



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**



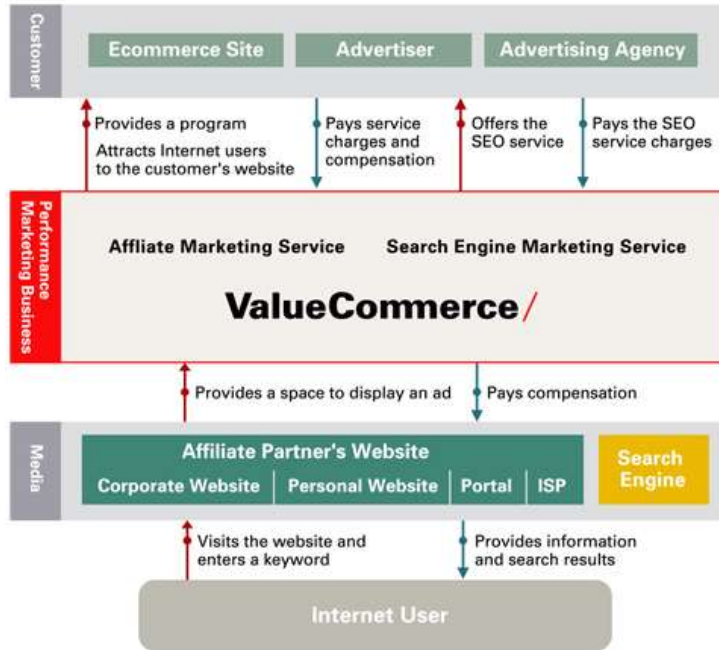


Обо мне

- 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\$.



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





Система

- 1999 – Perl
- 2001– Java + ColdFusion
- 2003... - Java

* You can view up to 6 months of transaction data within the past 25 months period (including current month)

Home Search

Search Transactions

Period: Order Date (up to 6 month)

From: Jan 05 2003

To: Mar 05 2004

Transaction Status

Pending

Approved

Rejected

Invoiced

Select Campaign

All

Web (All)

- VC 調査実行プロジェクト
- VC マーケティングプロジェクト
- ★ VC HP/パートナー 調査実行プロジェクト
- VC reg/PPM/メールマーケティング
- Aehn/Call/CT
- APOL/TEST
- VC - Gen Team
- VC 【2003/1/1付】*
- VC 【2003/1/1付】*
- VC 4/04 変更管理 追加実行プロジェクト
- VC ディレクトリ、ウェブ
- VC 【2003/1/1付】*
- Aehn/Prod/Team
- Product
- VC 【2003/1/1付】*
- VC ニュース/SP 前送 登録 変更 追加
- VC 【2003/1/1付】*
- 海外アプリ/広告 代理店 調査 実行のおよび
- Aehn/Team/PPM
- VC ★ HP/JA-コマース/パートナー 調査 (ウェブ)
- 0346
- VC 【2003/1/1付】*
- 海外アプリ/広告 代理店 調査 実行のおよび
- 0300
- VC 【2003/1/1付】*
- トラッキング 課にあり 他 代理店 調査 実行のおよび

Transaction Summary: Check for Pending Orders, Pending Inv

Affiliate Type: Web E-mail vmode Yahoo! Kef

Order Number	Order Date	Order Date	Processed Date	Order Number	Customer Name
1	2008/03/02 10:42	2008/03/05 00:30	-	site_ord2461304	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
2	2008/03/05 00:13	2008/03/05 00:22	-	site_ord2461302	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
3	2008/03/04 17:55	2008/03/05 00:17	-	site_ord2461308	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
4	2008/03/04 23:46	2008/03/04 23:53	-	site_ord2461372	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
5	2008/03/04 23:19	2008/03/04 23:22	-	site_ord2461302	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
6	2008/03/04 23:08	2008/03/04 23:13	-	site_ord2461301	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
7	2008/03/04 22:53	2008/03/04 23:08	-	site_ord2461309	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)
8	2008/03/04 00:22	2008/03/04 00:22	-	site_ord2461353	VC★バ リユー マース ート 調査(ウ ウェブ)



