



Uber – tai revoliucinė kelionių dalijimosi ir pavėžėjimo paslauga, veikianti mobiliosios programėlės pagalba. Šiuo metu paslauga veikia 500 miestų visame pasaulyje ir greitai populiarėja, todėl ji gali visiškai pakeisti nusistovėjusią taksi paslaugų sistemą.

### Problemos aprašymas

Mobiliosios programėlės pagalba Uber teikia į taksi panašias, dažnai kur kas geresnes ir pigesnes, pavėžėjimo paslaugas visame pasaulyje. Didžiausiuose pasaulio miestuose Uber jau pakeitė beveik 50% senųjų taksi paslaugų ir stipriai sutrikdė esamą rinką.

Uber – tai pasaulinė kompanija, uždirbanti daug pinigų, turinti didelius teisės padalinius, stiprias rinkodaros priemones ir teikianti itin lanksčias paslaugas. Dažniausiai, pradėdama veiklą kuriame nors mieste, kompanija turi plačius užmojus ir stipriai sutrikdo vietos rinką. Tradicinės taksi paslaugos paprastai nėra itin kokybiškos, be to, jos yra griežtai reguliuojamos, o rinka labai apsaugota. Uber dažnai ignoruoja ar apeina šias taisykles ir rinkos apsaugą, tačiau teikia aukščiausios kokybės paslaugas. Be to, kompanija taip pat turi geresnį įvaizdį: internetinė, tarptautinė, dalijimusi pagrįsta, paprasta naudotis, teikianti paslaugas, paskatas ir informaciją išmaniuoju telefonu. Kompanija teikia labai įvairias paslaugas: UberX, UberGo, UberTaxi, UberPop, UberPool ir nuolat kuria naujas eksperimentines paslaugas kaip UberChopper ar UberFRESH. Tradiciniai taksi paslaugų teikėjai ir miesto administracija dažnai būna priblokšti ir nežino kaip reaguoti – priimti šį naują verslumo požiūrį, apsaugoti esamą rinką, iš dalies panaikinti reguliavimą – ar kaip elgtis (dažnai smurtu besibaigiančių) protestų atveju ir ką daryti, kai Uber nesilaiko esamų įstatymų.

### Kaip tai veikia?

Uber – tai pasaulinė internetinė transportavimo paslaugų kompanija, kurios pagrindinė būstinė yra San Franciske, Kalifornijoje. Kompanija de-



kuria, reklamuoja ir valdo mobiliąją Uber programėlę, kurios pagalba vartotojai gali užsisakyti kelionę, o programinė įranga automatiškai randa netoliese esantį vairuotoją bei jam praneša keleivio buvimo vietą. Uber mobilioji programėlė leidžia stebėti automobilio atvykimą žemėlapyje, todėl laukiantis vartotojas gauna tikslią informaciją apie kelionę, o vairuotojas joje gali matyti būsimos kelionės tikslą. Atsiskaitymas už kelionę taip pat vyksta programėlės pagalba, kuri suskaičiuoja kelionės kainą ir perveda šią sumą vairuotojui, todėl nėra naudojami gryniesi pinigai. Teoriškai, kiekvienas žmogus, turintis automobilį, gali tapti Uber vairuotoju ir neturi laikytis taksi paslaugoms nustatytų reikalavimų, išskyrus Uber keliamus reikalavimus, kurie gali stipriai skirtis skirtinguose miestuose. Paslaugų kainos

yra valdomos centralizuotai Uber nustatytais algoritmais, todėl jos gali lanksčiai reaguoti į paklausą, bendrą situaciją rinkoje ir netgi eismo situaciją. Tokiu būdu, Uber gali lengvai įsitraukti į kainų karą su konkurentais. Išaugus paklausai kainos gali padidėti, tačiau tuo pačiu padaugėja ir vairuotojų skaičius, nes jie tampa suinteresuoti teikti šias paslaugas. Kainų padidėjimas yra toks veiksmingas, kad dažniausiai vairuotojo nereikia laukti ilgiau nei 5 minutes bent kokiomis aplinkybėmis. Programėlės vartotojai gali įvertinti vairuotojus, o vairuotojai gali įvertinti keleivius. Tokiu būdu garantuojamas didesnis vartotojų lojalumas. 2016 m. rugpjūčio mėnesį paslauga buvo galima naudotis 66 valstybėse ir 507 miestuose visame pasaulyje. Bendra kompanijos vertė 2016 m. rugsėjo mėnesį buvo 68 mlrd. dolerių, o metinis 2016 m. pelnas siekė 4 mlrd. dolerių ir buvo beveik 8 kartus didesnis nei 2014 metais. Nepaisant to, kompanija vis dar patiria didelių nuostolių, tačiau, sukauptus tiek kapitalo, ji daug investuoja į inovacijas ir kompanijos plėtrą.

