

Philippe Gugler:

SDÍLENOU EKONOMIKU NELZE ZASTAVIT

JE TO NOVÁ REALITA, NA KTEROU SI MUSÍME ZVYKNOUT

PRAHA NEDÁVNO ZAŽILA DOPRAVNÍ KOLAPS ZPŮSOBENÝ STÁVKOU TAXIKÁŘŮ PROTI SLUŽBĚ UBER, JEDNOMU Z NEJZNÁMĚJŠÍCH SYMBOLŮ TAKZVANÉ SDÍLENÉ EKONOMIKY. ŘEŠENÍ SPORU SE ZATÍM ODLOŽILO NA NEURČITO, ALE POKUD BY PRAHA UBER NAKONEC ZAKÁZALA NEBO OMEZILA, NEBYLA BY V TOM MEZI EVROPSKÝMI MĚSTY JEDINÁ. NEDÁVNO TO UDĚLAL LONDÝN, UBER NESMÍ PROVOZOVAT SVOU ČINNOST ANI V BERLÍNĚ A V DALŠÍCH NĚMECKÝCH MĚSTECH. PROFESOR PHILIPPE GUGLER, UZNÁVANÝ ŠVÝCARSKÝ EKONOM A ŘEDITEL CENTRA PRO KONKURENCESCHOPNOST UNIVERZITY VE FRIBOURGU, VŠAK MÍNÍ, ŽE UBER NELZE ZCELA ZASTAVIT. O SDÍLENÉ EKONOMICE A JEJÍM DOPADU NA MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY JSME SI S NÍM POVÍDALI NA PŮDĚ PRAŽSKÉ VŠE U PŘÍLEŽITOSTI KONFERENCE PRÁVĚ K TOMUTO FENOMÉNU.

Prof. Dr. Philippe Gugler

je švýcarský ekonom, ředitel Centra pro konkurenceschopnost Univerzity ve Fribourgu a zároveň vedoucí Katedry ekonomie Fakulty ekonomie a sociálních věd Univerzity ve Fribourgu. Předtím byl děkanem této fakulty. Vedle toho působí v Ústavu pro strategie a konkurenceschopnost na Harvardově obchodní škole (Harvard Business School), který vede profesor Michael Porter. Od prosince 2012 je ředitelem Evropské mezinárodní obchodní akademie (EIBA), která sdružuje kolem 600 odborníků z akademické sféry a podnikové praxe.

Proč si myslíte, že Uber nikdo a nic nezastaví?

Města, která jej zakázala, většinou jen hrají o čas, aby mohla přijmout řádné zákony nebo patřičně obměnit stávající legislativu, a dávala tak Uberu a tradičním taxislužbám rovné podmínky. Tím, že teď třeba Uber zakážou, dávají jasný signál, že si nemůže pro své aktivity vyhledávat mezery v současných zákonech, mimo jiné co se týče pracovníprávních vztahů nebo bezpečnosti. Až bude splňovat všechny podmínky, věřím tomu, že bude moci svoje služby volně nabízet.

Obecně hodně služeb sdílené ekonomiky dnes využívá mezer v zákonech. Počítám s tím, že v tomto směru přijde mnoho regulací a zákonných úprav, ale zákazy nemají dlouhodobě smysl. Proto ani nemá smysl, aby firmy u vlád lobbovaly proti službám sdílené ekonomiky: i kdyby to zafungovalo, bude možné je

zastavit jen na omezenou dobu. A malé a střední firmy by už vůbec neměly plýtvat časem a energií na boj proti něčemu, co je jednoznačně rostoucím trendem, to bych rád zdůraznil hned na začátku našeho povídání.

Předpokládáme, že většina našich čtenářů bude termín sdílená ekonomika znát. Ale mohl byste přesto ve stručnosti popsat, co se jim míní?