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

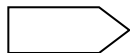
200.000 партнеров

1 млрд показов



Whale Rider

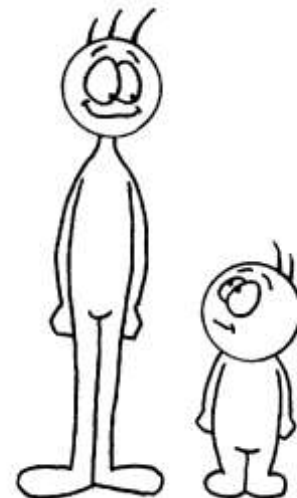
Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами





Контроль роста

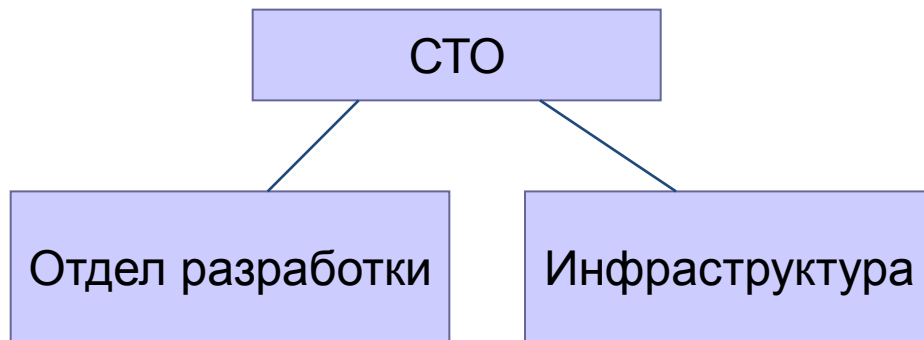
- Постоянная оптимизация структуры команды
- Внедрение процессного управления на смену ручному управлению
- Постоянная оптимизация процессов
- Можно «внедрить» методологию разработки, например RUP или Agile или сконструировать самим
- *Важно:* разница между методологиями разработки мала по сравнению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





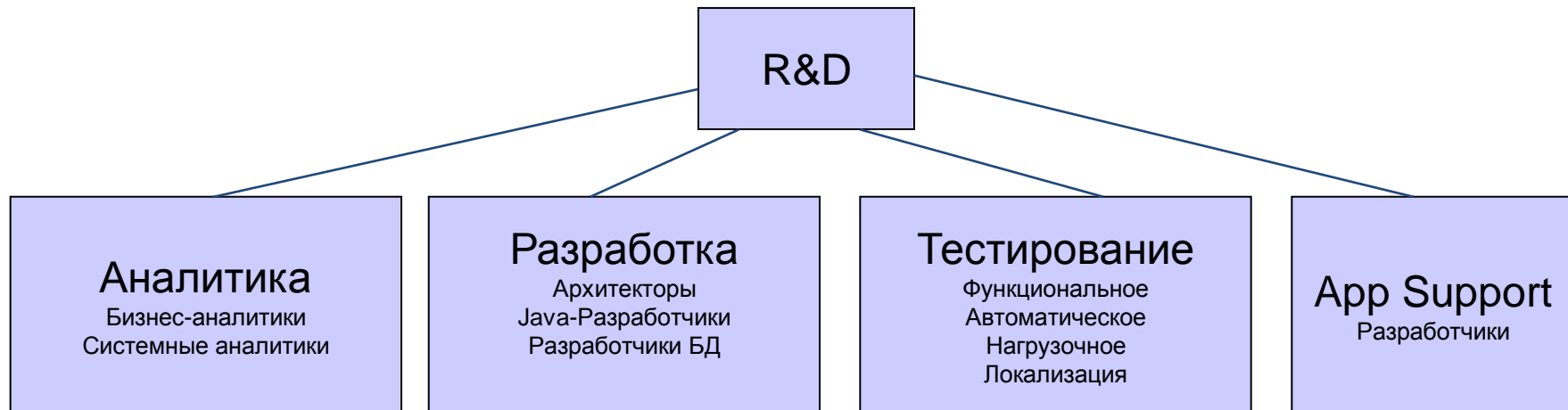
Организация разработки «до»