## Privalumai arba kodėl tai naudinga?

Trumpuoju laikotarpiu, ši paslauga vienareikšmiškai yra naudinga keleiviui: suteikiamos kur kas geresnės ir sklandesnės transporto paslaugos, kuriomis lengva naudotis, už kurias lengva susimokėti ir kurias lengva valdyti. Ateityje, Uber ir toliau sieks plėsti esamas paslaugas. Kadangi Uber mobilioji programėlė yra vienoda visame pasaulyje, jos nereikia pritaikyti atskiroms šalims ar miestams. Ilgainiui, kelionių dalijimosi programėlės UberPool ar į Uber panašių kompanijų, tokių kaip Lyft ar Didi Chuxing Kinijoje, dėka, pavėžėjimo paslaugos gali būti prieinamos visur: tereiks įsijungti programėlę išmaniajame telefone ir per kelias minutes bus galima keliauti palyginus nebrangiai beveik bent kur ir bent kada visame mieste.

Uber turi puikias galimybes suardyti daugelyje miestų nusistovėjusią tradicinių taksi paslaugų monopoliją, teikiančią brangias ir prastas paslaugas.

Vairuotojams siūlomos naujos įdomaus darbo galimybės vietovėje – šio darbo valandos yra lanksčios ir jį galima dirbti ne visą ar visą darbo dieną. Bent kuris žmogus, turintis vairuotojo pažymėjimą ir automobilį, gali būti vairuotoju (nors jiems taip pat keliami Uber kokybės reikalavimai ir jų veikla dažnai gali būti apribojama vietos teisės aktais).

Ilgainiui, suteikdama paslaugas visur ir visada, Uber gali tapti puikia alternatyva asmeniniams automobiliams. Idealiu atveju, ateityje žmonės nebepirks automobilių, tačiau vaikščios pėsčiomis, važinės dviračiais, naudosis viešuoju transportu arba pavėžėjimo paslaugomis ar dalinsis automobiliais. Pavėžėjimo paslaugas teiks Uber ar kitos panašios kompanijos. Jei paslaugos bus tinkamai organizuotos, pakeisti privačius automobilius yra realu – tarptautiniame transporto forume pristatytame kraštutiniame scenarijuje, kelionių automobiliais sumažėjimas sieks 97%.

Uber taip pat išbando „automobilius be vairuotojo“, kuomet vairuotojas tik stebi kelionę ir yra pasiruošęs bent kada perimti kontrolę, jei automatinė sistema negali susidoroti su užduotimi. Šios technologijos išbandymas taip pat suteikia naujas galimybes miestams.

Uber taip pat išbando kitas inovacijas, pavyzdžiui, bendradarbiavimą su pristatymo dviračiais kurjeriais, mobiliųjų programėlių programuotojais ir netgi skrydžių kompanijomis. Turėdama didelę rinką, kompanija gali labai greitai pritaikyti šias inovacijas ir imti teikti jas miestuose

## Trūkumai ir pavojai

Ilgalaikėje perspektyvoje, Uber gali užimti monopolinę poziciją (panašiai kaip Google, Amazon ar Facebook atitinkamose rinkose) ir tokiu būdu įtakoti rinką: kontroliuoti vartotojus ir vairuotojus, valdyti vartotojų ir vairuotojų duomenis, pardavimus, kainas, inovacijas, tiekėjus, bendradarbiavimą su viešuoju transportu ir netgi, tam tikra prasme, teisės aktus.

