

BISNIS STARTUP



Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



BISNIS STARTUP

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS

Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang dan dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (UKSW) Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK.

Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-6141-87-8 (PDF)



9 786236 141878

BISNIS STARTUP

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

BISNIS STARTUP

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786236 141878

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniarto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan bahwa buku yang berjudul *Bisnis Startup* telah dapat diselesaikan. Untuk sebuah kesuksesan startup dapat diukur dalam dari kemampuan pemimpinnya dan mengukurnya. Saya menyadari hal ini, saat menulis buku *Bisnis Startup*, saya melihat banyak hal tentang apa yang membuat perbedaan antara hubungan startup yang bercita-cita menjadi pelopor dan seorang CEO yang dapat mengubah ide bisnisnya menjadi perusahaan besar yang lebih spesifik.

Meskipun ada beberapa perintis bisnis yang tidak memiliki pengalaman untuk memulai bisnis ini sebelumnya. Mempelajari keterampilan kepemimpinan melalui serangkaian latihan pekerjaan perusahaan dan startup yang membantu mereka mendapatkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berubah ide menjadi perusahaan besar. Terlebih lagi, startup mengalami tahapan yang berbeda dalam pertumbuhan mereka dari sebuah ide menjadi perusahaan besar, apakah mereka diperoleh atau *go public*.

Dalam buku ini juga dipaparkan bagaimana para pemula ini tidak dapat memimpin perusahaan melalui setiap tahap. Di sebagian besar kasus, pendiri menghilangkan harga diri mereka, menyadari bahwa mereka bisa tetap menjadi CEO dan tidak meningkatkan modal yang dibutuhkan perusahaan untuk bertahan hidup, atau mereka dapat menyerahkan kepada pekerjaan teratas.

Terkadang para pendiri tersebut meninggalkan perusahaan saat menjadi CEO baru bergabung dan terkadang mereka tetap bertahan sebagai kepala bagian teknologi dan laporan kepada CEO baru itu. Seringkali pendiri yang digulingkan tersebut belajar dari pengalaman, baik dengan pemodelan peran dari CEO baru atau dengan berkonsultasi dengan mentor tentang apa yang bisa mereka lakukan dengan lebih efektif, sehingga mereka menjadi pemimpin yang lebih baik.

Dalam buku ini juga membahas materi yang baik tentang cara mengukur secara efektif untuk mempersiapkan pembaca menghadapi kenyataan dunia. Seperti yang akan kita lihat nanti di buku ini, ada materi bagus di bagian proses penskalaan, seperti bagaimana sebuah startup dapat memenangkan pelanggan pertamanya. Bagian kedua buku ini terdiri dari bab penutup yang merangkum, mari kita ambil wawasan utama dari bab-bab sebelumnya untuk membantu para pemimpin memutuskan apakah mereka harus melanjutkan sebagai CEO dan jika demikian, apa yang harus mereka lakukan untuk mengambilnya itu ke skala pementasan berikutnya. Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, September 2021

Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

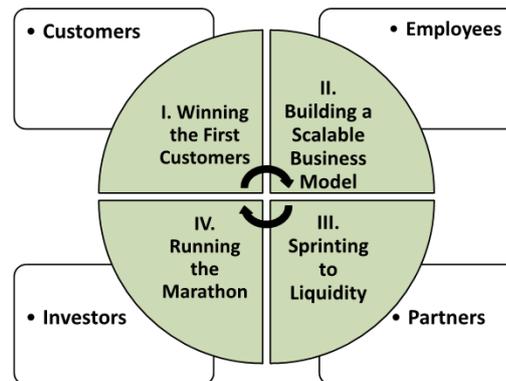
Halaman Judul	i
Tentang Penulis	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAGIAN I MENJELAJAHI MODEL SKALA STARTUP	
BAB I MENJELAJAHI MODEL PENSKALAAAN	1
BAB II MENCIPTAKAN PERTUMBUHAN LINTASAN	17
BAB III MENINGKATKAN MODAL	48
BAB IV MEMPERTAHANKAN BUDAYA	83
BAB V PENYESUAIAN FUNGSI KERJA	118
BAB VI MEMPEKERJAKAN DAN MEMPROMOSIKAN	150
BAB VII EVALUASI DAN TANGGUNG JAWAB KERJA	177
BAB VIII PROSES KOORDINASI	199
BAGIAN 2 KEPEMIMPINAN	
BAB IX IMPLIKASI BAGI PEMIMPIN	227
DAFTAR PUSTAKA	237

BAGIAN I MENJELAJAHI MODEL SKALA STARTUP

BAB I MENJELAJAHI MODEL PENSKALAAN

Pengantar

Penskalaan adalah cara para pemimpin mengubah ide bisnis menjadi perusahaan besar. Pemimpin mencapai transformasi ini dengan memposisikan perusahaan untuk menangkap pertumbuhan peluang sambil menemukan kembali perusahaan saat tumbuh. Sebuah *startup* menarik sumber daya dari pemangku kepentingan luar, dan hubungan dengan pemangku kepentingan tersebut bervariasi tergantung pada tahap pengembangan *startup*. Ini digambarkan pada Gambar 1-1.



Gambar 1-1. Tahapan penskalaan dan pemangku kepentingan startup

Sebelum menjelaskan bagaimana hubungan startup dengan para pemangku kepentingan ini berkembang karena skalanya, ada baiknya menjelajahi tujuh tuas yang tersedia untuk CEO startup berusaha menghalangi setiap tahapan, seperti yang digambarkan pada Gambar 1-2.



Gambar 1-2. Tujuh tuas penskalaan *startup*

Penskalaan *startup* bekerja paling efektif jika setiap proses ini berubah sebagai perusahaan tumbuh. Untuk memastikannya, beberapa proses harus lebih banyak berubah radikal dari yang lain. Misalnya, jika pendiri tetap menjadi CEO, perusahaan rintisan budaya, yang menanamkan proses lain, sebagian besar tetap tidak berubah. Dan yang berubah seiring pertumbuhan perusahaan adalah bagaimana CEO menjaga budaya tetap hidup. Namun, enam proses lainnya harus dicabut dan diubah di masing-masing proses tahap penskalaan.

Berikut ini adalah deskripsi dari setiap proses:

- **Menciptakan budaya:** Budaya adalah apa yang dilakukan CEO perusahaan dan nilai tim kepemimpinan paling dan bagaimana perusahaan menggunakan nilai-nilai itu untuk memilih, memotivasi, memberi penghargaan, dan melepaskan orang yang bekerja di sana. Perusahaan yang berhasil berkembang berikan penghargaan kepada karyawan yang bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan hubungan pelanggan sebagai teknologi, kebutuhan pelanggan, dan lanskap persaingan berkembang. Sebaliknya, perusahaan yang tidak berskala juga memilikinya budaya yang salah atau gagal mempertahankan budaya yang benar. Untuk Misalnya, ketika sebuah perusahaan kecil, karyawan pertamanya memahami budaya secara implisit dan sering komunikasi. Saat sebuah perusahaan mulai tumbuh dan merekrut orang baru, budaya hanya akan bertahan jika CEO mengambil waktu untuk memformalkannya dengan mendefinisikan perusahaan secara eksplisit nilai-nilai, bercerita tentang setiap nilai, mengkomunikasikan cerita kepada perusahaan, dan menggunakan nilai untuk dipekerjakan, pahala, dan biarkan orang pergi. Sedangkan budaya perusahaan kemungkinan akan tetap sama selama CEO tetap bekerja tempat, proses pelestarian budayanya membutuhkan CEO memformalkan dan mengkomunikasikannya secara disiplin sesuai dengan skala perusahaan.

- **Membangun lintasan pertumbuhan:** Seperti yang saya tulis di tahun 2017 Buku saya, *Strategi Pertumbuhan Disiplin*, mencari perusahaan untuk mempertahankan pertumbuhan mereka harus membangun lintasan pertumbuhan. Pemimpin menciptakan lintasan pertumbuhan dengan menciptakan rantai dari lima dimensi pertumbuhan: kelompok pelanggan (saat ini atau baru), produk (dibangun atau diperoleh), geografi (saat ini atau baru), kemampuan (saat ini atau baru), dan budaya (saat ini atau baru). Perusahaan yang berhasil berkembang unggul dalam perencanaan untuk melompat pada kurva pertumbuhan baru di sebuah dimensi baru bahkan sebagai sumber pertumbuhan mereka saat ini aku berbicara. Sebaliknya, startup yang gagal melakukan penskalaan menunggu terlalu lama untuk berinvestasi dalam dimensi baru, pilih yang salah satu, atau tidak berhasil ketika mereka mencoba berkembang karena keterampilan mereka tidak memungkinkan mereka untuk menang pelanggan baru di sana.
- **Meningkatkan modal:** Setelah sebuah perusahaan rintisan menemukan caranya lintasan pertumbuhan, CEO berada pada posisi yang lebih baik membujuk penyedia modal untuk berinvestasi. Tapi seperti yang saya tulis di Buku 2012, *Hungry Start-up Strategy*, sumber *startup* modal bervariasi tergantung tahap perkembangannya, yang sesuai dengan tingkat pendapatan berikutnya yang diinginkan mencapai. Selama tahap pembuatan prototipe, saat perusahaan berada mencoba menyesuaikan fitur produknya dengan hal tertentu yang belum terpenuhi kebutuhan pelanggan, CEO mungkin ingin mencari pembiayaan dari pendiri, teman, keluarga, atau mungkin *crowdsourcing*. Di tahap basis pelanggan, ketika sebuah perusahaan sedang mencari untuk mencapai pendapatan \$ 25 juta hingga \$ 50 juta dengan menambahkan banyak pelanggan baru, investor malaikat mungkin yang terbaik sumber modal. Dan dalam tahap ekspansi, di mana file startup mungkin mencari pendapatan \$ 100 juta, pemodal ventura mungkin merupakan sumber pendanaan terbaik. CEO yang dapat mengumpulkan modal dari sumber yang tepat di setiap tahap perkembangan sering kali berhasil, sementara startup dengan CEO yang tidak memiliki kemampuan ini sering kali kehabisan uang sebelum skala.
- **Mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan:** Seiring pertumbuhan *startup*, pemimpin harus mengubah organisasi mereka untuk beradaptasi dengan mengembangkan kebutuhan pelanggan, karyawan, mitra, dan investor. Pemimpin melakukan ini dengan menambahkan pekerjaan baru, berubah yang sudah ada, dan menghilangkan yang lain. Sebagai contoh, ketika sebuah startup memiliki tim yang terdiri dari 10 atau 20 orang, mereka memiliki gagasan yang jelas tentang misi perusahaan rintisan dan ambillah pada diri mereka sendiri untuk melakukan banyak fungsi pekerjaan. Sebagai perusahaan tumbuh, pemimpin mendefinisikan pekerjaan lebih sempit, untuk Misalnya dengan memisahkan peran kepala manusia sumber daya menjadi pekerjaan yang lebih spesifik untuk perekrutan, tunjangan administrasi, dan kepatuhan, dan

menambahkan seorang kepala orang petugas peran yang dikelola oleh seseorang yang unggul memimpin orang dalam pekerjaan khusus ini. CEO yang sukses mengantisipasi bagaimana fungsi pekerjaan harus berubah sebagai perusahaan berskala sementara pemimpin yang kurang efektif menunggu sampai krisis melanda sebelum menyadari kebutuhan untuk berubah.

- **Mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang:** Sebagai skala *startup*, pemimpin harus menyesuaikan individu yang tepat fungsi pekerjaan yang berkembang ini. Untuk melakukan ini dengan baik, para pemimpin harus mempekerjakan orang-orang berbakat yang telah berhasil peran ini sebelum atau mempromosikan karyawan saat ini ke pekerjaan ini. Pada saat yang sama, para pemimpin harus berpisah dengan orang-orang yang tidak lagi cocok dengan yang didefinisikan ulang organisasi, yang bisa sangat menyakitkan bagi pendiri yang harus melepaskan orang yang mereka miliki bekerja selama bertahun-tahun. CEO yang sukses terus memantau seberapa baik kinerja orang dalam peran mereka yang terus berkembang, secara aktif terlibat dalam perekrutan dan pelatihan kunci bakat, dan memecat mereka yang tidak fit lagi, sementara kurang pemimpin yang efektif menolak kebutuhan untuk mengevaluasi seberapa baik orang berkinerja baik dan enggan untuk menggantikannya kolega lama.
- **Meminta pertanggungjawaban orang:** Seperti yang ditambahkan perusahaan fungsi bisnis, menjadi lebih sulit bagi seorang pemimpin berikan tujuan spesifik kepada setiap orang dan minta pertanggungjawaban mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, untuk skala *startup*, CEO mungkin berusaha untuk meningkatkan pendapatannya pada tahun tertentu dari \$ 25 juta menjadi \$ 50 juta. Dan meskipun itu mungkin mudah untuk menetapkan sebagian dari pertumbuhan pendapatan yang diinginkan setiap staf penjualan, lebih menantang untuk menentukan tujuan spesifik untuk orang-orang dalam pengembangan produk, manusia sumber daya, layanan pelanggan, dan non -pendapatan- fungsi pembangkit. CEO yang sukses menetapkan dan menerapkan proses ketat yang meminta pertanggungjawaban semua orang berkontribusi pada tujuan pertumbuhan *startup*. Proses seperti itu yakinkan bahwa setiap orang bersedia berjuang untuk mencapai tujuan mereka tujuan, dan CEO harus yakin bahwa pencapaiannya target tersebut akan meningkatkan skala startup. Kurang berhasil pemimpin tidak memiliki proses formal atau tidak melaksanakan mereka dengan ketat. Hasilnya, startup mereka lebih tinggi risiko stagnasi.
- **Proses koordinasi:** CEO mengatur orang ke dalam departemen berdasarkan fungsi dan menahannya bertanggung jawab untuk tujuan perusahaan. Sementara fungsional seperti itu spesialisasi meningkatkan efisiensi di setiap departemen, itu juga dapat memotivasi pemimpin di setiap fungsi untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya dengan mengambilnya dari departemen lain. Kecuali jika CEO membuat dan mengelola proses untuk mendorong departemen untuk bekerja sama, kerugian

spesialisasi dapat membanjiri keuntungannya. Secara sederhana letakkan, pemimpin memanfaatkan sebaik-baiknya bakat perusahaan dengan terlebih dahulu membedakan dan kemudian mengintegrasikan. Dan untuk skala perusahaan mereka, CEO paling sukses mencapai tujuan perusahaan melalui proses bisnis seperti menambah pelanggan baru, meningkatkan pendapatan per pelanggan, mempekerjakan dan memotivasi talenta terbaik, dan penskalaan budaya secara global. Pemimpin yang kurang sukses berjuang untuk membuat proses formal seperti skala perusahaan mereka, yang membuat perusahaan mereka kurang efisien dan lebih lambat untuk beradaptasi dengan perubahan. Mari kita periksa sekarang bagaimana *startup* menggunakan tujuh tuas penskalaan untuk berinteraksi pemangku kepentingan di setiap tahap.

∞ Tahap 1

Memenangkan Pelanggan Pertama Setiap *startup* dimulai dengan sebuah ide, dan ide-ide *startup* terbaik akan meringankan pelanggan sakit lebih baik daripada produk lain yang tersedia untuk pelanggan tersebut. Pertama ini fase penskalaan, pendiri tidak memiliki karyawan, investor, atau mitra dan mungkin memiliki membawa satu atau dua pendiri dari antara kumpulan karyawan potensial. Untuk meningkatkan peluang sukses, pendiri harus membawa salah satu pendiri siapa melengkapi kekuatan mereka, melakukan dengan baik aktivitas spesifik yang ada penting untuk pertumbuhan usaha tetapi bukan kekuatan pendiri. Begitu sebuah *startup* memiliki ide, ia harus mencari pelanggan pertamanya. Untuk melakukan itu, pendiri harus membangun prototipe, membagikannya dengan calon pelanggan, mendapatkan umpan balik, buat versi yang lebih baik, dan ulangi prosesnya sampai pelanggan pertama menemukan produk layak dibeli. Setelah *startup* memiliki pelanggan dan pelanggan pertama penelitian yang menunjukkan bahwa lebih banyak akan membeli.

Mengembangkan lintasan pertumbuhan dan modal.

Kenaikan gaji oleh mencari investasi benih, mungkin dari pendirinya modal, teman, keluarga, atau *crowdfunding*. Untuk meningkatkan modal, pendiri harus mengartikulasikan lintasan pertumbuhan dan mengembangkan dan menjalankan strategi peningkatan modal.

Ciptakan budaya, tentukan fungsi pekerjaan, dan kembangkan proses perekrutan.

Setelah dibesarkan, pendiri harus menggunakan modal untuk mempekerjakan karyawan dengan keahlian di bidang seperti pengembangan produk, penjualan, dan pemasaran. Sebelum merekrut karyawan tersebut, pendiri harus mengartikulasikan perusahaan

budaya, mendefinisikan fungsi pekerjaan umum, dan membuat proses untuk mempekerjakan dan memotivasi bakat.

∞ Tahap 2

Membangun Model Bisnis yang Skalabel. Dalam Tahap 2 proses penskalaan, pendiri berupaya menghasilkan puluhan juta pendapatan senilai dolar dengan menjual produk pertama ke banyak pelanggan sambil mengembangkan proses berulang yang akan menurunkan biaya *startup* dan meningkatkan nilai perusahaan kepada pelanggan seiring pertumbuhan *startup*.

Memperbaiki lintasan pertumbuhan perusahaan.

Itu pendiri selanjutnya harus mengembangkan pertumbuhan yang lebih spesifik lintasan, membuat pilihan yang jelas tentang pendapatan dan tujuan pangsa pasar. Pendiri harus memutuskan yang mana kelompok pelanggan yang akan ditargetkan *startup*; bagaimana itu akan membuatnya, menjual, dan melayani produknya; dan bagaimana itu akan mengidentifikasi dan mengelola pasokan dan kemitraan pemasaran. Terakhir, file pendiri harus memperkirakan berapa modal yang akan dimiliki startup perlu mencapai tujuannya.

Meningkatkan lebih banyak modal.

Pendiri harus mengumpulkan lebih banyak modal dari investor yang telah mencapai kesuksesan industri serupa dengan perusahaan rintisan dan sangat ingin membantu mempersiapkan perusahaan untuk pertumbuhan yang cepat.

Mengartikulasikan budaya.

Karena perusahaan akan mulai merekrut banyak karyawan baru, CEO, yang mungkin masih menjadi pendiri, harus mengartikulasikan dan mengkomunikasikan budaya lebih formal.

Tentukan pekerjaan spesialis.

Selain itu, CEO harus mendefinisikan semua pekerjaan secara lebih spesifik, mengakui bahwa perusahaan itu transisi dari kebanyakan generalis ke lebih spesialis.

Perbaiki proses perekrutan.

CEO harus menilai dan meningkatkan proses perekrutan untuk mempertahankan perusahaan bersaing dalam memperebutkan bakat.

Tetapkan dan pantau sasaran di seluruh perusahaan.

CEO harus menciptakan proses dan sistem yang mendorong orang setuju untuk bertemu dan mengukur tujuan, itu pencapaian yang akan membantu perusahaan tumbuh.

Memperkenalkan proses koordinasi.

Terakhir, file CEO harus menciptakan proses yang mengoordinasikan pekerjaan fungsi khusus seperti pengembangan produk, pemasaran penjualan, pelayanan, dan pemenuhan pesanan dalam cara yang meningkatkan efisiensi dan meningkatkan persepsi nilai produk startup sebagai timbangan perusahaan.

∞ Tahap 3

Berlari Menuju Likuiditas. Dalam Tahap 3, CEO berupaya mencapai pendapatan setidaknya \$ 100 juta dan valuasi lebih dari \$ 1 miliar, yang umumnya dapat memberikan investor startup keluar melalui akuisisi, jika CEO adalah pelari cepat, atau *go public*. Memperluas cepat, CEO harus yakin bahwa posisi dan proses *startup* akan menurunkan biaya dan meningkatkan nilai produknya kepada pelanggan sebagai perusahaan perusahaan mempercepat. Untuk itu, CEO harus Membangun lintasan pertumbuhan global.

Untuk mencapai cepat ekspansi, CEO selanjutnya harus mengembangkan pertumbuhan lintasan yang menetapkan sasaran dan tujuan pendapatan tertentu pilihan yang jelas tentang sumber pendapatan dari saat ini dan grup pelanggan baru, geografi saat ini dan baru, membangun dan memperoleh produk, dan saat ini dan baru kemampuan.

Meningkatkan lebih banyak modal.

Lintasan pertumbuhan global harus membantu CEO mengembangkan presentasi singkat investor yang mencakup tujuan pendapatan dan pangsa pasar; pilihan tentang sumber pendapatan; bagaimana perusahaan akan membuatnya, menjual, dan melayani produknya; bagaimana itu akan berkembang dan mengelola pasokan dan kemitraan pemasaran; berapa banyak modal yang dibutuhkan startup untuk mencapai tujuannya; dan bagaimana itu akan memberikan keuntungan bagi investor. CEO harus bertemu dan menawarkan investor modal ventura yang merangkul visi CEO dan dapat menawarkan modal, kontak, dan saran untuk membantu mencapai visi.

Mengartikulasikan budayanya.

Saat perusahaan mendunia, ia harus memilih bahasa global untuk berkomunikasi dan kemudian mengartikulasikan budaya dalam bahasa itu sambil bercerita yang menurut karyawan global menarik.

Mendefinisikan pekerjaan global.

CEO harus fokus pada perekrutan dan memotivasi manajer umum global dan membantu mereka menentukan campuran pekerjaan spesialis dan generalis yang akan dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan rintisan di setiap negara. Saat perusahaan menambahkan produk baru, CEO harus mempekerjakan orang untuk membangun produk tersebut dan / atau mengakuisisi perusahaan yang telah melakukannya.

Perbaiki proses perekrutan global, atur, dan pantau tujuan global, dan memperkenalkan koordinasi global proses.

CEO harus menyesuaikan proses perusahaan untuk mempekerjakan, menetapkan, dan memantau pencapaian tujuan, dan mengkoordinasikan pekerjaan untuk memuaskan budaya dan lainnya perbedaan di setiap negara tempat *startup* beroperasi.

∞ Tahap 4

Lari Marathon. Pada Tahap 4, CEO berusaha untuk menjaga perusahaan berkembang pesat setelah berjalan publik. Agar CEO menjadi pelari maraton seperti Jeff Bezos, bukan pendiri seperti CEO Snap Evan Spiegel, yang perusahaannya kesulitan mengikuti IPO-nya, CEO harus:

Bangun lintasan pertumbuhan berkecepatan tinggi.

Untuk melanjutkan berkembang pesat setelah IPO-nya, CEO harus menetapkan ambisius tujuan pertumbuhan dan rantai pertumbuhan Bersama termasuk grup pelanggan saat ini dan baru, saat ini dan geografi baru, produk yang dibangun dan diperoleh, dan kemampuan saat ini atau baru. Seringkali pertumbuhan seperti itu lintasan bergantung pada kapabilitas dan budaya yang memimpin untuk retensi pelanggan yang tinggi ditambah dengan menambahkan yang berdekatan produk yang ingin dibeli dan dikembangkan oleh pelanggan setia ke dalam grup pelanggan baru.

Meningkatkan lebih banyak modal.

Dengan *go public*, perusahaan akan melakukannya memiliki akses yang lebih mudah ke ibukota yang dibutuhkan untuk membangunnya lintasan pertumbuhan; itu akan dapat menjual lebih banyak saham jika dibutuhkan atau meminjam uang untuk membiayai akuisisi.

Memformalkan budayanya.

Seperti yang dilakukan Jeff Bezos Amazon, CEO harus mendefinisikan dengan jelas nilai-nilai perusahaan mereka dan menerapkan proses formal untuk aktivitas utama mulai dari mempekerjakan, memberi penghargaan, dan memecat orang untuk menyusun rapat untuk memotivasi karyawan untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Karena perusahaan publik punya banyak sekali karyawan, CEO harus mengadakan rapat secara virtual elektronik, video, dan dialog satu-ke-banyak.

Membuat dan mengelola tim lintas fungsi.

Untuk menjaga sebuah perusahaan publik yang berkembang, CEO harus membuat lusinan tim lintas fungsi untuk menangani bisnis tertentu tantangan, seperti mengembangkan produk baru, mempertahankan kepuasan pelanggan yang tinggi, berkembang ke negara-negara baru, mengintegrasikan akuisisi, dan merekrut serta memotivasi puncak bakat. Untuk terus berkembang, perusahaan publik membutuhkan fungsional ahli yang dapat memimpin eksekusi kunci berulang proses seperti menutup penjualan dan membuat laporan keuangan.

Pimpin proses perencanaan dan pelaporan formal.

CEO harus menyesuaikan proses perusahaan untuk mempekerjakan, menetapkan, dan memantau pencapaian tujuan dan mengkoordinasikan pekerjaan untuk memuaskan budaya dan lainnya perbedaan di setiap negara tempat startup beroperasi. Untuk itu, CEO harus memimpin strategi jangka panjang proses perencanaan yang mendorong tim untuk membeli target keuangan dan inisiatif

strategis perusahaan; untuk menyiapkan anggaran tahunan; untuk bertemu setiap tiga bulan untuk membandingkan kemajuan aktual dengan hasil anggaran; dan mengambil korektif tindakan jika diperlukan. Studi Kasus: ThoughtSpot Tumbuh Menjadi Berakhir 250 Orang Model penskalaan ini tampaknya berlaku untuk startup nyata. Contohnya adalah Palo Alto, ThoughtSpot yang berbasis di California, penyedia informasi operasi untuk membantu perusahaan memangkas biaya dan meningkatkan pendapatan. CEO ThoughtSpot Ajeet Singh memiliki perbedaan dengan mendirikan perusahaan lain, Nutanix, yang diperdagangkan secara public perusahaan penyimpanan informasi, dan 4% sahamnya bernilai \$ 280 juta sebagai tanggal 6 Maret 2018, hari saya mewawancarainya. Seperti yang akan kita lihat di Bab 3, seperti itu Keberhasilan sangat membantu upaya seorang pendiri dalam mengumpulkan modal untuk sebuah startup baru. Pada 2012, Singh memulai ThoughtSpot "untuk membantunya mewujudkan visinya untuk mewujudkannya analitik dalam skala manusia hingga 20 juta pengguna pada tahun 2020." ThoughtSpot tumbuh segera. Dalam 12 bulan yang berakhir pada November 2017, jumlah pelanggannya bertambah 227%, termasuk 32 perusahaan Fortune 500 dan 12 perusahaan Fortune 100. Pelanggan bersedia berbagi secara publik bahwa mereka bekerja dengan ThoughtSpot termasuk Amway, De Beers, Chevron, Rumah Sakit Anak Miami, Bed Bath & Beyond, dan Capital One. Jumlah karyawan ThoughtSpot meningkat 67% menjadi lebih dari 250 dan membuka kantor baru di Seattle dan Bangalore untuk ditambahkan ke kantor pusatnya di Palo Alto dan kantor pusat EMEA di London. Pada saat itu, ThoughtSpot terus berkembang. Seperti yang dikatakan Singh dalam wawancara 2 Maret 2018, "Kami melampaui rencana kami untuk tahun yang berakhir pada 30 Januari dan kami tumbuh dengan kecepatan yang sangat baik. Kami menjual dengan baik dengan 5.000 perusahaan global terbesar, yang mencapai 70% dari pengeluaran untuk analitik dan teknologi intelijen bisnis. " Rahasia pertumbuhan ThoughtSpot adalah pemikiran Singh dalam bentuk empat tingkat pertumbuhan pendapatan yang ditingkatkan dengan faktor 10. Dan mencapai tingkat berikutnya Tier adalah pekerjaan yang sangat ambisius sehingga banyak aspek perusahaan perlu dipikirkan kembali. "Saya pikir dalam empat tingkatan pertumbuhan: dari \$ 0 menjadi \$ 1 juta dalam pendapatan kuartalan; dari \$ 1 juta menjadi \$ 10 juta per kuartal; dari \$ 10 juta sampai \$ 100 juta per kuartal; dan dari \$ 100 juta menjadi \$ 1 miliar per kuartal. " Untuk mengukur ThoughtSpot, Singh mengikuti enam prinsip:

➤ **Pertahankan budaya pertumbuhan tetapi ubah caranya dikomunikasikan.**

Jika sebuah perusahaan mencapai kesuksesan awal, ada nilai dalam mempertahankan budayanya saat berkembang. Singh percaya bahwa nilai-nilai pendiri menentukan perusahaan budaya tetapi ketika perusahaan tumbuh, karyawan baru akan melakukannya tidak secara intuitif memahami nilai-nilai itu kecuali perusahaan mengkomunikasikan nilai-nilai itu secara sistematis.

➤ **Ubah campuran orang saat Anda meningkatkan skala.**

Di awal pengembangan perusahaan itu membutuhkan pembangun orang yang bersedia mengambil banyak peran berbeda dan sangat ingin untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk mengeluarkan perusahaan dari tanah. Pada titik tertentu, orang-orang seperti itu tidak lagi berguna karena mereka menolak proses formal, jadi CEO harus ganti beberapa di antaranya dengan scaler atau proses formal ahli. Seperti yang dikatakan Singh, "Dalam \$ 1 juta hingga \$ 10 juta tingkat pertumbuhan, perusahaan membutuhkan pembangun. Tapi asalnya \$ 10 juta hingga \$ 100 juta, perusahaan membutuhkan campuran pembangun dan scaler. Dan mulai dari \$ 100 juta hingga \$ 1 miliar, perlu lebih banyak pengelola yang membantu menjaga pelanggan senang.

➤ **Gantikan generalis dengan spesialis.**

Bersama mengubah campuran orang, perusahaan harus mempekerjakan lebih banyak spesialis saat mereka tumbuh, sambil mendorong mereka untuk bekerja sama hingga membuat keputusan dan mengambil tindakan. "Beberapa generalis bisa mengkhususkan. Tapi biasanya mereka harus diganti oleh para eksekutif dengan keahlian fungsional tertentu. Misalnya eksekutif yang bertanggung jawab atas Administrasi mungkin perlu diganti oleh VP Keuangan, VP Sumber Daya Manusia, dan CFO," kata Singh.

➤ **Jadikan fungsi bertanggung jawab untuk pertumbuhan.**

Ketika sebuah perusahaan mengarahkan pandangannya pada tingkat pertumbuhan berikutnya, berbeda fungsi harus mencari tahu bagaimana kontribusinya terhadap tujuan harus diukur. "Mudah untuk berbagai fungsi memiliki metrik tetapi tidak berada di tempat yang tepat. Anda membutuhkan untuk menanyakan bagaimana setiap fungsi dapat berkontribusi pada pertumbuhan target. Misalnya, layanan pelanggan mungkin menetapkan spesifik target retensi pelanggan, penjualan akan memiliki tujuan pendapatan, dan manajer negara akan memiliki metriknya sendiri," kata Singh. "Dan fungsi harus memiliki leading indicator, seperti itu sebagai jalur penjualan atau prospek yang dihasilkan oleh pemasaran. Nya penting untuk realistis tentang bagaimana setiap fungsi dapat berkontribusi pada tujuan. Sangat mudah untuk memiliki metrik yang buruk. "

➤ **Tetap terhubung dengan anggota tim global.**

Untuk tumbuh dari, katakanlah, \$ 10 juta menjadi \$ 100 juta dan seterusnya, perusahaan harus berekspansi ke negara baru. Dan untuk membuat pemimpin negara itu efektif, CEO harus buat mereka tetap terhubung. Seperti yang dikatakan Singh, "Anda harus berempati dengan mereka dan sadari bahwa ini adalah pekerjaan yang sepi. Kamu harus memberi mereka fleksibilitas untuk mengoptimalkan secara lokal. Dan Anda harus mengatur waktu untuk

pertemuan semua tangan yang berhasil untuk jadwal orang-orang di seluruh dunia.”

➤ **Tetaplah menjadi CEO jika Anda menyukai pekerjaan itu.**

Jarang sekali CEO dapat terus menjalankan perusahaan karena perusahaannya melampaui skala perusahaannya penawaran umum perdana. Pelari maraton seperti itu, yang bisa menjaga file perusahaan yang mereka dirikan tumbuh setelah *go public*, are lebih berharga bagi suatu wilayah dan bagi investor daripada pelari cepat yang mengambil ide dan membangunnya menjadi perusahaan yang mendapat diperoleh. Pelari maraton seperti Jeff Bezos terus belajar. Sebagai Singh berkata, “Anda harus menjaga keingintahuan intelektual Anda dan bersedia meminta umpan balik. Pertanyaan kunci Saya bertanya pada diri sendiri adalah: 'Apakah saya merasa terhambat atau tidak? Apakah saya bersenang-senang? Apakah orang-orang menghormati saya atau mengikuti perintah? Apakah kita mencapai tujuan kita? Apakah orang-orang baik tinggal dan melakukannya dengan baik?' Setiap enam bulan saya meminta anonim masukan untuk pertanyaan ini. ”

Apa yang berbeda tentang startup model penskalaan? Karena manfaat penskalaan, penelitian terbaru menunjukkan kemampuan untuk melakukannya itu sangat menarik bagi para pengusaha. Sementara banyak pemodal ventura, konsultan, dan akademisi telah menulis tentang penskalaan, yang komprehensif kerangka untuk penskalaan masih harus dibuat. Pertimbangkan hasil survei CNBC Mei 2018 tentang Disrupter 50-nya perusahaan. Survei menemukan bahwa sekitar 30% responden mengatakan penskalaan itu perusahaan adalah tantangan kewirausahaan terbesar mereka. Persentase yang sama menemukan bahwa mempekerjakan talenta berkualitas adalah tantangan terbesar. Sayangnya, survei tersebut tidak menjelaskan apa yang dimaksud para CEO ini dengan penskalaan, juga tidak memeriksa alasannya penskalaan adalah tantangan atau praktik dan pengungkit penskalaan yang mereka temukan paling berguna atau paling rentan gagal. Wawancara saya dengan pakar akademis tentang penskalaan mengungkapkan fokus utama pada mengelola budaya, organisasi, operasi, dan proses seiring pertumbuhan perusahaan dan relatif mengabaikan strategi dan peningkatan modal. Namun beberapa akademisi sependapat dengan gagasan bahwa ada kebutuhan akan kerangka kerja yang komprehensif membantu para pendiri yang ingin perusahaannya berhasil berkembang.

Di sini adalah beberapa contoh:

➤ **Tom Eisenmann.**

Howard H. dari Harvard Business School Stevenson Professor of Business Administration, didefinisikan penskalaan seperti yang terjadi setelah perusahaan mencapai tahap kesesuaian produk / pasar. Dia berkata bahwa praktisi seperti itu seperti Eric Reis dan Steve Blank telah memberikan cara yang efektif untuk

memikirkan tentang bagaimana mencapai tahap itu. Saat dia berkata, “Di sana sangat sedikit hal bagus yang ditulis tentang penskalaan. saya melihat kebutuhan akan kerangka kerja.” Eisenmann pernah membantahnya perusahaan mencapai kesesuaian produk / pasar, itu lebih kuat posisi untuk mencari sumber daya yang sebelumnya tidak kontrol sehingga CEO dapat memperoleh, mengatur, mengoordinasikan, dan mengelola lebih banyak sumber daya. Memperhatikan bahwa 60% pendiri tidak selamat dari putaran pendanaan Seri D *startup* mereka, Eisenmann menyoroti berbagai cara yang gagal dilakukan oleh para pendiri skala.

Mereka tidak bisa :

- Menangkan pelanggan di luar pasar inti mereka secara menguntungkan.
- Katakan yang sebenarnya kepada pelanggan, karyawan, dan investor ketika tujuan ambisius mereka terbukti di luar jangkauan.
- Saat membuat bisnis baru, lepaskan formal proses yang dirancang untuk inti.
- Selesaikan pertarungan budaya antara subkelompok seperti penjaga lama dan pegawai baru.
- Bersikap realistis tentang pertumbuhan tergantung pada “kaskade keajaiban ”seperti banyak faktor yang tidak terkendali semuanya berjalan dengan baik.

➤ **Gad Allon.**

Profesor dan Profesor Jeffrey A. Keswin Operasi, Informasi, dan Keputusan, dan Direktur Program Manajemen dan Teknologi di University of Pennsylvania, menawarkan wawasan penting tentang pentingnya merancang model bisnis itu meningkatkan keunggulan kompetitif startup saat berkembang. Misalnya, Allon menjelaskan, “Yang paling sukses pendiri pandai produk, organisasi, atau jarang kasus keduanya. Zuckerberg, Evan Spiegel (Snap), dan Reid Hoffman (LinkedIn) fokus pada produk. Organisasi dulu tidak selalu top of mind atau keahlian terbesar mereka. Jadi mereka membawa orang lain untuk membantu organisasi. Zuckerberg mempekerjakan Sheryl Sandberg dan Hoffman mempekerjakan Jeff Weiner. ” Bezos adalah individu langka yang bisa melakukan keduanya. “Bezos dulu selalu memikirkan baik tentang cara mengembangkan produk maupun bagaimana membangun sebuah organisasi. Misalnya dengan Amazon Segar, Bezos ingin memulai dari yang kecil, mencoba mengoptimalkan logistik pekerjaan pengiriman bahan makanan di Seattle sebelumnya berkembang ke San Francisco di mana dia menyadari bahwa dia perlu diatur berdasarkan kode pos.” Allon membantahnya perusahaan harus berskala hanya setelah CEO membangun model bisnis yang akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dan lebih besar nilai pelanggan saat perusahaan semakin besar.

Dia disorot tiga prinsip utama:

- 1) **Skala ekonomi sisi penawaran:** “Sebelum penskalaan, perusahaan harus mencari cara bagaimana menurunkan biaya mereka mendapatkan dan melayani

pelanggan saat mereka tumbuh. Misalnya, Amazon mencapai skala ekonomi dengan membangun infrastruktur besar-besaran dan penggabungan inventaris di sejumlah kecil lokasi,"ujarnya.

- 2) **Skala ekonomi sisi permintaan:** *Startup* juga harus menangkap apa yang disebut sisi permintaan skala ekonomi. "Untuk menskalakan secara efisien, perusahaan harus memanfaatkan efek jaringan yang membuat produk mereka lebih berharga bagi pelanggan dan lebih sulit pesaing yang mencoba membujuk pelanggan mereka setiap yang baru mereka tambahkan ke jaringan mereka."
- 3) **Penyebab panas, solusi keren:** Penskalaan lain Tantangannya adalah menciptakan budaya perusahaan yang menarik dan pengukuran kinerja yang efektif. "Efektif penskalaan juga tergantung pada penyebab panas (tujuan yang menurut orang berbakat menarik) dan solusi keren (serangkaian performa yang efektif metrik yang mendorong orang untuk mewujudkan perusahaan tujuan),"katanya.

➤ **Bob Sutton**

Profesor Perilaku Organisasi yang memiliki janji temu kehormatan di Stanford Business Sekolah dan masa jabatan di Stanford's School of Engineering, memberikan wawasan yang berguna tentang bagaimana budaya dan proses dapat membantu para pemimpin untuk mengelola organisasi yang berkembang:

Gunakan budaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang benar.

Perusahaan seperti Amazon dengan budaya yang kuat bisa skala karena orang pintar dapat memutuskan tanpa mendapatkan masukan dari manajemen puncak. Seperti yang dikatakan Sutton "*Mindset* adalah kesepakatan tentang apa yang baik dan perilaku buruk. Ketika saya bertemu dengan perusahaan, saya bertanya dua pertanyaan: 'Apa yang sakral?' dan 'Apa yang tabu?' Ketika saya menanyakan pertanyaan-pertanyaan itu di Amazon semua orang langsung setuju: pelanggan itu suci dan boros uang itu tabu (Amazon benar-benar murah)."

Lakukan lebih banyak dengan lebih sedikit.

Untuk mengelola tim yang berkembang, menurutnya perusahaan harus waspada mengurangi proses yang menghalangi organisasi efektivitas. Seperti yang dia katakan, "Pemimpin terbaik memperlakukannya sebagai masalah yang lebih banyak dan lebih sedikit — mereka selalu begitu mencari hal-hal untuk dikurangi yang tidak berhasil lebih lama, itu tidak pernah berhasil, dan itu masuk jalan." Misalnya, pada 2013 Dropbox mengirimkan file email di seluruh perusahaan berjudul "Armeetingeddon punya mendarat, "yang menghilangkan semua jadwal reguler rapat.

Perlambat sebelum mempercepat.

"Saat [lalu lintas app] Waze mengumpulkan putaran Seri B senilai \$ 35 juta, itu CEO Noam Bardin memperhatikan bahwa hanya 5% hingga 6% dari orang-orang yang mengunduh aplikasi masih menggunakan itu. Dia memfokuskan semua orang untuk

mencari tahu apa itu salah dengan perangkat lunak dan apa yang diperlukan tetap. Anda tidak dapat mengukur keunggulan jika Anda tidak memilikinya keunggulan untuk diukur,"kata Sutton.

➤ **Jeffrey Rayport,**

Senior Sekolah Bisnis Harvard Dosen, menyarankan agar CEO paling sukses bergabung keunggulan dalam menciptakan visi yang menarik dan dalam mendapatkan ke dalam detail eksekusi strategi. Rayport, yang bertemu Jeff Bezos pada tahun 1990-an, menyadari bahwa dia unik di antara mereka pendiri paling sukses dalam menggabungkan kedua atribut tersebut dan bahwa dia adalah pembelajar yang rakus. Rayport juga ditawarkan wawasan yang tajam tentang beberapa topik termasuk yang berikut ini:

Budaya penskalaan

Seperti yang dia katakan, "Budaya bukan tentang bernostalgia tentang masa lalu yang indah saat di sana tidak ada pertemuan formal dan tidak ada departemen SDM. Ini bukan satu dan selesai. Sebagai perusahaan pergi dari 10 hingga 100 hingga 200 hingga 1.000 orang, Anda mungkin punya nilai-nilai yang sama, seperti integritas, transparansi, kerja tim, akuntabilitas, semangat, dan energi. Tapi itu semua adalah keluaran. Untuk skala budaya, Anda perlu mengetahui pengungkit manajemen apa yang dapat Anda tarik untuk membuat orang bertindak sesuai dengan nilai-nilai itu. Untuk Misalnya, Bezos memiliki ritual fisik dan berwujud, seperti meninggalkan kursi kosong di rapat untuk pelanggan dan meminta setiap orang untuk membaca memo enam halaman dipersiapkan untuk rapat sebelum dimulai. "

Strategi berubah dengan skala

"Melihat itu cerdas pada tahapan yang berkaitan dengan pendanaan yang berbeda putaran, seperti seed, series A, B, dan sebagainya. Pertama tahap sebelum Anda memiliki produk / pasar yang sesuai, di mana Intinya Anda mencoba untuk meningkatkan modal benih dari malaikat investor. Setelah Anda memiliki produk / pasar yang sesuai, yaitu berarti pelanggan bersedia membayar produk Anda dan Anda dapat meningkatkan skala dengan ekonomi unit yang menguntungkan, Anda harus memanfaatkan untuk menjadi besar dengan cepat,"kata Rayport.

➤ **Shikhar Ghosh**

Profesor Praktek Manajemen HBS, percaya bahwa saat startup semakin besar, pemimpin mereka harus melakukannya ubah cara mereka mengelola organisasi. Dia mencatat itu break point ini terjadi pada pangkat tiga, misalnya, 30, 90, 270, atau 810 karyawan. Pemimpin yang efektif harus:

Kelola ketegangan antara proses danbudaya.

Menurut Ghosh, "Manajer datang ke dalam perusahaan dan mereka ingin membuat formal proses. Tetapi proses bekerja untuk aktivitas seperti akuntansi

dan tidak begitu baik untuk pekerjaan kreatif di mana lebih baik menetapkan tujuan dan membiarkan orang mencari tahu bagaimana menuju ke sana. Ukuran seringkali menuntut lebih formal proses, yang bertentangan dengan sejarah dan mitologi perusahaan, seperti gagasan itu semua orang bekerja 24 jam sehari selama seminggu sebelumnya akhir kuartal untuk mencapai tujuan."

Lepaskan untuk melangkah lebih jauh.

Saat perusahaan mendapat lebih besar, pemimpin harus menerima bakat baru itu melakukan sesuatu secara berbeda — dan membuat kesalahan. Tetapi jika pemimpin tidak melepaskan, perusahaan tidak akan bisa untuk mengukur. Seperti yang Ghosh katakan, "Jika pendiri melanjutkan untuk menjadi pemecah masalah utama, orang-orang yang dipekerjakannya untuk menjalankan, katakanlah, operasi di kota baru tidak akan pernah menjadi pemimpin yang efektif. Sebaliknya, sang pendiri harus menerimanya saat Anda membuat subgrup baru, ada kurva V. Anda awalnya akan menjadi kurang efisien. Tetapi setelah subkelompok membuat kesalahan dan belajar, itu menjadi lebih efisien dan mencapai batas. Jika kamu campur tangan, Anda berbuat lebih buruk."

Buatlah tujuan bersama lebih kuat dari kekacauan.

Sebagai perusahaan skala, pemimpin harus pastikan gaya sentripetal lebih kuat daripada yang sentrifugal. "Saat sebuah perusahaan tumbuh, itu menjadi lebih terspesialisasi. Fungsi bisnis khusus ingin mengoptimalkan diri mereka sendiri, yang menarik perusahaan terpisah. Satu-satunya cara untuk mempertahankan fungsi seperti teknik, keuangan, penjualan, dan sebagainya bersama-sama adalah untuk terus mengingatkan setiap orang tentang tujuan, misi, nilai, dan keinginan perusahaan perilaku,"katanya.

➤ **Ranjay Gulati**

Jaime dan Josefina Chua Tiampo Profesor Administrasi Bisnis di Harvard Business Sekolah, berpendapat bahwa penskalaan hanya dapat terjadi jika pemimpin menambahkan struktur dan proses dan budaya formal, Menurut kepada Gulati, "Perusahaan harus mempekerjakan ahli fungsional untuk mengambil alih perusahaan ke tingkat berikutnya, tambahkan struktur manajemen untuk mengakomodasi peningkatan jumlah kepala sambil mempertahankan hubungan informal di seluruh organisasi, membangun perencanaan dan kemampuan meramalkan, dan menguraikan serta memperkuat nilai-nilai budaya yang akan menopang bisnis. Pendekatan ini penskalaan akan membuat perusahaan lebih efisien dan membantunya menemukan dan memanfaatkan peluang baru. "

➤ **Bill Aulet**

Direktur Pelaksana Martin Trust Center untuk Kewirausahaan MIT, menawarkan wawasan tentang tiga topik:

Tentukan ambisi para pendiri.

Kata Aulet bahwa para pendiri harus memutuskan apakah ide mereka adalah "(1) fitur, (2) produk, atau (3) perusahaan." Terlebih lagi, mereka harus menyadari bahwa risikonya, peluang, sumber daya yang dibutuhkan, dan manajemen semua tantangan meningkat seiring dengan ambisi pendiri.

Pentingnya budaya.

Dia mempertimbangkan budaya "supervisor diam" dan menganjurkan itu seorang CEO harus secara eksplisit mendefinisikan inti perusahaan nilai-nilai dan "kemudian membuatnya terlihat melalui cerita, proses penilaian personel, hubungan masyarakat, insentif, real estat, kebijakan perekrutan, dan artikulasi alasan yang jelas mengapa dunia adalah tempat yang lebih baik karena organisasi itu ada."

Bagaimana pekerjaan berubah dengan skala.

Saat dia berkata, "Pada pertama, Anda perlu membuat agen perubahan dan pemimpin pasar baru tetapi kemudian Anda harus menambahkan manajer yang tahu cara mengoptimalkan, mengontrol risiko, dan menghasilkan lebih banyak hasil yang dapat diprediksi tanpa kehilangan inovasi dibawa oleh agen perubahan. Para [agen perubahan dan manajer] harus hidup berdampingan dan dihormati satu sama lain. Namun seiring bertambahnya usia, Anda memiliki lebih banyak kalah dan manajer menjadi lebih dan lebih penting tetapi tidak bisa mendominasi. "

Model penskalaan buku ini mengacu pada banyak wawasan yang dikembangkan oleh mereka profesor, menyadari pentingnya mendefinisikan kembali peran organisasi, memformalkan budaya, menciptakan proses untuk menetapkan tujuan dan mengukurnya pencapaian, dan menciptakan model bisnis yang akan menciptakan penawaran dan permintaan ekonomi seiring pertumbuhan perusahaan. Namun, tidak seperti pendekatan-pendekatan ini, buku ini menempatkan penskalaan dalam konteksnya pemangku kepentingan startup, termasuk investor dan mitra. Meskipun yang lain menekankan pada pemangku kepentingan penting seperti karyawan dan pelanggan, investor, dan mitra bukanlah fokus utama dari pendekatan mereka. Untuk itu, buku ini menambahkan dua aktivitas penskalaan penting yang tidak ditangani secara luas oleh model lain: membangun lintasan pertumbuhan dan meningkatkan modal. Model penskalaan buku ini juga mendefinisikan empat tahap penskalaan dan menyediakan struktur yang dapat digunakan CEO untuk menemukan kembali perusahaan dibutuhkan untuk membuatnya terus berkembang

BAB II

MENCIPTAKAN PERTUMBUHAN LINTASAN

Untuk membantu dalam memikirkan tentang penskalaan Bab 2 sampai 8 akan memeriksa dua lapisan penskalaan :

- **Lapisan misi dan strategi** , yang terdiri dari tiga pengungkit penskalaan yang terkait dengan mendefinisikan perusahaan tujuan dan merumuskan dan meningkatkan modal untuk pertumbuhannya strategi.
- **Lapisan eksekusi** , untuk diperiksa lebih dekat Bab 5, di mana para pemimpin menerapkan strategi dengan mengelola empat tuas penskalaan: mendefinisikan ulang pekerjaan; mempekerjakan, memecat, dan membiarkan orang pergi; meminta pertanggungjawaban orang; dan proses koordinasi.

Gambar 2-1 menggambarkan tiga tuas penskalaan yang dapat ditarik oleh pendiri untuk ditentukan tujuan dan strategi startup mereka.



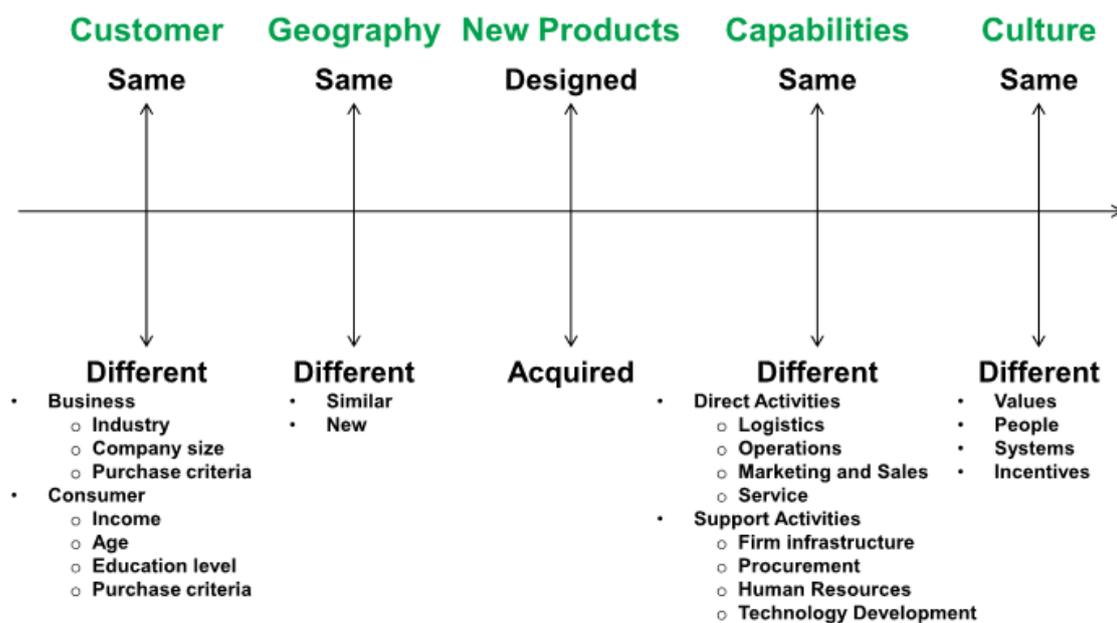
Gambar 2-1. Lapisan misi dan strategi

Pada lapisan eksekusi, pemimpin harus mengelola interaksi tiga skala tuas:

- **Menciptakan lintasan pertumbuhan:** Seperti yang akan kita lihat di bawah, lintasan pertumbuhan mengartikulasikan arus startup dan potensi sumber pertumbuhan pendapatan dengan memperjelas pilihan tentang pasar tempat startup akan bersaing dan bagaimana itu akan mendapatkan bagian.

- **Meningkatkan modal:** Sebagai skala startup, pendiri harus membujuk berbagai jenis investor untuk menyediakan modal. Para investor itu akan berinvestasi, sebagian, bergantung pada mereka kepercayaan pada lintasan pertumbuhan *startup*.
- **Budaya berkelanjutan:** Dengan mendefinisikan nilai-nilai perusahaan rintisan, pendiri mengartikulasikan tujuan abadi dari startup, yang membantu memotivasi karyawan potensial dan saat ini dan membantu menarik jenis investor yang tepat.

