenberg, 2017)

12 GLOBÁLNÍ MARKETING AIRBNB

V prvních letech se o marketingu ve startupu Airbnb nedalo mluvit, protože neexistoval. Veškeré získané peníze od investorů sloužily k vývoji kódu (platformy, na které služba Airbnb funguje), proto prvních šest let vypadalo logo poměrně směšně a povědomí o značce se šířila pouze napříč early adopters.

Původní logo Airbnb v rychlosti navržené sloužilo v původní podobě až do roku 2014 kdy přišel zásadní remarketing. Přesto zakladatelé získávali v tomto období důležité informace o svých uživateli když často u hostitelů při svých pracovních cestách přespávali a poznávali tak napřímo fungování svého produktu.

V tomto období si také uvědomili sílu blogů a sociálních sítí na kterých začali být aktivní a pokud měli nějaký marketingový rozpočet tak jej utráceli především na sociálních sítích.

Postupně se do popředí začala dostávat data, která firma intenzivně a ve velké hloubce získává. S tím také souvisí práce s big daty. Z podstaty platformy Airbnb je logické, že v době digitální disrupce veškerá komunikace B2C probíhá v online světě.

12.1 Design

Jedním z klíčových rozpoznávacích faktorů platformy Airbnb je design. Zakladatelé startupu jsou původně designéři, proto je logické že vzhled webových stránek a aplikace je něco, co je zásadně odlišuje od konkurence.

Jednoduchý, čistý design, vysoká kvalita fotografií a od roku 2014 spolupráce s předním londýnským studiem posunula firmu mezi vizuálně zajímavé firmy. Globální marketing má od roku 2014 na starosti agentura TBWA. Společně s designem je samozřejmostí i fungující UX s informacemi o každém uživateli, jeho aktivitách a s možností přidání více aktivit podle aktuálních zájmů.

12.2 Obsahový marketing

Obsahový marketing hraje od počátků firmy velkou roli společně s využitím metrik Google, in-depth analýzy, remarketingu, kvalitního PR, práce s komunitami, WOM (word-of-mouth marketing) a samozřejmě využití sociálních sítí, spolupráce s bloggery – cestovateli atd.

V roce 2014 firma vytvořila 128stránkový magazín Pineapple, ve kterém představila příběhy a zážitky hostů. Dalším příkladem obsahového marketingu jsou Airbnb Neighborhoods, ve kterém firma představila různé sousedské komunity napříč světem s detailními popisy jednotlivých míst. Airbnb také vytvořilo krátké video vytvořené kompletně z Vines, které ukázalo cestovatelský dobrodružný příběh napříč světem.

Další příklady obsahového marketingu Airbnb:

- Report ukazující benefity Airbnb v lokálních ekonomikách
- Experimentální PR – plující dům na Temži v Londýně
- Propojení Audi s Airbnb nabízející víkend v designovém domě v USA
- Kampaň „Live there“
- Netradiční příruční průvodci vybranými městy
- Airbnb stories – reálné příběhy uživatelů platformy

12.3 Aktuální kampaň „Belong Anywhere“

V létě 2014 firma spustila masivní marketingovou kampaň, kterou představila nové firemní logo a nový claim. Nový claim „Belong Anywhere“ se do češtiny přeložil „Jako doma.“ Globální marketing firmy se zaměřil na nábor nových hostitelů a také na zvýšení důvěry mezi hostitely a hosty. Strategie byla stanovena jako překonávání strachu z neznáma. Positioning byl: „*nejlepší je bydlet doma, když cestujete.*“

Strach z neznáma a nedůvěra jsou obecně silné emoce zakořeněné v každém z nás. Jedná se o zajímavý kulturní fenomén, ke kterému se různé národy staví různě. Například v USA je míra nedůvěry poměrně vysoká oproti skandinávským zemím a pro Airbnb je to jedna z velkých překážek pro ještě rychlejší šíření. Bylo proto logické spustit kampaň s pozitivní emocí.

12.4 Využití big dat

Od začátku vzniku se startupu Airbnb podařilo do dnešního dne podařilo získat obrovské množství dat – okolo 1.5 petabytů. Data monitorují zákaznické chování napříč celým rokem a dává tak firmě jedinečnou možnost nahlédnout pod pokličku prázdninových zvyků a ubytovacích preferencí hostů.

Současná nabídka Airbnb obsahuje přes 1.5 miliónu ubytovacích kapacit napříč 34.000 městy a 100 milióny. Největším úkolem platformy je propojit obrovské množství hostitelů

s hosty, což je možné jen na základě důkladného porozumění každého individuálního uživatele. Klíčem je tedy pochopení zákaznických preferencí hosta, kterému je ve správný čas nabídnuto místo s jeho preferencemi (byt vs. dům vs. pokoj) a také za správnou cenu. Proto se Airbnb každodenně učí o svých uživateliích a na základě individuálních rozhodnutí se snaží vytvářet sekvence, podchytit nově vznikající trendy apod. (Marr, 2016)

12.4.1 Aerosolve

Cenový algoritmus od roku 2011 pomáhá hostitelům stanovit machine learning platforma Aerosolve, která na základě fotografií interiéru a adresy hostitelského ubytování dokáže automaticky rozdělit města do mikro sousedství. Platforma Aerosolve také zahrnuje dynamické cenové tipy, které napodobují cenovou strategii hotelů nebo leteckých společností.

Platforma Aerosolve také umí vyhodnotit a stanovit lepší cenu na základě většího množství pozitivních recenzí. V potaz se také bere cena nemovitosti na aktuálním trhu. Všechna tato data jsou dostupná pomocí další analytické platformy Airpal.

12.4.2 Airpal

V roce 2014 firma spustila další platformu – Airpal. Platforma Airpal slouží pouze interně všem zaměstnancům firmy. Pomáhá jim vyřešit dotazy, které souvisí s ubytováním. Například ubytování v Edinburghu v průběhu slavného festivalu bude cenově vyšší než ubytování v jiném měsíci kdy se festival nekoná. Platforma neslouží pouze lidem schopným pracovat s daty, ale všem. Úspěch interní platformy je možné zobrazit na skutečnosti, že do současnosti (2016) třetina zaměstnanců Airbnb zadala alespoň jednou dotaz platformě Airpal.

„Měření dopadu dat vědeckého týmu je paradoxně obtížné, ale jeden signál je, že tam je jednomyslné přání nahlížet do údajů pro rozhodnutí, které musí být provedeny pomocí technicky zdatných i netechnicky zdatných lidí podobný.“ (Newman, 2016)

12.4.3 Technické detaily

Množství dat, které má Airbnb k dispozici musí být někde bezpečně uloženo. Data jsou uložena v clusterech v HDFS (Hadoop Distributed File System), které jsou uloženy v cloudu Amazonu (Elastic Compute Cloud).

Pro dotazování dat Airbnb využívala Amazon Redshift, ale postupně firma přešla na Facebook Presto databázi. Presto je open source systém, který v počátečních fázích vývoje umožnil odstranit chyby rychleji, než konkurenční a uzavřený Redshift.

Do budoucna se Airbnb chystá přesunout do procesování dat v reálném čase oproti současnému batch procesování, které umožní vylepšit detekci anomálií v platbách, zvýší sofistikovanost výběru a personalizace.

12.4.4 Demokratizace práce

Ředitel výzkumu v Airbnb o budoucnosti analytiky big dat řekl: „Musíme najít způsob jakým demokratizovat naši práci, rozšířit ji z jednotlivých interakcí k posilování jednotlivých týmů, firmy a dokonce naší komunity.“ (Newman, par. 2016)

Airbnb je dobrým příkladem využívání obrovského množství dat. Flexibilita vědeckého týmu je neskutečná a umožňuje tak firmě pružně reagovat na nové požadavky trhu.

13 MARKETING AIRBNB V ČESKÉ REPUBLICCE

Až donedávna marketing v České republice neexistoval. Hostitelé se registrovali samovolně, hosté si Českou republiku vybírali individuálně a všechny klíčové metriky rostly. Začátkem roku 2015 se firma Airbnb rozhodla investovat, protože Praha se mezitím stala jedním z nejnavštěvovanějších míst v Evropě, když do Prahy přijelo přes 360 tisíc hostů pouze přes platformu Airbnb a hostitelů bylo něco přes pět tisíc. (Graf, 2016)

Od roku 2016 má Česká republika svého manažera, který má na starosti především růst počtu hostitelů a nově integraci zážitků do strategie marketingu, protože Praha byla vybrána do druhého kola spuštění. V praxi to znamená že koncem dubna 2017 budou připraveny klíčové zážitky k marketingové propagaci.

13.1 Hostitelé Airbnb

Každá komunita, kultura, město, národ má svá specifika což zjišťují datoví analytici i v Airbnb. Ubytování přes Airbnb v České republice se z devadesáti procent odehrává v Praze. Typickým hostitelem, spíše hostitelkou je žena vysokoškolsky vzdělaná ve věku 25-35 let. Tato věková skupina je v porovnání se světem srovnatelná. Ale oproti například vyspělým západním státům má Praha jen 25 hostitelů starších 65 let, což je například oproti USA naprosto rozdílná situace. V USA se podíl hostitelů nad 65 let pohybuje okolo 20%. (Graf, 2016)

Rozhodují samozřejmě kulturní a politické okolnosti. V porovnání s Českou republikou kde jsou minimální daně z nemovitosti a tedy občan v důchodovém věku nemá důvod si přivydělávat je situace v USA zcela jiná. V některých státech USA je daň z nemovitosti jedním z hlavních výdajů na život, proto je logické že Američané v důchodovém věku hledají nové možnosti přivýdělku.

V Praze je nejpopulárnější hostitelskou čtvrtí Žižkov.

Kapacita v období okolo Vánoc a Silvestra dosahuje 96% maxima. Podobná situace je i v letních měsících. Proto příležitosti pro růst počtu hostitelů nejen v Praze je zatím velmi příznivá.

13.2 Marketingové aktivity v České republice

Marketingové aktivity v České republice se v posledních dvou letech dramaticky zvýšily. Marketing se v roce 2016 zaměřil na zvýšení brand awareness napříč hostiteli a na nábor

nových hostitelů. Pro rok 2016 bylo cílem dosáhnout 10.000 hostitelů. Využily se advertorials (on-line streaming, print, online media, reklamy v rádiích), partnerství a aktivace za využití meetupů a experimentálních událostí. Pro příklad je uvedeno několik úspěšných aktivací, které vedly v konečném důsledku k dosažení cílového počtu hostitelů v České republice. (Graf, 2016)

13.2.1 Show Jana Krause

Moderátor Jan Kraus je aktivním propagátorem nových technologií, proto přijal s nadšením spolupráci s Airbnb. Pro natáčení Show Jana Krause vytvořil společně s produkčním týmem nabídku na pronájem sedačky po skončení natáčení. Díl byl odvysílán 23. března 2016 a během několika týdnů jej shlédlo 150 tisíc českých a slovenských diváků (on-line verze). Nárůst hostitelů po odvysílání byl značný (přesné údaje nejsou bohužel dostupné.) Sám Jan Kraus prezentoval nabídku pronájmu gauče takto: „Vždycky jsem podnikal - hlavně proto, abych nebyl zaměstnancem. Vyráběl jsem i keramiku, pořádal veletrhy... Jsem moderátorem talk show a díky tomu jsem se prosadil i v oblasti nábytku. Jsem majitelem asi nejznámějšího červeného gauče, o který bych se rád podělil prostřednictvím Airbnb. Mám rád moderní technologie – (byl jsem jedním z prvních majitelů počítače Sinclair ZX v Praze v 80. letech). Hrál jsem prince, a i když dodnes nevím jak přesně se budí princezny, myslím, že teoreticky mám všechny předpoklady být dobrý Airbnb hostitel.“ (Kraus, 2016)

Celá akce zaznamenala velký mediální ohlas. O akci se psalo v časopisech Marketing a Media, Marketing Sales, M Journal, Forbes a dalších.

13.2.2 Partnerství s O2 TV

Po úspěšné aktivaci uživatelů pomocí Jana Krause a jeho show následoval podobný princip aktivace. Partnerství s mobilním operátorem O2, který dal k dispozici jeden ze Skyboxů v O2 Aréně. O2 společně s Airbnb vybrali jeden přátelský hokejový zápas české reprezentace, předělali Skybox na pokoj a nabízeli jej stejným postupem jako ve Show Jana Krause. Akce jako taková byla poměrně nákladná a nesetkala se s podobným úspěchem.

Analýza po akci ukázala, že nebyl vhodně vybrán moderátor (v tomto případě Petr Svěcený), který neměl dostatečné povědomí o produktu a také kampaň na akci v partnerství O2 a Airbnb nebyla správně a v dostatečném množství komunikována. (Graf, 2016)

13.2.3 Pořad Jako doma

Původní plán české pobočky Airbnb byla spolupráce s TV Prima nebo TV Nova. Ale ani jedna z předních televizí nemá dostatečně propojené vysílání se sociálními sítěmi (rychlost aktualizací je tristní) proto se pobočka rozhodla oslovit internetovou televizi Stream (Airbnb zajistilo budget, Stream dodal obsah). Ze spolupráce vznikl pořad Jako doma. Pořad Jako doma měl edukativní charakter, který budoucím hostitelům ukazoval, jak fungují již zavedení hostitelé v zajímavých lokalitách po celé České republice.

První tři díly natáčel Janek Rubeš, který je známý díky svým kauzám s taxikáři a směnárny, proto i spojení s ním mělo dobrý vliv na vnímání značky. Zbylé díly natočila Lenny Trčková.

13.2.4 Prague Pride

V létě se česká pobočka Airbnb stala hlavním partnerem Prague Pride festivalu. Pro potřeby sponzoringu byl vytvořen profil, ve kterém Prague Pride nabízel hostitelství. Byl také zaplacen spot, který shlédlo přes 55 tisíc lidí.

Součástí sponzoringu bylo také vytvoření alegorického vozu s jednorožcem (jednorožec je symbolem pro úspěšný startup), stan Airbnb na akci, rozdávání drobných reklamních předmětů a spontánní návštěva amerického velvyslance, který se nechal „potetovat“ na tváři logem Airbnb. Sponzoring Prague Pride měl opět velký přesah do médií a české pobočce se v navýšení povědomí a hostitelů vyplatil. (Graf, 2016)

13.2.5 Airbnb Experiences

Na konci roku 2016 byla firmou Airbnb představena nová služba: Experiences. Experiences (česky zážitky) nově nabízejí zprostředkování netradičních zážitků od obyvatelů vybraných měst v aktivitách, ve kterých jsou profesionálové. V první vlně bylo spuštěno dvanáct měst (Los Angeles, San Francisco, Havana atd.). Praha byla zařazena do druhé vlny měst a byla spuštěna 29. března 2017. Pro českou pobočku to znamená vybrat deset klíčových Experiences, na kterých by marketingově od komunikují novou službu.

Autorka diplomové práce byla oslovena manažerem české pobočky Airbnb koncem roku 2016 aby připravila kurzy veslování se zaměřením na americké turisty využívající platformu Airbnb. Celá projektová část je věnována přípravě na projekt *Rowin' Prague* na platformě Airbnb Experiences.

14 VÝZKUM AIRBNB EXPERIENCES

Pro výzkumné potřeby byla použita služba typeform.com, která na responzivních webových stránkách nabízí rychlé vyplnění dotazníků. Oslovená cílová skupina mohla dotazník vyplňovat na tabletu, telefonu nebo v počítači. Celkem odpovídali na 24 otázek, které se týkaly cestování, povědomí o Praze a ochotě vyzkoušet novou službu, Rowin' Prague. Celý dotazník je v příloze diplomové práce. Pro potřeby diplomové práce byly z každé oblasti dotazníku vybrány zajímavé odpovědi respondentů. Odpovědi respondentů dokreslují původní hypotézy stanovené před samotným výzkumem a potvrzují, že cílová skupina Američanů se chová velmi rozdílně oproti českým zákazníkům.

Cíleně byli pro účel dotazníku osloveni Američané - neveslaři, kteří jsou potenciálně největší cílovou skupinou, na kterou se služba zaměřuje. Dotazník byl spuštěn 7. března 2017 a byl aktivní tři týdny. Američané byli vybráni záměrně s ohledem na zkušenosti hostitelky zážitku, která od roku 2004 pravidelně trénuje začátečníky – neveslaře v americkém Craftsbury Sculling Center. V průběhu let autorka diplomové práce pomohla naučit veslování 200-300 lidí. Měla tedy poměrně přesnou představu o cílové skupině, jejích příjmech a zájmech.

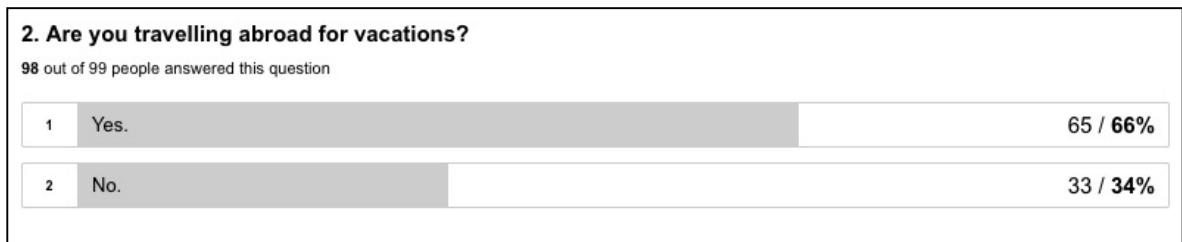
Otázky v dotazníku byly rozděleny do pěti kategorií, které byly zaměřené na cestování, na znalost platformy Airbnb, na zdravý životní styl, povědomí o České republice a na závěr cenové nastavení zážitku.

