

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Отчет по лабораторному практикуму № 4

на тему: *Разбор бизнес-моделей Uber и Яндекс.Такси.*

Выполнили: Бахриев А.
Группа: ЗБЮ 103

Москва 2022

Лабораторная работа 4

Задачи лабораторной работы:

Лабораторный практикум № 4. Разбор бизнес-моделей Uber и Яндекс.Такси

Изучите материал на сайтах:

1. <https://vc.ru/transport/53591-detalnyy-razbor-biznes-modeli-uber>
2. <https://www.cbinsights.com/research/report/how-uber-makes-money/>
3. <https://www.uber.com/global/ru/sign-in/>
4. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81.%D0%A2%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8>
5. <https://longterminvestments.ru/yandex-analysis-part3/>
6. И другие ресурсы по тематике практикума

Задания:

1. Определите и опишите главное преимущество рынков Uber и Яндекс.Такси.
2. Опишите процесс установления цены / алгоритм расчета тарифов на платформе Uber и Яндекс.Такси.
3. Изучите структуру и динамику издержек услуг Uber и Яндекс.Такси.
4. Изучите и опишите политику экспансии Uber и Яндекс.Такси при выходе на новые рынки.
5. Определите источники получения дохода Uber и Яндекс.Такси.
6. Выявите конкурентов Uber и Яндекс.Такси во всех сегментах бизнеса.
7. Проанализируйте доходность/убыточность Uber и Яндекс.Такси и ее динамику.

Глоссарий терминов:

Задание 1. Определите и опишите главное преимущество двустороннего рынка Uber и рынка Яндекс.Такси.

Таблица 1

Uber	Яндекс.Такси
Uber (Убер) — американская международная публичная компания из СанФранциско, создавшая одноимённое мобильное приложение для поиска, вызова и оплаты такси или частных водителей и доставки еды. С помощью приложения Uber заказчик резервирует машину с водителем и отслеживает её перемещение к указанной точке. В большинстве случаев водители	Основным преимуществом Яндекс такси является цена. Найти что-то более дешёвое сложно. И не важно в каком городе заказываешь такси через этот сервис – в Москве, в Минске или необходимо Яндекс Такси – цены на поездку точно порадуют. Второй бесспорный плюс – это удобное приложение для смартфонов. Не приходится долго дозваниваться в компанию и общаться с диспетчером. Ведь традиционно этот процесс занимает очень много времени. Заказать такси

<p>используют свои собственные автомобили, а также машины таксопарков или партнёров. В большинстве стран 67 % оплаты переходят водителю, 33 % перечисляются Uber. Uber в России и постсоветском пространстве 13 июля 2017 года «Яндекс.Такси» и Uber подписали соглашение об объединении бизнеса, сервисов заказа такси и доставки еды. Компании решили вложить в объединённую структуру 325 миллионов долларов, слияние было закончено в феврале 2018 года. Рынок онлайн-заказа такси и доставки еды России и СНГ был поделен совместным с Uber предприятием. Предприятие получило название MLU B.V и датскую юрисдикцию. 61 % MLU B.V контролируется Яндексом, 37,96 %, оставшееся распределено менеджменту компании. Обе стороны соглашения передали совместному предприятию право использования бренда на оговоренных территориях, оставляя право на конкуренцию в других странах. Для оказания услуг новым предприятием была выбрана технологическая платформа Яндекса. Объединение компаний принесло стабильный рост количества поездок и прибыли объединенной компании в 2018 и в 2019 годах. По состоянию на апрель 2020 года, объединенная с Яндексом компания присутствовала в 374 крупных городах и 20 странах</p>	<p>через Яндекс сервис можно буквально в два клика. Всё, что необходимо, указать адрес следования. Где находится потенциальный клиент программа определяет самостоятельно, используя GPS. Как правило, ошибок не бывает. Но всегда можно откорректировать своё местоположение в ручном режиме. Можно вызвать такси не только для себя, но и для друзей или родных, указав адрес, откуда нужно забрать пассажиров. В случае необходимости можно пообщаться с водителем в чате или по телефону. Хорошо продумана и система оплаты: клиент может заплатить за поездку наличными или банковской картой. Во втором случае достаточно только добавить в настройки номер своей карты, и деньги спишутся автоматически по завершению поездки. Ещё одно преимущество сервиса в том, что можно выбрать класс заказываемого автомобиля – эконом или комфорт, легковой автомобиль или минивэн для большой компании. Ждать автомобиль долго не придётся. Во-первых, подаёт машину максимально быстро, а во-вторых, в приложении всегда можно отследить, где в настоящее время находится автомобиль и через сколько времени он прибудет. Это стало возможно благодаря эффективному взаимодействию водителей со службой диспетчеров посредством интернет-технологий.</p>
---	---

Выводы по заданию 1: ...

