



Whale Rider

От стартапа к публичной корпорации

Анатолий Филин
«Грамант»





ValueCommerce / История

- Ноябрь 1999 – запущен сервис
- Май 2001 – выпущена версия 2
- Август 2003 – организован московский IT филиал
- Сентябрь 2005 – сделка с Yahoo!Japan
- **Июль 2006 – IPO на Tokyo Mothers**



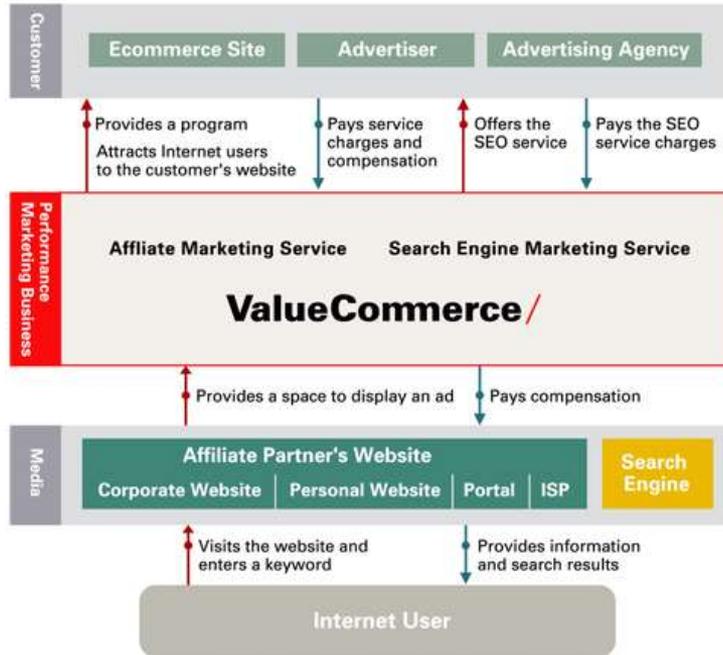


Обо мне

- С 1991 года в Японии
- 2000 - Руководитель разработки и главный архитектор ValueCommerce
- 2003 – вернулся в Москву и организовал IT филиал
- 2003-2007 – генеральный директор филиала



Бизнес ValueCommerce – affiliate marketing



CPC – cost per click.

Модель с оплатой за клики

CPM – cost per 1000 (mille) impressions.

Модель с оплатой за показы

CPA – cost per action.

Стоимость за одну операцию

ValueCommerce 2007 = CPM + CPC + CPA



О чем

Говорю



- Команда
- Система
- Процессы
- Набитые шишки



Не говорю



- o Инвестиции
- o Бизнес
- o M&A

Вопрос 1: почему компания *стала* мега-успешной?

Вопрос 2: почему компания *не стала* великой?



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Команда





Мотивация

Брать только лучших. Твой сотрудник должен быть способнее чем ты. Как?

- Зарплаты
- **Опционы**
- Интересная работа



Что такое опцион?

Опцион (в компании) — договор по которому сотрудник компании получает право совершить покупку определенного числа акций по заранее оговорённой цене на определенных договором условиях

Например, сотрудник может выкупить 0,1% акций (или 10 акций) компании при условии непрерывной работы в компании в течении 2 лет. Цена продажи устанавливается в 100\$ за акцию. Допустим, через три года компанию покупают и она оценена в 100.000.000\$. Тогда 0,1% будет стоить 100.000\$. Сотрудник может выкупить акции за 1000\$ и продать их за 100.000\$.



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

2000

Набираем IT команду





Коммуникация

- Высшее руководство – иностранцы
- Сейлз – японцы
- IT – иностранцы

Бизнес и IT – на разных этажах

Отсутствие граничных фигур, разбирающихся в бизнесе и в разработке систем одновременно





Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

2000 - 2001

Work hard - Play hard - Have fun





Переход на версию 2

- Версия 1 – сделана по спецификациям
- Версия 2 – разработка около года, командой из 5-10 человек

Новая революционная система рассчитанная на высокие нагрузки, под гигантские объемы данных, под сложнейшую функциональность была успешно построена в ударные сроки

Миграция заняла около недели
Было потеряно около трети клиентов
Сделано не совсем то что нужно рынку





Уроки Версии 2

- Главной технической проблемой оказалась несовместимость моделей данных при гигантских объемах
- Нельзя не думать о функциональном масштабировании
- Нельзя не думать о нагрузках и объемах данных
- Представления разработчиков о том что нужно отличаются от того что нужно рынку на самом деле