Celý dotazník je součástí přílohy diplomové práce. V této kapitole jsou vybrány pouze zajímavé odpovědi, které ukazují na jiný přístup amerických zákazníků například ke zdravému životnímu stylu, potřebě pohybu oproti například českým občanům.

14.1 Otázky zaměřené na cestování

Ze získaných odpovědí vyplývá, že dvě třetiny dotázaných Američanů cestují do zahraničí za dovolenou. Je to poměrně vysoké číslo, protože pouze třetina Američanů vlastní cestovní pas. (Chalmers, 2012) Odpovídá to příjmovým skupinám A a B, kteří mají ukončené vysokoškolské vzdělání a na cestování mimo USA mají peníze. Jsou optimální cílovou skupinou pro zážitek Rowin' Prague.

Tab. 1 Cestujete za dovolenou do zahraničí?



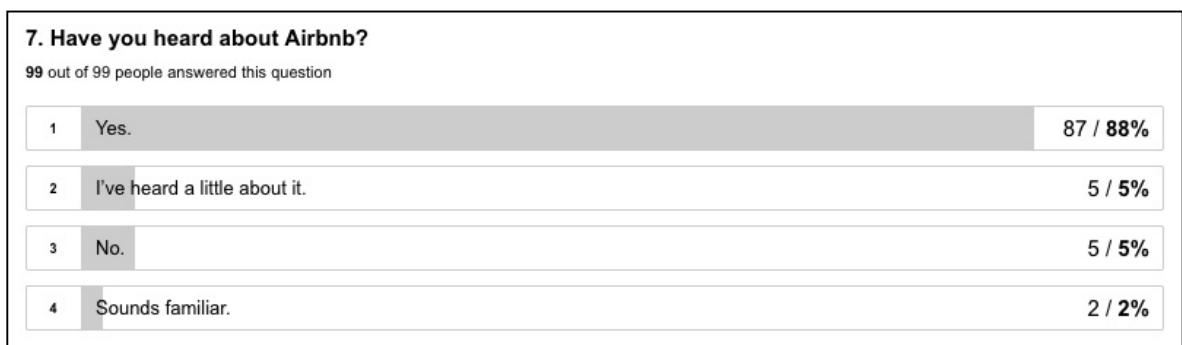
14.2 Otázky zaměřené na služby platformy Airbnb

Platforma Airbnb má napříč respondenty vysokou míru povědomí o značce. Celých 88% dotázaných o platformě slyšelo a dalších 5% alespoň něco zaslechlo. Na startup, který vznikl před deseti lety a první čtyři roky měl existenční problémy se jedná o vynikající výsledek, který jen potvrzuje obecný zájem Američanů o nové technologie. Technologická inovace není pro Američany neznámým pojmem, naopak.

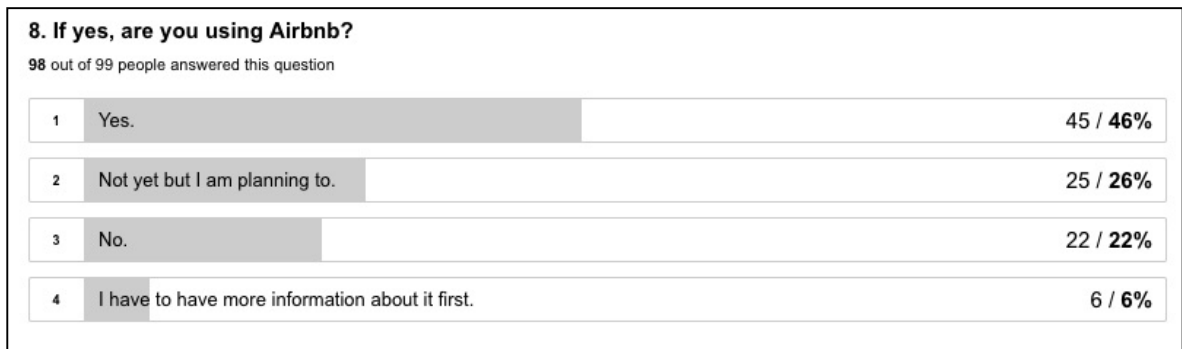
S tím souvisí i ochota zkoušet nové, protože téměř polovina dotázaných platformu již vyzkoušela. Vysoké povědomí o značce si startup Airbnb buduje také chytrým marketingem, který je přesným opakem strategie současného amerického prezidenta.

Na největší americké sportovní akci Superbowl (finále proběhlo v únoru 2017) Airbnb poprvé zaplatila za třicetivteřinový spot, který neukazoval ubytování, destinace ale jen tváře s komentářem a závěrečeným hashtagem #weaccept, kterým se snaží startup komunikovat rozdílnost kultur, náboženství a tradic jako něco samozřejmého, akceptovatelného. (Airbnb Super Bowl Commercial, 2017)

Tab. 2 Znáte platformu Airbnb?



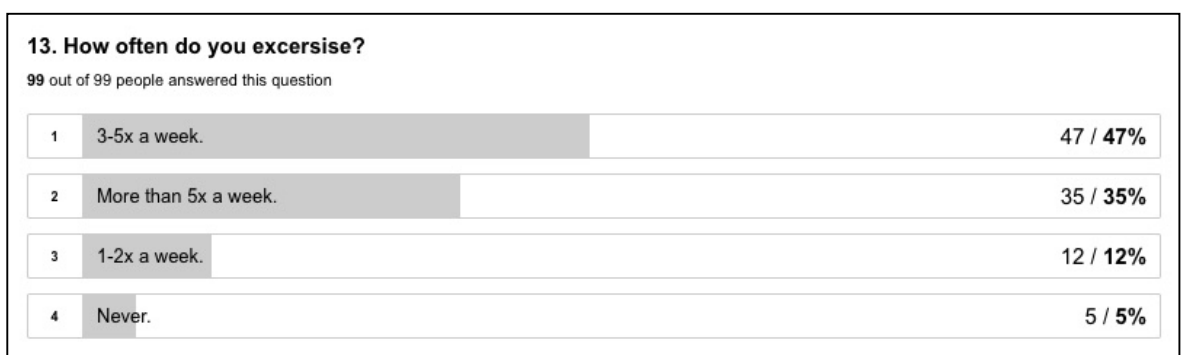
Tab. 3 Využíváte platformu Airbnb?



14.3 Otázky zaměřené na zdravý životní styl

Z odpovědí respondentů vyplývá, že přes 90% dotázaných pravidelně sportuje. Je to velmi vysoké číslo v porovnání s Českou republikou. Přesto závěry nejsou tak jednoznačné, protože byl dotazován malý vzorek respondentů, ale poukazuje to na skutečnost že u vyšších příjmových skupin je zdravý životní styl nedílnou součástí pravidelného denního režimu, což jsou i zkušenosti autorky diplomové práce z Craftsbury Sculling Center v USA. Krátké čtyřdenní, pětidenní a týdenní pobyty jsou vyplněny veslováním 3x denně a doplněny jógou, cyklistickými výlety nebo během. Celkově zákazníci centra v USA stráví sportem až pět hodin denně, tedy jejich fyzický základ je výborný v porovnání s českou skupinou ve stejném věku. Proto tříhodinové veslování v Praze je nastaveno tak, aby se po úvodním seznámení alespoň dvě hodiny veslovalo. Po ukončení zážitku budou mít klienti celé odpoledne a večer na pracovní nebo jiné záležitosti.

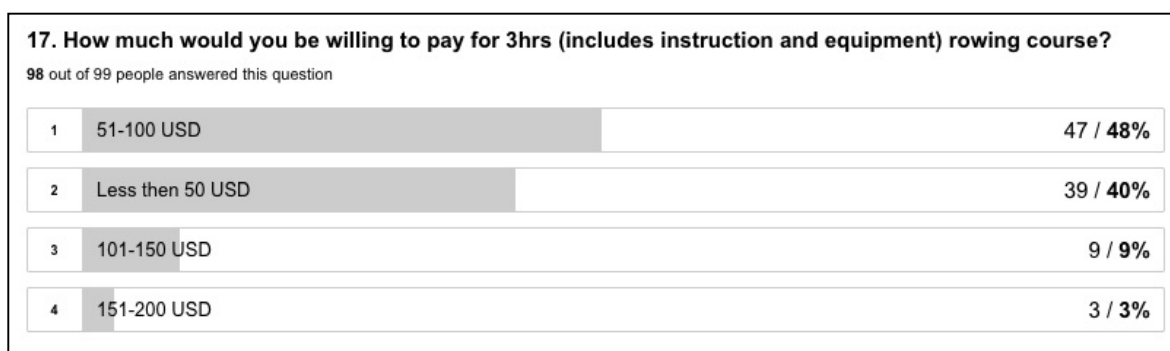
Tab. 4 Jak často cvičíte?



14.4 Otázky zaměřené na optimální cenové nastavení

V této sekci otázek se zjišťovala cenová citlivost na tříhodinový veslařský kurz. Nejčastěji si respondenti zvolili cenu mezi 51-100 USD. Zvolili si až druhou cenovou hladinu. Neměli primárně zájem o levnou službu, což by v očích zákazníků mohlo budovat podezření o kvalitě zprostředkovaného zážitku. Američané jsou obecně ochotni si připlatit za zážitky ve větší míře než Evropané. Jako příklad slouží ceny Craftsbury Outdoor Center, který si v hlavní sezóně účtuje za šestidenní veslařský pobyt (v ceně je ubytování, jídlo a výuka veslování) 1388 amerických dolarů (v ceně není zahrnuta letenka). Za čtyřdenní kurz se platí 847 amerických dolarů a na třídenní, víkendový kurz se platí 659 amerických dolarů. (Camp Schedule, 2017) Craftsbury Outdoor Center je neziskovou organizací, proto ceny u této organizace jsou nižší než v profesionálních veslařských centrech.

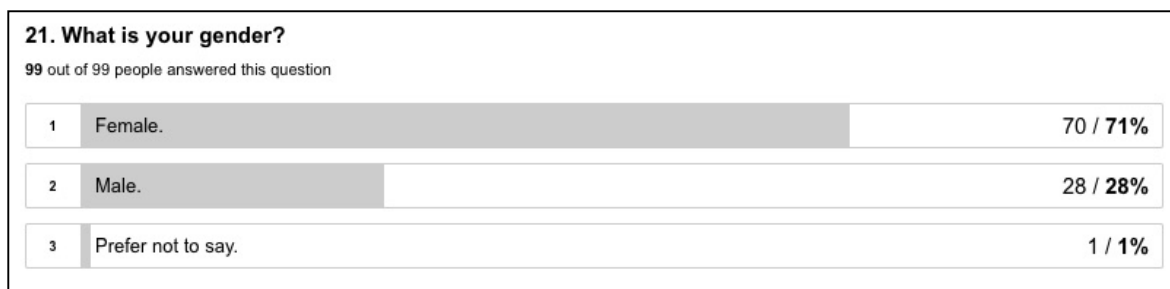
Tab. 5 Kolik byste zaplatili za tříhodinový veslařský kurz?



14.5 Otázky zaměřené demograficky

Překvapivě většina respondentů dotazníku byly ženy. Autorka diplomové práce rozesílala dotazníky svým klientům z Craftsbury Sculling Center aby dotazník sdíleli se svými přáteli, kteří nikdy neveslovali. Výkumná sonda proběhla na malém vzorku dotázaných, proto se nedá vyvodit závěr zda ženy například cestují častěji do zahraničí.

Tab. 6 Jaké je vaše pohlaví?



14.6 Shrnutí

Na kvantitativní dotazník odpovědělo devadesát devět respondentů, což není vysoké číslo. Vzhledem k tématu diplomové práce šlo jen o podpůrný výzkum, protože ze všech předchozích poznatků a dat o firmě Airbnb a službách, které nabízí vyplývá, že potenciálně bude o službu zájem. Klíčové pro úspěch projektu v počátečních fázích bude vysoké procento spokojených zákazníků, kteří dají službě vysoké ohodnocení. Zbytek bude již na algoritmu firmy Airbnb, která úspěšnou službu bude nabízet více zákazníkům, nebo bude cílit přesněji (Graf, 2017).

Algoritmus Airbnb může připomínat novou marketingovou službu Facebooku, která se nazývá „Look A Likes“ (zkratka LAL). Služba LAL umožňuje na základě přechozích nákupů daného produktu nebo služby porovnat zákazníky z databáze a doporučit 1% zákazníků, kteří se chovají podobně (z anglického „Look A Likes“) a zamířit na ně reklamní kampaň. Oproti ne vždy úspěšnému remarketingu se vyvolává v potenciálních zákaznících potřeba nákupu služby nebo produktu ve fázi, ve které si toho ještě ani nejsou vědomi, ale demograficky, příjmově a behaviorálně odpovídají zákazníkům, kteří již nakoupili. (Podolinský, 2016)

15 HOSTITELKA ZÁŽITKU

Zážitek Rowin' Prague je postaven na hostitelce Daniele Nacházelové. Hostitelka je zároveň spolumajitelkou firmy Rowline s.r.o. a bývalou lehkovážnou veslařkou, která reprezentovala Českou republiku v posledních patnácti letech na několika mistrovstvích světa, světových pohárech a mistrovstvích Evropy.

Hostitelka se věnuje veslování od svých deseti let. Začínala ve veslařském klubu VK Smíchov. V osmnácti letech poprvé startovala na juniorském mistrovství světa kde obsadila deváté místo. O dva roky později již získala první titul Akademické mistryně světa a druhé místo na mistrovství světa do 23 let v kategorii skif lehkých vah žen.

Ve dvaadvaceti letech hostitelka získala titul mistryně světa do 23 let, vyhrála podruhé titul Akademické mistryně světa, získala stipendium na univerzitě v USA a postupně si začala budovat síť kontaktů na mezinárodní scéně, které postupně začala využívat.

Hostitelka začala podnikat ve svých čtyřiaadvaceti letech a o dva roky později přešla z OSVČ na firmu s ručením omezeným. V portfoliu firmy se objevily přední zahraniční veslařské značky. Během následujících let firma Rowline s.r.o. rozšířila nabídku o závodní lodě, vesla, funkční trenažéry a speciální elektroniku. Firma se velmi brzy stala největší firmou na veslařském trhu a vybudovala si své specifické místo ve fitness odvětví.

Současně s podnikáním hostitelka nepřestala s aktivní veslařskou kariérou, která byla narušena incidentem se šéftrenérem českého veslařského svazu. Hostitelka zážitku Rowin' Prague brzy poté ukončila aktivní sportovní kariéru a začala se pouze věnovat podnikání. V posledních dvou letech absolvovala kurzy online podnikání na iCollege, které ji přivedly na myšlenku využití sdílené ekonomiky v nice (veslařské odvětví) byznysu.



Obr. 3 Článek v magazínu Reportér

(zdroj: <http://reportermagazin.cz/a/i9TiL/veslarka-vyhrozoval-ze-me-zmlati>)

Zkušenosti, které za posledních patnáct let nasbírala se rozhodla využít v oboru, který má nejraději – výuce veslování začátečníků. Zkušenosti s tréninkem začátečníků má z amerického veslařského centra Craftsbury Outdoor Center kde patří mezi nejvýše hodnocené trenéry.

Současně s podnikáním a sportovní kariérou hostitelka začala studium na FMK UTB, kde se poprvé seznámila s osobním brandingem. Velmi brzy poté si založila blog www.danielanachazelova.com kde mladým veslařům a veslačkám ukazovala přípravu. Postupně se blog rozšířil o Twitter, Instagram, Facebook a LinkedIn. V posledních dvou letech hostitelka píše také pro dva magazíny. Prvním z nich magazín Powerful, který je zaměřen na crossfitovou komunitu. Hostitelka zážitku do magazínu přispívá odbornými články o veslařské technice, tréninku a přípravě na závody.

Druhý, internetový magazín www.067.cz je soukromým projektem současného ředitele iCollege Petra Koubského. Magazín funguje na bázi předplatného a hostitelka zážitku v loňském roce napsala pro magazín třináct článků věnujících se veslařské a sportovní tematice. Články hostitelky zážitku byly nejvíce čtené. Psaní a do budoucna vystupování na

konferencích jsou součástí budování osobní značky hostitelky zážitku Rowin' Prague a patří do celkové komunikační strategie firmy Rowline s.r.o.



O učebních osnovách a o
nýmancech

57 | 22. LEDEN 2016

To divné slovo na F

18. – 24. 1. | [Planeta 9](#)

25. 1. – 1. 2. | [Zika](#)

Nevidíme, kam jedeme

Daniela Nacházelová | články autora

„Silné mládeži – opoře vlasti“ je vytepáno na primátorském štítu, hlavní ceně pro vítěze mužských osmiveslic. Primátorský štít je němým svědkem generací veslařů, kteří se marně pokoušejí dobýt slávu na řece Vltavě. Marně, protože vítěz může být jen jeden a v posledních třiceti letech je neměnný. Profesionální veslaři pražské Dukly jsou těmi, kdo každoročně zvedají štít nad své hlavy a dávají tímto gestem najevo svou dominanci.