Sdílená ekonomika je bez nadsázky nový ekonomický model a systém obchodování. V drtivé většině případů je realizována digitálně. Jako novinku přináší fakt, že jednotlivci sdílejí své služby, zdroje nebo jiná aktiva přes platformy, na nichž celá sdílená ekonomika stojí, a ne vždy se za tyto služby platí. Nejznámějšími příklady jsou právě Uber, Airbnb či třeba TaskRabbit, který zatím funguje hlavně v USA a který umožňuje výměnu služeb nebo i jiných aktiv, od zahradnických prací přes stěhovací služby až po elektroinstalace, všechno, na co si vzpomenete. Jsem si jistý, že se tato služba brzy rozšíří do celého světa. Vedle toho existují třeba platformy postavené na sdílení dat, například London Data Store, které budou také nabývat na důležitosti.

SDÍLENÍ JE POSTAVENO NA FLEXIBILITĚ

Jaký je obchodní model typické sdílené služby?

Jejich obchodní model je o flexibilitě. Nemají zdaleka tolik fixních nákladů na pracovní prostory, vybavení, zaměstnance. Nemusejí tolik řešit bariéry vstupu na daný trh a také odejít z daného trhu mohou vcelku snadno. Naproti tomu tradiční podniky musejí zajistit pracovní anebo i výrobní prostory, nakoupit a spustit veškeré vybavení a zařízení, najmout a zaplatit zaměstnance. U podniků sdílené ekonomiky funguje většina věcí on-line, hodně pracovních míst se ušetří díky přímému styku dané služby se zákazníkem, zaměstnanců je pár a mohou pracovat z domova nebo z terénu. To je úplně nový, naprosto odlišný obchodní model a také úplně jiný, více propojený a virtuální typ dodavatelského řetězce.

Co marketing, spoléhají se sdílené služby více na sociální síť?

Ano, marketing sdílených služeb je méně o vertikální, jednosměrné komunikaci a více o oboustranné, interaktivní komunikaci přímo mezi kupujícím a prodávajícím. Dále tu jsou on-line recenze a přímé zkušenosti druhých lidí jako významný zdroj důvěry ke službám sdílené ekonomiky. Tradiční podniky se na tyto strategie také spoléhají čím dál víc.

**RYCHLOST, FLEXIBILITA
A JEDNODUCHOST. TO
JSOU HLAVNÍ DŮVODY
ÚSPĚCHU SDÍLENÝCH
SLUŽEB.**

A jak je to s lidskými zdroji?

Lidské zdroje jsou a budou pro sdílenou ekonomiku velkou výzvou. V pracovních vztazích máte typicky zakotveno mnoho prvků typu minimální mzdy, penze, nemocenské či bezpečnostních opatření, ale u sdílené ekonomiky se to příliš neřeší. Například pro taxikáře existuje v mnoha městech regulace, podle níž mohou řídit jen po omezený počet hodin a potom si musejí dát pauzu, což vede i k větší bezpečnosti zákazníků. Ale u Uberu nic takového není.

PLUSY A MINUSY

Jaké jsou podle vás hlavní důvody tak nebyvalého úspěchu sdílené ekonomiky v dnešní době? V čem tradiční firmy zaspaly?

Myslím, že podcenily sílu internetu, hlavně v tom, jak může usnadnit obchodní transakce mezi lidmi. V první řadě výrazně snížil význam prostředníků v obchodním styku, kteří si za zprostředkování typicky vzali určitou provizi, jež zvýšila cenu o nějakých 10 až 15 procent, a vedle toho jejich přítomnost prodloužila čas dodávky, omezila zákaznickou možnost výběru dodavatele a tak podobně. Další výhodou sdílené ekonomiky je rychlost – služby jsou objednávány a dodávány v reálném čase. Zákazník dostane nabídku ne za týden, ne zítra, ale hned. Právě rychlost, flexibilita a jednoduchost pro zákazníka jsou hlavními důvody úspěchu sdílených

služeb a zároveň něčím, na co měly tradiční firmy myslet mnohem dříve.

