



UBER je revoluční sdílená a přepravní služba založená na aplikaci. Rychle expanduje, působí celosvětově v 500 městech a může zcela narušit stávající zavedené taxi-slужby.

## Popis problému

Společnost UBER působí celosvětově a nabízí obdobu taxi dopravy, ale založenou na aplikaci, často s nadstandardními službami a nižšími cenami než zavedené taxislužby. Je to silný „narušitel“, který v několika málo letech nahradil až 50% stávajících taxislužeb ve velkých městech po celém světě.

UBER je globální společnost s mnoha penězi, velkými právními odděleními, silnými marketingovými nástroji a velkou flexibilitou. Když začínají působit ve městě, zpravidla začínají ve velkém a vliv je obrovský. Tradiční taxi služby často působí na silně regulovaném a chráněném trhu a služba není příliš dobrá. Uber často ignoruje nebo obchází tuto ochranu a tato pravidla, ale nabízí vynikající služby. Poskytují také lepší obraz: digitální, mezinárodní, součást sdílené ekonomiky, snadné použití, péče o zákazníky prostřednictvím smartphonu - lákadla, pobídky, informace. Pracují v úžasné řadě služeb: UberX, UberGo, UberTaxi, UberPop, UberPool a neustále inovují s využitím experimentálních služeb jako UberChopper a UberFRESH. Tradiční taxislužby a městské správy jsou často ohromeny a nevědí, jak by měly reagovat: mají tento podnikatelský přístup vítat, mají chránit trh, mají alespoň částečně deregulovat, jak řešit (někdy i násilné) protesty, jak se popasovat se společností UBER, který ignoruje zákon...

## Jak to funguje

Společnost Uber je celosvětová dopravní online síť, která má sídlo v San Francisku v Kalifornii. Vytváří, propaguje a provozuje mobilní aplikaci „Uber“, která umožňuje zákazníkům se smart-



phony zadat žádost o přepravu, kterou program automaticky pošle řidiči Uber nejbližší ke spotřebiteli a upozorní řidiče na polohu zákazníka. Aplikace Uber zobrazuje příjezd vozidla na mapě smartphonů a poskytuje tak velmi přesné informace pro osobu, která čeká, zatímco řidič již ví, kam se cesta chystá. Neexistují žádné hotovostní transakce, protože aplikace Uber automaticky vypočítá tarif a převede platbu řidiči. V zásadě se kdokoli s autem může stát řidičem Uber a nemusí se řídit jakýmkoli standardy kvality taxi - pouze podle standardů stanovených společností Uber - a tyto se mohou značně lišit od města k městu. Cenová politika společnosti Uber je centrálně řízena algoritmy stanovenými společností Uber a může tak pružně reagovat na poptávku, obecnou situaci na trhu a dokonce i dopravní situaci. Mohou se tedy pružně zapojit do cenové války s konkurenty. V časech vysokých poptávek mohou vzrůst ceny, ale pak také vzroste nabídka, protože řidiči mají vyšší motivaci nabízet jízdu. Pohyb cen je tak efektivní, že čekací doba je téměř vždy pod 5 minut, bez ohledu na okolnosti. Uživatelé aplikace mohou hodnotit řidiče; naopak řidiči mohou hodnotit uživate-

le. To zaručuje ještě větší loajalitu zákazníků. V srpnu 2016 byla služba dostupná ve více než 66 zemích a 507 městech po celém světě. Hodnota společnosti se odhaduje na 68 miliard dolarů (září 2016), roční příjmy za rok 2016 se odhadují na nejméně 4 miliardy dolarů, téměř osmkrát více než v roce 2014. Společnost však stále vytváří obrovské ztráty, ale protože zvedla tolik kapitálu, může silně investovat do inovací a rozvoje společnosti.