Kdo jsou ale ve skutečnosti muži a ženy za vesly? Jaké jsou jejich osudy, životní příběhy? Vydejte se se mnou na cestu mým sportem. Sportem, který miluji a nenávidím zároveň.

Kapři místo delfínů

První vzpomínky z dětství jsou mlhavé. Sedím tátovi za krkem. Upřeným pohledem se dívám do dálky. Je červen a já jsem s tátou na svých prvních Primátorkách. Jsou mi dva roky. Dívám se na projíždějící lodičky a nechápu – co se to okolo mě děje? S tátou si povídají různí lidé. Občas se na mě někdo z nich

HLEDAT OK




Obr. 4 Článek hostitelky pro 067.cz

(zdroj: <https://067.cz/archiv/57/nevidime-kam-jedeme.html>)

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

16 PROJEKT

V poslední, projektové části se diplomová práce věnuje obchodnímu projektu služby Rowin' Prague, nastavení cen služby na základě výzkumu a rozhovoru s manažerem Airbnb. V závěru se projektová část věnuje komunikační strategii před a po spuštění služby.

Poznatky uplatněné v teoretické a praktické části jsou uplatněny v projektové části diplomové práce. Kvantitativní dotazník společně s rozhovorem přinesl poznatky, které potvrdily původní hypotézy. O službu by byl zájem a potenciální zákazníci budou ochotni platit prémiovější ceny za zážitek.

16.1 Lean Canvas Rowin' Prague

The Business Model Canvas		Designed for: ROWIN' PRAGUE	Designed by: Daniela Nacházellová	On: 10/02/2017
Iteration #1				
Problém V současné době nemá žádný návštěvník Prahy možnost si vyzkoušet veslování na řece, protože: 1/ není žádným členem veslařského klubu 2/ není nikdo, kdo by se mu mohl individuálně věnovat (i když po materiální stránce jsou kluby vybaveny dobře) 3/ jazyková bariéra: veslařské kluby nedisponují jazykově vybavenými trenéry 4/ nabídka veslování (na webových stránkách klubů nebo v klubech samotných) není v angličtině 5/ agentury zprostředkovávající zážitky netuší, že by američtí klienti měli zájem o veslování (jiná historicko-kulturní tradice)	Rěšení 1/ vytvoření spolupráce s veslařským nebo jiným klubem, který by sloužil jako základna pro "zážitkové veslování" 2/ zakoupení vhodného veslařského vybavení, které by nebylo v majetku veslařského klubu, ale projektu starajících se o ROWINING PRAGUE 3/ zajištění dostatečného počtu trenérů (zaškolení), kteří by se starali o provoz projektu + právní ochrana proti zkopírování projektu (například konkurenční dohoda apod.)	Unique value proposition <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;"> "Rowing Through the Downtown of Prague" </div>	Neférová výhoda Přes 10 let zkušeností s trénováním běžných Američanů v Craftsbury Sculling Center. Nikdo jiný v ČR nemá správnou metologii pro výuku veslování nováčků, speciální veslařskou terminologii a prozákaznický přístup ke klientům.	Zákaznické segmenty primární: 1/ Američané - movití zákazníci ochotní utratit vyšší částky za zážitky. sekundární: 2/ Další zahraniční turisté - další turisté západního stylu ochotní utratit vyšší částky za zážitky 3/ Čeští občané - novodobá česká klientela, která je zvyklá na standardy západního hotelového a zážitkového průmyslu 4/ Crossfit - je možné že se aktivita rozšíří mezi crossfit komunitu díky tomu, že znají veslování na trenážeru, které je baví
	Klíčové metriky 1/ počet rezervací 2/ počet klientů 3 / spokojenost klientů 4/ ROI		Kanály primární: 1/ Airbnb Experiences sekundární: 2/ webové stránky 3/ sociální sítě 4/ PR 5/ newslettery 6/ ostatní aktivity	
Nákladová struktura Nejnedělnější položkou na začátku je nákup veslařských lodí a dalšího nezbytného vybavení. Pronájem a poplatek za prostory vhodné k uskladnění lodí a zájemí pro klienty. Dalšími položkami je marketing a výtředové i lidské zdroje.			Zdroje příjmů Zákazníci budou platit za veslařské lekce v různém rozsahu. Upřednostňovat se bude platba převodem v rámci platformy Airbnb Experiences. Zpočátku to bude jediný zdroj příjmů, výtředové se dá uvažovat placených stáží trenérů atd.	

Obr. 5 Lean Canvas Rowin'Prague (zdroj vlastní)

16.2 Obchodní model Rowin' Prague

Obchodní model Lean Canvas slouží jako dobrý nástroj pro jakýkoliv projekt. Výhodou je i jeho formát, protože na jedné stránce je vše přehledně zobrazeno. Pro potřeby diplomové

práce je následujících devět základních kapitol rozepsáno do odstavců, které jsou zobrazené na jedné straně (odtud název Lean Canvas) následně.

16.2.1 Problém

V současné době nemá běžný návštěvník Prahy možnost si vyzkoušet veslování na řece, protože není řádným členem veslařského klubu. Ani není nikdo, kdo by se mu mohl individuálně věnovat (i když po materiální stránce jsou kluby vybaveny dobře). Jazyková bariéra je natolik velká, že kluby potenciální zákazníkovi sami odhánějí. Nabídka veslování (na webových stránkách klubů nebo v klubech samotných) není v anglickém jazyce. Agentury zprostředkovávající zážitky netuší, že by američtí klienti měli zájem o veslování (jiná historicko-kulturní tradice). Samotní turisté také sami netuší (pokud nejsou veslaři) že by mohli netradiční zážitek vyzkoušet.

16.2.2 Řešení

Vytvoření spolupráce s veslařským nebo jiným klubem, který by sloužil jako základna pro „zážitkové veslování.“ V potaz se musí brát hygienické vybavení sportovních klubů podél Vltavy (ne všechny jsou vhodné). Dále také zakoupení vhodného veslařského vybavení, které by nebylo v majetku veslařského klubu, ale projektu starajícího se o Rowin‘ Prague, (firma Rowline s.r.o.). V neposlední řadě zajištění dostatečného počtu trenérů, kteří by se starali o provoz projektu, plus by právně byla ošetřena konkurenční doložka (například v následujících třech letech by trenér nemohl spustit stejný nebo podobný projekt).

Tato úvaha byla logická před samotným rozhovorem s manažerem Airbnb pro Českou republiku, který tento přístup zamítl. Celá služba je postavena na osobnosti hostitele, proto nepřichází v úvahu nechat se zastupovat jinými trenéry. Z této informace vyplývá, že služba se bude nabízet maximálně 3x týdně přes sezónu. V případě velkého zájmu se přikoupí veslařský materiál, ale nezvýší se počet dní v týdnu (nebylo by to únosné).

16.2.3 Jedinečnost projektu (Unigue Value Proposition)

Projekt bude zákazníkům umožňovat „*Rowing Through the Downtown of Prague*“ neboli jiný pohled na město. Jedinečnost projektu je postavená na nejnovějších poznatcích o demokratizaci cestování a atraktivitě hlavního města ČR.

16.2.4 Neférová výhoda

Autorka diplomové práce má přes deset let zkušeností s trénováním běžných Američanů v Craftsbury Sculling Centre s vynikajícími zákaznickými referencemi. Nikdo jiný v ČR nezná správnou metodologii pro výuku veslování nováčků, speciální veslařskou terminologii v anglickém jazyce a prozákaznický přístup ke klientům.

16.2.5 Zákaznické segmenty

Primárním zákaznickým segmentem jsou američtí turisté, kteří Prahu navštíví přes platformu Airbnb, na které si zároveň mohou vybrat relevantní zážitek. V našem případě Row in Prague. Do sekundárního zákaznického segmentu patří další zahraniční turisté cestující přes platformu Airbnb. Dále také čeští občané, kteří jsou zvyklí na standardy západního zážitkového (eventového) průmyslu a nechtějí se stát řádnými členy veslařských klubů.

16.2.6 Kanály

Primárním kanálem je platforma Airbnb Experiences. Sekundárně webové stránky, sociální sítě, PR, newslettery, word-of-mouth (šeptanda) a další doplňkové aktivity provozovatelky zážitku.

16.2.7 Klíčové metriky

Hlavními parametry úspěchu je profit. Proto i klíčové metriky jsou nastavené tak, aby zohlednily obchodní model projektu. Klíčové metriky jsou: počet rezervací, počet klientů, spokojenost klientů. Z marketingového pohledu počet generovaných PR výstupů přepočítaných na AVE.

16.2.8 Nákladová struktura

Nejnákladnější položkou na začátku projektu je nákup vhodných veslařských lodí a dalšího nezbytného vybavení. Potom také pronájem a poplatek za prostory vhodné k uskladnění lodí a hygienického zázemí pro klienty (šatna se sprchou a WC). Dalšími položkami je marketing a výhledově lidské zdroje (školení) – poslední část lidské zdroje nejsou po rozhovoru s manažerem české pobočky Airbnb již platné, protože není možné službu nabízet ve více lidech.

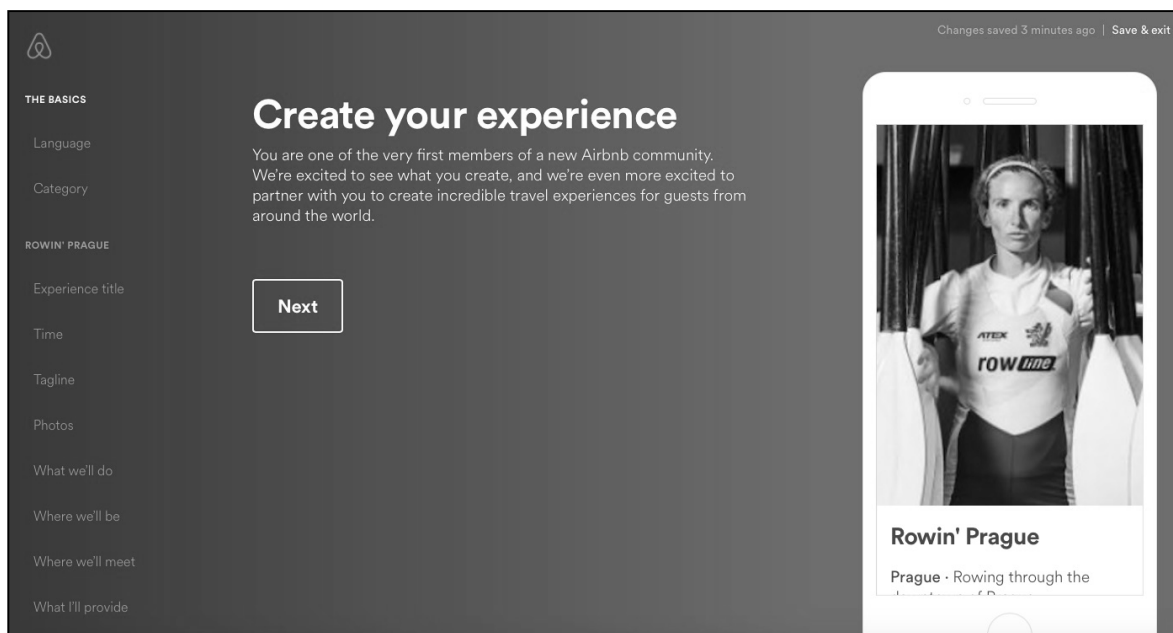
16.2.9 Zdroje příjmů

Zákazníci budou platit za veslařské zážitky v různém rozsahu (podle počtu dní a obtížnosti výletů). Jedinou možnou platbou je platba převodem přes platformu Airbnb Experiences. Zpočátku to bude jediný zdroj příjmů, výhledově se dá uvažovat o placených stážích trenérů (externistů – například trenérů, kteří by měli zájem trénovat zájmové skupinky neveslařů ve svých oddílech), pronájmu vybavení team-buildingovým firmám apod.

16.3 Aplikace Rowin' Prague

Pro vytvoření samotné aplikace na platformě Airbnb je potřeba otevřít webové stránky <https://www.airbnb.com/create-your-experience> na kterých jednoduchý průvodce pomůže s prvním nastavením zážitku. Jednotlivé kroky jsou rozděleny do základních částí:

- Základy (The Basics)
- Rowin' Prague (The Experience)
- Detaily (Finishing Touches)



Obr. 6 Ukázka nastavení zážitku Rowin' Prague

(zdroj: https://www.airbnb.com/create-your-experience/36569?step_num=4)

16.3.1 Základy

V úvodní fázi je připraveno uvítání pro první hostitele zážitků. Platforma Airbnb vítá první odvážlivce, kteří umožní turistům z celého světa zažít město jinak. Postup který následuje je zatím dostupný pouze v anglickém jazyce a je velice intuitivní. Z marketingového po-

hledu se jedná o zručnou práci textaře, který má k dispozici příklady jež mu pomáhají vytvořit zajímavé texty pro budoucí zájemce o zážitek.

Vytvoření kvalitních textů je v tomto případě velkou součástí marketingové komunikace, protože přesné, detailní a zajímavé popsání společně s několika fotografiemi v první rozhodovací fázi pomáhá.

Jazyk aplikace

Platforma Airbnb v první fázi požaduje vybrání primárního jazyka pro zážitek. Pro Rowin‘ Prague byl zvolen již zmiňovaný anglický jazyk, kterým podle dat Airbnb hovoří 48% dotázaných.

Changes saved 14 minutes ago | Save & exit

Which language will you host in?

You'll write your descriptions in this language and guests will expect you to speak it during experiences.

English
Primary language

Host in another language
You can host in other languages you feel comfortable writing and speaking.

Choose language ▾

Next

Languages spoken by Airbnb travelers to Prague

English	48%
Deutsch	12%
Français	10%
Español	5%
Русский	5%

Obr. 7 Nastavení primárního jazyka Rowin‘ Prague

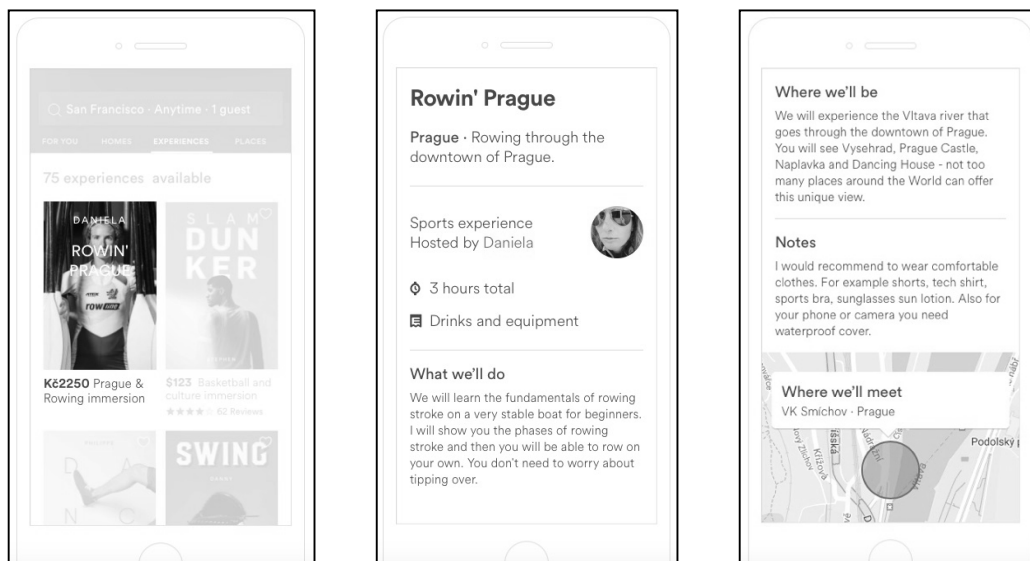
(zdroj: https://www.airbnb.com/create-your-experience/36569?step_num=4)

Kategorie zážitku

V následujícím kroku následuje zařazení zážitku do odpovídající kategorie. Rowin‘ Prague zážitek byl zařazen do dvou kategorií: sport a životní styl.

16.3.2 Rowin‘ Prague

Ve druhé části nastavení se upravuje samotný zážitek do podoby, ve které si jej bude zobrazovat potenciální zákazník. Celý vizuální proces je přizpůsoben náhledu na mobilním telefonu. Platforma Airbnb doporučuje psát jasně, srozumitelně a přátelsky.



Obr. 8 Ukázka vzhledu aplikace Rowin'Prague na platformě Airbnb Experiences

(zdroj: https://www.airbnb.com/create-your-experience/36569?step_num=4)

Název zážitku

Název zážitku byl vybrán záměrně Rowin' Prague, protože v sobě ukrývá Rowing-In-Prague slova, tedy veslování v Praze, ale ve slangové podobě. Mezi dalšími variantami figurovaly názvy jako Row(in)g Prague, kde se ukázala problematická závorka a grafické zobrazení. Případně pro registraci domény by to mohlo být zavádějící.