Lintasan Pertumbuhan Pertumbuhan perusahaan mana pun berasal dari memenangkan pelanggan baru dan menjual lebih banyak ke yang sudah ada. Agar sebuah startup bisa berkembang, CEO-nya harus mengeluarkan banyak uang jumlah waktu, terutama pada tahap penskalaan pertama, memenangkan pelanggan. Melakukan bahwa secara efektif, startup harus merencanakan dan melaksanakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan, yang merupakan urutan vektor pertumbuhan yang akan ditargetkan perusahaan dari waktu ke waktu bersama dengan tuas pertumbuhan yang akan ditarik untuk menghasilkan pendapatan dari vektor tersebut. Vektor pertumbuhan ini digambarkan pada Gambar 2-2.



Gambar 2-2. Lima dimensi pertumbuhan

Dimensi ini, yang ketika dipilih oleh CEO menjadi vektor pertumbuhan, bisa sama dengan praktik yang ada di perusahaan atau mencerminkan parameter baru dan berbeda.

- **Grup pelanggan:** Pelanggan dikelompokkan secara berbeda tergantung pada apakah mereka bisnis atau individu. Bisnis dikelompokkan berdasarkan atribut seperti industri, ukuran, kriteria pembelian, atau tingkat minat membeli produk perusahaan. Konsumen bisa dikelompokkan berdasarkan usia, pendapatan, dan faktor-faktor lain yang diilustrasikan.
- **Geografi:** Ini mengacu pada wilayah di mana perusahaan menjual produknya.

Pengungkit pertumbuhan meliputi:

- **Produk** harus diperbarui atau diperluas karena kebutuhan pelanggan dan perubahan teknologi serta pesaing mengadaptasi strategi mereka untuk mengambil bagian dari produk sukses perusahaan. Produk bisa dibuat secara internal atau diperoleh,
- **Kapabilitas** adalah fungsi bisnis perusahaan, seperti pengembangan produk, penjualan, dan layanan pelanggan.
- **Budaya** berarti nilai-nilai perusahaan dan spesifik praktek yang digunakan untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan memotivasi orang jadi setiap orang akan bertindak sesuai dengan nilai. Kemampuan dan budaya dapat menjadi sumber pertumbuhan dan sarana

Bagaimana cara menarik pengungkit pertumbuhan untuk mendapatkan pangsa pasar? Untuk mendapatkan pangsa pasar, para pemula harus meyakinkan pelanggan untuk membeli. Dan untuk melakukan itu, perusahaan harus mengungguli pesaing dalam kriteria pembelian peringkat pelanggan (BPK), faktor seperti kualitas, harga, dan variasi produk, serta kapabilitas penerapan, seperti pengembangan produk, penjualan, dan layanan pelanggan, yang memungkinkan startup menang atas BPK tersebut secara konsisten. Untuk mengilustrasikan konsep mengungguli saingan dalam pembelian pelanggan berperingkat kriteria, pertimbangkan kasus Kemasan Berlin, \$ 900 juta (penjualan 2014) distributor wadah plastik, kaca, dan logam serta penutup untuk makanan dan pasar minuman, rumah tangga, perawatan pribadi, dan perawatan kesehatan. Kemasan Berlin tumbuh 10 kali lebih cepat daripada industri pengemasan senilai \$ 55 miliar untuk dekade yang berakhir pada 2014, pada tingkat tahunan 22,6% di industri yang tumbuh pada a Tarif tahunan 1,5% hingga 2%. Tabel 2-1 mengilustrasikan bahwa Berlin tumbuh lebih cepat daripada industri, sehingga mengambil pangsa pasar. Itu cocok atau mengalahkan pesaing di "Taruhan meja" untuk menjadi pesaing kuat untuk kontrak dengan cara mencocokkan saingan dalam hal harga tetapi lebih baik dalam keandalan pasokan dan kualitas produk. Tapi itu memenangkan bisnis dengan memberikan layanan yang membantu calon pelanggan meningkatkan arus kas mereka, yang didefinisikan sebagai Penghasilan sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi, dan Amortisasi (EBITDA).

Tabel 2-1. Persepsi pelanggan tentang Kemasan Berlin pada kriteria pembelian

Purchase Criteria	Berlin Relative Performance	Basis for Assessment
Price	Matching	Berlin seeks to match the price customers require, as do its rivals.
Reliability of supply	Superior	As of April 2015, "for the last 131 months in a row we have delivered 17,000 shipments a month 99% on time; that is better than the industry," according to Berlin.
Product quality	Superior	Products conform to customers' quality standards more frequently than rivals, says Berlin.
Increase customer EBITDA	Superior	Berlin gives customers services that boost their EBITDA in exchange for long-term contracts.

Bagi sebuah perusahaan untuk memenangkan pertarungan di benak pelanggan untuk mendapatkan yang superior kinerja pada peringkat BPK, perusahaan harus membuat dan meningkatkan kemampuan. Bagi seorang CEO startup, keharusan ini menimbulkan pertanyaan sulit: Yang mana kapabilitas akan memiliki pengaruh paling positif pada setiap kriteria pembelian? Bagaimana pesaing melakukan setiap kemampuan? Bagaimana startup bisa bekerja kemampuan itu dengan cara yang memungkinkannya menang secara konsisten? Tabel 2-2 mengilustrasikan bagaimana lima kapabilitas kritis memengaruhi kemampuan perusahaan untuk memenangkan peringkat kriteria pembelian dan kekuatan Berlin Packaging dalam kemampuan tersebut relatif untuk saingan.

Tabel 2-2. Kinerja relatif Berlin Packaging pada kapabilitas botol plastik kritis dan pentingnya memenangkan kriteria pembelian pelanggan

Capability	Evaluation Criteria	Assessment and Rationale
Purchasing	Importance to purchase criteria	Economies of scale in purchasing helps Berlin to lower its costs, thus enabling it to match price demands.
	Berlin relative performance	Superior. Berlin designs its own packaging and contracts out the manufacturing to 700 suppliers around the world.
Outbound logistics	Importance to purchase criteria	Efficient outbound logistics helps Berlin to maintain high shipping reliability.
	Berlin relative performance	Superior. Berlin uses tight control of outbound logistics to ship the right packages to the right destinations on time.
Capability	Evaluation Criteria	Assessment and Rationale
Human resources management	Importance to purchase criteria	Human resources management enables Berlin to attract and motivate people who boost Berlin's EBITDA.
	Berlin relative performance	Superior. Berlin uses a psychological contract with its employees, paying them more than the industry standard to boost Berlin's EBITDA.
Firm infrastructure	Importance to purchase criteria	Firm infrastructure is applied to customers to boost their EBITDA.
	Berlin relative performance	Superior. Berlin gives away services to customers in exchange for long-term contracts. It lends customers money to buy productivity-enhancing machines at zero interest, helps customers to install enterprise resource planning and lean manufacturing techniques, works with them to get International Standards Organization-quality certified, and helps customers to analyze weaknesses in their competitors' product lines and develop products to exploit those weaknesses.

Lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan membuat pilihan tentang pelanggan mana itu startup harus menargetkan dan bagaimana ia akan menang pada BPK, dan kemampuan apa yang akan dimenangkannya membangun untuk bekerja dengan baik secara konsisten. Pertimbangkan kasus otomatis Pasar defibrilator eksternal (AED), perangkat yang digunakan untuk menghidupkan kembali korban secara tiba-tiba serangan jantung (SCA). Bertahun-tahun yang lalu, saya mengerjakan proyek untuk membantu pembuatnya perangkat menjual produknya kepada konsumen yang tinggal di apartemen. Tabel 2-3 menyarankan cara CEO startup dapat meringkas lintasan pertumbuhan seperti itu. Seperti itu lintasan harus dikembangkan minimal untuk setiap tahap penskalaan, dan jika a tahap berlangsung lebih lama, pemimpin harus menyesuaikan lintasan pertumbuhan setiap tahun.

Tabel 2-3. Beranda Lintasan pertumbuhan AED

Dimension	Choice
Target customer	SCA candidates living in U.S. apartments
Winning on CPC	High quality product sold at lowest price in the industry (\$500)
Manufacturing	Outsource to China
Distribution	Express mail from warehouse
Marketing	Internet and radio advertising
Sales	Call on cardiac care centers

Takeaways untuk Stakeholder

Apa yang harus dilakukan pemangku kepentingan *startup* secara berbeda saat mereka melakukan yang pertama scaling level, menciptakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan? Jawabannya berbeda-beda pemangku kepentingan, sebagai berikut:

CEO Startup

- Memecahkan masalah penting pelanggan potensial dengan cara yang unik.
- Wawancara calon pelanggan untuk memahami faktor yang mendorong keputusan pembelian mereka.
- Bangun prototipe yang tidak mahal, dapatkan umpan balik dari pelanggan awal, dan tingkatkan prototipe sampai pelanggan bersedia membeli.
- Teruslah mencari kelompok pelanggan baru yang akan membeli produk.
- Sesuaikan proses pemasaran, penjualan, dan layanan ke menciptakan retensi pelanggan dan pembelian kembali yang tinggi.

Pelanggan

- Pertimbangkan bekerja sebagai mitra desain dengan perusahaan rintisan yang bercita-cita untuk menyelesaikan masalah Anda yang paling menyakitkan.

- Jika Anda sangat puas dengan produk startup dan dukungan, pertimbangkan untuk merekomendasikan startup produk kepada orang lain di jaringan profesional Anda.

Investor

- Carilah startup yang sesuai dengan keterampilan perusahaan Anda dan berikan mereka modal dan nasehat yang membantu mereka membangun lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Lintasan Pertumbuhan Studi

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus lintasan pertumbuhan yang digunakan oleh para sukses dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri menciptakan lintasan pertumbuhan berkelanjutan di setiap tahap.

Tahap I:

Memenangkan Pelanggan Pertama.

Agar *startup* dapat memenangkan pelanggan pertamanya, ia harus menjembatani kesenjangan di antara mereka ide produk awal dan penerimaan pembayaran dari mereka. Untuk melakukan ini, CEO harus mengembangkan fondasi untuk lintasan pertumbuhan jangka panjang di sepanjang garis yang diilustrasikan pada Tabel 2-2. Seorang CEO *startup* harus mengembangkan yayasan ini dengan mengambil langkah-langkah berikut:

- **Pilih titik nyeri yang tepat.** Identifikasi pelanggan yang belum terpenuhi kebutuhan yang penting bagi calon pelanggan, idealnya berdasarkan pengalaman dan keterampilan CEO itu sendiri.
- **Temukan mitra desain.** Temukan dua atau tiga potensi pelanggan yang sangat ingin mendapatkan solusi untuk masalah ini menunjukkan bahwa mereka bersedia berkolaborasi dengan startup untuk membantu mengembangkan produk.
- **Bangun dan dapatkan umpan balik tentang prototipe.** Startup harus mengembangkan versi murah dari produknya dengan fitur yang paling penting untuk ini mitra desain. Startup harus mengamati bagaimana file mitra desain menggunakan prototipe, mendapatkan umpan balik tentang apa bekerja, apa yang hilang, dan apa yang perlu diperbaiki, dan kemudian ulangi proses tersebut sampai pelanggan menginginkannya beli produknya.
- **Kembangkan strategi penjualan.** Setelah startup mendapatkan nya pelanggan pertama, itu harus mengidentifikasi sekelompok pelanggan yang paling mungkin ingin membeli produk dan buat proses yang akan memperkenalkan produk ke perusahaan atau konsumen, dorong orang yang tepat untuk mencobanya, dan akhirnya membayar produk.

Studi Kasus yang Berhasil

Platform.sh Memenangkan Pelanggan Pertama Setelah Pengembangan Yang Cermat dan Memperluas Pimpinannya

Platform.sh, platform aplikasi yang berbasis di San Francisco sebagai penyedia layanan, sangat berhasil memenangkan pelanggan pertamanya dan berkembang dari sana. Didirikan pada tahun 2010, Platform.sh mendeskripsikan dirinya sebagai "otomatis, berkelanjutan- penyebaran, solusi hosting cloud ketersediaan tinggi yang membantu aplikasi web menskalakan dengan mudah dan melayani lalu lintas yang paling menuntut. Pengembang dapat mengembangkan, menguji, menerapkan, dan memelihara aplikasi mereka dengan lebih cepat dan lebih konsisten." Sebelum bergabung dengan Platform.sh, sebagai CEO pada Juli 2014, Fred Plais mendirikan or mendirikan tiga bisnis lain (Commerce Guys, vendor perangkat lunak di belakang Drupal Commerce; af83, agen digital yang beroperasi di Paris dan San Francisco; dan Infoclic, mesin pencari bahasa alami pada tahun 2000).

Skenario Kasus

Untuk memenangkan pelanggan awal, perusahaan rintisan harus mengidentifikasi rasa sakit pelanggan dan mengembangkan produk yang mengurangi rasa sakit itu. Platform.sh dengan jelas melewati tahap awal penskalaan ini proses. Pada Juni 2018 memiliki 650 pelanggan termasuk GAP, Financial Times, Universitas Stanford, dan Adobe Systems. Platform.sh menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk menyesuaikan produknya dengan apa yang dilihatnya sebagai kebutuhan besar yang belum terpenuhi. Seperti yang dikatakan Plais, "Kami meluncurkan Platform.sh pada tahun 2014 setelah membutuhkan waktu tiga tahun untuk membangunnya. Kami melihat bahwa perusahaan mengalami dua hal masalah: mereka perlu mengembangkan dan menerapkan aplikasi web yang penting bagi bisnis di menanggapi perubahan cepat di pasar dan mereka harus melakukan transisi mulai dari mengembangkan hingga menerapkan aplikasi ini tanpa mengganggu produksinya situs. " Pelanggan awal Platform.sh adalah pengembang yang bekerja untuk ritel perusahaan. Seperti yang dijelaskan Plais, "Kami mendapatkan daya tarik yang sangat bagus dengan menjual kepada pengembang yang melakukan transisi dari membuat aplikasi di laptop ke cloud. Kami beralih dari pengecer ke media, termasuk Financial Times, Slate, Le Temps, dan Hachette serta jejaring sosial. Model bisnis kami adalah menawarkan uji coba gratis selama sebulan diikuti dengan dua opsi pembayaran: penawaran pengembang dan perusahaan. " Ada lebih banyak hal untuk memenangkan pelanggan pertama daripada sekadar membangun produk yang disukai pelanggan. Jika produk startup dibuat untuk pelanggan

bisnis, startup membutuhkan proses penjualan yang dipertimbangkan dengan cermat dan dilaksanakan dengan baik untuk menang pelanggan awal tersebut. Platform.sh melakukannya melalui strategi pemasaran yang dibangun tentang hubungan yang kuat dengan pengembang. "Kami telah memenangkan pelanggan karena kami fokus pemasaran kami tentang seberapa baik layanan kami memecahkan masalah mereka. Sedangkan developer kekurangan anggaran untuk produk kami, mereka bekerja melalui lapisan organisasi meyakinkan mereka yang memiliki anggaran, seperti wakil presiden bidang teknik atau chief technology officer, untuk membeli produk kami," kata Plais.

Analisis Kasus

Platform.sh melakukan pekerjaan yang sangat baik dalam mengembangkan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan yang memungkinkannya memenangkan pelanggan awal dan memperluas jangkauannya ke pelanggan baru. Lintasan pertumbuhan Platform.sh menggambarkan tiga prinsip khusus yang bisa berguna bagi pengusaha:

- **Berfokuslah pada sumber penting penderitaan pelanggan.** Platform.sh memilih masalah yang tepat: kebutuhan yang semakin meluas bagi perusahaan untuk mengembangkan aplikasi bisnis baru tanpa mengganggu operasi mereka yang ada.
- **Berinvestasilah dalam jumlah besar pada produk yang menghilangkan rasa sakit itu efektif.** Terlebih lagi, Platform.sh membutuhkan waktu tiga tahun mengembangkan solusi untuk masalah ini yang berhasil pelanggan eceran yang merasakan sakit ini paling parah.
- **Kembangkan dan jalankan strategi penjualan yang efisien.** Akhirnya, Platform.sh berhasil meyakinkan perusahaan untuk membayar produknya dengan memberikannya kepada pengembang yang dengan cepat mengenali nilai produk dan bertindak sebagai duta internal untuk memperkenalkan perusahaan kepada eksekutif tingkat tinggi yang mengontrol anggaran produknya.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Harmon.ie Perlu Waktu Memenangkan Pelanggan

Pengantar

harmon.ie, pembuat perangkat lunak berbasis di Boston yang mengatur data perusahaan oleh topik untuk membuat pekerja lebih produktif, didirikan pada tahun 2008. harmon.ie mendeskripsikan produknya sebagai "rangkaiannya produk pengalaman pengguna yang memberdayakan tempat kerja digital." Perusahaan global yang melayani ribuan perusahaan pelanggan, harmon.ie membantu pekerja informasi untuk fokus mendapatkan pekerjaan selesai,

daripada menggunakan banyak alat. harmon.ie membantu Microsoft pelanggan untuk “meningkatkan adopsi dan laba atas investasi mereka SharePoint, Office 365, dan produk kolaborasi Microsoft lainnya.” harmonis. yaitu CEO Yaacov Cohen adalah penduduk asli Paris yang lulus dengan gelar di teknik komputer dari Haifa, Israel's Technion. Pada tahun 1994, dia bergabung dengan Mainsoft, pembuat perangkat lunak port aplikasi yang berbasis di Tel Aviv, di mana dia akhirnya naik menjadi CEO, setelah merelokasi perusahaan ke San Francisco pada tahun 2000. Pada bulan Juni 2008, dia meluncurkan kembali Mainsoft di Boston sebagai harmon.ie, menawarkan “sebuah perusahaan kolaborasi dan perusahaan tempat kerja digital. Dia membawa usaha baru modal, tim manajemen baru, dan lini produk baru untuk memanusiasi pengalaman digital dengan menggabungkan beberapa layanan cloud menjadi pengguna bisnis zona nyaman: klien email.”

Skenario Kasus

harmon.ie memenangkan pelanggan, tetapi setelah 24 tahun Cohen terlibat dengan perusahaan (termasuk waktunya di Mainsoft), meluangkan waktu untuk menskalakan perusahaan. Sebagai Cohen menjelaskan, “Kami memulai harmon.ie pada tahun 2008 dengan ide membuat perusahaan perangkat lunak semudah digunakan sebagai aplikasi konsumen. Dari tidak ada pendapatan di tahun 2008, kami mencapai \$ 10 juta dalam pendapatan berulang tahunan pada tahun 2017. Kami telah mendanai sendiri sejak saat itu 2009.” Cohen menolak model kewirausahaan Silicon Valley dan Israel. Seperti yang dia katakan, “Kami menyukai energi dan semangat untuk mengubah dunia di Silicon Valley dan melihat bahwa tujuan perusahaan Israel adalah diakuisisi oleh perusahaan besar AS. Mereka memandang orang sebagai sepasang bola mata, Mereka tidak menghormati jiwaku.” *harmon.ie melihat dirinya lebih humanis. “Jaringan sosial itu merusak, bersaing untuk perhatian. Saya percaya pada fokus dan perhatian, berkomitmen pada sesuatu yang lebih besar dari Anda. Tidak mungkin bagi Anda untuk berkonsentrasi saat iPhone Anda terus-menerus mengganggu kamu. Untuk memudahkan Anda berkonsentrasi, harmon.ie mengatur informasi dengan topik terpenting bagi setiap penggunanya, lima hal yang paling Anda pedulikan, bukan berdasarkan aplikasi,”* kata Cohen. *harmon.ie sangat bergantung pada keahlian menjual pribadi Cohen untuk mengembangkannya basis pelanggan dan menemukan pelanggan pertamanya di pemerintahan. “Pelanggan pertama kami adalah Departemen Transportasi Missouri. Saya menghabiskan banyak waktu terbang dari pelanggan kepada pelanggan. Saya bertemu dengan kepala informasi di Missouri dan menawarkan nasihat tentang apakah Missouri harus mempercayai peta jalan Gartner untuk Microsoft. CIO berkata, “Saya merasa saya harus berbisnis dengan Anda dan*

saya pikir Anda peduli dengan uang." Missouri membeli perangkat lunak senilai \$ 260.000 dari kami. "

Analisis Kasus

harmon.ie memenangkan pelanggan awal dengan sangat lambat, menunjukkan bahwa itu tidak mengikuti prinsip-prinsip yang dicontohkan oleh Platform.sh. Memang, harmon.ie sepertinya punya mengikuti prinsip berbeda yang berjalan kurang baik bagi perusahaan, termasuk

- **Tawarkan vitamin kepada pelanggan, bukan obat.** Di dalam konteks memenangkan pelanggan, vitamin adalah produk kedengarannya seperti itu harus berguna tetapi bukan obat (obat yang harus dimiliki untuk rasa sakit yang mendesak). ide harmon.ie tentang mengatur informasi berdasarkan topik menurut saya sebagai vitamin daripada obat. Sejak perusahaan memenangkan pelanggan, beberapa organisasi menganggapnya layak dibeli. Namun sangat langkah lambat skala harmon.ie mengisyaratkan bahwa produknya bukanlah obat. Singkatnya, harmon.ie tampaknya telah memilih masalah yang salah.
- **Letakkan CEO di jalan untuk melakukan semua penjualan penting panggilan.** Bergantung terlalu berat pada CEO untuk dibawa masuk semua pelanggan baru menghalangi pertumbuhan perusahaan. Memang, seperti yang dikatakan Cohen, dia menghabiskan 20 tahun terbang dari Tel Aviv ke AS dua kali sebulan. Untuk pujiannya, Cohen mengakui kebutuhan untuk mempekerjakan staf penjualan dan memberi mereka lebih banyak tanggung jawab untuk mendatangkan pelanggan. Namun, Langkah harmon.ie yang lambat dalam membangun dan melatih penjualan memaksa (Cohen menyewa aktor untuk memerankan pelanggan di Tel Aviv sebagai bagian dari pelatihan penjualan perusahaan) menyarankan bahwa perusahaan tidak akan menjadi lebih efisien seiring pertumbuhannya.

Prinsip

Pendiri yang ingin memenangkan pelanggan awal melalui pertumbuhan yang berkelanjutan lintasan harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- ☞ Fokus pengembangan produk pada rasa lega yang intens rasa sakit pelanggan.
- ☞ Berkolaborasi dengan pelanggan awal yang sudah Anda kenal untuk mengembangkan dan memberikan produk yang lebih baik dan lega rasa sakit pelanggan.
- ☞ Jual ke kelompok pelanggan yang lebih merasakan sakit ini lebih intens dari yang lain.

- ∞ Gunakan strategi penjualan yang memiliki potensi untuk diukur efisien.

Jangan

- ∞ Buat produk awal di sekitar "vitamin".
- ∞ Hubungi calon pelanggan sebelum melakukan penelitian untuk mengidentifikasi kelompok yang akan membutuhkan produk tersebut.
- ∞ Menjual produk melalui kerja sama yang lama, dipimpin oleh CEO proses konsultasi.

Tahap 2

Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Agar startup dapat membangun model bisnis yang skalabel, ia harus menciptakan yang berkelanjutan lintasan pertumbuhan yang akan menghasilkan arus kas positif seiring pertumbuhan perusahaan. Untuk melakukan ini, CEO harus membuat keputusan strategis berikut:

- ∞ **Target pelanggan.** Pilih pelanggan mana yang akan ditargetkan sebagai perusahaan tumbuh berdasarkan kombinasi pertumbuhan vektor seperti grup pelanggan atau geografi. Khas, startups fokus pada satu grup pelanggan di Tahap 1 dan baik menambah grup pelanggan baru atau memperluas secara geografis dalam grup pelanggan yang sama.
- ∞ **Lini produk.** Kembangkan produk yang dimiliki perusahaan akan menjual pada awalnya dan mengidentifikasi yang berdekatan, seperti produk pelengkap yang merupakan perpanjangan alami dari produk awal.

Studi Kasus yang Berhasil

Tumpukan Ancaman Tumbuh Dengan Cepat dan Berencana untuk Mengikuti Lintasan Pertumbuhan Enam Vektor yang Sama seperti Pembela Industri.

Pengantar

Threat Stack yang berbasis di Boston adalah penyedia layanan keamanan cloud CEO sebelumnya mendirikan Industrial Defender, sebuah perusahaan keamanan siber itu melindungi sistem kontrol industri untuk jaringan listrik dan minyak, gas, dan perusahaan kimia, yang diakuisisi Lockheed Martin pada tahun 2014. CEO dari kedua perusahaan tersebut, Brian Ahern, memperoleh gelar teknik kelistrikan University of Vermont dan memulai Industrial Defender pada tahun 20012 dengan bantuan dari investor malaikat yang tidak disebutkan namanya yang "bertaruh pada orang yang menuju ke kanan arah." Ahern mengawasi pertumbuhan pesat di Threat Stack. Dia mengambil alih sebagai CEO Threat Stack pada Mei 2015 dan berkembang dari 11 karyawan menjadi sekitar 100 orang September 2017, dan dia berharap bisa menambah 86 lagi pada 2018. Antara 2016 dan 2017, pendapatan berulang tahunannya naik 187% dan dalam 12 bulan berakhir Maret 2018 laju pertumbuhan itu melesat hingga 342%.

Skenario Kasus

Ahern mengusulkan modelnya sendiri, memecah tantangan penskalaan menjadi tiga tahapan berdasarkan tingkat pendanaan: Awal (di mana perusahaan membesarkan benih, Seri Pendanaan A, dan B), Pertumbuhan (Seri C dan D), dan Nanti (Seri E hingga IPO). Ahern diharapkan mengikuti pendekatan yang sama dengan Threat Stack seperti yang dia lakukan dengan Industrial Defender, yang lintasan pertumbuhannya berevolusi sepanjang enam vektor. Secara khusus, saat tumbuh, Industrial Defender bergeser dari menjual produk rakitan awal yang ditargetkan pada awalnya kelompok pelanggan; memperluas ke grup pelanggan baru dan kemudian ke geografi baru; dan akhirnya kepada pelanggan yang belum terlayani dalam grup tersebut melalui saluran dan mitra. Tumpukan Ancaman dimaksudkan untuk mengikuti jalur yang sama. Seperti yang dijelaskan Ahern, "Awalnya, kami membangun a produk hebat yang kami jual kepada pelanggan pasar menengah; selanjutnya, kami berkembang dari pasar menengah hingga pelanggan Fortune 500. Kami kemudian akan berinvestasi dalam meningkatkan kemitraan dan saluran untuk memperluas jangkauan kami dalam pasar yang dilayani; diikuti oleh investasi dalam perluasan geografis dari Amerika Utara ke Eropa dan akhirnya Asia Pacific. Dan akhirnya kami akan melampaui pasar yang kami layani dari komersial sektor ke sektor pemerintah. Pada Maret 2018, kami berada di fase pertama kami membangun strategi, terus membangun penjualan produk yang hebat ke pasar menengah. " Namun, Strategi ekspansi geografis Ahern membebani pekerjaan untuk beberapa karyawan Threat Stack. Pada bulan Oktober 2018, Threat Stack mengumumkan bahwa "untuk mendukung strateginya yang telah disempurnakan, kami telah membuat keputusan strategis untuk mengalokasikan kembali sumber daya "yang akan membebani pekerjaan "Kurang dari 10% dari [150 per Mei 2018] karyawan. Threat Stack mengatakan sudah direncanakan untuk mengisi 17 posisi terbuka, yang akan membiarkan jumlah karyawannya tidak berubah.

Analisis Kasus

Industrial Defender mencapai beberapa keberhasilan dengan lintasan pertumbuhannya, meskipun itu diperoleh dengan jumlah yang dirahasiakan setelah 12 tahun, demikianlah adanya sulit untuk mengevaluasi seberapa sukses. Agar adil, Tumpukan Ancaman berkembang pesat, meskipun dari basis pendapatan yang tidak diketahui. Kemungkinan juga Ahern menguat wawasan yang cukup besar untuk membangun lintasan pertumbuhan berkelanjutan dari miliknya Industrial Defender berpengalaman dan kemungkinan besar akan menerapkannya ke Threat Stack. Salah satu prinsip kunci yang muncul dari kasus-kasus ini adalah pada tahap pertama menskalakan startup harus berusaha memenangkan pelanggan dalam segmen pasar awal dan pada tahap kedua, perusahaan tersebut harus berkembang menjadi kelompok pelanggan yang berbeda. Selanjutnya Ahern ingin menargetkan perusahaan yang lebih besar dan akhirnya mencoba untuk menyapu bersih pelanggan yang tersisa di segmen tersebut melalui

kemitraan saluran. Di tahap ketiga dari penskalaan, Ahern percaya pada perluasan geografis di dalam banyak orang dari grup pelanggan yang sama. Untuk itu, Threat Stack ingin diganti karyawan yang tidak menyesuaikan strateginya dengan mereka yang dapat membantu mengimplementasikannya.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Actifio Berjuang untuk Bergeser ke Segmen Pelanggan Baru

Pengantar

Waltham, Actifio berbasis Mass, didirikan pada Juli 2009, menyediakan data perusahaan penyimpanan sebagai layanan. Menurut Actifio, layanannya “menggantikan data siled aplikasi manajemen dengan aplikasi-sentris, layanan- pendekatan berbasis perjanjian tingkat yang memungkinkan pelanggan mengambil data dari produksi aplikasi, mengelolanya dengan lebih ekonomis, dan menggunakannya kapan dan dimana mereka membutuhkan. Hasilnya adalah data perusahaan tersedia untuk penggunaan apa pun, kapan pun, di mana saja, dengan harga lebih murah. ” Pada Oktober 2012, wawancara saya dengan pendiri dan CEO Actifio, Ash Ashutosh, mencerminkan optimisme untuk penawaran umum perdana pada akhir 2013. Ashutosh adalah ahli dalam penyimpanan; sebelum dia memulai Actifio, dia adalah Wakil Presiden dan Kepala Teknolog untuk bisnis penyimpanan Hewlett Packard dan pernah menjadi mitra di Greylock Partners. Namun dia pergi dari sana pada 2008 dan memutuskan untuk membuka Actifio segera setelah itu dengan ide membuat “copy data management (CDM) secara radikal lebih efisien. ” Apa itu CDM? Perusahaan membuat banyak salinan dari data elektronik yang sama untuk menganalisis dan membagikannya dan juga untuk melindungi diri mereka sendiri jika melakukan komputasi infrastruktur mogok karena pemadaman listrik atau untuk mematuhi penyimpanan catatan kebijakan. Salinan ini diproduksi oleh orang yang berbeda dengan cara yang berbeda departemen. Di masa lalu, salinan ini disimpan dengan berbagai cara, termasuk pita magnetik, hard disk, dan bahkan di atas kertas disimpan di dalam kotak. Menyimpan begitu banyak salinan berbeda dari data yang sama tidak efisien. Ashutosh melihat dengan jelas bahwa beberapa tren terkini dapat memungkinkan perusahaan untuk memperolehnya manfaat yang dirasakan dari semua salinan itu dengan biaya yang jauh lebih rendah. Misalnya, file semakin populernya virtualisasi, cara untuk menyimpan dan mengambil data dengan lebih sedikit perangkat keras, ditambah dengan meningkatnya pangsa hard disk sebagai media utama penyimpanan data berarti CDM bisa menjadi jauh lebih efisien. Dan itu artinya bahwa perusahaan hanya dapat memiliki satu salinan "data produksi" mereka “Antara 13 dan 120.” Dan perusahaan dapat “menggunakan kembali salinan emas itu kali untuk banyak aplikasi. ” Memperbaiki CDM adalah peluang \$ 34 miliar Estimasi Ashutosh, yang tidak ditangani oleh perusahaan lain. Ashutosh memulai Actifio pada Juli 2009. Antara April 2010 pengenalan produk Protection and Availability Storage (PAS), sebuah "peralatan" yang terdiri dari sekumpulan server dan perangkat lunak yang membebani perusahaan

dari mana saja \$ 50.000 dan \$ 1.2 juta tergantung pada volume data mereka, dan Oktober 2012, Actifio tumbuh "500% tahun-ke-tahun, lebih cepat daripada penyimpanan perusahaan mana pun perusahaan selamanya." Dimulai dengan empat orang, itu telah memenangkan 170 pelanggan pada bulan Oktober 2012. Di balik pertumbuhan itu, ada peningkatan efisiensi yang didapat pelanggan Actifio saat mereka memasang produknya. Menurut Ashutosh, produk Actifio bisa memotong 95% "jejak data" yang dibuat perusahaan dalam proses CDM mereka sekaligus mengurangi 75% jumlah "bandwidth jaringan" yang diperlukan untuk berpindah itu di sekitar pusat data mereka. Bulan Oktober itu, Ashutosh melukiskan gambaran cerah tentang masa depan Actifio. Sudah direncanakan untuk menambah 80 orang pada tahun 2013 karena berkembang secara global, mempekerjakan penjualan dan pemasaran orang dan pengembang produk. Dia mengharapkan Actifio tumbuh dari 200 menjadi 800 pelanggan pada akhir 2013 dan menargetkan akhir 2013 atau awal 2014 untuk penawaran umum perdana. Tapi mengelola perusahaan yang berkembang pesat muncul sebagai tantangan. Seperti yang dijelaskan Ashutosh, "2012 adalah break point kami." Maksudnya, perusahaan itu "berubah dari startup menjadi dewasa". Dan itu berarti dia sedang berbicara dengan karyawannya tentang betapa pentingnya itu "Untuk mengkonsolidasikan fokus kami pada kualitas saat kami merilis, menjual, dan melayani kami produk." Dia berharap break point seperti itu akan terjadi setelahnya IPO Actifio. Pada saat itu, ia akan memiliki pendapatan antara \$ 100 juta dan \$ 150 juta dan akan mengontrol 10% pasar. "

Skenario Kasus

Enam tahun setelah proyeksi bullish itu, Actifio masih bersifat pribadi dan tidak muncul lagi modal sejak Maret 2014 ketika putaran pendanaan \$ 100 juta dihargai perusahaan pada \$ 1,1 miliar. Inti dari kemacetan ini adalah kegagalan membangun pertumbuhan yang berkelanjutan lintasan ketika mengalihkan fokusnya ke grup pelanggan baru dari perusahaan besar untuk usaha kecil dan menengah (UKM). Pada Februari 2015, Actifio telah tumbuh selama bertahun-tahun dengan menjual produknya ke perusahaan yang sangat besar. Tapi seperti yang diceritakan Ashutosh saya kemudian, dia berpikir tentang menemukan cara untuk menambahkan arus kas yang lebih dapat diprediksi Laporan laba rugi Actifio. Untuk itu, perusahaan menciptakan layanan bernama Actifio Satu, "cloud ketahanan bisnis" yang akan mengantarkan teknologi perusahaan UKM melalui cloud menggunakan model Software-as-a-Service (SaaS) yang akan menghasilkan arus kas bulanan untuk Actifio dan akan dijual serta diservis ke UKM melalui mitra distribusi. Dia membayangkan bahwa ActifioOne akan menargetkan nilai peluang pasar yang sangat besar \$ 580 miliar, yang menurut Ashutosh adalah jumlah yang dibelanjakan UKM untuk TI. Saat dia menjelaskan dalam wawancara Juli 2016, dia berpikir bahwa akan jauh lebih efisien untuk menjual mitra distribusi yang dijual ke UKM. "Dengan perusahaan besar, kami membutuhkan waktu 83 hari meyakinkan mereka bahwa kami dapat menghasilkan nilai bisnis. Tapi itu bisa memakan waktu enam hingga 14 bulan agar departemen pengadaan mereka memenuhi syarat kami dan membayar kami sebagai pemasok

pertama kali. Bekerja sama dengan mitra distribusi yang menjual ke UKM, proses pengadaannya lebih pendek: 20 hingga 80 hari. " Sayangnya bagi Actifio, butuh waktu sekitar enam bulan bagi perusahaan untuk menyadari strategi tersebut tidak akan berhasil. Seperti yang dikatakan Ashutosh, "Kami membentuk kelompok terpisah di seberang jalan. Setelah satu setengah kuartal kami menyadari bahwa logikanya benar tetapi kenyataannya adalah bahwa kami memiliki DNA organisasi untuk bekerja erat dengan perusahaan besar, memilih solusi teknologi untuk bekerja dengan data berukuran petabyte. " Actifio kemudian menyadarinya ia tidak memiliki kemampuan untuk berhasil menjual ke UKM. "Salah satu perbedaan terbesar dalam bekerja dengan UKM adalah bagaimana kami perlu menjalankan keuangan. Padahal perusahaan besar mungkin melakukan tiga hingga lima pembayaran besar selama kontrak, UKM akan membayar bulanan. Untuk menagih dan menagih dari mereka, kami perlu menambahkan 20 orang dan menjadi (Kartu Pembayaran Industri) Sesuai PCI sehingga kami dapat menerima kartu kredit dari mereka. Juga, kami dulu tidak nyaman tidak memiliki hubungan langsung dengan pengguna akhir produk kami, "dia kata. Actifio memutuskan untuk membatalkan anak perusahaannya yang terpisah dan sebagai gantinya melisensikan teknologinya kepada "penyedia layanan" yang lebih besar, yang memberikan berbagai layanan TI kepada UKM. Seperti yang dijelaskan Ashutosh, "Kami melisensikan teknologi kami ke 5 dari 10 layanan terbesar penyedia yang menangani UKM. Seperti organisasi besar, mereka menghasilkan jumlah yang lebih kecil pembayaran besar. Dan mereka mungkin memiliki 100 hingga 600 pelanggan UKM dalam satu wilayah. Untuk menjual kepada mereka, kami perlu menunjukkan bahwa teknologi kami akan membantu pelanggan UKM mereka untuk memotong belanja modal dan mencapai keunggulan operasional. "Setahun kemudian, Actifio melakukan pemotongan untuk mencapai profitabilitas dan IPO pun gagal. Pada Juli 2017, dia mengatakan bahwa IPO bukanlah kemungkinan saat ini dan bahwa Actifio adalah "Di jalur untuk kuartal ketiga berturut-turut yang menguntungkan, meskipun masuk ke dalam kegelapan sebagian karena pengurangan staf. " Seperti yang dia katakan, sekitar akhir tahun 2016, "kami memulai mendengar dari pelanggan kami. Mereka memberi tahu kami, 'Hai teman-teman, kami ingin memilih Anda sebagai platform strategis, tetapi Anda lebih baik bisa bertahan dalam jangka panjang. ' Itu berarti kita juga harus menguntungkan atau kami harus go public. Mendapatkan profitabilitas menjadi milik kami imperatif. Kami melakukan apa yang diminta. Kami keluar dari pasar geografis tempat kami hanya memiliki sedikit pelanggan. Kami keluar dari industri vertikal lain yang tidak begitu membantu kami menciptakan bisnis yang skalabel. Ya, kami mengurangi jumlah orang, tapi kami juga telah mempekerjakan orang baru untuk geografi dan vertikal yang berbeda. Kami membawa di 87 orang baru tahun lalu [yang] memiliki keahlian yang berbeda. Kami membawa orang dengan kemampuan cloud yang tidak kami miliki 18 bulan yang lalu. Hitungan kepala kami sekitar 360 lalu. Kami berada di 346 sekarang. " Namun demikian, Actifio memiliki ribuan pelanggan dan tumbuh di dua pasar segmen: DevOps dan cloud hybrid. Seperti yang dikatakan Ashutosh, "Kami memiliki lebih dari 2.200 pelanggan dan

menambahkan rata-rata sekitar 100 pelanggan baru setiap quar- ter. Sebagian besar basis pelanggan kami berada dalam perusahaan besar yang menghabiskan rata-rata antara \$ 200.000 dan beberapa juta dolar dengan kami per transaksi. Kami baru saja tutup berurusan dengan salah satu organisasi ritel terbesar, salah satu organisasi terbesar di bidang kesehatan [dan] farmasi, dan dengan bank terbesar kelima. Dalam semua kasus, memang demikian berkata, 'Hei, saya memiliki ribuan pengembang dan saya tidak bisa membiarkan mereka bermain-main ibu jari mereka sambil menunggu data.' Penyimpanan cloud hybrid adalah salah satu yang tercepat- tumbuh [tren] dengan banyak pelanggan besar kami. Cloud hybrid adalah sekitar 6% dari milik kami bisnis sekarang. Itu nol tiga perempat lalu." Kegigihan Ashutosh terbayar di tahun 2018. Pada bulan Agustus itu, Actifio mengumpulkan \$ 100 juta lagi, menilai perusahaan sebesar \$ 1,3 miliar. Ashutosh mengatakan bahwa basis pelanggannya mencapai 3.000 termasuk lima dari 20 keuangan global teratas, empat dari 10 perusahaan energi teratas, tiga dari 10 penyedia layanan kesehatan teratas, enam dari 10 penyedia layanan teratas, dan empat dari 20 teratas organisasi ritel global. Pada November 2018, masih belum jelas apakah Ashutosh, yang mengatakan Actifio telah menjadi perusahaan multi-cloud data-as-a-service yang menargetkan a \$ 50 miliar pasar, dapat menggunakan investasi terbaru untuk go public atau diakuisisi.

Analisis Kasus

Actifio adalah contoh yang baik dari perusahaan yang menerima infus besar uang tunai untuk ekspansi tanpa mengembangkan model bisnis yang dapat diskalakan. Lebih khusus lagi, pada Maret 2014, ketika Actifio menerima \$ 100 juta pertamanya investasi, investor sangat menginginkan perusahaan yang tumbuh cepat dengan target besar pasar dan mereka dengan senang hati mensubsidi pemotongan harga dan pengoperasian kerugian yang menyertai pertumbuhan. Pada 2015, iklim investasi berubah setelah kinerja yang lemah dari penawaran umum perdana yang didukung oleh perusahaan. Pemodal ventura memberi tahu perusahaan mereka bahwa mereka tidak akan mendapatkan lagi uang dari mereka dan bahwa mereka harus fokus menjadi menguntungkan. Actifio mencoba melakukan itu melalui strategi UKM tetapi gagal. Jadi itu berat pertumbuhan tergantung pada penjualan ke perusahaan besar dengan lama dan mahal siklus penjualan.

Kegagalan Actifio untuk tumbuh di segmen UKM menyoroti tiga hal prinsip penting:

- **Jangan bingung membedakan ukuran pasar dengan keuntungannya potensi.**
Saat Actifio menasar UKM, Ashutosh diperkirakan ada pasar \$ 680 miliar kesempatan. Angka itu bagi saya tampaknya banyak lebih tinggi dari pasar yang dapat dialamatkan untuk layanan Actifio tetapi tampaknya UKM memiliki anggaran TI yang lebih kecil bahwa harga akan lebih rendah daripada perusahaan besar. Pelajarannya di sini adalah melakukan riset pasar terperinci sebelum meluncurkan vektor pertumbuhan baru untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam wawasan tentang potensi keuntungan pasar.

- **Jangan berasumsi bahwa Anda akan mendapatkan pangsa pasar kecuali Anda memiliki keunggulan kompetitif.**

Seperti yang saya diskusikan di awal bab ini, untuk mendapatkan pangsa pasar, perusahaan harus memberikan kinerja yang unggul pada BPK dan menyebarkan kemampuan dengan cara yang memungkinkannya untuk mengungguli para pesaingnya. Ashutosh segera ditemukan setelah meluncurkannya Strategi UKM yang Actifio tidak bisa mengungguli para pesaingnya dalam bekerja dengan mitra saluran karena budayanya didasarkan pada kolaborasi erat dengan pelanggan, kolaborasi yang tidak mungkin dicapai saat menjual melalui saluran yang memelihara hubungan tersebut. Jika Actifio telah melakukan penelitian yang benar, ia pasti tahu ini sebelum meluncurkan strategi.

- **Jangan mengejar peluang pertumbuhan baru kecuali Anda bisa berskala.**

Banyak perusahaan *go public* dengan pendapatan yang cepat pertumbuhan dan kerugian bersih yang signifikan. Hal ini memberi beberapa CEO berharap mereka bisa melakukan hal yang sama. Namun pengalaman Actifio dan banyak perusahaan lain yang menjual bisnis ini siklus penjualan yang panjang dan menang dengan menawarkan pelanggan harga terendah tidak dapat diskalakan. Seperti yang saya bahas di Bab1, para pemula seharusnya tidak “menuangkan bensin” untuk bisnis mereka hingga mereka bisa menjadi lebih efisien dalam menjual saat mereka tumbuh. Actifio tampaknya tidak menemukan cara untuk melakukan ini. Setelah empat tahun berjuang, mungkin Actifio Agustus 2018 infus modal adalah tanda bahwa model bisnisnya akhirnya menjadi terukur.

Prinsip

Pendiri yang ingin membangun model bisnis yang dapat diskalakan melalui keberlanjutan lintasan pertumbuhan harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- ⌘ Targetkan vektor pertumbuhan baru dengan keuntungan yang signifikan potensi.
- ⌘ Teliti apakah produk startup bisa mengungguli pesaing pada CPC vektor pertumbuhan baru.
- ⌘ Memenangkan pangsa pasar dengan menerapkan kapabilitas di mana startup unggul.
- ⌘ Memasarkan, menjual, dan melayani pelanggan di tempat baru vektor pertumbuhan dengan cara yang menurunkan biaya tersebut aktivitas sebagai skala startup.

Jangan

- ⌘ Asumsikan bahwa peluang pasar yang besar berarti besar potensi keuntungan untuk startup.
- ⌘ Asumsikan bahwa kemampuan startup untuk memenangkan pasar pangsa di pasar intinya akan menghasilkan keuntungan serupa di pasar baru.

- ☞ Tumbuh di pasar yang ada melalui pemasaran yang lebih tinggi, penjualan, dan biaya layanan dan harga yang lebih rendah.

Tahap 3

Berlari Menuju Likuiditas

Agar startup dapat berlari menuju likuiditas, ia harus menciptakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan yang akan memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan yang cukup untuk diperoleh atau untuk go public. Sedangkan tingkat pendapatan yang dibutuhkan untuk melakukan ini berbeda-beda menurut industri, untuk startup terkait IT, CEO harus menetapkan target pendapatan minimal \$ 100 juta dan pertumbuhan tahunan 30% hingga 40%. Untuk melakukan ini, CEO harus melakukan hal berikut keputusan strategis:

Target pelanggan

Seringkali startup yang melakukan sprint likuiditas berusaha melakukannya dengan menjual kepada pelanggan yang sama yang mereka miliki di masa lalu, tetapi untuk menemukan pelanggan tersebut di tempat baru geografi. Misalnya, startup yang ingin memulai Pendapatan \$ 25 juta sampai \$ 100 juta mungkin akan dicoba melakukannya dengan memasukkan, katakanlah, 50 negara di mana saat ini tidak beroperasi.

- **Product line:** Suntikan modal yang sering nendang dari tahap pertumbuhan ini dapat digunakan untuk mengadaptasi startup produk inti dengan kebutuhan spesifik pelanggan di geografi baru dan untuk menambah produk perusahaan baris, seringkali melalui akuisisi perusahaan yang memiliki membangun produk yang dapat dijual perusahaan hingga saat ini dan calon pelanggan.
- **Kemitraan:** Pementasan skala ketiga sering kali menuntut bahwa CEO membentuk kemitraan dengan perusahaan baru negara tempat startup berharap untuk berkembang. Itu syarat kemitraan semacam itu mungkin membutuhkan investasi mitra, berbagi dalam biaya pemasaran dan layanan, dan membagi pendapatan yang dihasilkan melalui kemitraan.

Studi Kasus Sukses

Looker Sprints menuju IPO 2019

Pengantar

Pada bulan Oktober 2017, Looker, pemasok analitik yang berbasis di Santa Cruz, California alat untuk bisnis seperti kecerdasan bisnis (BI) dan visualisasi data sedang merencanakan IPO 2019. Menurut Gartner, untuk pasar \$ 18 miliar analitik data diharapkan tumbuh pada tingkat tahunan gabungan 7,6% menjadi sekitar \$ 22,8 miliar pada akhir tahun 2020. CEO Looker, Frank Bien, yang bergabung dengan perusahaan sebagai presiden pada tahun 2013, tumbuh dalam keluarga pengusaha teknologi dan tidak ingin mengikuti jejak mereka. Namun ternyata, dia tidak bisa menolak. Dia akhirnya membantu tiga startup mencapai titik di mana mereka berada diakuisisi oleh perusahaan

lain. Bien adalah “anak punk rock di LA pada tahun 80-an dan tidak pernah memiliki rencana induk untuk menjalankan perusahaan. ” Tapi dia adalah seorang eksekutif di empat startup yang tumbuh dan kemudian diakuisisi: Vignette membeli Intraspect Software seharga \$ 20 juta pada tahun 2003, KEYW membeli SenSage pada tahun 2008 dengan harga sekitar \$ 35 juta; EMC mengakuisisi Greenplum pada tahun 2011; dan VMWare membeli Virsto pada 2013.

Skenario Kasus

Looker tumbuh pesat di bawah kepemimpinan Bien. Seperti yang dikatakan Bien pada Mei 2018 wawancara, “Dalam 22 kuartal terakhir kami telah berkembang dari kurang dari 20 karyawan menjadi sekitar 500 dan dari beberapa pelanggan menjadi 1.500 termasuk Amazon's Retail Grup, Grup Jaringan Fox, Kotak, trivago, CrossFit, dan Five Guys. ” Penonton telah mengumpulkan \$ 180 juta dalam pendanaan, meningkatkan pendapatan sebesar 85% setahun, dan telah meningkatkan ukuran kontrak rata-rata sebesar 75% sejak 2015. While Looker's visi tidak berubah, pelanggannya berubah. “Perusahaan teknologi adalah yang pertama bagi kami pelanggan: orang-orang dari bank investasi dan Google menginginkan yang paling alat canggih. Kelompok pelanggan berikutnya adalah pengguna Facebook. Setelah itu produk kami diadopsi oleh perusahaan Fortune 200 seperti Cigna dan State Street. 20% pelanggan kami berada di Eropa, Timur Tengah, dan Afrika yang melakukan GDPR barang [Peraturan Perlindungan Data Umum, artinya hak untuk dilupakan]. Kami membangun lintasan pertumbuhan kami di sekitar model keuangan kami. Ada diantara 100.000 dan 500.000 pelanggan potensial di dunia dan jika pelanggan kami biaya akuisisi adalah \$ 100, kami tidak akan dapat mengukur. Kami mendefinisikan metrik kami seputar biaya akuisisi pelanggan tertentu dan nilai umur pelanggan rasio. Kami menemukan cara membuat model kami dapat diskalakan dengan menuangkannya laporan keuangan pesaing kita dan memeriksa apa yang dapat kita lakukan memodifikasi operasi kami agar efektif. Kami juga melacak bagaimana pelanggan menggunakan produk kami. Dan jika pelanggan berhenti menggunakan produk, kami akan menemukan cara untuk menyimpannya mereka bertunangan. ”

Analisis Kasus

Meskipun sulit untuk memastikan tidak adanya informasi keuangan yang diaudit, Looker tampaknya memiliki lintasan pertumbuhan berkelanjutan yang memungkinkannya go public pada 2019 jika kondisi pasar mengizinkan. (Memang Looker mengangkat file tambahan \$ 103 juta pada Desember 2018 untuk mempertahankan pertumbuhannya).

Kunci Prinsip-prinsip yang mendasari sprint Looker menuju likuiditas meliputi:

- **Targetkan pasar global yang besar dan berkembang pesat.** sebuah perusahaan yang ingin mencapai \$ 100 juta harus menargetkan pasar yang lebih dari \$ 1 miliar pendapatan karena pangsa pasar maksimum yang bisa diraihinya sepertinya tidak lebih dari 10%. Pasar yang jauh lebih besar menyisakan ruang untuk kesalahan. Keputusan

Looker untuk menargetkan pasar senilai \$ 20 miliar sangat membantu dalam upayanya mencapai likuiditas.

