

Kulatý stůl s Jurajem Atlasem, Liftago

duben 2019



Záznam z Kulatého stolu s panem Jurajem Atlasem ze společnosti Liftago, konaného 25. dubna 2019 ve Svazu průmyslu a dopravy ČR.

*Organizoval Lukáš Martin a kolektiv, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Freyova 948/11, Praha 9.
Moderoval a zapsal Martin Vosecký, CATRO spol. s r.o., Klimentská 52, Praha 1.*

(Autor přepisu s hrůzou zjistil, že většina dotázaných neví, jak funguje Liftago, tak na konci přepisu je jednoduché vysvětlení)

Od autonomní mobility k Liftago

Jezdil jsem 2x týdně autem mezi Prahou a Bratislavou, měl jsem čas na přemýšlení. Když jsem stál v těch zácpách, tak jsem přemýšlel o tom, jaké by to bylo, kdyby auta mezi sebou začala mluvit, a to moje auto dopředu vědělo od někoho, kdo už je pár kilometrů před námi, že se tam něco děje.

Potkal jsem pak Martina Hausenblase a ten mi začal vykládat o autonomních autech. Tenkrát říkal, že je to vize, u které věří, že je spíše otázkou „kdy?“, než „zdali vůbec?“. Brzy na to Google oznámil, že v posledních pár letech dělal tajné testy v rámci USA, kde používal auta sice s řidiči, kteří ale ta auta neřídili. Dnes už není moc lidí, kteří pořád nevěří, že to jednou přijde. Ta otázky „kdy?“ je pořád tady.

My nejsme borci na technologie autonomního řízení. Ale chtěli jsme vymyslet něco, aby až ta autonomní auta budou existovat, tak my jim budeme dělat logistiku, budeme je řídit, orchestrovat jejich využití. Současně jsme si ale řekli, že hrdinů jsou plné hřbitovy, nevíme, jak dlouho to potrvá, tak budeme muset najít nějaký model, který je aplikovatelný hned. Rychle jsme pochopili, že v dnešní době něco, co je autonomním autům velice podobné, již existuje. A to jsou taxíky.

Autonomní auto budoucnosti pro nás přijede, někam nás odveze. Tam vystoupíme a my to auto už v životě neuvidíme. Když se podíváme na taxi, tak je to vlastně ten samý koncept, akorát v něm sedí člověk, který auto řídí a jeho čas něco stojí. A to auto je veliké, to znamená, že náklady na to auto jsou také veliké. Tak jsme se na ten taxi business podívali. Nebyli jsme z taxi businessu a všichni nám říkali, že jsme blázni, nerozumíte tomu, je to šedá ekonomika, to snad ani nejde vylepšit.

Další ránu jsme dostali v roce 2012, kdy Uber a Halo dostaly desetimilionové investice, měly svůj produkt, který začínaly škálovat a my jsme teprve přicházeli s ideou. To byla negativa, z kterých jsme se snažili udělat pozitiva. Podívali jsme se na to, jak současný taxi trh funguje,

podívali jsme se, jak funguje Uber, nebo Halo a všichni ti "disruptoři"¹ trhu. Zjistili jsme, že inovace, které Uber a Halo přinesly, jsou inovace technologické, které částečně zefektivnily vytížení aut, eliminovaly přejezdy mezi zakázkami a zkrátily dojezdy k zakázkám, ale ty problémy, které v tomto businessu jsou, vůbec neřešily.

Zrod Liftago (koncept 1)

Zjistili jsme, že 80 % taxikářů jsou živnostníci, jsou podnikatelé. Přitom v té době byli novodobými otroky, protože jim bylo diktováno, jaké zakázky mají jezdit, kolik si za ty zakázky můžou účtovat a nemohli se svobodně rozhodovat. To byly základní důvody, které ukazovaly, proč trh nefunguje, proč fungují různá „turba“ a podvádění. Trh měl tak samozřejmě špatnou pověst. Co chybělo, byla transparentnost, svoboda rozhodování toho individuálního taxikáře živnostníka a dostatek informací pro jeho rozhodování. A žádný z těch nových disruptorů toto nepřinášel. Jsou to projekty, kdy centrálně řídí cenotvorbu, řidiči neřeknou veškeré informace. Řeknou mu, kde na ně čeká zákazník, ale už mu neřeknou, kam pojedete, jak dlouhá ta cesta bude. Sice ví, jak dlouho k zákazníkovi pojedete, ale při rozhodování, zda akceptovat zakázku vlastně neví, kolik dostane za jízdu zaplacenou. A přitom tu zakázku musí vzít, protože podmínky jsou, že když neakceptuje 85 %, tak pro něj ten řidič není důležitý. Platilo to u klasických dispečinků a noví disruptoři s tím nic neudělali: „Musíte nás poslouchat, my Vám budeme říkat, co máte dělat“.