Задание 2. Опишите процесс установления цены / алгоритм расчета тарифов на платформе Uber и Яндекс.Такси.

Таблица 2

Uber	Яндекс.Такси
<p>Первоначально Uber рассматривал как платформу для экономии затрат, которая позволяет сопоставить владельцев автомобилей с пустыми местами и клиентов, направляющих в один и тот же пункт назначения - истинное совместное использование поездок. Как и аналогичные компании, Uber подвергся критике за</p>	<p>Как мы помним, наша задача — найти оптимальный маршрут, при этом, разумеется, конечному «физическому» маршруту будет совершенно всё равно, построили ли мы его в «естественном» графе или «виртуальном». Но для начала нужно определиться, что такое оптимальность. С одной стороны, очевидно, что в городе это самый быстрый путь из А в Б.</p>

<p>обращение с водителями как независимых подрядчиков, нарушение работы такси бизнеса, и увеличение заторов на дорогах. Когда она находилась под руководством бывшего генерального директора Трэвиса Каланика, компанию критиковали за несколько неэтичных действий.</p>	<p>С другой стороны, иногда сложный маршрут по маленьким улицам и в обход больших магистралей хоть и даёт экономию в 2 минуты, но, за счёт большого количества поворотов оказывается значительно «дороже» для автомобилиста. Поэтому для начала мы определили функцию, которая задает «стоимость» манёвра и решили оптимизировать её с помощью машинного обучения.</p> <p>Простейшим примером такой функции может быть длина рёбер, составляющих манёвр, разделённая на среднюю скорость движения по этим рёбрам, — так называемое «геометрическое время». Эта метрика хороша своей простотой, однако она зачастую не учитывает целый ряд особенностей конкретного манёвра. Возьмём для примера поворот налево. Очевидно, что совершить его со второстепенной дороги на регулируемом перекрестке — это совсем не то же самое, что свернуть на съезд, двигаясь по магистрали.</p>
--	--

Выводы по заданию 2:

Задание 3. Изучите структуру и динамику издержек услуг Uber и Яндекс.Такси.

Таблица 3

Uber	Яндекс.Такси
<p>Дело в том, что в это же время сотни, а порой даже тысячи людей вызывают машины, чтобы доехать в центр. Вечер субботы, выходного дня... Разумеется, многим хочется отдохнуть. Более того: водители-партнеры Uber сами определяют, по какому графику работают. Это означает, что, например, вечером выходного дня водителей на улицах может быть меньше обычного. Сервис Uber работает онлайн, сравнивая спрос (сколько запросов на машины в разных районах города) и предложение (сколько водителей-партнеров в этих районах) в режиме реального времени. Если возникает риск, что водителей не хватит, Uber повышает цены.</p>	<p>Рекламная сеть Яндекса (РСЯ) помогает владельцам сайтов и приложений монетизироваться. Специальные алгоритмы отбирают наиболее подходящую рекламу, которую можно разместить у себя без потери качества сайта. К РСЯ подключены 40 тысяч площадок. По данным Яндекса, в среднем в сутки площадки РСЯ посещает 65 млн человек. Причем более половины посетителей не пересекаются с аудиторией Яндекса. Это означает, что этих людей нельзя было бы привлечь через рекламу в поисковике. С 2020 года Яндекс также запустил оплату рекламных кампаний по модели CPA (плата за действия) — в данном случае за конверсии. То есть рекламодатель платит не за показы, а за достижение конкретной цели, например если клиент добавил товар в корзину или оплатил покупку. Это более сложный процесс, но так рекламодатели могут экономить и платить только за то, что они хотят от клиента получить.</p> <p>Динамика выручки всего сегмента зависит от количества и стоимости кликов. Выручка и EBITDA поискового сегмента,</p>