Podívejte se na příklad velkých leteckých společností, které absolutně nezachytily nástup nízkonákladových aerolinek. Před dvaceti lety jste museli nakupovat letenky přes cestovní agentury a jiné prostředníky, což bylo pro zákazníka neprůhledné a hodně drahé. Pak přišly nízkonákladovky a tento starý obchodní model skončil. A i velké aerolinky díky těmto novým konkurentům začaly brzy nabízet přímý nákup letenek přes internet. Tuto revoluci v letecké dopravě vidím jako první krok k současné digitální a sdílené ekonomice, která zákazníkům dává větší flexibilitu a širší rozhodovací pravomoci. Firmy ze všech odvětví by měly mít na paměti, že i v jejich oboru se jednoho dne mohou prosadit principy sdílené ekonomiky, a budou se muset buď adaptovat, nebo zaniknou.

Kde vidíte hlavní pozitiva a naopak negativa sdílených služeb?

Positivity jsou zvýšení konkurence v daném odvětví, z ní plynoucí vyšší inovace, větší výběr a vyšší kvalita služeb pro zákazníka a samozřejmě také nižší ceny. Jasným negativem je to, že tyto nové služby zatím často nesplňují legislativní podmínky, ale to je spíš problém stávajících zákonných úprav a otázka na vlády, aby je dokázaly aktualizovat. Pro firmy, zejména v odvětvích s menší diferenciací služeb, je tu samozřejmě riziko, že s nimi nástup takovéto konkurence otřese, ale pokud budou i ony schopny inovovat, mělo by se jednat o riziko pouze z krátkodobého hlediska.

MAJÍ SE MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY CÍTIT OHROŽENY?

V čem představuje sdílená ekonomika největší riziko nebo ohrožení konkrétně pro malé a střední podniky?

Zatímco velké podniky mají dostatek zdrojů na to, aby s nově přichozími službami sdílené ekonomiky mohly bojovat, nebo je dokonce třeba v budoucnu pohltnout, pro malé a střední firmy je to daleko složitější. Pokud jste malá a střední firma, a tím spíš třeba v oblasti řemeslnických služeb, nejste tolik flexibilní: nemáte mnoho zaměstnanců a tento počet nemůžete měnit, jak se vám zlíbí. A právě pro takové firmy představuje ▶▶



► sdílená ekonomika největší hrozbu. Když někdo chce vymalovat dům nebo byt, požaduje to dnes mnohem rychleji než dříve, chce dostat nabídku v reálném čase. A to je něco, co dnes drobní řemeslníci neumí vždy nabídnout.

Dalším problémem je dodavatelský řetězec a logistika. Malé a střední podniky často nemají skladovací prostory na to, aby v nich mohly držet veškeré zboží a materiál, a to dále prodlužuje dobu dodání. Naproti tomu služby sdílené ekonomiky mívají daleko kratší dodavatelské řetězce, a navíc mohou spolupracovat s dalšími agenty sdílené ekonomiky v rámci těchto řetězců, kteří budou zvyklí na vyšší flexibilitu. Obecně předpokládám, že tradiční dodavatelské řetězce budou obráceny vzhůru nohama, a to v neprospěch malých a středních firem.

V čem menším podnikům naopak může sdílená ekonomika pomoci? Mohou se u ní třeba nějak inspirovat nebo některé její prvky samy implementovat?

Mohou se například stát součástí nových dodavatelských řetězců sdílené ekonomiky nebo mohou uzavírat partnerství s agenty sdílené ekonomiky, například s některými virtuálními firmami. Jejich výhodou je technické know-how a zkušenosti, a to mohou nabídnout výměnou za využití výše popsaného nového obchodního modelu a znalosti digitálního trhu. Jsem si jistý, že za několik let bude ekosystém sdílené ekonomiky dost odlišný, možná vzniknou nějaké clustery takovýchto firem. Příkladem může být spolujízda – už není jen o jednotlivcích, kteří nabízejí svá auta ke sdílení, ale snaží se do ní vstupovat

i pojišťovny či banky i automobily, které mají zájem být toho součástí. A právě tady vidím velkou šanci malých a středních podniků zapojit se do těchto clusterů.