Časové rozmezí zážitku

Časové rozmezí zážitku bylo opět s ohledem na potenciální americkou klientelu vybráno v dopoledních hodinách, kdy jsou američtí turisté již vzhůru (při pobytu v Evropě mají jetlag projevující se časným vstáváním) a také ranní cvičení odpovídá jejich životnímu stylu.

Dalším aspektem, který se musel brát v potaz je provoz na řece. V dopoledních hodinách (zhruba do 9. hodiny ranní) není na řece skoro žádný provoz, proto se dá první hodina veslování využít k výuce veslování, pravidlům provozu na řece a rozveslování. Časové nastavení bylo zvoleno mezi 8. a 11. hodinou ranní.

Slogan

Slogan by měl jasně popsat zážitek, který na budoucí zákazníky čeká a měl by se vejít do jedné věty. Proto byl vybrán tento slogan: „Rowing Through the Downtown of Prague“ (v překladu: Veslujte centrem Prahy).

Fotografie

V této části se nahrávají na server Airbnb Experiences fotografie činnosti nebo průvodce zážitkem. Autorka diplomové práce si vybrala fotografie od profesionálního fotografa Lukáše Bíby, které má k dispozici. Fotografie se musí nahrávat v minimální kvalitě rozlišení 1440x1824 pixelů a jsou doplněny krátkými popisky.

Co budeme dělat

V této sekci se detailněji popisuje činnost, na kterou se zákazníci mohou přihlásit. V případě Rowin' Prague se jedná o naučení a vysvětlení základů veslování na vodě a poté samostatné veslování v centru Prahy aniž by se zákazníci museli obávat převrácení do vody.

Kde budeme

Pokud bychom vycházeli z předpokladu, že se nastaví spolupráce s vybraným veslařským klubem v Praze, tak by potenciální zákazníci zážitku měli možnost z veslařské lodě pro začátečníky vidět z řeky Vltavy Vyšehrad, Pražský hrad, Náplavku a také Tančící dům. Všechna místa jsou v okruhu tří kilometrů od většiny pražských oddílů.

Kde se potkáme

Nejtěžší částí celého projektu je nastavit vhodnou spolupráci s vybraným veslařským klubem. V současné době je v aplikaci Rowin' Prague uvedena adresa klubu VK Smíchov, který se zatím k případné spolupráci v letošním roce staví skepticky. Slibují, že od příštího roku by nemusel být problém, ale v současné době klub hostuje veslaře z nedalekého oddílu, ve kterém probíhá rekonstrukce. Vedení klubu má pocit, že by byl narušen řádný provoz pro členy klubu. Proto probíhají jednání i s kanoistickými kluby na Praze 4.

Co pro vás zajistím

Pro zákazníky služby bude zdarma k dispozici voda a iontové nápoje. Dále také budou mít k dispozici veslařské lodě pro začátečníky, které jsou sice pomalejší, ale stabilnější a umožní tak zákazníkům potřebný komfort na osvojení základů veslování a také pořizování si fotografické nebo video dokumentace z výletu.

16.3.3 Detaily (Finishing Touches)

Pro klienty služba Rowin' Prague doporučuje vzít si pohodlné sportovní oblečení. Například kraťasy, sportovní tričko, sportovní sluneční brýle, opalovací krém a také nepromoka-

vý obal na telefon nebo fotografický přístroj zajištěný šňůrkou, kterou si může klient přivázat k lodi.

O mě

Představení průvodce službou Rowin' Prague. V tomto případě se jedná zároveň o autorku diplomové práce, která se klientům představila svými výsledky na mezinárodní scéně (mistryně světa do 23 let, členka české reprezentace ve veslování, majitelka veslařské firmy Rowline s.r.o. a trenérka v americkém Craftsbury Sculling Center).

Požadavky na zákazníky

Od zákazníků služba požaduje podepsání formuláře že byli seznámeni s plavebními pravidly na řece Vltavě a že jsou schopni v kuse uplavat minimálně 200 metrů a že zážitek podstupují na vlastní nebezpečí. Jedná se o bezpečnostní opatření v případě kolize s jinou lodí nebo převrhnutím do vody. Klient nesmí panikařit a musí být schopen doplavat na břeh.

Velikost skupiny

Pro první rok byla velikost skupiny stanovena na maximálně tři účastníky. Primárně z důvodů bezpečnosti, protože ze zkušeností autorky s tréninkem začátečníků se sice dají trénovat skupiny po deseti lidech, ale je to velmi stresující. Do budoucna se dá uvažovat o rozšíření skupiny až na pět lidí.

Další důvod je také finanční, protože původně se počítalo se zapůjčením lodí od veslařských klubů, ale nakonec převážila varianta pořízení vlastních lodí, které si služba Rowin' Prague bude moci přesunout v případě potřeby kamkoliv.

Cena

Prvotní cena byla v únoru 2017 stanovena na 4000,- / osoba, ale po konzultacích s českým manažerem Airbnb a následném kvantitativním dotazníku bylo zřejmé, že cena byla stanovena příliš vysoko a upravila se na stávajících 2250,- / osoba, což odpovídá při současném kurzu české koruny k americkému dolaru na 90 amerických dolarů. Tato cena plně odpovídá výzkumné 17. otázce z dotazníku, kdy by 48% zákazníků bylo ochotno zaplatit částku mezi 51-100 americkými dolary.

Rezervace

Nastavení služby umožňuje individuální čas na rezervace. Hostitelka služby si vybrala dvoutýdenní lhůtu na přípravu zážitku a možnost zrušení 48 hodin před začátkem zážitku například z důvodu špatného počasí, nebo jiné, nečekané časové vytíženosti.

Doplňující informace

Je možné že budoucí hosté o veslování nikdy neslyšeli, i když v případě Američanů studujících na amerických univerzitách je tato možnost minimální, Airbnb doporučuje připravit potenciálním klientům krátký seznam knih nebo filmů, které by jim zážitek přiblížily.

Pro doplňující informace byly vybrány dva filmy: Chlapec v modrém (1986) a Sociální síť (2010), kde hlavní představitelé nejen že spoluzakládají Facebook, ale také veslují za Harvard.

Co s sebou

Pro hosty je dobré připravit seznam věcí, které by si s sebou měli vzít. Jedná se o následující: ručník, opalovací krém, nepromokavý obal na telefon nebo fotoaparát, pohodlné sportovní oblečení, ponožky a boty na běhání.

Hashtagy

Poslední položkou v nastavení služby Rowin' Prague jsou hashtagy, pod kterými se bude služba rychle zobrazovat. Maximum je pět hashtagů. Byly vybrány následující: Prague, Rowing, Outdoor, Water, Downtown.

16.3.4 Schválení zážitku

Po vyplnění všech sekcí zážitku následuje odeslání údajů na kontrolu do centrály Airbnb v San Franciscu. Schvalovací proces trvá řádově dva až tři týdny. Pokud je vše v pořádku, zážitek je schválen, pokud ne následují úpravy. U Rowin' Prague byl v první fázi problém s cenou, která se platformě Airbnb zdála vysoká. Po úpravě ceny je služba v pořádku a čeká pouze na oficiální spuštění v České republice, což by mělo být na tiskové konferenci 25. dubna 2017, kde Rowin' Prague bude jedním z prvních několika zážitků připravených pro Prahu.

17 MARKETINGOVÁ KAMPAŇ PRO ROK 2017

Zážitek Rowin‘ Prague není samostatnou obchodní aktivitou, kterou autorka diplomové práce chystá spustit, ale je součástí dlouhodobé marketingové strategie firmy Rowline s.r.o. společně s osobním brandem Daniely Nacházelové.

Po několika konzultacích s marketingovým odborníkem na branding Danielem Dočkalem se nastavila strategie postavená na osobním brandu autorky diplomové práce, který je popsán v osnově komunikační kampaň

17.1 Osnova komunikační kampaň

Předmětem komunikace je zvýšit nulové povědomí o nové službě, kterou Airbnb bude nově v České republice nabízet. Díky vysokému marketingovému rozpočtu firmy Airbnb v České republice a malému zájmu early adopters ze strany hostitelů zážitků vyplývá, že startupová platforma bude komunikovat zážitek Rowin‘ Prague všemi dostupnými mediálními kanály.

17.1.1 Cílové skupiny

V rámci PR Airbnb ČR se bude cílit na českou veřejnost, aby získala povědomí o nové službě, která má pomoci s náborem nových hostitelů. Pro autorku zážitku Rowin‘ Prague se jedná o zvýšení povědomí o aktivitě, které se jmenuje a zvýšení povědomí o jejím osobním brandu. Zvýšení povědomí o osobním brandu vede potenciální zákazníci ke snaze zjistit si o dané osobě víc, proto se nepřímým způsobem dostanou i na firmu Rowline s.r.o. a začnou se zajímat o problematiku veslování nejen na vodě, ale i na suchu (indoor rowing). Proto primární cílovou skupinou pro komunikační kampaň budou současní zákazníci Rowline s.r.o., kteří si již zakoupili veslařský trenažér a sekundárně to budou novináři lifestyle a sportovních médií .

17.1.2 Cíl kampaň

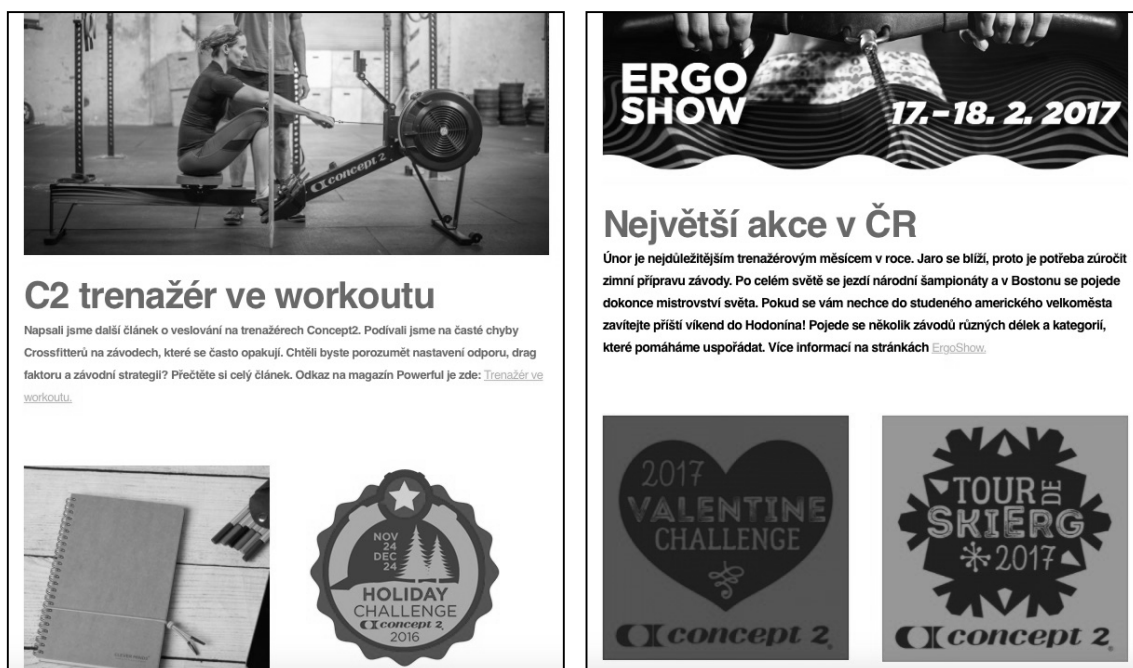
Cílem kampaň je zvýšit povědomí o zážitku Rowin‘ Prague. Kampaň je realizována na základě schválené druhé vlny měst, které si globální platforma Airbnb vybrala. Praha bude soupeřit s dalšími padesáti městy, ve kterých bude ve stejném období kampaň spuštěna.

17.1.3 Návrh komunikačního sdělení

V současné době není zřejmé jak bude vypadat komunikační sdělení ze strany Airbnb ČR. Vše připravuje agentura PR Konektor. Detailní harmonogram bude k dispozici až koncem dubna 2017. Přesto se zážitek Rowin' Prague bude komunikovat na již vytvořených mediálních platformách firmy Rowline s.r.o. a soukromých platformách autorky diplomové práce.

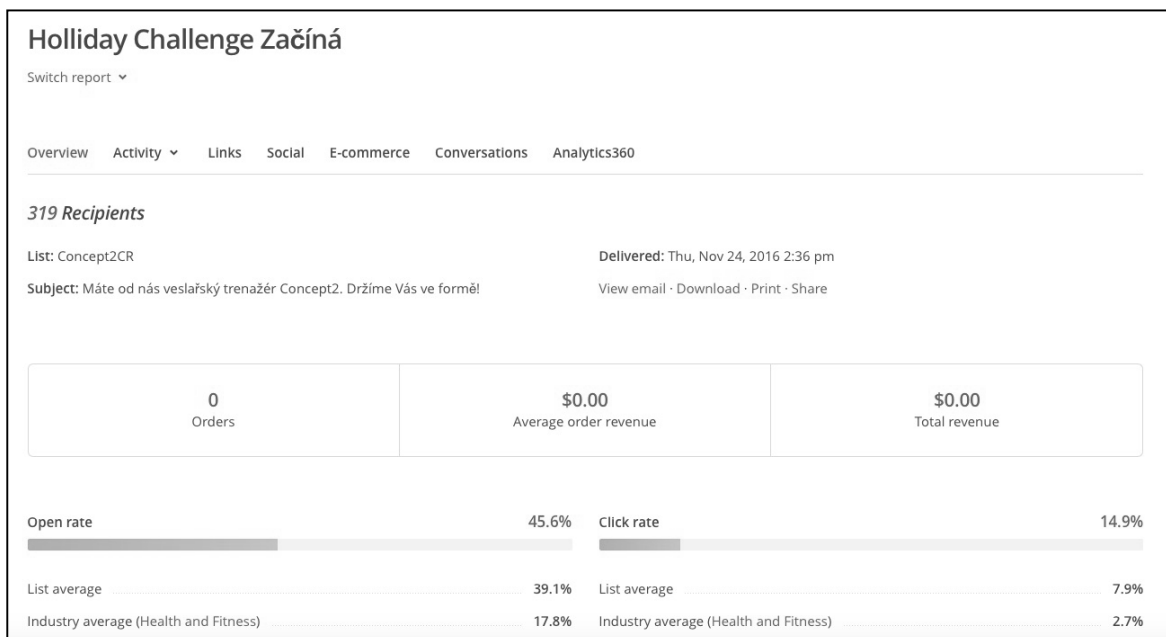
Newsletter

Firma Rowline s.r.o. úspěšně používá aplikaci MailChimp na rozesílání newsletterů klientům, kteří v minulosti zakoupili především veslařský trenažér Concept2 (trenažér simulující veslování na suchu) a mají zájem o pravidelné informace rozesílané 5-6x ročně. Jelikož si zákazníci zakoupili specifický stroj, newsletterové příspěvky jsou uzpůsobeny jejich potřebám. Pravidelně jsou informováni o globálních soutěžích, tipům na údržbu trenažéru a nově i o možnosti vyzkoušení veslování v Praze.

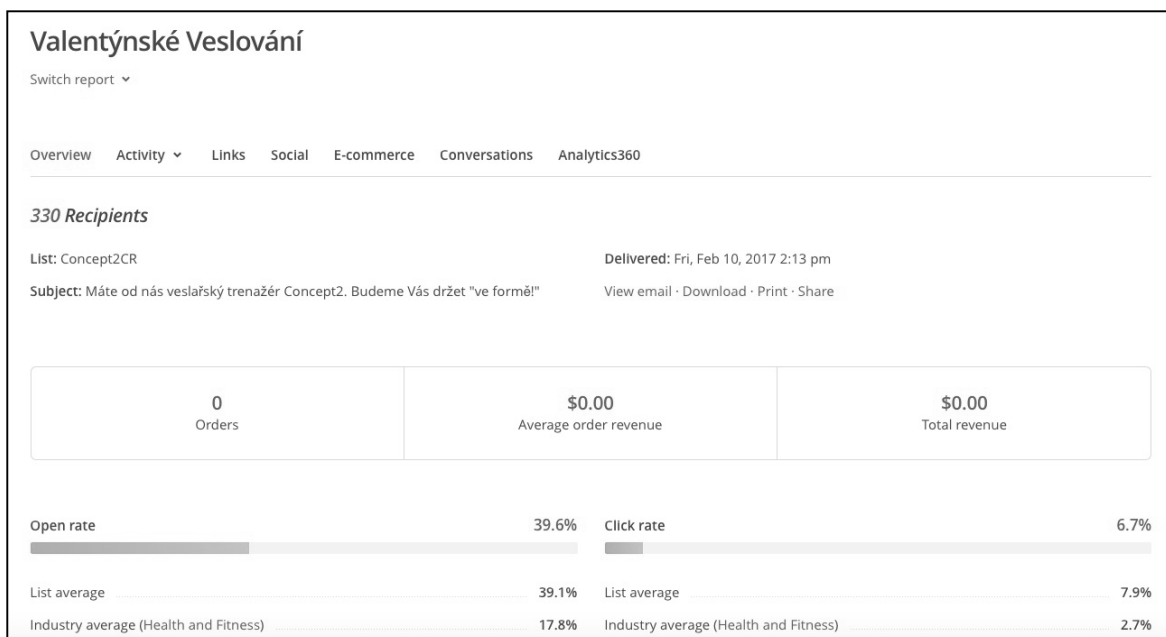


Obr. 9 Ukázka firemních newsletterů

(zdroj: <https://us7.admin.mailchimp.com/campaigns/>)



*Obr. 10 Výsledky rozesílaných newsletterů, listopad 2016
(zdroj: <https://us7.admin.mailchimp.com/reports/summary?id=1625105>)*



*Obr. 11 Výsledky rozesílaných newsletterů, únor 2017
(zdroj: <https://us7.admin.mailchimp.com/reports/summary?id=1671129>)*

Newslettery zákazníkům Rowline s.r.o. mají poměrně vysoký open-rate (standardní open-rate ve fitness odvětví je podle dat firmy MailChimp okolo 17%), který se u Rowline s.r.o. pohybuje v průměru okolo 40%. Je to dáno malou zákaznickou databází, specifickým pro-

duktem který si zakoupili a také relevantními informacemi. I proto se dá očekávat, že první newsletter o zážitku Rowin' Prague bude mít vysokou čtenost.