Рост компании

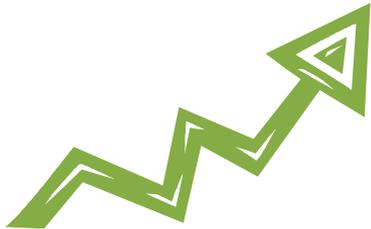
2000 г

20 сотрудников

100 мерчантов

5000 партнеров

50 млн показов



2006 г

150 сотрудников

2000 мерчантов

200.000 партнеров

1 млрд показов



Whale Rider

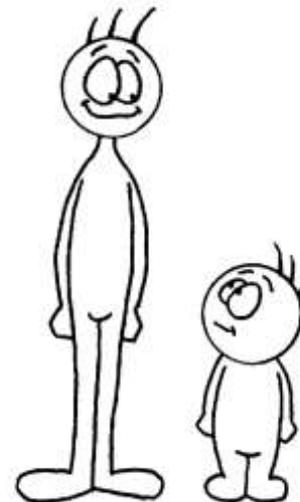
Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами





Контроль роста

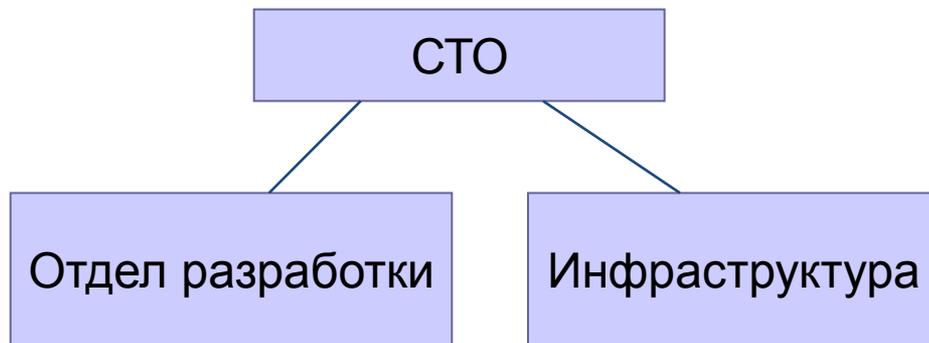
- Постоянная оптимизация структуры команды
- Внедрение процессного управления на смену ручному управлению
- Постоянная оптимизация процессов
- Можно «внедрить» методологию разработки, например RUP или Agile или сконструировать самим
- *Важно:* разница между методологиями разработки мала по сравнению с разницей между наличием и отсутствием осмысленных процессов





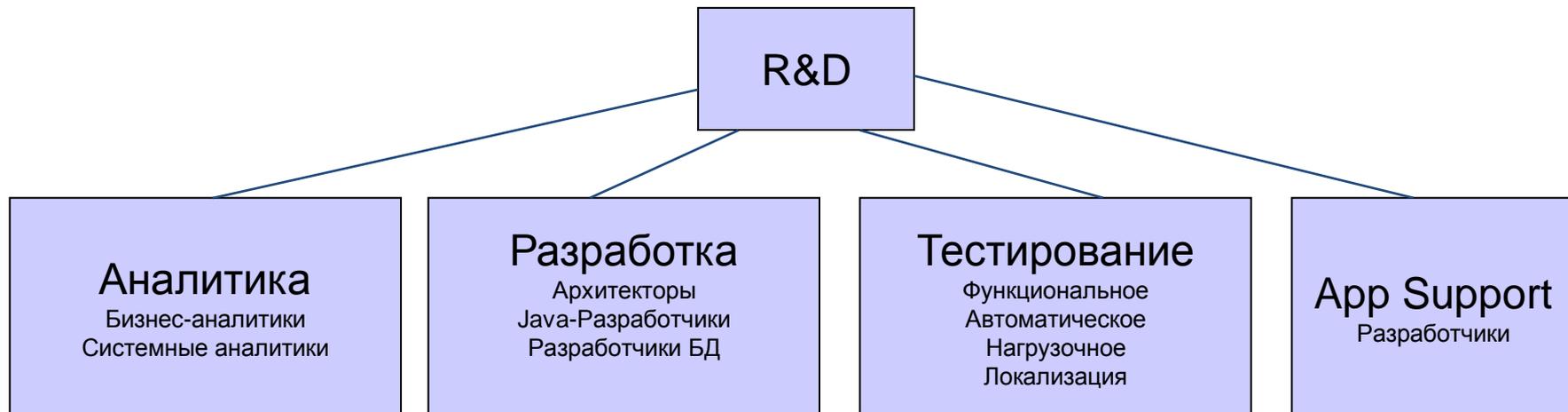
Организация разработки «до»

- Разработчики делают **все**:
 - Аналитика
 - Разработка
 - Тестирование
 - Поддержка
- Роли на проекте
 - тех лид
 - главный архитектор системы
 - Разработчик
- Документация
 - Технические требования и схема БД