Vedle toho ale tradiční firmy mají velkou výhodu v tom, že jsou na trhu zavedené a mají dobrou pověst, a na tom by měly stavět. Pokud si představíte dobře známý, zavedený podnik, kterému lidé mohou důvěřovat a který nabízí stejné služby se stejnou úrovní flexibility jako firmy sdílené ekonomiky, věřím tomu, že zákazníci vždy raději dají přednost jemu.

EVROPA ZATÍM V ZÁVĚSU ZA USA

V USA poskytuje devět procent lidí služby prostřednictvím nějaké formy sdílené ekonomiky. Jaká jsou čísla pro Evropu?

Čísla pro Evropu bohužel nemám, jelikož je to velmi obtížně měřitelné. Ale jsem přesvědčen o tom, že tento trend bude nadále růst, a to také díky demografickému vývoji společnosti. Mladí lidé, ale i lidé z méj generace jsou dnes zvyklí vyřídít skoro vše on-line, včetně nakupování a objednávání nejrůznějších služeb. A pochopitelně dnešní mladí ve věku 15 až 25 let budou v budoucnu hlavní ekonomickou silou. Starší zase budou brzy méně pohybliví, což opět zvyšuje důležitost digitální ekonomiky, tím spíš když lidé, kteří jsou dnes ve věku 50 až 60 let, tedy budoucí důchodci, mají už velmi slušnou digitální gramotnost. Malé a střední podniky stejně jako další firmy musejí tyto trendy vzít v potaz a vidět v nich příležitost například pro diverzifikaci svých služeb.

V kterých odvětvích se budou prvky sdílené ekonomiky nejspíš prosazovat nejvíc?

Jednoznačně v odvětví služeb. Ale jelikož sdílená ekonomika úzce souvisí s digitální ekonomikou, budou tímto trendem zasažena do určité míry všechna odvětví. Dopad na průmyslové výrobce bude třeba v tom, že když lidé budou sdílet třeba auta nebo zahradní nářadí, jejich prodeje a výroba se budou snižovat. Výrobci proto budou muset nabídnout zákazníkům něco navíc, a tím pádem se více propojit se sektorem služeb. Možná budou dokonce muset sami nabídnout nějakou formu sdílených platform.

Další věc je, že se bude dále významně snižovat důležitost prostředníků a zprostředkovatelů, jelikož finálnímu produktu většinou nepřidávají téměř žádnou hodnotu – dodavatelské řetězce budou více integrované a vztahy mezi prodávajícími a kupujícími budou přímější. Ani u skutečně čistě výrobních firem si nejsem zcela jistý, zda si budou moci dovolit nechat všechno při starém, jelikož budou muset zvyšovat svou flexibilitu a zkracovat dobu dodání, právě v důsledku růstu sdílené ekonomiky.

Jaký je podle vás vztah sdílené ekonomiky a inovací?

Inovace už dávno nejsou jen o vědeckých objevech, výzkumu a vývoji. Budoucnost je z mého pohledu – anebo aspoň co se týče podnikání a obchodu – daleko víc v nevědeckých inovacích, v inovování stávajících obchodních modelů. Znovu to ukáže na příkladu nízkonákladových aerolinek, které používaly prakticky stejná letadla, stejná letiště, stejné vybavení jako velké aerolinky, ale radikálně inovovaly svůj byznys model, a to byl základ jejich úspěchu. To je přesně to, co vidíme i ve sdílené ekonomice – způsob, jakým její subjekty dělají byznys, jak organizují svou činnost, jak slouží stávajícím potřebám zákazníků novým, odlišným způsobem. Vedle toho vidíme, že dokázaly nalézt i nové potřeby zákazníků nebo začít používat dosud nevyužívané zdroje. A to by nás v byznysu mohlo inspirovat všechny. ■

*S PHILIPPEM GUGLEREM SI POVÍDAL DANIEL LIBERTIN
FOTO: ARCHIV VŠE A SHUTTERSTOCK*