

The identity crisis that led to Yahoo's demise

REUTERS, San Francisco

When senior Yahoo executives gathered at a San Jose hotel for a management retreat in the spring of 2006, there was no outward sign of a company in crisis.

The internet pioneer, not yet a teenager, had just finished the prior year with \$1.9 billion in profits on \$5.3 billion in revenue. The tough days of the dot-com bust were a distant memory, and Yahoo Inc, flush with lucrative advertising deals from the world's biggest brands, was enjoying its run as one of the top dogs in the world's hottest industry.

But for one retreat exercise, everyone was asked to say what word came to mind when a company name was mentioned. They went through the list: eBay: auctions. Google: search. Intel: microprocessors. Microsoft: Windows.

Then they were asked to write down their answer for Yahoo.

"It was all over the map," recalled Brad Garlinghouse, then a Yahoo senior vice president and now COO of payment settlement startup Ripple Labs. "Some people said mail. Some people said news. Some people said search."

While some executives said this was a useful management exercise that took place multiple times over the years, it proved an ominous portent of the business troubles to come.

Indeed, the demise of Yahoo, which culminated in an agreement this week to sell the company's core assets to Verizon Communications Inc, has been more than a decade in the making.

Many of the more than two dozen former Yahoo managers interviewed by Reuters over the past two weeks -- who now occupy executive suites elsewhere in Silicon Valley -- agree that the company's downfall can be traced to choices made by both the executive leadership and the board of directors during the company's heyday in the mid-2000s.

Some of the missed opportunities are obvious: a failed bid to buy Facebook Inc for \$1 billion in 2006. A 2002 dalliance with Google similarly came to naught. A chance to acquire YouTube came and went. Skype was snapped up by eBay Inc. And Microsoft Corp's nearly \$45 billion takeover bid for all of Yahoo in 2008 was blocked by Yahoo's leadership.

Just as damaging as the missed deals, though, was a company culture that ultimately became too bureaucratic and too focused on traditional

brand advertising to prosper in a fast-moving tech business, according to some of the former Yahoo managers Reuters spoke with.

"It became very difficult to get both investment and alignment" around new product initiatives, said Greg Cohn, a former senior product director at Yahoo and now CEO of the mobile phone app company Burner. "If you built a new product and the home page didn't want to feature it, you were hosed."

Worst of all, once Alphabet Inc's Google had displaced it as peoples' first stop for finding something on the internet, Yahoo was never able to decide on exactly what it wanted to be.

Yahoo today has more than 1 billion users and has focused on mobile under chief executive Marissa Mayer, who told Reuters in an interview Monday that she still saw a "path to growth" for Yahoo, which the Verizon merger accelerated.

Yahoo will continue to operate as a holding company for its large stakes in Alibaba and Yahoo Japan, which are worth far more than the core business.

Yahoo declined to comment for this story.

The appointment of Terry Semel, who had completed a highly successful run as chairman of the Warner Bros. movie studio, as CEO in 2001 seemed to answer a question that bedeviled many early internet firms: was it a tech company, or a media company?

Semel could not be reached for comment on his Yahoo tenure. But the focus on media proved lucrative in the short term as big advertisers, desperate to get on board with the next big thing, flocked to one of the largest properties on the web. Revenue soared from \$717 million in 2001 to nearly \$7 billion by 2007.

Indeed, Semel and the media executives he brought in by all accounts turned a scrappy young internet startup into a highly profitable company that brought old-line advertising to a new medium.

"From our perspective, we were a media company," said Dan Rosensweig, Yahoo's COO from 2002 to 2007 and now CEO of online education company Chegg Inc. "It didn't feel at the time that there was a strong likelihood we would beat Google at search... Nobody could argue that we weren't the largest front page on the internet."

Yahoo placed its signature purple everywhere then -- on cookies and cupcakes, on the carpets, and even in the martinis.

"When Coca Cola came to campus, we rolled

out the purple carpet," recalled Wenda Harris Millard, Yahoo's chief sales officer from 2001 to 2007 and now president and COO of business development firm MediaLink.

Millard said all the major advertisers, from Coke to General Motors, wanted to come to Yahoo's campus at least once a year.