- **Geser vektor pertumbuhan saat Anda menskalakan.** Set penampil tujuan pertumbuhan kuartalan yang ambisius dan memenuhinya secara konsisten. Salah satu kunci untuk mencapai ini adalah untuk para pemimpin menyadari bahwa vektor pertumbuhan mereka saat ini cenderung pelan - pelan; Oleh karena itu, agar dapat terus berkembang pesat, startup harus menargetkan vektor pertumbuhan baru sebelum yang lama yang dewasa. Dalam transisinya dari melayani investasi bank ke pengguna Facebook ke layanan keuangan Fortune 200 perusahaan ke Eropa, Looker telah mampu mempertahankannya dengan cepat pertumbuhan.
- **Ciptakan model bisnis yang dapat diskalakan.** Di Tahap 3, startup harus beroperasi sehingga biaya penjualan mereka turun dan nilai produk mereka bagi pelanggan meningkat seiring perusahaan tumbuh. CEO Looker sangat menyadari tujuan ini dan tampaknya menggunakan model keuangan yang disiplin untuk dipertahankan perusahaan menuju profitabilitas. Jika Looker pergi publik, akan menjadi jelas apakah dia berhasil.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Snowflake Computing Berkembang Cepat, Tapi Kehilangan Uang

Pengantar

Penyedia layanan cloud pergudangan data yang berbasis di San Mateo, California Snowflake Computing bernilai \$ 1,5 miliar saat menghasilkan kekalahan \$ 263 juta pada Januari 2018. Tren itu bagus untuk Snowflake, yang mana menawarkan pergudangan data sebagai layanan melalui AWS Amazon. Permintaan untuk kepingan salju telah muncul; jumlah pelanggannya untuk tahun yang berakhir pada Januari 2018 naik 300% (termasuk Capital One dan Nielsen) dan investor naik menanamkan \$ 473 juta ke dalam perusahaan sejak didirikan tahun 2012. Perusahaan menggunakan data warehousing untuk menyimpan dan menganalisis data mereka guna menemukan wawasan yang berguna seperti dari algoritme pembelajaran mesin. CEO Snowflake, Bob Muglia, adalah seorang veteran Microsoft 20 tahun yang bertanggung jawab atas \$ 16 miliar Windows-nya Produk Server, SQL Server, System Center, dan Azure. Muglia berkata "itu \$ 15 miliar pasar, menurut IDC, tetapi porsi data besar yang menggunakan terbuka database sumber Hadoop hanya \$ 1 miliar hingga \$ 2 miliar. Segmen itu terbatas karena pelanggan merasa sulit untuk diajak bekerja sama. "

Skenario Kasus

Pada Juni 2018, Muglia berbicara dengan saya tentang bagaimana Snowflake tumbuh di empat tempat tahun sejak dia bergabung sebagai CEO. Dan alasan utama pertumbuhan itu adalah Snowflake proposisi nilai yang menarik bagi perusahaan; singkatnya, produk tersebut melakukan lebih banyak hal apa yang diinginkan pelanggan dengan harga yang sedikit dari harga produk pesaing Oracle dan SAP. Kepingan salju berkembang pesat

dengan menggusur pemain lama dengan layanan wakil yang berbuat lebih banyak dan lebih murah. Contohnya adalah Capital One (yang juga berinvestasi di Snowflake). Menurut Muglia, "Capital One jauh di depan orang banyak. Di 2013, CEO-nya memutuskan untuk memindahkan seluruh operasi IT-nya ke cloud dan mendukung ccess kemungkinan akan selesai tahun ini. CEO ingin mengubah budaya perusahaan. Dia berpikir bahwa teknologi sangat berarti yang dibutuhkan Capital One untuk lebih terintegrasi ke Silicon Valley." Amazon dan Microsoft sama-sama menawarkan data pergudangan, tapi Capital One memilih Snowflake. "Mereka tidak memanfaatkan sepenuhnya awan dan Capital One sedang mencari perubahan ke depan. Mereka menyimpulkan itu Teradata tidak dapat membawanya ke awan. Dan mereka memilih Snowflake karena itu bisa menjalankan 250 kueri analisis data bersamaan, dibandingkan dengan 60 untuk Teradata, di a harga yang jauh lebih rendah (25% hingga 30% dari biaya Teradata)." Snowflake melihat dirinya sebagai berlari menuju likuiditas, "Kami pasti berada di Tahap 3. Sejak I bergabung pada Juni 2014, kami telah berkembang dari 34 orang menjadi 450 dan kami berada di jalur yang benar untuk \$ 100 juta pada 2018 pemesanan. Kami meningkat tiga kali lipat setiap tahun. Tahapan 1 dan 2 tumpang tindih. Kami sedang mengerjakan produk dan model bisnis kami secara bersamaan." Kepingan salju mempertahankan pendekatan yang konsisten untuk memenangkan pelanggan. "Penjualan kami Strateginya langsung: kami membiarkan pelanggan mengevaluasi dan mendaftar ke layanan secara online diikuti dengan pembelian kapasitas, ketika staf penjualan mendorong pelanggan untuk melakukannya lakukan pembelian selama 24 bulan jika senang mengikuti evaluasi produk,"ujarnya menjelaskan. Pertumbuhan Snowflake berasal dari berbagai kelompok pelanggan saat itu lebih besar. "Tiga tahun lalu pelanggan kami sudah menggunakan AWS — perusahaan di hiburan, media, game online, dan industri teknologi. Kemudian kami mulai fokus pada pelanggan perusahaan tradisional — perusahaan dalam layanan keuangan, manufaktur facturing, minyak dan gas, dan retail — yang mengonversi dari on-premise ke cloud. Mereka beralih ke Snowflake dari Netezza (yang diakuisisi oleh IBM) dan Kotak teradata," jelas Muglia. Meskipun Snowflake mengatakan itu di Tahap 3, masih harus dilihat apakah itu dapat memperoleh keuntungan, menunjukkan kepada saya bahwa Tahap 2 masih dalam proses. Sebagai Muglia berkata, "Kami memiliki margin kotor positif tetapi biaya penjualan dan teknik membuat kami tidak menguntungkan. Dan saat kami merekrut staf penjualan baru, perlu waktu bagi mereka untuk merekrutnya pelanggan baru. Saat wilayah penjualan matang dan kami semakin besar, harga pokok penjualan kami dan biaya penjualan akan menurun dan kami akan berada di jalur menuju profitabilitas." Pada November 2018, terlihat jelas bahwa investor senang berinvestasi di Snowflake meskipun tidak ada model bisnis yang dapat diskalakan. Pada Oktober 2018, Snowflake diangkat \$ 450 juta, sehingga total modal tahun 2018 meningkat menjadi \$ 713 juta. Antara Januari 2018 dan Oktober 2018, penilaian Snowflake melonjak dari \$ 1,5 miliar menjadi \$ 3,5 miliar. CFO Thomas Tuchscherer mengatakan bahwa peningkatan valuasi

didorong oleh pertumbuhan jumlah hampir empat kali lipat pendapatan dan tiga kali lipat basis pelanggan. "

Analisis Kasus

Kepingan salju tumbuh dengan cepat dan telah mengumpulkan sejumlah besar modal. Lintasan pertumbuhannya telah berkembang seiring dengan penskalaannya. Jadi mengapa itu kurang berhasil kasus? Muglia mengatakan perseroan menghasilkan arus kas negatif karena biaya pemasaran dan operasional lainnya yang tinggi. Ini meningkatkan kemungkinan bahwa Snowflake mempertahankan harga di bawah harga pesaing namun tidak mencapai efisiensi dalam proses utama seperti pemasaran, penjualan, layanan, dan pengembangan produk seiring pertumbuhannya. Terlebih lagi, Snowflake tampaknya Bergantung pada pertumbuhan dalam mempekerjakan tenaga penjualan baru yang mahal harganya melatih, meluangkan waktu untuk mencapai produktivitas penuh, dan cenderung meninggalkan majikan mereka, menciptakan kebutuhan untuk mempekerjakan staf penjualan baru untuk menggantikan mereka. Pada November 2018 tidak jelas apakah Snowflake akan dapat go public tanpa menjadi menguntungkan. Namun, sebulan sebelumnya, investornya mengirimkan sinyal kuat bahwa pertumbuhan yang cepat, bukan profitabilitas, adalah yang paling penting.

Prinsip

Pendiri yang ingin berlari menuju likuiditas melalui lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Tetapkan target pertumbuhan yang agresif dan gunakan disiplin strategi operasi untuk memenuhi mereka secara konsisten.
- Ketahuilah bahwa vektor pertumbuhan saat ini mungkin matang dengan cepat dan karena itu terus berinvestasi dalam pertumbuhan baru vektor.
- Bereksperimen dengan penjualan, pemasaran, layanan, dan pendekatan pengembangan produk yang biayanya lebih murah seiring pertumbuhan perusahaan.

Jangan

- Tuang bensin pada model bisnis yang tidak menskalakan secara efisien.

Tahap 4

Lari Marathon

Agar startup bisa berlari maraton, harus memenuhi tuntutan public investor sambil berinvestasi dalam peluang pertumbuhan baru seperti saat itu. Sangat sedikit perusahaan publik yang dapat melakukannya dengan baik, dan yang terbaik adalah dijalankan oleh segelintir pengusaha seperti Jeff Bezos dan Reed Hastings, yang masih di tangan mereka. Tantangan yang dihadapi para CEO ini adalah sebagaimana mereka tumbuh untuk menghasilkan puluhan atau ratusan miliar pendapatan tahunan, jadinya semakin sulit

untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan pendapatan tahunan minimal 20%. Untuk melakukan ini dengan sukses, CEO harus membuat keputusan strategis berikut:

- **Melampaui ekspektasi investor triwulanan.** Publik perusahaan dinilai setiap kuartal. Jika mereka melebihi pendapatan dan target pertumbuhan laba dan menaikkan perkiraan mereka untuk variabel-variabel ini, yang saya sebut "mengalahkan dan meningkatkan", investor bertepuk tangan. Jika tidak, harga saham bisa terpuak. CEO harus mengelola komunikasi mereka dengan investor dan karyawan sehingga mereka dapat diprediksi mengalahkan dan meningkatkan. Dan itu berasal dari pengembangan dan pelaksanaan dengan hati-hati lintasan pertumbuhan berkelanjutan yang membuahkan hasil dimana seluruh perusahaan bertanggung jawab.
- **Berinvestasilah untuk pertumbuhan di masa depan.** Pendiri biasanya jauh lebih baik dalam mengidentifikasi dan berinvestasi dalam pertumbuhan baru peluang daripada CEO perusahaan publik. Sebaliknya, kebanyakan CEO seperti itu hanya memiliki sedikit pengalaman dengan sukses menciptakan bisnis baru dari awal. Untuk menjalankan maraton, pendiri harus mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan mengalahkan dan menaikkan sambil meningkatkan skala di mana mereka melatih kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan mendapatkan keuntungan dari yang baru peluang pertumbuhan.

Studi Kasus Sukses

Nilai Amazon Melonjak dari \$ 0 menjadi \$ 825 Miliar dalam 24 Tahun

Pengantar

Pada tahun 1994, Amazon yang berbasis di Seattle adalah gagasan dalam benak dana lindung nilai eksekutif. 24 tahun kemudian menjadi \$ 178 miliar (pendapatan tahunan 2017) perusahaan senilai \$ 825 miliar, dengan harga saham yang naik sebesar 37,6% tingkat tahunan rata-rata antara 15 Mei 1997 harga IPO \$ 1,96 per saham menjadi \$ 1.710 pada 6 Juli 2018. Pada 2017, Amazon telah memperluas produknya dan cakupan geografis dari layanan penjualan buku online menjadi jauh lebih banyak terdiversifikasi. "Penjualan produk online dan konten media digital diperhitungkan 61% dari pendapatan bersih tahun 2017; diikuti oleh komisi, pemenuhan terkait dan biaya pengiriman, dan layanan penjual pihak ketiga lainnya (18%); Amazon Web Komputasi awan, penyimpanan, basis data layanan, dan penawaran layanan lainnya (10%); Biaya keanggotaan utama dan layanan berbasis langganan lainnya (6%); penjualan produk di Whole Foods dan format ritel toko fisik lainnya (3%); dan iklan / kartu kredit bermerek (3%). Segmen internasional berjumlah total 33% dari penjualan non-AWS Amazon pada tahun 2017, dipimpin oleh Jerman, Amerika Serikat Kerajaan, dan Jepang. " Pendiri dan CEO Amazon, Jeff Bezos, putra dari seorang ibu remaja, sangat mencintai gadget sebagai seorang anak, adalah pidato perpisahan sekolah menengahnya, lulusan Princeton, dan bintang hedge fund yang berhenti

untuk memulai penjual buku online di Seattle. Bezos “Menunjukkan minat awal pada cara kerja, mengubah garasi orang tuanya ke laboratorium dan memasang alat-alat listrik di sekitar rumahnya. " Dia adalah pidato perpisahan kelas sekolah menengah Miami-nya, lulus dari Princeton summa cum laude pada tahun 1986 dengan gelar di bidang ilmu komputer dan kelistrikan teknik, dan bekerja di beberapa perusahaan Wall Street. Pada tahun 1990, dia menjadi wakil presiden senior termuda di perusahaan investasi DE Shaw. Pada tahun 1994, dia berhenti untuk memulai Amazon. Saat dia berkata , “Panggilan untuk membangunkan menemukan ini mengejutkan statistik bahwa penggunaan web pada musim semi tahun 1994 tumbuh sebesar 2.300% setahun. Kamu ketahuilah, hal-hal tidak tumbuh secepat itu. Ini sangat tidak biasa, dan itulah yang memulai saya tentang berpikir, 'Rencana bisnis seperti apa yang mungkin masuk akal dalam konteksnya pertumbuhan itu? '"Setelah membuat daftar dari 20 produk teratas yang dia bisa berpotensi menjual di Internet, dia memutuskan untuk membeli buku karena biayanya yang rendah dan permintaan universal.

Skenario Kasus

Meskipun profitabilitas minimal, kunci kesuksesan Amazon adalah lintasan pertumbuhannya.

Antara 1995 dan 2018, lintasan itu membawa Amazon ke grup pelanggan baru, produk baru (baik yang dibuat secara internal maupun yang diperoleh), geografi baru, dan kemampuan baru. Misalnya, Amazon mulai menjual buku secara online; memperluas produk portofolio online-nya; mengubah sistem komputer internalnya menjadi layanan (Amazon Web Services); membuat perangkat keras sendiri seperti Kindle dan Echo; mengembangkan videonya sendiri. Mengakuisisi rantai toko grosir terkemuka; dan melalui akuisisi dan usaha kerjasama yang menargetkan pasar untuk perawatan kesehatan dan ritel obat-obatan.

Amazon menggunakan kemampuan yang memungkinkannya berhasil dengan menjual buku secara online untuk menjual produk lain di sana. Amazon pindah ke penjualan elektronik, yang menyebabkan konsumen mencoba produk di pengecer menyukai Circuit City sebelum membeli mereka di Amazon, dan memperluas lini produknya ke barang-barang rumah tangga dan sepatu (dibayar \$ 850 juta untuk mengakuisisi Zappos pada tahun 2009) di antara banyak lainnya. Di awal tahun 2000-an, Amazon memutuskan untuk memperluas sistem komputernya sendiri untuk menawarkan perusahaan lain layanan cloud AWS-nya. Begitu orang mulai mengembangkan aplikasi untuk iPhone, AWS menjadi tempat untuk menghosting aplikasi ini. AWS menjadi bisnis yang bernilai hampir \$ 20 miliar yang menghasilkan banyak keuntungan Amazon. AWS juga menjadi dasar periklanannya bisnis teknologi

yang membantu toko lain mengidentifikasi calon pelanggan. Amazon juga membangun perangkat kerasnya sendiri, termasuk e-reader Kindle, yang diluncurkan pada 2007; itu memasuki pasar tablet dengan Amazon Fire HD pada tahun 2012; video dan pemasaran streaming audio pada tahun 2014 dengan Amazon Fire TV; dan pada 2015 Amazon meluncurkan perangkat asisten rumah digitalnya, Amazon Echo. Amazon menciptakannya memiliki konten sendiri melalui Amazon Studios, yang diluncurkan pada 2010. Pada 2017, salah satunya film, Manchester by the Sea, memenangkan dua Oscar. Amazon membuat lusinan akuisisi- tions termasuk Twitch, yang memungkinkan Amazon bersaing dengan YouTube. Amazon punya dimulai dalam bisnis pengiriman bahan makanan pada tahun 2007 melalui AmazonFresh, yang menghabiskan uang enam tahun mengatasi masalah logistik di pinggiran Seattle sebelum diluncurkan di Los Angeles dan San Francisco. Pada 2017, Amazon mengakuisisi Whole Foods seharga \$ 13,7 miliar. Pada tahun 2018, Amazon, melalui kemitraan dengan JP Morgan dan Berkshire Hathaway, memulai usaha untuk mengurangi biaya perawatan kesehatan perusahaan dan menghabiskan sekitar \$ 1 miliar memperoleh PillPack startup, yang didedikasikan untuk menurunkan harga yang dibayar konsumen untuk obat-obatan.

Analisis Kasus

Pada tahun 2018, Amazon adalah perusahaan paling sukses yang masih dipimpin olehnya pendiri. Elemen penting kesuksesan Amazon adalah kemampuannya mempertahankan pertumbuhan yang melebihi 20% per tahun bahkan saat mendekati \$ 200 miliar pendapatan tahunan. Alasan utama untuk tingkat pertumbuhan tinggi yang berkelanjutan adalah kemampuannya untuk menghasilkan keuntungan pendapatan kuartalan yang melebihi investor ekspektasi saat berinvestasi dalam bisnis baru melalui kombinasi pengembangan produk internal, kemitraan, dan akuisisi yang disadap menjadi peluang pasar yang besar. Apalagi lintasan pertumbuhan Amazon menghasilkan keuntungan dalam pangsa pasarnya karena Amazon menawarkan pelanggan nilai yang lebih besar dari para pesaingnya dan melakukan aktivitas untuk memberikan nilai tersebut secara konsisten dalam skala global.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Saham Blue Apron Turun Karena Itu Membakar Tumpukan Kas

Pengantar

Blue Apron yang berbasis di Manhattan, didirikan pada tahun 2012, mengumpulkan dan mengirimkan "makanan kit: "bahan-bahan yang

disiapkan dan resep yang dapat diikuti konsumen untuk membuatnya di rumah. Ini menawarkan dua opsi pengiriman: paket makan dua orang (semua file bahan makanan untuk tiga kali makan untuk dua orang seharga \$ 59,94) dan paket keluarga. Biru Saham apron turun 64% antara 6 Juli 2018 dan debut perdagangan saham tersebut Juni 2017, dan 29% sahamnya dijual short per 31 Mei 2018. Sementara Pendapatan Blue Apron telah tumbuh pada tingkat tahunan 124% sejak 2014 menjadi \$ 881 juta pada tahun 2017, arus kas bebas negatifnya melonjak dari \$ 21 juta menjadi \$ 277 juta dan hanya memiliki \$ 204 juta dalam bentuk tunai pada Maret 2018 dan \$ 125 juta dalam hutang jangka panjang. Matt Salzberg mendirikan perusahaan dan menjadikannya publik. Di sekolah menengah dan kuliah (Harvard), Salzberg bercita-cita menjadi pengusaha. Dia bekerja tiga tahun di Blackstone sebelum memasuki Harvard Business School. Salzberg bergabung Bessemer Venture Partners setelah HBS untuk mempelajari lebih lanjut tentang startup. Selama waktu yang menyenangkan bagi penyedia perangkat lunak analisis penjualan yang berbasis di Boston Squared, Salzberg bertemu dengan konsultan teknis bernama Ilia Papas. Mereka memulai platform pendanaan kerumunan untuk ilmuwan penelitian yang mengumpulkan \$ 800.000 pendanaan awal dari Bessemer dan gagal. Sembari bekerja sama, Papas datang bekerja setelah menghabiskan waktu berjam-jam membeli dan memasak steak ala Argentina. "Bukankah akan luar biasa jika seseorang mengirimimu bahan-bahan di dalam jumlah yang tepat?" dia bertanya pada Salzberg. Inilah cara mereka mengatakan bahwa mereka mendirikan Part & Parsley yang kemudian berganti nama menjadi Blue Apron. Salzberg mengumpulkan \$ 3 juta putaran investasi Seri A dipimpin oleh Bessemer dan First Round Capital. Blue Apron go public pada Juni 2017 tetapi pada November 2017 Salzberg melakukannya digantikan sebagai CEO oleh ahli keuangan, Bradley Dickerson, yang saat itu bernama Blue Bendahara Apron (sejak Januari 2017) dan Direktur Keuangannya sejak itu Februari 2016. Sebelum Blue Apron, Dickerson adalah CFO Under Armour dari Desember 2014 hingga Februari 2016.

Skenario Kasus

Kinerja keuangan Blue Apron menunjukkan bahwa ada kesenjangan di antara keduanya keyakinan tentang potensi keuntungan pasarnya dan kemampuannya untuk menangkap nilai tersebut melalui lintasan pertumbuhannya. Blue Apron percaya bahwa peluang pasarnya adalah luas karena "kualitas produk kami, pengalaman bermakna yang kami buat, dan hubungan emosional yang dalam yang telah kami bangun dengan pelanggan; posisi ini- membantu kami untuk tumbuh dalam kategori dinamis dan terkenal tempat kami beroperasi." Pada Februari 2018, Blue Apron percaya itu berpartisipasi dalam toko grosir global dan industri restoran. Blue Apron

memperkirakan bahwa pasar grosir AS adalah \$ 780 miliar dan pasar grosir global "lebih dari delapan kali lebih besar". Dan perusahaan memperkirakan bahwa pasar restoran AS tahunan mencapai \$ 540 miliar dan pasar restoran global "hampir lima kali lebih besar". Blue Apron berjuang untuk mempertahankan pelanggan dan mempertahankan pelanggan tersebut menggunakan layanannya setelah mereka mendaftar. Perusahaan memperingatkan masalah ini dan memberi contoh bagaimana hal itu mempengaruhi hasilnya. Menurut perusahaan, "Jika kami tidak dapat mempertahankan pelanggan lama kami, dapatkan pelanggan baru dengan biaya yang efektif pelanggan, menjaga pelanggan tetap terlibat, atau meningkatkan jumlah pelanggan kami melayani, bisnis, kondisi keuangan, dan hasil operasi kami akan secara material terpengaruh secara merugikan. Misalnya, jumlah pelanggan kami yang ditolak 746.000 dalam tiga bulan yang berakhir pada 31 Desember 2017 dari 879.000 pada tiga bulan yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016, dan pendapatan kami menurun menjadi \$ 187,7 juta dari \$ 215,9 juta pada periode tersebut. " Hasil keuangan Blue Apron menunjukkan sebuah perusahaan yang menuangkan bensin ke model bisnis yang tidak dapat diskalakan dan tetap seperti itu setelah go public. Berdasarkan prospektus IPO-nya, Blue Apron berakhir Maret 2017 dengan hampir \$ 62 juta dalam bentuk tunai, telah menghabiskan \$ 20 juta pada kuartal itu, menunjukkan bahwa itu tidak akan terjadi berhasil melewati 2017 tanpa IPO-nya. Kesalahan pertama yang dilakukan Blue Apron adalah itu layanannya tidak mengatasi sumber penderitaan pelanggan yang signifikan: bagi sebagian besar pelanggan, memutuskan apa yang akan dibuat untuk makan malam, berbelanja bahan, dan memasaknya bukan masalah yang sangat ingin mereka selesaikan setiap minggu selama sisa hidup mereka. Yang pasti, penjualan Blue Apron melonjak 10 kali lipat antara tahun 2014 dan 2016 menjadi \$ 795,4 juta sementara kerugian bersihnya meningkat 16% dari 2015 menjadi \$ 54,8 juta pada 2016. Sayangnya, pertumbuhannya tidak menurunkan biaya. Misalnya, biaya pemasarannya, dibelanjakan untuk televisi, media digital dan sosial, surat langsung, radio, dan podcast, melonjak 10 kali lipat \$ 144,1 juta antara tahun 2014 dan 2016. Dan seiring pertumbuhannya, bahan-bahannya dan lainnya harga pokok penjualan naik sebagai persen dari penjualan, mengakibatkan penurunan margin kotor dari 35% menjadi 31% antara kuartal pertama 2016 dan 2017. Jika skala diseconomies dan potensi biaya tinggi ini tidak cukup buruk, Bisnis Blue Apron kekurangan apa yang disebut Warren Buffett sebagai parit. Celemek Biru Ide menarik persaingan dari para pesaing termasuk HelloFresh, Sun Basket, dan "the Wortel Ungu yang berfokus pada vegetarian, "menurut New York Times. Mungkin ini persaingan merupakan faktor dalam pertumbuhannya yang melambat. Lagi pula, seperti yang dicatat Times, "Ini nilai pesanan rata-rata

untuk tiga bulan pertama tahun 2017 sedikit menyusut dari periode yang sama tahun lalu, menjadi \$ 57,23. Baik jumlah pesanan per pelanggan maupun pendapatan rata-rata per pelanggan juga turun sedikit di kuartal pertama tahun ini dibandingkan dengan kuartal pertama tahun 2016. " Ketidakmampuan Blue Apron untuk mengirimkan apa yang pelanggan pesan tepat waktu tampaknya dimiliki berkontribusi baik pada hilangnya pelanggan dan penggantian Salzberg sebagai CEO. Di Agustus 2017, saham Blue Apron kehilangan 17% dari nilainya setelah keuangan yang mengecewakan perkiraan untuk paruh kedua tahun 2017. Inefisiensi gudang Blue Apron menurun menjadi pelanggan yang tidak bahagia yang keluar dari layanan dan tantangan pemasaran juga merugikannya pendapatan. Secara khusus, Blue Apron mengalami "kerumitan tak terduga" dalam berpindah dari gudang sebelumnya di New Jersey ke yang "baru, sangat otomatis". Salzberg menyalahkan "lebih dari 5.000 karyawan yang semuanya sedang dilatih dalam hal baru proses dan sistem baru yang lebih maju daripada sistem yang ada biasa bekerja dengan. Pelatihan menghasilkan biaya [sejak orang dilatih] tersebut tidak melakukan pekerjaan proaktif sehari-hari. " Hasilnya adalah penurunan persentase- usia pesanan yang datang tepat waktu dan dengan semua bahan yang benar (lengkap), kata perusahaan. Pesanan pertama yang gagal menyebabkan lebih banyak pelanggan meninggalkan layanan, yang mana berarti perusahaan menyalakan uang pemasaran. Dan rencana Blue Apron untuk mengurangnya biaya pemasarannya sebagai persen dari pendapatan dari 20% menjadi 15% membutuhkan perusahaan pany untuk memangkas perkiraan pendapatannya dari pendapatan \$ 421 juta di paruh kedua tahun 2016 menjadi antara \$ 380 juta hingga \$ 400 juta untuk paruh kedua tahun 2017. Oleh Pada 2 November 2018, saham Blue Apron telah jatuh menjadi \$ 1,41 per saham dan diharapkan bahwa kemitraan Oktober 2018 untuk mendistribusikan produknya Jet.com , Walmart anak perusahaan, akan membantu perusahaan bertahan.

Analisis Kasus

Kegagalan Blue Apron untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan membuatnya sulit mengetahui apakah dapat bertahan sebagai perusahaan independen. Memang rugi dari hampir dua pertiga dari nilai pasar sahamnya dalam waktu sekitar satu tahun menunjukkan hal itu investor meragukan kemampuan Blue Apron untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan model. Tantangannya menyarankan empat prinsip umum yang dimiliki Blue Apron dilanggar dalam penskalaan Tahap 4:

- **Memecahkan masalah penting pelanggan.** Satu arah bahwa startup dapat meningkatkan peluang sukses mereka adalah dengan menyelesaikan a masalah yang dianggap penting oleh pelanggan. Lebih spesifik, startup

harus menyelesaikan masalah yang sangat menyakitkan itu pelanggan akan dengan senang hati membayar solusinya, yang lain itu perusahaan tidak menangani, dan startup itu terampil unik dalam memecahkan. Kesalahan pertama Blue Apron adalah memutuskan untuk menawarkan vitamin kepada pelanggan — solusi untuk masalah yang relatif tidak penting.

- **Mengungguli saingan dalam memenuhi BPK.** Setelah startup telah memilih masalah yang tepat, mereka harus menyelidikinya faktor-faktor yang akan digunakan pelanggan untuk memutuskan apakah untuk membeli produk startup dan mengirimkan produk yang menang atas BPK tersebut. Blue Apron telah meningkatkan pendapatan dengan cepat, menunjukkan bahwa pelanggan bersedia mencobanya layanan. Namun profitabilitas yang menurun mencerminkan biaya tinggi dari churn pelanggan ditambah dengan tekanan untuk menurunkan harganya berkat layanan saingan.
- **Menurunkan biaya dan meningkatkan persepsi pelanggan tentang nilai sesuai skala Anda.** Seperti yang saya bahas sebelumnya, perusahaan harus menguasai tahap kedua penskalaan, penurunan biaya mereka dan meningkatkan nilai bagi pelanggan mereka produk saat mereka membesar. Blue Apron melewati Tahap 2 dan melanjutkan ke Tahap 3. Di Tahap 4, tampaknya gagal menguasai tantangan kompleks untuk memenuhi ratusan ribuan pesanan dengan benar, mengarahkan pelanggan untuk berhenti dan pendapatan menurun.
- **Berinvestasi dalam kemampuan untuk mempertahankan pelanggan seperti skala Anda.** Untuk membuat pelanggan senang, perusahaan harus membangun kemampuan yang membuat pelanggan setia dan bersemangat merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Blue Apron gagal dalam membangun kapabilitas yang tepat seperti efektif dan rantai pasokan yang efisien. Dengan demikian, mengalami penurunan memenuhi pesanan secara akurat. Masih harus dilihat apakah perusahaan dapat memecahkan masalah operasional ini dan membuktikan kepada investor bahwa itu dapat tumbuh secara menguntungkan.

Prinsip

Pendiri yang ingin menjalankan maraton melalui lintasan pertumbuhan berkelanjutan harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- ☞ Memecahkan masalah penting pelanggan.
- ☞ Secara konsisten mengungguli pesaing dalam memuaskan BPK.
- ☞ Berinvestasi dalam kapabilitas yang memungkinkan pelanggan tinggi loyalitas.

- ⌘ Kocok dan naikan setiap kuartal.
- ⌘ Berinvestasilah dalam peluang pertumbuhan baru saat Anda meningkatkan skala.

Jangan

- ⌘ Lakukan kebalikan dari lima prinsip ini. Keberhasilan dan Kegagalan Lintasan Pertumbuhan

Sebagai skala startup, itu harus memenangkan pelanggan baru, membuat mereka senang dan mau untuk membeli lebih banyak produk, dan melakukan hal yang sama dengan pelanggan baru. Delapan kasus studi yang disajikan dalam bab ini menyoroti apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para pemimpin berusaha untuk membangun lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan di setiap tahap penskalaan, yang diringkas dalam Tabel 2-4.

Tabel 2-4. Ringkasan prinsip lintasan pertumbuhan

Scaling Stage	Do's	Don'ts
1: Winning the first customer	<ul style="list-style-type: none"> Focus product development on relieving intense customer pain. Collaborate with early customers you already know to develop and deliver a better product that relieves the customer pain. Sell to a customer group that feels this pain more intensely than others. Use a sales strategy that has the potential to scale efficiently. 	<ul style="list-style-type: none"> Build the initial product around a vitamin. Cold call potential customers before doing research to identify groups who will need the product the most. Sell the product through a long, CEO-led consultative process.
2: Scaling the business model	<ul style="list-style-type: none"> Target new growth vectors with significant profit potential. Research whether the startup's product can outperform rivals on the new growth vector's CPC. Win market share by applying capabilities at which the startup excels. Market, sell, and service customers in the new growth vector in ways that lower the cost of those activities as the startup scales. 	<ul style="list-style-type: none"> Assume that a large market opportunity means big potential profits for the startup. Assume that the startup's ability to win market share in its core market will lead to similar gains in the new market. Grow through higher marketing, sales, and service costs and lower prices.
3: Sprinting to liquidity	<ul style="list-style-type: none"> Set aggressive growth targets and employ disciplined operating strategies to meet them consistently. Recognize that current growth vectors may mature quickly and therefore keep investing in new growth vectors. Experiment with sales, marketing, service, and product development approaches that will cost less as the company grows. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour gasoline on a business model that does not scale efficiently.
4: Running the marathon	<ul style="list-style-type: none"> Solve an important customer pain point. Consistently outperform rivals in satisfying CPC. Invest in capabilities that enable high customer loyalty. Beat and raise each quarter. Invest in new growth opportunities as you scale. 	<ul style="list-style-type: none"> Do the opposite of these five principles.

Apakah Anda Cukup Melakukan untuk Menciptakan Berkelanjutan Lintasan Pertumbuhan? Menciptakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan adalah langkah penting pertama untuk mengubah Anda Ide menjadi perusahaan besar yang mengubah dunia. Inilah tiga pertanyaan yang akan membantu Anda mengetahui apakah Anda melakukan ini dengan benar:

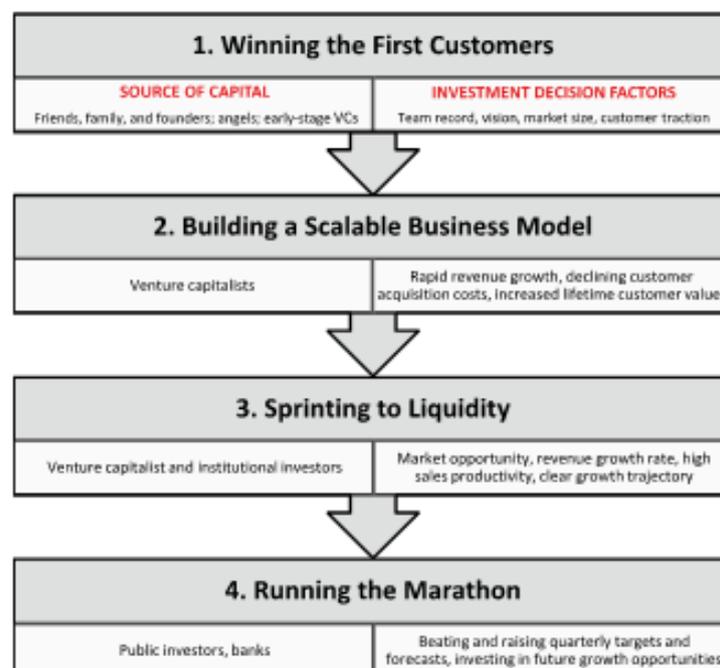
- 1) Apakah startup Anda memecahkan masalah yang begitu menyakitkan calon pelanggan akan bersedia membayar untuk sebuah solusi efektif?
- 2) Apakah Anda tahu vektor pertumbuhan yang akan digunakan oleh startup Anda ikuti untuk menjadi besar dan terus berkembang di setiap tahapan penskalaan?
- 3) Apakah perusahaan Anda terus berinvestasi dalam pertumbuhan baru peluang untuk mempertahankan pertumbuhannya yang cepat di setiap tahap?

Kesimpulan Menciptakan dan melaksanakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan penting untuk menjaga startup yang tumbuh dari sebuah ide menjadi perusahaan publik yang besar. Untuk melakukan ini berhasil, para pemimpin harus siap untuk mengikuti asas yang diuraikan dalam ini bab untuk menemukan kembali lintasan pertumbuhan mereka saat perusahaan semakin besar. Di inti dari lintasan pertumbuhan yang efektif adalah keputusan strategis tentang yang mana pelanggan untuk melayani dan bagaimana membangun, memasarkan, menjual, dan melayani produk tersebut sehingga perusahaan rintisan dapat memenangkan pelanggan, membuat mereka terus membeli, dan menarik pelanggan baru yang tetap setia seiring pertumbuhan perusahaan. Dalam Bab 3 , saya akan melakukannya menangani salah satu pekerjaan yang paling menantang dan memakan waktu dari seorang CEO startup: bagaimana cara meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk mendanai pertumbuhan

BAB III

MENINGKATKAN MODAL

Strategi peningkatan modal bervariasi di setiap tahap penskalaan. Penelitian dan pengalaman saya berinvestasi di *startup* menunjukkan bahwa kesuksesan *startup* dalam meningkatkan modal secara langsung terhubung ke enam tuas pementasan lainnya. Lebih khusus lagi, investor sangat bersemangat untuk berinvestasi dalam *startup* yang memecahkan masalah menyakitkan yang dihadapi calon pelanggan yang bisa menjadi peluang pasar yang besar. Untuk mengatasi masalah itu, file CEO *startup* harus menghasilkan hasil yang nyata seperti pertumbuhan pendapatan yang cepat dari pelanggan baru, kepuasan dan retensi pelanggan yang tinggi, dan efisien pemasaran ke pelanggan baru. Dan untuk melakukannya dengan baik, CEO harus mengandung dan menjalankan lintasan pertumbuhan yang hanya bisa dilakukan dengan baik jika dimulai mengelola tuas pementasan lainnya dengan baik. Merencanakan dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan modal di setiap tahap penskalaan, CEO startup harus mengikuti pendekatan tersebut digambarkan pada Gambar 3-1. Untuk berhasil dengan strategi ini, CEO harus mengambilnya langkah-langkah berikut pada setiap tahap penskalaan, dua di antaranya (sumber modal dan kriteria investasi) termasuk dalam Gambar 3-1:

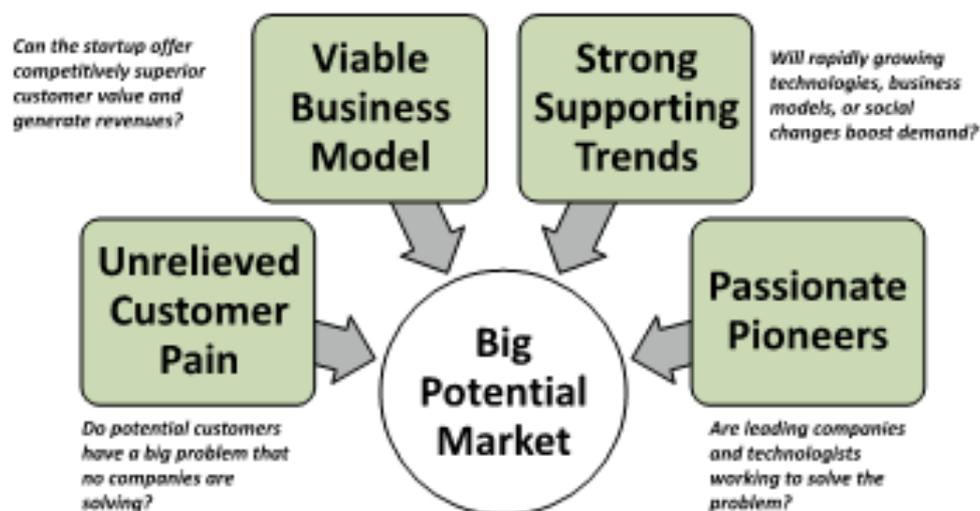


Gambar 3-1. Strategi untuk meningkatkan modal di setiap tahap penskalaan

- **Perkiraan jumlah modal yang dibutuhkan.** Langkah pertama masuk Meningkatkan modal adalah dengan memperkirakan berapa uang yang dihabiskan untuk memulai kebutuhan. Jumlah yang dibutuhkan akan bervariasi tergantung pada industri *startup*, model bisnis, dan tahap penskalaan. Itu perkiraan harus didasarkan pada analisis rinci dari semua biaya yang akan dikeluarkan *startup* untuk mencapai tujuannya untuk tahap itu, dan biasanya masuk akal untuk dipertimbangkan menggandakan perkiraan *bottom-up* untuk menyediakan bantalan untuk hasil yang tidak terduga.
- **Identifikasi potensi sumber modal.** Sumber modal bervariasi dengan tahap penskalaan. Salah satu faktor kunci itu mempengaruhi pemilihan sumber modal CEO adalah apakah pendiri dan tim manajemen sebelumnya telah mencapai hasil yang sukses bagi investor. Misalnya, jika CEO telah memperkaya investor modal ventura di sebelumnya, investor tersebut akan jauh lebih bersedia untuk berinvestasi lebih awal dalam usaha CEO berikutnya.
 - **Tahap 1:** Seorang pengusaha pemula harus melakukannya mendekati teman dan keluarga, dan mencari hibah, malaikat investor, atau *crowdfunding*. A sebelumnya sukses pendiri akan dapat mendanai sendiri atau pergi ke usaha kapitalis pada tahap awal ini. Memang tergantung pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan inisial pendapatan dari pelanggan pertama, *startup* mungkin berakhir up mencari modal dari tahap benih, Seri A, dan mungkin penyedia modal ventura Seri B.
 - **Tahap 2:** Banyak *startup* tidak berhasil melewati tahap pertama. Tapi mereka yang melakukannya, apakah mereka dijalankan oleh serial atau pendiri pertama kali, akan mencari modal untuk putaran ini dari perusahaan modal ventura nyaman dengan investasi tahap selanjutnya. Bahkan, banyak startup terus menerima pendanaan tanpa memiliki model bisnis yang terukur karena investor yakin bahwa perusahaan dapat *go public* karena untuk pertumbuhannya yang cepat, meskipun membutuhkan banyak hal jumlah modal untuk mendanai kerugian mereka.
 - **Tahap 3:** Ketika sebuah *startup* terbukti memiliki model bisnis yang skalabel dan besar yang belum dimanfaatkan peluang pasar, itu akan memiliki waktu yang lebih mudah meningkatkan modal dari pemodal ventura dan investor institusional yang membayangkan risiko jalur gratis ke hasil tinggi dari IPO dalam tahun depan atau mendatang.
 - **Tahap 4:** Mengikuti publik awal perusahaan menawarkan, CEO biasanya memiliki waktu yang jauh lebih mudah meningkatkan modal baru, baik dengan menjual saham, meminjam dari bank, atau menjual obligasi.

- **Pahami kriteria keputusan investor.** Investor memutuskan apakah akan berinvestasi tergantung pada faktor tertentu yang bervariasi menurut tahap.
 - **Tahap 1:** Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 3-2 dan 3-3, kriteria keputusan investor pada Tahap 1 adalah yang paling sedikit nyata. Sebelum perusahaan menghasilkan pendapatan, investor akan menilai apakah *startup* menargetkan pasar yang berpotensi untuk didapatkan cepat besar dan apakah pendirinya bisa menjadi CEO yang hebat. Sebagai *startup*, dapatkan beberapa keuntungan awal nasabah, investor akan melakukan jatuh tempo yang mendalam ketekunan dengan menanyakan pelanggan awal seberapa puas mereka dengan perusahaan dan produknya, bagaimana caranya kemungkinan besar mereka akan membeli lebih banyak dari perusahaan, dan apakah mereka melihat solusi perusahaan secara luas berguna bagi banyak calon pelanggan.
 - Pada **Tahap 2**, investor mencari tanda-tanda yang dimiliki perusahaan model bisnis yang dapat diskalakan yang akan memungkinkan startup untuk tumbuh dengan cepat sementara biaya tambahannya sebesar pemasaran, penjualan, dan penurunan pelayanan pelanggan, dan keuntungan yang dihasilkan oleh setiap hubungan pelanggan tumbuh karena pelanggan tersebut membeli lebih banyak produk *startup* dan terus membeli dari waktu ke waktu.
 - Pada **Tahap 3**, investor menyediakan dana berdasarkan ukuran peluang pasar; yang ditunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengukur secara efisien, sebagai diukur dengan penurunan biaya pelanggan Akuisisi; tingkat retensi pelanggan yang tinggi; itu kemampuan *startup* untuk menjual lebih banyak kepada pelanggan yang sudah ada; dan catatan sebelumnya tentang pengaturan dan pelampauan tujuan bisnis triwulanan.
 - Pada **Tahap 4**, investor akan membeli perusahaan saham jika terus-menerus melebihi pendapatan dan pendapatan ekspektasi sekaligus meningkatkan perkiraan dan investasinya berhasil dalam lintasan pertumbuhan di masa depan untuk dipertahankan pertumbuhan pendapatan yang cepat.
- **Mengembangkan dan menyampaikan presentasi investor.** CEO umumnya berkomunikasi dengan calon investor menggunakan *pitch deck*, biasanya serangkaian *slide* PowerPoint. CEO mencari umpan balik tentang presentasi mereka dari mentor sebelum memberikannya kepada calon investor. Dan topik yang dibahas dalam presentasi ini dimaksudkan untuk mengatasi kriteria keputusan investasi potensi investor di setiap tahap penskalaan.

- **Merundingkan dan menyelesaikan struktur kesepakatan dan penilaian.** Jika startup memenuhi pertanyaan investor, kemungkinan akan menerima tawaran untuk berinvestasi. Pendiri dan para investor akan memperdebatkan persyaratan kesepakatan tertentu termasuk struktur investasi, umumnya beberapa bentuk saham preferen konversi yang membayar dividen triwulanan dan pada saat jatuh tempo diubah menjadi sejumlah tertentu saham biasa; penilaian perusahaan sebelumnya investasi, yang menentukan berapa persen dari perusahaan yang akan diterima investor sebagai gantinya uang; preferensi likuidasi, yang menentukan bagaimana hasil penjualan perusahaan akan dibagi; dan berapa banyak kursi dewan yang akan diterima investor.



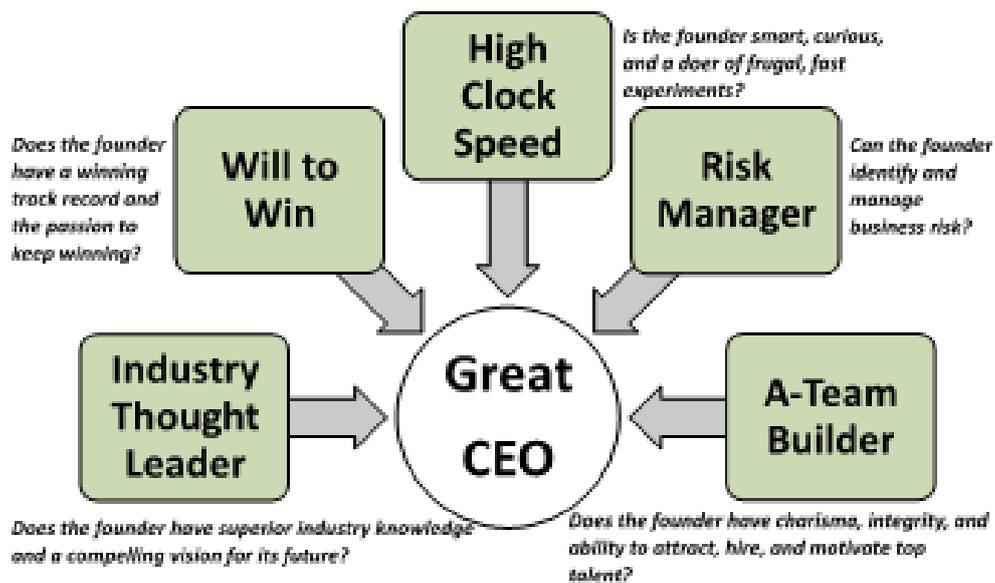
Gambar 3-2. Kriteria investasi tahap 1: pasar potensial besar

Takeaways untuk Stakeholder

Apa yang harus dilakukan oleh pemangku kepentingan startup secara berbeda saat mereka menjalankan tuas penskalaan kedua (meningkatkan modal awal)? Jawabannya berbeda-beda menurut pemangku kepentingan, sebagai berikut:

CEO Startup

- Targetkan peluang pasar yang berpotensi memungkinkan startup menjadi besar dengan cepat.
- Carilah mitra desain yang menderita secara akut masalah yang ingin diselesaikan oleh startup Anda.
- Membangun, menjual, dan melayani produk sesuai keinginan pelanggan ingin membeli.
- Memberikan layanan dan produk baru yang menjaga pelanggan yang ingin membeli lebih banyak.
- Temukan calon investor yang dapat membantu startup tumbuh dengan memberikan modal dan saran yang akan membantu startup tumbuh.
- Menetapkan dan melampaui kinerja kuartalan yang ambisius tujuan sebagai skala startup.



Gambar 3-3. Kriteria investasi tahap 1: CEO yang hebat

Investor

- Tetapkan mitra ke dewan startup yang bisa menasihati CEO tentang bagaimana mewujudkan *startup* itu visi dan memenuhi tonggak pertumbuhan jangka pendek.
- Bantu tuas penskalaan latihan *startup*, khususnya membantu dengan mempekerjakan eksekutif kunci, menemukan pelanggan dan mitra, dan meningkatkan modal yang cukup

Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Meningkatkan Modal

Pada bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang strategi peningkatan modal yang digunakan oleh para sukses dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri meningkatkan modal pertumbuhan di setiap tahap.

Tahap I: Memenangkan Pelanggan Pertama Sulit bagi seorang pendiri untuk mengumpulkan modal agar startup tetap bertahan saat mencoba untuk memenangkan pelanggan pertamanya. Ada tiga cara untuk membuat proses itu banyak lebih mudah, tetapi jalur ini sulit diikuti oleh sebagian besar wirausahawan:

- **Profitabilitas pelanggan:** Menawarkan produk kepada pelanggan yang sangat berharga bagi calon pelanggan mereka bersedia membayar cukup uang di muka untuk membuat menguntungkan perusahaan.
- **Dana pendiri:** Buat tim pendiri yang bisa mendanai tahap awal perusahaan dari mereka sendiri dana, mungkin karena kesuksesan startup sebelumnya atau dari peminjaman.

- **Keluar yang didukung VC sebelumnya:** Seperti disebutkan, sebuah pengusaha yang mencari modal awal untuk yang baru usaha dapat menerima dana dari perusahaan VC jika CEO telah memperkaya VC itu berkat kesuksesan sebelumnya penjualan atau IPO. Tanpa jalur ini, CEO kemungkinan perlu mencoba membujuk ibu kota sumber yang disebutkan di atas (seperti teman dan keluarga, crowd-funder, bisnis merencanakan kompetisi) bahwa ada baiknya mengambil risiko untuk mendanai startup terlebih dahulu tahap penskalaan. Kasus-kasus berikut menyoroti penanganan yang berhasil dan kurang berhasil tantangan yang harus diatasi oleh CEO semacam itu.

Studi Kasus Sukses

Saat JASK Memenangkan Pelanggan, Itu Meningkatkan Modal dari Kleiner Perkins

Pengantar

Didirikan pada tahun 2016, San Francisco dan Austin, JASK yang berbasis di Texas membantu organisasi menganalisis ancaman terhadap operasi TI mereka. JASK (singkatan dari "Just Ask") "Sekering mengumpulkan data dengan peringatan dari solusi keamanan yang ada dan menerapkan AI dan pembelajaran mesin untuk mengotomatiskan korelasi dan analisis peringatan ancaman. JASK Insights memberikan insiden ancaman dengan prioritas paling tinggi untuk disederhanakan investigasi dan waktu respons yang lebih cepat, memandu pusat operasi keamanan ter (SOC) analisis untuk tugas-tugas paling kritis dan membebaskan mereka secara proaktif mengidentifikasi ancaman baru." Pada Juli 2018, JASK telah mengumpulkan modal \$ 40 juta bercita-cita mencapai \$ 10 juta pada pendapatan 2018. Pada Maret 2018, Greg Martin, the CEO JASK, memberi tahu saya bahwa perusahaan tersebut memenangkan bisnis dari HP, IBM, dan Splunk dalam 30% dari kesepakatannya dan berharap bagian itu tumbuh. Martin adalah mantan hacker FBI, Secret Service, dan NASA. Seperti yang dia jelaskan pada Maret 2018 wawancara, dia memimpin SOC untuk ArcSight, yang go public pada tahun 2008 sebelum HP memperolehnya pada tahun 2010 seharga \$ 1,5 miliar. Martin juga mendirikan intelijen ancaman siber perusahaan gence ThreatStream pada tahun 2012, sekarang dikenal sebagai Anomali (sudah diangkat \$ 96 juta). Martin memulai JASK pada Januari 2016 untuk memperbaiki kekurangan pada produk dari IBM, HP, dan Splunk yang menunjukkan kepada petugas keamanan "ribuan peringatan —menganggapnya sebagai titik— tetapi gagal menghubungkannya. Untuk menangani volume, SOC memberikan lebih banyak korban pada masalah tersebut dan menderita karena waktu yang terbuang percuma hubungkan titik-titik dari ribuan peringatan yang sekarang mampu dilakukan oleh mesin penanganan."