- Uber yra registruota Amerikoje, todėl didelė dalis gaunamo pelno bus išsiunčiama į užsienį.

- Uber gali sunaikinti tradicines vietos taksi paslaugas.
- Uber gali nesilaikyti tvarumo tikslų.

Suinteresuotųjų šalių analizė: kas yra už ir kas yra prieš?

**Šalininkai:** dažniausiai tai yra organizacijos, kurios yra suinteresuotos skatinti laisvą rinką ir teikti geresnes paslaugas klientams. Nepaisant to, tokiose institucijose kaip Prekybos rūmai, interesai gali būti prieštaringi: dalis gali norėti inovacijų, o kita dalis – apsaugoti esamus, pavyzdžiui, taksi kompanijų, interesus.

**Priešininkai:** dažniausiai tai yra vietos taksi įmonės, kurios nenori papildomos konkurencijos, ir profesinės sąjungos, norinčios apginti vairuotojus nuo mažai teisių suteikiančių darbo sutarčių.

## Teisinis pagrindas

Dažniausiai, Uber veiklą reguliuoja nacionaliniai teisės aktai, taikomi transportavimo ir taksi industrijai, tokie kaip bendros licencijų, leidimų ir darbo taisyklės ir įstatymai. Be to, taip pat galioja vietiniai miestų reikalavimai. Kuomet Uber planuoja pradėti teikti paslaugas mieste, išanalizuojama vietos teisinė bazė, padedanti tinkamai pasiruošti galimoms kliūtims, tačiau dažniausiai nėra prašoma leidimo pradėti veiklą, nebent tai yra neišvengiama. Tokios institucijos kaip profesinės sąjungos, prekybos rūmai ar vietos taksi sąjungos ir asociacijos paprastai stebi rinkos situaciją ir pirmiausiai reaguoja į vykstančius pokyčius.

## Miesto politikos pasiūlymai

Iš esmės, miestai gali laikytis keturių skirtingų politikos kryptių:

**Ignoruoti:** leisti rinkai ir esamai teisei sistemai natūraliai reaguoti į Uber atėjimą į rinką. Uber veikla nepatenkinti asmenys ar organizacijos gali pateikti ieškinį teismui. Kitos kompanijos, veikiančios toje pačioje rinkoje, gali reaguoti į naują konkurentą keldamos paslaugų kokybę, keisdamos kainas ar siūlydamos panašias mobiliąsias programas.

**Stabdyti:** siekiant sustabdyti Uber veiklą, miestas gali pakeisti įstatymus, priimti naujus teisės aktus ar paduoti kompaniją į teismą. Kol kas ši kryptis nėra itin sėkminga, nes Uber reaguoja labai lanksčiai ir ima teikti skirtingas paslaugas, nepaiso įstatymų ir sumoka jiems skirtas baudas, arba apskundžia teismo sprendimus.

**Kontroliuoti:** specialiomis taisyklėmis galima priversti Uber samdyti tik licencijas turinčius vairuotojus, tinkamai patikrinti kiekvieną vairuotoją, arba vairuotojus įdarbinti, o ne samdyti kaip nepriklausomus rangovus. Tokiu būdu, Uber kompanijai veikla gali kainuoti daugiau, o tai dalinai palengvintų taksi vairuotojų pozicijas kovojant dėl rinkos.

**Prisitaikyti:** dalis miestų (pavyzdžiui, Edmontonas Kanadoje) priėmė Uber kaip naujas paslaugas teikiančią kompaniją, tačiau įvedė tam tikras taisykles, kurios apsaugo vairuotojus nuo nesąžiningų kontrakto sąlygų, o vartotojus – nuo pavojų ir nesąžiningos kainodaros (pavyzdžiui, įstatymiška apibrėžiant pavėžėjimo paslaugas ir reikalaujant apdrausti komercinę veiklą). Tokiu būdu sukuriama sąlygos sąžiningai taksi, pavėžėjimo ir panašių paslaugų konkurencijai.

