

# Яндекс

- использование знаний и лидерства на российском рынке

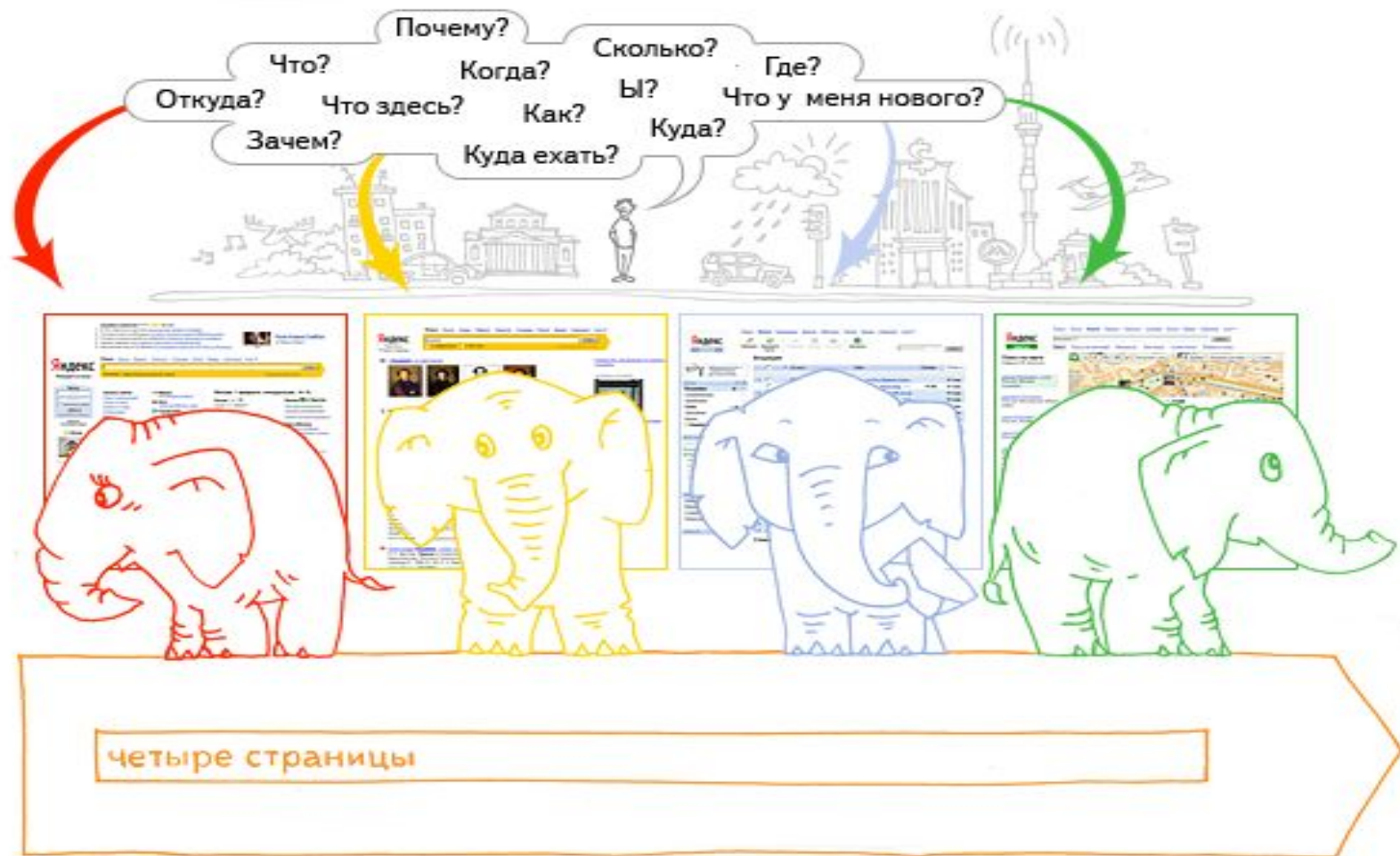
To be or not to be

МВА 12 Регионы  
12.02.2011г.

# Быть или не быть?

1. Google активно развивается в России.
2. Google добивается успеха везде где начинает экспансию.
3. Google почти полностью вытесняет местные поисковики за один год.
4. Рынок предъявляет все более высокие требования к интернет - сервисам.

# Главная задача Яндекса — отвечать на вопросы



# В XXI ВЕК с Yandex

Сохранение и развитие  
конкурентных  
преимуществ

Продукт	Google	Yandex
Упорядочивание результатов поиска по PageRank	+	+
Почтовый сервис	+	+
Удаленная работа с документами	+	-
Карты, навигация	+	+
Операционная система для мобильных устройств	+	-
Ip – телефония (служба звонков)	+	-
Голосовой поиск	+	-
Аукционная система контекстной рекламы	-	+
Геореклама, собственная платежная система	-	+

## Рынок мобильного поиска вырастет до \$3,8 млрд. к 2012 г.

- ▶ Объем рынка мобильных поисковых сервисов во всем мире составит \$3,8 млрд. к 2012 г., говорится в новом исследовании компании eMarketer.
- ▶ «Поисковые сервисы сообщают о резком увеличении мобильного поискового трафика, поэтому мы были вынуждены пересмотреть наш прогноз объема этого рынка к 2012 г.», — сказал Джон Гаунт (John Gauntt), главный аналитик eMarketer.