Skenario Kasus

Pada tahun 2018, JASK mendapatkan pangsa pasar yang tumbuh yang telah menurun, meskipun tidak dieliminasi, semua tantangan untuk meningkatkan modal \$ 40 juta pada tahap pertama penskalaan. JASK dan para pesaingnya bersaing untuk mendapatkan pasar \$ 5 miliar — diperkirakan akan mencapai \$ 6 miliar pada tahun 2023 — untuk perangkat lunak intelijen keamanan dan manajemen acara (SIEM) yang melacak dan menganalisis serangan cyber. JASK berada di tahap pertama penskalaan. Sebagai Martin menjelaskan dalam wawancara Juli 2018, "Kami berada pada tahap kesesuaian produk / pasar di mana kami ingin memenangkan 50 hingga 100 pelanggan. Kami biasanya ingin memenangkan \$ 100.000 per kontrak dan tidak fokus sama sekali pada Tahap 2. Kami membayar semua pendapatan kami ke kami tim penjualan, yang tidak berkelanjutan. " JASK memenangkan pelanggan pertamanya dari perusahaan yang diketahui dengan baik oleh para pendirinya sebelum mereka memulai perusahaan. "Anda tidak mampu coba banyak eksperimen; Anda harus menyemprot dan berdoa. Kami mencoba menjual ke lima sampai 10 pelanggan yang merupakan teman dan keluarga, nama tenda yang kami harapkan bisa menjadi referensi pelanggan. Pelanggan paling awal kebetulan berada di bidang keuangan dan perawatan kesehatan, dan kami memperluas ke vertikal tersebut, "katanya . Pelanggan membeli dari JASK karena mereka yakin produk tersebut akan membantu mereka memecahkan masalah saat ini dan masa depan dan karena dukungan pelanggan JASK yang cermat. Menurut Martin, "20 pelanggan pertama kami membeli karena kami menawarkan bukti masa depan platform yang memenuhi kebutuhan mereka sekarang dan akan terus melakukannya di masa depan. Ini hari 80% Pejabat Informasi Kepala melihat nilai cloud publik karena dari penghematan biaya bagi mereka. Dan kami menawarkan dukungan kelas dunia, memungkinkan pelanggan berbicara kepada orang-orang yang mengembangkan produk kami. " Proses penjualan JASK didasarkan pada keduanya penjualan di dalam dan di luar. Seperti yang dia katakan, "Saat kami menjual ke perusahaan dengan kurang dari 15.000 karyawan, kami dapat menggunakan staf penjualan internal kami yang berbasis di Austin. Untuk klien yang lebih besar, kami memiliki perwakilan penjualan luar di delapan wilayah di sekitar Utara Amerika." Pada pertengahan 2018, JASK memenangkan kontrak terbesarnya, senilai \$ 2 juta selama tiga tahun, dari "Perusahaan Fortune 100". Seperti yang dikatakan Martin, "Kami datang terlambat proses, bersaing dengan Splunk dan FireEye. HP ArcSight sudah ada di sana selama 10 tahun. Perusahaan menginginkan generasi penerus. Mereka telah menggunakan Splunk mengusulkan \$ 8 juta, kontrak delapan tahun, tetapi advokat internal untuk JASK menambahkan kami terlambat dalam proses. Kami membungkus diri

dengan pelanggan dan berbicara proses transisi mereka. Ada pemungutan suara dari semua orang yang terlibat dan Ketua Petugas Informasi dan Kepala Petugas Keamanan Informasi akhirnya setuju. " JASK memiliki waktu yang relatif mudah untuk mengumpulkan modal hampir \$ 40 juta. Memang, di bulan Juni 2018, ia mengumpulkan putaran Seri B senilai \$ 25 juta yang dipimpin oleh Kleiner Perkins dan pada 2017, itu mengumpulkan putaran Seri A \$ 12 juta yang dipimpin oleh lengan ventura Dell dan TenEleven Ventures. Battery Ventures menyediakan dana awal \$ 3,4 juta. Sebagai Martin menjelaskan, "Butuh empat bulan menggunakan presentasi PowerPoint untuk menaikkan awal putaran dari Baterai, yang jauh lebih mudah karena rekam jejak kami sebelumnya sukses. Kami memiliki tim dengan latar belakang yang kuat; tim kami menyatukan puluhan tahun pengalaman memecahkan masalah SOC dunia nyata dari ArcSight, Carbon Black, Cylance, Netflix, Cloudera, dan komunitas kontra intelijen AS, dan sebuah novel pendekatan ke pasar besar yang dapat dialamatkan. Putaran Seri A kami terangkat relatif besar jumlah uang — putaran seperti itu berkisar dari \$ 6 juta hingga \$ 12 juta — jatuh tempo persaingan yang kuat di antara investor. Kami memiliki kesesuaian produk / pasar dan 10 pelanggan. " Babak Seri B cukup menantang. "Standar kesuksesan dinaikkan tinggi mengumpulkan \$ 15 juta hingga \$ 30 juta yang disediakan oleh Seri B. Investor harapkan pendapatan \$ 1 juta per kuartal dan pendapatan berulang tahunan sebesar \$ 2 juta hingga \$ 3 juta, dengan sedikit pengecualian. Para investor berbicara dengan setidaknya enam pelanggan dan mitra untuk mencari tahu mengapa mereka membeli. " Apa pun yang ditemukan Kleiner Perkins dalam uji tuntasnya membuatnya ingin menempatkan Mitra Umum, Ted Schlein, di dewan JASK. Sebagai Schlein berkata, "Melalui AI canggih dan pembelajaran mesin, JASK membebaskan analisis keamanan tinjauan data yang berat untuk fokus pada investigasi dan menanggapi yang paling kritis ancaman, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi eksposur risiko organisasi."

Analisis Kasus

Untuk berhasil meningkatkan modal selama tahap pertama penskalaan, memberi investor apa yang mereka cari. Lebih khusus lagi, pendiri mencari di luar pendanaan pada tahap ini harus mengikuti empat prinsip:

- Mengerahkan tim pendiri yang sukses.
 - Fokus pada rasa sakit pelanggan yang belum terselesaikan.
 - Pekerjakan orang dengan keahlian dan semangat untuk memecahkan masalah.
 - Merancang, menyampaikan, dan melayani produk yang disukai pelanggan.
- Studi Kasus yang Kurang Berhasil: Dengan Modal \$ 37 Juta,

OmniSci Secara Bertahap Meningkatkan Kecepatan Produknya

Pengantar

Didirikan pada September 2013, OmniSci yang berbasis di San Francisco (yang mengubah file nama dari MapD pada Oktober 2018), menyediakan database yang membantu perusahaan menganalisis dan memvisualisasikan data dalam jumlah besar dengan sangat cepat. OmniSci telah mengambil sekitar lima tahun untuk mencapai akhir dari tahap pertama penskalaan dan per Juli 2018 secara bertahap mengumpulkan \$ 37 juta untuk mendorong pertumbuhannya. OmniSci menggambarkan dirinya sendiri sebagai “platform analitik ekstrem yang digunakan dalam bisnis dan pemerintahan untuk menemukan wawasan dalam data di luar batas alat analitik arus utama. OmniSci platform memberikan kueri tanpa latensi dan eksplorasi visual data besar, secara dramatis mempercepat analitik operasional, ilmu data, dan geospasial analytics.” Salah satu pendiri dan CEO OmniSci, Todd Mostak, memulai pemrograman sejak awal remaja tetapi berakhir dengan gelar di bidang ekonomi dan antropologi dari UNC, memperoleh gelar Master dalam Studi Timur Tengah dari Harvard, dan menjadi terpesona dengan menganalisis lokasi dari mana tweet Mesir berasal selama Musim Semi Arab. Dia menghabiskan 2013 sebagai peneliti di MIT's Computer Lab Sains dan Kecerdasan Buatan tempat dia memukau para profesornya dengan demo yang ia kembangkan untuk database yang dapat memvisualisasikan miliaran poin sebuah peta. P&G, sebuah perusahaan yang berpartisipasi dalam Program Hubungan Industri MIT, adalah terkesan dan ingin membeli produk tersebut. Perusahaan itu adalah spinout MIT dimulai karena produknya menargetkan masalah pelanggan yang sebenarnya. Sebagai Mostak mengatakan dalam sebuah wawancara Juli 2018, “Demo tersebut belum siap untuk produksi tetapi Fakta bahwa itu sesuai dengan kebutuhan utama membuat saya berpikir saya harus mengerjakannya. Di bulan September 2013, saya berbicara dengan seorang teman dari Harvard Law School dan memutuskan untuk keluar dari MIT dan memulai perusahaan, yang saya lakukan pada Januari 2014.”

Skenario Kasus

Pertumbuhan bertahap OmniSci sejalan dengan kecepatan peningkatan modalnya. Yang pasti, OmniSci menargetkan pasar besar yang dapat dialamatkan. Menjumlahkan semua segmen di mana ia bersaing pada Juli 2018 menghasilkan pendapatan \$ 70 miliar dari tiga pasar: \$ 40 miliar dari database analitik, \$ 25 miliar dari bisnis intelijen, dan \$ 5 miliar dari sistem informasi geografis. Tapi OmniSci mengambil waktu memutar versi demonstrasi produk yang Mostak telah dikembangkan di MIT. Pada Juli 2018, OmniSci telah berkembang menjadi antara 75 dan 80 karyawan dan

"mendapatkan daya tarik pelanggan yang layak," bersaing dengan besar perusahaan seperti IBM (Netezza), Oracle, SAP, dan Vertica, yang dijual ke HP Microfocus, untuk memenangkan "50 hingga 100 pelanggan". Hasilnya adalah pertempuran kemenangan OmniSci dari kapabilitas unik seperti analisis waktu nyata dari 5 hingga 100 miliar rekaman dan kemampuan rendering yang memungkinkan pengguna untuk menunjukkan titik data tertentu pada peta, yang dihargai pelanggan. Pelanggan OmniSci terbagi dalam tiga industri. "Kita memiliki 8 hingga 10 pelanggan telekomunikasi di seluruh dunia yang menggunakan kami produk untuk mengetahui mengapa panggilan dibatalkan. Mereka lambat bergerak, tapi menawarkan kita pendapatan yang signifikan," katanya. Selain departemen pertahanan dan intelijen klien, perusahaan juga menggunakan produknya untuk menganalisis pembelian real-time untuk dipilih memenangkan investasi. "Kami memiliki klien hedge fund dan investment banking itu menggunakan OmniSci untuk menganalisis data ticker saham dan transaksi kartu kredit. Mereka menganalisis 10% hingga 30% dari semua transaksi secara real time untuk melihat perusahaan mana saja menikmati kenaikan dalam pembelian. Produk kami memungkinkan mereka memperbarui analisis mereka setiap 30 menit, bukan setiap hari." Perjalanannya menuju tujuan itu terhalang oleh beberapa faktor: pendiri perusahaan belum pernah mendirikan perusahaan sebelumnya, produknya secara teknis rumit, dan pelanggan awalnya sangat berhati-hati saat berkolaborasi dengan perusahaan. Uang awal berasal dari keluarga dan kompetisi rencana bisnis. Sebagai Mostak berkata, "Kami mendapat pinjaman antara \$ 5.000 dan \$ 10.000 dari orang tua kami. Saya keluarga mempertanyakan mengapa saya melakukan ini daripada bekerja untuk pria itu. Mereka akan mendorong saya untuk mengambil pekerjaan nyata jika kami tidak berhasil. Tapi kami memenangkan a Tantangan tahap awal \$ 100.000 dari Nvidia selama periode ketika data besar ada panas." Antara 2014 dan 2017, OmniSci mengumpulkan lebih banyak uang. "Pada bulan Juni / Juli 2014, kami mengumpulkan \$ 2 juta lebih dari Nvidia; setelah pertemuan tak berujung mereka memutuskan untuk beri kami lebih banyak uang untuk mengembangkan produk kami. Pada bulan Maret 2016, kami mengumpulkan \$ 10 juta Seri A dipimpin oleh Vanedge, dana berbasis di Vancouver, BC, yang memang rumit karena kami masih berusaha mendapatkan product / market fit dengan calon konsumen seperti Verizon. Dan pada Februari 2017, kami mengumpulkan Seri B senilai \$ 25 juta Intinya kami memiliki dua digit jumlah pelanggan, beberapa di antaranya membayar lebih dari \$ 1 juta." Pada Oktober 2018, OmniSci telah mengumpulkan putaran Seri C senilai \$ 55 juta pendanaan yang dipimpin oleh hedge fund Tiger Global Management. "Sudah jelas bahwa [Seri Investor C] memiliki tesis yang kuat seputar peluang pasar yang sangat besar di depan perusahaan kami dan sepenuhnya selaras dengan

visi kami tentang kekuatan yang mengganggu Analisis yang dipercepat GPU, "tulis Mostak.

Analisis Kasus

Pendekatan bertahap OmniSci ke tahap pertama penskalaan tidak hanya paralel jalurnya yang lambat untuk membangun produknya dan memenangkan pelanggan pertamanya, itu juga menyoroti tantangan yang dihadapi oleh pendiri pertama kali. Lebih khusus lagi, seperti itu pendiri harus meyakinkan investor itu

- Produk startup mereka akan mengatasi rasa sakit pelanggan yang nyata.
- Mereka dapat mengubah ide menjadi produk yang akan dihasilkan manfaat nyata yang akan dibayar pelanggan.
- Pasar untuk produk itu akan bernilai miliaran dolar.
- Mereka dapat membangun dan menjalankan organisasi yang dapat merancang, membangun, memasarkan, menjual, dan melayani produk untuk berkembang kumpulan pelanggan. Untuk pujian OmniSci, ia mampu mengatasi tiga tantangan pertama, berhasil meskipun ada kendala yang signifikan untuk meningkatkan modal yang cukup untuk mempertahankan perusahaan akan sampai bisa mulai menghasilkan pendapatan. Dan di bulan Oktober 2018, itu menaikkan putaran Seri C yang signifikan, menunjukkan bahwa investor menemukannya visi yang menarik.

Prinsip

Pendiri berusaha mengumpulkan modal untuk mendorong proses memenangkan awal pelanggan harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Fokus pada sumber rasa sakit pelanggan yang tidak bisa dihilangkan itu sangat tinggi sehingga calon pelanggan akan membayar untuk a produk untuk meringankannya.
- Bentuk kemitraan desain dengan pelanggan awal yang merasakan sakit ini paling kuat.
- Bangun tim yang sangat peduli tentang pembangunan produk semacam itu dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk membuatnya produk itu pemimpin pasar.
- Tunjukkan bahwa target produknya besar peluang pasar.
- Cari modal dari sumber yang paling diperhatikan berkontribusi pada kesuksesan Tahap 1 Anda.

Jangan

- Asumsikan tanpa berbicara dengan banyak potensi pelanggan bahwa rasa sakit Anda yang belum terselesaikan dibagikan sama sekali atau, jika

dibagikan, cukup intens untuk dibuat calon pelanggan membayar untuk meringankannya.

- Berusaha mengumpulkan modal tanpa melakukan secara mendalam penelitian dengan pelanggan potensial yang menyediakan bukti kuat bahwa mungkin ada pasar yang besar produk Anda.
- Asumsikan pemodal ventura akan berinvestasi pada Anda jika perusahaan Anda memiliki tim pendiri tanpa jejak catatan mengubah ide menjadi perusahaan besar atau tidak memiliki keahlian industri yang relevan.

Tahap 2: Membangun Model Bisnis yang Skalabel Jika sebuah startup melewati tahap penskalaan pertama, yang diukur dari kemampuannya untuk menghasilkan pendapatan minimal \$ 10 juta dengan menjual ke sekelompok pelanggan awal, yaitu CEO sering kali perlu menambah modal untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Pada titik perkembangan startup ini, CEO harus bisa menyediakan calon investor, biasanya perusahaan modal ventura pada tahap ini, dengan bukti yang akan membuat mereka mau berinvestasi, termasuk

- **Pelanggan referensi:** Investor ingin melakukan wawancara mendalam dengan pelanggan paling bahagia dari sebuah startup yang mengenal perusahaan dengan baik dan mendapat manfaat secara signifikan dari produknya. Berdasarkan wawancara tersebut, investor harus yakin bahwa startup Anda referensi pelanggan akan terus membeli lebih banyak dari Anda dan akan dengan senang hati membantu Anda mendapatkan lebih banyak pelanggan;
- **Bukti pasar potensial yang besar:** Investor juga ingin diyakinkan bahwa pasar untuk Anda produk, atau sedang berkembang pesat menjadi, setidaknya \$ 1 miliar. Bukti tersebut bisa berasal dari laporan penelitian dari firma analis seperti Gartner atau IDC. Jika perusahaan Anda sedang membuat kategori produk baru, penelitian semacam itu mungkin tidak tersedia, dalam hal ini CEO harus menyediakan perkiraan ukuran pasar yang dapat dituju pada jumlah pengguna potensial, pembelian yang diharapkan frekuensi, dan perkiraan harga pembelian.
- **Tim dengan keterampilan fungsional yang kuat:** Calon investor juga akan menilai kekuatan tim startup untuk dijangkau kesimpulan tentang apakah eksekutif fungsional utamanya (mis., Direktur Pemasaran, Direktur Teknologi, dan Chief Sales Officer) memiliki rekam jejak sebelumnya dari membangun organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi fungsi mereka sebagai perusahaan tumbuh hingga \$ 100 juta pendapatan.
- **Potensi untuk peningkatan efisiensi:** Investor dalam hal ini Tahap akan mencoba menilai apakah sebuah startup memiliki potensi untuk tumbuh dengan cepat menjadi \$ 100 juta tanpa menghabiskan terlalu banyak uang banyak uang. Misalnya jika pendapatan startup meningkat 200% setiap tahun, investor akan mencari perusahaan untuk mencapai pertumbuhan itu sekaligus meningkatkan jumlah karyawan lebih lambat, katakanlah 50%. Untuk meyakinkan investor

bahwa ini mungkin, sebuah startup harus melacak metrik seperti biaya untuk mendapatkan pelanggan baru, tingkat retensi pelanggan, promotor bersih perusahaan skor, biaya untuk memfilter prospek yang memenuhi syarat dari pertanyaan, koefisien viralitas, dan nilai umur pelanggan. Selain itu, CEO harus memiliki gagasan tentang cara meningkatkan diri kinerja startup pada ukuran ini sebagai file perusahaan tumbuh. Tanpa jalur ini, CEO kemungkinan perlu mencoba membujuk ibu kota sumber yang disebutkan di atas (seperti teman dan keluarga, crowd-funder, bisnis merencanakan kompetisi) bahwa ada baiknya mengambil risiko untuk mendanai startup terlebih dahulu tahap penskalaan. Kasus-kasus berikut menyoroiti penanganan yang berhasil dan kurang berhasil tantangan yang harus diatasi oleh CEO semacam itu.

Studi Kasus Sukses.

Pengajar Universitas Menghasilkan \$ 107 Juta untuk Targetkan Peluang Pasar \$ 1 Triliun

Pengantar

Pengusaha pemula dengan bakat mengubah masalah menjadi peluang mampu mengubah ide menjadi perusahaan yang berkembang pesat terima kasih pada kemampuannya untuk memecahkan masalah operasional yang sulit dan untuk terus menemukan yang baru peluang pertumbuhan. Perusahaan yang dimaksud adalah yang berbasis di St. Louis dan Seattle Varsity Tutors, "platform pembelajaran langsung yang menghubungkan siswa dalam hitungan menit tutor yang telah diperiksa dan menawarkan Bimbingan Langsung yang cocok dengan siswa dalam 15 detik dengan tutor di lebih dari 100 mata pelajaran. " Pada Juli 2018, Tutor Universitas telah berkembang ide pada tahun 2007 untuk layanan dengan sekitar 500 karyawan, sekitar 40.000 guru, dan 100.000 pelanggan yang bisa dibimbing dalam 1.000 mata pelajaran. Siswa dibayar antara \$ 60 dan \$ 70 per jam, dan pada Februari 2018, perusahaan telah melakukannya memfasilitasi 3 juta jam les, menghasilkan pendapatan sekitar \$ 200 juta sejak 2007. CEO Chuck Cohn menemukan nilai mengajar yang baik di sekolah menengah. Sebagai dia berkata, "Saya memiliki banyak pengalaman dengan les — dari yang luar biasa pengalaman meningkatkan nilai geometri kehormatan saya dari F menjadi A terima kasih kepada tutor yang hebat, untuk bekerja dengan tutor Prancis yang tidak bisa berbahasa Inggris dan tidak dapat membantu saya, karena gagal menemukan guru biologi yang berkualitas tepat pada waktunya untuk ujian besar meskipun mencari online, meminta rujukan, dan menelepon perguruan tinggi lokal. " Suatu malam di perguruan tinggi, saya belajar untuk tes Kalkulus 2 dan saya benar-benar berjuang dengan beberapa konsep kunci. Saya di ambang gagal ujian dan mungkin kelasnya. Terima kasih kepada dua teman baik yang

telah menjelaskan konsepnya dengan cara baru yang fundamental, saya mendapat nilai bagus dalam ujian. Saya menyadari itu Saya memiliki akses ke tutor seperti kedua teman saya — berbakat secara akademis, kepribadian, keterampilan komunikasi yang luar biasa — saya akan mendapatkan sekolah menengah yang lebih baik pengalaman. Saya akan memiliki nilai yang lebih baik, lebih menikmati sekolah, dan pernah kurang stres. Saya bertanya kepada kedua teman saya apakah mereka bersedia bekerja sebagai tutor, kami menawar harga, dan akhirnya mencapai kesepakatan. Saya meminjam a \$ 1.000 dari orang tua saya untuk memulai bisnis dan Varsity Tutors lahir. ”

Skenario Kasus

Varsity Tutor berpartisipasi dalam industri yang terfragmentasi senilai \$ 100 miliar. Seperti yang dia katakan, “10 perusahaan teratas menguasai 8% pangsa pasar; 92% lainnya dikendalikan oleh 5.000 ibu & pop dan satu hingga dua juta guru mandiri “. Cohn melihat Varsity Tutor menerapkan platformnya di luar bimbingan yang berhubungan dengan sekolah ke keterampilan lain seperti proyek rumah do-it-yourself, pemrograman komputer, catur, dan yoga, yang mana dia melihatnya sebagai peluang pasar \$ 1 triliun. Seperti Cohn mencurahkan lebih banyak perhatian pada perusahaan, setelah menghabiskan bertahun-tahun bekerja penuh waktu di perbankan investasi dan modal ventura di siang hari saat bekerja di perusahaan pada malam hari, dia menemukan cara untuk membuat Tutor Universitas lebih jauh lagi terukur. Pada tahun 2011, dia menyadari bahwa dia bisa membangun bisnis yang besar, menguntungkan, dan tumbuh cepat perusahaan. Seperti yang dia katakan, “Proses penjualannya tidak standar, tidak ada melacak pengeluaran pemasaran, kami membayar pewawancara tutor untuk tidak melakukan apa pun karena kandidat tidak muncul, kami memiliki situs web yang lemah, dan email yang kami kirim tidak ada gunanya. Saya dihadapkan pada operator hebat dan mereka memberi tahu saya bagaimana mereka akan mengukur.” Jadi, dia menjadi CEO penuh waktu pada tahun 2012. Dia tetap interaksi antara siswa dan tutor dan meningkatkan pelanggan secara keseluruhan pengalaman, yang mengarah ke pertumbuhan yang cepat. Hasilnya, dia bisa mengumpulkan modal \$ 107 juta untuk perusahaan. Pada 2015, setelah mengubahnya menjadi platform pembelajaran, Varsity Tutors beralih dari menyediakan semua les tatap muka hingga 70% online. Perusahaan memiliki modal yang relatif mudah meningkatkan pengalaman. Seperti yang dikatakan Cohn, “Saya meminjam \$ 1.000 dari orang tua saya pada dasarnya menguntungkan dari awal. Pada tahun 2014, kami mengumpulkan \$ 7 juta Seri A putaran modal dari dua pengusaha lokal yang saya minta nasihat bagaimana untuk meningkatkan skala perusahaan. Mereka meminta saya untuk melempar dan memimpin putaran. ” Sesuatu menjadi lebih mudah dari

sana karena dia menyadari bahwa Varsity Tutors dapat diskalakan. "Di 2015, kami telah meningkatkan pelaporan kami dan menjalankan bisnis online kami. 40 firma menghubungi kami, dan kami memilih lima yang paling kami hormati, mengumpulkan \$ 50 juta putaran Seri B dari Technology Crossover Ventures, sebuah perusahaan VC yang memiliki berinvestasi di Netflix, Spotify, Airbnb, dan Facebook. Mereka ingin masuk karena kita menguntungkan dan bertumbuh dan kami memiliki pelanggan yang senang karena kami fokus untuk menjadi lebih efisien dalam mengidentifikasi tutor yang hebat saat kami meningkatkan skala," kata Cohn. Varsity Tutors mengumpulkan lebih banyak modal pada 2018. "Pada Januari 2018, kami mengumpulkan lagi \$ 50 juta dalam putaran Seri C dari Learn Capital, sebuah usaha teknologi pendidikan global perusahaan modal, dan The Chan Zuckerberg Initiative. Mereka berbagi visi kami tentang peluang besar dari membangun bisnis online yang sangat besar," ujarnya.

Analisis Kasus

Untuk meningkatkan modal selama tahap kedua penskalaan, pendiri harus menyediakan investor apa yang mereka inginkan - perusahaan yang berkembang pesat dan menghasilkan keuntungan. Sementara CEO harus menghabiskan waktu untuk meningkatkan modal, kinerja keuangan seperti itu akan menarik investor yang tertarik. Jauh lebih mudah untuk memilih investor terbaik dari a kumpulan calon yang tertarik daripada menelepon ratusan calon investor siapa yang tidak tahu tentang perusahaan.

Lebih khusus lagi, pendiri yang mencari pendanaan dari luar pada tahap ini harus mengikuti enam prinsip:

- Targetkan pasar yang besar.
- Mengidentifikasi kekurangan dalam model bisnis yang menambah biaya dan gesekan pelanggan.
- Mendesain ulang operasi untuk mengurangi biaya perolehan dan melayani pelanggan dan meningkatkan keinginan pelanggan untuk membeli lebih dari waktu ke waktu.
- Merancang, menyampaikan, dan melayani produk yang disukai pelanggan.
- Memperluas cakupan geografis melalui akuisisi dan baru kantor penjualan.
- Pilih investor yang memiliki kesamaan visi dengan CEO untuk *startup*.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil: Tipalti Mengumpulkan \$ 40 Juta Saat Ini Kesesuaian dengan Likuiditas

Pengantar

Pada 2018, Palo Alto, Tipalti yang berbasis di California, didirikan pada 2010 untuk membantu meningkatkan kualitas cara perusahaan melakukan pembayaran global, telah mengumpulkan \$ 60 juta. Penargetan pasar

perangkat lunak hutang dagang AS \$ 1,9 miliar (diharapkan 2025), Tipalti melihat dirinya meningkat ke likuiditas setelah tujuh tahun. Tipalti didirikan untuk memecahkan masalah untuk periklanan online global atau jaringan *crowdsourcing*. Mereka menghadapi badai salju kompleksitas dalam mendapatkan dana untuk penerima pembayaran. Setiap negara memiliki perbedaan aturan untuk berbagai bentuk pembayaran dan biaya serta berbagai negara- peraturan khusus untuk memblokir pencucian uang dan pendanaan terorisme. Salah satu pendiri Tipalti dan CEO Chen Amit adalah seorang pengusaha serial. Dia mendapatkan gelar BSc dari Technion, Institut Teknologi Israel dan MBA dari INSEAD dan memiliki rekam jejak yang mengesankan. Dia mendirikan ADSL ECI Telecom unit bisnis dan membuatnya menjadi \$ 100 juta dalam penjualan. Dia adalah salah satu pendiri dan CEO dari pemasok perangkat lunak intelijen bisnis dan pernah menjadi CEO Atrica, Operator Perusahaan Ethernet yang diakuisisi Nokia-Siemens. Amit dan salah satu pendiri memulai Tipalti pada musim panas 2010 ketika presiden InfoLinks, pertukaran iklan *online*, memberi tahu mereka massa itu pembayaran adalah masalah yang membutuhkan solusi. Amit ingin memastikan itu peluang pasar untuk membantu InfoLinks akan cukup untuk menjamin memulai sebuah perusahaan sehingga mereka "melakukan uji tuntas untuk memastikannya kebutuhan umum." Perusahaan meluncurkan versi pertamanya pada September 2011 dan setahun kemudian telah mendaftarkan 25 pelanggan dan mempekerjakan 15. Tipalti menang pelanggan baru karena keuntungan finansial dan teknisnya, menurut untuk Amit. Tipalti "memberi label putih" pada layanannya, membiarkan pelanggan mempertahankannya merek, tetapi memberi mereka akses ke kemampuan pengiriman uangnya dengan "satu jalur kode "sehingga pelanggan baru bisa" aktif dan berjalan dalam setengah hari. " Tipalti membebaskan biaya transaksi kepada pelanggan dan bermitra dengan bank terkemuka dan penyedia pembayaran sebagai "lapisan di atas metode pembayaran mereka".

Skenario Kasus

Pada 2018, Tipalti berkembang pesat, memiliki 230 pelanggan yang dipertahankan hampir 100%, pendapatannya tumbuh 100% setahun, mempekerjakan lebih dari 100 orang orang, dan telah mengumpulkan modal \$ 60 juta. Amit telah membangun organisasi pemimpin fungsional yang kuat. Saat dia menjelaskan, "Kepala operasi kami bekerja untuk pembayaran awal yang diakuisisi oleh Fiserv; kepala pemasaran kami adalah sebelumnya adalah wakil presiden pemasaran online di NetSuite; kepala penjualan kami membantu Coupa tumbuh dari \$ 1 juta menjadi \$ 100 juta dalam pendapatan; dan kepala kami engineering dipekerjakan dari Technion dan telah berkembang menjadi peran CTO. Kita sekarang sedang mencari CFO internal. "

Investor dan salah satu pendiri Oren Zeev membantu merekrut para eksekutif berbakat ini. Seperti yang dikatakan Zeev, "Saat kami merekrut kepala pemasaran, dia tidak sedang mencari pekerjaan. Tapi dia menyukai masalah Tipalti domain, terkesan karena memiliki retensi pelanggan yang hampir sempurna, dan dia mendapatkannya pesan yang kuat tentang nilai produknya. Dan Chen tampil sebagai a dewasa, bukan brengsek. Jarang saya duduk dengan seseorang yang saya yakini adalah a cocok untuk perusahaan dan tidak bisa meyakinkannya. Saya memiliki kredibilitas untuk menyampaikan pesan." Mengumpulkan putaran Seri C \$ 30 juta pada Februari 2018 menjadi lebih mudah karena Tipalti menjadi lebih efisien dalam pemasaran. Seperti yang dijelaskan Amit, "VP kami pemasaran, yang dipekerjakan sekitar tiga tahun lalu, membantu kami membangkitkan minat yang kuat di antara calon pelanggan, yang kami sebut prospek masuk. Kami dulu mendapatkan 95% dari kami prospek dari panggilan penjualan langsung, yang disebut keluar, dan 5% dari masuk. Sekarang 70% masuk dan 30% keluar." Zeev berkata, "Di putaran benih, saya mencari ukuran peluang, kekuatan pendiri, dan proposisi nilai dari produk. Ketika Anda sampai ke tahap selanjutnya dalam pertumbuhan perusahaan, Anda bisa mendapatkannya data tentang tingkat churn pelanggan, nilai umur pelanggan, dan biaya akuisisi pelanggan. Kami berasumsi bahwa pelanggan Tipalti memiliki umur delapan tahun dan hanya 1% hingga 2% churn." Zeev, yang menyumbang \$ 21 juta dari putaran \$ 30 juta, dan Amit melihat milik Tipalti potensi penskalaan berkat tiga prinsip: Tipalti meningkatkan produktivitas, budayanya mendukung retensi pelanggan yang tinggi, dan Tipalti begitu mampu menjual lebih banyak kepada pelanggan yang puas. Seperti yang dikatakan Amit, "Tipalti hampir sempurna catatan kepuasan pelanggan dan tingkat retensi [menunjukkan seberapa] banyak menghargai layanan kami untuk klien kami. Dengan memodernisasi operasi keuangan, kami biasanya mengotomatiskan 80% dari AP organisasi dan pembayaran lintas batas beban kerja, membebaskan tim keuangan untuk fokus pada penskalaan bisnis mereka secara global dan profitabilitas [meningkatkan] mereka. Putaran pendanaan ini memungkinkan kami untuk melanjutkan [untuk berinovasi]." Budaya Tipalti menjelaskan kepada karyawan bahwa pelanggan itu penting. Seperti yang dikatakan Amit, "Kami menciptakan budaya yang didorong oleh para pemimpin kami. Kami mempekerjakan orang yang akan melakukan pekerjaan yang bagus untuk pelanggan. Mereka pada gilirannya mempekerjakan orang-orang yang memiliki kesamaan nilai-nilai. Dan karena perusahaan telah berkembang menjadi 100 orang, kami menjadi lebih banyak sengaja mengartikulasikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai itu." Pelanggan melihat Tipalti sebagai produk terbaik di industri. Zeev melakukan sebagian investasinya atas keyakinannya bahwa Tipalti memenuhi premis ini. Saat dia berkata, "Itu

adalah keputusan yang relatif mudah untuk terus berinvestasi di Tipalti karena itu adalah pemimpin kategori. Saat Anda berbicara dengan klien Tipalti seperti Amazon, GoDaddy, Indeed, Roku, dan Twitter, atau baca ulasan bintang lima perusahaan, konsensusnya adalah bisnis itu di seluruh dunia senang menggunakan Tipalti. ” Apalagi Tipalti bisa menjual lebih banyak ke pelanggannya saat ini. Menurut Zeev, “Alasan pelanggan kami membeli lebih banyak dari kami karena mereka mulai di satu divisi dan produk bekerja dengan sangat baik di sana yang diikuti divisi lain. Di Twitter, awalnya kami memulai dengan satu unit bisnis, diperluas menjadi tiga, dan saat ini kami digunakan di tujuh unit bisnis. Lain perusahaan melakukan akuisisi dan kami selalu berada di pihak yang menang. ”

Analisis Kasus

Tipalti membutuhkan waktu sekitar delapan tahun agar model bisnisnya dapat diskalakan. Untuk bersikap adil, Tipalti memutuskan untuk fokus memberi pelanggan layanan yang sangat baik jadi mereka akan memperbarui kontrak mereka dengan perusahaan. Dengan melakukan itu, Tipalti tidak terburu-buru untuk memperluas basis pelanggannya dan mungkin kesulitan untuk menjual efisien. Untuk kredit Tipalti, mungkin mempercepat pertumbuhannya dalam beberapa tahun terakhir karena peningkatan permintaan masuk dari pelanggan yang membantu mengurangi waktunya untuk menutup penjualan baru. Namun demikian, ketergantungan Tipalti yang besar pada Oren Modal Zeev untuk menopang dirinya sendiri menimbulkan pertanyaan tentang apakah, mungkin karena target pasar yang relatif kecil, dia adalah salah satu dari sedikit investor yang melihat tinggi potensi keuntungan dari Tipalti.

Prinsip

Pendiri yang ingin mengumpulkan modal untuk membangun model bisnis yang skalabel seharusnya perhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Targetkan peluang pasar minimal \$ 2 miliar; Sebuah pasar yang lebih besar lebih baik.
- Mencapai pertumbuhan pendapatan yang cepat dan menguntungkan; ini hasil akan menarik banyak calon investor dan membuatnya lebih mudah untuk memilih yang terbaik dari semua itu tertarik.
- Mengukur operasi untuk mengidentifikasi peluang menurunkan biaya pengembangan, pemasaran, dan penjualan produk.

- Pantau dan ambil langkah-langkah untuk meyakinkan pelanggan yang tinggi kepuasan untuk meningkatkan tingkat retensi dan meningkatkan pendapatan per pelanggan.

Jangan

- Targetkan pasar dengan pendapatan kurang dari \$ 2 miliar.
- Menghabiskan lebih banyak uang untuk membangun, memasarkan, dan menjual daripada yang bisa Anda kumpulkan dari pelanggan.
- Mengoperasikan proses penjualan yang membutuhkan perekrutan staf penjualan mahal yang membutuhkan waktu terlalu lama menjadi produktif dan pergi setelah mereka tidak mampu untuk memenuhi kuota mereka.

Tahap 3: Berlari Menuju Likuiditas

Jika sebuah startup berhasil membuat model bisnis yang dapat diskalakan, itu sudah siap berlari menuju likuiditas. Misalnya, pada saat ini mungkin ada \$ 40 juta hingga \$ 50 juta dalam pendapatan dan menikmati pertumbuhan pendapatan masing-masing 100% atau lebih tahun. Pada awal Tahap 3, CEO seharusnya sudah mengumpulkan modal yang cukup dari investor yang bersemangat untuk "menuangkan bensin ke bisnis" sehingga bisa mencapai \$ 100 juta dalam pendapatan dan terus tumbuh sebesar 40% setahun atau lebih. Jika perusahaan juga menguntungkan atau sedang mengarah ke profitabilitas, maka seharusnya bisa go public. Untuk mengumpulkan modal yang cukup untuk membuat sprint menuju likuiditas, investor akan melakukannya carilah bukti kuat bahwa startup Anda memiliki atribut berikut:

- **Memperoleh pangsa di pasar yang besar.** Pasar di puluhan miliar dolar tumbuh pada tingkat dua digit menarik bagi pemodal ventura, perusahaan ekuitas swasta, dan investor institusi yang dapat memberikan modal untuk ini tahap. Selain itu, investor seperti itu kemungkinan besar akan berbesar hati jika ada perusahaan besar yang diperdagangkan secara publik para pemula ini bersaing. Perusahaan publik semacam itu membantu investor memperkirakan harga yang mereka mampu menjual saham di startup yang diharapkan untuk IPO.
- **Menawarkan produk yang disukai pelanggan.** Investor akan melakukannya berbicara dengan pelanggan Anda saat ini untuk menilai seberapa antusias mereka tentang produk startup Anda, seberapa besar kemungkinannya untuk terus membeli dan menggunakannya, dan apakah belum terpenuhi kebutuhan yang menurut mereka dapat dipenuhi oleh startup Anda.
- **Tim eksekutifnya memiliki skala keberhasilan sebelumnya.** Calon investor juga akan mengevaluasi kekuatannya dari tim eksekutif startup, yang secara khusus mencari masing-masing kesuksesan eksekutif sebelumnya dalam menskalakan startup menjadi likuiditas serta kemampuan CEO untuk memotivasi tim eksekutif untuk berkolaborasi dalam mengejar pertumbuhan pendapatan yang cepat.

- **Proses bisnisnya cukup kuat untuk memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang tinggi kepuasan saat tumbuh.** Investor juga akan menyelidiki apakah startup memiliki proses bisnis yang kuat. Ini berarti mereka akan memeriksa apakah itu bisa berkembang baru produk yang diinginkan pelanggan tanpa mengambil terlalu banyak waktu atau biaya terlalu banyak, apakah dapat memasarkan dan menjual produk dengan cepat, dan apakah dapat memberikan layanan penjualan yang memuaskan pelanggan dan tidak membutuhkan terlalu banyak waktu atau biaya. Apalagi, investor pasti mau jaminan bahwa startup dapat melakukan aktivitas ini efektif dan efisien seiring pertumbuhan startup yang pesat. Kasus-kasus berikut menyoroti penanganan yang berhasil dan kurang berhasil persyaratan investor.

Studi Kasus Sukses: Anaplan Sprints menuju IPO 2018

Pengantar

Didirikan pada tahun 2006, Anaplan yang berbasis di San Francisco, California, berbasis cloud layanan perencanaan bisnis, telah mengumpulkan modal sekitar \$ 300 juta pada bulan Juli 2018 dan di bawah CEO baru dapat go public pada Oktober 2018, berbulan-bulan sebelum target IPO 2019. Anaplan mengambil pelanggan dari IBM, Oracle, dan SAP di pasar \$ 20 miliar untuk manajemen kinerja perusahaan. CEO Frank Calderoni mengatakan Anaplan "membantu perusahaan membuat keputusan yang lebih baik menanggapi perubahan melalui perencanaan yang terhubung. Misalnya, [cloud kami-layanan perencanaan berbasis memungkinkan] Revlon menghubungkan informasi tentang pelanggan ritel pembelian dengan rantai pasokannya sehingga Revlon dapat menyimpan produk yang tepat tempat yang tepat di waktu yang tepat. " Calderoni bergabung sebagai CEO pada Januari 2017. Sebelumnya ia telah menghabiskan 17 tahun sebagai CFO, sering dipasangkan dengan peran operasi, di Cisco Systems dan SanDisk. Baru-baru ini, dia menjabat sebagai CFO dan EVP operasi di Red Hat, sebuah perusahaan perangkat lunak perusahaan, di mana dia menghabiskan lebih sedikit dari dua tahun. Calderoni mengambil alih setelah CEO sebelumnya, Frederic Laluyaux, yang pernah menjabat sebelumnya menjadi eksekutif di SAP, berpisah dengan perusahaan pada April 2016. Laluyaux menghabiskan lebih dari tiga tahun sebagai CEO, setelah mengambil alih pada bulan September 2012 dari salah satu pendiri Guy Haddleton. Laluyaux mengumpulkan \$ 90 juta dalam satu Seri Putaran modal pada Januari 2016, yang menilai Anaplan sebesar \$ 1,1 miliar. Tapi dewan memutuskan bahwa perusahaan tidak akan dapat go public di bawah Kepemimpinan Laluyaux, Setelah Laluyaux pergi, Ketua Bob Calderoni saat itu (Saudara laki-laki Frank) berkata, "Dewan dan Fred percaya ini waktu yang tepat untuk membawanya dalam kumpulan bakat baru untuk membawa kita ke tingkat yang jauh lebih tinggi dan menjadi jauh lebih banyak

perusahaan yang lebih besar. " Ravi Mohan, anggota dewan direksi dan direktur pelaksana Anaplan di Shasta Ventures, berkata, "Pertumbuhan yang tidak terkendali [tidak lagi] yang paling dihargai ciri. Sekarang, ini adalah pertumbuhan berkelanjutan yang menguntungkan, dan kami sedang membangun a perusahaan yang mencerminkan hal itu. "

Skenario Kasus

Saat dia mengambil alih sebagai CEO, Anaplan, yang menghasilkan uang dengan menjual setiap bulan langganan, cukup besar untuk go public dan masih berkembang pesat. Sebagai Calderoni menunjukkan, "Pada tahun fiskal yang berakhir Januari 2017, Anaplan memiliki \$ 120 juta pendapatan, tumbuh pada 75%, menambahkan 250 pelanggan dengan total 700, bekerja lebih dari 700 orang di 16 kantor di 12 negara, telah mengumpulkan total \$ 240 juta modal, dan menghasilkan arus kas yang baik. " Anaplan yakin bahwa pelanggan lebih disukai layanannya kepada orang-orang dari IBM (seperti Cognos) atau Oracle (Hyperion) karena ini produk tidak membantu perusahaan menanggapi perubahan dengan cepat. Calderoni berkata, "Pelanggan menjauh dari model spreadsheet yang membandingkan sebenarnya hasil untuk direncanakan. Mereka menginginkan apa yang kami tawarkan, yaitu memudahkan koneksi besar jumlah pengguna satu sama lain dan membuat keputusan dengan bantuan 'bagaimana jika' analisis; misalnya, untuk membantu mereka menetapkan harga dengan memperkirakan penjualan dengan harga berbeda skenario harga. " Pada April 2018, perusahaan telah berkembang menjadi lebih dari 1.000 karyawan dan terus berkembang siap untuk IPO. Seperti yang dijelaskan Calderoni, "Pada tahap awal, Anda berada dalam ujian situasi pelanggan di mana Anda berharap mendapatkan 5 atau 10 pelanggan pengguna awal yang melihat manfaat produk Anda. Di tahap tengah, Anda pergi ke pasar, membangun poin bukti; Anda menetapkan tujuan pendapatan, pertumbuhan, dan akuisisi pelanggan. Pada tahap akhir, Anda mengambil kesuksesan Anda, katakanlah, di tiga pasar vertikal domestik dan berkembang secara global. Pada tahap ini, di mana kita sekarang, kita ingin mempertahankan dan mengulang pertumbuhan dapat diprediksi sehingga kami bisa menjadi perusahaan publik. " Pada bulan Desember 2017, Calderoni mengumpulkan putaran pendanaan Seri F. \$ 60 juta yang menilai Anaplan sebesar \$ 1,3 miliar. Dan dalam wawancara Juli 2018, dia menjelaskan bagaimana lima putaran penggalangan modal Anaplan cocok dalam tiga tahap penskalaan. "Putaran Seri A Januari 2010 dan Seri B Januari 2012 kami mengumpulkan \$ 5 juta dan \$ 11 juta. Putaran A pergi ke pengembangan produk dan Putaran B adalah untuk memperluas tenaga penjualan dan memenangkan pelanggan pengadopsi awal. Saat itu Saat itu kami telah menyelesaikan Tahap 1 dan

melanjutkan ke Tahap 2. Seri April 2013 kami Putaran C (\$ 33 juta) dan Mei 2014 Seri D (\$ 100 juta) mulai dibangun keluar dari rencana ekspansi kami. Dengan dana Seri C dan D, kami memulai di Inggris dan California serta berkembang di Eropa dan AS Pada tahun 2016, kami memiliki 40% pendapatan kami di luar AS dan sedang memasuki Tahap 3. Seri E 2016 kami dan putaran Seri F 2017 membantu kami membangun proses yang disiplin dan membantu kami untuk skala ke IPO. Di putaran Seri F, investor bertanya apakah kami memiliki pelanggan dengan siapa kami dapat mendarat dan memperluas dan apakah kami memiliki jalur ke titik impas arus kas. Kita harus mencapai ini sambil menambah penjualan global kita dan operasi layanan pelanggan yang disesuaikan dengan peraturan, bahasa, dan perbedaan mata uang. Kami juga berinvestasi dalam mengembangkan kemitraan dengan saluran distribusi dan konsultan untuk membantu kami menjangkau pelanggan baru. Pada pada saat yang sama, kami menjadi lebih efisien; kami mengartikulasikan bagaimana kami akan menurunkan biaya kami melalui proses yang lebih baik. " Dan pada 12 Oktober 2018, Anaplan pergi publik, menilai perusahaan sekitar \$ 3 miliar.

Analisis Kasus

Untuk berhasil meningkatkan modal selama tahap ketiga penskalaan, investor melihat untuk perusahaan yang berada di jalur yang jelas menuju pendapatan \$ 100 juta atau lebih dan tumbuh setidaknya 40% setiap tahun. Bergantung pada kondisi pasar, investor mungkin juga mengharapkan perusahaan mendapat untung. Lebih khusus lagi, jika investor merasa dibanjiri uang tunai, mereka mungkin bersedia memberikan modal Tahap 3 kepada perusahaan yang tidak menguntungkan tetapi berkembang pesat menjadi \$ 100 juta; Namun, jika mereka takut akan pembalikan pasar, mereka hanya dapat berinvestasi pada tahap ini jika mereka yakin bahwa perusahaan sedang atau dapat menjadi menguntungkan pada saat itu mencapai pendapatan \$ 100 juta.

Lebih khusus lagi, pendiri yang mencari pendanaan dari luar pada tahap ini harus mengikuti lima prinsip:

- Menetapkan dan mencapai target pendapatan kuartalan yang ambisius dan pertumbuhan pelanggan.
- Bangun tim eksekutif puncak yang memiliki pengalaman sebelumnya membawa perusahaan ke publik dan mempertahankan pertumbuhan mereka.
- Yakinkan bahwa sistem dan proses untuk menjalankan publik perusahaan sudah siap dan telah diuji.
- Memiliki peta jalan yang jelas untuk mempertahankan pertumbuhan yang cepat untuk di setidaknya tiga tahun ke depan.

- Mengukur biaya dan kepuasan pelanggan, dan mendesain ulang organisasi dan proses utama untuk memastikan biaya tersebut akan turun dan kepuasan pelanggan akan tetap tinggi perusahaan berskala ke IPO. Studi Kasus yang Kurang Berhasil: SentinelOne Belum Siap IPO Saat Ini Tumbuh menjadi \$ 100 Juta pengantar Pada April 2018, Palo Alto, penyedia perangkat lunak anti-virus yang berbasis di California SentinelOne diharapkan memenangkan \$ 100 juta pendapatan dari para pesaingnya di 2019 tetapi dengan modal \$ 110 juta tidak melihat dirinya siap untuk sebuah IPO, mungkin karena tantangan untuk menonjol dari banyak pesaing. SentinelOne, yang didirikan pada 2013, mengatakan produk keamanan endpoint-nya adalah "platform terintegrasi unik yang menggabungkan deteksi berbasis perilaku, mitigasi lanjutan, dan forensik untuk menghentikan ancaman secara real-time. Spesialisasi dalam serangan yang memanfaatkan teknik penghindaran yang canggih, SentinelOne adalah hanya vendor yang menawarkan perlindungan lengkap terhadap malware, exploit, dan serangan berbasis orang dalam." Salah satu pendiri dan CEO SentinelOne, Tomer Weingarten, bertanggung jawab atas arahan, produk, dan strategi layanan perusahaan. Sebelum SentinelOne, Weingarten memimpin pengembangan produk dan strategi untuk Grup Toluna sebagai VP Produk. Sebelumnya, ia memegang beberapa lamaran peran keamanan dan konsultasi di berbagai perusahaan dan pernah menjadi CTO di Carambola Media."

Skenario Kasus

Pada 300%, SentinelOne tumbuh lebih cepat daripada industrinya — keamanan titik akhir 2018 pendapatan industri sebesar \$ 11 miliar diharapkan tumbuh pada tingkat 12,7% menjadi \$ 20 miliar pada tahun 2023 — dan telah mengumpulkan \$ 110 juta untuk mendanai pertumbuhannya, yang sebagian besar diperoleh mengorbankan para petahana. Terlebih lagi, SentinelOne mengharapkan pada tahun 2019 ini pendapatan yang akan diambil dari perusahaan lama akan berjumlah \$ 100 juta, yang biasanya cukup bagi perusahaan yang berkembang pesat untuk go public. Kabar baik tentang SentinelOne adalah bahwa produknya mendapat nilai tinggi untuk efektivitas dan harga rendah. Menurut pada laporan NSS Labs 17 April 2018, "Perbandingan Perlindungan Endpoint Lanjutan Laporkan, "SentinelOne direkomendasikan dengan skor efektivitas keamanan 97,7% dan total biaya kepemilikan per node yang dilindungi sebesar \$ 148, yang mana di bawah 51% TCO / node rata-rata \$ 301 untuk 11 produk yang direkomendasikan yang tercakup dalam melaporkan. Mungkin hubungan yang kuat antara efektivitas dan harga berkontribusi untuk pertumbuhan SentinelOne. Seperti yang dijelaskan Weingarten dalam wawancara April 2018, "Kami menumbuhkan

pemesanan sebesar 300%. 70% dari mereka adalah rip dan ganti lengkap McAfee dan Symantec. Pandora menggantikan Symantec dengan SentinelOne. Kami menang 70% saat kami bersaing dalam pembuktian konsep. Kami mengharapkan buku perpindahan \$ 100 juta pada 2019. " SentinelOne berhasil mengumpulkan \$ 110 juta selama empat putaran antara 2013 dan 2017, yang terbesar digunakan untuk mendorong pemasaran dan penjualan yang agresif ekspansi. SentinelOne tidak mempersiapkan IPO. Putaran unggulan SentinelOne pada bulan Maret 2013 (\$ 20.000) dan Agustus 2013 (\$ 2.5 juta dipimpin oleh Granite Hill Capital) akan digunakan untuk transisi dari beta ke peluncuran pada September 2013 dan untuk mempekerjakan tenaga kerja awal dan tenaga penjualan di Amerika Serikat, menurut Weingarten. Itu mengumpulkan putaran Seri A \$ 12 juta pada bulan April 2014 yang dipimpin oleh Tiger Manajemen Global dan Seri B \$ 25 juta pada bulan Oktober 2015 dipimpin oleh Third Point Ventura yang menilai perusahaan sebesar \$ 98,2 juta. Seri B dimaksudkan untuk meningkatkan penjualan dan pemasaran dan menambahkan fitur ke platformnya, menurut Weingarten, meningkatkan jumlah karyawan perusahaan dari 50 menjadi sekitar 120 pada pertengahan 2016. Pada Januari 2017, SentinelOne mengumpulkan Seri \$ 70 juta Putaran C dipimpin oleh Redpoint untuk secara agresif memperluas upaya penjualan dan pemasarannya. Pada saat penutupan Seri C, rekan Redpoint, Tom Dyal, yang bergabung Dewan SentinelOne sangat antusias dengan ukuran pasarnya dan saat ini kemenangan pelanggan dan kemitraan distribusi, Seperti yang dia katakan, "Keamanan endpoint [dulu] peluang pasar \$ 10 miliar karena bisnis bermigrasi dari tradisional perangkat lunak anti-virus. Pelanggan SentinelOne termasuk Time dan itu [telah] baru-baru ini menandatangani kesepakatan distribusi Amerika Utara dengan Avnet. " Namun demikian, pada April 2018 SentinelOne tampaknya berkembang pesat tetapi membuat penyesuaian organisasi yang menyarankan tidak semua operasinya dalam bentuk untuk IPO. Menurut Weingarten, "Antara 2016 dan 2017, kami meningkatkan pemesanan pelanggan baru 300%, meningkatkan basis pelanggan kami 370% menjadi 2.500, dan ditambahkan ke jumlah karyawan kami sebesar 175% menjadi lebih dari 300. " Ini pertumbuhannya luar biasa mengingat kekacauan organisasi yang dideritanya melukai eksekusi dan visi Sentinel One. Menurut Gartner Januari 2018 Laporan "Magic Quadrant for Endpoint Protection", SentinelOne terbesar tahun 2017 tantangannya adalah "perubahan peran staf di seluruh produk, penjualan, pemasaran, dan lainnya kelompok internal dan yang berhadapan dengan klien. Klien Gartner melaporkan interaksi yang tidak konsisten dengan SentinelOne sepanjang tahun. " SentinelOne melihat kekacauan ini sebagai sebuah investasi dengan pengembalian positif. "2017 adalah tahun perubahan yang signifikan dan

pengembangan untuk SentinelOne. Perusahaan menaikkan level tim kepemimpinannya menjadi membawa produk dan pergi ke pasar ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan kepemimpinan ini persis apa yang telah menciptakan hasil yang belum pernah terjadi sebelumnya yang saat ini kami alami, dan dalam waktu singkat! Kuncinya adalah karyawan Nicholas Warner, Chief Revenue Officer, yang memimpin pertumbuhan penjualan global Cylance,"kata Weingarten. Sayangnya bagi investor SentinelOne, pada Januari 2018 tampaknya hal itu terjadi terlalu banyak perusahaan keamanan siber yang bersaing untuk mendapatkan tempat dalam IPO yang sangat kecil jendela. Terlalu banyak startup yang tidak dapat terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi. David Cowan, partner di Bessemer Venture Partners, berkata, "Saya belum pernah melihat yang seperti itu pasar yang tumbuh cepat dengan begitu banyak perusahaan yang merugi. " Dengan begitu banyak vendor, investor memutuskan untuk berkonsentrasi hanya pada beberapa, yang meninggalkan perusahaan yang tersisa terdampar. Dave DeWalt, mantan CEO keamanan cyber perusahaan FireEye, berkata, "Tiba-tiba, kita berada dalam situasi di mana hanya ada terlalu banyak vendor dan terlalu sedikit yang dapat dipertahankan. Anda mulai melihat perusahaan pergi, 'Ya ampun, apa yang harus saya lakukan? Bisakah saya mendapatkan lebih banyak modal? Apakah saya harus bergabung? "' Sementara itu, IPO yang gagal di sektor ini tampaknya membuat takut investor. SEBUAH Kasusnya adalah ForeScout Technologies, penyedia perangkat lunak yang membantu perusahaan menjaga keamanan perangkat karyawan mereka, yang berhasil mengumpulkan \$ 116 juta dalam IPO Oktober 2017 yang menilai perusahaan sekitar \$ 800 juta, turun dari \$ 1 valuasi miliar di pasar swasta setahun sebelumnya. Pendukung ForeScout, termasuk Intel Capital dan Accel Partners, harus memoderasi ekspektasi valuasi mereka agar IPO berhasil. (Pada 20 Juli 2018, diperdagangkan dengan \$ 1,5 miliar kapitalisasi pasar.) "Beberapa orang membandingkan beberapa perusahaan keamanan cyber dengan kecoak,"kata DeWalt. "Mereka tidak bisa mati, tapi mereka juga tidak merokok panas."