## Výhody - a pro koho jsou

V krátkodobém horizontu profituje zákazník: nabízí se mnohem lepší a snadnější taxislužba - snadné použití, snadné placení, snadné ovládání. Perspektivní je další rozšíření služeb z Uber, které lze bez problémů použít. Žádná adaptace na další země / města není nutná - aplikace je stejná všude, kde funguje společnost Uber. V delším časovém horizontu díky službě UberPool a větší konkurenci společností podobných jako je Uber - Lyft nebo v Číně Didi Chuxing, by se tato služba mohla stát všudypřítomnou: jednoduše vytáhnete svůj smartphone a během téměř několika minut budete mít relativně levnou jízdu ve městě a téměř kdykoli.

Je to příležitost překonat monopol taxislužeb, který je zaveden v mnoha městech a nabízí špatnou službu za vysoké ceny.

Z krátkodobého hlediska jsou zajímavé nové místní pracovní příležitosti pro řidiče - mají velmi flexibilní pracovní dobu a mohou pracovat částečně nebo na plný úvazek. Každý, kdo má řidičský průkaz a auto, se může v zásadě přihlásit (i když je to omezeno standardy kvality od společnosti Uber a často i zákonnými požadavky).

Uber dlouhodobě poskytuje propojenou a všudypřítomnou možnost dopravy jako alternativu soukromého vlastnictví automobilu. V ideálním případě by lidé už nekoupili auto, ale místo toho používali chůzi, jízdu na kole, veřejnou dopravu, carsharing a sdílené jízdy jako nabízí Uber. Prvek sdílení by poskytla společnost Uber (nebo jiné společnosti). Je-li to účinně organizováno, je potenciál náhrady cest automobilem enormní (simulace Mezinárodní dopravního fóra uká-

zala potenciál extrémního scénáře - 97% snížení cest autem).

Uber experimentuje se samořiditelnými vozy (s řidičem, který kontroluje cestu a je přítomen, aby jednal v případě, že automatizovaný systém nedokáže situaci zvládnout). Pro města je to příležitost testovat tuto technologii.

Uber také experimentuje s jinými inovacemi - jako jsou spolupráce s kurýry na jízdních kolech, vývojáři aplikací, dokonce i letovými službami - a díky své tržní síle by mohl takovéto inovace rychle přinést do měst.

## Nevýhody, rizika

Z dlouhodobého hlediska může společnost Uber dosáhnout monopolního postavení (podobně jako Google, Amazon nebo Facebook na svých trzích) a tím diktovat trh: dohledem nad zákazníky, řidiči, využitím dat od řidičů a zákazníků, prodej, ceny, inovace, závislých subdodavatelů, spolupráce s veřejnou dopravou a dokonce i do určité míry legislativou.

- Uber je společnost se sídlem v USA a podstatná část příjmů půjde do zahraničí.
- Uber může zabít tradiční místní taxi služby.
- Uber nemusí splňovat cíle udržitelnosti.

Analýza dotčených stran - kdo jsou podporovatelé, kdo jsou odpůrci

PODPOROVATELÉ: obecně se jedná o organizace, které se zajímají o volné trhy a lepší služby zákazníkům. Nicméně v organizacích, jako jsou obchodní komory, mohou být zájmy kontroverzní: někteří chtějí inovace, jiní chtějí chránit vlastní zájmy, jako jsou ty taxislužby.

OPONENTI: mohou to být místní taxislužby, kteří nechtějí soutěžit s Uberem, odbory, které chtějí chránit řidiče před smlouvami s omezenými právy.

## Právní rámec

Zákony, kterými se řídí aktivity Uberu, jsou nejčastěji na národní úrovni, jelikož spadají do obecných licencí, povolení a pracovních pravidel a zákonů - tak jak je to stanoveno pro odvětví dopravy a taxi. Často existují místní regulace. Když Uber přijde do města, obvykle analyzují místní právní rámec, aby byli připraveni na případnou nepříznivou situaci, ale většinou nepožadují povolení k provozu, pokud neexistuje nějaká výslovná nutnost. Instrukce jako odborové svazy, obchodní komora nebo nebo sdružení taxislužeb sledují situaci a jsou obvykle první, kdo reagují.