Sociální sítě

Firma Rowline s.r.o. aktivně spravuje instagramový účet @concept2cr, který je v současné době určen společně veslařům i neveslařům. V blízké době bude rozdělen do dvou účtů, ale pro následující období (cca dva měsíce) účet ještě poslouží k propagaci zážitku Rowin' Prague.

S prvními klienty bude publikován první obsah a také bude spuštěna instagramová marketingová strategie, která se nazývá Instagram Takeover. Co to znamená? Zajímavé osobnosti, celebrity nebo influenceři převzou instagramový účet na který přidávají své příspěvky. Komunita je dopředu informována o Instagram Takeover na původním účtu vybraného influencera. Po spuštění kampaně na firemním účtu se obvykle část audience influencera přesouvá na nový účet, kde někteří zůstávají i po skončení kampaně.

Instagram Takeover strategie byla poprvé vyzkoušena firmou Rowline s.r.o. v období od 1.-2. dubna 2017 se zajímavými výsledky. Byl vybrán veslař Václav Zitta, který není známým veslařem, ale ve veslařské komunitě je oblíbený. V průběhu víkendu došlo k nárůstu followerů o 6,7% a postatně se zvýšil dosah (reach audience).

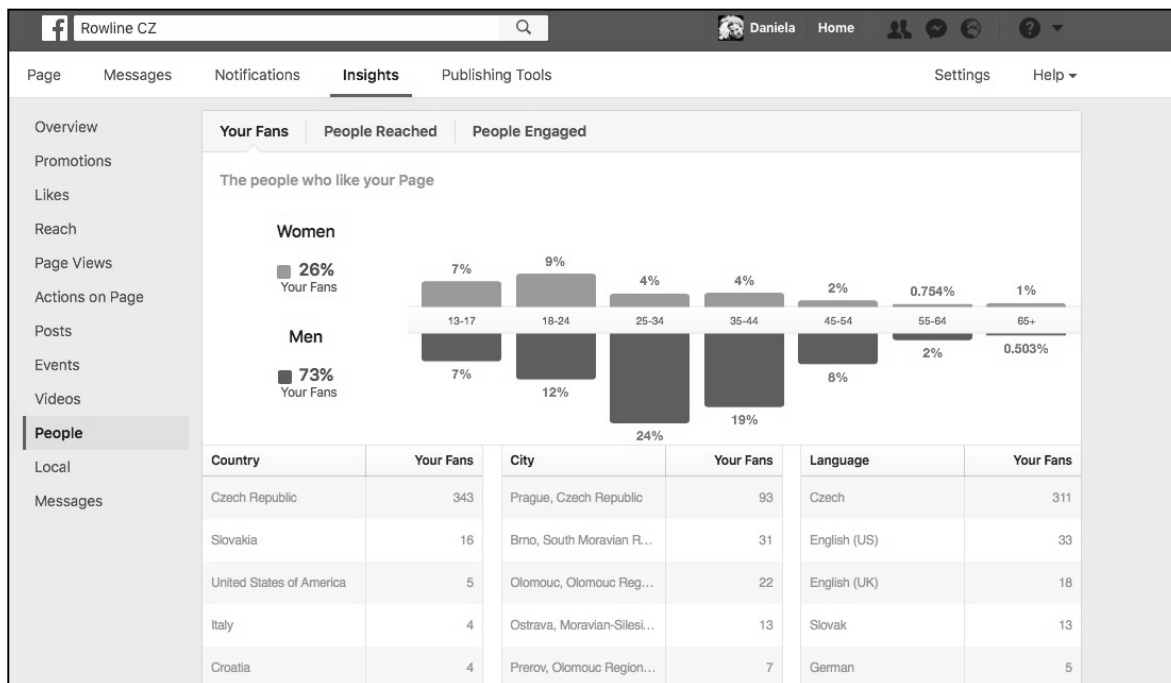
Proto pokud se podaří najít vhodného influencera z nezvyklé oblasti může Instagram Takeover velmi rychle pomoci ke zvýšení povědomí o zážitku Rowin' Prague.



Obr. 12 Ukázka Instagram Takeover strategie firmy Rowline s.r.o.

(zdroj: <https://www.instagram.com/concept2cr/>)

Další sociální síť je Facebook, který slouží uživatelům



Obr. 13 Facebookové stránky Rowline s.r.o.

(zdroj: <https://www.facebook.com/RowlineCZ/?ref=bookmarks>)

Webové stránky

Firma Rowline s.r.o. provozuje dva specializované veslařské e-shopy. Jeden je zaměřen na veslařskou komunitu (rowline.cz) kde bude služba Rowin' Prague zařazena do nabídky e-shopu v sekci školení. Firma v současné době poskytuje několik certifikací pro trenéry veslování. Rowin' Prague by mohl sloužit jako další kurz pro práci se začátečníky.

Druhý e-shop je zaměřen na neveslařskou komunitu (concept2.cz) kde bude služba Rowin' Prague zařazena do nabídky v sekci školení. Firma v současné době poskytuje několik certifikací pro trenéry fitness a crossfitu. Občas samotní jednotlivci projeví zájem o individuální školení nebo ukázkou veslování. Rowin' Prague by mohl pro neveslařskou komunitu sloužit jako další nástroj pro získání loajality k veslování obecně.

Osobní branding

Firemní branding Rowline s.r.o. a osobní branding Daniely Nacházelové se v posledních několika měsících snaží o logické propojení. Proto i osobní prezentace na sociálních sítích

reflektuje firemní dění. Propagace zážitku Rowin' Prague bude na sociálních sítích vedena ve dvou rovinách – firemní a osobní. Pro osobní účely se použije soukromý blog danie-lanachazelova.com a soukromý twitterový účet @daninachazelova.

The screenshot shows a personal blog page for Daniela Nacházelová. The main article is titled "Ukrajinci nejsou čuproví." (Ukrainians are not cheaters). The text discusses a recent business case in the Czech Republic involving Rohlík.cz, where a tweet from CEO Tomáš Čupra was misinterpreted as a police raid. The author explains her decision to investigate and clarify the situation.

Ukrajinci nejsou čuproví.
Napsal Daniela Nacházelová
Pohled do zákulisí Zobrazeno: 2851

Sledujete kauzu Rohlík.cz?
Od minulého týdne nejen byznysový svět v České republice žije kauzou Rohlík.cz. Sama bych si události asi nevšimla, kdyby několik lidí na Twitteru nesdílelo tweet Tomáše Čupry, CEO Rohlík.cz k policejnímu zátahu v jeho firmě, který prý připomínal zásah STB. Zpovzdálí jsem začala celou záležitost sledovat, protože jsem byla jen několik dní od toho, abych si poprvé na Rohlík.cz objednala zásilku s jídlem domů. Služba se mi líbila, e-shop má přehledné webové stránky, našla jsem dostatečný výběr potravin tak na co čekat?

Obr. 14 Soukromý blog Daniely Nacházelové (zdroj: <http://danielanachazelova.com>)

The screenshot shows the Twitter profile of Daniela Nacházelová. The profile bio identifies her as an ex-world class rower, contributor to @067cz & CEO @concept2cz, and a host coach for @Crftsbyroutdoor and avid bike rider. Her location is Nelahozeves, Czech Republic. A recent tweet from 4 hours ago reads: "Pro crossfitový magazín jsem napsala článek o trenážeru SkiErg2, který vloni debutoval na @CrossFitGames #SkiErg2". The tweet includes a video thumbnail for a "POWERFUL magazín březen - duben 2017" issue.

Daniela Nacházelová
@DaniNachazelova
3 068 TWEETY | 111 SLEDOVANÍ | 249 SLEDUJÍCÍ | 1 912 LAJKY | 0 OKAMŽIKY

Tweety | Tweety a odpovědi | Média

Daniela Nacházelová @DaniNachazelova · 4 h
Pro crossfitový magazín jsem napsala článek o trenážeru SkiErg2, který vloni debutoval na @CrossFitGames #SkiErg2

POWERFUL magazín březen - duben 2017
CrossFit, Fitness, Fight, Funkční trénink, Běh
issuu.com

Koho sledovat · Aktualizovat · Zobrazit vše

- Mike Shields @mikeshield... Sledovat
- Graham Holmberg @Gra... Sledovat
- Dan Bailey @Dan_Bailey9 Sledovat

Obr. 15 Twitterový účet Daniely Nacházelové (zdroj: <https://twitter.com/DaniNachazelova>)

Eventy

Propagace zážitku na eventech bude probíhat distribucí drobných letáků, vysvětlením zážitku zájemců a ukázkou akce na webových stránkách. Časem bude k dispozici krátké video ze samotného zážitku, které bude součástí propagace na eventech. V současné době je domluvena spolupráce s těmito sportovními akcemi:

- 1. akce:** 12. – 13. 4. 2017 – Crossfit League v Českých Budějovicích
- 2. akce:** 24. – 28. 5. 2017 – ME ve veslování v Račicích
- 3. akce:** 2. – 4.6. 2017 – 102. ročník pražských Primátorek v Praze
- 4. akce:** 10. – 11. 6. 2017 – „The Battle of Prague“ v Praze
- 5. akce:** 16. – 17. 6. 2017 – „The Battle of Olomouc“ v Olomouci
- 6. akce:** 21. 6. 2017 – Olympijský den v Račicích
- 7. akce:** 23. – 25. 6. 2017 – MČR žactva a dorostu v Račicích
- 8. akce:** 30.6. – 2.7. 2017 – MČR juniorů a seniorů v Račicích
- 9. akce:** 21. – 22.7 – „The Battle of Brno“ v Brně
- 10. akce:** 19.-20.8. 2017 – Crossfit League v Českých Budějovicích
- 11. akce:** 2.-3. 9. 2017 – Adriatic Throwndown v Chorvatsku

Práce s novináři

Prvním krokem pro práci s novináři je vytvoření seznamu novinářů zabývajících se zdravým životním stylem a sportem. Postupně následuje individuální oslovování na testovací veslování Prahou. Daniel Dočekal, internetový marketingový specialista doporučil následující kroky: „K PR, které jsme nakousli, bych asi do „úkolníku“ dal to, že by bylo fajn si udělat medialist - tedy udělat si seznam internetových i klasických médií, které potřebujete oslovovat ve svých aktivitách - internetová najdete třeba na www.netmonitor.cz, klasická asi nejlépe přes www.unievydavatelu.cz/cs/home. Za pár hodin se to dá dát dohromady, včetně kontaktních informací - ty bude ale většinou potřeba dohledávat, klasicky na webech těch médií. Kde to nepůjde rychle najít tak se tím netrápit, dá se zjistit později, dost často tam bude potřeba najít konkrétní kontakty, ne jen obecný kontakt na redakci.“ (Dočekal, 2017)

17.2 Časový harmonogram

Bude upřesněn agenturou PR Konektor ve čtvrtém dubnovém týdnu 2017. V současné době se dá pouze spekulovat jaký harmonogram agentura nastaví. Zážitek Rowin' Prague přesto může nezávisle na agentuře vytvořit vlastní časový harmonogram, který je popsán v předcházející podkapitole Eventy. Časový harmonogram bere v potaz hlavní sportovní události sezóny, na kterých bude komunikovat jednotlivá témata mezi stávajícími českými zákazníky Rowline s.r.o., kterým se služba Rowin' Prague nabídne jako speciální služba.

17.3 Rozpočet marketingové kampaně

Jediné přímé finanční náklady na marketingovou kampaň Rowin' Prague se budou týkat grafického zpracování letáků pro zážitek a implementace zážitku do e-shopů rowline.cz a concept2.cz. Výše přímých marketingových nákladů se odhaduje na 6.000,-.

Nepřímé marketingové finanční náklady (eventy, sociální sítě, newslettery, ukázka zážitků novinářům) budou placené firmou Rowline s.r.o., která vybrané eventy buď sponzoruje, nebo souhlasila s účastí na podporu akce. Ostatní marketingové aktivity jsou součástí dlouhodobých marketingových aktivit Rowline s.r.o., které se pouze rozšíří o nový produkt.

Sociální sítě, newslettery, blogové příspěvky využívají neplacené aplikace, které díky úzkým vztahům s komunitou mají dobré organické přesahy. Výjimečně je možné úspěšný post podpořit extra rozpočtem nebo si vytvořit testovací skupinu, na kterou se může po určité období zážitek cílit. Celkově se odhady na přímé a nepřímé náklady odhadují na 100.000,-.

18 FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU

Poslední kapitola diplomové práce se věnuje finanční náročnosti celého projektu. Bez investic by nebyl zážitek ani následné marketingové komunikační aktivity. Finanční stránce byl věnován čas na rozbor a vyhodnocení nejlepších nabídek z odvětví. Byly osloveny tradiční veslařské firmy, ale byly osloveny i firmy, které se veslováním primárně nezabývají ale mají produkty, které by pro budoucí zákazníky Rowin' Prague byly dostatečně komfortní a omezily by možnost převrácení do vody na minimum.

18.1 Faktory výběru

Aspekty výběru vhodného materiálu:

- **Bezpečnost** – požadavkem byly stabilní lodě s vysokým komfortem veslování) zaručující bezpečnost klientů. Materiál musí být kvalitní, odolný a stabilní proti převrnutí do vody.
- **Manipulace s materiálem** – veslařské lodě jsou poměrně dlouhé a manipulace s nimi není úplně snadná, pro převoz.
- **Cena** – cena nebyla určující, ale limit pro nákup tří veslic byl stanoven na hranici 100-150 tisíc korun českých.
- **Dostupnost** – jak rychle je možné mít produkt v České republice?
- **Jiné** – neznámé aspekty, které mohou objevit.

18.2 Průzkum trhu

Na základě předem nastavených faktorů výběru přicházely v potaz 3-4 firmy, které se zaměřují na výrobu veslařských lodí pro začátečníky. Firmy Swift Racing a Wintech Racing jsou tradičními výrobci závodních veslařských lodí, zatímco kanadská firma Whitehall se zaměřuje pouze na rekreační veslice a kajaky. Poslední oslovenou firmou byla malá kalifornská firma nabízející nafukovací SUP (Stand-Up-Paddle Board), které do konce března 2017 nedokázala začít se sériovou výrobou a nabídnout prodejní cenu.

18.2.1 Nabídka Swift Racing

Ceník lodí Swift (uveden v příloze) v současné době nabízí nejlevnější loď pro začátečníky za 65.000,- korun českých bez DPH. Tato částka je poměrně vysoká k zamýšlenému projektu Rowin' Prague a trvalo by velmi dlouho tři lodě splatit pouze z peněz vydělaných

zážitkem. Plus by zážitek používal produkt konkurenční firmy JVL Prosport s.r.o. oproti nabídce lodí, kterou má firma Rowline s.r.o. v nabídce.

18.2.2 Nabídka Whitehall

Druhou možností je využít SUP a dokoupit speciální veslařský adaptér. Firma Whitehall tento systém nabízí. Nejlepší kombinace je u firmy Whitehall zároveň tou nejdražší. Nejdelší nafukovací SUP s veslařským adaptérem, skládacími vesly a dalšími doplňky přesahuje částku dva tisíce amerických dolarů. Do ceny není započítána doprava, proclení a další poplatky s doručením do ČR spojené. Celková finanční nabídka se nakonec velmi blíží firmě JVL Prosport s.r.o.

18.2.3 Nabídka Wintech Racing

Původně firma Wintech nefigurovala v průzkumu trhu, protože cenově jsou lodě pro začátečníky dražší než lodě společnosti Swift Racing. Ale v nedávné době firma Wintech Racing přišla s nabídkou pevných SUP s veslařskými adaptéry, které jsou podobné nabídce firmě Whitehall. Rozdíly v produktech jsou patrné, především pro odborníka. Produkty firmy Whitehall jsou skládací, dají se bez problémů složit do auta, zatímco produkty firmy Wintech Racing jsou v jednom kuse (například krakorce, nebo vesla) a nedají se tak snadno převážet. Proto budoucí jednodenní a třídenní výlety by s tímto typem lodí byly náročnější.

Cenově je nabídka firmy Wintech Racing zajímavá. Doprava z Číny je zdarma a cena za kompletní set je na 50% úrovni ceny od firmy Whitehall (ceník firmy Wintech Racing není k dispozici vzhledem k výhradnímu zastoupení firmy Rowline s.r.o. pro Českou republiku). Nakonec byla vybrána nabídka SUP s veslařskými adaptéry od firmy Wintech Racing.