	<p>млрд руб. В начале 2020 года ожидаемо была просадка по выручке, так как из-за неопределенности бизнес любого размера сокращал расходы на рекламу. Но спрос восстановился благодаря тому, что многие бизнесы переместились в онлайн. Это и служит долгосрочным драйвером роста — так, рынок диджитал-рекламы ожидает ежегодного роста на 17% до 2025 года, до \$7,7 млрд, по расчетам Ассоциации коммуникационных агентств России.</p>
--	---

Выводы по заданию 3:

Задание 4. Изучите и опишите политику экспансии Uber (и Яндекс.Такси?) при выходе на новые рынки.

Таблица 4

Uber	Яндекс.Такси
<p>Существующие рынки обслуживаются большим количеством локальных и региональных игроков. Слишком большим, как показывает практика — современное программное обеспечение и новые идеи могут существенно упростить эти структуры. Сервис, работающий по принципу «On-Demand», способен не только переиграть лидеров ниши, но и переформатировать целые бизнес-сектора. Недаром многие говорят о гибели рынка такси, каким мы его знаем. Согласно SherpaVentures, предприятия «on-demand» завоевывают массовые рынки дешево через устранение анонимности. Например, бесплатное приложение UberRides предоставляет рейтинги водителей, что является формой саморегуляции сервиса. Кроме того, экономика «on-demand» существенно ускоряет взаимодействие между клиентами и поставщиками услуг, облегчая при этом сотрудничество и обмен средствами. Uber так легко и быстро обеспечивает предоставление услуги, так как, по сути, любой человек со смартфоном и автомобилем является потенциальным работником для бренда. В совместной работе и коллективном доступе через смартфон нет ничего нового, но Uber стал первым брендом, применившим эти</p>	<p>«Яндекс» расширяется, будет происходить специфическая монополизация рынка, и то, что «Яндекс» активно выкупает доли Uber, говорит об экспансии на внутреннем рынке, за которой может последовать экспансия на внешних, где Uber будет конкурировать с «Яндексом» вне России. Это в целом соответствует новой экономической политике внутри России с 2014 года, которая гласит, что внутренний рынок нужно оставлять своим игрокам, и при необходимости их поддерживать и поощрять, чтобы они могли окрепнуть на российском рынке и уже более эффективно действовать на международных направлениях, т.е. переносить основную конкуренцию вовне», — говорит Колташов.</p> <p>В самой компании считают, что сделка позволит активнее развивать бизнес в секторах e-commerce и фудтехе.</p> <p>«В результате сделки «Яндекс» рассчитывает ускорить темпы развития бизнеса на быстрорастущем рынке электронной коммерции и фудтехе за счет более тесной интеграции сервисов и упрощения управленческих процессов», — говорится в сообщении компании.</p> <p>Впрочем, из-за сложностей с оценкой некоторых активов, неоднозначными прогнозами по росту и выручке сервисов по доставке еды и ряда других проблем, некоторые экономисты придерживаются мнения, что «Яндексу» было бы выгоднее потратить эти средства не на консолидацию долей, а на инвестиции в цифровые технологии и развитие бизнеса.</p>

<p>принципы к экономике «on-demand» в массовом масштабе. Во многом успех бренда зависит от технологии GPS, выводящей всех доступных водителей сразу на карту. К тому же все финансовые операции осуществляются внутри приложения, так что деньги не переходят в другие руки. Столь гладкий и чистый процесс привлек миллионы пользователей по всему миру, а также вдохновил множество новых стартапов.</p>	<p>«В этой ситуации можно порадоваться за Uber, которая грамотно по небольшим долям выгодно продает «Яндексу» свою составляющую в совместном бизнесе. Маржинальность сектора очень низкая, как и сервис такси, занятые курьеры и водители вынуждены работать по 10 и более часов в день, чтобы заработать хоть какие-то копейки. Пока неприбыльный бизнес называют фудтехом, всегда найдется инвестор. Такие колоссальные суммы «Яндекс» мог бы вложить в цифровые финансовые технологии», — прокомментировал сделку экономист, эксперт в области корпоративных коммуникаций Андрей Лобода.</p> <p>Лобода считает, что «вряд ли сказки о беспилотных автомобилях и роверах могут впечатлить других конкурентов в России», и похоже, что такие новости больше направлены на внешних инвесторов.</p> <p>Источник: https://region03.ru/articles/chto-budet-s-aktsiyami-yandeksa-posle-sdelki-s-uber.html</p>
--	---

Выводы по заданию 4:

Задание 5. Определите источники получения дохода Uber и Яндекс.Такси.