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



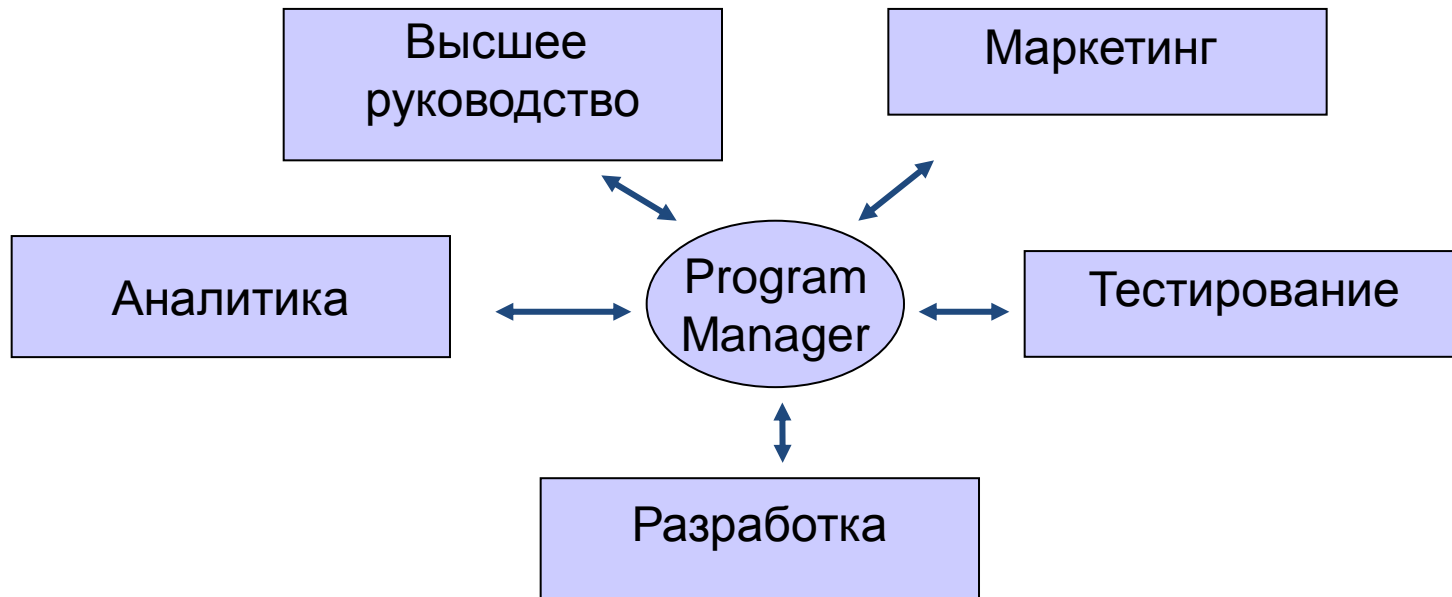


Организация разработки «после»