"We were just doing gazillions of dollars with them," said Millard.

But the excitement, and the revenue, associated with the big advertising deals ten years ago turned out to be a trap in many ways. Like its brethren in the print media business, who continued to rely on selling ad pages long after it was clear that it was a dying business, Yahoo couldn't help but to focus on where the big money was, even though that wasn't where the future was.

"The worst consequence of trying to be a media company was that they didn't take programming seriously enough," wrote Paul Graham, co-founder of the Y-Combinator tech incubator who sold a startup to Yahoo, in a 2010 blog post about the company's woes. "Microsoft (back in the day), Google, and Facebook have all had hacker-centric cultures. But Yahoo treated programming as a commodity."

The downside of the media orientation became more clear as the 2000s wore on. In 2003, Yahoo acquired Overture, the company that essentially invented the ad-search technology that made Google rich. But Yahoo never succeeded in creating a strong competitor to Google's AdWords and AdSense systems.

A subsequent, hugely expensive effort to rebuild its search and advertising technology, dubbed Panama, similarly bore little fruit.

Meanwhile, market-leading products like Yahoo Mail, and early social media efforts like Yahoo Groups, were neglected as managers wrestled over which products would get priority on the hugely valuable Yahoo home page, according to three former executives. Promising acquisitions, including photo-sharing site Flickr and social bookmarking service Delicious, withered on the vine.

Former staffers say they were consumed with endless internal meetings and shifting priorities. Former senior product director Cohn recalls how efforts to make Yahoo an open platform -- with nifty third-party applications around specific content areas such as travel -- foundered in the face of opposition from managers in charge of Yahoo's in-house products.



NCC BANK

Nazimuddin Chowdhury, chairman of Titas Gas Transmission and Distribution Company Ltd, and AZM Saleh, deputy managing director of NCC Bank, exchange documents after signing an agreement for collection of bills of Titas Gas through the bank's online branches.



NRB BANK

Zeeshan Hasib, managing director and CEO (in-charge) of NRB Bank, and Md Hamidul Haque Khan, acting vice chancellor of Daffodil International University, attend a deal signing ceremony on July 21. The bank will provide tuition fees collection service to the university's Dhanmondi campus.



EXIM BANK

Mohammed Haider Ali Miah, managing director of EXIM Bank, opens the bank's shifted Satmasjid Road branch in Dhaka on Sunday.

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার
পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ
মিরপুর-১৪, ঢাকা-১২০৬

উন্মুক্ত দরপত্র বিজ্ঞপ্তি
নং-০১ (২০১৬-২০১৭)