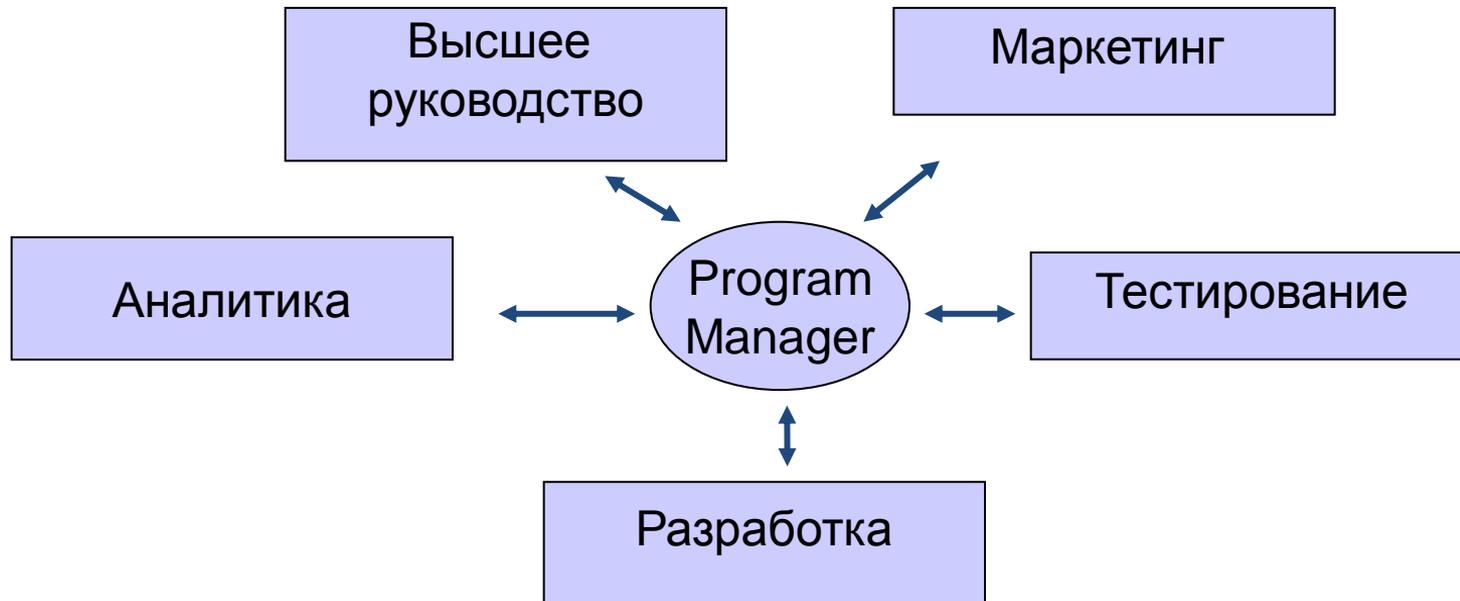


Организация разработки «после»