Celková investice do lodí, vesel a nezbytných doplňků se odhaduje na 120 tisíc korun českých (včetně 21% DPH).

18.3 Návratnost investice

Celkové náklady vycházejí na 190 tisíc korun českých. Návratnost investice se dá nahlížet různými úhly pohledu. Z čistě obchodního pohledu při ceně 2250 korun českých za zákazníka se musí odečíst 20% jako poplatek za zprostředkování firmě Airbnb a 350 korun českých jako poplatek za použití veslařských klubových prostor (hygienické zázemí, prostor pro uložení lodí a přístup na vodu). Z celkové částky zbyde 1450 korun českých.

Do této částky je také potřeba promítnout amortizaci, dopravu na místo konání, komunikaci se zákazníky, náklady na účetní a na konci roku celkovou daň z příjmu. Proto čistý zisk vychází na tisíc korun českých.

K návratnosti tedy bude potřeba 190 klientů, kteří by zážitek Rowin' Prague vyzkoušeli a zaplatili v plné výši. Za týden je možné uskutečnit tři plně obsazené lekce. Při maximálním vytížení v letních měsících a 50% vytížení v květnu, červnu a v září se dostáváme k číslu 126. Je tedy možné během necelých dvou let splatit počáteční investici pouze z obchodního pohledu.

Druhým úhlem pohledu může být návratnost v množství generovaného PR obsahu, který se měří pomocí AVE (Advertising Value Equivalency) což je metoda, „která určuje, kolik by musela firma zaplatit, pokud by chtěla zaujmout svým komerčním sdělením stejný prostor, jaký zaujala díky činnosti PR.“ (Marketing Mix, 2017) Objem množství v podobě generovaného PR se v současné době nedá odhadnout.

ZÁVĚR

Sdílená ekonomika s sebou přináší nové formy podnikání, které jednotlivec nebo firma mohou využít k netradiční propagaci, zvýšení povědomí o oboru jejich podnikání nebo jen ukázat vášně a nadšení širšímu spektru zákazníků. Nápad Rowin' Prague není unikátní, ale až propojení s platformou Airbnb umožní snadnější spojení s globální komunitou. Značka Airbnb dlouhodobě pracuje na odstraňování bariér, které vznikají mezi hostem a hostitelem.

Obchodní plán zážitku Rowin' Prague je postaven na primárních a sekundárních zdrojích ze kterých předběžně vyplývá, že by projekt mohl být úspěšný. Již velmi brzy dojde k praktickému ověření projektové části této diplomové práce a toho, zda obchodní model, vybraná řešení a pricing byly nastaveny adekvátně. Pokud služba zaujme odhadované množství zákazníků, bude to úspěch, který pravděpodobně povede k rozšíření služby do zimních měsíců. Celý projekt má za cíl ukázat nejen americkým turistům Prahu tak, jak ji často ani neznají místní lidé. Atraktivita celého projektu je postavena na unikátnosti a také na hodnocení od hostitelů. Hospitality (pohostinnost) bude klíčová při měření úspěchu celého projektu.

Pokud by projekt nesplnil v prvních dvou letech očekávání po finanční stránce, movitý materiál pořízený na projekt by se odprodal nebo pronajal a ztráty by se po účetní stránce daly odečíst.

Projektová část také pomohla zjistit optimální cenové nastavení zážitku, které bylo zpočátku příliš vysoké a mohlo by vyvolat případný nezájem. V průběhu příprav na spuštění projektu nastaly nečekané problémy s místem. Z pěti oslovených veslařských a kanoistických klubů se dva vyjádřily negativně, jeden klub neodpověděl vůbec a poslední zvažuje o možnosti zapůjčení prostoru pro lodě a pro případné hosty. Je to nečekaný problém, který poukazuje na uzavřenost komunity. Ani možnost získání peněz navíc do rozpočtu klubů (ročně cca 40-60.000,-) bez práce není dostatečným argumentem pro kluby se otevřít světu. Nehledě na to že by kluby získaly sekundární publicitu generovanou zvýšeným zájmem novinářů a hostů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

- [1] BRYNJOLFSOON, Erik a Andrew MCAFEE. 2015. Druhý věk strojů: Práce, pork a prosperita v éře špičkových technologií. Jan Melvil Publishing, ISBN 978-80-87270-71-4.
- [2] CHRISTENSEN, Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 1997. ISBN 9780875845852.
- [3] KISKA JR., Andrej. 2015. Central European Startup Guide. Praha: Credo Ventures.
- [4] LEHR, Dean D. An Analysis of the Changing Competitive Landscape in the Hotel Industry Regarding Airbnb. California, 2015. Diplomová práce. Dominican University of California.
- [5] MARR, Bernard. 2015. Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results. Wiley, ISBN 1119231388.
- [6] MCQUIVEY, James a Josh BERNOFF. 2013. Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation. Amazon Publishing, ISBN 1477800123.
- [7] MCNALLY, David a Karl D SPEAK. 2011. Be Your Own Brand: Achieve More of What You Want by Being More of Who You Are. 2. Berrett-Koehler Publishers, ISBN 9781605098104.
- [8] OLINS, Wally. On B@nd. London: Thames and Hudson, 2004. ISBN 9780500285152.
- [9] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. 2013. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 1.: John Wiley, ISBN 0470876417.
- [10] SUNDARARAJAN, Arun. 2016. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Boston: MIT, ISBN 0262034573.
- [11] ŠINDLER, Petr. Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci. Grada Publishing, 2003.
- [12] TAYLOR, Colleen. Airbnb Acquires UK-based Crashpadder As Part Of International Growth Push. In: TechCrunch [online]. 2012 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z:

<https://techcrunch.com/2012/03/20/airbnb-acquires-uk-based-crashpadder-as-part-of-international-growth-push/>

- [13] THIEL, Peter. 2014. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. London: Virgin Books, ISBN 0804139296.
- [14] TROUT, Jack a AL RIES. 2001. Positioning: The Battle for Your Mind: How to be seen and heard in the overcrowded market. New York: McGraw-Hill, ISBN 9780071373586.
- [15] VANCE, Ashlee. Elon Musk: Tesla, SpaceX a hledání fantastické budoucnosti. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 9788087270738.
- [16] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. 2014. Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada Publishing, ISBN 97888024748436.

Online zdroje:

- [17] 4 Marketing Strategies That Advanced Airbnb Growth. PlaidSwan [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://plaidswan.com/4-marketing-strategies-that-caused-airbnb-growth/>
- [18] 2016 v Rohlik.cz (4 lekce ze života). Tomáš Čupr [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://tomcupr.cz/post/155173089165/rohlik-cz-2016>
- [19] Airbnb Super Bowl Commercial 2017 (We Accept). In: YouTube [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=5qUTYHnLz2g>
- [20] AVE hodnota. Marketing Mix: Portál & Veletrh. Živá voda pro váš marketing. [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/slovník/146-ave-hodnota-a.html>
- [21] BARTON, Ondřej. Startupy všude kolem.. [online]. 2011 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [http://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/?utm_expíd=.1mVC9uKTLGPIiC_juvx9A.0&utm_referrer=Camp Schedule: 2017 Sculling Camps. Craftsbury Outdoor Center](http://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/?utm_expíd=.1mVC9uKTLGPIiC_juvx9A.0&utm_referrer=Camp%20Schedule%3A%202017%20Sculling%20Camps.%20Craftsbury%20Outdoor%20Center) [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.craftsbury.com/sculling/sculling-schedule/camp-schedule/>

- [22] CROOK, Jordan a Anna ESCHER. A Brief History Of Airbnb [online]. 2015 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-airbnb/slide/1/>
- [23] ČERNÝ, Aleš. Pronájem bytů už nestačí, Airbnb začíná „prodávat zážitky“. Brzy i v Praze. IDNES.cz [online]. 2016 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/novinky-v-airbnb-zazitky-i-letenky-dt8-/eko-zahranicni.aspx?c=A161118_195903_eko-zahranicni_my
- [24] DAVIS, Ben. 10 examples of great Airbnb marketing creative. Econsultancy [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://econsultancy.com/blog/68225-10-examples-of-great-airbnb-marketing-creative/>
- [25] DUBNER, Stephen J. Freaconomics: Why Uber Is an Economist's Dream [online]. 2016 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://freakonomics.com/podcast/uber-economists-dream/>
- [26] GRAHAM, Paul. Startup = Growth [online]. In: . 2012 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://paulgraham.com/growth.html>
- [27] GRIFFITH, Erin. Why startups fail, according to their founders [online]. In: . 2014 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>
- [28] GUTTENBERG, Daniel. What is a Good Startup Growth Rate? Foundr [online]. 2015 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://foundrmag.com/startup-growth-rate/>
- [29] CHALMERS, William D. The Great American Passport Myth: Why Just 3.5% Of Us Travel Overseas!. Huffington Post [online]. 2012 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: http://www.huffingtonpost.com/william-d-chalmers/the-great-american-passpo_b_1920287.html
- [30] SCHWARTZ BARRY: Paradox volby. TED: Ideas worth spreading [online]. 2005 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice?language=cs
- [31] TAYLOR, Colleen. Airbnb Acquires UK-based Crashpadder As Part Of International Growth Push. In: TechCrunch [online]. 2012 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2012/03/20/airbnb-acquires-uk-based-crashpadder-as-part-of-international-growth-push/>

- [32] PORTER, Michael. Strategy and the Internet. Harvard Business Review: Strategic Planning [online]. Boston, 2011, , 4 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
- [33] WALDINGER, Robert. What makes a good life?: Lessons from the longest study on happiness [online]. 2015 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness/transcript?language=en
- [34] WAUTERS, Robin. Airbnb buys German clone Accoleo, opens first European office in Hamburg [online]. In: 2011 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2011/06/01/airbnb-buys-german-clone-accoleo-opens-first-european-office-in-hamburg/>
- [35] Why did Airbnb just buy Localmind? Local expertise. Venture Beat [online]. 2012 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://venturebeat.com/2012/12/13/airbnb-acquires-localmind/>
- [36] ZUCKERBERG, Mark. In: Facebook [online]. 2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zuck?fref=ts>

Další, interní zdroje:

- [37] GRAF, Václav. Přednáška. Marketing Airbnb. Praha, listopad 2016.
- [38] GRAF, Václav. Rozhovor. Nastavení zážitku Rowin' Prague. Praha, únor 2017.
- [39] PODOLINSKÝ, Peter. Přednáška na iCollege Next Level: Sociální média jako nástroj marketingu. Praha. 2016.
- [40] ŠLERKA, Josef. Přednáška na iCollege: Úvod do data science. Praha. 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

API	Application Programming Interface
AVE	Advertising Value Equivalency
ČR	Česká republika
EC2	Elastic Compute Cloud
Fin-tech	Finanční technologie
FFF	Family-Friends-Fools
GPS	Global Positioning System
HDFS	Hadoop Distributed File System
IPO	Initial Public Offering
LAL	Look-A-Likes
O2	Zkratka mobilního operátora v ČR
PR	Public Relations
SUP	Stand-Up-Paddle
TBWA	Význam první zkratky.
UX	User Experience
WOM	Word-Of-Mouth

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Myšlenková mapa projektu</i>	40
<i>Obr. 2 Porterova analýza pěti sil</i>	46
<i>Obr. 3 Článek v magazínu Reportér</i>	64
<i>Obr. 4 Článek hostitelky pro 067.cz</i>	65
<i>Obr. 5 Lean Canvas Rowin 'Prague</i>	67
<i>Obr. 6 Ukázka nastavení zážitku Rowin ' Prague</i>	70
<i>Obr. 7 Nastavení primárního jazyka Rowin ' Prague</i>	71
<i>Obr. 8 Ukázka vzhledu aplikace Rowin 'Prague na platformě Airbnb Experiences</i>	72
<i>Obr. 9 Ukázka firemních newsletterů</i>	77
<i>Obr. 10 Výsledky rozesílaných newsletterů, listopad 2016</i>	78
<i>Obr. 11 Výsledky rozesílaných newsletterů, únor 2017</i>	78
<i>Obr. 12 Ukázka Instagram Takeover strategie firmy Rowline s.r.o.</i>	80
<i>Obr. 13 Facebookové stránky Rowline s.r.o.</i>	80
<i>Obr. 14 Soukromý blog Daniely Nacházelové</i>	81
<i>Obr. 15 Twitterový účet Daniely Nacházelové</i>	81

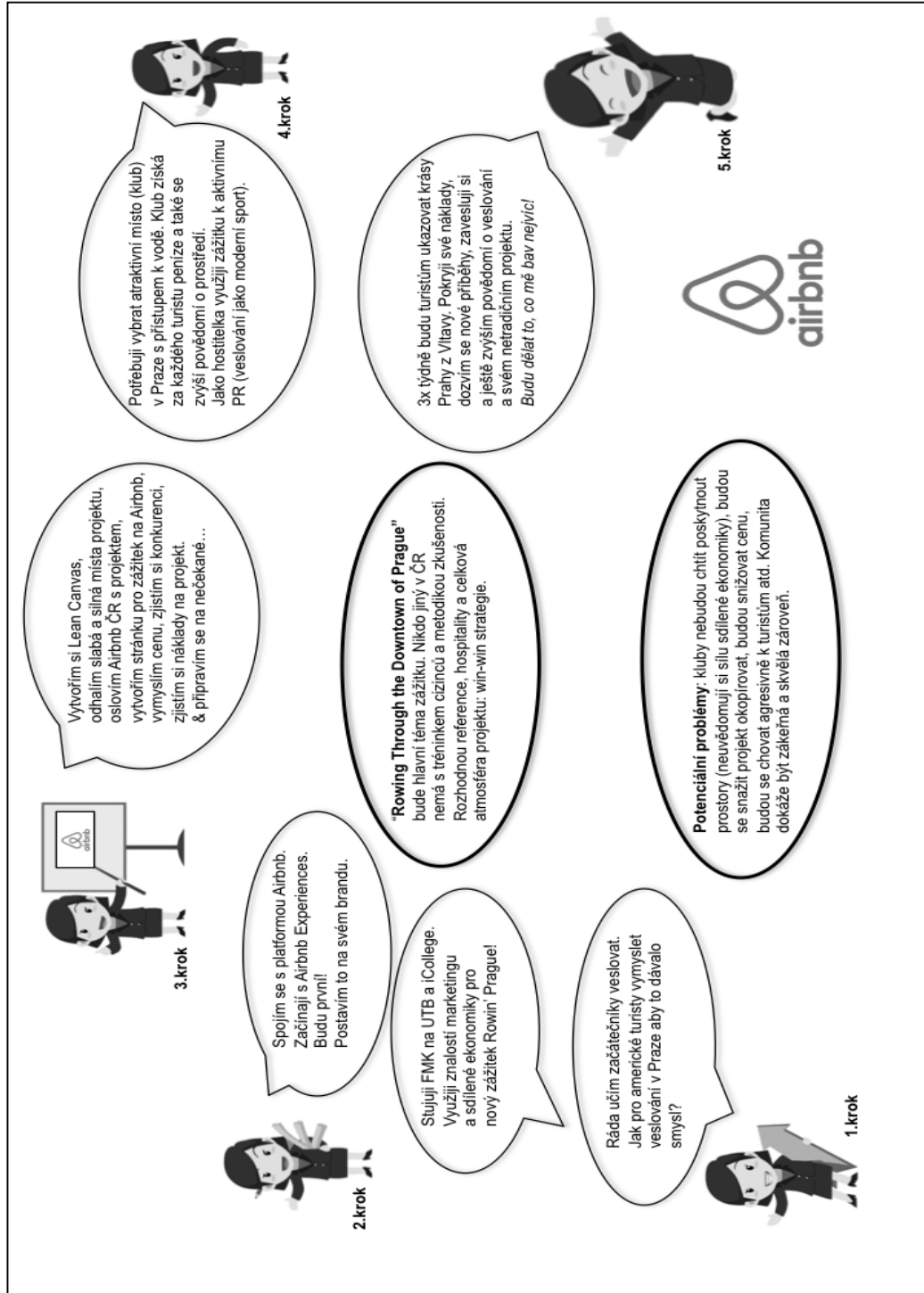
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Cestujete za dovolenou do zahraničí?</i>	59
<i>Tab. 2 Znáte platformu Airbnb?</i>	59
<i>Tab. 3 Využíváte platformu Airbnb?</i>	60
<i>Tab. 4 Jak často cvičíte?</i>	60
<i>Tab. 5 Kolik byste zaplatili za tříhodinový veslařský kurz?</i>	61
<i>Tab. 6 Jaké je vaše pohlaví?</i>	61

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Analýza prostředí
- PII Lean Canvas Rowin‘ Prague
- PIII Kvantitativní dotazník
- PIV Ceník lodí od firmy Whitehall
- PV Ceník lodí od firmy Swift Racing