Analisis Kasus

Upaya SentinelOne untuk meningkatkan modal untuk tahap ketiga penskalaan tampak kurang sukses dari Anaplan. SentinelOne tampaknya berkembang sangat pesat, mengutip tingkat pertumbuhan yang sangat tinggi dalam jumlah pelanggan dan karyawan. Apalagi jika perusahaan memang bisa meraup pendapatan \$ 100 juta dengan mengambil bisnis dari saingan, harus bisa go public dengan pertumbuhan tinggi. Di sisi lain, intensitas persaingan dalam industri, peningkatan usaha skeptisisme modal tentang kemampuan untuk memperoleh laba atas investasi yang tinggi di pasar keamanan

endpoint, dan kekacauan organisasi di SentinelOne tampaknya untuk mengurangi harapan akan hasil yang positif bagi perusahaan. Dalam tidak adanya laporan keuangan yang diaudit, tidak mungkin untuk membedakan apakah perusahaan membutuhkan putaran pendanaan baru untuk terus berkembang; Namun, kecuali perusahaan itu menguntungkan, ada kemungkinan besar ia perlu menaikkan genap lebih banyak uang untuk mencapai tingkat yang dibutuhkan untuk go public. Prinsip Pendiri yang ingin meningkatkan modal untuk berlari menuju likuiditas harus memperhatikan berikut apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan:

Lakukan

- Bidik pasar besar.
- Menghasilkan pendapatan yang cepat dan pertumbuhan pelanggan itu memotivasi perusahaan modal ventura untuk meminta berinvestasi perusahaan.
- Memiliki jalur yang jelas untuk mengurangi biaya perancangan, menjual, dan melayani produk dan meningkatkan nilai produk ke arus dan potensi pelanggan seiring pertumbuhan perusahaan.
- Pekerjakan tim eksekutif dengan pengalaman sebelumnya perusahaan publik dan melanjutkan pertumbuhannya setelahnya IPO.

Jangan

- Asumsikan bahwa penyedia modal akan menyimpan pendanaan perusahaan yang sedang berkembang yang tidak memiliki rencana untuk menjadi menguntungkan.
- Lindungi tim eksekutif Anda saat ini dari tekanan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan penskalaan Tahap 3.
- Targetkan pasar kecil dan gagal mengalihkan fokus menanggapi perubahan sentimen investor.

Tahap 4: Lari Marathon Sangat jarang seorang pendiri dapat mengubah ide menjadi perusahaan publik dan menyimpannya perusahaan tumbuh setelah IPO menjadi pemimpin di pasar yang sangat besar. Percakapan saya dengan ratusan pengusaha menunjukkan hal itu secara virtual tidak satupun dari mereka akan secara terbuka mengakui bahwa IPO adalah peristiwa penting dalam perkembangan perusahaan. Paling sering mereka menyebut IPO sebagai minor acara pendanaan yang seharusnya tidak mengganggu perjalanan perusahaan yang tak terhindarkan menjadi perusahaan yang tumbuh sangat berpengaruh sehingga akan mengubah dunia. Tidak mengherankan, mengingat hanya segelintir pendiri yang mencapai ini, kebanyakan pendiri yang menjadikan perusahaan mereka publik tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mempertahankannya menjalankan perusahaan mereka setelah IPO sampai mereka melampaui, katakanlah, \$ 10 miliar dalam pendapatan tahunan sambil tumbuh lebih dari 20% setahun.

Dalam hal meningkatkan modal untuk lari maraton, CEO dapat mempertimbangkan tiga pilihan:

- **Arus kas dari operasi:** Keuntungan selalu sumber modal dengan biaya terendah. Jika sebuah perusahaan menghasilkan sejumlah besar arus kas dari operasinya, itu dapat dengan mudah menggunakan uang itu untuk mendanai investasinya pertumbuhan masa depan.
- **Harga saham lebih tinggi:** Kunci sukses adalah mengambil tindakan yang mendorong harga saham perusahaan naik. Begitulah karena salah satu cara termudah untuk perusahaan publik meningkatkan modal berarti menjual saham. Dan semakin tinggi harga saham, lebih banyak modal dapat dinaikkan minimal dilusi kepada pemegang saham yang ada.
- **Pinjam uang:** Jika perusahaan menghasilkan uang tunai yang tinggi arus, mereka akan memberikan kenyamanan yang cukup bagi para bankir atau pemegang obligasi harus memutuskan perusahaan meminjam uang adalah cara yang lebih baik untuk mengumpulkan dana untuk pertumbuhan di masa depan karena tidak membutuhkan dilusi pemegang saham yang ada. Untuk mendongkrak harga saham perusahaan publik, CEO harus melakukan dua hal secara paralel semuanya dengan baik:
- **Kalahkan dan tingkatkan:** Setiap kuartal investor menunggu laporan keuangan perusahaan dan prakiraannya untuk kuartal berikutnya. Jika melaporkan hasil dan perkiraan untuk langkah-langkah seperti pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dan jumlah pelanggan melebihi ekspektasi investor, harga saham akan naik. Jika investor kecewa, maka stok akan jatuh. Bagi seorang CEO untuk mengalahkan dan meningkatkan setiap kuartal, perusahaan harus dapat menetapkan tujuan yang ambisius, buatlah yakin bahwa orang yang tepat mengawasi pencapaian tujuan tersebut dan memiliki sumber daya yang mereka butuhkan, dan memantau kemajuan selama kuartal tersebut untuk membuat penyesuaian yang diperlukan. Tentu saja, bahkan perusahaan pimpinan pendiri terbaik pun ketinggalan kuartal sesekali. Tetapi jika CEO seperti itu bisa mengalahkan dan membesarkan di sebagian besar kuartal, investor lebih cenderung melihat seperti itu merindukan sebagai kesempatan membeli
- **Berinvestasi dalam pertumbuhan:** Untuk terus mengalahkan dan meningkatkan, CEO juga harus melihat perusahaan mereka dalam jangka panjang peluang pertumbuhan. Secara khusus, CEO harus mencoba membuatnya sebagian besar sumber pertumbuhan perusahaan saat ini dari antara lima dimensi pertumbuhan yang saya bahas Bab 2 , tetapi ketahuilah bahwa sumber pertumbuhan ini akan menjadi jenuh. Saturasi seperti itu berarti kecuali perusahaan berinvestasi dalam vektor pertumbuhan yang baru dan semakin cepat, pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan akan mandek. Berinvestasi dalam peluang pertumbuhan yang tepat, yang dapat mencakup menjual produk saat ini ke wilayah baru, memperoleh produk baru, atau membangun produk baru untuk dijual ke saat ini dan pelanggan

baru, adalah keterampilan penting yang hanya bisa dimiliki oleh beberapa CEO menguasai. Membayangkan peluang seperti itu membutuhkan kreativitas, visi, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kebutuhan pelanggan, teknologi, dan strategi pesaing berkembang.

Tapi Berinvestasi dalam peluang pertumbuhan yang tepat bergantung pada jawaban afirmatif untuk lima pertanyaan:

- Apakah peluang pasarnya besar dan berkembang pesat?
- Apakah kita memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk membangun dan menjual produk yang memimpin di pasar itu?
- Jika tidak, dapatkah kita memperoleh kemampuan tersebut dan mengintegrasikannya secara efektif?
- Apakah kita, atau dapatkah kita memperoleh, modal yang dibutuhkan untuk mendanai investasi pertumbuhan?
- Bisakah kita berkomunikasi dengan investor tentang tujuan kita dan kemajuan dalam menangkap peluang pertumbuhan?

Studi Kasus Sukses

Talend Goes Public dan Stoknya Melonjak pengantar Layanan pembersihan data yang berbasis di Kota Redwood, California, Talend, *go public* 2016, 11 tahun setelah didirikan, dan hampir dua tahun setelahnya saham naik 146%. Talend menyediakan perangkat lunak sumber terbuka dengan "pembungkus" yang membersihkan data sehingga perusahaan dapat menganalisisnya untuk membuat keputusan. Perangkat lunaknya platform, "Data Fabric, mengintegrasikan data dan aplikasi secara real time big data dan lingkungan cloud modern serta sistem tradisional, " menurut perusahaan. Talend, yang menargetkan \$ 2,7 miliar (2016 pendapatan) pasar alat integrasi data, menghasilkan uang dengan menjual langganan ke perangkat lunak yang membersihkan kesalahan data. "Kami membantu perusahaan mendapatkan nilai dari data yang digunakan untuk membuat keputusan. Kami mengerjakan mil pertama dalam analisis data proses, yaitu memperbaiki kesalahan dalam data sebelum perusahaan menganalisisnya. Setiap Masalah terbesar pelanggan adalah kualitas data. Produk kami adalah kombinasi dari perangkat lunak open source dan pembungkus yang dijual dengan berlangganan," kata CEO Mike Tuchen dalam wawancara Juli 2018. Talend didirikan pada tahun 2005 tetapi Tuchen ditandatangani sebagai CEO pada Januari 2014 saat perusahaan mengumpulkan dana. Dia datang ke perusahaan dengan latar belakang yang kuat di industri perangkat lunak tetapi tidak pernah menjadikan perusahaan publik atau menjadi CEO setelahnya. Dia punya sebelumnya menjadi CEO dari Mei 2008 hingga Oktober 2012 untuk keamanan data dan penyedia analitik Rapid7; adalah Manajer Umum

Pemasaran SQL Server di Microsoft; dan memiliki serangkaian gelar yang bagus: BS dari Brown dan MS dari Stanford (keduanya di bidang Teknik Elektro) dan MBA dari Harvard.

Skenario Kasus

Talend menikmati pertumbuhan pendapatan yang cepat sambil melaporkan kerugian bersih dan berfluktuasi arus kas bebas. Sejak 2013, pendapatannya tumbuh sebesar 29,5% tahunan gabungan tingkat menjadi \$ 148.6 juta pada tahun 2017; kerugian bersihnya meningkat dari sekitar - \$ 20 juta menjadi - \$ 31 juta, dan arus kas bebasnya negatif di setiap tahun tersebut kecuali 2016 saat itu sekitar + \$ 2 juta, menurut Morningstar. Talend's 2018 unit ekonomi tampak bagus. Menurut presentasi investor Juni 2018, di kuartal pertama 2018, perusahaan menikmati lebih dari 100% cloud dan big data pertumbuhan; 121% ekspansi bersih, ukuran kemampuannya untuk menjual lebih banyak ke yang sudah ada pelanggan; 85% pendapatan langganan; dan \$ 5 juta arus kas bebas positif. Talend mengharapkan pertumbuhan pesat di tahun 2018. "Saat saya bergabung dengan dewan di tahun 2013, kami memiliki sekitar 300 orang dan sekarang kami memiliki 1.000. Pendapatan kami sekitar \$ 50 juta pada 2013 dan kami mengharapkan \$ 203 juta pada pendapatan 2018 tahun ini [yaitu 36,6% lebih dari pendapatan 2017], "jelas Tuchen. Di bawah kepemimpinan Tuchen, Talend mempersiapkan diri menjadi perusahaan publik, di bagian dengan mengubah kepada siapa itu dijual dan bagaimana itu dijual. Seperti yang dia katakan, "Pada 2013, kami menjual kepada perusahaan pasar menengah dan pelanggan perusahaan yang lebih rendah. Tapi pasarnya bingung tentang perusahaan. 72% pelanggan tetap bersama kami setiap tahun dan kami tidak memiliki keuntungan yang jelas dalam posisi kami. Kami harus lebih efisien tentang bagaimana kami menjual. Kami mengubah tim, strategi, dan cara kami mengatur dan mencapai tujuan. " Perubahan yang dilakukan Tuchen berhasil, menghasilkan peningkatan 73% dalam produktivitas penjualan. "Kami mengubah strategi kami dari pengganggu kelas bawah kepada pemimpin generasi berikutnya. Karena perubahan yang cepat seperti perpindahan ke cloud dan penggunaan data lake [repositori penyimpanan yang menyimpan data mentah dalam aslinya format sampai dibutuhkan] kami memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin. Kami menargetkan pengadopsi awal dalam layanan keuangan, ritel, teknologi tinggi, dan manufaktur (perusahaan yang menggunakan data sensor). Kami meningkatkan cara kami mendeskripsikan produk kami manfaat dan cara kami mempekerjakan dan melatih staf penjualan kami. Sejak mereka memenuhi tujuan mereka segera, tingkat pengurangan kami turun, "menurut Tuchen. Sementara Tuchen mencari cara untuk memperbaiki masalah ini, dia juga dilemparkan tengah upaya pendanaan besar, mengumpulkan modal \$ 20

juta dan pensiun Hutang \$ 20 juta, dengan harapan untuk go public setelahnya. Investor bertanya berbeda pertanyaan saat startup beralih dari pendanaan Seri A ke putaran selanjutnya, menurut Tuchen. Sebelum Seri A, mereka ingin tahu apa masalahnya perusahaan itu mencoba untuk memecahkan, ukuran peluang pasar, mengapa solusi perusahaan akan menang, dan apakah tim dapat membangun solusi. Di Seri B, investor peduli tentang traksi pelanggan awal, pendapatan, dan pengulangan. Dan di Seri C, mereka ingin melihat bahwa Anda mendapatkan unit ekonomi sejalan. Saat Tuchen berada mencoba untuk menutup putaran pendanaan pra-IPO, dia terburu-buru. "Kami mulai masuk Oktober 2013 dan ditutup pada bulan Desember. Investor bertanya kepada kami bagaimana kami akan mendapatkannya unit ekonomi kami sejalan. Kami ingin meningkatkan produktivitas penjualan tetapi tidak memiliki semua detailnya. " Tuchen juga menjelaskan proses IPO Talend. Saat dia berkata, "Kami mulai pukul enam bulan sebelum IPO dengan road show pra-IPO kami, mendapatkan umpan balik tentang kami presentasi. Dua minggu sebelum IPO, kami pergi mengunjungi perusahaan jet dengan calon investor. Sekarang kita sudah menjadi publik, maraton baru saja dimulai. Saya menghabiskan 20% waktu saya untuk terlibat dengan aktivitas yang dihadapi pihak luar seperti investor rapat dan panggilan penghasilan. "Talend tidak perlu mengumpulkan uang sejak IPO. "Dengan pengecualian akuisisi \$ 10 juta, kami belum menyentuh \$ 109 juta yang kami kumpulkan saat IPO karena arus kas kami positif melakukan IPO. Kami telah melakukan tiga tindak lanjut di mana investor menjual saham. aku menghabiskan beberapa jam dengan pengacara; dalam waktu dua jam setelah pasar tutup, dua atau tiga investor menguangkan saham mereka. Salah satu investor ventura kami membayar kembali seluruh dana dari hasil tersebut. " Tuchen berfokus pada masa depan Talend dalam jangka pendek dan panjang. "Kamu tidak bisa begitu saja hajar dan tingkatkan setiap kuartal. Kami menetapkan sasaran tiga tahun dan melakukan perencanaan terperinci untuk tahun depan. Jika kami melakukannya dengan baik setiap kuartal, itu adalah kemajuan pada multi-perjalanan tahun. " Pada Mei 2018, Tuchen terdengar optimis setelah melaporkan yang pertama hasil kuartal. Seperti yang dia katakan, "Hasil keuangan kami yang solid didorong oleh yang kuat pertumbuhan pendapatan langganan sebesar 44% dan terus sukses dengan perusahaan besar pelanggan. Kami mengantisipasi momentum cloud kami akan terus berlanjut saat kami meluncurkannya peta jalan produk cloud baru pada tahun 2018 dan berkolaborasi lebih erat dengan pemimpin mitra cloud. "

Analisis Kasus

Seperti disebutkan di atas, salah satu sumber modal terbaik setelah IPO adalah arus kas dari operasi. Talend telah mampu menghasilkan arus kas positif sejak itu go public, dan sebagai hasilnya, tidak perlu menjual lebih banyak saham atau meminjam uang. Tingkah laku Tuchen sebagai CEO, sebelum dan sesudah IPO, menggambarkan bagaimana caranya pemimpin pada tahap keempat penskalaan dapat mencapai hasil seperti itu:

- Jadikan model bisnis dapat diskalakan sebelum 1 .
- Buat proses terstruktur yang memungkinkan perusahaan untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang realistis namun ambisius untuk masa depan pertumbuhan.
- Rencanakan tiga tahun ke depan dan buat semua orang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan kuartalan di tahun pertama dari rencana tersebut.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Domo Mengumpulkan \$ 690 Juta dan Kehilangan 78% Nilainya pada IPO Juni 2018

Pengantar

American Fork, Domo yang berbasis di Utah merancang dan melahirkan seorang eksekutif platform manajemen sebagai layanan untuk membantu para eksekutif mengelola bisnis mereka. Itu didirikan pada Desember 2011, go public pada Juni 2018 dengan diskon 78% ke penilaian pribadi terbaru, dan sebulan kemudian sahamnya telah kehilangan 32% dari nilai mereka. Domo memiliki 796 karyawan dan 1.500 pelanggan di industri seperti jasa keuangan, jasa profesional, teknologi, energi, konsumen barang, manufaktur, perawatan kesehatan, media, ritel, dan transportasi. Kliennya termasuk organisasi kecil hingga perusahaan besar, termasuk 36% dari tahun 2017 Fortune 50. IDC memperkirakan bahwa Domo membidik pasar intelijen bisnis perangkat lunak akan mencapai \$ 24,4 miliar pada tahun 2018. Pendiri dan CEO Josh James, yang menguasai 86,1% dari hak suara Domo dan memiliki 3.263.659 Kelas A miliknya saham, mendirikan dan menjadi CEO dari perusahaan jasa pemasaran Omniture dari 1996 hingga 2009, yang go public pada Juni 2006 dan diakuisisi pada September 2009 sebesar \$ 1,8 miliar, premi 24% dari nilai pra-kesepakatannya, oleh Adobe Systems. James belajar kewirausahaan di Universitas Brigham Young selama tiga tahun sebelum putus sekolah.

Skenario Kasus

Sementara Domo tumbuh, model bisnisnya tidak menguntungkan. Misalnya, 2018 pendapatan tumbuh 32% menjadi \$ 108,5 juta dari tahun sebelumnya sementara kehilangan uang dalam kedua tahun tersebut, tetapi kerugian

tahun 2018 sebesar \$ 176 juta adalah 5% di bawah kerugian bersih tahun 2017. Versi dasar produknya tersedia secara gratis selama satu tahun dan diizinkan lima tahun akses pengguna untuk menganalisis hingga lima juta baris data. Setelah satu tahun, pengguna diminta untuk memilih dari tiga tingkatan harga "mulai dari \$ 83 per pengguna per bulan menjadi \$ 190 per pengguna per bulan. Langgan tingkat tertinggi datang dengan fitur seperti kemampuan menganalisis hingga dua miliar baris data, tingkat lanjut tata kelola dan keamanan, kemampuan kepatuhan HIPAA, konsultasi dari bersertifikat mitra, dan dukungan premium. " Domo gagal menskalakan model bisnisnya sebelum go public. Antara Januari 2017 dan April 2018, Domo berubah dari tanpa hutang menjadi \$ 96,1 juta saat terbakar melalui hampir \$ 150 juta uang tunai setahun dari operasinya di kedua tahun tersebut. Memang, tanpa dana hasil IPO-nya, Domo tak menyangka bisa bertemu kebutuhan uang tunai yang diharapkan. Menurut prospektus Juni 2018, per April 2018, itu kira-kira \$ 72 juta dalam bentuk tunai ditambah dengan jalur kredit yang disadap hanya cukup uang untuk menutupi kewajiban operasinya untuk tahun yang berakhir April 2019 kecuali Domo dapat mengumpulkan uang dalam IPO. Tanpa IPO, Domo mengatakan akan mencari bentuk pembiayaan lain dan tidak ada "ekuitas atau pembiayaan hutang pada Agustus 2018, manajemen [akan memangkas] biaya operasional, [termasuk] pengurangan biaya pemasaran yang signifikan, termasuk pengurangan ukuran dan ruang lingkup konferensi pengguna tahunan kami, menurunkan tujuan perekrutan, dan mengurangi atau menghilangkan pengeluaran diskresioner tertentu jika diperlukan. " Domo mengumpulkan 11 putaran pembiayaan dengan total hampir \$ 690 juta tetapi dibandingkan dengan startup berbasis usaha lainnya menghasilkan pendapatan berulang tahunan yang relatif kecil. Memang, penilaian Domo pada saat putaran Seri C \$ 125 juta adalah \$ 825 juta, angka yang melonjak menjadi \$ 2 miliar ketika Domo mengumpulkan \$ 200 juta Seri D putaran pada tahun 2015 dan naik tipis menjadi \$ 2,3 miliar pada saat itu \$ 100 juta putaran Seri E pada 2017. Investor pra-IPO mengalami kerugian besar sejak Domo 28 Juni 2018 IPO, yang mengumpulkan \$ 193 juta, menilai Domo sebesar \$ 500 juta, atau 22% dari penilaian pasar swasta puncaknya. Menurut rasio yang disebut hype, didefinisikan sebagai jumlah modal ventura yang diinvestasikan di perusahaan dibagi dengan pendapatan berulang tahunan, Domo adalah perusahaan yang sangat digemari. SaaS lainnya perusahaan menghasilkan rasio hype yang jauh lebih rendah. Adaptive Insights, yang mengumpulkan \$ 175 juta dan menghasilkan pendapatan \$ 106 juta, memiliki rasio 1,6 dan Zuora, dengan Modal \$ 250 juta dan pendapatan berulang tahunan \$ 138 juta, memiliki rasio dari 1,8. Domo, dengan rasio sensasi 6,4, menduduki puncak semuanya. Sebagai eksekutif teknologi Dave Kellogg menulis, "Itu salah satu

perusahaan paling terhip yang pernah saya lihat." James optimis dengan masa depan Domo, melihat IPO sebagai cara terbaik mengumpulkan uang untuk membantu mencapai visinya. Seperti yang dia katakan di hari perusahaan IPO, "Kami mencapai semua metrik yang tepat dalam hal akhirnya membuktikan perusahaan. Sekarang kita harus pergi dan mengeksekusi. " Domo go public untuk menghindari "terjebak di jembatan ke mana-mana, atau di tengah gurun, ketika sesuatu seperti yang terjadi." Domo mengklaim memiliki 400 CEO sebagai pengguna, sehingga membuatnya berbeda dari saingan. Dia memandang biaya pemasaran dan R&D yang tinggi dari Domo sebagai investasi positif di masa depan. Dia tidak punya niat, misalnya, menghentikannya Konferensi Domopalooza, yang melibatkan selebriti seperti Alec Baldwin, Nelly, dan Kesha. James menyalahkan perubahan Domo dari menargetkan bisnis kecil kepada CEO perusahaan besar sebagai sumber penderitaannya di tahun-tahun awal setelahnya omset tinggi di antara pelanggan kecil. Menggema mantan CEO Elizabeth, Theranos Wawancara Holmes Oktober 2015 CNBC, James berkata, "Orang telah mengambil pot tembakan, orang mempertanyakan produk kami. Saat Anda berinovasi dan melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan siapa pun sebelumnya, Anda akan memiliki banyak orang yang ragu. Itulah mengapa tidak ada yang melakukannya. "

Analisis Kasus

Domo merugikan investor pra-IPO yang sangat besar. Faktor-faktor berikut mungkin telah menyebabkan kerugian tersebut:

- James menggunakan kesuksesannya dengan Omniture untuk mengisolasi perusahaan dari pengawasan sambil meningkatkan modal.
- Domo menghabiskan terlalu banyak uang untuk pemasaran dan penelitian, dan berasumsi bahwa investor akan terus berinvestasi lebih banyak menutupi kerugian mereka.
- Domo mengumpulkan terlalu banyak modal sebelum melakukan rintangan kedua tahap penskalaan.
- Kontrol kubah terlalu terkonsentrasi di tangan CEO.

Prinsip

Pendiri yang ingin meningkatkan modal setelah IPO harus memperhatikan berikut apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan:

Lakukan

- Cobalah untuk menghasilkan arus kas operasi yang cukup untuk pertumbuhan keuangan.

- Kalahkan ekspektasi dan tingkatkan bimbingan secara konsisten setiap kuartal.
- Investasikan, setelah penelitian yang cermat, pada pertumbuhan baru peluang yang dapat mempertahankan pertumbuhan yang cepat.

Jangan

- Go public sebelum membangun model bisnis yang terukur.
- Menuntut kendali penuh atas dewan.
- Berharap investor mendanai kerugian operasi pasca-IPO.

Prinsip Sukses dan Kegagalan Meningkatkan Modal Untuk meningkatkan modal pada setiap tahap penskalaan, CEO harus memuaskan kinerja investor standar, yang dirangkum dalam Tabel [3-1](#).

Apakah Anda Melakukan Cukup untuk Meningkatkan Modal di Masing-masing Tahap Scaling? Meningkatkan modal sangat penting untuk menjaga perusahaan tumbuh melalui empat tahap penskalaan hingga dapat secara konsisten menghasilkan arus kas positif dari operasi.

Berikut lima pertanyaan yang akan membantu Anda mengetahui apakah Anda melakukan ini tepat:

- Apakah Anda memiliki atau Anda menciptakan pelanggan yang mau dengan senang hati merujuk Anda ke orang lain?
- Apakah produk Anda menargetkan pasar yang sangat besar?
- Dapatkah perusahaan Anda menawarkan begitu banyak nilai kepada pelanggan bahwa itu akan mendapatkan pangsa pasar yang signifikan?
- Apakah Anda memiliki tim eksekutif berpengalaman dengan sebelumnya pengalaman membawa perusahaan menjadi publik?
- Apakah perusahaan Anda memiliki disiplin untuk ditetapkan dan dilampaui sasaran kuartalan yang ambisius untuk pertumbuhan dan profitabilitas?

Kesimpulan

Meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk mendanai pertumbuhan jauh lebih mudah jika perusahaan Anda memiliki atau dapat membangun reputasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan operasi model bisnis yang menjadi lebih efisien seiring pertumbuhan perusahaan Anda. Jika perusahaan Anda dapat menetapkan dan melampaui tujuan ambisius untuk pendapatan dan pelanggan pertumbuhan dipasangkan dengan arus kas yang meningkat, investor akan meminta untuk berinvestasi di Anda perusahaan. Ketika CEO menghasilkan minat investor masuk seperti itu, mereka memang tertarik lebih mungkin untuk dapat memilih investor yang memiliki visi yang sama, dapat membantu perusahaan mencapai visi itu melalui modal dan nasihat, dan bersedia menerima penilaian yang wajar dari perusahaan saat mereka berinvestasi. Elemen kritis mencapai dan mempertahankan pertumbuhan adalah menciptakan budaya, yang akan kita jelajahi

Tabel 3-1. Ringkasan prinsip-prinsip peningkatan modal

Scaling Stage	Dos	Don'ts
1: Winning the first customer	<p>If you are a first-time founder, try to raise capital from friends, family, crowdfunding, and business plan competitions.</p> <p>Use the funds to improve product so initial design partners will become enthusiastic customers.</p>	<p>If you are a first-time founder, don't try to raise capital from venture capitalists or angel investors, unless you have strong personal connections to them.</p> <p>Work on product in isolation from potential customers.</p>
2: Scaling the business model	<p>Look for venture capitalists who have industry expertise and knowledge of how to scale.</p> <p>Make sure you have at least 10 customers who are willing to recommend your company to others.</p> <p>Target a large market.</p> <p>Field an executive team of functional leaders who have enjoyed previous scaling success.</p> <p>Set and exceed growth targets.</p> <p>Redesign business processes to lower cost and boost customer retention</p>	<p>Try to raise capital for scaling before your business model is efficient.</p> <p>Focus on revenue growth at any cost.</p> <p>Field a team of executives who lack experience scaling.</p> <p>Attempt to raise capital without customers who are willing to serve as enthusiastic references.</p> <p>Focus on a market that is too small.</p>
3: Sprinting to liquidity	<p>Set and exceed aggressive quarterly revenue, customer count, and cash flow goals.</p> <p>Hire a team with experience taking a company public.</p> <p>Enhance sales, marketing, service, and product development processes to lower costs.</p>	<p>Raise capital for a business that consumes much more capital than it can generate.</p>
4: Running the marathon	<p>Beat revenue, profit, and customer count goals each quarter and raise guidance.</p> <p>Identify and invest in future growth opportunities with attractive markets in which the company can become a leading player.</p> <p>Plan for the long-term and make people accountable for the first year of the plan.</p>	<p>Grow revenues without controlling costs.</p> <p>Assume that investors will continue to finance operating losses.</p>

BAB IV

MEMPERTAHANKAN BUDAYA

Budaya adalah apa yang dilakukan orang saat CEO tidak mengawasi. Saat semua orang bekerja bersama dalam satu ruangan 80 hingga 100 jam seminggu, para pemula melakukannya tidak perlu mengartikulasikan budaya secara eksplisit. Namun, begitu sebuah perusahaan menambah yang baru karyawan dan mulai menempatkan orang jauh dari kantor pusat, CEO harus mendefinisikan dan mengkomunikasikan budaya dan perusahaan harus menggunakannya membuat keputusan kunci dan bertindak. Budaya sangat penting untuk *startup* sebagai ia berkembang karena, jika dilakukan dengan benar, ia membimbing orang untuk mandiri tindakan dalam menanggapi ancaman dan peluang. Ide budaya saja masuk akal jika perusahaan mempekerjakan orang-orang yang berpotensi untuk sukses pengusaha, mengubah pekerjaan mereka menjadi tempat pelatihan dunia nyata untuk berkreasi dan membangun bisnis baru. Di perusahaan seperti itu, CEO tidak mau membuat semua keputusan; dia ingin orang merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang tepat kekuatan kebebasan dan pedoman untuk mengevaluasi ancaman dan peluang, berkembang opsi, dan pilih tindakan terbaik untuk perusahaan. Budaya ada pusat dari tujuh diagram pengungkit skala karena banyak dari enam lainnya pengungkit mengalir secara alami dari budaya.

Dan jika budaya dikelola dengan baik, itu adalah kontributor utama kemampuan startup untuk berkembang pesat karena keputusan lebih mungkin dibuat dengan benar, atau jika tidak, untuk segera diperbaiki dan jauh lebih cepat daripada jika CEO membuat semua keputusan. Budaya adalah proyeksi dari pandangan CEO tentang perusahaan mana pemangku kepentingan (misalnya, pelanggan, karyawan, mitra, dan investornya) adalah yang paling penting dan bagaimana perusahaan harus berperilaku sendiri di dalamnya hubungan dengan pemangku kepentingan tersebut. Budaya dapat dikomunikasikan dalam berupa nilai dan cerita yang menggambarkan bagaimana orang-orang di perusahaan mengubah nilai-nilai itu menjadi tindakan yang menguntungkan pemangku kepentingan yang penting. Seorang CEO juga harus menggunakan nilai-nilai tersebut untuk merekrut, mempromosikan, dan memecat karyawan. Sementara dalam teori ada kombinasi yang hampir tak terbatas antara pemangku kepentingan dan nilai yang merupakan budaya, dalam praktiknya saya telah mengamati empat jenis umum di *startup*, yang terdaftar dari yang terbaik hingga yang terburuk:

- **Budaya yang berfokus pada pelanggan** : Berfokus pada pelanggan budaya berusaha untuk unggul dalam memberikan manfaat bagi pelanggan harga rendah. Budaya seperti itu berusaha menarik dan memotivasi karyawan dengan semangat untuk mengembangkan inovasi produk; memberikan layanan yang membuat pelanggan sangat mungkin untuk terus membeli dari perusahaan dan ke

merekomendasikan perusahaan kepada orang lain; dan kemauan untuk bekerja dengan departemen lain di perusahaan dan mempertahankan pelanggan. Jika perusahaan dapat mengenakan biaya tinggi harga yang cukup untuk nilai yang diciptakannya bagi pelanggan, itu investor juga akan lebih baik. Jika perusahaan tumbuh sementara kehilangan uang, budaya yang berfokus pada pelanggan bisa jadi berisiko. Budaya Amazon berfokus pada pengeluaran sesedikit mungkin sambil memberikan nilai kepada pelanggan (bukan mengekstraknya). Pada awal berdirinya, pendiri dan CEO Jeff Bezos ingin Amazon mencapai ini dengan menjadi harga dan pemimpin layanan pelanggan. Untuk memberi tanda bahwa dia tidak mau buang-buang uang, dia mewajibkan semua meja dibangun dari pintu Home Depot murah dengan kaki dipaku ke mereka. Karyawan yang tidak suka duduk di depan pintu tidak bertahan lama di Amazon.

- **Budaya yang digerakkan oleh kinerja:** Berorientasi pada kinerja budaya menetapkan tujuan khusus untuk semua orang dan harapan orang untuk melebihi target kinerja mereka secara konsisten. Budaya seperti itu cenderung fokus pada pengukuran apa itu CEO percaya hal terpenting bagi investor pemula, yaitu pertumbuhan pendapatan. Orang yang memenuhi CEO berambisi target kinerja kuartalan dihargai dan itu yang tidak cepat dipecat. Berorientasi pada kinerja budaya sering memiliki efek samping negatif; sebagai contoh, beberapa mungkin tidak peduli bagaimana hasil dicapai, jadi jika itu yang mendapatkan hasil melakukannya dengan menyakiti karyawan lain atau pelanggan yang cepat berubah, mereka tidak dihukum perilaku bawah tangan mereka. Budaya seperti itu umumnya begitu sulit untuk dipertahankan karena efek samping negatifnya tinggi omset karyawan dan pelanggan membanjiri kinerja yang semakin tinggi. Netflix melihat dirinya sebagai olahraga tim, bukan keluarga. Itu mencari yang paling berbakat orang untuk setiap pekerjaan dan memecat mereka yang tidak sesuai. Sejauh ini, Netflix tampaknya mendapat keuntungan dari hal positif aspek budaya berorientasi kinerja dan diminimalkan efek samping yang buruk. CEO Netflix Reed Hastings menjelaskan bahwa Netflix ingin mempekerjakan orang yang paling berbakat dan ciptakan lingkungan yang memotivasi bakat untuk bekerja efektif dan tetap di perusahaan jika mereka berproduksi di level tertinggi. Hastings sangat ingin menggantikannya orang-orang yang tidak berkinerja terbaik segera setelah mereka manajer memutuskan bahwa mereka tidak layak disimpan. Seiring pertumbuhan Netflix, itu menyisih dari yang umum digunakan pendekatan menambahkan proses formal untuk membatasi risiko. Sebagai gantinya, Netflix mempromosikan kebebasan karyawan. Seperti yang dikatakan Hastings, "Jika Anda ingin beroperasi dengan sedikit aturan, Anda perlu untuk mengatur konteks. Kami menambahkan satu bab ke [100-halaman Dek budaya PowerPoint] yang disebut 'Konteks, bukan Kontrol.' "

- **Budaya yang berfokus pada karyawan:** Berfokus pada karyawan budaya menempatkan penekanan utama pada perkembangan kemampuan karyawan. Itu mempekerjakan orang dengan kewirausahaan potensi, mendorong mereka untuk mengembangkan dan menguji hipotesis tentang peluang dan penggunaan produk baru umpan balik untuk meningkatkan ide bisnis mereka dan melanjutkan tantangan yang lebih signifikan saat mereka mempelajari keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar. Jika perusahaan tumbuh Seiring dengan berkembangnya keterampilan karyawan, perusahaan akan menjadi lebih baik mati. Resiko budaya belajar adalah perusahaan mengembangkan keterampilan karyawannya yang kemudian berangkat kerja untuk saingan yang mendapatkan keuntungan dari investasi perusahaan dalam mengembangkan bakat mereka. Agiloft, Kota Redwood, Pemasok alat pengembangan bebas kode yang berbasis di California, menikmati 45% pertumbuhan pendapatan 2017 sambil menggembirakan karyawan untuk menikmati kehidupan pribadi mereka tanpa membesarkan modal usaha. Sebagai CEO Colin Earl yang mendirikan Agiloft pada tahun 1992, memberi tahu saya dalam wawancara bulan Juni 2018, “Karyawan memang inti dari kesuksesan kami. Kami sangat selektif dan lebih sedikit dari 5% cuti setiap tahun. Masa kerja karyawan rata-rata kami adalah tujuh tahun. Kami memberi karyawan kami waktu untuk menikmati mereka kehidupan pribadi, mendorong mereka untuk bekerja tidak lebih dari 45 jam per minggu, dan bayar semua orang bonus besar dari pendapatan kami. ”
- **Tidak ada budaya yang diartikulasikan:** Di perusahaan seperti itu, CEO memiliki keterampilan teknis yang luar biasa tetapi kurang mengesankan kemampuan kepemimpinan. Jika CEO seperti itu dapat menarik dan memotivasi tim teknis yang membangun produk yang menjual sendiri, perusahaan mungkin tidak perlu mengartikulasikan budaya. Tetapi perusahaan seperti itu umumnya tidak berskala kecuali yang baru CEO bergabung dengan perusahaan untuk memberikan kepemimpinan yang hilang keterampilan. Kasus seperti itu adalah Justin Moore, yang antara tahun 2006 dan Juli 2017, ketika diakuisisi untuk suatu perusahaan yang dirahasiakan jumlah, adalah CEO Axcient, pemasok komputer layanan pemulihan bencana. Pada November 2011 saat saya mewawancarainya, Moore dikenal di Silicon Valley sebagai seorang guru budaya. Saat dia menjelaskan, Axcient adalah yang ketiga startup dan dia tidak selalu tertarik dengan perusahaan budaya. Di salah satu perusahaan sebelumnya, dia mengabaikannya budaya dan kelalaian itu menyebabkan perputaran yang tidak diinginkan dan moral rendah. Ini membuatnya sadar bahwa budaya haruslah demikian dibuat dan dikelola dan harus menjadi bagian penting dari pekerjaan CEO. CEO menciptakan budaya perusahaan, dan sementara itu umum untuk CEO baru yang mengambil alih perusahaan yang ada untuk mengubah budayanya, beberapa CEO baru pertahankan budaya jika mereka yakin itu berhasil. Karena itu, Proses mengubah budaya yang ada jauh lebih

menantang daripada menciptakan yang baru, terutama untuk startup dengan segelintir karyawan. Untuk membuat file budaya, CEO harus mengambil enam langkah berikut:

- **Lihat ke dalam.** Pendiri perusahaan memiliki keyakinan bawaan dan nilai-nilai yang membentuk budayanya. Jika pendiri telah mencapai sukses dalam usaha sebelumnya, nilai-nilai itu mungkin berkontribusi pada kesuksesan dan karenanya dapat menjadi dasar kesuksesan startup saat ini.
- **Pikirkan tentang apa yang penting bagi karyawan dan pelanggan.** Sedangkan daftar nilai pendiri adalah tempat yang baik untuk memulai, nilai seperti itu sebaiknya hanya digunakan di startup jika mereka juga memotivasi karyawan untuk bertindak di kepentingan terbaik perusahaan, yang harus dikaitkan dengan apa akan membantu perusahaan menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Sederhananya, nilai yang tepat untuk sebuah startup ada di persimpangan tiga set: nilai-nilai dan melakukan itu. Pendiri yakin akan berhasil, nilai-nilai yang akan berhasil menarik dan memotivasi orang-orang bertalenta, dan nilai-nilai itu akan memotivasi karyawan untuk menciptakan nilai yang unggul pelanggan dari waktu ke waktu.
- **Mengartikulasikan nilai-nilai.** Begitu perusahaan menemukan keempatnya ke enam nilai di persimpangan tiga set tersebut, itu pendiri harus menuliskannya, mendapatkan umpan balik dari orang lain untuk memperbaikinya, dan menggunakan nilai untuk membentuk cara karyawan berperilaku.
- **Buat dan ceritakan kisah yang menggambarkan nilai-nilai.**

Orang cenderung mengingat cerita yang diceritakan dengan baik. Sehingga pendiri harus membangun kumpulan cerita untuk diceritakan saat ini karyawan dan orang yang ingin dipekerjakan oleh perusahaan— cerita yang memperjelas perilaku seperti apa yang terkandung di dalamnya masing-masing nilai. Pendiri harus menceritakan kisah-kisah ini secara teratur, dan seiring dengan pertumbuhan dan penambahan perusahaan baru karyawan, perusahaan harus menambahkan lebih banyak cerita itu mencerminkan contoh terbaru tentang bagaimana orang telah melakukan sesuatu yang mewujudkan nilai-nilai perusahaan.
- **Modelkan nilai-nilainya.** CEO dapat mempengaruhi karyawan perilaku melalui cara dia berperilaku. Jika CEO secara konsisten dan nyata mengambil tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan maka karyawan akan menyadari hal itu harus melakukan hal yang sama. Jika CEO berperilaku seperti itu bertentangan dengan nilai-nilai tersebut, karyawan lebih cenderung menjadi demoralisasi,

kehilangan rasa hormat terhadap CEO dan manajemen tim, dan mungkin mencari pekerjaan di tempat lain.

- **Gunakan nilai-nilai untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang.**

CEO dapat mempengaruhi karyawan perilaku melalui cara dia berperilaku. Jika CEO secara konsisten dan nyata mengambil tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan maka karyawan akan menyadari hal itu harus melakukan hal yang sama. Jika CEO berperilaku seperti itu bertentangan dengan nilai-nilai tersebut, karyawan lebih cenderung menjadi demoralisasi, kehilangan rasa hormat terhadap CEO dan manajemen tim, dan mungkin mencari pekerjaan di tempat lain. Cara penting lainnya bagi perusahaan untuk mengubah nilainya menjadi tindakan adalah menggunakan budaya untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi. Sederhananya, perusahaan harus menggunakan budaya cocok untuk menyaring orang yang ingin dipekerjakan. Dan setelah dipekerjakan, perusahaan harus menghargai individu yang mewujudkan nilai-nilainya dan melepaskan mereka yang bertindak dengan cara yang menentang mereka nilai-nilai.

- **Rayakan dan berikan penghargaan secara teratur kepada orang yang mewujudkan nilai-nilai perusahaan.** Seiring pertumbuhan perusahaan dan menambah orang baru, perusahaan seharusnya memiliki lebih banyak cara formal untuk memastikan bahwa semua orang mengerti budaya. Misalnya, perusahaan harus mengadakan rutin pertemuan untuk secara terbuka mengakui individu yang telah mengambil tindakan yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Oleh mengadakan pertemuan rutin, CEO bisa menjaga budaya hidup dengan mendapatkan umpan balik tentang aspek budaya apa bekerja paling efektif dan mana yang perlu berubah. Umpan balik tersebut memungkinkan CEO untuk membentuk kembali budaya sesuai kebutuhan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Takeaways untuk Stakeholder

Apa yang harus dilakukan oleh para pemangku kepentingan startup untuk menciptakan budaya yang membantu perusahaan mencapai tujuannya? Jawabannya berbeda-beda menurut pemangku kepentingan, sebagai berikut:

CEO Startup

Memilih dan mengartikulasikan nilai-nilai yang dianut CEO percaya, dan yang akan memotivasi karyawan untuk bertindak dengan cara yang akan membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankannya pelanggan.

- Buat dan ceritakan kisah menarik yang menarik karyawan secara emosional dengan nilai-nilai.
- Modelkan nilai-nilainya.
- Gunakan nilai-nilai untuk merekrut, mempromosikan, dan melepaskan karyawan.

- Secara berkala merayakan orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai tersebut.
- Menilai apakah budaya membantu perusahaan mencapai tujuannya dan jika tidak, cari tahu mengapa dan ubah budaya.

Karyawan

- Berikan umpan balik kepada tim kepemimpinan eksekutif bagaimana nilai-nilai dan budaya mempengaruhi motivasi mereka dan tindakan.
- Berikan saran yang membangun tentang bagaimana meningkatkan diri budaya dan meningkatkan proses perusahaan digunakan untuk berkomunikasi dan menggunakan budaya di pengambilan keputusan. Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Budaya Menciptakan budaya terjadi hampir setiap kali CEO baru masuk untuk memimpin perusahaan.

Jika CEO yang sama memimpin perusahaan dalam perjalanan dari ide ke perusahaan publik yang besar, budaya itu tidak mungkin banyak berubah. Namun, jika CEO baru masuk ke perusahaan yang sudah ada, kemungkinan besar perusahaan tersebut pemimpin baru akan menilai budaya dan memutuskan apakah akan mengubahnya.

Kasus studi yang disajikan di bawah ini memusatkan perhatian pada pertanyaan-pertanyaan kunci yang seharusnya CEO digunakan untuk menilai seberapa baik budaya perusahaan bekerja:

- Apakah budaya perusahaan didefinisikan secara eksplisit? Sebagai contoh, apakah perusahaan memiliki nilai tertulis?
- Apakah orang-orang di perusahaan mengetahui nilai-nilai ini?
- Apakah nilai-nilai perusahaan memandu cara orang memutuskan dan bertindak?
- Apakah perusahaan sering bercerita tentang orang-orang siapa yang memutuskan dan bertindak sesuai dengan budaya?
- Apakah budaya diperkuat oleh pertemuan publik berkala di siapa orang yang mewujudkan nilai-nilai perusahaan dipuji dan dihargai?
- Apakah budaya digunakan untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang? • Apakah perusahaan menikmati tingkat rendah yang tidak diinginkan pergantian?
- Apakah perusahaan memenuhi tujuannya?
- Seberapa jelas hubungan antara budaya dan pencapaian perusahaan, atau ketiadaan, tujuannya?

Jika jawaban untuk sebagian besar pertanyaan ini adalah "Tidak" setelah independen penyidik mewawancarai orang-orang perusahaan, mitra, pelanggan, dan investor, maka budaya perlu diubah. Jika sebagian besar pertanyaan bisa dijawab dengan tegas, budaya efektif dan harus ditingkatkan. Meskipun budaya perusahaan dapat tetap

sama dengan skala yang ada, CEO harus melakukannya mengkomunikasikan dan mengintegrasikan budaya secara lebih sistematis ke dalam jalan orang berpikir dan bertindak. Secara umum, ketika semua orang di perusahaan bisa muat nyaman di ruang makan siang, mungkin ada sedikit kebutuhan untuk mengartikulasikan budaya. Namun, seiring dengan bertambahnya jumlah karyawan, dan lokasinya meluas ke seluruh dunia, CEO harus menciptakan dan memimpin proses yang menjaga budaya penting bagi banyak karyawan baru. Menciptakan Budaya Kasus Sukses dan Kegagalan Studi.

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang menciptakan budaya yang digunakan oleh sukses dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri menciptakan budaya di setiap tahap.

Tahap I: Memenangkan Pelanggan Pertama Ketika sebuah perusahaan sedang berjuang untuk memenangkan pelanggan pertamanya, itu juga mempekerjakannya karyawan awal. Untuk mempekerjakan orang yang tepat dan menciptakan lingkungan di mana mereka unggul, CEO harus, setidaknya, memiliki gagasan implisit tentang hak pola pikir bagaimana perusahaan akan bekerja dengan pelanggan. Bagaimanapun, yang terbaik CEO mengomunikasikan pemahaman yang jelas tentang budaya startup sehingga mereka bisa mempekerjakan dan memotivasi orang untuk memenangkan pelanggan pertamanya.

Studi Kasus Sukses

Twine Mempekerjakan Orang untuk Melakukan yang Terbaik Pekerjaan Hidup Mereka

Pengantar

Salah satu alasan startup tumbuh lebih cepat daripada perusahaan besar adalah bahwa mereka lebih efektif dalam menarik dan memotivasi yang paling berbakat orang-orang. Dan budaya, bersama dengan misi perusahaan, jalur manajemen puncak rekor, dan keunikan produknya, merupakan faktor penting dalam menarik bakat terbaik. Jadi, cukup mengejutkan bahwa sebuah perusahaan asuransi dan Pengusaha pemula dapat menciptakan budaya campuran yang sangat menarik orang-orang berbakat yang membuat produk yang ingin digunakan pelanggan. Perusahaan asuransi yang dimaksud adalah yang berbasis di Boston, Massachusetts John Hancock, anak perusahaan Manulife yang berbasis di Toronto. Itu startup, Twine yang berbasis di San Francisco, California, yang membuat aplikasi yang membantu orang melakukan perencanaan keuangan, tinggal di inkubator startup John Hancock. Twine memungkinkan pengguna untuk menautkan akun dengan pasangan atau pasangan mereka untuk disimpan uang untuk uang muka rumah atau mobil, merencanakan pernikahan, atau sedang berlibur. Setelah pengguna menyetujui tujuan penghematan, mereka mengizinkan transfer dana otomatis dari rekening bank tertaut mereka ke Twine Akun. Algoritme menghasilkan saran dan instruksi manajemen akun, perubahan yang direkomendasikan dalam alokasi aset dan pilihan investasi tertentu, dan secara otomatis menyeimbangkan kembali akun.

CEO Uri Pomerantz memulai Twine setelah perusahaan rintisan sebelumnya diakuisisi oleh John Hancock pada tahun 2015. Pomerantz lahir di Israel dan pindah ke California selama masa kecilnya. Dia memiliki gelar sarjana dari Universitas Stanford dalam sistem simbolik, gelar sarjana dari Harvard Universitas dalam pembangunan ekonomi, dan MBA dari Stanford Business Sekolah. Sebelum memulai Twine, Pomerantz bekerja di bidang keuangan dan teknologi McKinsey & Co. dan investment banking di Goldman Sachs. Dia bekerja sebagai a manajer program dan manajer pengembangan bisnis di Microsoft Corp. He memulai Panduan Keuangan pada tahun 2012, yang diperoleh John Hancock pada tahun 2015, untuk digunakan teknologi untuk mengukur dan memungkinkan penasihat keuangan membantu klien meningkatkannya menabung, membuat keputusan keuangan yang lebih baik, dan mencapai jaminan pensiun.

Skenario Kasus

Twine, yang didirikan pada 2015, adalah bagian dari inkubator startup John Hancock. Dimulai pada 2015, Lab of Forward Thinking (LOFT) Manulife merangkul "berkembang tren teknologi dalam menghadapi gangguan yang akan datang oleh perusahaan rintisan yang lebih kecil dan gesit. Melalui laboratorium LOFT di Boston, Singapura dan Toronto, (LOFT mendorong) ide-ide untuk diwujudkan dibuat prototipe dan diluncurkan tanpa persetujuan berlapis. Selain mengejar konsep secara internal, Manulife mengakuisisi perusahaan rintisan dan membuatnya tetap beroperasi dengan cara yang konsisten dengan misi LOFT. "Salah satu startup tersebut adalah Twine. Pada 2015, Pomerantz dan miliknya salah satu pendiri mulai Twine untuk "berdampak positif pada perilaku keuangan pasangan dan individu, menyediakan nasihat keuangan yang berkualitas bagi semua orang Amerika kelas menengah, dan menggunakan desain intuitif dan keuangan perilaku untuk membuat perubahan tetap nyata." Twine meluncurkan layanannya pada November 2017 dan pada Juli 2018 "masih awal menguji kesesuaian produk / pasar dengan target audiensnya saat ini. Sebagai bagian dari digital kelompok inovasi dalam John Hancock, (Twine) berfokus pada penskalaan teknologi kami untuk meningkatkan kehidupan finansial jutaan pelanggan di AS dan secara global, " Kata Pomerantz. Twine menambah staf dan pada Juli 2018 memiliki 27 orang di San Francisco dan 19 di Boston. Staf termasuk orang-orang dengan keterampilan di bidang teknik, desain, produk pengembangan, operasi, hukum, ilmu data, dan masalah regulasi. Benang membantu orang "menetapkan tujuan seperti pensiun, pernikahan atau liburan, membuat mereka tahu caranya banyak yang perlu mereka tabung setiap minggu untuk sampai ke sana, dan membantu mereka menyimpannya dalam bentuk tunai atau a portofolio yang dipersonalisasi, "kata Pomerantz. Budaya Twine tampaknya konsisten dengan misi LOFT dan, yang mengejutkan, tidak disiapkan untuk merekomendasikan produk John Hancock kepada pelanggan Twine. "Kita adalah pemegang fidusia dan tidak mendorong produk John Hancock, "kata Pomerantz.