## Politické možnosti pro města

V podstatě existují čtyři základní politické možnosti pro města:

**IGNOROVAT:** Nechte tržní síly a stávající soudní systém reagovat na zavedení společnosti Uber. Osoby nebo instituce, které mají něco proti společnosti Uber, mohou svobodně Uber žalovat. Ostatní společnosti na trhu mohou reagovat na nového konkurenta, možná lepšími službami, různými cenami, konkurenčními aplikacemi.

**STOP:** vyhlášky nebo dokonce návrh zákonů nebo dokonce samo město žaluje Uber, vše s cílem zastavit jejich působení ve městě. To není příliš úspěšné, neboť společnost Uber pružně reaguje s různými službami, nebo ignoruje takové nařízení a platí pokuty nebo se dožaduje soudního rozhodnutí.

**REGULACE:** Předpisy mohou donutit společnost Uber, aby používala pouze licencované řidiče - nebo aby provedla řádné kontroly řidičů nebo nepokládala řidiče za nezávislé dodavatele, ale za zaměstnance. Může to znamenat, že provoz bude dražší pro společnost Uber a trochu zmírní konkurenci se službami Taxi.

**PŘÍZPŮSOBENÍ:** Některá města (jako je Edmonton v Kanadě) přivítali společnost Uber jako novou službu, ale zavedli regulaci, která chrání řidiče před nekalými smlouvami a spotřebitele před nebezpečím a nekalými cenami - například tím,

že definuje služby a požaduje komerční pojištění. Vytvářejí tak spravedlivé podmínky pro taxi, sdílenou jízdu a podobné služby.

## Kdo (ve správě města) se s tím musí zabývat

Obvykle se s městskou správou Uber neřeší, protože právní rámec a předpisy pro dopravu a taxi jsou zavedeny většinou na národní úrovni. V městské správě může být oddělení pro ekonomiku, které nejprve musí řešit situaci (to byl například případ ve Vídni - rozvíjeli myšlenku letecké Airbnb a další hráče ve sdílené ekonomice). Stejně jako u nadnárodních provozovatelů autoslužeb, jako je Car2go, může být Uber osloven dopravním odborem nebo jinými odděleními města za účelem pravidelných rozhovorů, výměny dat, spolupráce s provozovatelem místní veřejné dopravy a řešení případných problémů regulace. Obvykle se nejprve objeví obchodní komora nebo místní unie. Město je v neobvyklé situaci, protože vlastně nemusí jednat, neboť Uber je komerční subjekt založený na aplikaci a pro město nepředstavuje žádné výdaje. Ale vzhledem k tomu, že společnost Uber má velký dopad a rychle roste, je vhodné, aby dopravní odbor města zcela neignoroval situaci a místo toho byl proaktivnější tím, že bude kontrolovat situaci, přemýšlí s vědomím politických možností a aktivně přistupuje k Uberu.

## Dobré / špatné postupy (krátké příklady)

Ve Francii, zejména v Paříži, existovaly skutečné „taxi-wars“, války taxislužeb, neboť Uber byl vnímán jako odebírání pracovních míst od stávajících taxislužeb. Organizované protesty byly rozšířené a celostátní a některé se stočily k násilnostem a musela se zapojit policie. UberPop byl po nějakou dobu zakázán, ale služba jednoduše pokračovala jako Uber a jako alternativa byly představeny další služby jako UberPool, UberX, UberGreen a UberVan. Podle unie taxislužby klesly tržby klasických taxikářů o 30-40 procent.