Na tyto problémy jsme se snažili najít odpovědi, a tak vzniklo Liftago. Původně jsme si mysleli, že nám vývoj technologie zabere 3 až 6 měsíců, nakonec to trvalo rok. Během toho, jak jsme ten produkt vyvíjeli, tak jsme se ptali taxikářů, jestli ta transparentnost, více zakázek a svoboda rozhodování budou pro ně zajímavé. A všichni říkali, že je to samozřejmé. Jen nám přineste více zakázek a my to odjezdíme.

Tak jsme po roce vývoje dali na trh první verzi produktu. A ukázalo se najednou to, že zákazník bude opravdu svezene pouze v 25 % případů, protože 75 % zakázek taxikáři odmítali. A teprve v tu chvíli, jsme začali zkoumat, v čem jsou ty problémy, začali jsme se učit ten business, proč to tak je. Zjistili jsme, že taxikář má v hlavě vlastní ekonomický model, že ví, že potřebuje za

¹ Disruptor je ten, kdo mění pravidla trhu, či vytváří trh nový (pozn. MV).

hodinu vydělat 250 – 350 Kč a že v této částce je jak marže na pokrytí jeho pracovního času, tak i náklady. A v době klasických dispečinků pravděpodobnost byla, že bude mít jednu zakázku za hodinu. A když si to převedete do reality, tak si ten taxikář řekl, že pro něj jsou zajímavé jen ty zakázky, které jsou větší než 250,- Kč. Ale ono to tak není vždy. Pak přijde pátek, nebo sobota večer a taxikář chce jezdit jenom krátké zakázky, ideálně stopadesátikorunové za maximální možný tarif, protože se nechce vzdálit z centra, protože ví, že v ten pátek, či sobotu večer udělá dvě i tři zakázky za hodinu. A radši nepojede s někým půl hodiny mimo centrum, mimo Prahu, aby se pak půl hodiny vracel a místo 450 – 500 korun si vydělal jen 300...

Ta cyklicita² je v taxi businessu velice důležitá a zajímavá. Ale tohle jsme se mohli naučit až při práci na trhu. Pak nám trvalo další 3 měsíce, že jsme se dokázali vymotat z 25 % úspěšnosti a vytvořili to, co je vlastně dnešní Liftago, a to je ta reálná burza³. My pošleme zakázku více řidičům v okolí, necháme je svobodně se rozhodnout, nijak je nepenalizujeme, když ta zakázka pro ně není zajímavá. A hledáme pozitivní motivace, aby alespoň pár lidí toho zákazníka chtělo díky tomu, že mohou nabídnout svoje vlastní podmínky, tzn. za jak dlouho přijedou a za kolik ho odvezou. Tzn. že nemáme centrální cenotvorbu, každý řidič se může svobodně rozhodnout, nabídnout vlastní podmínky.

Pasažér pak dostane dvě, tři, čtyři nabídky a je to on, který se ve finále rozhodne, kterou z nabídek si vybere. Teď se ukazuje, že tento koncept vytváří pozitivní zkušenost. Když pro Vás přijede klasický taxikář, kterého Vám přiřadil dispečink, kterému bylo přikázáno, že tuto zakázku musí vzít a za jakou cenu, nebo když pro Vás přijede řidič Uberu, kterému je to také diktováno, tak pro tohoto řidiče jste zákazníkem Uberu, nebo toho dispečinku, třeba AAA taxi. Kdežto u nás se ten řidič svobodně rozhodoval, svobodně Vám nabídnul své podmínky a ví, že je v soutěži s ostatními nabídkami. Psychologicky je tedy ten správný vztah „já a můj zákazník“.

² Cyklické opakování. Pozn. MV.

³ Burza fungující v reálném čase.

Toto z Liftago udělalo světově nejlépe hodnocenou aplikaci jak v App Store, tak v Google Play⁴. Ne proto, že máme nejlepší design, nebo nejlepší technologii, ale proto že celá ta služba, holisticky⁵, vytváří ten nejlepší dojem.