Таблица 5

Uber	Яндекс.Такси
<p>Компания предоставляет услуги по вызову такси через свой бизнес мобильности, услуги по доставке продуктов питания, продуктов питания и другие услуги через свой бизнес доставки, а услуги по доставке грузов - через свой бизнес грузовых перевозок. Платформа Uber предназначена для связи людей и предприятий, нуждающихся в этих услугах, с частными лицами и предприятиями, которые их предоставляют. Uber работает в высококонкурентных отраслях мобильности и доставки по всему миру, а также в сфере логистики в США и Канаде. Компания Uber привлекала около 11,5 млрд долл. в 14 раундах от венчурных инвесторов и фондов частных инвестиций. В августе 2016, по некоторой информации, Uber достигла договоренности о продаже своей дочерней компании Uber China компании Didi. Didi, в свою очередь, собирается инвестировать 1 млрд долларов в Uber Global. По итогам девяти месяцев 2020 года выручка составила 8,9 млрд долларов, убыток составил 5,8 млрд долларов (меньше по</p>	<p>Перед описанием того, как и сколько зарабатывают в Яндекс такси, стоит подробно рассказать об общих принципах, по которым такие заработки осуществляются.</p> <p>Допустим заказчику нужно доехать из одной точки в другую. В этом случае ему нужно оформить заказ при помощи своего телефона (в мобильном приложении). Здесь пассажир указывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> Отправная точка; Пункт назначения; Предпочтения по тарифу; Особые пожелания (если таковые имеются). <p>Дополнительно в приложении можно отметить, что оплата за поездку будет осуществлена банковской картой, которая привязана к пользовательскому аккаунту.</p> <p>Готовая заявка поступает таксисту, который может либо принять ее либо отказаться от выполнения. При этом водителю сразу видны не только все особенности заказа, но и предполагаемый вариант оплаты. Обратите внимание, что зарплата таксиста никак не зависит от формы оплаты (наличные или карта). Отказываться от выполнения заказа в</p>

<p>сравнению с аналогичным периодом 2019 года на 12 и 22 % соответственно). Убыток на акцию составил 3,33 доллара против 6,79 год назад.</p>	<p>случае, если клиент хочет оплатить поездку картой, водитель права не имеет.</p> <p>В момент, когда пассажир доставлен в пункт назначения, он рассчитывается наличными (отдает в руки таксисту) либо картой (деньги поступают на счет таксопарка). Уже на следующий день через приложение Таксометр средства переводятся автоводителю (процент заработка за вычетом комиссионных).</p>
--	--

Выводы по заданию 5:

Задание 6. Выявите конкурентов Uber и Яндекс.Такси во всех сегментах бизнеса.

Таблица 6

Uber	Яндекс.Такси
<p>Следующий список конкурентов Uber представляет собой список прямых конкурентов Uber Technologies Inc. Поэтому небольшой спад стоимости и услуг Uber Technologies Inc. неизбежно снизит доминирование компании над конкурентами. №1. Лифт Убер. № 2. Бордюр. №3. Через № 4. DidiChuxing № 5. Ола Кэбс и.т.д.</p>	<p>Но в 2017 году российское Яндекс такси поглотило зарубежного конкурента на территории РФ. Но! Если вы не знали, Яндекс Такси отчасти принадлежит компании UBER. Короче, Убер Россия теперь это один из подбрендов Яндекса для привилегированных водителей и более “щедрых” клиентов. А что, удобно: там цены повысил, у себя снизил и вот ты снова ТОП по доступности поездок 😊</p> <p>Существует несколько тарифов:</p> <ul style="list-style-type: none"> · UberX · Black · Select · Select+ · Kids. <p>Минимальная стоимость заказа в Питере обойдется пользователю в 79 руб. Далее цена будет зависеть от километража, времени в пути, спроса.</p> <p>За XX ч при графике 6/1 у водителей получается заработать 40 – 50 тыс. руб. чистыми в месяц на арендованной машине. Да, не много. Но зато это возможно.</p>

Выводы по заданию 6:

Задание 7. Проанализируйте доходность/убыточность Uber и Яндекс.Такси и ее динамику.