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA SITUACE



PŘÍLOHA P II: LEAN CANVAS ROWIN' PRAGUE

The Business Model Canvas		ROWIN' PRAGUE		Designed by: Daniela Nacházelová		On: 10/02/2017 Iteration #1	
<p>Problém</p> <p>V sousedně době nemá žádný návštěvník. Přítelny možnost si vyzkoušet veslování na řece, protože:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1/ není řádným členem veslařského klubu 2/ není nikdo, kdo by se mu mohl individuálně věnovat (i když po materiální stránce jsou kluby vybaveny dobře) 3/ jazyková bariéra, veslařské kluby neponoují jazykovou vybavenými trenéry 4/ nabídka veslování (na webových stránkách klubů nebo klubůn 5/ angličtina 6/ není dostatek instruktorů/ záškoláků 7/ zamerění klientů má zájem o veslování (má historicko-kulturní tradice) 	<p>Rěšení</p> <ol style="list-style-type: none"> 1/ vytvoření spolupráce s veslařským nebo jiným klubem, který by sloužil jako základna pro "záškolkové veslování" 2/ zakoupení vhodného veslařského vybavení, které by nebylo v majetku veslařského klubu, ale projektu 3/ zajištění dostatečného počtu trenérů (záškoláků), kteří by se starali o provoz projektu + právní ochrana proti zkopírování projektu (například konkurenční doložka apod.) 	<p>Unique value proposition</p> <p>"Rowing Through the Downtown of Prague"</p>	<p>Neférová výhoda</p> <p>Přes 10 let zkušenosti s retnováním bebých Američanů v Craftsbury Sculling Center. Klado jiný v ČR nizna správnou metodologi pro výuku veslování nováčků, speciální veslařskou terminologi a prokazatelný přístup ke klientům.</p>	<p>Zákaznické segmenty</p> <p>primárně:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1/ Američané - moji zákazníci ocbní uračet vyšší částky za zážky. <p>sekundárně:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2/ Další zahraniční turisté - další turisté zásadního stavu ocbní uračet vyšší částky za zážky 3/ Čeští občané - novodobá česká klientela, která je zvyklá na standardy zásadního hotelového a záškolového průmyslu 4/ Crossfit - je možné že se aktivita rozšíří mezi crossfit komunitu díky tomu, že znají veslování na trenažéru, které je baví 	<p>Klíčové metriky</p> <ol style="list-style-type: none"> 1/ počet rezervací 2/ počet klientů 3/ spokojenost klientů 4/ ROI 	<p>Kanály</p> <p>primárně:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1/ Airbnb Experiences <p>sekundárně:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2/ webové stránky 3/ sociální síť 4/ PR 5/ newslettery 6/ ostatní aktivity 	<p>Zdroje příjmů</p> <p>Zákazníci budou platit za veslařské lekcce v různém rozsahu. Upřednostňovat se bude platba převodem v rámci platformy Airbnb Experiences. Způsobem to bude jasný zdroj příjmu, vzhledem se dá uračovat přesnými sadzami trenérů atd.</p>
<p>Nákladová struktura</p> <p>Nejniakladnější položkou na začátku je nákup veslařských lodí a dalšího nezbytného vybavení. Pronájem a poplatek za prostory vhodné k uskladnění lodí a zážemí pro klienty. Dalšími položkami je marketing a vzhledové i lidské zdroje.</p>	<p>Zdroje příjmů</p> <p>Zákazníci budou platit za veslařské lekcce v různém rozsahu. Upřednostňovat se bude platba převodem v rámci platformy Airbnb Experiences. Způsobem to bude jasný zdroj příjmu, vzhledem se dá uračovat přesnými sadzami trenérů atd.</p>						

PŘÍLOHA P III: KVANTITATIVNÍ DOTAZNÍK

1. Are you travelling for vacations?

98 out of 99 people answered this question



2. Are you travelling abroad for vacations?

98 out of 99 people answered this question



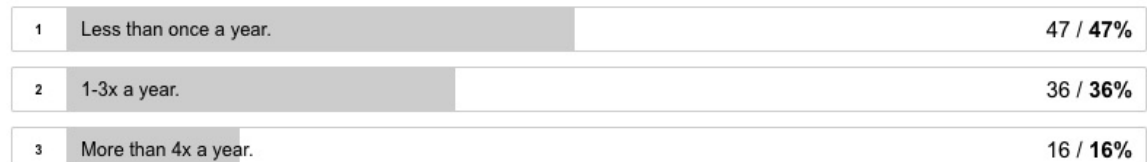
3. Do you travel abroad for business?

99 out of 99 people answered this question



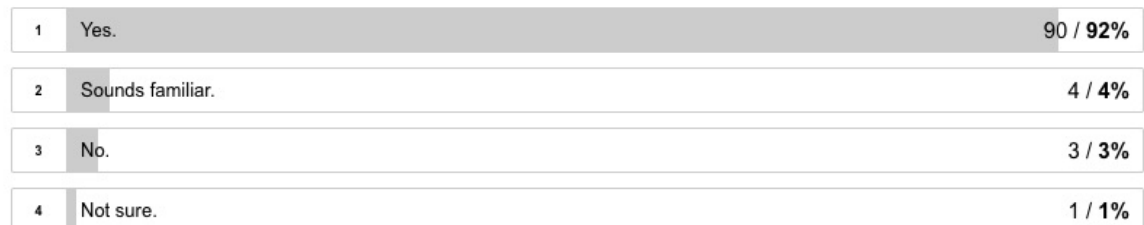
4. How often do you travel abroad for vacations or business?

99 out of 99 people answered this question



5. Are you familiar with the Czech Republic?

98 out of 99 people answered this question



6. Would you consider a visit to Prague, Czech Republic?

99 out of 99 people answered this question

1	Yes, for sure.	81 / 82%
2	Maybe in a few years.	13 / 13%
3	No.	3 / 3%
4	I would love to visit this summer.	2 / 2%

7. Have you heard about Airbnb?

99 out of 99 people answered this question

1	Yes.	87 / 88%
2	I've heard a little about it.	5 / 5%
3	No.	5 / 5%
4	Sounds familiar.	2 / 2%

8. If yes, are you using Airbnb?

98 out of 99 people answered this question

1	Yes.	45 / 46%
2	Not yet but I am planning to.	25 / 26%
3	No.	22 / 22%
4	I have to have more information about it first.	6 / 6%

9. Do you know any family members or friends who have used Airbnb?

99 out of 99 people answered this question

1	Yes.	85 / 86%
2	No.	14 / 14%

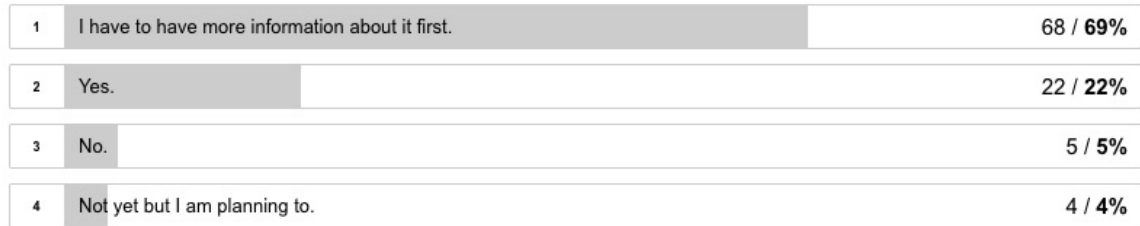
10. Have you heard of the new Airbnb service called Experiences?

99 out of 99 people answered this question

1	No.	89 / 90%
2	I've heard a little about it.	5 / 5%
3	Sounds familiar.	3 / 3%
4	Yes.	2 / 2%

11. Would you be willing to try Airbnb Experiences?

99 out of 99 people answered this question



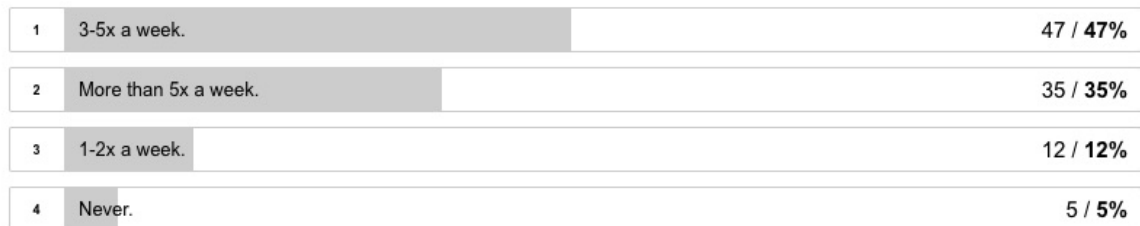
12. Do you exercise on a regular basis?

98 out of 99 people answered this question



13. How often do you exercise?

99 out of 99 people answered this question



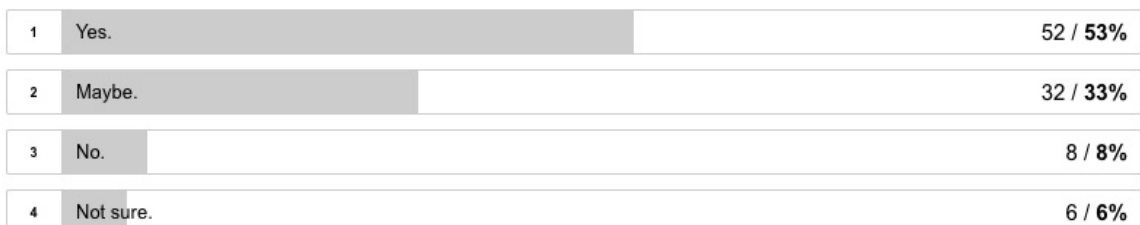
14. Is it important for you to exercise while travelling?

99 out of 99 people answered this question



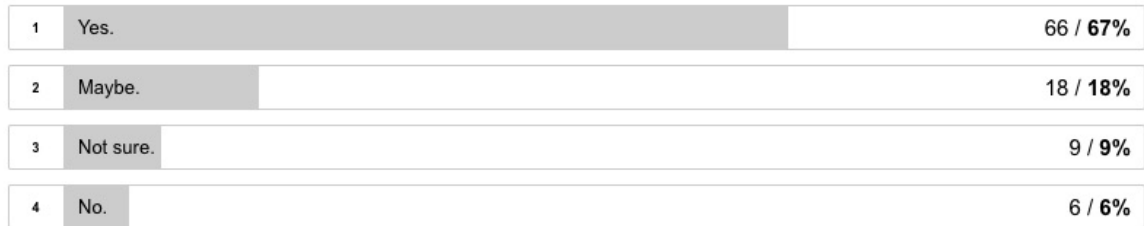
15. Are you interested in trying new sports?

98 out of 99 people answered this question



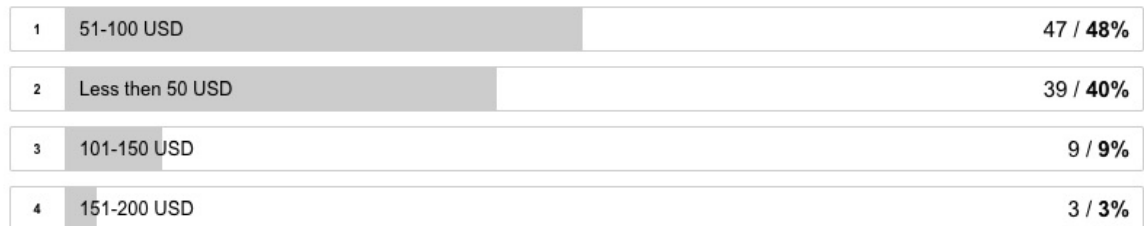
16. Would you be interested in rowing in the downtown of Prague?

99 out of 99 people answered this question



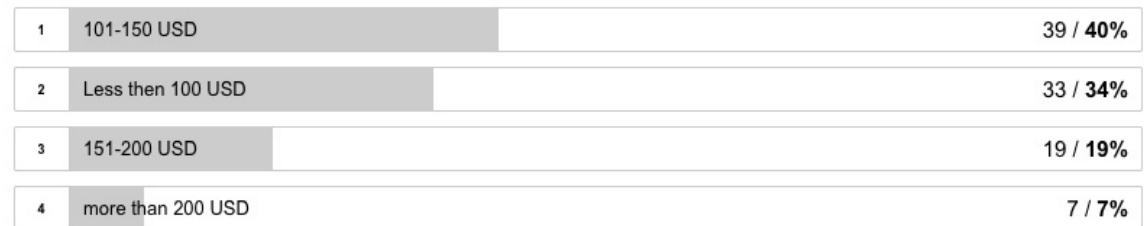
17. How much would you be willing to pay for 3hrs (includes instruction and equipment) rowing course?

98 out of 99 people answered this question



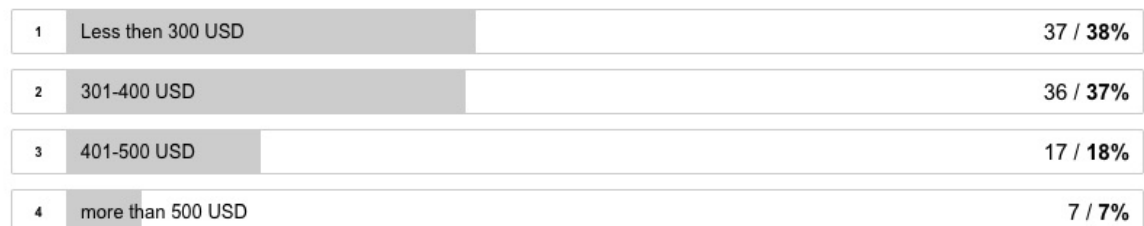
18. How much would you be willing to pay for 1 day (includes instruction and equipment) rowing trip?

98 out of 99 people answered this question



19. How much would you be willing to pay for 3 day (includes instruction and equipment) rowing trip?

97 out of 99 people answered this question



20. Are you an US Citizen?

99 out of 99 people answered this question



21. What is your gender?

99 out of 99 people answered this question

1	Female.	70 / 71%
2	Male.	28 / 28%
3	Prefer not to say.	1 / 1%

22. What is your age category?

99 out of 99 people answered this question

1	19-28	27 / 27%
2	29-38	22 / 22%
3	39-48	16 / 16%
4	49-58	15 / 15%
5	59-68	10 / 10%
6	69-78	6 / 6%
7	13-18	2 / 2%
8	79-88	1 / 1%
9	89-98	0 / 0%

23. Would the name ROWIN' PRAGUE for an Airbnb Experience trigger your interest?

98 out of 99 people answered this question

1	It's OK.	42 / 43%
2	Yes.	39 / 40%
3	No.	17 / 17%
4	Other	0 / 0%

24. What would be your main concern with trying rowing as an activity?

98 out of 99 people answered this question

1	I am not afraid at all.	55 / 56%
2	I never rowed.	16 / 16%
3	Other	10 / 10%
4	Language barrier.	9 / 9%
5	I will tip over.	7 / 7%
6	I don't know how to swim.	1 / 1%

PŘÍLOHA P III: CENÍK WHITEHALL LODÍ

Whitehall Reproductions Canada Ltd.
 Dealer Pricing - Oar Board®, SUPs & Gear
 FOB Victoria, BC Canada



Oar Board® SUP fit-on-top Rower List Price:..		\$995 USD
1 - 2 units	(20% discount)	\$795 ea
3 - 5 units	(30% discount)	\$695 ea
6 + units	(40% discount)	\$595 ea

Inflatable Standup Paddleboards

FITNESS ROW SUP 12' Inflatable with fin, backpack with wheels & pump LIST		\$1449 USD
1 - 2 units	(20% discount)	\$1159 ea
3 - 5 units	(30% discount)	\$1013 ea
6 + units	(40% discount)	\$869 ea
ADVENTURE ROW SUP 13'4" Inflatable with fin, backpack with wheels & pump LIST ...		\$1649 USD
1 - 2 units	(20% discount)	\$1319 ea
3 - 5 units	(30% discount)	\$1154 ea
6 + units	(40% discount)	\$989 ea
ADVENTURE ROW SUP 16' Inflatable with fin, backpack with wheels & pump LIST		\$1995 USD
1 - 2 units	(20% discount)	\$1596 ea
3 - 5 units	(30% discount)	\$1397 ea
6 + units	(40% discount)	\$1197 ea

Two part scull oars (carbon hatchet-style 9'6"- 5'6" apart)	\$595 (20% discount)	\$476
Cam/stern light arm (for Oar Board® inc. GoPro mount)	\$159 (20% discount)	\$127
Forward view sculling/rowing mirror (complete with mount)	\$254 (20% discount)	\$203
KanuLock Locking Tiedown Straps	\$116 (20% discount)	\$93
Replacement Footboard Straps pair	\$44 (20% discount)	\$35
Quick Release Strap	\$23.50 (20% discount)	\$19
Gear Mount with End Stop	\$97.50 (20% discount)	\$78
Fishing Rod Holder	\$103 (20% discount)	\$82
Replacement Kwik Loc Straps	\$31.20 (20% discount)	\$25
Waterproof Phone Pouch	\$20.75 (20% discount)	\$17
Concept II Oarlocks	\$32 (20% discount)	\$26

Payment Schedule Policy

100% shipping within 1 to 4 weeks
50% ... under 8 weeks balance due 2 weeks prior to shipping
30% ... to secure a shipment/order that is over 60 days out
 with balance due 30 days prior to shipment

Payment:

Wire Transfer, Cheque (couriered),
 Visa or Mastercard
 Call or email for more details.

