

## Móricz Péter: A sharing economy üzleti modellje

**Konferencia-előadás, Digitális Jólét Program: „Megosztás alapú gazdaság és társadalom: futó divat vagy új korszak?“, Budapesti Műszaki és Gazdasági Tudományegyetem, 2016. november 11.**

Ahhoz, hogy a sharing economy globálisan legismertebb szereplőinek megjelenésére megfelelő válaszokat adhassunk, döntéseket hozhassunk akár befektetőként, fenyegetett versenytársként vagy épp szabályozóként, fontos a jól ismert általánosításokon túl is megismernünk működésük természetét, üzleti modelljük belső logikáját. A leginkább szem előtt lévő példák – Airbnb és Uber, vagy külföldön a legkülönbözőbb munkákra jelentkezőket összefogó TaskRabbit és Handy – üzleti modellének közös vonásai alapján hat fő állítást fogalmaztam meg. A következőkben ezt a hat állítást bontom ki.

### **Az internet egyre több iparágban lehetővé tette az igények peer-to-peer alapon történő kielégítését**

Egy átgondolt üzleti modell három kérdésre biztosan választ kell adjon. Először, mi az az értékajánlat, ami a vevők, fogyasztók, ügyfélcsoportok számára vonzó, haszonnal jár, megoldja problémájukat. De legalább ilyen fontos, hogy az értékajánlat előállításába, „leszállításába” milyen szereplőket von be, és hogyan kombinálja ezeket a tevékenységeket – ezt hívjuk az üzleti modell konfigurációjának. Harmadikként pedig kell egy olyan bevételi modell, amelyben a bevételi áramok az előbbi két tényező – az értékajánlat és a konfiguráció – költségstruktúráját fedezik, az üzleti modellt fenntarthatóvá teszik. Az üzleti modell innováció e három réteg – értékajánlat, konfiguráció, bevételi modell – bármelyikének megújításával előállhat, az internet hatására is mindhárom területen láttunk innovatív megoldásokat. A sharing economy legmarkánsabban a konfiguráció, azaz az értékajánlat leszállítása kapcsán újított. Középpontjában a peer-to-peer konfiguráció áll: egyéni erőforrások és tevékenységek bevonása az értékteremtésbe. Egyre több iparágban tömegszerűvé válhatott és válhat az igények peer-to-peer jellegű kielégítése.

### **A peer-to-peer kapcsolódás nemzeti kulturális-társadalmi hagyományokon nyugszik**

Vegyük figyelembe azonban, hogy a peer-to-peer kapcsolódásnak bőven van előzménye és hagyománya. A társadalom szövetében, a nemzeti kultúrában ilyen-olyan formában mindig is jelen volt. Például az 1980-as években a Balaton környékén százával kerültek ki a „Zimmer frei” táblák az utcák és a családi házak mentén; ennek nyomát hordozza ma is a joganyagunkba akkoriban bekerült „egyéb szálláshely-szolgáltatás” kategória, ami most az Airbnb kapcsán újra előkerült. A stoppolás példájánál Kazahsztánra térnék ki. Legnagyobb városában, Almatiban van tömegközlekedés és működnek taxitársaságok, de a városon belüli közlekedés domináns formája a stoppolás. Az utak mentén a város másik pontjára eljutni szándékozó stoppolókat láthatunk, és úgy tűnik, az autóval közlekedők nagy része bármikor hajlandó egyfajta magántaxiként aktiválni magát, ha stoppolót lát.

Az utas bemondja az úticélt, mire az autós, ha nem túl nagy kitérő számára, mond egy összeget, és már létre is jött a tranzakció. Amikor kipróbáltam ezt, még akkor is két percen belül egy kocsiban ültem, amikor este és gyér forgalmú úton próbáltam stoppolni. E rendszer mögött pedig nincsen Uber, sőt, semmilyen információtechnológia, viszont a városlakók életébe, a társadalom működésébe kódolt ez az önszerveződő peer-to-peer szolgáltatás.

Következő példánk Erdély, ahol Korond és Körösfő főutcáján összpontosul tucatnyi környékbeli falu több száz emberének tevékenysége, akiknek házi készítésű, illetve egyéni kézműves termékei találnak közvetlen utat a vásárlókhoz, szoros közösségi együttműködésben. Végül hadd említsem nemrégiben elhunyt Irénke nénit, aki 85 évesen is minden nap Budapestre vonatkozott Veresegyházáról, és a Nyugati pályaudvar mellett árulta otthon készített kókuszos süteményét. Vásárlóit nem különösebben zavarta, hogy süteményei nem HACCP-rendszerű cukrászda termékei, sőt, talán éppen a sütemények mögötti személyes jelleg és történet vonzotta őket. A négy példa tanulsága, hogy a sharing economy elmúlt években előkerült problémás vonásait is olyan módon kellene kezelni, hogy közben megőrizhessük az egészséges társadalmi működésben – véleményem szerint – fontos szerepet betöltő peer-to-peer hagyományokat.