"Kita merekomendasikan apa yang menurut kami terbaik bagi pelanggan, baik itu produk dari Blackrock, Vanguard, atau lainnya." Benang juga memiliki budayanya sendiri. "Kami sedang membangun budaya baru," menurut Pomerantz. "Benang harus menjadi tempat Anda melakukannya pekerjaan terbaik dalam hidup Anda. Misi kami adalah untuk meningkatkan kehidupan pelanggan kami. Kami ingin orang-orang mengembangkan hubungan yang baik dan berbicara. Kami ingin rentangkan orang dan bawa mereka selangkah lebih maju." Ia menemukan bahwa itu tidak mudah untuk dibuat karya inovasi perusahaan. "Visi dan amanah harus dimulai dari CEO; Anda harus mengizinkan startup untuk mandiri dan tertutup, sehingga mereka dapat berbelok prototipe menjadi produk dengan cara non-korporat; yang harus dimiliki startup visi yang jelas tentang seperti apa kesuksesan selama lima tahun, dan mereka membutuhkan hak kepemimpinan," jelas Pomerantz.

Analisis Kasus

Kemampuan Twine untuk memenangkan pelanggan pertamanya mencerminkan beberapa faktor, termasuk budaya:

- CEO dan salah satu pendiri berbakat
- Misi, visi, dan produk yang menarik
- Campuran dukungan perusahaan besar dan lokasi San Francisco (dekat bakat)
- Budaya yang menarik dan memotivasi orang-orang bertalenta berinovasi

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Setelah Memenangkan Pelanggan Pertama, Republik Pertama Memperoleh Gradifi

Pengantar

Sebuah *startup* jasa keuangan yang berbasis di Boston mengumpulkan modal awal, memenangkannya yang pertama pelanggan, dan menjual dirinya ke bank yang berbasis di San Francisco yang diperdagangkan secara publik. Itu Keberhasilan awal startup menunjukkan bahwa mereka telah mengembangkan layanan yang dapat digunakan orang diinginkan, tetapi kegagalannya untuk mengumpulkan lebih banyak modal untuk tetap independen dibangkitkan pertanyaan tentang model bisnis, kepemimpinan, dan budayanya. *Startup* jasa keuangan adalah Gradifi yang berbasis di Boston, yang mengembangkan "a platform pembayaran pinjaman mahasiswa untuk memecahkan masalah terbesar yang dihadapi kaum milenial: Hutang pinjaman pelajar senilai \$ 1,3 triliun." Gradifi dijual ke perusahaan (PwC (PricewaterhouseCoopers) adalah klien besar) yang membantu membayar hutang pinjaman mahasiswa bersamaan dengan kontribusi karyawan. Perusahaan berkontribusi langsung melalui saluran terstruktur dan aman menuju mereka pokok pinjaman mahasiswa karyawan setiap bulan. Perusahaan membayar Gradifi setiap bulan biaya per pengguna. Perusahaan Gradifi membebankan \$ 3 hingga \$ 5 per

karyawan, yang merupakan kurang dari yang dibayarkan perusahaan untuk membangun dan mengoperasikan platform mereka sendiri. Tapi Manfaat terbesar Gradifi bagi perusahaan adalah membiarkan mereka melakukan outsourcing ke sebuah ahli proses melakukan pembayaran langsung ke karyawan dengan aman, efisien, dan terukur, menurut pendiri dan CEO, Tim DeMello. Pada 2016 DeMello, mantan wali Babson College, telah dimulai perusahaan selama 30 tahun sebelumnya, sebelumnya dia adalah seorang pialang saham. Dia didirikan dan menjadi CEO Ziggs, Spotlight Media, dan Replica Corporation. Dia juga mendirikan layanan pengiriman bahan makanan Streamline.com pada tahun 1993 dan merupakan miliknya CEO, menjualnya ke Peapod seharga \$ 12 juta tunai pada bulan September 2000. DeMello mendapat ide untuk Gradifi dalam rapat dewan Babson saat dia mendengarkan a diskusi tentang pinjaman mahasiswa. Dia mengira itu siswa yang biasanya meminjam \$ 35.000 dapat mencapai pengurangan 25% dalam pembayaran pinjaman siswa mereka jika mereka dapat memotong pembayaran bulanan mereka sebesar \$ 100.

Skenario Kasus

Sejak mendirikan Gradifi pada 2014, perusahaan, dengan 28 karyawan dan \$ 7,5 juta di permodalan pada Oktober 2016, telah berada pada lintasan pertumbuhan yang agresif. Gradifi mengharapkan layanannya dapat digunakan oleh 10.000 karyawan pada akhir 2016, 100.000 pada akhir 2017, dan 250.000 pada akhir 2018. Kunci pertumbuhan Gradifi adalah "pemasaran masuk": kemampuan untuk mendapatkan pelanggan baru dari saat ini orang, terutama PwC. Pada Oktober 2016, Gradifi memiliki 600 pelanggan dan bertambah 8 hingga 10 yang baru setiap bulan. DeMello percaya bahwa budaya sangat penting, dan kaum Milenial mempersulitnya untuk menciptakan budaya yang tepat. Saat dia berkata, "Itu Tenaga kerja milenial, yang bekerja untuk hidup, berbeda dengan Gen X atau Baby Boomer tenaga kerja, yang hidup untuk bekerja. Untuk mengakomodasinya, Gradifi memfokuskan orang pada keluaran: pencapaian mingguan, bukan input, seperti jumlah jam kerja orang menghabiskan waktu di kantor. " Pada 9 Desember 2016 DeMello menjual Gradifi ke bank swasta yang berbasis di San Francisco Republik Pertama dengan jumlah yang dirahasiakan. Dia percaya bahwa Gradifi akan lebih baik sebagai bagian dari First Republic. Seperti yang dikatakan DeMello, "Ini adalah kesempatan yang hebat dan sensasional untuk perusahaan untuk bermitra dengan organisasi kelas satu. "Sejak 2015, lima perusahaan telah menyatakan minatnya untuk memperoleh Gradifi. DeMello mewariskan dua di antaranya pada 2015 dan bertemu dengan tiga orang "dalam tiga bulan terakhir". Republik Pertama menjadi Gradifi pelanggan pada Agustus 2016 dan "melihat nilai dalam layanan kami dengan segera". Gradifi dan First Republic membutuhkan waktu enam minggu untuk menegosiasikan kesepakatan itu. DeMello sangat senang tentang ini berurusan dengan tiga alasan: dia berharap dapat mempertahankan merek Gradifi

sebagai satu independen dari First Republic's, dia akan membuat investornya senang, dan First Republik akan memberikan modal dan rencana pembayaran yang akan memotivasi timnya untuk meningkatkan Pendapatan Gradifi. Delapan bulan kemudian, DeMello tetap optimis tentang kesepakatan itu. Pada Agustus 2017, dia memberi tahu saya bahwa Gradifi telah mempertahankan identitas independennya dan menambah Keberuntungan 500 klien dengan cepat. Seperti yang dia katakan, "Kami memiliki lima atau enam perusahaan yang mendaftar per minggu. Sangat membantu karena kami masih menjadi entitas independen yang disebut Gradifi. Kita memiliki dewan lima orang dan memberikan laporan mingguan tentang kemajuan kami, seperti yang kami lakukan sebelum merger. Kami sedang melakukan kampanye iklan untuk Gradifi di CNBC, Bloomberg, dan CNN. Dan opsi saham kami dipercepat hingga 50%, ditambah lima tahun rencana insentif yang merupakan fungsi dari jumlah peserta platform yang kami daftarkan. Tim sangat menginginkan merek Gradifi independen, dan First Republic memiliki budaya pelayanan yang baik. "

Analisis Kasus

Sedangkan Gradifi mengatakan bahwa akuisisi oleh First Republic berhasil, maka istilah tidak diungkapkan sehingga sulit untuk mengevaluasi secara objektif. Namun, karena imbalannya sangat besar bagi CEO yang bisa berubah dari ide menjadi ide besar perusahaan publik, tidak heran jika Gradifi tidak dapat mengembangkan model bisnis yang dapat diskalakan dan karena itu tidak dapat meningkatkan modal swasta. Karena DeMello tidak menjelaskan banyak tentang budaya Gradifi, lebih dari itu bahwa dia sedang berjuang untuk mencari cara bagaimana mengelola pekerja Milenial sulit untuk mengetahui apakah kegagalan Gradifi untuk meningkatkan modal swasta terkait dengan budayanya. Namun, bagi orang-orang bertalenta yang menginginkan kesempatan bekerja untuk perusahaan yang go public, diakuisisi oleh *First Republic* mungkin tidak membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Prinsip

Pendiri berusaha untuk menciptakan budaya yang memungkinkan perusahaan untuk memenangkan awal pelanggan harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Pilih nilai-nilai yang sejalan dengan CEO keyakinan dan itu akan menarik dan memotivasi berbakat karyawan untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan.
- Mengartikulasikan nilai dan menceritakan kisah yang menarik para karyawan.
- Bertindak dengan cara membantu karyawan melihat bahwa mereka seharusnya mewujudkan nilai-nilai.

Jangan

- Asumsikan semua karyawan memahami budaya.
- Menekankan pada pencapaian penjualan triwulanan tujuan, daripada mengartikulasikan nilai.

Tahap 2: Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Saat sebuah startup berusaha membangun model bisnis yang dapat diskalakan, ia mempekerjakan banyak orang baru untuk memimpin fungsi tertentu dan membuat proses lebih efisien dan dapat diprediksi. Para pemimpin fungsional tersebut, dan orang yang mereka pekerjakan, kemungkinan besar tidak memiliki pemahaman mendalam tentang budaya perusahaan. Oleh karena itu, CEO harus melakukannya memimpin rapat perusahaan secara teratur untuk mengartikulasikan budaya dan mengenali publik orang yang mewujudkannya. Apalagi pada tahap ini, CEO harus mengawasi pembuatan proses untuk memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan digunakan dalam perekrutan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi. Kasus-kasus berikut menyoroti keberhasilan dan penanganan yang kurang berhasil atas tantangan yang harus diatasi oleh CEO budaya pada tahap kedua penskalaan.

Studi Kasus Sukses

Budaya ezCater Membantu Mendorongnya Penilaian \$ 700 Juta

Pengantar

Budaya dapat membantu startup untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan. Itu karena budaya yang tepat dapat menarik orang-orang berbakat yang dekat dengan tantangan operasional spesifik yang harus diselesaikan untuk membuat proses perusahaan lebih efisien. Jika budaya juga mendorong orang-orang itu untuk memikirkan solusi, mencobanya, dan buat lebih baik, maka perusahaan akan menjadi lebih efisien dan efektif seiring pertumbuhannya. Hal ini terlintas dalam pikiran dalam mempertimbangkan ezCater “the hanya pasar nasional untuk pasar catering bisnis senilai \$ 21 miliar. ezCater pemesanan online, penilaian dan ulasan tepat waktu, dan pemenang penghargaan, Layanan pelanggan bintang 5 menghubungkan pebisnis dengan catering andal untuk semua bertemu, di mana saja di Amerika Serikat. ” Dimulai pada 2007, ezCater mengumpulkan \$ 35 juta pada Januari 2017 dari ICONIQ Capital, kantor keluarga dan ventura perusahaan yang terkait dengan miliarder Silicon Valley seperti Mark Zuckerberg, dan Insight Venture Partners — menambah total modalnya menjadi \$ 70 juta. Di Juni 2018, ezCater mengumpulkan \$ 100 juta lagi, dengan penilaian \$ 700 juta oleh Wellington Management Company dan investor sebelumnya. Pada saat itu dari pembiayaan tersebut, ezCater memiliki 60.000 mitra restoran dan 470 karyawan, termasuk 50 orang di kantornya di Denver, Colorado. Pada Juli 2018, ezCater berkembang internasional melalui akuisisi GoCater yang berbasis di Paris, yang memiliki diperkirakan 200 mitra catering di Prancis dan Jerman. CEO ezCater,

Stefania Mallett, memiliki gelar sarjana dan magister di Teknik Elektro dan Ilmu Komputer dari MIT. Mallett ikut mendirikan ezCater setelah dia dan rekannya, Briscoe Rodgers, yang dia sebut sebagai "The idea guy," melihat peluang untuk meningkatkan cara menjalankan bisnis catering saat menjalankan perusahaan sebelumnya, PreferredTime, yang membantu mendapatkan perusahaan staf penjualan di depan pelanggan. "Kami memperhatikan bahwa staf penjualan membutuhkan membawa makanan ke pertemuan dan itu tidak cukup hanya untuk membawa makanan individu yang mereka temui. Staf penjualan perlu membawa makanan untuk semua orang," kata Mallett. Mereka membangun ezCater melalui sistem yang membuat hidup lebih mudah bagi para pemangku kepentingannya. Saat dia menjelaskan, "Saya belajar tentang bagaimana menggunakan teknologi untuk memberikan layanan terbaik kepada karyawan, vendor, dan pelanggan. " Mereka memutuskan bahwa mereka akan membangun ezCater untuk mempermudah proses itu. Mallett memuji MIT karena memberinya sikap bisa melakukan, yang dia cari orang yang dia sewa. Saat dia berkata, "Orang tua saya memiliki empat anak, semuanya pergi ke sekolah jagoan. Ketika orang tua saya menelepon MIT, mereka mendapat jawaban yang sangat berbeda sikap daripada yang mereka lakukan dari sekolah lain. MIT memancarkan perasaan bahwa Anda adalah orang baik dan mungkin ada sesuatu yang bisa kita lakukan di sini untuk bekerja masalah apa pun yang mungkin kita hadapi. "

Skenario Kasus

Budaya adalah bagian penting dari kesuksesan ezCater karena memengaruhi caranya memperlakukan pelanggan, bagaimana karyawannya bekerja, dan bagaimana tanggapannya meningkat umpan balik. Pada April 2018, Mallett terdengar senang dengan kemajuan ezCater. Saat dia berkata, "Kami melakukannya dengan sangat baik. Kami melakukan peningkatan modal lagi dan baru saja mendapatkannya lembar persyaratan pertama kami; kami mengharapkan pasangan lagi pada 17 April. Kami senang orang, pelanggan, dan restoran. " Dia menjelaskan langkah-langkah dalam penskalaan ezCater proses berdasarkan jumlah lapisan manajemen, "Anda memulai dengan para pendiri melakukan segalanya; kemudian Anda mempekerjakan manajer yang bertanggung jawab atas suatu proses; kemudian Anda mempekerjakan manajer manajer. " EzCater membedakan dan kemudian mengintegrasikannya tim fungsional. Saat dia menjelaskan, "Saat kami pertama kali memulai, orang-orang yang mendaftar restoran di ezCater juga memasukkan informasi tentang catering mereka menu dan jam pengiriman ke dalam sistem kami. Kami menyadari bahwa kami harus memiliki tim konten yang akan peduli tentang keakuratan dan format cara detail dimasukkan ke dalam sistem kami dan membebaskan staf penjualan untuk mendapatkan lebih banyak restoran baru. " ezCater kemudian memecah tugas konten menjadi beberapa bagian yang lebih kecil. Sebagai dia berkata, "Kemudian

kami menemukan bahwa orang konten kami lebih suka fokus pada jenis tertentu restoran seperti Meksiko atau Thailand dan beberapa orang suka memasukkan teks saat yang lain ingin fokus pada foto. Untuk sementara, orang ingin membagi entri data dan kontrol kualitas. Sekarang setiap orang melakukan entri data dan beberapa kontrol kualitas. Tim selalu meminta umpan balik dari pelanggan. Hal yang paling penting adalah tim memiliki proses dan memutuskan bagaimana membuatnya lebih baik. " Budaya yang mempromosikan nilai-nilai pertumbuhan orang-orang yang bersemangat menciptakan produk baru yang ingin dibeli pelanggan dan kemudian diberikan kepada pelanggan tersebut pelayanan prima sehingga mereka terus membeli dalam jangka waktu yang lama. Jika orang-orang senang bekerja untuk perusahaan dan pelanggan menyukai produk dan layanannya, kemudian pelanggan menjadi penginjil yang paling menarik. Budaya ezCater dulu berdasarkan ide "mindset berkembang" yang dipelajari Mallet dari Eve Grodnitzky. Seperti yang dikatakan Mallett, "Saya dan salah satu pendiri saya adalah tukang mengutak-atik. Kami bertanya, 'Bisakah kita membuatnya pergi lebih cepat?' Kami membuat hipotesis, membangun model, mencobanya, melacaknya, dan mempelajarinya dari apa yang berhasil dan apa yang tidak. Kami mencoba untuk tetap berada di depan kurva daripada ketinggalan itu. Pola pikir berkembang ini ada di semua tingkatan perusahaan dan itu berarti setiap orang berbagi tanggung jawab untuk mencapai pertumbuhan. " Dan mengejar pertumbuhan ezCater tertanam dalam cara menetapkan tujuan dan membuat orang bertanggung jawab untuk mencapainya mereka. Ini adalah tantangan yang kompleks karena jauh lebih sulit bagi seorang Pemimpin SDM untuk mengidentifikasi apa yang bisa dia lakukan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan daripada untuk sebuah eksekutif akun dengan kuota penjualan tertentu. ezCater bercita-cita untuk membuat semua orang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dijelaskan Mallett, "Kami punya enam tujuan perusahaan seperti tumbuh, menemukan saluran penjualan baru, dan menangani 500 karyawan pada akhir tahun. Setiap departemen bertanggung jawab dan melanggarnya menjadi potongan-potongan kecil. Kami mendorong otoritas, tanggung jawab, dan pelaporan sejauh ini turun sebanyak mungkin. Kami mengambil petunjuk dari industri otomotif Jepang di mana ada orang dapat menghentikan antrean jika mereka melihat masalah. " Lokasi juga membantu perusahaan menarik bakat yang sesuai dengan budayanya. ezCater.dll berlokasi di Boston's Downtown Crossing, yang menawarkan harga startup yang relatif rendah sewa dan kedekatan dengan transportasi umum, menjadikan lokasi sebagai magnet bakat. Memang, perubahan ekonomi startup membuat lokasi ezCater sangat mendukung- ive dari pertumbuhannya. Seperti yang dijelaskan Mallett, "Dulu Anda perlu membangun memiliki server farm, yang berarti pengeluaran modal lebih tinggi dan lebih banyak orang. Tapi berkat cloud, kami tidak memerlukan biaya tersebut. Kami adalah layanan yang mendukung perangkat lunak dan kami membutuhkan orang yang

bisa berbicara dengan manusia. Ada banyak orang baik disini yang berpendidikan, baik dengan atau tanpa gelar. Dan mereka membawa otak mereka dan hati mereka untuk bekerja. "

Analisis Kasus

ezCater tampaknya telah meluangkan waktu untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan dan mengumpulkan sejumlah besar modal untuk meningkatkan pendapatannya langsung ke sasaran di mana mungkin bisa go public. Sementara ezCater tidak terburu-buru untuk mendapatkannya di sana, tampaknya ia memiliki gagasan yang jelas tentang bagaimana ia dapat mengukur dan tidak didorong oleh tekanan investor yang mungkin dilakukan oleh perusahaan lain mengalah.

Dalam melakukannya, ezCater memberikan contoh lima prinsip dalam menciptakan budaya yang mendukung model bisnis yang dapat diskalakan:

- Mengadopsi model mental yang jelas tentang bagaimana perusahaan harus beroperasi untuk tumbuh.
- Komunikasikan model mental itu pada saat ini dan potensialnya para karyawan.
- Hubungkan model mental itu dengan bagaimana operasi akan dilakukan mitra, pelanggan, dan karyawan menjadi lebih baik.
- Pekerjakan orang dengan sifat yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif budaya seperti itu.
- Memberdayakan tim yang paling dekat dengan pelanggan dan mitra meningkatkan operasi.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil.

Tumpukan Ancaman Tumbuh tapi Hilang Karyawan yang Tidak Bahagia di Masa Pertumbuhannya.

Pengantar

Startup dengan budaya yang tidak efektif dapat tumbuh, tetapi jika budaya mereka berkontribusi omset tinggi dan karyawan yang tidak terpengaruh, mereka akan berjuang untuk menciptakan skalabel model bisnis. Dan kecuali jika perusahaan tumbuh begitu cepat sehingga investor tumbuh begitu pesat bersedia mendanai kerugiannya, perusahaan akan berada dalam bahaya mengalami pendarahan. Ini terlintas dalam pikiran saat mempertimbangkan Threat Stack yang berbasis di Boston, keamanan cloud penyedia layanan yang pertama kali Anda temui di Bab 2 .

Skenario Kasus

CEO Brian Ahern mengatakan bahwa budaya Threat Stack akan mendukung ambisi pertumbuhannya. tions, tetapi pada 2018, ada kegaduhan yang mengganggu dari tenaga kerjanya. "Kami punya empat prinsip operasi: tidak ada ego, tidak ada bajingan (karena kerja tim itu penting), prestasi vs. hak (setiap orang harus mendapatkan tempat mereka di perusahaan), mengoceh vs. mengamuk pelanggan

(membuat pelanggan senang), dan keyakinan untuk misi (bekerja keras). " Memang, pada Juni 2016, Threat Stack ditempatkan di lima besar Jurnal Bisnis Boston Tempat Terbaik untuk Bekerja dalam kategori perusahaan ekstra kecil. Perusahaan dipilih dengan menggunakan survei keterlibatan karyawan yang mengevaluasi kepuasan tempat kerja, rekan pendekatan, dan komitmen untuk memberi kembali kepada komunitas teknologi Boston. " Ahern berkata, "Kami bangga dengan semangat, tim pekerja keras kami yang berkomitmen untuk memberikan layanan keamanan cloud yang paling andal bagi pelanggan kami dan memungkinkan waktu yang lebih cepat deteksi dan resolusi. " Tetapi tampaknya ada beberapa disonansi antara budaya optimis dan caranya karyawan merasa. Pada 2018, komentar karyawan anonim di Glassdoor menyarankan bahwa karyawan tidak senang. Selain itu, tanggapan Threat Stack di Glassdoor tampaknya menghindari solusi untuk masalah yang diangkat oleh para karyawan ini. Sebagai contoh, seorang karyawan tetap yang menyukai lokasi kantor dan makan siang yang disediakan adalah terganggu oleh kurangnya pengalaman eksekutif dan kegagalan yang meluas untuk memenuhi kompensasi janji kepada karyawan. Karyawan lain yang juga menyukai lokasi dan gratisan makan siang berkata, "[Tumpukan Ancaman] murah, politis, dan sedang menurun. Pelanggan dan karyawan sama-sama tidak bahagia. Sayangnya, manfaat besar itu diperlukan mengimbangi stres karena bekerja di lingkungan beracun ini. Kepemimpinan atas baru dibutuhkan. Sampai saat itu, semoga berhasil! " Seorang mantan karyawan menulis, "Mereka terus berubah arah, orang-orang takut dengan pekerjaan mereka tetapi [Tumpukan Ancaman] tampaknya tidak dapat mempekerjakan siapa pun tanpa proses delapan bulan yang tidak ke mana-mana. [Tumpukan Ancaman tampaknya] berbohong kepada karyawan dan pelamar baru. Saya harus pergi ke perusahaan yang tidak merendahkanmu. Berhentilah menjadi terlalu tinggi di cloud dan dengarkan karyawan Anda. " Ancaman Stack menanggapi dengan apa yang menurut saya seperti pablum: "Karyawan kami adalah milik kami aset terbesar dan kami menghargai serta mendengarkan masukan mereka. " Seperti yang kita lihat di Bab 2 , Threat Stack memutuskan untuk memberhentikan sekitar 15 orangnya pada Oktober 2018 dengan harapan mempekerjakan lebih banyak orang di bidang lain untuk menggantikan mereka.

Analisis Kasus

Tumpukan Ancaman tampaknya kurang efektif dalam mengintegrasikan budayanya dengan tuas penskalaan lainnya. Tingkat pertumbuhannya yang cepat menunjukkan bahwa ia mengambil pasar saham dari perusahaan lain dan menjual secara agresif. Dan cara Ahern mengartikulasikan nilai-nilai Threat Stack, dengan penekanan pada kerja keras dan menghindari rasa hak karyawan, agak konsisten dengan Komentar Glassdoor. Namun, komentar karyawan lain menyarankan hal itu Threat Stack mengalami kesulitan dalam mempekerjakan orang yang tepat, baik di eksekutif maupun peran kontributor individu. Mungkin kurangnya pengalaman Ahern dalam

membangun model bisnis yang dapat diskalakan untuk perusahaan yang didukung oleh ventura tercermin di komentar karyawan tentang eksekutif yang tidak berpengalaman, janji yang tidak ditepati karyawan, dan kurangnya inovasi produk. Jika saya adalah investor di Ancaman Tumpukan Saya akan menyelidiki komentar karyawan tersebut secara obyektif dan mencoba untuk melakukannya cari tahu apakah mereka mencerminkan kenyataan dan jika demikian, apakah Ahern benar orang untuk memperbaiki masalah yang mereka jelaskan.

Prinsip

Pendiri yang ingin menciptakan budaya yang akan membantu perusahaan membangun model bisnis yang dapat diskalakan harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Mengartikulasikan nilai yang benar, nilai yang memanfaatkan inisiatif karyawan untuk mendengarkan pelanggan dan menyelesaikannya masalah mereka dengan cepat dan efektif.
- Modelkan nilai-nilai perusahaan sehingga karyawan menginginkannya melakukan hal yang sama.
- Gunakan nilai-nilai untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang. • Komunikasikan nilai-nilai secara teratur dan berikan penghargaan orang yang mewujudkannya.
- Ubah nilai jika itu membuatnya lebih sulit perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Jangan

- Asumsikan setiap orang secara implisit memahami budaya.
- Mengartikulasikan nilai dan bertindak dengan cara yang bertentangan dengan nilai-nilai.
- Pekerjakan dan promosikan orang-orang yang mendapatkan hasil apapun tentang apakah mereka bertindak sesuai dengan nilai.
- Abaikan disonansi yang tercipta dalam benak karyawan dan pelanggan yang disebabkan oleh perbedaan antara nilai dan tindakan eksekutif.

Tahap 3: Berlari Menuju Likuiditas Dalam sprint menuju likuiditas, budaya perusahaan harus dimanfaatkan untuk memudahkan ekspansi cepat perusahaan. Untuk itu, CEO harus memastikan untuk melakukan berikut:

- **Pekerjakan eksekutif yang memahami budaya.** Sejak CEO tidak akan berhubungan langsung dengan manajer, puncak eksekutif fungsional dan jenderal negara yang baru dipekerjakan manajer harus mewujudkan budaya perusahaan dan menggunakannya untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang yang melapor kepada mereka.

- **Investasikan 20% waktu CEO untuk mendukung budaya.** CEO harus mencurahkan banyak waktu melalui pertemuan rutin dengan para eksekutif dan karyawan untuk membuat budaya jelas bagi semua orang dan untuk dikenali dan memberi penghargaan kepada orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai perusahaan.
- **Menanggapi secara efektif ketidaksesuaian antarbudaya dan tindakan.** CEO harus berbicara dengan karyawan secara langsung untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian antara budaya dan cara orang berperilaku. CEO harus mengidentifikasi alasan ketidakcocokan tersebut dan lakukan perubahan kepada orang dan / atau proses untuk membawa perilaku masyarakat kembali selaras dengan nilai-nilai perusahaan. Kasus-kasus berikut menyoroti penanganan yang berhasil dan kurang berhasil tantangan yang harus diatasi oleh CEO semacam itu.

Studi Kasus Sukses.

Peningkatan Modal dan Budaya \$ 200 Juta Loyalitas Pelanggan Mendorong CrowdStrike ke IPO

Pengantar

Rumus untuk mencapai tahap sprinting to liquidity sederhana untuk diartikulasikan: temukan rasa sakit pelanggan, buat produk yang mengurangi rasa sakit itu lebih baik daripada siapa pun lain di pasar, buat model bisnis yang memungkinkan Anda tumbuh dengan cepat dan tanpa menghabiskan terlalu banyak uang, dan go public setelah Anda mencapai \$ 100 juta dalam pendapatan. Lem yang menyatukan perusahaan yang melakukan hal-hal ini adalah budaya loyalitas pelanggan — budaya yang menarik dan memotivasi orang untuk menang pelanggan baru dan membuat mereka tetap membeli dari perusahaan. Loyalitas seperti itu memungkinkan perusahaan untuk tumbuh tanpa menghabiskan terlalu banyak biaya untuk penjualan dan pemasaran karena pelanggan dengan senang hati merekomendasikan perusahaan kepada calon lain pelanggan. Hal ini terlintas dalam pikiran saat mempertimbangkan penyedia file yang berbasis di Sunnyvale, California layanan berbasis cloud yang menggunakan ancaman berbasis "AI- dan (Indicator-of-Attack) IOA pencegahan untuk menghentikan ancaman yang diketahui dan tidak dikenal secara real time. " CrowdStrike dimulai pada tahun 2011 dengan dua pendiri dan 12 anggota tim peluncuran. Ini mulai menghasilkan pendapatan pada 2013; pada Juli 2018, ada 1.200 orang, \$ 100 juta pendapatan yang dibutuhkan untuk go public, dan pertumbuhan tiga digit. Dalam tahun yang berakhir Juni 2018, CrowdStrike menikmati pertumbuhan 167% dalam jumlah pelanggan langganan, pertumbuhan 172% dalam pemesanan langganan baru setiap tahun nilai kontrak, dan pertumbuhan 140% dalam pendapatan berulang tahunan. Pada bulan Juni

2018, CrowdStrike mengumpulkan putaran Seri E senilai \$ 200 juta, dipimpin oleh General Atlantic, Accel, dan IVP, dengan partisipasi dari March Capital dan CapitalG, menilai perusahaan di "lebih dari \$ 3 miliar."

CEO CrowdStrike, George Kurtz, memiliki latar belakang yang sangat bagus untuk dipersiapkan dia menjalankan perusahaan ini dan kesuksesan perusahaan diakui oleh analis. Seperti yang dia jelaskan dalam wawancara Juli 2018, "Saya memulai sebagai CPA dengan Price Waterhouse dan menulis buku terlaris tentang keamanan Internet, Hacking Terkena: Rahasia & Solusi Keamanan Jaringan . Saya memulai FoundStone pada akhir 1999 dan menjualnya ke McAfee (seharga \$ 86 juta) pada tahun 2004. Saya adalah seorang manajer umum di McAfee selama tujuh tahun dan diminta tiga kali menjadi Kepala Teknologi Petugas, yang akhirnya saya terima. Pada tahun 2011, saya membentuk tim untuk memulai CrowdStrike, bermaksud untuk memberikan keamanan endpoint melalui cloud. "

Skenario Kasus

CrowdStrike melakukan pendekatan yang efektif untuk membuat model bisnisnya dapat diskalakan. Seperti yang dijelaskan Kurtz, "Kami mendorong efisiensi saat kami meningkatkan skala. Kami melakukan penjualan di dalam, yang dipicu oleh calon pengguna yang mengunduh perangkat lunak dan mencoba produk keluar. Kami memiliki tingkat retensi tertinggi dan untuk setiap dolar yang kami jual, kami miliki 130% upsell [artinya pelanggan yang sudah ada membeli lebih banyak]. " Dan CrowdStrike berubah struktur organisasinya saat tumbuh. "Pada fase pertama, kami melakukan penjualan evangelis mode: semua orang percaya pada misi dan melakukan banyak pekerjaan. Di fase kedua, kami memiliki teknologi dan kami berkembang. Tidak semua orang dari fase satu kom- benteng di fase dua jadi kami dengan hormat mengubah peran mereka. Dan di fase ketiga, di mana kita sekarang, kita dioperasikan dengan koin: cuci, bilas, ulangi dalam perjalanan menjadi- menjadi perusahaan publik. Kami memiliki pemimpin fungsional dalam pemasaran, penjualan, dukungan, dan orang lain yang memiliki pengalaman sebelumnya menjadikan perusahaan publik. Dan fungsinya adalah matriks dengan manajer umum regional kami," kata Kurtz. Budaya memainkan peran penting dalam membantu pertumbuhan CrowdStrike. Seperti yang dijelaskan Kurtz, "Kami telah diakui budaya kami oleh Fortune. [Pada 2017, Fortune dipilih CrowdStrike sebagai Perusahaan Menengah Terbaik untuk Bekerja. Fortune mengutip sebuah karyawan yang berkata, "Setiap orang yang saya ajak bicara jauh lebih cerdas daripada saya. Di perusahaan lamaku, aku adalah orang terpintar di ruangan itu. Di sini saya merasa ada begitu banyak yang harus dipelajari karena kualitas orang-orangnya. Pekerjaan yang

dilakukan perusahaan adalah sangat menarik dan terasa penting. Saya belum pernah bekerja di tempat yang merupakan bagian dari berita dengan cara yang positif dan berdampak (mengikuti Komite Nasional Demokrat breach), dan itu menyenangkan saat berbicara dengan teman dan keluarga tentang apa yang Anda lakukan. ”] Kami mendorong orang untuk percaya pada misi: kami membantu melindungi pelanggan kami dari orang jahat. Kami merevolusi keamanan dan membuat perbedaan. Kami membuat tim budaya pemimpin spiritual kita yang mengenal semua orang di perusahaan dan berbicara tentang bagaimana kami beroperasi sesuai dengan nilai-nilai kami. Keberhasilan pelanggan itu penting kepada kami dan kami memberi mereka perawatan sarung tangan putih. Gartner memberi kami nilai 4,85 dari 5 pada kepuasan pelanggan.”

Analisis Kasus

CrowdStrike berlaku dalam industri yang sangat kompetitif. Pertumbuhannya, skala, dan kemampuan untuk meningkatkan modal dikaitkan dengan cara perusahaan mengelola budaya saat berlari menuju likuiditas.

Keberhasilan CrowdStrike membantu menyoroti tiga hal prinsip-prinsip menciptakan budaya:

- Pilih misi yang menarik bakat dan menginspirasi orang.
- Mendorong karyawan untuk menawarkan pelayanan yang prima pelanggan sangat puas.
- Buat proses formal, seperti membuat tim pembawa budaya untuk menghubungkan nilai dengan tindakan.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Tembaga Menderita Beberapa Pertumbuhan Pains As It Memenangkan 60% dari Tawarannya Melawan Salesforce

Pengantar

Jika sebuah perusahaan menawarkan produk yang dihargai pelanggan, itu dapat terus berkembang rasa sakit yang tumbuh yang menyertai sprint menuju likuiditas. Salah satu yang berkembang rasa sakit adalah ketidaksesuaian antara orang-orang yang telah lama bekerja di perusahaan waktu dan tim eksekutif baru yang dipekerjakan CEO untuk mempersiapkan perusahaan untuk penawaran umum perdana. Sedangkan CEO pada tahap penskalaan ini sering kali mencoba merekrut eksekutif fungsional yang telah berhasil di perusahaan terkenal lainnya, ada bahaya bahwa CEO akan lebih membebani pencapaian mereka sebelumnya lebih tinggi dari kesesuaian budaya mereka. Pada saat yang sama, para eksekutif baru ini kemungkinan besar untuk mempekerjakan orang-orang yang telah membantu mereka sukses di masa lalu, dan itu kemungkinan besar mengakibatkan kepergian

beberapa orang yang bekerja di sana sebelumnya. Hal ini terlintas dalam pikiran saat mempertimbangkan Tembaga (dikenal sebagai ProsperWorks sebelum file Perubahan nama 2018), manajemen hubungan pelanggan yang berbasis di San Francisco Perusahaan (CRM) didirikan pada 2013 dengan lima karyawan. Tembaga memasok "CRM solusi untuk perusahaan yang menggunakan aplikasi Google. " Pada Agustus 2018, Tembaga telah mengumpulkan total \$ 87 juta, mempekerjakan lebih dari 200 orang, dan melayani 10.000 pelanggan karena bertujuan menghasilkan \$ 100 juta per tahun Recurring Revenue (ARR) pada akhir 2018. Tembaga bersaing kecil (di bawah 100 karyawan) dan bisnis menengah (100 hingga 1.000 karyawan) segmen pasar (30% hingga 40% dari pasar CRM) dan mengatakan itu menang Tenaga penjualan dalam tawaran kompetitif. Seperti yang dijelaskan oleh CEO Jon Lee pada Agustus 2018 wawancara, "Kami mengalahkan Salesforce dalam 60% hingga 70% dari pelanggan bertatap muka dan 40% pelanggan kami sebelumnya menggunakan Salesforce. Salesforce mengabaikannya Pelanggan UKM untuk fokus pada perusahaan besar, sehingga dapat meningkatkan penjualan \$ 12 miliar hingga \$ 20 miliar. " Lee adalah seorang bankir dan eksekutif perusahaan besar sebelum memulai tiga perusahaan, dua di antaranya diperoleh. Lee, yang dibesarkan dalam keluarga Cupertino, California yang bertengkar tentang uang, lulus dari Berkeley. Dia memiliki tugas di perbankan di Merrill Lynch dan menjalankan operasi bisnis internasional untuk Yahoo. Begitu dia menghasilkan uang (mulai dari 26, dia mendirikan tiga perusahaan, menjual yang pertama ke Epic Media Group dan yang kedua ke Zynga), dia menyadari bahwa harus ada kehidupan yang lebih dari itu. Setelah beberapa "sprint dalam spiritual penemuan "dia menyadari bahwa tujuannya" adalah untuk melayani orang lain. Saya punya bakat dan pengalaman membangun perusahaan perangkat lunak dan saya memiliki empati yang dalam membantu pengusaha lain seperti saya membangun perusahaan yang mengubah permainan dan membawa kemakmuran bagi karyawan mereka dan dunia pada umumnya. " Tembaga berubah namanya dari ProsperWorks karena orang tidak dapat mengingatnya dan Tembaga menyiratkan "konduktor hubungan," menurut Lee.

Skenario Kasus

Copper percaya bahwa itu menawarkan pelanggan kesepakatan yang lebih baik daripada Salesforce. Sebagai permulaan, Lee berpendapat bahwa banyak implementasi CRM yang gagal. "Hubungan pelanggan adalah darah kehidupan bisnis mereka. CRM secara alami menarik minat saya. Saat saya melakukan lebih banyak penelitian, Saya terkejut membaca dalam laporan Forrester bahwa di pasar besar senilai \$ 42 miliar ini, hampir setengah dari penerapan CRM dianggap gagal. " Dan alasan Lee ditemukan bahwa orang

tidak menggunakan CRM. "Saat saya menggali lebih dalam, masalahnya sangat sederhana: pengguna tidak ingin menggunakan CRM. Itu tidak membantu perwakilan penjualan menjual, itu membutuhkan terlalu banyak data entri, dan itu tidak terintegrasi dengan alat modern yang digunakan perwakilan penjualan untuk berkomunikasi dengan dan bekerja untuk pelanggan. Akibatnya, adopsi menjadi buruk, pergi pengelolaan tanpa jawaban berdasarkan data untuk pertanyaan utama yang mendorong bisnis," dia berkata. Pelanggan memilih Tembaga karena pemasangannya lebih cepat, biaya lebih sedikit, dan memberikan nilai lebih dari produk Salesforce. Seperti yang dikatakan Lee, "Saat kamu membeli Salesforce, Anda harus membayar konsultan tiga hingga empat kali nilai lisensi menerapkannya. Itu bisa memakan waktu enam hingga delapan bulan. Dan pengguna harus menghabiskan satu hari a minggu memasukkan data, yang hanya dilakukan sedikit orang. " Pelanggan menginginkan waktu yang lebih cepat untuk menilai, yang disediakan Tembaga. "Tembaga membutuhkan waktu paling sedikit 10 jam dan paling lama beberapa minggu untuk menginstal, dan karena solusi kami terintegrasi ke dalam email, obrolan, dan komunikasi lain- Alat ini, pengguna tidak perlu memasukkan data untuk mendapatkan nilai. Kami merancang produk untuk swalayan, jadi profesional IT tidak perlu terlibat, "ucapnya. Budaya penting untuk pertumbuhan Copper dan banyak karyawan yang senang bekerja di sana, tetapi beberapa karyawan melihat kesenjangan antara budaya dan perilaku pemimpin perusahaan. Seperti yang dikatakan Lee, "Kami menghargai keindahan, kerja keras, dan inovasi. Kami mendorong orang untuk menjadi ambisius, tidak takut gagal, memperlakukan pelanggan seperti itu seorang teman dan tim seperti keluarga. Kami ingin menjadi hebat dalam memberi dan menerima umpan balik. Dan pada pertemuan dua mingguan kami, di mana kami meninjau pencapaian tim- ments, kami merayakan dan menghargai individu yang menjalankan nilai-nilai kami. " Seorang anonim karyawan penuh waktu yang telah bekerja di perusahaan selama lebih dari setahun di bulan Juli Tahun 2018 mengatakan, "Banyak orang hebat bekerja di sini. Visi keseluruhan adalah suara, yang membuat eksekusi yang salah semakin membuat frustrasi. Disorganisasi melimpah di semua tempat sektor perusahaan. Pendekatan hiruk pikuk untuk menetapkan tujuan dan menangani inisiatif mengarah ke banyak gerakan tetapi sedikit keberhasilan yang nyata. Yang paling keras dan paling arogan suara-suara mendapatkan perhatian paling banyak dan dengan kikuk mengatur kecepatan untuk sisanya. Burnout memiliki ditetapkan di seluruh perusahaan. Baik karyawan lama bahkan ada juga yang baru wajah sudah meninggalkan atau mempertanyakan masa depan mereka dengan perusahaan ini. Satu-satunya orang-orang yang tersisa adalah orang-orang beracun, orang-orang dengan sedikit optimisme tersisa untuk dihabiskan,

atau orang-orang yang tertangkap basah oleh betapa tidak selarasnya persepsi mereka dengan realitas situasinya. " Untuk pujiannya, Lee menanggapi komentar ini, mendorong karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dan untuk berpartisipasi manajemen dalam proses menangani masalah yang dikutip di komentar. Karyawan lain mengutip masalah yang lebih dalam, yang menyatakan bahwa produk Copper itu sulit untuk menjual dan bahwa CEO-nya tidak mempekerjakan orang yang tepat. Menurut karyawan tersebut, "Produk yang dulu memiliki keunggulan, yang sekarang hilang karena kurangnya strategi. CEO tidak kompeten. Dia tidak tahu bagaimana memimpin perusahaan ke depan tahap dan di atas kepalanya mempekerjakan orang yang salah. Dia mempekerjakan orang yang mau untuk mendatangkan orang-orang mereka sendiri, sehingga perusahaan menjadi pintu putar bagi yang baru orang-orang dari pemimpin buruk baru yang dipekerjakan CEO. Jika Anda bergabung dalam penjualan, ketahuilah sangat sulit untuk memenuhi kuota Anda. Itu tidak laku. " Lee menanggapi com- ini dengan mengutip Copper selama 15 bulan secara konsisten melebihi kuota penjualan, simpati untuk tantangan karyawan dalam memenuhi kuota, dan kebanggaan atas kualitas Tim baru dari Copper, termasuk, "CPO kami menjalankan produk untuk Service Cloud di Salesforce. CMO kami adalah CMO di Dialpad dan SVP di Zuora dan NetSuite. Kami Pemimpin Bisnis Kecil yang Berkembang melakukan hal yang sama di Zendesk. Dan Kemitraan kami memimpin menjalankan Channel untuk Box. Masing-masing tertarik pada pertumbuhan dan potensi yang luar biasa Tembaga, tetapi yang paling penting, kesempatan untuk membantu mempercepat yang luar biasa tim sudah di tempat. Tidak ada pintu putar. Kami telah meningkatkan jumlah karyawan kami lebih dari 40% hingga Juni 2018 sementara Tingkat Pengurangan yang Dapat Disesalkan kami kurang dari 2%. " Lee menyimpulkan dengan mendorong karyawan tersebut untuk mengemukakan masalah ini dengan mereka Pengelola. Tembaga tidak hidup untuk IPO tetapi memandang putaran pendanaan sebagai cara untuk mencapai itu tujuan membantu pelanggan membangun bisnis mereka melalui hubungan. "Jika kita mendapatkan 1% dari pasar \$ 52 miliar, itu adalah perusahaan publik \$ 7,5 miliar,"kata Lee.

Analisis Kasus

Pada Juli 2018, Tembaga tumbuh pesat tetapi juga tampak menderita dari beberapa rasa sakit yang tumbuh. Tampaknya ketidakpuasan karyawan itu mungkin terjadi dikutip dalam kasus ini akan sementara sebagai eksekutif fungsional yang baru dipekerjakan pijakan mereka dan membantu perusahaan berlari menuju likuiditas. Itu juga mungkin bahwa gangguan

perubahan organisasi dan budaya akan menjatuhkan Copper dari lintasan pertumbuhannya yang cepat.

Prinsip

Pendiri yang ingin menciptakan budaya yang membantu perusahaan berlari menuju likuiditas harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Mengartikulasikan nilai-nilai budaya dengan jelas dan sering.
- Gunakan nilai-nilai untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang.
- Pekerjakan eksekutif yang memiliki pengalaman berlari cepat sebelumnya
- likuiditas yang sesuai dengan budaya.
- Ciptakan proses formal untuk mengkomunikasikan budaya dan menghargai mereka yang bertindak dengan cara yang konsistennilai-nilainya.

Jangan

- Menghargai pertumbuhan penjualan yang cepat yang mengancam budaya.
- Pekerjakan eksekutif dengan pengalaman merek-nama siapa tidak sesuai dengan budaya.
- Memberi eksekutif baru kekuasaan tanpa batas untuk menggantikan orang yang melapor kepada mereka.

Tahap 4: Lari Marathon

Begitu sebuah perusahaan diperdagangkan secara publik, budayanya cenderung lebih bergantung berat pada CEO-nya. Jika CEO adalah pendiri dan perusahaan terus berlanjut tumbuh pesat setelah go public, maka budaya perusahaan kemungkinan besar akan semakin dalam tertanam dalam organisasi dan prosesnya. Jika CEO adalah pendiri tetapi perusahaan sedang berjuang, maka kecuali CEO memiliki kontrol pemungutan suara, dewan dapat menemukan pemimpin baru yang mengubah budaya. Apalagi karena kebanyakan perusahaan publik tidak dipimpin oleh pendirinya, CEO yang turun tangan perlu menilai budaya perusahaan dan memutuskan apakah dan bagaimana mengubahnya. Untuk menilai apakah mengubah budaya, CEO baru harus menanyakan pertanyaan berikut:

- **Mengapa CEO sebelumnya keluar?** Jika sebelumnya CEO dipaksa keluar karena masalah etika atau hukum, maka CEO yang akan datang harus menghadapi budaya tersebut ditinggalkan oleh pendahulu dan menginvestasikan banyak waktu untuk memperbaikinya. Jika CEO meninggalkan hubungan baik dan perusahaan baik-baik saja, maka CEO yang masuk dapat menyelidiki kekuatan dan kelemahan budaya dan mungkin bergerak perlahan untuk membuat perbaikan apa pun ditemukan.

- **Apakah perusahaan tumbuh lebih cepat dari industrinya?**

Jika perusahaan tumbuh lebih lambat daripada industrinya, CEO baru akan ingin menyelidiki penyebab keterlambatannya posisi pasar. Jika penyelidikan mengungkapkan bahwa budaya tidak cukup fokus untuk menghasilkan produk yang hebat dan pelayanan prima, CEO harus mengubah perusahaan budaya untuk meningkatkan pertumbuhan. Jika perusahaan sudah berkembang lebih cepat dari industri, CEO harus menyelidiki apakah budaya mendukung pertumbuhan itu secara berkelanjutan dan, jika demikian, ambil langkah untuk melestarikan budaya.

- **Apakah perusahaan secara finansial kuat?** CEO baru harus khawatir jika perusahaan tidak menghasilkan arus kas positif atau meminjam terlalu banyak uang. Jika perusahaan rentan secara finansial, CEO baru harus bergerak cepat untuk memotong biaya dan mengurangi hutang menopang keuangan perusahaan. Apalagi CEO juga harus menyelidiki apakah budaya perusahaan memiliki sikap yang terlalu longgar terhadap pengeluaran yang berlebihan atau meminjam untuk menutupi kekurangan uang tunai. Jika demikian, CEO harus mengubah budaya pemborosan dan memperketatnya praktik pengeluaran dan pinjaman.

- **Apakah pelanggan senang berbisnis dengan perusahaan dan terus membeli?** Jika pelanggan pergi perusahaan atau tidak membeli lebih banyak, seorang CEO yang masuk harus selidiki alasannya dan perbaiki. Jika perusahaan budaya tidak cukup menekankan pada produk inovasi dan pelayanan prima, CEO yang masuk harus ubah budaya perusahaan.

- **Apakah perusahaan menarik dan mempertahankan puncakbakat?** Jika perusahaan tidak dapat menarik talenta top dan menderita perputaran yang tidak diinginkan dalam jumlah tinggi CEO yang masuk harus menentukan penyebab utamanya masalah ini. Jika budaya adalah akar masalahnya, maka CEO harus mencari tahu aspek budaya apa yang dibutuhkan diubah. CEO juga harus memperbaiki sumber lain masalah, seperti eksekutif yang kasar, tidak kompetitif produk, atau kompensasi karyawan. Jika perusahaan sudah unggul dalam menarik dan mempertahankan talenta top, the CEO harus memastikan untuk memahami aspek apa budaya mendukung tren positif ini dan melestarikan kekuatan budaya ini. Kasus-kasus berikut menyoroti budaya yang berhasil dan yang kurang berhasil untuk lari maraton.

Studi Kasus Sukses

Budaya Amazon Membantu Menjaga Pimpin dalam Cloud \$ 180 Miliar

Pengantar

Setidaknya selama satu dekade setelah didirikan pada tahun 1994, Amazon tumbuh tetapi sering mencaci karena kurangnya profitabilitas. Jadi, ini merupakan kejutan yang menyenangkan bagi para investor ketika Amazon

pertama kali mulai melaporkan hasil dari unit layanan cloud AWS-nya, yang berkembang pesat dan menghasilkan keuntungan besar. Kemampuan Amazon untuk menciptakan industri cloud dan mempertahankan posisi dominan mencerminkan budayanya, orang yang dipekerjakannya, dan kemampuan mereka untuk berinovasi secara efektif dan cepat untuk bertahan di depan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Apa yang diperlukan untuk menciptakan industri baru dan tetap memimpin dalam menghadapi pesaing yang tangguh? Rumusnya mudah untuk dijelaskan dan sulit dilakukan:

1. **Kepemimpinan visioner:** Perusahaan yang menciptakan industry dipimpin oleh CEO dengan visi yang tepat tentang bagaimana masa depan akan berkembang dan apa yang diperlukan untuk menang di sana.
2. **Wawasan mendalam tentang kebutuhan pelanggan:** Perusahaan itu mengubah visi bisnis menjadi nyata harus memiliki kedalaman pemahaman tentang apa yang dibutuhkan pelanggan dan yang mana kebutuhan itu paling penting dan dibagikan secara luas.
3. **Teknologi dan proses yang unggul:** Untuk mengambil memimpin dan tetap di depan, perusahaan seperti itu harus lebih baik teknologi, bakat, dan proses bisnis daripada mereka saingan, sehingga mereka dapat membangun dan melayani produk yang sesuai kebutuhan pelanggan itu lebih cepat daripada pesaing. Salah satu kasus tersebut adalah industri layanan cloud senilai \$ 180 miliar yang dilakukan Amazon dibuat dan dipimpin pada 2018. Menurut Synergy Research, "Cloud menggabungkan enam layanan cloud utama dan segmen pasar infrastruktur, yang mencapai \$ 180 miliar, tumbuh 24% di tahun yang berakhir September 2017. " Amazon menciptakan pasar ini pada 2006 dan pada Agustus 2018 masih memimpin. 34% pangsa pasar infrastruktur cloud AWS jauh di depan 14% Microsoft Azure pada kuartal kedua 2018, menurut Synergy, yang menemukan bahwa Microsoft memperoleh "3 poin persentase dari pangsa pasar" di tahun yang berakhir Juni 2018. Amazon melukiskan gambaran yang lebih jelas tentang awannya sukses daripada yang dilakukan Microsoft pada kuartal itu. Amazon melaporkan 49% pop di cloud pendapatan menjadi \$ 6,11 miliar, yang merupakan kontributor utama untuk \$ 2,53 miliar total pendapatan bersih. Sementara Microsoft tidak mengungkapkan pendapatan Azure-nya, katanya mereka tumbuh 89%.