Pozice Liftago

Liftago není klasický taxikářský dispečink, protože jsme technologická firma, umíme technologie, produkt a marketing. Dnes klasické dispečinky nejsou technologické firmy, technologie musí nakupovat, a když toto outsourcujete, tak to samozřejmě není ono, není to dlouhodobě udržitelné. Neumí moderní marketing. A nejsme ani ride-hailingovým⁶ operátorem typu Uber, protože pracujeme s profesionálními taxikáři a nesnažíme se na trh přivést další nové řidiče. Například v New Yorku je 13.000 taxi licencí. Pak přišel Uber a Lyft, ti tam mají více než 100.000 řidičů.

Jak Uber, tak my jsme přicházeli na trh a říkali, že přineseme kvalitnější a možná i levnější službu, než je taxi a rozhodně kvalitnější službu než MHD a komfortnější službu, než je vlastní auto. Tedy stojíme někde uprostřed. Myslím, že se to povedlo, protože tak jako v USA, tak v Čechách je řada lidí, kteří přestali používat vlastní auto. Tedy nenechávají vlastní auta parkovat nevyužitá v centrech měst. Stalo se i něco negativního. Jak se snížila cena taxislužby, která se začíná v USA blížit ceně MHD, tak najednou to začalo vytahovat lidi z MHD, což není do budoucna udržitelné a hledají se cesty, jak udržet lidi v MHD, a přitom jim poskytnout kvalitnější veřejnou dopravu.

„S taxikáři se nedá pracovat“

Začínali jsme tedy se dvěma negativními pocity: První byl, že to nemůže nikdy fungovat, protože se s taxikáři nedá pracovat, to nedáte. Podívejte se na Uber, ten podniká s „netaxikáři“. Druhý, že začínáme budovat produkt a už tu jsou velké nadnárodní firmy, které dostávají desetimilionové investice. Jak v takovém prostředí můžeme něco dokázat? Naštěstí je Česká

⁴ Liftago má v Google Play in AppStore rating 4.8 z 5 oproti lokálním, regionálním a globálním firmám, které se pohybují mezi 4.1 – 4.5 z 5. Jen Uber se blíží k Liftagu (zaostává o 0.1 bodu)

⁵ Celkově. Pozn. MV

⁶ Nelicencovaným přepravcem, taktéž se používá pojem „ride-sharing“. Pozn. MV

republika moc malá, aby byla pro Uber v té době zajímavá. Takže jsme měli lokálně čas, aby se na Uber podařilo dotáhnout.

První expanze

Na začátku jsme měli hlavní mantru, že „trh na nás nepočká“. A že jestli chceme udělat díru do světa a nebýt jen č. 1 v České republice, tak musíme rychle do světa. Náš první pokus byl rok po uvedení Liftago na trh. První, co nás napadlo, bylo, že Slovensko nebudeme brát jako zahraničí, protože jsme si příliš podobní, máme stejnou mentalitu, Bratislavu tak budeme brát jako jedno z našich „českých měst“...⁷ Zahraničí pro nás znamená třeba Polsko.

Najali jsme si business developera (Čecha), naplánovali jsme si roadshow a začali jsme ve 3 městech v Polsku shánět taxikáře. Měli jsme 3 měsíce času na nalezení taxikářů tak, aby v den konání roadshow byl i počáteční den naší služby v tom kterém městě. Stálo to nemalé peníze. V každém z těch měst jsme našli 30 - 50 taxikářů, kteří byli ochotni s námi spolupracovat a pomáhali nám nastavit službu, tak aby mohla v Polsku dobře fungovat. A při roadshow, ve třetím městě, i mně začalo docházet, že nejsme připraveni ani finančně, ani procesně, ani operativně a už vůbec ne organizačně, abychom zvládli trh, který je čtyřnásobný z hlediska počtu občanů, ale desetkrát větší v počtu taxi jízd oproti České republice. Náš tým měl tenkrát 15 lidí, z toho 8 vývojáků, zbytek byl provoz a marketing.

Takže jsem celou cestou autem z Gdaňska přemýšlel o tom, jestli to nevzdáme. Auto řídil člověk najatý na rozvoj trhu v Polsku, takže jsem s ním o tom mluvit nemohl. Po návratu do Prahy jsme se se společníky sešli a dohodli jsme se, že je to příliš velké riziko, že by nás to mohlo zabít a neměli bychom nic. Takže 2 týdny po roadshow jsme se rozloučili s naším business developerem, stovce taxikářů řekli, že jsme rádi, že se jim náš koncept líbí, a že se určitě vrátíme, jen nevíme kdy.

To bylo naše první zjištění.