Таблица 7

Uber	Яндекс.Такси
<p>- Выручка \$6,85 млрд (+136% г/г), что хуже прогнозов аналитиков — \$6,09 млрд - Скорректированная EBITDA составила \$168</p>	<p>«Яндекс» представил неаудированные финансовые результаты за II квартал 2021 г., в которых впервые раскрыл оборот (GMV) сервиса такси, который включает в себя сервис онлайн-заказа</p>

млн против -\$359 млн годом ранее. Результат выше средней оценки Уолл-стрит — \$134 млн - Чистая убыток составила \$5,9 млрд против убытка \$108 млн в прошлом году - EPS составил -\$3,04, что ниже прогноза аналитиков — \$0,27 Uber сообщила, что общий объем валовых заказов составил \$26,45 млрд, что превзошло ожидания аналитиков — \$25,96 млрд. В сегменте поездок валовые заказы составили \$10,72 млрд (+58% г/г), что немного ниже ожиданий — \$10,76 млрд. Общий объем заказов на доставку составил \$13,9 млрд (+12% г/г), что выше прогноза — \$13,77 млрд. Касательно огромного убытка, компания пояснила, что убыток в размере \$5,6 млрд пришелся на инвестициями в Grab Holdings, Aurora Innovation и Didi Global. Uber также заявила, что убытки включали компенсационные расходы на акции в размере \$359 млн. Дара Хосровшахи, исполнительный директор гиганта по перевозке и доставке, в своем заявлении говорил о выходе бизнеса из пандемии. Так, в апреле общее количество заказов на поездки превысило уровень 2019 г. во всех регионах.

такси («Яндекс.Такси» в России и 16 странах СНГ, Европы, Ближнего Востока и Африки, а также Uber в России и СНГ). GMV сервиса за II квартал составил 134,9 млрд руб., что на 161% больше аналогичного периода прошлого года. GMV включает в себя все транзакции заказов такси. Компания также впервые раскрыла GMV сервиса «Яндекс.Лавка»: во II квартале 2021 г. оборот вырос на 132% в годовом выражении — до 6,3 млрд руб. Число «Яндекс.Лавок» на конец июня 2021 г. достигло 362. Общая выручка «Яндекса» во II квартале выросла на 70% год к году и составила 81,4 млрд руб. Скорректированная чистая прибыль выросла на 34% и составила 1 млрд руб., чистый убыток сократился на 10% до 4,7 млрд руб. Скорректированный показатель EBITDA снизился на 13% до 5,8 млрд руб. В компании объясняют, что это связано именно с инвестициями в направление электронной торговли. Доля нерекламной выручки «Яндекса» второй квартал подряд превышает половину всей выручки компании. Во II квартале доля нерекламной выручки составила 51%, выручка от интернет-рекламы за вычетом вознаграждения партнёрам за квартал выросла на 48% и составила 33,4 млрд руб.

Выводы по заданию 7:

Заключение

Выводы по работе

Компетенции цифровой экономики, сформированные по итогам выполнения лабораторной работы:

- 1. Коммуникация и кооперация** в цифровой среде. Компетенция предполагает способность человека в цифровой среде использовать различные цифровые средства, позволяющие во взаимодействии с другими людьми достигать поставленных целей.
- 2. Саморазвитие в условиях неопределенности.** Компетенция предполагает способность человека ставить себе образовательные цели под возникающие жизненные задачи, подбирать способы решения и средства развития (в том числе с использованием цифровых средств) других необходимых компетенций.
- 3. Креативное мышление.** Компетенция предполагает способность человека генерировать новые идеи для решения задач цифровой

экономики, абстрагироваться от стандартных моделей: перестраивать сложившиеся способы решения задач, выдвигать альтернативные варианты действий с целью выработки новых оптимальных алгоритмов.

4. Управление информацией и данными. Компетенция предполагает способность человека искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач.

5. Критическое мышление в цифровой среде. Компетенция предполагает способность человека проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.

Список использованных источников:

1. Официальный сайт Инновационного центра Сколково. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sk.ru/>
- 2.
- 3.