## Už įgyvendinimą atsakingi miesto administracijos padaliniai

Miesto administracijos įsikišimas dažniausiai būna nereikalingas, nes transporto ir taksi paslaugas reguliuojantys įstatymai šalyje yra nustatomi valstybės ir dažniausiai jau būna nusistovėję. Dažniausiai, pirmieji į besikeičiančią situaciją reaguoja tie miesto administracijos padaliniai, kurie sprendžia ekonominės veiklos klausimus (taip buvo, pavyzdžiui, Vienoje, kur ekonomikos departamentas pateikė pasiūlymus kaip vertinti Airbnb ir panašius dalijimosi ekonomikos veikėjus). Uber, kaip ir kitos tarptautinės automobilių operatorės, pavyzdžiui, Car2go, gali būti pakviesta dalyvauti diskusijose su savivaldybės transporto ar kitais departamentais sprendžiant informacijos apsikeitimo, bendradarbiavimo su viešuoju transportu ar taisyklių laikymosi klausimus. Dažniausiai, prekybos rūmai ar vietos profesinės sąjungos būna pirmos organizacijos, reaguojančios

į Uber atėjimą. Iš esmės, miestas net neturėtų reaguoti, kadangi Uber yra privati komercinė kompanija, veikianti mobiliosios programėlės pagalba, kuri miestui visiškai nieko nekainuoja. Visgi, kadangi Uber daro didelę įtaką ir itin sparčiai plečiasi, miesto transporto departamentas neturėtų visiškai ignoruoti šios kompanijos ir turėtų imtis aktyvesnio vaidmens – nuolat sekti situaciją, peržiūrėti teisinius reglamentus ir kviesti Uber aktyvioms diskusijoms.

## Gera ir bloga praktika (trumpi pavyzdžiai)

Prancūzijoje, ypač Paryžiuje, Uber atėjus į rinką vyko tikri „taksi karai“. Kompanija buvo apkaltinta darbo atėmimu iš egzistuojančių taksi paslaugų teikėjų, todėl šalyje buvo organizuojami dideli protestai, kurie netgi baigėsi smurtu ir riaušių malšinimo policijos įsikišimu. UberPop paslaugos kurį laiką buvo uždraustos, nors jas neoficialiai perėmė Uber, o UberPool, UberX, UberGreen ir UberVan toliau teikė kitas alternatyvias paslaugas. Taksi profesinės sąjungos skaičiavimu, po Uber atėjimo į rinką, taksi vairuotojų pajamos sumažėjo 30-40 procentų.

Londonas, turintis didelę rinką į kurią Uber atėjo gana anksti (Londonas buvo 11-as Uber miestas pasaulyje ir pirmasis Europoje) ir kuriame kompanija šiuo metu užima dominuojančią poziciją, yra itin geras pavyzdys. 2012 m. kompanija pradėjo teikti prabangių automobilių paslaugas. Tuo metu, pagrindinis kompanijos tikslas buvo pritraukti kuo daugiau vairuotojų ir sukurti „prieinamos paslaugos“ jausmą. Uber greitai tapo itin populiaru vairuotojų tarpe, nes ėmė „mėtyti pinigus“ ir vairuotojams mokėjo 25 svarus per valandą nepriklausomai nuo to ar jie tuo metu dirbo ar ne. Tokiu būdu vairuotojai lengvai uždirbo, o Uber greitai išplito. Tuomet, Uber ėmė teikti UberX kelionių paslaugas, kurios kainavo mažiau nei tradicinių „juodųjų taksi“ (angl. black cab) paslaugos. Taksi vairuotojai visoje šalyje organizavo masinį vairuotojų streiką, kurio rezultatai buvo visiškai priešingi nei tikėtasi – Uber tai buvo puiki reklama, o mobilioji programėlė buvo atsisiųsta 850% dažniau nei iki tol. Vairuotojams Uber ėmė mokėti mažiau, tačiau atlygis vis tiek buvo didesnis nei kitose taksi