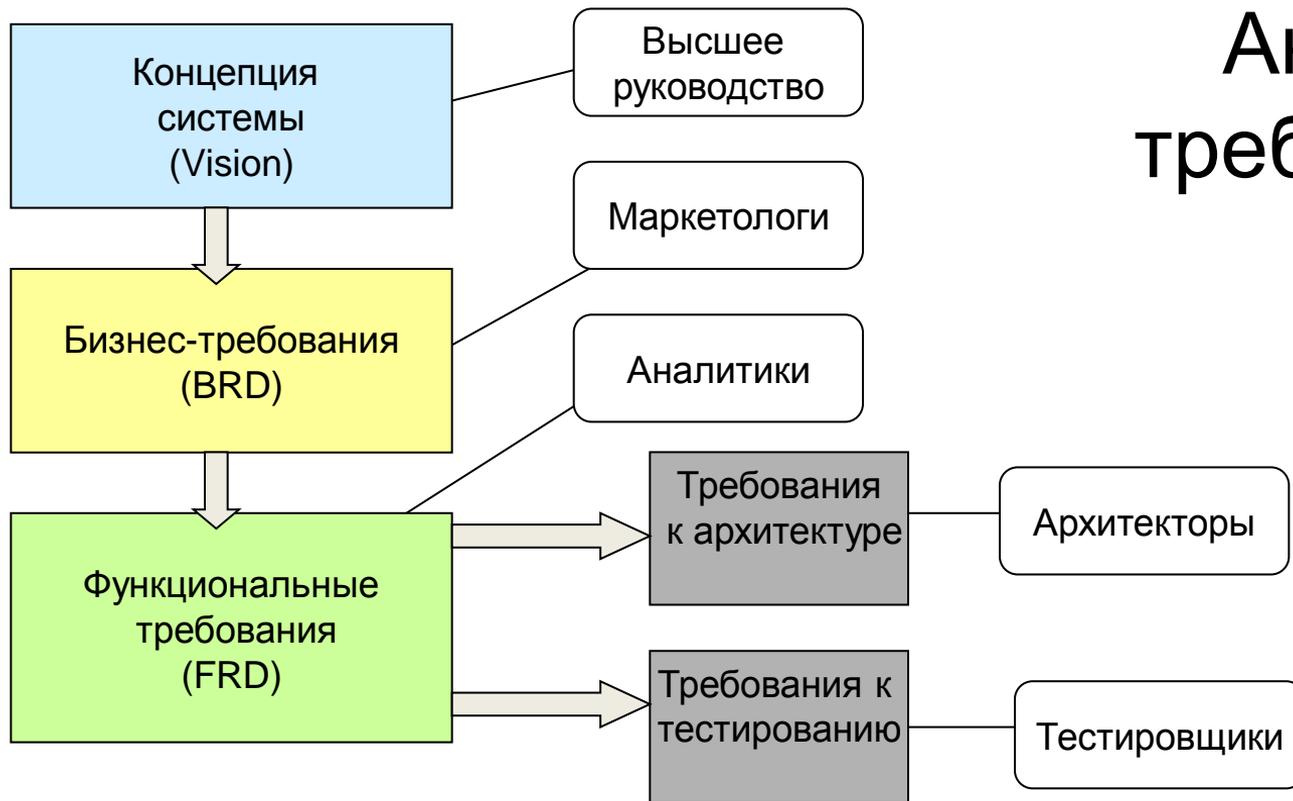


Организация разработки «после»





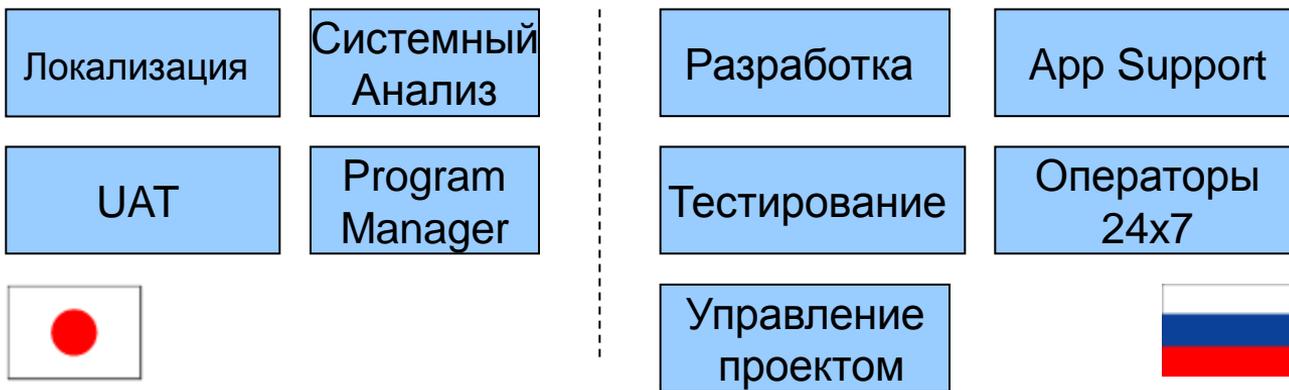
Анализ требований





Результаты изменений

- Возможность масштабирования команды
- Возможность географически распределенной разработки и аутсорсинга





IT филиал в Москве

- 2003 год – открытие
 - ключевые менеджеры переведены в Москву
 - набран мощный коллектив
 - перенесены работающие процессы
- 2006 – около 50 сотрудников
- Разработали Версию 3 системы, добавили несколько новых мощных продуктов, в частности интеграцию с Yahoo!Shopping с 10.000.000 товаров



Двухступенчатое IPO

Ступень 1: сделка с Yahoo!Japan

- Большая PR-история
- Стоимость компании резко возросла



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

2006

ValueCommerce / IPO



600.000.000\$



Жизнь после IPO

- Ключевые люди уходят
- На смену «фанатикам» приходят «менеджеры»



... и после





Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

2006 - 2007





Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Грамант





За счет чего компания стала успешной?

- Выдающаяся команда
- Правильная мотивация, опционы
- Своевременная идея
- Удача

Почему компания не стала великой?

- Отсутствие стратегии международной экспансии
- Разъединенность бизнеса и ИТ
- Отсутствие «великой» идеи



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Вопросы?

Анатолий Филин
anatol@gramant.ru