⁷ Juraj Atlas je Slovák. Pozn. MV

Poučení z nezdařeného exportu – Slovensko

Mladá nadšená procesně nefungující firma si nemůže dovést jít do zahraničí. A to jsme si ještě neuvědomili další problém, který se objevil během našeho příchodu do Bratislavy. Původně jsme si mysleli, jak nám to půjde rychle, vždyť jsme digitální služba. Škálování nemůže být složité. Do roka budeme otevírat desítky měst po celém světě. Na Slovensku jsme si uvědomili, že to je sice digitální služba pro zákazníka, ale práce s taxikářem je fyzická, práce s komunitou taxikářů nejde dělat digitálně marketingově, to se musí řídit lokálně.

Takže kdyby existoval kouzelný proutek, kterým bychom ten problém rozdělili na dvě strany a měli jsme zabezpečenou **někým** kapacitu řidičů, tak by se nám krásně škálovalo do celého světa. Protože bychom řešili jenom tu pasažérskou stranu. Ale tak to ještě není. Každému z nás to trvá měsíce (jedno, jestli je to Uber, nebo my) než získáte určitou velikost kapacity, kterou musíte pak udržovat a pěstovat. A to trvá strašně dlouho. Ať je to kdekoliv.

Poslední zjištění ze Slovenska přišlo ve chvíli, kdy jsme měli stabilně 2 - 3.000 jízd měsíčně a nedařilo se to zvyšovat. Začali jsme vnímat ten rozdíl. Slovensko a Čechy nejsou stejná kultura a nikdy to tak nebylo.

Další úskalí růstu

Když jsme vstupovali v ČR na trh, tak tu byl Modrý anděl, Tick Tack, Taxi Praha, což v té době byly kvalitativně velice dobré služby, takže kvalita taxi byla v Praze vnímána dobře, minimálně u těchto řekněme, luxusnějších flotil. Na Slovensku to bylo úplně jinak. Tam bylo (a dodnes je) spousta drobných dispečinků. Mají 10 – 30 řidičů, trh je rozdrobený, kvalita je nízká. Bylo relativně jednoduché přijít s něčím skokově lepším. Bohužel jsme to nebyli my, ale náš konkurent, lokální taxislužba Hopin, který v době našeho vstupu do Bratislavy už měl asi 200 řidičů a byl vnímán jako někdo, kdo zkvalitňuje taxi službu. Pochopili jsme, že úspěch závisí na tom, zdali člověk dokáže přinést co největší kapacitu v rozumné kvalitě, protože tím vznikne desetinásobné zlepšení vnímání kvality a kvalita spočívá v tomto případě i v dostupnosti.

Když si zavolám klasický dispečink a budu čekat 15 - 30 minut na auto a pak přijde služba, která má 200 aut a dokáže mi dlouhodobě zabezpečit příjezd mezi 5 a 8 minutami, tak už vlastně nic lepšího nepotřebuji. Nepotřebuji auto za 3 minuty. 5 minut je úplně OK. A to se

tomu Hopin v Bratislavě podařilo. My jsme si mysleli, to uděláme lepší díky lepšímu konceptu a technologii. Protože ten náš koncept v Evropě tenkrát (ani dnes) nikdo neměl.

Dnes máme v Bratislavě po 4 letech 8 – 10 tisíc jízd za měsíc, Hopin jich má pravděpodobně přes 100 tisíc. Pochopili jsme, že když je na trhu dominantní hráč, který má kapacitu a vysokou dostupnost, tak je těžké takového hráče předběhnout. V tomto se to chová stejně jako digitální business, kdy na konci zůstává monopol či duopol. Vidíme to dnes a denně, ať jsou to letenky, nebo booking.com. Existuje pár jednotek globálních hráčů a pak 1, nebo 2 lokální, kteří se ještě nějak dokáží uživit. Na Slovensku s tím počítáme, i když jsme finančně stabilní, tak to není taková díra do světa, jakou jsme chtěli.

Poučení z nezdařeného exportu – Budapešť

Poučili jsme se, a tak jsme začali hledat oblasti, kde neexistuje 1 dominantní hráč, kde nikdo nemá takovou velikost, která by byla těžko překonatelná. Takový trh jsme našli v Maďarsku, v Budapešti.

Našli jsme si místního manažera, který nám začal pomáhat s budováním týmu taxikářů, a začali jsme se dívat na legislativu, začali jsme jednat s Městem Budapešť a začali shánět peníze. Krásně to zapadalo do naší cesty, jak tu Budapešť otevřeme a po takřka půl roce našich příprav jsme měli lokálního partnera, dispečink s 50 auty. Tak tam jsme najednou narazili na legislativu a regulace, které byly silně pro-taxidispečinkové. Najednou jsme pochopili, proč tam není dominantní hráč.