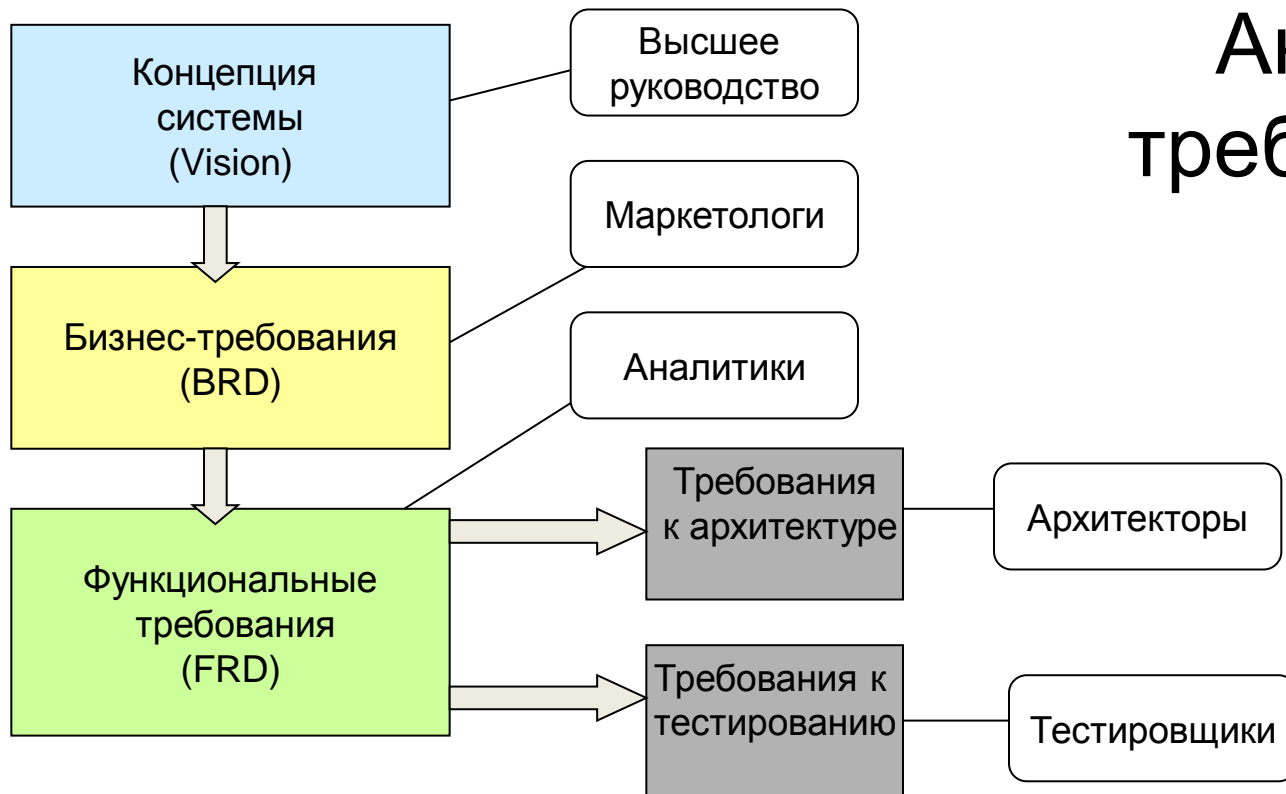


Организация разработки «после»





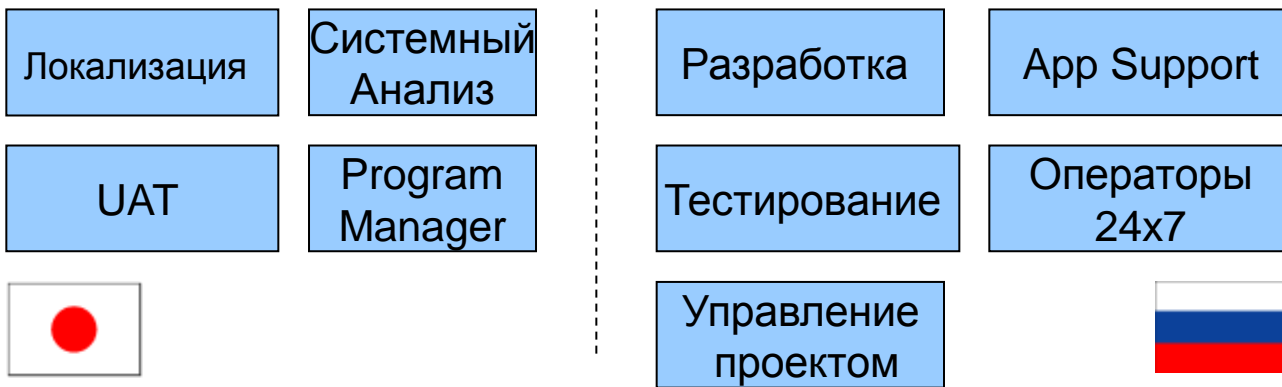
Анализ требований





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