kompanijose. Tankėjant Uber vartotojų tinklui, keleivių skaičius per valandą padidėjo, todėl vairuotojai neturėjo tiek daug laisvo laiko kaip anksčiau. Šiuo metu, vartotojai turi laukti kelionės vidutiniškai 172 sekundes, o vairuotojai turi nuspręsti ar priimti kelionės užsakymą per 15 sekundžių. Uber teigimu, vairuotojai šiuo metu uždirba daugiau, nors vidutinis uždarbis už kiekvieną kelevį ir sumažėjo. Uber ir toliau mažina kainas bei plečia vartotojų tinklą, arba Uber terminais, didina „likvidumą“. Sekančiu žingsniu, Uber pristatė UberPool – paslaugą, kuomet kelionėmis galima dalintis su kitais keleiviais. Idealiausiu atveju, vairuotojai turėtų važinėti pastoviai. Šiuo metu, Uber paslaugos yra nuostabios – pigios kelionės, reali galimybė sekti informaciją apie visus savo užsakymus, tik geriausiai vertinami vairuotojai – tačiau spaudimas vairuotojams nuolat auga. Vos per 4 metus Uber sugebėjo užimti dominuojančias pozicijas rinkoje (daugiau: <https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/27/how-uber-conqueredlondon> retrieved 8 nov 2016)

## Įgyvendinimo laikotarpis

Kuomet Uber pradeda veikti mieste, jų paslaugos išvystomos gana greitai – gatvėse paslaugos imamos teikti per kelis mėnesius, o per kelis metus kompanija gali užimti žymią rinkos dalį. Todėl, esant reikalui, miestai turi būti pasiruošę reaguoti taip pat greitai.

## Projekto kaina

Uber yra komercinė paslauga, todėl ji miestams nekainuoja. Priešingai, ji gali atnešti pelną mokestių ar licencijų forma.

## Neatsakyti klausimai

Kadangi Uber yra palyginus nauja paslauga, lieka daug neatsakytų klausimų.

Reglamentavimas: kas turėtų reguliuoti Uber – Europos ar nacionaliniai įstatymai?

Konkurentai: rinkoje atsirado vietos ir tarptautinių kompanijų, konkuruojančių su Uber. Nors visos jos turi kiek kitokius veikimo principus, tačiau kai kuriose rinkose kainų konkurencija yra itin didelė.

Tokių kompanijų pavyzdžiai – tai Lyft Jungtinėse Amerikos Valstijose, Didi Chuxing Kinijoje, Grab Pietryčių Azijoje ir Ola Indijoje. Europoje Uber neturi realių konkurentų, nebent keletą vietinių kompanijų. Todėl kyla klausimas, ar visos didelės Uber konkurentės taip pat bandys savo laimę Europoje, o gal joje bus sukurta nauja stipri konkuruojanti įmonė. Priešingu atveju, Uber ir toliau išlaikys monopoliją.

**Pastovi kelionė:** ar tai yra realu? Uber „pastovios kelionės“ (angl. perpetual trip) vizijoje vairuotojai turėtų važinėti nuolatos – pastoviai paimti ir išleisti keleivius. Pradėjus teikti UberPool paslaugas, šią viziją galima lengvai pasiekti. Niujorko Uber vairuotojai pastebėjo, kad jų prastovų laikas per tris metus sumažėjo nuo 36 iki 20 minučių per valandą. Tokiu būdu galima iš tiesų pakeisti miesto transportą ir sunaikinti viešojo transporto sistemą, sumažinti naudojimąsi privačiais automobiliais ir netgi dviračių ar pėsčiųjų eismą. Uber tam turi puikias galimybes.

## Pasiūlymai ateičiai

**Automobiliai be vairuotojo:** Uber šiuo metu išbando automobilius be vairuotojo (automobilyje vis dar yra vairuotojas, stebintis kelionę ir reaguojantis avarinėse situacijose, tačiau automobilis iš esmės važiuoja pats) ir nuolat tobulina šią technologiją. Tikslas yra aiškus: padidinti patikimumą, pailginti paslaugos teikimo laiką ir sumažinti vairuotojo kaštus. Ši technologija idealiai tinka Uber, nors konkurencija iš Google, Tesla ir netgi Apple šioje srityje yra itin stipri.

**Logistika:** Uber taip pat išbando paslaugas logistikos sferoje, tokias kaip UberEATS, teikiančią maisto pristatymo į namus paslaugas iš vietos restoranų. Kai kuriuose miestuose taip pat išbandoma UberCargo, žengianti į prekių pristatymo rinką.