## **A peer-to-peer tranzakciókat az online megosztáspiacterek tették hatékonyá**

A sharing economy az elmúlt években azért vált (újra) beszédtemává, mert megjelentek azok a közvetítők, nevezzük ezeket megosztáspiactereknek, amelyek az internetre, még inkább az okostelefonokra és a mindenütt jelen lévő (ubiquitous) internetre építve új szintre emelték a peer-to-peer tranzakciók hatékonyságát. A megosztáspiactér nyílt és önszerveződő. Bárki csatlakozhat különösebb belépési korlátok nélkül, ezzel temérdek korábban kihasználatlan és ezért olcsó kapacitás (eszköz, munkaerő) kerül be a gazdaság körforgásába. A kínálati oldalon a fő hozzáadott érték egyéni szinten keletkezik, a másik oldalon pedig az igénybevevők közvetlenül választhatják ki a tevékenység végzőjét. A két fél közötti kapcsolatot a digitalizáció révén standardizált és automatizált, átlátható folyamatok tették tömegszerűen is üzemeltethetővé. Míg az internet előtti példaimnál a kisebb közösségekben kiépült bizalom lehetővé tette, de egyben be is határolta a tranzakciók volumenét, az online megosztáspiacterek megtalálták a módját, hogy ismeretlen emberek között globális léptékben építsenek bizalmat.

## **A megosztáspiacterek értékajánlata minőségi és mennyiségi ugrást hozott**

Természetesen a megosztáspiacterek gyors növekedéséhez emellett vonzó értékajánlatra is szükség volt. Hiba volna leegyszerűsítve azt feltételezni, hogy a fő vonzerő a könnyű pénzkereseti lehetőség (a szolgáltatást nyújtók oldalán) és az igények olcsóbb kielégítése (az igénybevevők oldalán). Persze igaz – és ebben már van tapasztalatunk olyan megszakító innovációk kapcsán, mint a fapados légitársaságok megjelenése –, hogy a korábbi szolgáltatások bizonyos paraméterei felülteljesítették a fogyasztók egy részének igényeit, akik ezért örömmel fordulnak az ezeket nélkülöző, olcsóbb szolgáltatásokhoz.

Sőt, számos korábban „nem fogyasztó” csak ezen olcsóbb szolgáltatás megjelenésével válik a szolgáltatás igénybevevőjévé.

Más szempontból viszont a megosztáspiacterek két célcsoportja (kereslet és kínálat) ezt a szolgáltatást gyakran nem alacsonyabb, hanem inkább magasabb szintűnek érzékeli. Például az Airbnb szálláskínálata izgalmasabb, változatosabb, a fogyasztói igények sokféleségét a hotelláncoknál jobban lefedő. Így a kínálat is szélesebb és változatosabb kereslethez talál utat. Továbbá mind a keresleti, mind a kínálati oldal szereplői minőségi ugrásként élhetik meg, hogy a megosztáspiacterek gördülékeny, szupergyors, globálisan konzisztens, és csaknem zéró hibaarányú folyamatot hoztak létre. Ezt az információtechnológia legújabb vívmányainak azonnali bevetésével érik el, amire példa a megtett út GPS-alapú mérése az Ubernél, mely az utas számára is végig követhető. Emellett, bár elsősorban már az üzleti alapon zajló kapcsolatok dominálják a sharing economy tranzakciókat, sokak számára még így is szempont a szolgáltatás személyesebb jellege, közösségi élményként élük meg részvételüket a megosztáspiactereken.

## **Jutalék alapú bevételáramra épültek a legnagyobb visszhangot kiváltó megosztáspiacterek**

Valóban tény, hogy a sharing economy leggyakrabban emlegetett vállalatai számára nem feltétlenül a közösségi értékek jelentik a végcélt. Felfedezték maguknak a korábbi online piacterekre is leginkább jellemző bevételi modellt. A tranzakciós jutalék a megosztáspiacterek globális mérete mellett nyilvánvalóan hatalmas üzlet. Mindeközben nem egyeduralkodó ez a bevételáram. A lakáscserével történő üdülés közel 25 éves múltra visszatekintő úttörője, a HomeExchange.com például éves előfizetési díjat szed csupán. Más megosztáspiacterek egyáltalán nem számítanak fel díjakat. Nemcsak a Miutcánkhoz hasonló közösségekre gondolhatunk, de számos jól ismert telekocsi-rendszer is ingyenes (egyelőre) a szolgáltatásnyújtók és az igénybevevők számára is. Nem látszik olyan bevételi áram e vállalkozásoknál, amely fenntarthatóvá tenné az üzleti modellt. Fizetett hirdetések, kiemelések, vagy kiegészítő szolgáltatások lehetnének ugyan bevételáramok forrásai, de a közismertebb sharing economy vállalatok egyelőre távol tartják magukat ezektől. Jó néhány magyar startup is felfedezte ezt a piaci részt – Hostie, rbnb, Let Me Inn, Rendi, Neatly –, és kínál olyan szolgáltatásokat, amely az Airbnb lakáskiadóit segíti, például kulcsátadás, foglalások kezelése, takarítás, mosás terén.