Lokální taxidispečinky si vydobily takové postavení, že to město nebylo schopné s tím něco udělat. Například tam byla regule, že tu vzdálenost musí dostat ten nejbližší taxikář, byla tam i jednotná cena. Tzn. všechny naše principy byly relativně nepoužitelné. Ještě jsme byli schopni se vypořádat s jednotnou cenou, snad i s tím, že by to měl dostat ten nejbližší taxikář, protože jsme sami chtěli, aby taxikáři nejezdili zbytečně. Chtěli jsme to dostat z „dostane to ten nejbližší taxikář“, k „dostane to ten nejbližší taxikář, **který má o tu zakázku zájem**“. A to se nám nepodařilo. A tak jsme se s úředníky bavili o tom, aby nám ten nečitelný a nepochopitelný zákon vysvětlili a samotní úředníci nám nebyli schopni vysvětlit, co ten zákon znamená a co musíme dodržet. Nakonec to celé ukončilo to, že jsme nedostali příslibené

financování na rozjezd Budapešti. Kdyby vyšlo, tak bychom se do toho pustili a kdovíjak by to dopadlo.

Paralelně se startováním v Maďarsku, jsme startovali v Rumunsku. V průběhu našeho startu nám toho největšího lokálního hráče koupilo německé MyTaxi. To je velký celoevropský operátor a my jsme pochopili, že ať bychom měli jakkoli velké peníze, tak bychom to nedokázali.

Třetí model expanze

To nás přivedlo k tomu, jestli pro nás není zajímavé zůstat tady v ČR a stát se národním přepravcem, nebýt jenom v Praze a Brně, ale být téměř všude. A být připraveni na to, že za 5 let přijde velký globální hráč a řekne si, že nechce investovat proti Liftagu, a že si ho raději koupí. I když to od začátku nebyl náš cíl, nechtěli jsme tu firmu prodávat. Chtěli jsme to budovat jako rodinné stříbro. Stále tu firmu nechceme prodávat, spustili jsme strategii stát se národním dopravcem. Jsme v 8 městech v ČR + Bratislavě. Ale choutky na mezinárodní expanzi nás nepustily, jenom jsme museli změnit vnímání a přemýšlení nad strategií, jak se vlastně na ty trhy dostat.

Dneska už bychom pravděpodobně nikde nenašli rozumně velké město, které by nemělo svého dominantního hráče. Buď lokálního hráče typu Liftago, nebo globálního hráče typu MyTaxi, Uber apod. Ale pořád jsme ve stavu, kdy v těch městech jsou relativně velké dispečinky, které neumí dnes technologie, nemají ten produkt. V případě, že ten produkt mají, tak ho mají koupený a nedokáží ho inovovat⁸ a neumí marketing.

Takže na čem dneska pracujeme? Mimo toho, že se chceme stát dominantním celonárodním hráčem, tak připravujeme nový typ expanze formou licencování: umíme marketing, jsme technologická firma, dokonce už rozumíme taxi businessu často lépe než lokální dispečinky, protože se dokážeme poučit z dat, kdežto oni k těm datům nejspíš ani nemají přístup.

Dneska je naše propozice vybudovat nový obchodní model expanze na bázi licencování. Máme ho dvousměrně. Jedno je klasické digitální SaaS⁹ licencování – dáme Vám nástroje,

⁸ Firma, která nemá vlastní programátory, dokáže vylepšovat svou on-line technologie pouze velmi obtížně.

⁹ Software as a Service. Pronájem softwaru na např. roční bázi. Poznámka MV

řídíte si to sami a necháme na Vás, jak si to budete dělat. Nebo tzv. digitální franšíza. Zde Vám mimo nástrojů dáme i know-how, investujeme do toho vztahu a jsme partnerovi mnohem blíže.

V různých městech to bude různé, podle typu partnera, kterého tam najdeme. Ale ta hlavní nabídka je tato: Přicházíme za dvojkou nebo trojkou, klasickým hráčem, klasickým dispečinkem a říkáme „podívejte se, Vy tu máte 2 klasické dispečinky, které jsou větší než Vy, ti Vám kradou taxikáře, protože mají více zakázek. Tím se Vám snižuje kapacita, a tak nemáte dostupnost služby pro své pasažéry, své zákazníky a tím pádem Vám tito odcházejí. Jste tlačeni od největších hráčů ve Vašem businessu, a ještě k tomu tu máte globální Uber nebo lokální Liftago, kteří Vás tlačí, protože umí marketing, mají produkt a technologie a tím Vám zase berou pasažéry, kteří jdou směrem k mobilní aplikaci a přestávají telefonovat s dispečinkem.