স্মারক নং-পূস্টা/প্রশাসন/৬৩-২০১৬/১৪৬৬ তারিখ: ২১/০৭/২০১৬খ্রিঃ

১. মন্ত্রণালয়/বিভাগ	ঃ	স্বরাষ্ট্র মন্ত্রণালয়, পুলিশ বিভাগ।
২. সংগ্রাহক সত্তার নাম	ঃ	পরিচালক (প্রশাসন), পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ।
৩. দরপত্র আহ্বানের বিষয়	ঃ	পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ-এর বিভিন্ন প্রকার স্টেশনারী মালামাল ও বিভাগীয় ভান্ডারের মালামাল সরবরাহ।
৪. দরপত্র আহ্বানের সূত্র	ঃ	স্মারক নং-১৪৫৯, ১৪৬০ তারিখঃ ২১/০৭/২০১৬খ্রিঃ।
৫. কাজের সংক্ষিপ্ত বিবরণ	ঃ	পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ-এ ব্যবহারের জন্য স্টেশনারী ও বিভাগীয় ভান্ডারের বিবিধ প্রকার মালামাল ক্রয় কাজ।
৬. তহবিল	ঃ	রাজস্ব (GOB)।
৭. কাজের পদ্ধতি	ঃ	উন্মুক্ত দরপত্র পদ্ধতি (OTM)।
৮. দরপত্র দলিল বিক্রয়ের শেষ তারিখ	ঃ	১০/০৮/২০১৬খ্রিঃ অফিস চলাকালীন সময় পর্যন্ত।
৯. প্রি-টেণ্ডার মিটিং	ঃ	০৮/০৮/২০১৬খ্রিঃ বেলা ১১.০০ ঘটিকা। টিউলিপ, কক্ষ নং-১১১, পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ।
১০. দরপত্র দাখিলের শেষ তারিখ	ঃ	১১/০৮/২০১৬খ্রিঃ দুপুর ১২.০০ ঘটিকা।
১১. দরপত্র খোলার তারিখ, সময় ও স্থান	ঃ	১১/০৮/২০১৬খ্রিঃ ১২.৩০ ঘটিকা। রুম নং-১০২, প্রশাসনিক ভবন, পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ।
১২. দরপত্র দলিল বিক্রয়কারী অফিসের নাম ও ঠিকানা	ঃ	পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ, মিরপুর সেকশন-১৪, ঢাকা-১২০৬। (দরদাতাদের প্রতিষ্ঠানের প্যাডে সিভিউল ক্রয়ের জন্য আবেদন দাখিল করতে হবে)।
১৩. দরপত্র গ্রহণকারী দপ্তর	ঃ	পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ।
১৪. দরদাতাদের যোগ্যতা	ঃ	ক) হালনাগাদ ট্রেড লাইসেন্স (খ) ভ্যাট রেজিস্ট্রেশন সার্টিফিকেট (গ) আয়কর পরিশোধের সনদপত্র (ঘ) অর্থনৈতিক স্বচ্ছতার প্রমাণপত্র (ঙ) সংশ্লিষ্ট কাজের অভিজ্ঞতা সনদপত্র। বর্ণিত সকল প্রকার কাগজপত্র প্রথম শ্রেণীর পেজেটেড কর্মকর্তা কর্তৃক সত্যায়িত করতঃ আবেদনপত্রের সাথে দাখিল করতে হবে।
১৫. দরপত্র দলিলের মূল্য	ঃ	৫০০/- (পাঁচশত) টাকা (অফেরতযোগ্য)।
১৬. আর্নেস্টম্যানি	ঃ	২০,০০০/- (বিশ হাজার) টাকার পে-অর্ডার/ব্যাংক ড্রাফট (ফেরতযোগ্য)।
১৭. (ক) নির্বাচিত দরদাতার সাথে বাৎসরিক ভিত্তিতে প্রয়োজন অনুযায়ী সময়ে সময়ে মালামাল সরবরাহের লক্ষ্যে Framework of Agreement সম্পাদন করা হবে। (খ) কোন কারণ দর্শানো ব্যতীত কর্তৃপক্ষ যে কোন দরপত্র গ্রহণ বা বাতিল করার ক্ষমতা সংরক্ষণ করেন।	ঃ	

মোঃ ইকবাল হোসেন
বিপি-৭০৯৮০১০০৪০
পরিচালক (প্রশাসন)
পক্ষে/রেজিঃ
পুলিশ স্টাফ কলেজ বাংলাদেশ
মিরপুর-১৪, ঢাকা-১২০৬

জিডি-১৫০৬

Flipkart buys Jabong for \$70m

REUTERS

India's biggest e-commerce firm Flipkart is buying domestic online fashion retailer Jabong from Global Fashion Group for \$70 million in cash, the latest consolidation move in the country's e-commerce sector as competition intensifies.

Flipkart unit Myntra, India's largest online fashion retailer which is buying Jabong, said on Tuesday the two sites will have a combined base of 15 million monthly active users. Global Fashion Group is backed by Germany's Rocket Internet and Sweden's Kinnevik.

Niche e-commerce players in India are facing greater competition from both domestic rivals and the likes of Amazon.com Inc, at a time when industry valuations have begun to cool.

Rocket Internet had flagged earlier this year that business was tough in India, warranting more investment by Global Fashion Group.

The deal puts Myntra, which itself was bought by Flipkart for about \$300 million last year, in a stronger position to take on Flipkart's biggest local rival

Snapdeal and Amazon, which has pledged to invest over \$5 billion in India to boost market share in the country.

Amazon's huge bet and tough competition have already prompted some small local players to consolidate. Privately held Indian conglomerate Future Group, which owns a string of fashion and retail assets, earlier in 2016 bought online furniture retailer FabFurnish.com.