## **Új szervezeti, foglalkoztatási modellként még szabályozásra váró kérdéseket vet fel a megosztáspiactér**

A sharing economy legnépszerűbb vállalatainak üzleti modelljéről összefoglalva elmondható, hogy az értékajánlat, a konfiguráció és a bevételi modell együttesen adott frappáns választ a keresleti és a kínálati oldalon megjelenő egyének számára egyaránt. Ha ez a modell szélesebb körben teret nyerne, és a szervezetek, illetve a foglalkoztatás új formájává válna, az komoly dilemmát is okozhatna. Oliver Hart and Bengt Holmström, az idei év közgazdasági Nobel-díjasai többek között azzal is foglalkoztak, hogy miért vannak egyáltalán szervezetek, és a munkaszerződések hogyan osztják meg a kockázatokat és költségeket a munkaadó és a munkavállaló között. A megosztáspiacterek számára az

információtechnológia lehetővé tette, hogy úgy biztosítsák a szolgáltatás minőségét, hogy ehhez nem feltétlenül kell a szervezeten belül lennie a tevékenység végzőinek. A kínálati oldalon lévő egyének számára árnyaltabb a kép.

Egyfelől úgy tűnhet, hogy ez a sajátos szabadúszó működés rugalmas pénzkereseti forma. Az egyén maga döntheti el, hogy mikor, mennyit dolgozik, saját maga főnöke lehet. Úgy élheti meg, hogy a megosztáspiactereken a teljesítményét elismerik az átlátható értékelések formájában: ha jó szolgáltatást nyújt, több megrendelője lesz. Akár több megosztáspiactérrel is dolgozhat, váltogathat közöttük. Másfelől ezekkel ellentétes hatásokat is látunk. Az üzleti kockázat és a költségek jelentős része áttolódik a szolgáltatást nyújtó egyénre. Saját maga fektet a munkavégzéshez szükséges eszközökbe, kitett a kereslet ingadozásának. A megnövekedett felelősség és adminisztrációs teher mellett további stressz forrása lehet az egzisztenciális bizonytalanság. Ebben a szervezeti modellben a vevői értékeléseket átlagoló algoritmusok helyettesítik a középvezetést. A vevőértékelések azonban sokszor szélsőségesek, akár igazságtalanok. Hiányzik az a szervezeti szereplő, aki esetről-esetre megvizsgálná a körülményeket és több szempontból értékelné az egyén teljesítményét. (Ne feledjük, mindössze 600 munkavállaló áll az Airbnb, a világ legnagyobb szálláshely-szolgáltatása mögött.) Az Egyesült Államokban többen beszámoltak arról, hogy az Uber letiltja a profilját azoknak a sofőröknek, akik ötös skálán 4,6 alatti átlagértékelést tudnak csak felmutatni. A sharing economytól akár egzisztenciálisan is függő egyének kiszolgáltatottak ezeknek az értékeléseknek.

De nem lehet teljesen nyugodt az egyén akkor sem, ha értékelései kiválóak: jelenleg nincs sem előírás, sem módszer, amely alapján az egyén az egyik rendszerben felépített reputációját (értékeléseit, visszajelzéseit) átvihetné egy másik rendszerbe. Mivel nulláról felépíteni ezt a reputációt költséges és időigényes, valójában a megosztáspiactér magához is láncolhatja tevékenységet végző egyéneket anélkül, hogy a foglalkoztatással járó jogokat és védelmet biztosítaná. A gyakrabban emlegetett adózási dilemmák mellett tehát ezeket a foglalkoztatáshoz kapcsolódó dilemmákat tartom az üzleti modell gyenge pontjának. Ezeket kell és lehet is okos szabályozással orvosolni, és hiszek benne, hogy érdemes is, mert ezáltal a jövőben a megosztáspiactér mindenki számára előnyös, tartós, társadalmi szintű win-win játszma lehet.

*Dr. Móricz Péter a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének docense, az BCE Információs Erőforrás Menedzsment Kutatóközpontjának kutatója.*

*Kapcsolat: [peter.moricz@uni-corvinus.hu](mailto:peter.moricz@uni-corvinus.hu)*