My Vám přinášíme produkt technologie a know-how jak v oblasti taxi businessu, tak i v oblasti marketingu a koncept, který je mnohem lepší než to, co máte dnes Vy, nebo to, co má dnes Uber.

Dnes se takto snažíme transformovat Bratislavu, jsme připraveni našemu franšizantovi odevzdat naši celou Bratislavu. A po Evropě máme aktuálně 5 dalších příležitostí.

Nová strategie

Ke změně té expanzní strategie nás přivedlo nejenom to, že nám to jinak nejde, ale že máme globálně nejlépe hodnocené aplikace v Appstorech, tak nám různě ze světa měsíčně chodí 2 - 3 poptávky ze světa, z Asie, z Afriky. Prý si nás našli na Appstoru, prý to vypadá, že máme dobrou technologii a jestli bychom jim jí nelicencovali, že by na tom rádi postavili svůj business. Vidíme tedy i další impulsy. Je třeba najít ten správný model, který bude fungovat.

Říkáme, že klasickým dispečinkům dáváme právo na život. Protože tak se z té trojky může stát jednička a může dobře konkurovat i těm novým elektronickým nebo mobilním disruptorům, kteří na jejich trh přicházejí, nebo tam už v podstatě jsou.

Čtvrtý model expanze

Tak nám držte palce, jsme na čtvrté cestě, jak expandovat z České republiky. Teď věříme, že je to ta správná cesta, nicméně, to jsme ale věřili vždycky... A je potřeba to zkoušet.

Trh na nás nepočká. Můj partner Martin Hausenblas si myslí, že je to dobrá mantra. Já si ale už nejsem tak jistý. JE totiž dobrá i špatná. Říká se, že když se buduje nový business, tak se má přemýšlet globálně, ale reagovat a dělat aktivity lokálně. A jakmile se to překlopí, tak je potřeba přemýšlet lokálně (v každé té globální lokální lokalitě), ale aktivity dělat globálně. Protože jsou různé kultury a různé přístupy...

Tato mantra není vhodná pro startup, pro nový business, protože zbytečně láká lidi do aktivit v čase, kdy na to ještě nejsou připraveni.

Následujících 10, 15, možná i 20 let se to tady bude hodně mlít, přijde spousta nových inovací, a dokonce ani Liftago, nebo Uber to nemají ložené, dané a jasné.

Když budu zbrkle reagovat, tak si nepovšimnu, že jdu špatnou cestou. A trh na nás samozřejmě nebude čekat, když nejsme sami připraveni. Proto se nejdříve připravme a hlídáme si dynamiku trhu. Rozvinutý hráč tak nemusí vidět věci, které hráč, který stojí teprve na začátku, vidět může. A může tak najít novou cestu, která může být mnohem lepší než ta tradiční. Člověk ale nesmí prokrastinovat a být pomalý, protože platí, že trh skutečně nepočká.

Analýza

Na začátku jsme měli 2 studenty, kteří on-line komunikovali s taxikářskými komunitami v různých částech světa. Ptali jsme se jich. To byla první validace. Druhá validace byla to, že když Uber a další dostaly desetimilionové investice, tak tím vlastně už něco zvalidovaly – existuje něco lepšího, než klasické taxi a je to financovatelné.

Když dnes analyzujeme nový trh, tak využíváme toho maďarského expansion managera, který si vybuodoval expanzní tým. Máme analýzy celého evropského trhu. Rozhodujeme se pak kam jít. Ale také samozřejmě reagujeme na příležitosti. Dneska se bavíme s potenciálními partnery v Polsku, Německu, Slovinsku, Maďarsku a na Slovensku.

Když ta příležitost přichází ze zajímavého trhu, tak tomu věnujeme více času, ale když to přichází z Afriky, tak si to dáme relativně stranou s tím, že tam musíme dorůst. My se vlastně musíme vlastní business naučit. A je lepší se to učit někde, kde je to blízko.