	Внутренняя среда	Внешняя среда
Сильные стороны		
Слабые стороны		

## Требования к конкурентной стратегии деятельности Яндекс

- использование знаний и лидерства на российском рынке;
- приоритетное использование собственных финансовых ресурсов, а также средств, привлеченных на основе IPO для выкупа ослабевшего Rambler и выхода на рынок Китая;
- укрепление альянса с Facebook и Microsoft – Bing;
- расширение представленности на Белорусском, Украинском и Казахстанском рынках;
- активизация деятельности коллектива Яндекс по продвижению своих сервисов на рынок, а также для разработки недостающих интернет-сервисов.

**Я**ндекс

+

Google™

=

**Y**an**g**le ?



Требования к конкурентной стратегии деятельности Яндекс	Важность требования (от 0 до 1)	Стратегические альтернативы и оценка их соответствия требованиям (от 0 до 5)			
		Стратегии роста	Стратегия удержания позиций на рынке	Стратегия ликвидации (продажа бизнеса)	Альянс с лидером мирового рынка - Google
1) Использование знаний и лидерства на российском рынке для наращивания своих позиций	0,33	$5*0,33=1,65$	$2*0,33=0,66$	$0*0,33=0$	$0*0,33=0$
2) Приоритетное использование собственных финансовых ресурсов, а также средств, привлеченных на основе IPO для выкупа ослабевшего Rambler и выхода на рынок Китая.	0,27	$5*0,27=1,35$	$2*0,27=0,54$	$0*0,27=0$	$3*0,27=0,81$
3) Укрепление альянса с Facebook и Microsoft – Bing в целях успешного противостояния Google.	0,15	$4*0,15=0,6$	$5*0,15=0,75$	$0*0,15=0$	$0*0,15=0$
4) Расширение представленности Яндекс на Белорусском, Украинском и Казахском рынках.	0,1	$5*0,1=0,5$	$1*0,1=0,1$	$0*0,1=0$	$0*0,1=0$
5) Активизация деятельности коллектива Яндекс по продвижению своих сервисов на рынок, а также для разработки недостающих интернет-сервисов.	0,15	$5*0,15=0,75$	$3*0,15=0,45$	$0*0,15=0$	$5*0,15=0,75$
<b>Суммарная оценка по стратегической альтернативе</b>	<b>1,0</b>	<b>4,85</b>	<b>2,50</b>	<b>0,0</b>	<b>1,56</b>

# Стратегические рекомендации **Yandex**

Яндекс

Необходимые действия

**Стратегия  
усиления  
позиций на  
рынке**

**Поглощение ослабевшего Rambler для расширения доли рынка**

**Развитие имеющихся конкурентных преимуществ на Белорусском, Украинском и Казахстанском рынках.**

**Стратегия  
развития рынка**

**Выход на рынок Китая за счет использования политических барьеров для американских компаний в Китае.**

**Китайский рынок является вторым по величине после США.**

**Целевая доля рынка – 50% от китайской доли Google (13,5%).  
Целевой доход Яндекс – 1,1 млрд.долл.**

**Ресурсы: собственные финансовые ресурсы, а также средства, привлеченные на основе IPO.**

**Стратегия  
развития продукта**

**1. Предустановка поисковика Яндекс в сотовые телефоны и компьютеры для продвижения своих сервисов на рынок**

**2. Разработка и запуск сервиса «Службы звонков» по тарифам, сопоставимым со Skype.**

# Прогнозируемый результат от реализации Yandex комбинации стратегий роста

Действия по реализации стратегий	Прогноз доходов в год, млн.долл.	Прогноз расходов в год, млн.долл.	Прогноз прибыли на 5 лет, млн.долл.
1. Поглощение ослабевшего Rambler (51%) для расширения доли рынка Необходимые инвестиции	$416,67/0,568*0,111=$ <b>81,43</b>	$81,43/1,1 =$ <b>74</b>	$(81,43-74)*5 =$ <b>37,2</b> <b>56,3</b>
2. Выход на рынок Китая (50% от китайской доли Google) Необходимые инвестиции	$2\ 272,9/0,5 =$ <b>1 136,5</b>	$1\ 136,5/1,25 =$ <b>909,2</b>	$(1\ 136,5 - 909,2)*5 =$ <b>1 136,5</b> <b>1 000, 0</b> (сопоставимо с поглощением Чешского оператора)
3. Расширение на 5% предустановки поисковика Яндекс в сотовые телефоны и компьютеры	$60,73*5\% =$ <b>3,04</b>	$3,04/1,38 =$ <b>1,16</b>	$(3,04-1,16)*5 =$ <b>9,4</b>
4. Разработка и запуск сервиса «Службы звонков» с целевой долей – 2%	$5\ 900*2\% =$ <b>118</b>	$118/1,38 =$ <b>85,5</b>	$(118-85,5)*5 =$ <b>162,5</b>
<b>ВСЕГО</b>	<b>1 338,97</b>		<b>1 345,6</b>

Доля амортизационных отчислений в доходах Яндекс	<b>11,54%</b>
Дополнительный денежный поток за 5 лет	$1\ 345,6 + 1338,97*11,54\%*5 - 1\ 056,3 =$ <b>1 061,9</b>
<b>Увеличение стоимости бизнеса (по формуле Гордона)</b>	<b>526, 2 млн.долларов</b>

$$S = \sum_{i=1}^n (CF_i / (1+r)^i) + \frac{CF_n}{(1+r)^n} * \frac{1+g}{r-g}$$

# Спасибо за внимание!

*При подготовке презентации использовалась  
поисковая система **Я**ндекс.*

*ЕСТЬ ВОПРОСЫ?*

*СПРОСИ Яндекс!*