Skenario Kasus

Lima keunggulan kompetitif membuat AWS menjadi yang terdepan di cloud, dan masing-masing keunggulan ini tages muncul dari budaya memberikan pelanggan nilai yang tinggi dan layanan yang sangat baik. Pertama, Amazon melakukan apa yang disebut investor Silicon Valley "makan makanan anjing

*Anda sendiri," yang mana artinya Amazon menggunakan produk yang dijualnya kepada pelanggan. Logika mereka adalah jika sebuah perusahaan sedang mencoba untuk membangun industri baru, akan membantu jika perusahaan tersebut sukses pelopor yang dapat menciptakan peluang dan ancaman baru bagi semua orang. Kepemimpinan dalam industri baru itu memaksa perusahaan semacam itu untuk memecahkan serangkaian masalah baru hanya untuk mempertahankan bisnis intinya. Jika sebuah perusahaan dapat melakukannya dengan baik, seperti yang dilakukan Amazon saat itu membangun dan menyempurnakan sistemnya untuk mengoperasikan bisnis e-niaga dalam skala besar berada dalam posisi yang kuat untuk menjual solusinya ke perusahaan lain. Sejak Amazon.com meluncurkan layanan penjualan buku online pada tahun 1994, ia membutuhkan cara untuk mengambil dan memenuhi pesanan pelanggan. Selama tahun-tahun berikutnya, perusahaan datang ke Amazon untuk bertanya bagaimana caranya mereka dapat menggunakan sistem kantor belakang Amazon untuk mengoperasikan bisnis online mereka, Jeff Barr, chief evangelist AWS, menjelaskan dalam wawancara Juli 2018. Pada saat itu, Amazon percaya bahwa itu unggul dalam "mengoperasikan infrastruktur teknologi skala besar dan Pusat Data." Pada tahun 2006, Amazon memutuskan untuk "membawanya ke bisnis lain", katanya, "Memasok layanan web ke segmen pelanggan baru: pengembang dan bisnis. Kita memiliki hubungan dengan pengembang dan meletakkan beberapa API e-niaga di luar sana. Kita melihatnya sebagai bisnis, jadi kami menyediakan harga dan dokumentasi. Mereka akan menemukan kegunaannya kasus dan email kami, 'Lihat apa yang saya buat.' "Ketika Amazon mulai menjual AWS, Amazon tahu bahwa layanan tersebut bekerja dari pengalamannya sendiri. Amazon juga mempekerjakan ratusan orang dengan potensi menjadi pengusaha dan put mereka yang bertanggung jawab atas bagian dari bisnis AWS-nya. Seperti yang saya katakan dalam buku saya tahun 1997, *The Pemimpin Teknologi*, kemampuan perusahaan untuk mempekerjakan dan memotivasi pemimpin wirausaha-ers memberikan keuntungan besar dibandingkan saingan yang tidak bisa melakukannya. Bagaimanapun, jika semua keputusan harus dibuat oleh CEO, keputusan tersebut akan memakan waktu terlalu lama, dan terkadang CEO yang membuat keputusan itu salah. Dengan AWS menumbuhkan multi-miliar- bisnis dolar, itu target saingan seperti Microsoft, Google, dan lainnya. Dan CEO Amazon Jeff Bezos terlalu sibuk dengan tanggung jawab lain untuk diawasi dinamika persaingan di setiap kategori layanan spesifik yang dibuat AWS. Amazon memecahkan masalah ini dengan mempekerjakan orang-orang yang mirip CEO (Amazon menyebutnya pembangun) untuk mengambil tanggung jawab untuk membuat dan memimpin setiap kategori layanan AWS egories. "Di tim pengembangan kami,*

kami mempekerjakan ratusan pembangun. Mereka masing-masing memiliki takdir mereka sendiri. Kami menunjukkan kepada mereka kesempatan dan mereka mengambilnya, mempelajarinya, dan membangun bisnis di sekitarnya," kata Barr. Ide untuk menarik bakat dan memberi yang hebat mereka memiliki kesempatan untuk membangun bisnis dengan mata segar langsung dari mata Jeff Bezos Filosofi Hari Pertama. Yang melekat dalam budaya Amazon adalah gagasan bahwa inovasi yang muncul dari pikiran para insinyur bukanlah yang terpenting; sebaliknya, Amazon percaya itu lebih baik untuk mendengarkan pelanggan dan membangun apa yang mereka butuhkan dengan cepat. Amazon tidak mau untuk membayar orang-orang di R&D untuk mengerjakan ide favorit mereka dan mengambil kesempatan itu pelanggan mungkin tidak membeli produk yang dihasilkan. Sebaliknya, Amazon mencari yang baru ide produk dengan mengamati pelanggan. Untuk itu, Amazon menghabiskan waktu dengan pelanggan tomers, mengetahui kebutuhan pelanggan mana yang layak diubah menjadi produk, meluncurkan prototipe tersebut dengan cepat, dan menyempurnakannya berdasarkan umpan pelanggan- kembali. Mendengarkan pelanggan dan menerapkan produk dengan bisnis terbanyak nilai adalah kunci dari kemampuan AWS untuk tetap memimpin. Seperti yang dijelaskan Barr, "Pada waktunya Saya menghabiskan waktu di pusat briefing eksekutif kami, saya mendengarkan pelanggan dengan tenang dengan buku catatan dan pena dan dapatkan umpan balik ke tim layanan kami. Kami menyelam lebih dalam dan mencoba untuk memahami tahan tantangan mereka. Kami tidak menerapkan setiap fitur yang mereka minta; kami memilih yang paling bernilai bisnis. Kami mendapatkan sesuatu di luar sana dan berdasarkan iterasi atas tanggapan mereka. Seperti yang dikatakan Jeff Bezos, 'Pelanggan kami sangat tidak puas; mereka selalu menginginkan sesuatu yang lebih.' "Budaya Amazon dalam mencoba memenuhi ers membantu AWS untuk membuat pelanggan senang. Pada Juli 2018, Al Smith, Kepala Teknologi Petugas iCIMS, perusahaan perangkat lunak perekrutan yang bekerja dengan AWS dan Azure, berkata, "Kami bekerja dengan Microsoft, yang melakukan investasi untuk meningkatkan, tetapi Azure bekerja dengan pelanggan melalui saluran. AWS melakukannya dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih fleksibel ibly. [Strategi masuk ke pasar] langsung Amazon memudahkan saya untuk mendapatkan langsung akses ke para pemimpin dan peta jalannya, itu memperkenalkan produk baru lebih cepat, itu memberi saya dukungan dan pelatihan, dan saya tahu bahwa apa yang diberikannya telah diuji berdasarkan investasi global. " Dalam hal pertumbuhan, Amazon percaya bahwa fokus pada pelanggan lebih produktif daripada pesaing. "Kami memang memiliki persaingan grup analisis, tetapi sumber daya yang kami fokuskan pada pelanggan 10 kali lebih banyak daripada yang dialokasikan untuk pesaing," kata Barr. Aspek kunci lain dari

budaya Amazon adalah gagasan jika Anda menginginkan orang lain melakukannya menghasilkan hasil, Anda harus mengukur bagaimana mereka melakukannya dan meminta mereka untuk menjelaskan apa yang akan mereka lakukan jika gagal. Untuk itu, Amazon terus menutup tab pada hasil mingguan. Seperti yang dijelaskan Barr, "Kami meninjau ribuan metrik selama ulasan bisnis mingguan kami. Untuk menjaga bisnis kami berkembang [naik 49% terakhir kuartal], kami membutuhkan manajer umum kami untuk memenuhi tujuan mingguan yang menuntut. Jika mereka tidak mencapai tujuan, manajer umum harus menjelaskan kepada [kepala AWS] Andy Jassy mengapa dan apa yang mereka lakukan untuk kembali ke jalurnya." Dan nilai itu Amazon menempatkan pada pembelajaran dari pengalaman meningkatkan profitabilitas AWS bahkan saat itu memotong harga. "Saat kami tumbuh dan mendapatkan pengalaman operasional, kami menerapkan pelajarannya menjadi lebih hemat biaya. Kami mempercepat cara kami beralih dari lahan mentah menjadi operasi pusat data dan dapatkan persyaratan yang lebih baik dari pemasok," kata Barr. Perhatian AWS untuk pelanggan dan biaya tampaknya berkontribusi pada kontrak jangka panjang dan a backlog yang lebih besar. Jaminan kuartal kedua AWS, nilai kontrak yang ditandatangani, naik 29% dari kuartal pertama menjadi \$ 16 miliar sedangkan rata-rata panjangnya kontrak naik dari 3,2 tahun menjadi 3,5 tahun, menurut Amazon Juni 2018 laporan triwulanan.

Analisis Kasus

Pada tahun 2018, Amazon adalah perusahaan publik paling sukses yang pernah ada masih dijalankan oleh pendirinya. Yang pasti, ada banyak laporan tentang betapa sulitnya beberapa orang menemukannya untuk bekerja di sana. Namun kemampuannya untuk terus berkembang lebih dari 20% setahun karena melampaui \$ 200 miliar pendapatan sangat disarankan bahwa budaya Amazon sangat efektif dalam mengubah nilainya menjadi tindakan. Dalam melakukannya, ini menyoroti lima prinsip penting dalam menciptakan budaya untuk lari maraton:

- Nilai-nilai yang berfokus pada pelanggan dapat menjadi dasar untuk dipertahankan pertumbuhan dalam skala besar.
- Budaya harus menggantikan rasa puas diri dengan sesuatu yang konstan mencari untuk memberi pelanggan nilai lebih untuk uang mereka.
- CEO harus mencontoh budaya dan menggunakan kekuatan simbol untuk membuat nilai inti tidak terlupakan dan mudah dipahami.
- Perusahaan harus merekrut dan mempromosikan individu yang mewujudkan budaya.

- Manajer harus sering menggunakan pengukuran kuantitatif untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mempercepat pertumbuhan pendapatan.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Nutanix Tumbuh Dengan Cepat Setelah IPO tapi Jalan Menuju Profitabilitas Tetap Sulit Dicapai

Pengantar

Perusahaan yang tumbuh pesat, go public, dan menikmati peningkatan pesat dalam bisnisnya harga saham tidak bisa dianggap tidak berhasil. Tetapi jika menderita cukup perputaran bakat terbaiknya dan terus kehilangan uang, apa yang akan terjadi perusahaan jika investor tiba-tiba memutuskan bahwa perusahaan itu dinilai terlalu tinggi karena tidak ada jalur menuju profitabilitas? Ini terlintas dalam pikiran San Jose, penyedia sistem hyperconverged yang berbasis di California, Nutanix, yang pergi publik pada tahun 2016 dan pada Agustus 2018 telah menikmati peningkatan sahamnya sebesar 217% harga kapitalisasi pasar saham sebesar \$ 8,7 miliar. Sistem hyperconverged, yang menggabungkan fungsi sebanyak 12 penyimpanan data yang berbeda dan perangkat pengambilan menjadi satu, direpresentasikan secara sederhana pasar yang berkembang pesat. Menurut IDC, sistem seperti itu berkembang 64,3% menjadi \$ 3,7 miliar pada tahun 2017, menyumbang 34% dari total gabungan pasar sistem. Nutanix didirikan pada tahun 2009 oleh koleksi berbakat.

Pengusaha: Dheeraj Pandey (yang merupakan CEO Nutanix), Ajeet Singh (siapa mendirikan ThoughtSpot dan pada Agustus 2018 mempekerjakan presiden Nutanix untuk bergabung sebagai CEO; Pandey memberi selamat kepada Singh, mengatakan bahwa dia menganggapnya seorang Nutanix pendiri), dan Mohit Aron (yang keluar untuk memulai Kohesitas bertahun-tahun sebelum IPO). Nutanix mengumpulkan hampir \$ 238 juta modal swasta sebelum go public 30 September 2016 seharga \$ 16 per saham. Nutanix menikmati pemukulan ekspektasi pertumbuhan pendapatan tetapi kehilangan uang. Untuk kuartal ketiga 2018 yang berakhir pada bulan April, Nutanix melaporkan peningkatan pendapatan 41% menjadi hampir \$ 290 juta — hampir \$ 10 juta lebih banyak dari perkiraan analis — sambil melaporkan kerugian hampir \$ 86 juta.

Skenario Kasus

Nutanix punya banyak ide tentang menjalankan bisnisnya, yang kedengarannya menarik, tapi kegagalan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan menimbulkan pertanyaan tentang apakah Pandey memang benar di depan kerumunan dalam pemikirannya atau mencoba memikat

investor dan lainnya dengan bidang distorsi realitas. Agar adil, Nutanix berusaha menjadi menguntungkan. Untuk Misalnya, margin kotor kuartal pertama 2018 meningkat dari 59,5% menjadi 67% karena pergeseran ke bisnis berbasis perangkat lunak dan jauh dari gabungan penjualan perangkat keras dan perangkat lunak. Namun, Nutanix yakin investor sebaiknya tidak melihat perusahaan menggunakan variabel tradisional seperti profitabilitas. Sebaliknya, ia ingin mereka mengenali bahwa ada pertukaran antara pertumbuhan dan profitabilitas. Dan seperti yang dijelaskan Pandey dalam wawancara Agustus 2018, Nutanix telah menemukan keseimbangan yang tepat antara keduanya terbukti dengan apa yang dia sebut, "aturan 40: tingkat pertumbuhan pendapatan ditambah gratis arus kas sebagai persentase pendapatan setidaknya harus 40 ". Dan Nutanix mengatakan itu berlalu tes itu dengan warna terbang dengan mencapai rasio jauh di atas 40. Masalahnya adalah itu Rasio Nutanix sebesar 49 hanya dapat dicapai dengan mengasumsikan kenyataan bahwa itu masih memperoleh 22% dari pendapatannya dari perangkat keras yang kurang menguntungkan. Pada Agustus 2018, Shane Xie, Manajer, Hubungan Investor di Nutanix memberi tahu saya, "Nutanix mempelajari perangkat lunak dan dukungan (tidak semua pendapatan) karena kami menghapus perangkat keras dari bisnis sebagai kami beralih ke model yang berfokus pada perangkat lunak. " Pandey adalah ahli teori manajemen yang cukup produktif. Misalnya, dia percaya itu lebih baik memperhatikan apa yang dia sebut "Jalan Utama," pelanggan Nutanix dan karyawan, daripada berfokus secara eksklusif pada "Wall Street". Dia juga mengatakan Nutanix punya budaya yang kuat. Seperti yang dijelaskan Pandey, "Kami memiliki 3.700 atau 3.800 karyawan kuartal kedua. Dan kami beroperasi berdasarkan 4H: Lapar, Rendah Hati, dan Jujur, dengan hati." Budaya itu penting untuk hubungannya dengan Main Street. Saat dia berkata, "Ketika Anda harus tetap terhubung dengan Jalan Utama, Anda harus rendah hati, Anda harus melakukannya menjadi lapar, dan Anda harus paranoid dan sangat jujur tentang berbagai hal. Karena Main Street tidak peduli berapa harga saham Anda. Itu menuntut lebih banyak keaslian dari dirinya sendiri; dari CEO ke bawah, kami harus memikirkan konsumen sepanjang waktu. Itu adalah perkembangan yang luar biasa untuk industri kami. " Peran CEO di Nutanix berubah selama bertahun-tahun, begitu pula budayanya. "Di tahun satu, saya menulis 20.000 baris kode untuk mengeluarkan produk. Di tahun kedua, saya dulu bertindak sebagai Wakil Presiden Teknik dan menulis kode, dan di tahun ke-3, saya lebih banyak berakting seperti seorang CEO — sebagai seorang generalis. Bahkan saat ini bagian dari peran saya adalah sebagai manajer produk dan arsitek. Tapi saya telah belajar bagaimana berbicara bahasa pemasar, penjualan, dan keuangan. Anda harus berbicara dalam bahasa mereka [untuk memimpin mereka], "kata Pandey. Dia dulu

sangat sadar akan bahaya rasa puas diri yang sering menyertai kesuksesan. Seperti yang dia katakan, "Bain & Co. memiliki video berdurasi 18 menit tentang Mentalitas Pendiri, yang mana sangat bermanfaat. Ketika perusahaan mulai bertindak seperti petahana, mereka berhenti pertumbuhan. Paradoks pertumbuhan adalah bahwa pertumbuhan menciptakan kompleksitas yang membunuh pertumbuhan. Kami selalu menganggapnya sebagai Hari 1; kami menjaga scrappiness kami. Kami berada di 55 hingga 60 negara dan kami memiliki 50 hingga 100 orang di hub, sehingga kami dapat menjadi global dan bertindak lokal." Dan Pandey bekerja untuk membuat budaya semakin menyebar di Nutanix. "Kita meluncurkan 12 prinsip budaya untuk mewujudkan 4H. Kami akan memasukkannya lorong dan ruang rapat. Meskipun secara fisik saya tidak bisa berada di setiap ruangan, dengan prinsip-prinsip ini saya akan berada disana secara mental. Prinsip-prinsip ini akan membantu kita melawan tipe bias, mendorong keputusan, dan menyelesaikan konflik," katanya. Nutanix juga mencoba menyeimbangkan apa yang disebut Pandey sebagai "hati" dan "otak". Seperti yang dia katakan, "Teknik dan produk adalah jantung dari perusahaan. Semua fungsi lainnya, seperti kesuksesan pelanggan, adalah otaknya. Tujuan kami adalah untuk mendapatkan promotor bersih yang tinggi skor dari pelanggan kami [ukuran seberapa bersemangat pelanggan untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain]. Kami tidak menjual dan lari; kami menjual dan tinggal." Pandey percaya keseimbangan seperti itu sangat penting saat berinovasi. Saat dia berkata, "Orang-orang menyukai hal-hal baru (neophilic) dan mereka tidak menyukai hal-hal baru (neophobic). Untuk Misalnya, Google Glass gagal karena tidak dapat diterima secara sosial untuk merekam video dari orang yang Anda ajak bicara. Untuk menemukan keseimbangan yang tepat, kami membangun produk itu adalah yang Paling Maju Namun Dapat Diterima (MAYA). Kami juga menerapkan prinsip ini kepada pelanggan pengalaman, desain organisasi, dan desain bisnis." Organisasi Nutanix mendorong tanggung jawab atas layanan individu ke gen-manajer eral. "Produk kami mendukung 10.000 pelanggan dan produk menjadi sangat baik rumit. Jadi, kami memecah produk menjadi potongan-potongan kecil; kami menyebutnya layanan mikro. Kami memiliki manajer umum yang mengawasi perjanjian tingkat layanan, desain produk, dan masuk ke pasar [fungsi seperti pemasaran dan penjualan]. Jika tidak itu menjadi bola rambut. Kami percaya pada peningkatan skala; kami memiliki semua manajer umum ini di atas — di Bangalore, Durham, dan Seattle. Akhirnya semuanya bersatu kembali, dengan pelanggan menjadi Utara sejati kami," kata Pandey.

Analisis Kasus

Nilai Nutanix meningkat setelah go public namun kehilangan uang secara konsisten, menargetkan pasar berukuran sedang, dan mengalami omset yang cukup besar di antaranya anggota tim pendirinya. Yang pasti, para eksekutif yang pergi itu kebanyakan pemimpin perusahaan mereka sendiri, yang merupakan keuntungan bagi mereka mungkin kerugian bagi Nutanix. Selain itu, proses manajemen dan organisasi adalah campuran dari ide-ide yang terdengar menarik, seperti MAYA, jantung dan otak, Jalan Utama dan Wall Street, Aturan 40, dan layanan mikro manajer umum. Pada Agustus 2018, pertanyaan tetap: Apakah Pandey's Ide membantu para investor untuk memutuskan bahwa mereka peduli dengan pertumbuhan dan profitabilitas? Apakah Nutanix sedang menuju pertumbuhan yang cepat dan menguntungkan? Jika demikian, bisakah itu mempertahankannya momentum pasar saham dan menjadi perusahaan besar yang mengubah dunia?

Prinsip

Pendiri berusaha mengumpulkan modal untuk mendorong proses memenangkan awal pelanggan harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Pilih nilai-nilai yang memusatkan perhatian pada penciptaan tingkat nilai pelanggan yang lebih tinggi.
- Bangun ke dalam budaya asumsi bahwa perusahaan harus melawan rasa puas diri untuk mempertahankan pelanggan yang tidak puas.
- Gunakan simbol yang kuat untuk membuat nilai inti tak terlupakan dan mudah dimengerti.
- Pekerjakan dan promosikan individu yang mewujudkan budaya.
- Gunakan pengukuran kuantitatif yang sering untuk disematkan budaya dalam aktivitas sehari-hari.

Jangan

- Nilai-nilai dasar hanya pada yang dikembangkan investor Ukuran kinerja.
- Pekerjakan eksekutif fungsional dengan rekam jejak yang kuat yang tidak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.
- Berperilaku dengan cara yang merusak nilai-nilai dalam mata karyawan.
- Asumsikan bahwa nilai posting di ruang konferensi dan lorong akan mengkomunikasikan budayanya.

Menciptakan Budaya Prinsip Sukses dan Kegagalan Untuk menciptakan dan mempertahankan budaya di setiap tahap penskalaan, CEO harus mengikuti prinsip dirangkum dalam Tabel [4-1](#) .

Apakah Anda Cukup Melakukan untuk Menciptakan Budaya? Menciptakan budaya sangat penting untuk memperluas cara berpikir dan bertindak CEO untuk mempertahankan perjalanan startup dari ide menjadi perusahaan besar. Jika budaya Anda memungkinkan perusahaan rintisan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan yang senang serta mempekerjakan dan memotivasi bakat terbaik, dengan perputaran yang tidak diinginkan minimal, maka Anda ahli dalam berkreasi budaya.

Berikut empat pertanyaan yang akan membantu Anda mengetahui apakah Anda memang benar melakukan ini dengan benar:

- Sudahkah Anda mengartikulasikan nilai-nilai startup Anda?
- Apakah nilai-nilai startup Anda konsisten dengan keyakinan Anda dan apa yang akan menarik dan memotivasi karyawan untuk berkreasi produk yang disukai pelanggan?
- Apakah Anda secara konsisten berperilaku dengan cara yang mencerminkan Anda budaya startup?
- Apakah Anda menggunakan budaya perusahaan rintisan untuk merekrut, mempromosikan, dan biarkan orang pergi?

Kesimpulan

Menciptakan budaya adalah elemen penting untuk mengatasi rintangan yang dibutuhkan untuk mengubah ide menjadi perusahaan besar. Seperti yang kita lihat di bab ini, budaya ada di inti dari banyak tuas penskalaan lainnya. Misalnya, nilai membentuk cara sebuah startup mengatur pekerjaannya; memutuskan siapa yang akan dipekerjakan, dipromosikan, dan disewakan Pergilah; mengukur kinerja; dan menciptakan proses untuk berkomunikasi sebagai perusahaan merekrut orang baru untuk mendukung pertumbuhannya. Jika perusahaan Anda bisa membuat budaya dan terus meningkatkan dan menerapkannya secara efektif seiring pertumbuhan perusahaan, maka ia memiliki peluang lebih besar untuk mewujudkan misinya. Sebagai skala startup, itu harus lulus ujian kritis keefektifan budayanya: kemampuan untuk mendefinisikan kembali fungsi tugasnya sambil memperkuat nilai intinya, yang akan kita periksa Bab 5 .

Tabel 4-1. Ringkasan Prinsip Menciptakan Budaya

Scaling Stage	Dos	Don'ts
1: Winning the first customer	<p>Choose values that are consistent with the CEO's beliefs and that will attract and motivate talented employees to get and keep customers.</p> <p>Articulate the values and tell stories that engage employees.</p> <p>Act in ways that help employees see that they should embody the values.</p>	<p>Assume all employees understand the culture.</p> <p>Put primary emphasis on achieving quarterly sales goals, rather than articulating values.</p>
2: Scaling the business model	<p>Some as Stage 1, plus</p> <p>Use the values to hire, promote, and let people go.</p> <p>Communicate the values regularly and reward people who embody them.</p> <p>Change the values if they make it more difficult for the company to achieve its goals.</p>	<p>Some as Stage 1, plus</p> <p>Articulate values yet act in ways that contradict the values.</p> <p>Hire and promote people who get results regardless of whether they act according to the values.</p> <p>Ignore the dissonance created in the minds of employees and customers caused by the difference between values and executive action.</p>
3: Sprinting to liquidity	<p>Some as Stage 2, plus</p> <p>Hire executives with prior experience sprinting to liquidity who fit the culture.</p>	<p>Some as Stage 2, plus</p> <p>Give new executives unfettered power to replace people who report to them.</p>
4: Running the marathon	<p>Some as Stage 3, plus</p> <p>Build into the culture the assumption that the company must fight complacency to retain ever-dissatisfied customers.</p> <p>Use powerful symbols to make core values unforgettable and easy to understand.</p> <p>Use frequent quantitative measurement to embed the culture in daily activities.</p>	<p>Some as Stage 3, plus</p> <p>Base values solely on investor-developed performance measures.</p> <p>Behave in ways that undermine the values in the eyes of employees.</p> <p>Assume that posting values in conference rooms and hallways will communicate the culture.</p>

BAB V

MENYESUAIKAN FUNGSI KERJA

Bayangkan jika seorang CEO dapat mengubah ide menjadi perusahaan besar tanpa mempekerjakan orang siapa pun. Gagasan yang sepi namun menggiurkan secara ekonomi itu tetap tidak ada jangkauannya, namun beberapa startup semakin dekat. Misalnya, Instagram punya 13 karyawan ketika Facebook memperolehnya seharga \$ 1 miliar pada April 2012, sedikit minggu sebelum penawaran umum perdana. Instagram membangun aplikasi yang menarik 30 juta pengguna dan penilaian pasar pribadi sebesar \$ 500 juta. Instagram kemampuan untuk menciptakan nilai senilai \$ 77 juta untuk setiap karyawan pada saat itu Akuisisi 4,7 kali lebih banyak dari Facebook \$ 16,6 juta untuk masing-masingnya 30.275 karyawan menyoroti pertanyaan yang sangat menarik bagi investor pemula dan orang-orang yang mereka investasikan: Apa tujuan mempekerjakan orang dan bagaimana seorang pendiri mengelola orang-orang itu dengan cara yang memaksimalkan nilai perusahaan? Dalam kasus Instagram, 13 orang stafnya memperbesar dari yang pertama ke tahap ketiga penskalaan dengan membuat aplikasi yang menjual dirinya sendiri kepada 30 juta orang tanpa penjualan atau pemasaran ekstensif. Kebanyakan perusahaan, terutama yang itu menjual ke bisnis, tidak dapat melompat langsung dari Tahap 1 ke Tahap 3. Mengapa sebagian besar startup merekrut dan bagaimana mereka mendefinisikan pekerjaan sesuai dengan skalanya? Pendiri mempekerjakan orang karena mengubah ide mereka menjadi perusahaan besar berarti berhasil harus dilakukan dan para pendiri tidak dapat melakukan semua pekerjaan sendiri. Jadi, para pendiri tentukan pekerjaan pekerjaan mereka sendiri dan yang ingin mereka penuhi. Seperti yang akan kita lihat di sini Bab, sifat pekerjaan tersebut berubah saat startup maju melalui empat tahap penskalaan. Pada tahap pertama, seorang pendiri mendefinisikan pekerjaan secara lebih luas, memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam batasan tertentu untuk melakukan apapun yang mereka inginkan kepercayaan diperlukan untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan oleh pendiri. Misalnya, sebelum startup melakukan penjualan pertamanya, pendiri dengan pengembangan produk yang luar biasa Keterampilan dapat menyewa salah satu pendiri penjualan yang ditugaskan untuk memenangkan yang pertama pelanggan. Untuk melakukan itu, salah satu pendiri penjualan dapat melakukan segalanya, seperti membantu pelanggan pertama mendapatkan pembiayaan untuk membeli produk, memasang produk, dan mendapatkan umpan balik tentang apa yang bekerja dengan baik dan apa yang perlu diubah. Namun, saat startup memasuki tahap penskalaan 2 dan 3, CEO akan membaginya pekerjaan salah seorang pendiri penjualan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil: pekerjaan berbicara dengan media, membuat iklan, peringkat lead penjualan, dan bekerja dengan mitra akan ditugaskan kepada seorang Chief Marketing Officer, yang pada gilirannya akan mempekerjakan Wakil Presiden memimpin masing-masing fungsi yang lebih spesifik ini. CEO akan membagi penjualan bagian dari pekerjaan salah pendiri

penjualan menjadi bagian (Penjualan Amerika Utara, Eropa Penjualan, Keberhasilan Pelanggan), masing-masing dilakukan oleh Wakil Presiden yang melapor seorang Chief Sales Officer. Bagian buku ini beralih dari lapisan misi dan strategi, yaitu Saya membahasnya di Bab 2, 3, dan 4, ke lapisan eksekusi yang tercakup dalam file empat bab berikutnya. Dalam lapisan misi dan strategi, para pendiri mendeskripsikan mempertahankan tujuan awal mereka dan menciptakan budaya untuk membantu mencapainya tujuan. Selain itu para pendiri memetakan strategi dan meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk membiayainya. Lapisan eksekusi memandu tindakan CEO untuk mencapai tujuan pertumbuhan startup. Lebih khusus lagi, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 5-1, itu adalah interaksi antara empat pengungkit skala (meminta pertanggungjawaban orang; pekerjaan; mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi; dan proses koordinasi) itu memungkinkan perusahaan menguasai empat tahap penskalaan. Inilah cara CEO menggunakan keempat pengungkit ini untuk membangun bisnis yang dapat diskalakan model:

- **Meminta pertanggungjawaban orang:** Untuk membangun skala model bisnis, CEO harus meminta pertanggungjawaban orang untuk menjaga biaya mendapatkan pelanggan jauh di bawah jumlah pendapatan yang dihasilkan pelanggan selama hubungannya dengan perusahaan (saya akan membahas topik ini dalam Bab 7). Melakukannya berarti perusahaan harus menurunkan penjualan, pemasaran, dan biaya lainnya sebagai a persen dari pendapatan seiring pertumbuhan perusahaan. Itu juga berarti bahwa perusahaan harus menambah pelanggan baru, membuatnya antusias tentang produk dan layanan perusahaan jadi mereka akan terus membeli, dan mendorong mereka untuk membeli lebih banyak. Eksekusi Lapisan



Gambar 5-1. Lapisan eksekusi: interaksi empat tuas penskalaan

- **Mendefinisikan ulang pekerjaan:** Untuk memenuhi tujuan ini, CEO harus mendefinisikan kembali pekerjaan, khususnya menciptakan posisi eksekutif itu akan bertanggung jawab atas fungsi utama seperti R&D, produk manajemen, penjualan, pemasaran, dan layanan (dialamatkan di Bab ini). Melaporkan kepada masing-masing eksekutif ini akan menjadi Wakil Presiden atau manajer yang menjalankan bagian-bagian penting fungsi tersebut. Misalnya, Chief Marketing Officer mungkin mengawasi Wakil Presiden untuk Hubungan Masyarakat, Penjualan Pelatihan, Manajemen Acara, dan Mitra Distribusi Pengelolaan. Mendefinisikan peran yang lebih terspesialisasi memudahkan efisiensi yang lebih besar.
- **Mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang:** Untuk mengisinya peran, CEO harus memutuskan apakah mereka harus mempekerjakan orang yang telah berhasil menskalakan fungsi ini atau promosikan karyawan saat ini ke dalam peran tersebut (topik ini adalah dibahas dalam Bab 6). Lagipula, CEO harus memutuskan apakah akan melepaskan orang yang telah memainkan peran tersebut sebelumnya untuk memberi jalan bagi individu yang lebih berkualitas.
- **Proses koordinasi:** Akhirnya, membangun skalabel model bisnis tergantung pada proses koordinasi itu memungkinkan fungsi khusus untuk bekerja sama sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan CEO (dibahas dalam Bab 8).

Misalnya, untuk mendapatkan pelanggan baru, pemasaran harus berhasil dengan penjualan untuk menghasilkan prospek penjualan yang membantu staf penjualan untuk menutup transaksi. Dan untuk menciptakan pelanggan setia, penjualan dan manajemen produk harus mendengarkan pelanggan yang berkembang perlu membuat produk baru dan layanan pelanggan harus memastikan bahwa pelanggan merasa bahwa mereka mendapat manfaat secara signifikan dari menggunakan yang sudah mereka miliki dibeli. Dalam hal mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan, CEO harus mengikuti langkah-langkahnya diuraikan pada Gambar 5-2 seiring pertumbuhan perusahaan.

- **Identifikasi pekerjaan paling dasar yang harus diselesaikan.** Ketika sebuah perusahaan dimulai, CEO-nya harus mempertimbangkan apakah akan mempekerjakan salah satu pendiri. Para pendiri membuat tim eksekutif untuk melakukan pekerjaan yang diyakini oleh pendiri harus dilakukan untuk memenangkan pelanggan pertamanya. Sedangkan pekerjaan paling dasar bervariasi menurut startup, pada umumnya anggota lain dari tim pendiri harus unggul dalam tugas-tugas penting yang mana CEO tidak melakukannya dengan baik. Misalnya seorang CEO yang hebat dalam menjual dan mengelola orang harus membawa salah satu pendiri teknis yang mengelola insinyur dan mendengarkan kepada pelanggan saat perusahaan melakukan siklus melalui gedung prototipe dan meningkatkannya berdasarkan pelanggan umpan balik. Sebaliknya, seorang CEO teknis harus memasukkan salah satu pendiri dengan penjualan hebat dan mungkin manajemen keterampilan (jika CEO kekurangan mereka).
- **Isi pekerjaan dasar itu dengan orang-orang terbaik yang tersedia.** Setelah menentukan pekerjaan utama yang dibutuhkan untuk memenangkan yang pertama pelanggan, CEO harus menemukan orang untuk mengisi peran tersebut. Idealnya, seorang CEO harus mempekerjakan orang-orang yang unggul dalam hal itu peran dan bekerja dengan baik dengan CEO di masa lalu. Pertama- waktu CEO mungkin kesulitan mempekerjakan orang-orang hebat untuk melakukan pekerjaan ini — dan mungkin harus mendatangkan orang-orang terbaik bersedia mengambalnya. Pada tahap penskalaan pertama, individu dapat melakukan banyak pekerjaan yang berbeda karena perusahaan kekurangan sumber daya untuk mempekerjakan orang baru untuk melakukan masing-masing. Seiring skala perusahaan, CEO perlu mempertimbangkan pengorbanan antara menunjuk pemain yang terbukti cocok dengan budaya startup dan mempekerjakan orang luar yang memiliki sebelumnya melakukan pekerjaan dengan baik pada penskalaan berikutnya dari startup tahap.
- **Menilai seberapa baik struktur tersebut bekerja.** Sebagai sebuah perusahaan mulai mencoba untuk memenangkan pelanggan pertamanya, yaitu CEO harus menilai beberapa pertanyaan dasar: Apakah produknya prototipe dibangun dengan cepat dan baik? Apakah perusahaan mengembangkan hubungan dengan pelanggan yang dapat

membantu mengembangkan produk? Jika tidak, bagaimana seharusnya perusahaan tersebut mengatur ulang pekerjaannya untuk menyelesaikan tahap pertama? Sering CEO harus menunggu sampai setelah meningkatkan modal sebelum mempekerjakan orang yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan perusahaan, yang seharusnya lebih mudah dilakukan setelah perusahaan memulai tahap kedua penskalaan.

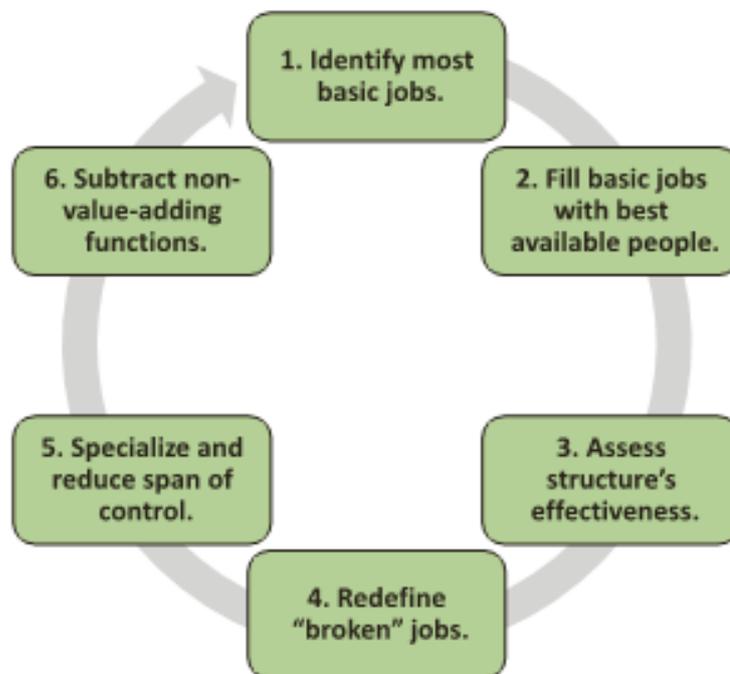
- **Definisikan ulang pekerjaan yang tidak berjalan dengan baik.** Dalam tahap kedua dari penskalaan, CEO harus memikirkan kembali peran sehingga perusahaan melakukan segalanya dengan lebih efisien dan efektif. Pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara ad hoc harus dipecah menjadi potongan-potongan kecil dan diisi oleh orang dengan keahlian khusus. Misalnya, seorang Direktur Penjualan akan mengawasi tim staf penjualan yang bertanggung jawab memenuhi target pertumbuhan pendapatan di wilayah geografis tertentu daerah. Seorang Chief Marketing Officer akan diukur dengan pertumbuhan jumlah prospek penjualan berkualitas tinggi dihasilkan, peningkatan dalam promotor bersih startup skor (NPS), dan kekuatan mereknya. CMO mungkin mengawasi hubungan masyarakat, periklanan, dan mitra hubungan. Tujuan dari redefinisi pekerjaan adalah membuat model bisnis startup lebih skalabel sehingga siap untuk tahap ketiga penskalaan.
- **Meningkatkan spesialisasi fungsional dan rentang bataskontrol.** Sebagai perusahaan yang berlari menuju likuiditas, CEO harus memantau apakah organisasi menambahkan baru pelanggan, menjual lebih banyak kepada pelanggan saat ini, dan meningkatkan arus kas operasi. Jika organisasi adalah menjadi kurang efektif dan / atau efisien, CEO harus pertimbangkan apakah mendefinisikan ulang pekerjaan tertentu bisa menyelesaikan masalah. Misalnya, jika rentang kendali manajer adalah tumbuh melebihi enam atau tujuh bawahan langsung, CEO harus mengalihkan sebagian dari tanggung jawab manajer itu kepada manajer baru. Pertimbangkan kasus seorang manajer di biaya penjualan Eropa yang perwakilan penjualan negaranya berada bertanggung jawab untuk memenuhi target pendapatan di Spanyol, Prancis, Italia, Jerman, Inggris, Norwegia, dan Portugal. Apakah itu Manajer penjualan Eropa gagal mencapai tujuan penjualannya, CEO mungkin menugaskan Jerman, Inggris, dan Norwegia untuk Manajer Penjualan Eropa Utara dan membuat Southern Posisi Manajer Penjualan Eropa yang ditugaskan untuk rapat tujuan penjualan di Spanyol, Italia, dan Portugal.
- **Kurangi fungsi yang tidak lagi menambah nilai.** Akhirnya, CEO harus menghilangkan fungsi-fungsi yang penting di masa lalu tetapi sekarang memperlambat pengambilan keputusan tanpa menambahkan nilai yang cukup untuk membenarkan keberadaan mereka.

Takeaways untuk Stakeholder

Sementara mendefinisikan ulang pekerjaan memengaruhi berbagai pemangku kepentingan startup, termasuk pelanggan, mitra, karyawan, dan investor, CEO startup memiliki satu-satunya tanggung jawab untuk mendefinisikan ulang pekerjaan. Dan keharusan CEO untuk mendefinisikan ulang pekerjaan bervariasi menurut tahap penskalaan, sebagai berikut:

Memenangkan pelanggan pertama

- Bayangkan kemampuan paling penting saat memulai perlu memenangkan pelanggan pertamanya.
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan terbesar CEO.
- Buat daftar keterampilan paling penting untuk perusahaan rintisan kesuksesan yang tidak bisa diberikan CEO.
- Pekerjakan salah satu pendiri yang terampil yang dapat menyediakan yang hilang keterampilan.
- Tetapkan tujuan dan bekerja sama untuk mencapainya.
- Jika permulaan tidak mencapai tujuan, pertimbangkan untuk mendefinisikan ulang pekerjaan untuk memperkuat tim.



Gambar 5-2. Langkah-langkah untuk mendefinisikan ulang pekerjaan

Membangun model bisnis yang skalabel

- Mengidentifikasi fungsi bisnis utama, seperti teknik, penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan, itu harus menjadi lebih efisien.

- Tentukan kategori pekerjaan tertentu dalam setiap tombol fungsi.
- Menyetujui tujuan perusahaan dan fungsional untuk pertumbuhan dalam jumlah pelanggan, pendapatan per pelanggan, efisiensi operasi, NPS, dan pengenalan merek.
- Menilai kemajuan dalam memenuhi semua tujuan sesering mungkin setiap minggu.
- Jika tujuan tidak tercapai, pertimbangkan untuk mendefinisikan ulang pekerjaan untuk meningkatkan kinerja.

Berlari menuju likuiditas

- Buat pekerjaan manajer umum yang bertanggung jawab untuk menambahkan pendapatan di pasar geografis baru, produk baru garis, dan saluran distribusi baru.
- Bagi pekerjaan manajemen umum menjadi bagian-bagian yang lebih kecil menjadi meningkatkan peluang kewirausahaan dan membatasi rentang kontrol.
- Menilai kinerja relatif terhadap tujuan triwulanan dan menyesuaikan fungsi pekerjaan untuk meningkatkan kinerja.
- Manfaatkan pengalaman wakil yang baru dipekerjakan presiden dan eksekutif tingkat C untuk meningkatkan struktur organisasi startup.

Berlari maraton

- Tambahkan fungsi pekerjaan yang bertanggung jawab untuk pertumbuhan melalui mengakuisisi perusahaan baru, membentuk kemitraan, dan memperkuat hubungan dengan saluran penjualan dan produsen peralatan asli (OEM).
- Mengidentifikasi dan menghilangkan fungsi pekerjaan yang lebih mahal daripada nilai yang mereka hasilkan.
- Menilai kinerja relatif terhadap tujuan triwulanan dan menyesuaikan fungsi pekerjaan untuk meningkatkan kinerja.

Mendefinisikan Ulang Keberhasilan dan Kegagalan Fungsi Pekerjaan

Studi kasus

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan yang digunakan oleh orang yang berhasil dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri mendefinisikan kembali fungsi pekerjaan di setiap tahap.

Tahap I: Memenangkan Pelanggan Pertama Untuk memenangkan pelanggan pertama, sebuah startup membutuhkan dua fungsi dasar: produk pengembangan dan penjualan. Seperti sel punca yang menjadi terspesialisasi, berdiferensiasi untuk menjadi sel otot jantung, sel darah, atau sel saraf, organisasi startup menjadi semakin fokus seiring pertumbuhannya. Sebelum perusahaan memiliki pendapatan atau Modal, sejumlah kecil

pendiri harus melakukan banyak pekerjaan yang nantinya menjadi terspesialisasi karena kebutuhan akan fungsi yang lebih fokus menjadi lebih kritis dan Keberhasilan startup menarik modal yang dibutuhkan untuk mempekerjakan orang untuk tampil fungsi tersebut. Misalnya, sebelum startup mendapatkan pelanggan awalnya, file salah satu pendiri yang bertanggung jawab atas penjualan akan melakukan banyak pekerjaan, seperti mengidentifikasi penjualan prospek, penutupan penjualan, mendapatkan umpan balik pelanggan tentang prototipe produk, pembentukan kemitraan distribusi, perekrutan, dan peningkatan modal, yang sebagian besar dilakukan nanti ditugaskan kepada eksekutif dan manajer individu. Dan pengembangan produk salah satu pendiri akan merancang dan membangun prototipe produk serta mempekerjakan dan insinyur langsung. Seorang CEO yang kuat dalam penjualan harus merekrut salah satu pendiri yang unggul pengembangan produk dan sebaliknya. Peran CEO dalam mendefinisikan pekerjaan bukanlah sebagai sederhana jika perusahaan rintisan dapat meningkatkan modal sebelum diluncurkan. Dalam hal itu, CEO akan memiliki modal yang dibutuhkan untuk menentukan peran baru seperti teknik, layanan pelanggan, dan pemasaran dan mempekerjakan orang untuk mengisinya. Apalagi para CEO harus memutuskan bagaimana mengevaluasi pengorbanan ketika mereka mengalokasikan modal antara mempekerjakan orang baru serta pemasaran dan promosi. Kemungkinan CEO pertama kali akan melakukannya perlu belajar bagaimana menentukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan harus mencari nasihat dari orang lain, mungkin anggota dewan atau mentor yang telah melakukannya berhasil.

Studi Kasus Sukses

Ethos Memenangkan Pelanggan dan Meningkatkan Staf hingga 20 Tiga Bulan Setelah Peluncuran pengantar Ethos yang berbasis di San Francisco, perusahaan rintisan asuransi jiwa yang didirikan oleh pasangan mantan teman sekamarnya Stanford Business School (SBS), memulai dengan cepat dalam mengubah ide yang lahir dari salah satu keputusan malang salah seorang pendiri menjadi a perusahaan yang mengumpulkan sejumlah besar modal awal dan berkembang menjadi 20 orang di dalamnya tiga bulan peluncurannya. Mengingat standar penerimaan SBS yang ketat, salah satu pendiri terampil dalam melakukan apa yang diperlukan untuk mengumpulkan modal dan menang Pelanggan pertama Ethos dengan cepat. Keberhasilan awal mereka adalah karena kombinasi faktor: kemampuan mereka sebagai pemimpin, fokus mereka pada pasar yang besar, layanan mereka yang memberikan konsumen pengalaman yang jauh lebih baik, dan bagaimana perusahaan mendefinisikan pekerjaannya saat ia tumbuh. Keputusan Lingke Wang yang tidak menguntungkan adalah membeli apa yang disebut kehidupan permanen asuransi, yang hanya memberikan santunan kematian jika pemegang polis tidak pernah melewati pembayaran premi, sebagai mahasiswa berusia 20 tahun. Kebijakan permanen tersebut menghasilkan komisi agen yang sangat besar. Tetapi 85% dari kebijakan tersebut sudah tidak berlaku lagi menyerah karena

tertanggung berhenti membayar. Pada Juni 2018, Wang dan miliknya Teman sekamar SBS, CEO dan salah satu pendiri, Peter Colis, meluncurkan Ethos untuk menyelesaikannya Masalah Wang dengan misi "membantu individu dan keluarga merasa aman dan dilindungi, tidak dibeli dan dijual oleh agen penjualan yang ditugaskan, "menurut untuk wawancara saya Agustus 2018 dengan Colis. Ethos membutuhkan waktu 10 menit untuk menyediakan konsumen dengan polis asuransi jiwa, dibandingkan dengan 15 minggu untuk asuransi seperti MetLife dan New York Life, yang dijual melalui agen-agen yang termotivasi menjual polis paling mahal untuk memaksimalkan komisi mereka, menurut ke Colis. Ethos menggunakan analitik prediktif untuk memberikan polis asuransi jiwa tanpa pemeriksaan medis atau proses persetujuan yang panjang, itu tidak berhasil agen penjualan yang ditugaskan, dan pada saat itu tersedia di 49 negara bagian melalui kemitraan dengan perusahaan asuransi Munich Re dan Nebraska's Assurity Kehidupan. Ethos mengumpulkan investasi Seri A \$ 11,5 juta dari Sequoia melalui mitra Roelof Botha, yang sebelumnya CFO PayPal, dua aktor terkenal, dan bintang bola basket (Robert Downey Jr., Will Smith, dan Kevin Durant).