Náš business je založen na 5 kompetencích: marketing, obchod, zákazníci, vývoj a zákaznický servis. Je mezi nimi rozdíl proto, že Liftago bylo postaveno na spotřebitelském trhu. Tenkrát jsme to pojmenovali „Alkoholová cesta“, protože nejvíce jízd jsme měli večer a v noci, v pátek a sobotu. Teprve před 3 lety jsme se začali soustředit na korporátní segment, krásně to roste. Máme tu supply management team, který zodpovídá za to, že budeme mít dostatek kapacit a tím i dostatečnou dostupnost. Kapacita neznamená jen počet řidičů a aut, to jen jeden prvek. Kapacita znamená „jak budeme motivovat taxikáře, aby už chtěli jezdit jenom Liftago, aby zahodili svůj klasický dispečink, protože ho nepotřebují, protože jim dáme dostatek zakázek“ a také „jak motivovat taxikáře, aby přijímali maximální počet zakázek, které dostanou“. Kombinace těchto dvou věcí pro nás definuje kapacitu. Pak je tu vývoj a zákaznický servis. Všichni lidé, kteří v těchto týmech pracují, podporují i expanzní tým, který má jen 3 lidi.

Vytvořili jsme klasický model tržiště. Zde je pravidlo, že když je provize pod 10 %, popřípadě nad 20 %, tak se nejedná o dlouhodobě udržitelný model. V tom prvním případě to zabalí operátor tržiště, v druhém případě poskytovatel služby/produktu. V Čechách jsme dnes na 13 %, nevidíme to na více než 15 %.

To samé ukazujeme potencionálnímu partnerovi. Dokonce ho odbřemeňujeme od nákladů například na Brand Awareness, marketing apod. Chceme si brát stejně od partnera, kolik si bere partner od zákazníků (tj. 15 % z 15 %). Jste tedy celkem na 2 - 3 % objemu toho obchodu, toho tržiště.

Máme partnery, kteří nepotřebují franšizu, chtějí jen technologie. Tam nemáme takřka žádné náklady, protože neposkytujeme značku, jen software. Ale u franšizy neumíme předem říci, jaké náklady budeme mít. Učíme se to.

Small is beautiful

Když jste malí, tak je výhoda v tom, že se Vám vysmívají a říkají, že Vám to fungovat nebude. Jakmile začnou proti Vám dělat nějaké protikroky, tak už jste tak velcí, že to s Vámi nezamává a těmi protikroky si spíš ublíží sami. Protože jsou závislí na těch dopravcích (taxikářích). Jestliže jste pro dopravce zajímavý a dispečink Vás začne zakazovat, tak tomu dopravci jednou dojde trpělivost a odejde. Ve chvíli, kdy si to dispečinky začnou dávat do smluv (když budete jezdit s Liftago, tak dostanete pokutu 20, 30, či 50 tisíc) tak je to jejich konec. Není to

právně vymahatelné. Menšina řidičů se zalekla, většina šla k nám, resp. řekli dispečinku, že jestli to budou vymáhat, tak s nimi skončí.

Paradoxy taxi

V taxi moc nefunguje ekonomika škály. V ČR národní dispečinky nejsou (Cititaxi Praha není Cititaxi Brno). Jinak zatím ekonomika úspor moc nefunguje. Budete-li se rozšiřovat do jiných měst, tak Vám porostou náklady, budete potřebovat víc aut, víc lidí. Nic neušetříte.

Ekonomika škály nastane, až když v autě nebude řidič. Až ta auta budou autonomní. Řidič dělá více než 50 % jednotkových nákladů, a to bude najednou pryč. Dnes platíme za 1 km v taxi 22,- Kč maximálně, často 18, nebo 15,- Kč, níže se to nedostane a těch 15,- Kč musí být dotováno. Jakmile budou autonomní elektrická auta, tak 1 km vyjde na 2 – 5,- Kč.

Nové možnosti

V tu chvíli se to auto začne chovat jako digitální ekonomika, protože si můžeme představit, že když je to tak nízká nákladová cena, tak najednou pro nás může být ten kilometr pro spotřebitele zadarmo. Ráno k Vám přijede auto a v něm bude teplá káva ze Starbucks, přesně ta, kterou máme rádi. A naši cestu zadarmo sponzoruje Starbucks. Stane se to, co se stalo na internetu, kde předpokládáme a očekáváme, že veškerý obsah je zdarma (ale někdo za jeho výrobu musí zaplatit, a my platíme informacemi o sobě). Jakmile bude cena za taxi tak nízká, tak je to tak nízká cena, že se začnou nacházet nové obchodní modely.

Proč to Uber a spol. nemají zdaleka vyhrané: například Facebook bere vše

Proč to nemá Liftago ani Uber ještě vyhrané. Představme si dobu, kdy tu bude Tesla, či GM, který během jednoho či 2 měsíců dokáže na trh hodit 100.000 autonomních aut. Každý z nich. Nám nebo Uberu to trvalo měsíce, protože pracujeme s lidmi, s řidiči, abychom měli penetraci kapacity a dostupnost. Jakmile GM nabídne trhu 100.000 autonomních aut příští měsíc, tak přijde třeba Facebook, který si je koupí. A tak se Facebook z měsíce na měsíc může stát poskytovatelem dopravy, nabízet stejnou službu, jako máme my, ve stejné kvalitě a dostupnosti. Ale Facebook má dnes miliardy aktivních uživatelů, tolik jich nemá ani Uber. Proto říkám, že v nejbližších 10 - 15 letech to bude ještě zajímavé.