The e-commerce fashion retail space in India has especially been attracting investment from not only established names such as Flipkart, Snapdeal and Amazon, but also from newer entrants like Reliance Industries - India's largest company, which outlined plans to roll out an e-commerce website in April.

India's e-commerce market is seen as having potential though, with annual sales of \$36.7 billion expected by 2020, consultants KPMG said in report in November.

The Myntra and Jabong sites will exclusively offer international brands such as Top Shop, Dorothy Perkins, Forever 21, and Swarovski in India, Myntra said.

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার
জনপ্রশাসন মন্ত্রণালয়
সরকারি যানবাহন অধিদপ্তর
সচিবালয় লিংক রোড, ঢাকা
Website: www.dgt.gov.bd

স্মারক নং-০৫.০৩.০০০০.০০৪.১১.৪৮৫.১৪-১৩৬৩ তারিখঃ ২৫/০৭/২০১৬

বিজ্ঞপ্তি

বিষয়ঃ সরকারি যানবাহন অধিদপ্তরের ৩য় ও ৪র্থ শ্রেণির কর্মচারী নিয়োগের লিখিত পরীক্ষা স্থগিত সংক্রান্ত।

সংশ্লিষ্ট সকলের অবগতির জন্য জানানো যাচ্ছে যে, গত ০২/০৭/২০১৬ তারিখের The Daily Star পত্রিকায় প্রকাশিত সরকারি যানবাহন অধিদপ্তরের ৩য় ও ৪র্থ শ্রেণির কর্মচারী নিয়োগের জন্য ২৯/০৭/২০১৬ তারিখে 'বিয়াম মডেল স্কুল এন্ড কলেজ, ৬৩, নিউ ইন্সটান, ঢাকা'য় অনুষ্ঠিত লিখিত পরীক্ষা অনিবার্য কারণবশতঃ নির্দেশক্রমে স্থগিত করা হলো। উক্ত লিখিত পরীক্ষার পরিবর্তিত তারিখ দৈনিক সংবাদপত্র ও সরকারি যানবাহন অধিদপ্তরের ওয়েবসাইটের (www.dgt.gov.bd) মাধ্যমে জানানো হবে।

শফিকুজ্জামান
(যোগা-সচিব)
পরিচালক (সড়ক)
ও
সভাপতি
বিভাগীয় নির্বাচন কমিটি
ফোনঃ ৯৫৬২১২৫

জিডি-১৫১৩

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার
প্রধান চিকিৎসা কর্মকর্তা/পূর্ব এর কার্যালয়
বাংলাদেশ রেলওয়ে, চট্টগ্রাম
নং:- মেডিক্যাল/খাসাস/পুনঃদঃপঃ/ঢাকা/১৬-১৭ তারিখঃ ২৪/০৭/২০১৬ইং

পুনঃ দরপত্র বিজ্ঞপ্তি

২০১৬-১৭ অর্থবছরের জন্য ঢাকা রেলওয়ে হাসপাতালে খাদ্য সামগ্রী সরবরাহ করণের নিমিত্তে প্রকৃত সরবরাহকারী প্রতিষ্ঠানের নিকট হতে নিম্নোক্ত শর্তে সীলকর্তারকৃত খামে পুনঃ দরপত্র আহবান করা যাচ্ছেঃ-