**Skrydžiai:** pats radikaliausias sprendimas, visuomenei pristatytas tik 2016 m. spalį – tai UberElevate. Per penkis metus Uber planuoja sukurti elektrinį vertikalčiai pakylantį ir nusileidžiantį lėktuvą, galintį nuskristi 150 kilometrų 240 km/h greičiu ir galintį pervežti keleivius ir vieną pilotą.

Utopija? Galbūt. Tačiau Uber planuoja pirminį viešą akcijų siūlymą (angl. IPO), o su 60 milijardų galima sukurti nemažai dalykų.

**Didelis duomenų kiekis:** Uber surenka itin daug duomenų apie keliones mieste, miesto transportą ir vairuotojų bei keleivių elgesį. Tačiau kol kas nėra aišku ką kompanija planuoja su šiais duomenimis daryti, apart jais pagrįstų paslaugų patobulinimų. Vertinant kompanijos plėtrą per visus jos gyvavimo metus nuo 2009 metų, galima tikėtis, kad šie duomenys bus panaudoti netikėtai ir netradiciniais būdais.

## Kaip inovacija dera su DJMP?

Uber (ir panašios paslaugos) turi didelį potencialą ir per kelis metus gali smarkiai pakeisti miesto gyvenimą. Iki šiol didžiausią dėmesį Uber skyrė didiesiems miestams. 2016 m. lapkričio mėnesį Uber veikė beveik 100 Europos (įskaitant Rusiją) miestų, iš kurių mažiausiame buvo maždaug 400 000 gyventojų. Todėl, miestai, kuriuose yra daugiau nei 100 000 gyventojų, turėtų būti pasirošę ateičiai.

Geros taksi paslaugos ir dalijimasis automobiliais gali pakeisti būtinybę turėti nuosavą automobilį. Uber – tai nauja mišri forma tarp taksi ir dalijimosi automobiliais paslaugų. Į gatves išriedėjus automobiliams be vairuotojų, šios paslaugos iš esmės taps identiškos. Norėdami pritaikyti ir pasiruošti inovacijoms, miestai turėtų peržiūrėti įstatymus ir reikalavimus, reglamentuojančius šiuos transporto būdus, ir pasiruošti juos pakeisti bei pritaikyti besikeičiančiai situacijai. Miestai turėtų numatyti scenarijus kaip Uber gali pakeisti keliones mieste ir kaip šią situaciją būtų galima prižiūrėti ir reguliuoti. Todėl miestai gali numatyti konkrečius tikslus tokioms paslaugoms, pavyzdžiui, vairuotojų skaičių, tinklo tankumą, reklamavimą, bendradarbiavimą su viešuoju transportu. Taip pat, būtų verta įtraukti suinteresuotas grupes ir aptarti jų poreikius, abejones ir lūkesčius.

## Autorius

Karl-Heinz Posch

Tel: +43 316 810 451 26

El.paštas: posch@fgm.at

Internetinis puslapis: [www.fgm.at](http://www.fgm.at)



UBER  
EVERYONE'S PRIVATE DRIVER™



Paskutinė pastaba: "Uber" pavadinimas kyla iš vokiško žodžio über, priklausomai nuo konteksto reiškiančio "virš" ar "už", Amerikoje naudojamo žargonu, reiškiančiu „super“ ar „hiper-“

Vaizdinė medžiaga: Uber inc. ir bidnessetc.

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

**AUTORINĖS TEISĖS:** Autoriai yra tiesiogiai atsakingi už visą šiame leidinyje pateiktą informaciją. Leidinys nebūtinai atitinka Europos Sąjungos institucijų nuomonę. Europos Komisija neatsako už čia pateiktos informacijos panaudojimą. Grafinė medžiaga buvo pateikta projekto partnerių (nebent yra nurodyta kitaip) ir yra gautas leidimas ją spausdinti šiame leidinyje.



CIVITAS PROSPERITY yra finansuojama iš Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir inovacijų programos „Horizontas 2020“ pagal dotacijos susitarimą Nr. 690636.