Vnímání naší značky. Brand Awareness.

Kdybychom cílili na exit, aby nás někdo koupil, tak bychom udržovali Brand a expandovali bychom jen v rámci Evropy, protože pro potenciálního klienta není zajímavé mít Evropu a pár měst v Asii. Je by zajímavé, že máme Brand Awareness v Evropě. Ale toto není naše exitová strategie. Necílíme na to, že nás někdo koupí (jestli ale přijde nabídka, tak se nad ní samozřejmě zamyslíme). Jsme připraveni prodávat technologii jako tzv. White Label, dostanete exkluzivitu, ale necháváme si právo ve Vašem městě vybudovat značku Liftago.

Budoucí fleetoperatoři budou asi z ranku autopůjčoven či operátorů, protože mají zkušenosti s nákupem a financování aut řidičům a také výrobci aut. Z výrobce se stane agregátor, který se chce dostat do služeb a toto je vyšší úroveň. Protože tam, kde je služba, tam je vyšší marže, a proto je to pro automobilky zajímavější.

Asi bude klesat hodnota značky. Budeme spíš důvěřovat tomu poskytovateli autonomní mobility, jako je třeba Google, nebo General Motors, či Daimler, protože to funguje, a vlastně nám bude jedno, s jakou značkou jedeme. Nebude nám jedno, jak moc je to komfortní a tím se to bude rozlišovat – budeme si buď kupovat „premium“, „komfort“, nebo „economy“, nebude to tedy o značce. Dnešní auto má životnost 15 let. 95 % času někde stojí. Autonomní auto bude využíváno minimálně na 60 %. Za 3 roky bude opotřebené...

Proto výrobci investují do autonomní mobility, protože je to pro ně zajímavé. Stanou se z nich operátoři flotil aut.

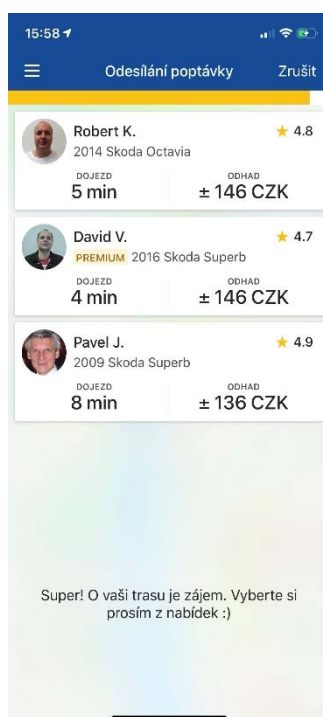
Rozbíhání v cizích městech často začínáme sami, aby se k nám přidal ten dispečink, který chceme od samého začátku.

Jak funguje Liftago (zjednodušeně pro upracované ředitele)

Řeknete Vaší sekretářce, nebo někomu, kdo objednává ve Vaší firmě věci, ať firmě zařídí smlouvu s Liftago.

Sekretářka, nebo někdo, kdo to umí, Vám stáhne do mobilu aplikaci a nastaví ji.

Když budete chtít taxi, tak spustíte aplikaci, napíšete, kam chcete jet a ono Vám to dá vybrat z více nabídek od taxikářů. Kliknete si na tu, která se Vám líbí (cena, značka a stáří auta) a po příjezdu taxi odjedete.



V průběhu cesty Vám v aplikaci nabízí kontrolní taxametr, Liftago počítá průběžnou cenu jízdy paralelně s taxametrem.

Na konci cesty řidič nacvaká do svého mobilu cenu jízdy z taxametru, která se většinou liší od kontrolní ceny počítané v Liftago aplikaci o pár korun.

Nic neplatíte, protože to jde vše přes Liftago aplikaci. Prostě otevřete dveře auta, poděkujete za skvělou službu a vystoupíte. O vše ostatní, vyrovnání se s taxikářem, hlídání kvality a řešení občasných problémů se postará Liftago.

Na konci měsíce dostane Vaše firma fakturu. Na ní budou všechny jízdy všech lidí, kteří službu u Vás ve firmě využívají. Vypadá to podobně jako účet za mobilní telefony.

Šťastnou cestu!