১। মন্ত্রণালয়/বিভাগ	ঃ	রেলপথ মন্ত্রণালয়।
২। দপ্তরের নাম	ঃ	বিভাগীয় চিকিৎসা কর্মকর্তা/ঢাকা, বাংলাদেশ রেলওয়ে, ঢাকা।
৩। দরপত্র নম্বর ও তারিখ	ঃ	মেডিক্যাল/খাসাস/পুনঃদঃপঃ/ঢাকা/১৬-১৭ তারিখ-২৪/০৭/২০১৬ইং।
৪। প্রকিউরিং এনটিটি	ঃ	সিএমও/পূর্ব, বাংলাদেশ রেলওয়ে, চট্টগ্রাম।
৫। প্রকিউরিং এনটিটি জেলা	ঃ	ঢাকা।
৬। দরপত্র পদ্ধতি	ঃ	OTM.
৭। অর্থের উৎস	ঃ	জিওবি।
৮। কাজের নাম ও বিবরণ	ঃ	২০১৬-১৭ অর্থবছরের জন্য ঢাকা রেলওয়ে হাসপাতালে খাদ্য সামগ্রী সরবরাহ করণ।
৯। দরপত্রদাতার উপযুক্ততা	ঃ	ক) যে কোন তফসিলী ব্যাংক কর্তৃক ইস্যুকৃত আর্থিক স্বচ্ছতার সনদপত্র। খ) টেন্ডার দলিল ক্রয়ের মূল রশিদ সংযুক্ত করতে হবে। গ) ম্যুন্সনাম ৫০ শয্যা বিশিষ্ট সরকারি হাসপাতাল বা অন্য যে কোন স্বীকৃত হাসপাতালে খাদ্য সামগ্রী সন্তোষজনকভাবে সরবরাহের অভিজ্ঞতা সম্পর্কিত সনদপত্র। ঘ) ট্রেড লাইসেন্সের সত্যায়িত কপি। ঙ) আয়কর পরিশোধের হালনাগাদ রশিদ ও সনদপত্র।
১০। দরপত্র জামানত	ঃ	সনাক্তকরণ জামানত লট-১ ঢাকা রেলওয়ে হাসপাতালে খাদ্য সামগ্রী সরবরাহ করণ ৩০,০০০/- পে-অর্ডার/ব্যাংক ড্রাফট; এফএএসএও/পূর্ব, বাংলাদেশ রেলওয়ে, চট্টগ্রাম এর নামে দরপত্রের সাথে দাখিল করতে হবে।
১১। দরপত্র দলিল এর বিক্রয় মূল্য	ঃ	১,০০০/- (এক হাজার) টাকা মাত্র (অফেরতযোগ্য)।
১২। দরপত্র দলিল বিক্রয়ের স্থান ও সময়	ঃ	সিএমও/পূর্ব এবং বিভাগীয় চিকিৎসা কর্মকর্তা/বাংলাদেশ রেলওয়ে, ঢাকা এর দপ্তর হতে যে কোন কার্য দিবসে নগদ মূল্য প্রদান করে সংগ্রহ করা যাবে।
১৩। দরপত্র দলিল বিক্রয়ের শেষ তারিখ ও সময়	ঃ	০৯/০৮/১৬ইং তারিখ অফিস চলাকালীন।
১৪। দরপত্র দলিল দাখিলের তারিখ ও সময়	ঃ	১০/০৮/১৬ইং তারিখ বেলা ১২:০০ ঘটিকা।
১৫। দরপত্র দলিল জমা দেয়ার স্থান	ঃ	সিএমও/পূর্ব, বাংলাদেশ রেলওয়ে, চট্টগ্রাম এর দপ্তর।
১৬। দরপত্র দলিল খোলার স্থান ও সময়	ঃ	সিএমও/পূর্ব, বাংলাদেশ রেলওয়ে, চট্টগ্রাম এর দপ্তর; ১০/০৮/১৬ইং তারিখ বেলা ১২:৩০ ঘটিকা। উক্ত সময়ের অগ্রাহী দরদাতা বা প্রতিনিধিগণ ইচ্ছা করলে উপস্থিত থাকতে পারবেন। যদি কোন কারণ বশতঃ নির্দিষ্ট তারিখে দরপত্র বাস্তব খোলা সম্ভব না হয়, তা পরবর্তী কার্য দিবসে একই সময়ে একই স্থানে খোলা হবে।
১৭। বিশেষ শর্ত	ঃ	(ক) দরপত্র সংক্রান্ত সকল তথ্য দরপত্র দলিল (STD) এ উল্লেখ আছে। (খ) এ কার্যক্রম পিপিআর/২০০৮ অনুসরণ করে পরিচালিত হবে। (গ) কর্তৃপক্ষ কোন কারণ দর্শানো ব্যতিরেকে যে কোন দরপত্র গ্রহণ অথবা বাতিল করার ক্ষমতা সংরক্ষণ করেন।

ডাঃ মোঃ শাহজাহান
প্রধান চিকিৎসা কর্মকর্তা/পূর্ব
বাংলাদেশ রেলওয়ে, চট্টগ্রাম

জিডি-১৫০৪