Londýn: je vlastně velmi dobrým příkladem - je to obrovský trh, ve kterém Uber začal velmi brzy (to bylo 11. město Uber a první v Evropě) a dosáhlo dominantního postavení. Začalo to v roce 2012 jako luxusní služba. Hlavním cílem bylo v té době získat na ulici co nejvíce řidičů, aby zákazníci měli pocit, že mají dobře dostupné služby. Rychle se stal velmi populární u řidičů, protože Uber prostě platil řidiči 25 liber za hodinu bez ohledu na to, zda řídili nebo ne. Byly to snadné peníze a rychlá expanze. Pak Uber na určité úrovni zahájil službu UberX: ceny jízdy byly nižší než typické taxi tzv. černé kabiny. Došlo k organizovanému, celostátnímu úderu tradičních taxikářů proti Uberu, který byl zcela kontraproduktivní: dostal Uber hodně publicity a zvýšil stahování Uber aplikace o 850%! Řidičům se platilo méně, ale stále podstatně více než řidičům za jiné služby. Vzhledem k tomu, že síť Uber byla hustší a hustší, řidiči získali za hodinu stále více zákazníků a časové prostoje byly menší. Průměrná čekací doba pro zákazníky je nyní 172 vteřin, řidič se musí rozhodnout, že vezme zakázku do 15 sekund. Uber tvrdí, že řidiči vydělávají celkově více, přestože vydělávají méně na jednoho zákazníka. Uber stále snižuje ceny a zvyšuje hustotu sítě - v Uber -ekonomické terminologii - „likviditu“. Dalším krokem je, že Uber představil Uber-Pool, ve kterém je možné sdílet jízdy s ostatními zákazníky. Optimální by pak bylo, kdyby řidiči řídili téměř po celou dobu. Služba se stala fantastickou - je levná, máte statistiky o všech jízdách, v systému zůstávají pouze vysoce hodnocení řidiči - ale tlak na řidiče neúnavně stoupá a Uber již dosáhl dominantního postavení na trhu - za pouhé 4 roky. (Viz: <https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/27/how-uber-conqueredlondon> načteno 8. 11. 2016)

## Časový rámec

Jakmile se společnost Uber stane aktivní ve městě, začne působit poměrně rychle - během několika málo měsíců mohou být na ulici a během několika málo let převzít značný podíl na trhu. Město by mělo být připraveno, aby byla možnost jednat s podobnou rychlostí.

## Náklady

Uber je komerční službou a nezpůsobuje městu žádné přímé náklady - naopak může přinést příjmy ve formě daní nebo licenčních poplatků.

## Otevřené otázky

Vzhledem k tomu, že Uber je stále velmi nový, existuje mnoho otevřených otázek.

**REGULACE:** bude existovat evropský nebo státní legislativní rámec pro společnost Uber?

**KONKURENCE:** Mnoho konkurenčních služeb se vyvinulo, některé místní, některé globální. Často mají mírně odlišné obchodní modely. Na některých trzích existuje silná cenová konkurence. Příklady konkurenčního prostředí jsou Lyft v USA, Didi Chuxing v Číně, Grab v jihovýchodní Asii a Ola v Indii. V Evropě nebyla vyvinuta žádná skutečná konkurence (kromě lokálních). Otázkou je, zda tito konkurenti zkusí své štěstí v Evropě, nebo se objeví silný evropský konkurent. Pokud ne, Uber bude mít téměř monopol.

**VĚČNÁ CESTA:** bude to skutečné? Uber pojmenovává řidiče, kteří jsou na nekonečném řetězu nabírání a vysazování klientů jako "věčná cesta" (Perpetual Trip). S UberPool, jsou na cestě toho dosáhnout. Řidiči Uberu v New Yorku poznali, že čas čekání se zmenší během tří let z 36 minut za hodinu na 20 minut. To by mohlo způsobit převrat v městské dopravě a eventuálně mohlo kanibalizovat veřejnou dopravu, individuální automobilovou dopravu a dokonce jízdu na kole i chůzi. Potenciál je zde.