All Prices subject to change
 All pricing shown in USD

Contact:

Diana Lesieur, Sales Manager
 Office 250 384 6574 Mobile 778 679 3927
 Diana@OarBoard.com

Mail to:

Whitehall Rowing & Sail
 85 Dallas Road
 Victoria, BC V8V 1A1 Canada
 Attn: Diana Lesieur / Oar Board

Courier to:

Office
 Whitehall Rowing & Sail,
 85 Dallas Road, Victoria, BC V8V 1A1 Canada
 Attn: Diana Lesieur / Oar Board

Dec 2016

PŘÍLOHA P IV: CENÍK SWIFT RACING LODÍ



JVL PROSPORT s.r.o.

Strana 1

obříč 9, 252 25 Jinočany, tel. : +420 774 295 692, fax : +420 257 960 169

IČO : 25116690, DIČ : CZ25116690, www.jvl.cz, jvl.prosport@gmail.cz

		Prodejní cena bez 21% DPH	Prodejní cena včetně 21% DPH
Závodní lodě			
	Elite Carbon - C/H/C - voštinové jádro, celokarbonová loď		
	Vybavení lodě : boty Swift, aluminiové krakorce typ křídlo, tvrzené kolejničky, karbonový ložiskový slajd, havlinky Concept 2		
Materiálové	Elite Plus - K/H/C - voštinové jádro, kombinace kevlaru a karbonu (převažuje karbon) s karbonovými výztuhami		
	Vybavení lodě : boty Swift, aluminiové krakorce typ křídlo, tvrzené kolejničky, karbonový ložiskový slajd, havlinky Concept 2		
třídy	Club A - K/CM/K&C - jádro ze semisendvičového materiálu Coremat, kombinace kevlaru a sklolaminátu s karbonovou výztuhou		
lodi	Club B - FG/CM/FG - jádro ze semisendvičového materiálu Coremat, sklolaminát s karbonovou výztuhou, voštinové dýkly		
	Vybavení lodě : boty Swift, al.krakorce typ křídlo, tvrzené kolejničky, karbon.ložiskový slajd, havlinky Concept 2		
	Vybavení lodě : boty Swift, aluminiové krakorce typ křídlo, tvrzené kolejničky, karbonový ložiskový slajd, havlinky Concept 2		
Skify	EC1x Elite Carbon	127 000 Kč	153 670 Kč
	EP1x Elite Plus	111 500 Kč	134 915 Kč
	CA1x Club A	82 500 Kč	99 825 Kč
	CB1x Club B	65 500 Kč	79 255 Kč
Typy obšivek skify	105- Hmotnost veslaře 50-65kg, délka trupu 7,90 m		
	107- Hmotnost veslaře 57-70kg, délka trupu 7,78 m		
	109L- Hmotnost veslaře 55-65kg, délka trupu 7,90 m		
	109H- Hmotnost veslaře 65-75kg, délka trupu 7,90 m		
	104- Hmotnost veslaře 70-83kg, délka trupu 8,0 m		
	103- Hmotnost veslaře 83-100 kg, délka trupu 8,30 m		
	106- Hmotnost veslaře 100-115 kg, délka trupu 8,45 m		
Dětský skif	CA1x45 Club A na váhu veslaře 40-50 kg, zadní aluminiové křídlo	56 500 Kč	68 365 Kč
	CA1x55 Club A na váhu veslaře 45-60 kg, zadní aluminiové křídlo	56 500 Kč	68 365 Kč
	CB1x45 Club B na váhu veslaře 40-50 kg, zadní aluminiové křídlo	41 300 Kč	49 973 Kč
	CB1x55 Club B na váhu veslaře 45-60 kg, zadní aluminiové křídlo	41 300 Kč	49 973 Kč
Typy obšivek	CADETmini Hmotnost veslaře 40-50kg, délka trupu 6,01 m		
	CADET Hmotnost veslaře 45-60 kg, délka trupu 7,20 m		
	CA1xTR75 Club A na váhu veslaře 60-75 kg, přední aluminiové křídlo	71 500 Kč	86 515 Kč
Cvičný skif	CA1xTR90 Club A na váhu veslaře 75-90 kg, přední aluminiové křídlo	71 500 Kč	86 515 Kč
	CB1xTR75 Club B na váhu veslaře 60-75 kg, přední aluminiové křídlo	56 500 Kč	68 365 Kč
	CB1xTR90 Club B na váhu veslaře 75-90 kg, přední aluminiové křídlo	56 500 Kč	68 365 Kč
Typy obšivek	Trainer75 Hmotnost veslaře 60-75 kg		
	Trainer90 Hmotnost veslaře 75-90 kg		
Dvojskif	EC2x Elite Carbon	192 200 Kč	232 562 Kč
	EP2x Elite Plus	167 000 Kč	202 070 Kč
	CA2x Club A	130 000 Kč	157 300 Kč
	CB2x Club B	106 500 Kč	128 865 Kč
	EC2- Elite Carbon	187 000 Kč	226 270 Kč
Dvojka bez kormidelníka	EP2- Elite Plus	160 500 Kč	194 205 Kč
	CA2- Club A	124 000 Kč	150 340 Kč
	CB2- Club B	99 500 Kč	120 395 Kč
Kombinace dvojskif / kormidelníka	EC2x/- Elite Carbon	199 500 Kč	241 395 Kč
	EP2x/- Elite Plus	175 500 Kč	212 355 Kč
	CA2x/- Club A	139 500 Kč	168 795 Kč
	CB2x/- Club B	116 500 Kč	140 365 Kč
Typy obšivek dvojk a dvojskify	205- Hmotnost veslaře 50-60kg, délka trupu 8,92 m		
	206- Hmotnost veslaře 57-75kg, délka trupu 9,28 m		
	211L- Hmotnost veslaře 55-65kg, délka trupu 9,40 m		
	211H- Hmotnost veslaře 65-75kg, délka trupu 9,40 m		
	209- Hmotnost veslaře 65-80kg, délka trupu 9,40 m		
	210- Hmotnost veslaře 70-85 kg, délka trupu 9,51 m		
	208- Hmotnost veslaře 85-100 kg, délka trupu 9,80 m		
Párová čtyřka bez kormidelníka	EC4x(-) Elite Carbon	314 000 Kč	379 340 Kč
	EP4x(-) Elite Plus	279 000 Kč	337 590 Kč
	CA4x(-) Club A	223 000 Kč	269 330 Kč
	CB4x(-) Club B	165 000 Kč	199 350 Kč
Párová čtyřka s kormidelníkem	EC4x(+) Elite Carbon	318 000 Kč	384 780 Kč
	EP4x(+) Elite Plus	284 000 Kč	343 340 Kč
	CA4x(+) Club A	228 500 Kč	276 485 Kč
	CB4x(+) Club B	171 000 Kč	206 310 Kč
	EC4- Elite Carbon	304 500 Kč	368 445 Kč
Čtyřka bez kormidelníka	EP4- Elite Plus	267 000 Kč	323 370 Kč
	CA4- Club A	211 000 Kč	255 310 Kč
	CB4- Club B	151 500 Kč	183 315 Kč
	EC4+ Elite Carbon	308 500 Kč	373 285 Kč
Čtyřka s kormidelníkem	EP4+ Elite Plus	272 000 Kč	329 120 Kč
	CA4+ Club A	216 000 Kč	261 360 Kč
	CB4+ Club B	157 000 Kč	189 370 Kč

**JVL PROSPORT s.r.o.**

Strana 2

obřič 9, 252 25 Jinočany, tel. : +420 774 295 692, fax : +420 257 960 169

IČO : 25116690, DIČ : CZ25116690, www.jvl.cz, jvl.prosport@gmail.cz

Ceník veslařských lodí Swift Racing platný od 15.10. 2016			Prodejní cena bez 21% DPH	Prodejní cena včetně 21% DPH
Závodní lodě				
Kombinovaná	EC4-/x	Elite Carbon	328 000 Kč	396 880 Kč
párová čtyřka /	EP4-/x	Elite Plus	297 000 Kč	359 370 Kč
čtyřka bez	CA4-/x	Club A	242 000 Kč	292 820 Kč
kormidelníka	CB4-/x	Club B	185 000 Kč	223 850 Kč
Kombinovaná	EC4+/x	Elite Carbon	332 000 Kč	401 720 Kč
párová čtyřka /	EP4+/x	Elite Plus	302 000 Kč	365 420 Kč
čtyřka s	CA4+/x	Club A	246 000 Kč	297 660 Kč
kormidelníkem	CB4+/x	Club B	190 000 Kč	229 900 Kč
Typy obšivek čtyřky	404-	Hmotnost veslaře 50-65kg, délka trupu 10,50 m		
	406-	Hmotnost veslaře 60-80kg, délka trupu 11,87 m		
	407-	Hmotnost veslaře 75-95kg, délka trupu 12,00 m		
	408-	Hmotnost veslaře 90-105kg, délka trupu 12,60 m		
	405-	Hmotnost veslaře 95-110kg, délka trupu 13,40 m		
	406+	Hmotnost veslaře 45-65kg, délka trupu 11,87 m		
	407+	Hmotnost veslaře 60-80kg, délka trupu 12,00 m		
	408+	Hmotnost veslaře 75-90kg, délka trupu 12,60 m		
405+	Hmotnost veslaře 80-95kg, délka trupu 13,40 m			
Osma	EC8+	Elite Carbon	535 000 Kč	647 350 Kč
	EP8+	Elite Plus	476 000 Kč	575 960 Kč
	CA8+	Club A	386 000 Kč	467 060 Kč
Kombinovaná osma	EC8+/x	Elite Carbon	591 000 Kč	715 110 Kč
	EP8+/x	Elite Plus	546 000 Kč	660 660 Kč
	CA8+/x	Club A	446 000 Kč	539 660 Kč
Typy obšivek osmy	808+	Hmotnost veslaře 50-65kg, délka trupu 16,30 m		
	807+	Hmotnost veslaře 60-75kg, délka trupu 16,53 m		
	806+	Hmotnost veslaře 70-85kg, délka trupu 17,00 m		
	805L+	Hmotnost veslaře 75-90kg, délka trupu 17,60 m		
	805H	Hmotnost veslaře 85-100kg, délka trupu 17,60 m		
Cvičné lodě				
Skif	CA1xR	Club A	83 500 Kč	101 035 Kč
	CB1xR	Club B	65 000 Kč	78 650 Kč
Dvojskif	CA2xR	Club A	130 500 Kč	157 905 Kč
	CB2xR	Club B	106 500 Kč	128 865 Kč
Dvojka bez kormidelníka	CA2-R	Club A	124 000 Kč	150 040 Kč
	CB2-R	Club B	99 500 Kč	120 395 Kč
Dvojka bez / dvojskif	CA2x/-R	Club A	139 500 Kč	168 795 Kč
	CB2x/-R	Club B	116 500 Kč	140 365 Kč
Adaptivní lodě pro handicapované veslaře - certifikace FISA				
Skif	EP1xA	Elite Plus	121 000 Kč	146 410 Kč
	CA1xA	Club A	93 000 Kč	112 530 Kč
	CB1xA	Club B	76 000 Kč	91 360 Kč
Dvojskif	EP2xA	Elite Plus	167 000 Kč	202 370 Kč
	CA2xA	Club A	129 000 Kč	156 390 Kč
	CB2xA	Club B	106 500 Kč	128 365 Kč
Gigové lodě				
Ceny gigových lodí jsou uvedeny ve standardním provedení s duralovými krakorcí Alu Wing, nohavkami FlexFoot a havlinkami Concept2.				
		CLUB B		
		Club B - FG/CM/FG		
	CB2x(+)	2x(+)	145 000	175 450 Kč
	CB2+G	2+	138 000	166 380 Kč
	CB2+/xG	2+/x	154 000	186 340 Kč
	CB4x(+)	4x(+)	201 000	243 210 Kč
	CB4+G	4+	187 000	226 270 Kč
	CB4+/xG	4+/x	220 000	266 200 Kč
Příslušenství ke gigovým lodím				
	Gigpart	Přísluř. pro další veslařskou pozici - 2x(+) na 3x a 4x(+) na 5x (krakorec,kolejničky,slajd,n	13 500	16 335 Kč
Lodě pro Coastal rowing				
Ceny gigových lodí jsou uvedeny ve standardním provedení s duralovými krakorcí, nohavkami FlexFoot a havlinkami Concept2.				
Club Performance - FISA weight				
	CP1xCS	1x Club Performance Coastal Boat - krakorec křídlo	59 000	71 390 Kč
	CP2xCS	2x Club Performance Coastal Boat - trubkové sklápěné krakorce	102 000	123 420 Kč
	CP4x(+)	4x(+)	190 000	229 300 Kč

**JVL PROSPORT s.r.o.**

Strana 3

obřič 9, 252 25 Jinočany, tel. : +420 774 295 692, fax : +420 257 960 169

IČO : 25116690, DIČ : CZ25116690, www.jvl.cz, jvl.prosport@cmail.cz

Ceník veslařských lodí Swift Racing platný od 15.10. 2016		Prodejní cena bez 21% DPH	Prodejní cena včetně 21% DPH
Příplatky za zvláštní dělení lodě :			
Sec1	1x	4 850 Kč	5 869 Kč
Sec2	2x/-	6 200 Kč	7 502 Kč
Sec4	4x/+/-	8 100 Kč	9 801 Kč
Sec8	8+ (další dělení - jedno dělení mezi 7/6 nebo 4/5 je v ceně lodě)	9 700 Kč	11 737 Kč
Příplatky za zvláštní barevné provedení lodě :			
ColorA	A - standardní barevné provedení (bílá) s možností změny olemování a lemu špičky	2 800 Kč	3 388 Kč
ColorB	B - změna hlavní barvy (bílá) a olemování	5 200 Kč	6 292 Kč
ColorC	C - jiné barevné provedení dle přání zákazníka	7 900 Kč	9 559 Kč
Name	Jméno lodě	550 Kč	666 Kč
Clear1	Transparentní lak s UV filtrem pro skify Elite Carbon	3 900 Kč	4 719 Kč
Clear2	Transparentní lak s UV filtrem pro dvojký/dvojskify Elite Carbon	6 400 Kč	7 744 Kč
Clear4	Transparentní lak s UV filtrem pro čtyřky Elite Carbon	10 100 Kč	12 221 Kč
Clear8	Transparentní lak s UV filtrem pro osmy Elite Carbon	17 000 Kč	20 570 Kč
MetWh1	Metalický bílý lak pro skify	4 600 Kč	5 566 Kč
MetWh2	Metalický bílý lak pro dvojký/dvojskify Elite Carbon	7 000 Kč	8 470 Kč
MetWh4	Metalický bílý lak pro čtyřky Elite Carbon	10 600 Kč	12 826 Kč
MetWh8	Metalický bílý lak pro osmy Elite Carbon	15 800 Kč	19 118 Kč
Vzorník barev RAL : http://mdmetric.com/tech/RALcolorchart.htm			
Doplňky			
Přenosné stojany na lodě		Cena za pár	Cena za pár
Tre-61	Malé (na 1x, 2-, 2x)	2 350 Kč	2 844 Kč
Tre-86	Velké (na 4x, 4-, 4+, 8+)	2 650 Kč	3 207 Kč
Termoobaly na lodě Swift Racing		Cena za kus	Cena za kus
Cov1s	Termoobal na skif - zapínání na zip, reflexní pásy	4 600 Kč	5 566 Kč
Cov2s	Termoobal na dvojký, dvojskif - zapínání na zip, reflexní pásy	7 200 Kč	8 712 Kč
Cov4s	Termoobal na čtyřky - zapínání na zip, reflexní pásy	12 200 Kč	14 762 Kč
Cov8s	Termoobal na osmu - zapínání na zip, reflexní pásy	16 500 Kč	19 965 Kč
O-Cov-Scull	Termoobal párová vesla s přepážkou	1 485 Kč	1 797 Kč
Vesla			
Párová vesla Swift		Cena za pár	Cena za pár
Scull HP	Scull High Performance	14 793 Kč	17 900 Kč
Scull CP	Scull Club Performance	12 314 Kč	14 900 Kč
Scull R	Scull Recreational	10 330 Kč	12 499 Kč
Náhradní pačiny Swift		Cena za kus	Cena za kus
Grip S	Grip Scull - S - 32 mm - červená	140 Kč	169 Kč
Grip M	Grip Scull - M - 35 mm - oranžová	140 Kč	169 Kč
Grip L	Grip Scull - L - 37 mm - červená	140 Kč	169 Kč

Ceny lodí jsou uvedeny v barevném standardním provedení bílá obšívka s černým lemováním

Ve standardní ceně závodních, cvičných, gigových a adaptivních lodí jsou všechny druhy aluminiových krakorců (Euro - křídlo - Alu Back) s aluminiovými vzpěrami, s havlinkami Concept2 a termoobaly na krakorce.

Platební podmínky : 60% při závazné objednávce, doplatek při předání zboží
U stálých zákazníků možno rozložit doplatek 40% do 4 měsíčních splátek**Na lodě poskytujeme záruku v délce 5 let**

Záruční a pozáruční servis zajištěn, včetně kompletního skladu náhradních dílů v ČR.

Změna ceníku vyhrazena

www.jvl.czjvl.prosport@cmail.cz

tel. 774 295 692