## Možnost dalšího rozvoje

**VLASTNÍ JÍZDA:** Uber experimentuje se samořiditelnými vozy (stále je řidič na palubě pro nouzové situace a monitorování, ale v zásadě je auto řidičem) a neustále zlepšuje technologii. Cíl je jasný: odstranit nízkou spolehlivost, omezené hodiny a finanční faktor lidského řidiče. Je to ideální technologie pro Uber. Může zde být silná konkurence od jiných technologických hráčů, jako je Google, Tesla a dokonce i Apple.

**LOGISTIKA:** Společnost Uber experimentuje také na logistickém trhu se službami jako je UberEATS - zajišťující dodávky jídla z restaurací domů - prostě objednané s aplikací. Ve zkušební fázi v několika městech je také UberCargo – expanze na trh s přepravou zboží.

**LÉTÁNÍ:** Nejextrémnější je koncept zveřejněný v říjnu 2016: UberElevate. Během pěti let plánuje Uber zavést plně elektrický prostředek s vertikálním vzletem a přistáním, který může letět 150 km při rychlosti asi 240 km / h, unese několik cestujících a pilota. Utopie? Možná. Ale Uber plánuje vstoupit na akciový trh a s možná 60 miliardami můžete udělat spoustu věcí.

**BIG DATA:** Společnost Uber shromažďuje obrovské množství údajů o městském cestování, dopravě a chování řidiče a zákazníků. Zatím není jasné, co s nimi bude dělat kromě toho, že optimalizuje své vlastní služby. Při pohledu na vývoj společnosti Uber v krátké době jeho existence od roku 2009 lze očekávat, že tyto údaje budou použity, možná pro velmi neortodoxní a neočekávané účely.

## Jak a kde to celé zapadá do SUMP?

Uber (a podobné služby) mají obrovský potenciál a mohou ovlivnit město v časovém rozpětí několika let. Dosud se Uber zaměřuje na velká města. V Evropě (včetně Ruska) z listopadu 2016 je přítomen v téměř 100 městech - z nichž nejmenší mají přibližně 400 000 obyvatel. Města s více než 100 000 obyvateli by měla být připravena.

Dobré služby taxi a carsharing mohou nahradit vlastnictví automobilu. Uber je potenciálně novou formou dopravy jako hybrid mezi carsharingem a taxíkem. U vozidel bez řidiče se tyto služby v podstatě stávají totožnými. Aby se města tomuto trendu přizpůsobila a byla připravena na tuto inovaci, musí se zabývat zákony a předpisy upravujícími všechny tyto druhy dopravy a být připravena je upravit a přizpůsobit. Města potřebují vypracovat scénáře o tom, jak může Uber ovlivnit městské cestování a jak by mohl být řízen a směřován. Města by mohla stanovit konkrétní cíle pro takové služby, jako je počet řidi-

čů, hustota sítě, marketing, spolupráce s veřejnou dopravou. Bylo by vhodné vyzvat stakeholdery, aby diskutovali o svých zájmech, obavách a nadějích.

## Autor

**Karl-Heinz Posch**

Tel: +43 316 810 451 26

Email: posch@fgm.at

Internet [www.fgm.at](http://www.fgm.at)



Poznámka na závěr: název „UBER“ pochází z německého über (což znamená „nad“ nebo „mimo“ v závislosti na kontextu) a je slangové slovo v americké angličtině, což znamená „hyper-“ nebo „super-“.

Obrázky: Uber inc. a BidnessEtc.

[www.sump-network.eu](http://www.sump-network.eu)

**PŘÁVNÍ UPOZORNĚNÍ:** Za obsah této publikace nesou odpovědnost výhradně autoři. To nutně neodráží stanovisko Evropské unie. Evropská komise není zodpovědná za jakékoli použití informací obsažených v této příručce. Všechny snímky jsou poskytovány příslušnými partnery (pokud není uvedeno jinak) a jsou schváleny pro reprodukci v této publikaci.



CIVITA S PROSPERITY čerpá z fondů evropského výzkumného a inovačního programu Horizon 2020, číslo grantové smlouvy 690636.