Skenario Kasus

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan yang digunakan oleh orang yang berhasil dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri mendefinisikan kembali fungsi pekerjaan di setiap tahap. Tahap 1: Memenangkan Pelanggan Pertama Untuk memenangkan pelanggan pertama, sebuah startup membutuhkan dua fungsi dasar: produk pengembangan dan penjualan. Seperti sel punca yang menjadi terspesialisasi, berdiferensiasi untuk menjadi sel otot jantung, sel darah, atau sel saraf, organisasi startup menjadi semakin fokus seiring pertumbuhannya. Sebelum perusahaan memiliki pendapatan atau Modal, sejumlah kecil pendiri harus melakukan banyak pekerjaan yang nantinya menjadi terspesialisasi karena kebutuhan akan fungsi yang lebih fokus menjadi lebih kritis dan Keberhasilan startup menarik modal yang dibutuhkan untuk mempekerjakan orang untuk tampil fungsi tersebut. Misalnya, sebelum startup mendapatkan pelanggan awalnya, file salah satu pendiri yang bertanggung jawab atas penjualan akan melakukan banyak pekerjaan, seperti mengidentifikasi penjualan prospek, penutupan penjualan, mendapatkan umpan balik pelanggan tentang prototipe produk, pembentukan kemitraan distribusi, perekrutan, dan peningkatan modal, yang sebagian besar dilakukan nanti ditugaskan kepada eksekutif dan manajer individu. Dan pengembangan produk salah satu pendiri akan merancang dan membangun prototipe produk serta mempekerjakan dan insinyur langsung. Seorang CEO yang kuat dalam penjualan harus merekrut salah satu pendiri yang unggul pengembangan produk dan sebaliknya. Peran CEO dalam mendefinisikan pekerjaan bukanlah sebagai sederhana jika perusahaan rintisan

dapat meningkatkan modal sebelum diluncurkan. Dalam hal itu, CEO akan memiliki modal yang dibutuhkan untuk menentukan peran baru seperti teknik, layanan pelanggan, dan pemasaran dan mempekerjakan orang untuk mengisinya. Apalagi para CEO harus memutuskan bagaimana mengevaluasi pengorbanan ketika mereka mengalokasikan modal antara mempekerjakan orang baru serta pemasaran dan promosi. Kemungkinan CEO pertama kali akan melakukannya perlu belajar bagaimana menentukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan harus mencari nasihat dari orang lain, mungkin anggota dewan atau mentor yang telah melakukannya berhasil. Studi Kasus Sukses: Ethos Memenangkan Pelanggan dan Meningkatkan Staf hingga 20 Tiga Bulan Setelah Peluncuran pengantar Ethos yang berbasis di San Francisco, perusahaan rintisan asuransi jiwa yang didirikan oleh pasangan mantan teman sekamar Stanford Business School (SBS), memulai dengan cepat dalam mengubah ide yang lahir dari salah satu keputusan malang salah seorang pendiri menjadi a perusahaan yang mengumpulkan sejumlah besar modal awal dan berkembang menjadi 20 orang di dalamnya

Analisis Kasus

Ethos memenangkan pelanggan pertamanya dengan cepat dan mengumpulkan putaran Seri A yang besar lebih awal dalam perkembangannya. Pendanaan ini memungkinkan Ethos untuk mempekerjakan orang yang bisa melakukan aktivitas yang menurut CEO-nya paling penting pada tahap ini untuk memastikan bahwa pelanggannya senang dengan pengalaman mereka: teknik, desain, dan kesuksesan pelanggan. Ethos berharap dapat menciptakan pelanggan yang sangat puas yang akan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain di jaringan mereka, membantu perusahaan tumbuh dengan cepat tanpa menghabiskan terlalu banyak uang.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Setelah 12 Tahun dan \$ 484 Juta, Fuze Tidak Memiliki Model Bisnis yang Skalabel

Pengantar

Dapatkah perusahaan yang mengklaim pendapatan lebih dari \$ 100 juta dan \$ 484 juta modal kurang berhasil? Mungkin, kalau butuh 12 tahun untuk sampai ke sana, masih tidak memiliki model bisnis yang dapat diskalakan, dan peningkatan modal terakhirnya berkurang 48% dari valuasinya. Inilah yang terjadi pada Fuze, kantor yang berbasis di Boston platform komunikasi didirikan pada tahun 2006, yang digunakan pada Agustus 2018 700 orang (hampir sama dengan akhir 2015) dan telah mengumpulkan total \$ 484.4 juta. Sayangnya bagi investor Fuze sebelumnya, penilaian perusahaan dipangkas 48% dari \$ 765 juta pada Februari 2017 ketika Fuze dinaikkan \$ 134 juta hingga \$ 400 juta pada Mei 2018 ketika investor memberikannya \$ 150 juta. Pada tahun 2006, Fuze, yang didirikan oleh mantan CEO Steve Kokinos, dipanggil

Ponsel Berpikir. Perusahaan awalnya berfokus pada komunikasi suara. ThinkingPhones kemudian diperluas untuk beroperasi pada perangkat seluler dan untuk berintegrasi dengan aplikasi luar seperti Salesforce dan LinkedIn. Antara 2014 dan 2017, ThinkingPhones mengakuisisi tiga perusahaan: Whaleback Managed Services, a layanan komunikasi berbasis cloud untuk bisnis menengah; Kontakif, ID penelepon dan perusahaan analisis data; dan Fuze, yang menyediakan layanan berbasis cloud konferensi video, panggilan suara, dan layanan berbagi dokumen. Pada tahun 2016, ThinkingPhones mengubah namanya menjadi Fuze dan membuka kantor di Australia, Jerman, Swiss, dan Spanyol dan tiga pusat data baru di Hong Kong, Singapura, dan Australia. Kantor-kantor ini ditambahkan ke dalam operasi Fuze di Inggris, Belanda, Denmark, Portugal, dan Prancis. Tapi Kokinos dipindahkan sebagai CEO delapan hari setelah Fuze mengumpulkan \$ 134 juta. Mengapa? Sebagai Colin Doherty (yang mengambil alih sebagai CEO dari Kokinos di Februari 2017) mengatakan "Kami ingin mendapatkan pendapatan yang lebih dapat diprediksi dan mengeksekusi sebagai perusahaan publik. Itu sedikit tentang proses, eksekusi, pertumbuhan pasar, menjadi sedikit lebih dapat diprediksi dalam hal neraca dan metrik keuangan. " Tentang pemecatannya dari peran CEO, Kokinos mengatakan bahwa Fuze yang melanjutkan Doherty karena "tenaga kuda operasional" yang diperlukan untuk mencapai tahap pertumbuhan perusahaan selanjutnya. Pada Agustus 2018, Doherty memberi tahu saya, "Steve adalah seorang pengusaha serial dan saya adalah operator serial. Steve memiliki gagasan bahwa orang yang menggunakan iPhone dalam kehidupan pribadinya ingin melakukan hal yang sama kerja. Dia ingin mengganti telepon plastik dengan kabel. Dan produknya berevolusi dari telepon berbasis cloud untuk memasukkan video, perpesanan, dan kolaborasi. Saya dulu dibawa untuk membangun sistem, proses, pemasaran, tenaga penjualan, dan pertumbuhan. "

Skenario Kasus

Fuze bersaing dalam apa yang dianggapnya sebagai pasar \$ 100 miliar untuk perkantoran komunikasi. Namun, pasar tersebut menarik banyak pesaing, termasuk layanan pesan bisnis Slack dan layanan konferensi video Zoom, yang mana melakukan jauh lebih baik daripada Fuze. Lagipula, pada Agustus 2018, Slack mengumumkan \$ 427 juta bulat menilai perusahaan lebih dari \$ 7,1 miliar. Dengan pembayaran tiga juta pengguna, Slack telah mampu menghasilkan "ratusan juta dolar setiap tahun pendapatan." Dan Zoom, yang tidak dilihat Doherty sebagai pesaing karena tidak melihatnya pasokan telepon dan perpesanan, bernilai \$ 1 miliar pada Januari 2017, saat itu mengumpulkan \$ 100 juta. Tapi Doherty sangat optimis tentang prospek Fuze, Dia berkata, "Selalu ada spekulasi tentang penilaian perusahaan swasta dan

kami tidak pernah mengomentari salah satu dari mereka. Pendapatan kami lebih dari \$ 100 juta, dan kami tumbuh 40% setahun. Ada peluang pasar yang sangat besar dan kami menang paling banyak kali kami bersaing dengan Microsoft Skype, Cisco's WebEx, dan Avaya. " Pada Agustus 2018, Fuze yakin telah memasuki tahap kedua penskalaan. Sebagai Doherty berkata, "Kami memiliki 1.700 pelanggan dan kami memodifikasi go-to-market kami dari a model penjualan langsung ke campuran penjualan langsung dan bermitra dengan saluran, yang kami pikir akan menyambut baik kesempatan untuk mengganti perangkat keras berbiaya tinggi dengan variabel biaya layanan. Kami mengejar peluang lebih dari \$ 100 miliar: 400 juta pekerja berpendidikan yang berpotensi membayar \$ 35 / kursi / bulan. Kami bersaing dengan produk yang biaya perusahaan \$ 75 per kursi per bulan dan kami menggabungkan enam menjadi 12 aplikasi perusahaan menjadi satu. " Mencoba mendatangkan pendapatan dari saluran memiliki potensi untuk membantu Fuze tumbuh tanpa menghabiskan banyak uang untuk tenaga penjualannya. Apalagi dengan menambah fokus pada channel tersebut, Fuze berharap bisa meningkatkan eksekusinya. Memang dalam "2017 Magic Quadrant Unified Communications as a Service" Gartner Laporkan, "Fuze adalah salah satu pemimpin di Completeness of Vision tetapi berada di bawah garis tengah pada Ability to Execute, menurut analis industri Michael Finneran yang berkata, "Untuk menyulut aspirasi internasional mereka, sepertinya mereka sedang meningkat ke piring terkait untuk memperkuat program saluran mereka, jadi kuncinya sekarang adalah menjadi eksekusi. " Chief Sales Officer Chris Doggett mengatakan pada Februari 2018 bahwa Fuze's program yang diperluas akan memungkinkan pengecer bernilai tambah, penyedia solusi, dan IT / konsultan solusi komunikasi untuk menawarkan produk Fuze. Doherty mempekerjakan orang-orang yang memiliki banyak pengalaman dan cocok dengan budaya Fuze. "Saya mencari orang dengan kemampuan mengenali pola. Saat mereka melihat familiar masalah yang dapat memberikan solusi yang tepat. Saya menekankan EQ daripada IQ; itu cara Anda menggunakan kecerdasan Anda dan cara Anda berkolaborasi. Saya ingin orang-orang dengan sikap yang fantastis, tinggi energi, kemampuan untuk berkolaborasi untuk memecahkan masalah, dan keinginan untuk menang. " Fuze diatur berdasarkan fungsi. Seperti yang dijelaskan Doherty, "Saya mempekerjakan Doggett, yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Dia mengawasi penjualan, teknik penjualan, kesuksesan pelanggan, penerapan pelanggan, dan budidaya akun. Chief Marketing Officer kita mengarahkan media dan hubungan masyarakat, memimpin generasi, kemitraan, dan jangkauan pasar. Kami juga memiliki kepala bagian teknik dan R&D, manajemen produk, dan fungsi G&A seperti IT, keuangan, SDM, dan hukum." Para investor Fuze telah mempertaruhkan besar pada kemampuan

Doherty untuk membuat mereka a kembali. Dia berkata, “Kami telah melakukan banyak pekerjaan dan sedang melihat kemungkinan IPO dalam 18 bulan.”

Analisis Kasus

Fuze membutuhkan waktu sangat lama untuk memenangkan pelanggan pertama dan pendirinya, yang berhasil berhasil mengumpulkan modal yang luar biasa besar dalam 11 tahun yang dipimpinnya perusahaan, tidak dapat membuat model bisnis yang dapat diskalakan. Menariknya, Kokinos mengumpulkan modal \$ 150 juta lebih sedikit lebih dari seminggu sebelum dia digantikan oleh Doherty. Tampak bagi saya bahwa Kokinos diberi penyelamatan wajah keluar; dia terlihat mengumpulkan \$ 134 juta dan memilih penggantinya. Namun, tidak heran jika investor memberi sebagai syarat untuk menyediakan ibu kota yang harus disisihkan oleh Kokinos untuk Doherty. Agar adil, Doherty tampaknya telah menempatkan organisasi dan budaya fungsional itu tampak logis. Namun kira-kira 15 bulan kemudian, Fuze mengumpulkan \$ 150 lagi juta tetapi dengan penilaian 48% lebih rendah. Jika Fuze memiliki lebih dari \$ 100 juta pendapatan dan tumbuh 40% per tahun, seperti yang dikatakan Doherty, seharusnya begitu dapat go public, meskipun tidak menguntungkan. Pernyataan Doherty Agustus 2018 bahwa Fuze tidak membangun model bisnis yang terukur menandakan bahwa operasinya dibutuhkan untuk menjadi lebih efisien. Tetapi tidak mengungkapkan sumber dari masalah; mungkin model penjualan langsungnya terlalu mahal.

Prinsip

Pendiri yang ingin menentukan pekerjaan untuk memenangkan pelanggan awal harus diingat hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Pekerjakan salah satu pendiri terbaik untuk melakukan paling banyak pekerjaan penting yang dibutuhkan untuk memenangkan pelanggan pertama, seperti pengembangan produk dan penjualan.
- Mendengarkan pelanggan dan membangun prototipe bagian penting dari pekerjaan para pendiri.

Jangan

- Tambahkan fungsi pekerjaan baru tanpa mempertimbangkan uang tunai aliran atau profitabilitas.
- Asumsikan bahwa investor akan menyimpan pendanaan ekspansi organisasi tanpa jalur ke profitabilitas.

Tahap 2: Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Sebagian besar startup tidak mengikuti jalan mudah Instagram untuk memulai dari menemukan yang pertama pelanggan dengan 13 karyawan yang akan diakuisisi. Sebaliknya, begitu mereka berhasil tahap pertama penskalaan, mereka mencoba meniru kesuksesan itu sambil menambahkan lebih banyak lagi pelanggan. Sedangkan startup dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang cepat dengan menargetkan yang baru vektor pertumbuhan, seperti yang kita bahas di Bab 2, banyak startup yang memilih untuk melakukannya jadi tanpa memperhatikan profitabilitas, penangguhan Tahap 2 dan lewati langsung ke Tahap 3. Alasannya adalah para startup ini percaya bahwa investor menginginkan startup untuk mencapai setidaknya \$ 100 juta pendapatan, terlepas dari profitabilitas, sementara tumbuh lebih dari 40% setahun sehingga mereka dapat go public lebih cepat. Tapi itu berisiko strategi untuk seorang CEO yang ingin membangun perusahaan besar yang akan berubah Dunia. Itu karena investor bisa mengubah sikapnya secara tiba-tiba. Itu terjadi pada tahun 2015 ketika beberapa IPO yang didukung oleh perusahaan tidak melakukannya dengan baik perusahaan publik dan investor yang ketakutan, yang memberi tahu perusahaan portofolio mereka tidak akan berinvestasi sampai menguntungkan. Perubahan hati itu sangat besar masalah bagi perusahaan-perusahaan yang merugi-kan uang yang dengan cepat membara tumpukan uang tunai yang semakin menipis. Sederhananya, sementara beberapa perusahaan membangun bisnis yang terukur model sebelum mereka mengambil investasi modal besar untuk tumbuh dengan cepat, semuanya mereka harus. Dan tuas penskalaan kunci untuk mencapai itu adalah cara CEO mengubah pekerjaan.

Studi Kasus Sukses

Tumbuh 300% setahun, Dipekerjakan Meningkat \$ 132 Juta dengan JalurCepat Menuju Profitabilitas

Pengantar

Salah satu formula untuk startup yang sukses adalah menemukan pasar yang besar dan menghasilkan banyak solusi yang lebih baik untuk masalah yang orang-orang menghabiskan begitu banyak uang memecahkan. Jika pelanggan lebih menyukai produk startup daripada incumbent, file startup tumbuh dengan cepat dan incumbent melambat. Formula sederhana ini bisa tidak berfungsi kecuali jika perusahaan rintisan mengatasi beberapa tantangan besar.

- Bagaimana startup membuat orang mencoba produknya jika mereka tahu bahwa startup kemungkinan besar akan segera habis Uang?
- Jika startup mendapatkan pelanggan awal, apakah akan mampu meningkatkan cukup modal untuk melanjutkan?
- Jika menjadi cukup besar untuk go public, apakah CEO-nya akan mampu terus mengalahkan ekspektasi investor setiap kuartal jadi miliknya saham naik?

Hal ini muncul dalam pikiran dalam mempertimbangkan pertempuran memperebutkan sebagian pasar perekrutan bakat. Misalnya, LinkedIn adalah pemain besar pada 2018, LinkedIn berjalan dengan baik: Microsoft (yang membeli perusahaan pada tahun 2016 seharga \$ 26,2 miliar) melaporkan bahwa pendapatan LinkedIn tumbuh 37% menjadi hampir \$ 1,1 miliar. Hired yang berbasis di San Francisco, didirikan pada 2012, adalah penantang LinkedIn itu mengumpulkan \$ 132,7 juta dan tumbuh sebesar 300%, kemungkinan besar dari jumlah yang banyak basis yang lebih kecil. Hired membalik model tradisional perekrutan online sisi. Daripada membuang waktu kandidat untuk mengirimkan lamaran dan tidak pernah mendengar kembali, Dipekerjakan menempatkan bakat teknologi di kursi pengemudi. Sebagai CEO (sejak 2013) Mehul Patel menjelaskan dalam wawancara Juli 2018, "Kami mengizinkan perusahaan untuk melamar bakat teknologi. Melalui Dipekerjakan, kandidat dan perusahaan memiliki pekerjaan transparansi tentang tawaran gaji, peluang bersaing, dan detail pekerjaan. Pada tanggal 20 Juni, kami mengumumkan layanan berlangganan yang memungkinkan perusahaan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan mereka dengan lebih tinggi orang berkualitas. " Dipekerjakan mengurangi rasa sakit saat merekrut kandidat dan majikan. Seperti Patel, sebelumnya seorang marketing dan pengembangan bisnis eksekutif dengan gelar hukum dari University of Virginia, berkata, "Kami menghapus proses lamaran kerja yang menyakitkan bagi kandidat yang dapat menghabiskan lebih banyak waktu mewawancarai alih-alih mengirimkan resume dan pemberi kerja [dapat mempersingkat waktu mereka menghabiskan waktu untuk menyaring kandidat yang tidak cocok], mengurangi waktu untuk merekrut hingga 33%. "

Skenario Kasus

Pada Agustus 2018, Hired menambahkan karyawan dan pelanggan dengan cepat, tapi dekat dengan profitabilitas. "Pada 2017, kami melihat pertumbuhan 300% dalam pemesanan. Kita punya tumbuh dari lima karyawan pada 2013 menjadi lebih dari 200 karyawan di seluruh dunia, dengan 140 dari karyawan tersebut yang duduk di kantor pusat San Francisco kami. Kita sudah selesai 10.000 perusahaan menggunakan platform kami untuk menyewa termasuk Dropbox, Zuora, WeWork, Nordstrom, dan Booking.com, "Kata Patel. Dipekerjakan percaya itu menargetkan besar peluang pasar. "Total pasar yang dapat dialamatkan untuk mempekerjakan pekerja berpengalaman adalah \$ 400 miliar dan segmen kami membayar biro iklan untuk mempekerjakan insinyur, proyek manajer, dan ilmuwan data adalah \$ 80 miliar hingga \$ 100 miliar, "jelasnya. Dan Dipekerjakan sedang bekerja untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan,

mengharapkan untuk mencapai keuntungan- kemampuan pada akhir 2018 dan kemudian berlari menuju likuiditas. Budaya Hired dibentuk agar tidak jatuh ke dalam banyak jebakan yang dapat menyebabkannya startup gagal. "Saya pernah berada di modal ventura untuk sementara di mana semuanya tentang pola rek- tujuan. Kebanyakan startup gagal. Mengapa? Pasarnya tidak cukup besar, tidak ada produk / sesuai pasar, mereka tidak dapat mengumpulkan uang, mereka tidak dapat mengukur orang dan budaya mereka. aku percaya sangat penting untuk mendapatkan budaya yang benar, "kata Patel. Budaya adalah sistem operasi itu menjaga tingkat birokrasi karyawan tetap rendah. "Saya berbicara tentang nilai setiap minggu dan wawancara orang untuk nilai. Karena perusahaan sekarang terlalu besar bagi saya untuk memandang semua orang, saya mengandalkan setiap orang yang memiliki pemahaman yang sama untuk membuat keputusan secara konsisten yang menguntungkan pelanggan. Kami mengunjungi ini setiap enam bulan karena saya ingin membangun- Tive konflik, misalnya, jika kita masuk ke kategori baru, tapi setelah debat semuanya berkomitmen untuk keputusan bersama, "katanya. Organisasi Hired menjadi lebih terspesialisasi seiring pertumbuhannya. Menurut Patel, "Awal pada kami mempekerjakan generalis sebelum kami memiliki kesesuaian produk / pasar. Saat kami tumbuh dewasa, kami menambahkan fungsi dan mencari spesialis dan generalis kiri. Saat [kontrak] kita didapat menjadi enam atau tujuh angka, kami menambahkan tim penjualan perusahaan. Departemen kami termasuk teknik; pemasaran (kepada kandidat dan perusahaan bersama dengan merek dan PR), dan penjualan (untuk mendapatkan klien baru, untuk membantu mengembangkan hubungan klien, dan untuk memecahkan masalah untuk klien yang sudah ada). "

Analisis Kasus

Pertumbuhan pesat yang dipekerjakan dan kemampuan mengumpulkan modal dihasilkan dari kreatifitasnya strategi bisnis. Dengan berfokus pada pekerja berteknologi tinggi yang langka dan perusahaan yang berusaha untuk mempekerjakan mereka, Hired mengurangi rasa sakit dari platformnya peserta; pekerja teknologi tinggi mampu mengurangi waktu yang mereka buang mengejar peluang yang tidak sesuai, dan pengusaha mampu merencanakannya dan mengisi posisi dengan lebih efisien. Singkatnya, Hired mengikuti salah satu dari yang paling banyak prinsip dasar untuk kesuksesan startup: temukan rasa sakit pelanggan yang tidak diredakan oleh pesaing dan menyediakan produk yang secara tajam mengurangi rasa sakit itu. Dipekerjakan ditentukan dan diisi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendatangkan pelanggan baru, membuat mereka terus membeli dari waktu ke waktu, dan meningkatkan pendapatan untuk setiap pelanggan. Selain itu,

Hired memiliki jalur yang jelas profitabilitas, menunjukkan bahwa Patel mendefinisikan ulang pekerjaan untuk membuat bisnisnya model lebih terukur.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Tumbuh 300% dengan \$ 56 Jutaan Modal, Pendo Memperdagangkan Profitabilitas untuk Pertumbuhan

Pengantar

Sebuah startup yang bersaing dengan perusahaan besar di pasar yang baru berkembang menghadapi tantangan yang signifikan. Misalnya, jika saingan besar itu mapan, perusahaan terkemuka yang fokus utamanya adalah produk kecil baris, calon pelanggan mungkin bertanya-tanya mengapa mereka harus mengambil risiko membeli dari startup yang mungkin tidak akan ada dalam enam bulan. Apalagi jika itu startup berkembang pesat karena menawarkan produk unggulan, investor mungkin ragu untuk menyediakan modal karena pasar yang baru berkembang itu tidak memiliki fitur apapun perusahaan publik yang hanya berfokus pada lini produk startup. Di Singkatnya, investor di perusahaan seperti itu harus percaya bahwa produk yang muncul kategori akan menjadi pasar yang besar dan bahwa startup tersebut akan menjadi IPO perintis yang sukses. Ini terlintas dalam pikiran dalam mempertimbangkan kemunculan pasar untuk perangkat lunak keterlibatan produk yang membantu perusahaan belajar apakah pelanggan menggunakan produk setelah pembelian dan, jika demikian, yang mana bagian-bagian produk paling banyak digunakan dan mana yang tidak. Perangkat lunak semacam itu berharga karena jika produk tidak digunakan, pelanggan tidak akan membeli lebih banyak, dan jika sebuah perusahaan mengetahui hal ini sejak dini, ia dapat meningkatkan produknya. Keterlibatan produk perangkat lunak adalah \$ 20 miliar baru dalam kategori pendapatan, menurut salah satu startup. Raleigh, Pendo berbasis NC, dihuni oleh startup dan produk dari perusahaan besar seperti Google Analytics dan Adobe Analytics. Pendo yang berdiri pada tahun 2013 berkembang pesat. Itu menikmati peningkatan 170% dalam pemesanan pada kuartal kedua yang berakhir Juli 2018 (menambahkan 90 pelanggan baru). Pelanggan baru termasuk "Instacart, Digital River, Inc., RingCentral, ADP, Lithium Technologies, Mimecast, First American Financial, dan MetLife. " Sebagai salah satu pendiri dan CEO Todd Olson mengatakan dalam wawancara Agustus 2018, "Pendo telah mengumpulkan \$ 56 juta modal ventura dari investor Bay Area seperti Battery Ventures. Per 1 Juli 2018, kami telah mendapatkan lebih dari 600 pelanggan dan mempekerjakan 200 orang di seluruh kantor di Raleigh, San Francisco, New York, dan Yakum, Israel. Pendapatan berulang tahunan telah tumbuh antara 300% dan 400% setiap tahun sejak didirikan pada akhir 2013. " Latar belakang Olson

mempersiapkannya untuk Pendo. Dia sebelumnya adalah CEO dari 6th Sense Analytics, tempat dia mencalonkan diri empat tahun sebelum menjualnya ke Rally Software pada 2009. Rally go public pada 2013; pada 2015, CA Technologies mengakuisisi perusahaan tersebut senilai \$ 480 juta. Reli-nya pengalaman terinspirasi Pendo. Saat dia berkata, "Saya datang dengan ide untuk Pendo ketika saya memimpin tim produk di Rally. Setiap minggu saya akan menerima lusinan meminta fitur baru, tetapi saya tidak memiliki data penggunaan produk untuk membantu saya memutuskan yang sepadan dengan investasi waktu dan modal. Saat saya memulai Pendo, Saya ingin menyelesaikan masalah ini untuk manajer produk. "

Skenario Kasus

Karena itu menyediakan saluran di mana perusahaan dapat menerima dan menanggapi umpan balik dari pelanggan mereka, produk Pendo membantu pelanggannya tumbuh lebih cepat dan lebih menguntungkan. Dan dengan melakukan itu, pelanggan Pendo dapat meningkatkan kemungkinan tersebut bahwa pelanggan akan merekomendasikan produk mereka kepada orang lain melalui jaringan yang lebih tinggi skor promotor (NPS). Memang, beberapa pelanggan awal, seperti Cisco Cloud, melihat 20% peningkatan NPS mereka setelah instal platform Pendo. Dengan data, Pendo bisa untuk membantu perusahaan menentukan cara terbaik untuk terlibat dengan pengguna guna mendapatkan umpan balik. Pendo tidak menguntungkan tetapi diyakini bisa menjadi kurang menguntungkan jika dibelanjakan kurang pada penjualan dan pemasaran, tetapi itu akan mengerem laju pertumbuhannya. Seperti yang dikatakan Olson, "Kami bukan titik impas arus kas. Tapi saya bisa menginvestasikan \$ 1 dalam penjualan dan pemasaran untuk mendapatkan pendapatan \$ 3 hingga \$ 5. Saya dapat mengontrol pengeluaran uang saya, tetapi saya tumbuh lebih cepat dengan menghabiskan. Kami dapat terus tumbuh antara 100% dan 200% tanpa membunuh perusahaan." Pendo dimulai tanpa budaya formal tetapi pada 2014 Olson memulainya menuliskan nilai-nilai perusahaan. Saat dia berkata, "Kami memiliki fokus gila pada pelanggan, yang mendorong banyak aspek bisnis kami dan kami transparan, berbagi hampir semuanya. Kami percaya jika kami menghilangkan asimetri informasi antara eksekutif dan kontributor individu, mereka akan membuat keputusan yang lebih baik. Kita gunakan budaya untuk memutuskan apakah akan mempekerjakan dan mempromosikan orang. " Seperti yang tumbuh dari sedikit orang ke 200, Pendo meresmikan organisasinya sebagai tanggapan atas masalah. "Kita dimulai dengan orang-orang yang menguasai semua perdagangan. Kemudian kami mengukir semuanya berdasarkan rasa sakit. Penjualan adalah masalah dan kami mempekerjakan kepala bagian penjualan. Kepala kami kesuksesan

pelanggan tidak memiliki cukup pengalaman; kami membutuhkan kepala pemasaran baru. Kita mendatangkan orang lebih dulu dari yang dibutuhkan. Kami tidak ingin menunggu sampai rusak. Saya punya 5 atau 6 bawahan langsung; 10 sampai 15 terlalu banyak.”

Analisis Kasus

Pendo berkembang pesat, berhasil mengumpulkan modal, dan produknya dapat meningkatkan NPS pelanggannya. Selain itu, Olson memiliki gambaran yang jelas tentang bagaimana caranya mengubah organisasi Pendo akan mempengaruhi tujuan utama seperti membawa yang baru pelanggan, meningkatkan peluang pelanggan memperbarui, dan menjual lebih banyak untuk setiap pelanggan. Dia juga mendefinisikan ulang pekerjaan agar lebih efektif dan mempekerjakan orang untuk mengisi pekerjaan baru yang akan mampu mengikuti perkembangan tuntutan. Namun masalah yang mengganggu dengan Pendo adalah ketidakmampuannya untuk membangun skalabel model bisnis, yang akan menjadi masalah signifikan adalah Pendo kehilangan akses ke ibukota baru. Ini meninggalkan pertanyaan terbuka tentang model bisnisnya dan bagaimana organisasinya dapat berubah untuk mengakomodasi pertumbuhan. Bisa Pendo tumbuh tanpa menambahkan begitu banyak staf penjualan yang mahal? Kalau tidak, bisa Pendo bayar untuk staf penjualan ini dengan menaikkan harganya? Apakah ada cara lain untuk Pendo tumbuh dan menjadi menguntungkan?

Prinsip

Pendiri yang ingin menentukan pekerjaan untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan harus menanggungnya perhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Mendefinisikan ulang pekerjaan untuk membuat bisnis menguntungkan berdasarkan metrik pelanggan tertentu seperti pembaruan tarif, pendapatan per pelanggan, dan biaya perolehan pelanggan.
- Tambahkan pekerjaan baru yang meningkatkan kinerja perusahaan kinerja pada metrik ini.

Jangan

- Asumsikan bahwa lebih baik menukar profitabilitas untuk pertumbuhan.
- Terus tambahkan fungsi pekerjaan baru misalnya, mengelola operasi di geografi baru tanpa berkaitan dengan pengaruhnya terhadap profitabilitas.
- Asumsikan bahwa investor akan menanggung kerugian pembiayaan jika pendapatan terus tumbuh.

Tahap 3: Berlari Menuju Likuiditas

Seperti yang disebutkan sebelumnya, berisiko bagi perusahaan rintisan untuk berlari menuju likuiditas tanpa file model bisnis yang terukur. Lagi pula, jika investor memutuskan untuk menghentikan pendanaan kerugiannya perusahaan semacam itu, hampir pasti akan kehilangan independensinya kecuali jika bisa dengan cepat menjadi menguntungkan atau bertahan beberapa tahun sampai investor mengubahnya berpikir dan memutuskan bahwa menjadi tidak menguntungkan baik-baik saja jika perusahaan berkembang cukup cepat. Namun, jauh lebih baik untuk prospek jangka panjang startup jika model bisnisnya dapat diskalakan sebelum mengambil modal yang signifikan untuk sprint likuiditas. Sebuah startup akan jauh lebih baik jika CEO-nya merancang organisasi tersebut menambah pelanggan baru secara efisien dan membuat mereka senang sehingga mereka memperbaharui dan membeli lebih. Seperti model bisnis yang scalable menempatkan startup dalam negosiasi yang lebih baik posisi dengan investor, apakah itu meningkatkan modal di Tahap 3 atau mencari meningkatkan harga sahamnya di Tahap 4.

Studi Kasus Sukses

Tumbuh dengan 60% Setahun, Redis Sprints Menuju IPO 2021

Pengantar

Sebuah startup meningkatkan peluang suksesnya jika menargetkan pasar yang sangat besar Misalnya, lebih besar dari \$ 10 miliar atau \$ 20 miliar. Itu karena investor mengharapkan sebuah perusahaan yang memiliki pendapatan setidaknya \$ 100 juta sebelum go public dan menganggap tidak mungkin sebuah startup bisa mendapatkan lebih dari 10% pasar Bagikan. Sayangnya bagi para pendiri, pasar besar seperti itu seringkali didominasi oleh segelintir orang pesaing besar yang telah mengunci pelanggan dalam kontrak jangka panjang. Agar startup tumbuh dengan cepat, ia harus menawarkan produk yang dapat memuaskan pelanggan masalah jauh lebih efektif dan dengan harga yang jauh lebih rendah; jika tidak, biayanya peralihan dari incumbent sangat tinggi sehingga tidak sebanding dengan masalahnya. Menghadapi tantangan itu tidak akan mendapatkan pangsa pasar yang cukup bagi startup kecuali itu dapat mengembangkan organisasinya dengan cara yang meningkatkan jumlah pelanggannya. Dan untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan, pertumbuhan tersebut harus dibuat dengan biaya yang cukup rendah perusahaan menguntungkan karena berlari menuju likuiditas. Ini terlintas dalam pikiran saat mempertimbangkan Redis yang berbasis di Mountain View, California Labs, yang mengatakan pada Agustus 2018 bahwa mereka sedang dalam perjalanan untuk mengganggu Oracle di pasar \$ 60 miliar untuk database. Redis memiliki 8.300 pelanggannya Layanan Redis Cloud, yang diperkenalkan pada 2013, dan 250 pelanggan untuk fungsionalitas yang sama seperti perangkat lunak yang dapat diunduh, yang diluncurkan pada tahun 2015. As CEO Ofer Bengal memberi tahu saya pada

Agustus 2018, "Pelanggan kami termasuk enam dari Fortune 10, 40% dari Fortune 100, tiga dari lima komunikasi teratas perusahaan, tiga dari empat perusahaan kartu kredit teratas, dan tiga perusahaan teratas lima perusahaan perawatan kesehatan. " Redis, yang didirikan pada 2011, mengumpulkan modal \$ 86 juta, mempekerjakan 225 orang orang, dan memiliki keunggulan teknologi. Itu didasarkan pada database open source dikembangkan oleh Salvatore Sanfilippo (Antirez) asli Sisilia, yang bekerja untuk Redis. Redis percaya bahwa yang disebut teknologi NoSQL jauh lebih cepat dan lebih murah untuk dimiliki dan dioperasikan daripada database SQL Oracle. "Perusahaan dulu menuntut waktu respons yang jauh lebih cepat untuk mengoperasikan aplikasi nirkabel mereka database yang lebih besar. Waktu respons database tradisional terlalu lambat. Secara khusus, pelanggan menginginkan waktu respons di bawah satu milidetik untuk memproses 10 juta transaksi per detik. Kami adalah database tercepat di dunia: 100 kali lebih cepat dari Oracle dan jauh lebih murah untuk dimiliki dan dioperasikan,"kata Bengal.

Skenario Kasus

Redis percaya bahwa bagian dari keberhasilannya adalah pilihan segmen data mana yang pasar dasar untuk ditargetkan. Seperti yang dikatakan Bengal, "10% pasar adalah untuk aplikasi baru dan segmen tersebut tumbuh jauh lebih cepat daripada pasar secara keseluruhan. Pendapatan kami dalam puluhan juta, kami tumbuh 60% setahun dan dapat mempertahankan laju itu selama beberapa tahun ke depan. " Pelanggan menjelaskan mengapa mereka menyukai produk Redis. Gartner memverifikasi 68 ulasan pelanggan yang disukai tentang Redis, total 4,7 dari lima bintang. Seorang pelanggan manufaktur berkata, "Redislabs telah menjadi yang paling stabil, aman, dan vendor berkinerja tertinggi yang pernah kami tangani. Kami telah melempar semakin beban kerja yang konyol di cluster kami dan tidak pernah goyah. " Layanan verifikasi identitas wakil Whitepages berkata, "Produk Grafik Identitas kami menangani [sejumlah besar data yang membuat] aplikasi kami sangat sensitif terhadap latensi. Redis Enterprise disediakan latensi satu digit yang kami butuhkan. " Redis, yang mengoperasikan R&D di Tel Aviv, menyesuaikan organisasinya untuk mengimbangi dengan pertumbuhan permintaan. "Saat pertama kali kami mulai, semua orang melakukan segalanya. Sebelum Anda memiliki produk, sulit untuk menarik bakat terbaik di Tel Aviv dan Silicon Valley, jadi Anda ambil apa yang bisa kamu dapatkan. Saat ini mudah untuk menarik bakat. Kami memiliki 110 orang penjualan, yang dijalankan oleh Jason Forget, mantan Chief Operating Officer Imperva; Manish Gupta, CMO kami, adalah CMO di banyak perusahaan Silicon Valley; salah satu pendiri kami, Yiftach Shoolman, adalah Chief Technology

Officer, "Bengal menjelaskan. Redis punya beberapa Wakil Presiden dalam departemen fungsional utamanya. Saat dia berkata, "Di bawah Kepala kami Petugas Operasi kami memiliki VP Penjualan untuk Amerika Utara, EMEA, dan Pelanggan Sukses (yang menjalankan database kami sebagai layanan), dan Arsitektur Solusi (yang mendukung memberikan bukti konsep untuk pelanggan potensial). Di bawah pemasaran, kami memiliki Wakil Presiden Pemasaran Produk, Penghasil Permintaan, dan Komunitas Pengguna. Dan CTO kami mengawasi Wakil Presiden R&D dan tim CTO yang mengembangkan pemotongan layanan edge seperti Redis Search."

Analisis Kasus

Sementara Redis tampaknya masih bertahun-tahun lagi untuk mencapai skala yang dibutuhkan untuk go public, tampaknya telah mengatasi rintangan dalam membangun skalabel model bisnis, seperti yang ditunjukkan oleh churn pelanggan yang rendah dan kemampuan untuk menggandakan pendapatan per pelanggan dalam waktu 18 bulan setelah menutup transaksi pertamanya dengan masing-masing satu. Cara Redis mendesain pekerjaannya menunjukkan bahwa mereka telah bereksperimen secara ekstensif dengan cara terbaik untuk memecah fungsi bisnis utama untuk mencapainya tujuan. Apalagi, kesuksesan Bengal dalam menarik dan memotivasi para eksekutif dengan pengalaman sebelumnya mengelola fungsi-fungsi ini di perusahaan publik diperkuat kemungkinan bahwa Redis sedang berlari menuju likuiditas.

Studi Kasus Yang Kurang Berhasil

Setelah 21 Tahun Akan Klik Perangkat Lunak Diperoleh Lagi?

Pengantar

Tidak biasa bagi perusahaan rintisan teknologi untuk go public, diakuisisi oleh ekuitas swasta tegas, dan kemudian bercita-cita untuk go public lagi. Sangat sulit untuk melakukan ini off ketika perusahaan bersaing di pasar yang relatif kecil dan menghadapi saingan dengan lebih banyak modal di belakang mereka. Satu keuntungan yang dimiliki private-equity ini yang dimiliki perusahaan yang dimiliki adalah bahwa satu-satunya fokusnya adalah pada satu industri itu yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing yang berpartisipasi banyak industri yang berbeda. Ini terlintas dalam pikiran dalam mempertimbangkan pasar untuk perangkat lunak yang membantu perusahaan untuk menjadwalkan kunjungan layanan pelanggan; pertimbangkan pengiriman Comcast van ke rumah dan kantor pelanggan yang baru mendaftar untuk memasang layanan. Ini industri manajemen layanan lapangan global tidak terlalu besar; itu tercapai \$ 2 miliar pada tahun 2017 dan diharapkan tumbuh pada 16,5% tahunan gabungan tingkat menjadi \$ 4,45 miliar pada tahun 2022. Meskipun ukurannya kecil, industri ini memiliki

banyak fitur saingan besar. Misalnya, GE, yang oleh Gartner disebut sebagai pemimpin dalam industri ini, memiliki ServiceMax, yang mengumpulkan modal \$ 200 juta sebelum GE membelinya pada November 2016 seharga \$ 915 juta (pada Desember 2018, GE mengumumkan rencananya untuk menjual saham mayoritas di ServiceMax).¹ Oracle mengakuisisi pemain lain, TOA Software, seharga \$ 550 juta pada tahun 2014 setelah mengumpulkan \$ 120 juta dan digunakan 500 orang. Microsoft membeli FieldOne pada 2015 dan pada Juni 2018 SAP mengakuisisi Coresystems, yang menggunakan AI untuk membantu perusahaan menemukan layanan lapangan yang tersedia teknis. Pemain mandiri terbesar dalam industri ini adalah ClickSoftware Technologies, berbasis di Petach Tikva, Israel dan Burlington, Massachusetts. Perusahaan didirikan oleh seorang profesor Israel, Moshe BenBassat, pada tahun 1997, go public pada bulan Januari 2000, dan pada bulan Juli 2015 diperoleh sebesar \$ 438 juta secara tunai oleh Francisco Partners. Sebelum kesepakatan, ClickSoftware diharapkan untuk melaporkan kerugian untuk kuartal yang berakhir pada 31 Maret 2015 dan pendapatan di kisaran \$ 26 juta menjadi \$ 27 juta. CEO ClickSoftware, Mark Cattini, bergabung pada bulan Februari 2018. Dia memiliki rekam jejak mengambil alih perusahaan yang macet dan menjual mereka. Sebelum ClickSoftware, dia adalah CEO Autotask, pembuat bisnis platform manajemen untuk penyedia layanan TI, yang Vista Equity Partners diakuisisi pada Juni 2014, dan MapInfo yang diperdagangkan secara publik, yang oleh Pitney Bowes diakuisisi pada tahun 2007 seharga \$ 480 juta. Seperti yang dikatakan Cattini dalam wawancara Juli 2018, "Kami memiliki 700 karyawan dan ketika saya bergabung saya diuntungkan karena pendahulu saya telah melakukan hal-hal baik. Kami melihat peluang yang jauh lebih besar untuk berkembang lebih jauh layanan lapangan ke layanan pelanggan secara lebih luas, menawarkan solusi untuk memberdayakan pelanggan kami untuk mempertahankan dan menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi pelanggan mereka. Berkat Francisco, kami dapat berkembang secara organik atau melalui akuisisi." ¹ "Unit digital GE untuk menjual saham mayoritas di ServiceMax," Reuters, 13 Desember 2018, <https://www.reuters.com/article/us-ge-servicemax/ges-digital-unit-to-sell-saham-mayoritas-di-layanan-layanan-max-idUSKBN1OC1MS>.

Skenario Kasus

ClickSoftware tidak mengungkapkan pendapatannya tetapi mengklaim memiliki banyak pelanggan. "Kita memiliki 400 pelanggan perusahaan, termasuk beberapa utilitas dan telekomunikasi terbesar penyedia layanan komunikasi di dunia. Kami juga memiliki 9.000 pelanggan UKM, dan hampir satu juta profesional layanan lapangan dijadwalkan setiap hari oleh perangkat lunak kami. Kami memiliki pertumbuhan yang sangat sehat di lini

bawah dan atas, "kata Cattini. Perusahaan dibeli dari ClickSoftware karena uang yang disimpannya melebihi harga mereka membayar produk tersebut. Seperti yang dikatakan Cattini, "Kami mendemonstrasikan ROI. Jika sebuah perusahaan memiliki 200 hingga 500 teknisi, kami dapat memotong 15 mil per teknisi selama 250 hari kerja dari rute mereka. Sebuah perusahaan energi di Australia memberi tahu kami bahwa kami menyelamatkan mereka puluhan jutaan dolar. Kami menagih dari \$ 200.000 hingga \$ 3 juta per tahun. " ClickSoftware's budaya dan organisasi berkontribusi pada pertumbuhannya. "Budaya kita adalah yang paling penting- hal yang menggoda. Kami menghargai orang-orang yang berorientasi pada tim dan bersemangat tentang pelanggan kepuasan. Kami juga ingin orang bertindak dengan rasa urgensi dan akuntabilitas. Kami terorganisir secara fungsional, dengan penjualan dan pemasaran, pengembangan produk, dan pelayanan pelanggan. Karena perangkat lunak kami yang hebat dan layanan pelanggan yang sangat baik, kami memiliki basis pendapatan berulang yang kuat. "

Analisis Kasus

ClickSoftware memiliki interaksi yang panjang dan agak berbatu dengan pasar modal. Itu go public selama booming dot-com tetapi tidak menguntungkan dan diambil pribadi. CEO-nya memiliki rekam jejak dalam memperbaiki perusahaan-perusahaan yang kurang terkenal dan menjualnya ke ekuitas swasta atau pembeli korporat. Memang, Cattini sepertinya untuk berpikir bahwa pertumbuhan ClickSoftware mungkin datang melalui akuisisi, terima kasih untuk modal dari pemilik ekuitas pribadinya. Untuk memastikan, produk ClickSoftware menciptakan nilai terukur bagi pelanggan dan mampu meningkatkan pendapatannya per pelanggan dari waktu ke waktu. Apalagi budaya dan organisasinya tampak untuk mendukung hasil ini. Namun demikian, hingga Agustus 2018, masih belum jelas apakah ClickSoftware tumbuh cukup cepat untuk memiliki harapan untuk IPO, apakah itu menguntungkan atau bisa menjadi seperti itu, dan persis bagaimana Francisco Para mitra bermaksud untuk mendapatkan keuntungan dari perusahaan yang saat itu berusia tiga tahun sebesar \$ 438 juta investasi.

Prinsip

Pendiri yang ingin menentukan pekerjaan untuk membangun sprint menuju likuiditas harus ditanggung keberatan dengan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Sertakan peran eksekutif untuk menjalankan departemen utama tersebut sebagai pemasaran dan penjualan, dan mengisinya dengan orang-orang yang telah melakukan peran tersebut di perusahaan itu go public.

- Tentukan tugas wakil presiden untuk menjalankan fungsi utama di dalam departemen.
- Mengevaluasi efektivitas peran organisasi dengan menilai seberapa baik masing-masing berkontribusi pada pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan.

Jangan

- Bergantung terlalu banyak pada akuisisi untuk memperluas lingkup organisasi.
- Rancang organisasi dan jalankan tanpanya memantau efektivitasnya.
- Menunda membuat perubahan pada organisasi jika tidak berfungsi dengan baik.

Tahap 4: Lari Marathon

Setelah perusahaan go public, struktur organisasinya harus berubah seiring berjalannya waktu mengejar peluang pertumbuhan baru. Tergantung pada vektor pertumbuhan, publik perusahaan dapat mengubah struktur organisasi dengan cara yang berbeda. Di sini adalah beberapa contoh:

- **Ekspansi geografis:** Jika perusahaan memutuskan untuk berkembang ke negara-negara baru, mungkin mempekerjakan manajer umum dan menugaskan mereka untuk mencapai pendapatan dan laba tujuan di sana.
- **Mengembangkan produk baru secara internal:** Jika perusahaan mengembangkan produk baru, mungkin akan memberikan nilai tambah tim wirausaha untuk mengeksplorasi peluang pasar, dan kemudian membuat struktur organisasi yang lebih formal haruskah itu berhasil.
- **Pertumbuhan melalui akuisisi:** Jika mengakuisisi perusahaan, CEO target mungkin tetap tinggal dan ditugaskan untuk rapat tujuan pertumbuhan yang ambisius atau pihak pengakuisisi dapat menetapkan eksekutif internal untuk tugas itu.

Seperti yang akan kita bahas lebih lanjut di Bab 6, perusahaan publik lebih sering mengganti orang-orang yang menjalankan peran organisasi yang ada. Untuk perusahaan publik, lampu sorot memberi tekanan tambahan pada papan untuk menggunakan tuas penskalaan ini dengan cara yang dapat menahan pengawasan saat mereka berlari maraton.

Studi Kasus Sukses

Netflix Mengganggu dengan Bantuan dari Kepala Bagian Konten Ted Sarandos

Pengantar

Didirikan pada 1997, Netflix menemukan bisnis DVD-by-mail, yang berkontribusi pada matinya rantai toko penyewaan video Blockbuster. Kemudian Netflix membuat streaming online, yang diketahui oleh pendiri dan

CEO Reed Hastings akan mengkanibal bisnis DVD-by-mail-nya sehingga dia memfokuskan sebagian besar usahanya dalam membangun bisnis streaming online dan berencana untuk merosotnya Bisnis DVD-by-mail dan dengan demikian menciptakan peran baru yang disebut Chief Content Officer (CCO) yang diisi Netflix dengan mempekerjakan anak putus sekolah dan toko video operator Ted Sarandos. Peran CCO sangat penting bagi Netflix bisnis streaming online karena studio yang membuat film dan TV program tidak memiliki insentif finansial untuk membiarkan Netflix mengalirkan konten mereka ke dalamnya platform, atau setidaknya tidak akan melakukannya tanpa mengisi Netflix secara penghalang harga tinggi. Membuat CCO juga merupakan ide baru untuk Netflix sejak DVD-by- bisnis surat tidak memerlukannya untuk membuat konten; itu hanya membeli DVD dalam format massal dari grosir. Untuk menjaga biaya konten tetap terkendali, Hastings menyadari bahwa Netflix perlu mengintegrasikan ke belakang dengan membuat kontennya sendiri.

Skenario Kasus

Peran CCO berubah secara dramatis selama masa jabatan Sarandos. Meskipun Netflix melakukannya tidak meluncurkan layanan streaming online hingga tahun 2007, Sarandos pertama kali bertemu dengan Hastings 1999 dan menjadi CCO perusahaan pada tahun 2000. Pada pertemuan pertama mereka, Hastings menggambarkan visinya untuk perusahaan seperti menyediakan video streaming yang dikirimkan ke pelanggan melalui Internet. Visi Hastings membuat Sarandos terkesan tidak ada konten yang akan dibuat pada saat itu karena semua pendapatan Netflix berasal dari DVD-by-mail, yang memberikan kontribusi \$ 53 juta untuk keuntungan perusahaan di kuartal kedua 2018 dari tiga juta pelanggannya. Sarandos sedang berpikir tentang cara membuat program online untuk Netflix sementara Hastings menunggu peluncurannya hingga kecepatan broadband dan teknologi streaming di perangkat konsumen kuat cukup untuk mendukung streaming online instan. Seperti yang dikatakan Hastings, sudah waktunya untuk meluncurkan streaming online ketika biaya pengiriman DVD melebihi biaya streaming video, yang terjadi pada Januari 2007. Layanan yang dijuluki Watch Sekarang, mulailah dari yang kecil dengan sekitar 1.000 judul — sekitar 1% dari 70.000 Netflix- perpustakaan fisik video. Setelah meluncurkan streaming online melalui film berlisensi dan beberapa acara TV, Netflix Peran CCO mulai berkembang saat Sarandos mencoba mengantisipasi jenis konten itu Pelanggan Netflix pasti ingin menonton secara online. Sebagai konsumen yang berlangganan secara online streaming, Sarandos melacak bagaimana mereka menonton TV dan menemukan dua hal penting wawasan: pertama, konsumen suka pesta menonton acara dan kedua, didorong oleh algoritma

rekomendasi dapat membuat pelanggan tetap terlibat selama berjam-jam. CCO peran akhirnya menjadi seperti sekarang ini: pemasok konten asli untuk Netflix pelanggan. Itu dimulai dengan peluncuran House of Cards pada Februari 2013. Sarandos akhirnya membayar \$ 100 juta untuk melisensikan serial Inggris ini karena analisisnya terungkap peluang pasar yang signifikan bagi orang-orang yang menyewa DVD House of Cards, menonton drama politik, dan lebih menyukai film David Fincher dan Kevin Spacey. Sarandos menyimpulkan bahwa efek jaringan dari publisitas untuk pertunjukan itu akan meningkat melihat angka-angka dan memungkinkan Netflix memperoleh laba atas investasinya. Semacam ini wawasan berdasarkan data tentang preferensi pelanggan membantu Netflix menurunkan risikonya perjudian konten internal dengan menetapkan batas anggaran yang sesuai untuk proyek semacam itu. Peran Sarandos berkembang menjadi perekrut bakat pemrograman. Tidak seperti peringkat- terobsesi dengan jaringan TV, Netflix lebih bersemangat memberikan kesempatan kepada orang-orang bertalenta untuk bereksperimen. Budaya Netflix menarik bagi para pelari pertunjukan terkenal yang pernah melakukannya berhasil di TV jaringan. Contohnya termasuk kesepakatan Netflix dengan Ryan Murphy, yang memproduksi American Crime Story, American Horror Story, dan Nip / Tuck, dan Shonda Rhimes, yang menciptakan Anatomi dan Skandal Grey. Salah satu yang paling menarik Hal-hal tentang Netflix untuk eksekutif kreatif seperti itu adalah memberi mereka kebebasan untuk menjelajahi berbagai proyek berbeda, apa pun peringkatnya, menurut Sarandos.

Analisis Kasus

Pendiri dan CEO Netflix mempertahankan visi yang jelas untuk perusahaan sejak itu dia yang mendirikan. Dia mengerti bahwa teknologi berkembang, industri, dan tren konsumen menciptakan peluang dan ancaman baru bagi perusahaan setelah go public. Dengan menemukan kembali strategi Netflix, struktur organisasi, dan eksekutif puncak, Hastings menciptakan peluang yang sangat tinggi bagi perusahaan tim berbakat untuk mengubah definisi pekerjaan mereka untuk mengikuti perubahan pasar peluang.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Okta Tumbuh Pesat, Goes Publik, Namun Tetap Jauh Dari Menguntungkan

Pengantar

Perusahaan yang go public, tumbuh dengan cepat, menikmati kenaikan harga sahamnya, dan tidak memiliki rekam jejak profitabilitas atau jalur untuk menghasilkan kenaikan gaji yang menguntungkan pertanyaan sederhana: Apa yang terjadi jika investor memutuskan bahwa mereka tidak akan membeli saham kecuali itu menghasilkan keuntungan? Itulah yang terlintas dalam

pikiran dalam mempertimbangkan San Francisco berdasarkan Okta, penyedia layanan berbasis cloud yang memiliki 1.300 karyawan yang memverifikasi identitas orang (karyawan, pelanggan, dan mitra) yang ingin mengakses sistem TI perusahaan. Okta, didirikan pada tahun 2009, dikenakan biaya langganan, dukungan, dan biaya layanan profesional kepada 4.700 perusahaan yang menggunakan produknya. Pendapatan Okta tahun 2018 sebesar \$ 259 juta telah meningkat dalam jangka waktu empat tahun tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 58,7%. Pada 2018, Okta membukukan rugi bersih \$ 114 juta dan arus kas bebas negatif sebesar \$ 37 juta. Pada 30 Agustus 2018, sahamnya sudah habis meningkat 153% dalam 12 bulan sebelumnya, menilai sahamnya pada \$ 6,6 miliar. Okta salah satu pendiri dan CEO Todd McKinnon sebelumnya memegang posisi eksekutif di Salesforce dan Peoplesoft.

Skenario Kasus

Okta percaya itu memiliki peluang pasar yang besar dan mengejar strategi multi-cabang ingin tumbuh pesat di pasar. Berdasarkan tagihan rata-rata yang dihitung, bagikan dari setiap anggaran pelanggan, dan jumlah bisnis dan pendidikan di seluruh dunia institusi, Okta memperkirakan bahwa total pasar yang dapat dialamatkan adalah \$ 18 miliar. Untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari peluang itu, Okta mengejar strategi pertumbuhan multi-cabang: menambahkan pelanggan baru, meningkatkan pangsa anggaran pelanggan yang ada, berkembang internasional (membuka kantor di Inggris, Belanda, Kanada, dan Australia), memperluas hubungan dengan integrator sistem, menambahkan layanan baru, dan menyediakan analitik. Pertumbuhan Okta menekan organisasinya, termasuk fungsi-fungsi seperti manajemen-ment, operasi pelanggan, penelitian dan pengembangan, pemasaran dan penjualan, admin- administrasi, dan keuangan. Untuk memenuhi permintaan, Okta memperluas fungsinya departemen. Organisasi penjualannya disusun untuk memenuhi kebutuhan spesifik berbagai kelompok pelanggannya dan dibagi berdasarkan geografi, ukuran pelanggan, kasus penggunaan, dan industri. Tenaga penjualan langsungnya didukung oleh teknisi penjualan, tim keamanan, arsitek cloud, dan staf layanan profesional. Fungsi pemasarannya dihasilkan dan mengomunikasikan kisah sukses pelanggan dari Chief Information Officer kliennya. Fungsi pemasarannya juga menjalankan Oktane, sebuah konferensi dengan lebih dari 1.000 orang pendaftar yang menyertakan kisah sukses pelanggan dan pengumuman produk baru. Departemen Litbang Okta merancang, merancang, menciptakan, dan memelihara kualitas Cloud Identity Okta. Dukungan pelanggan dan organisasi layanan profesionalnya membantu menjaga layanan dan kepuasan pelanggan. Sayangnya, Okta tidak memiliki model bisnis yang dapat

diskalakan dan saat ditambahkan ke organisasi-nya. zation untuk memenuhi permintaan yang meningkat dari pelanggan, terus kehilangan uang dengan harapan terbatas untuk menjadi menguntungkan. Okta berharap "terus mengalami kerugian bersih untuk masa mendatang." Apalagi, perseroan mengharapkan biaya operasionalnya untuk meningkat secara signifikan "selama beberapa tahun ke depan" karena mempekerjakan lebih banyak orang penjualan dan pemasaran untuk "memperluas dan meningkatkan efektivitas distribusinya saluran, memperluas operasi dan infrastruktur [nya], baik domestik maupun internasional secara nasional, dan terus mengembangkan platform [nya]. Okta juga mengharapkan peningkatan hukum dan biaya akuntansi. Selain itu, Okta tidak yakin apakah pendapatan akan diperoleh meningkat cukup untuk menutupi biaya operasional di masa depan.

Analisis Kasus

Okta menikmati pertumbuhan pendapatan yang cepat dan IPO yang sukses. Budayanya terfokus pada mendapatkan pelanggan baru, melayani mereka dengan baik sehingga mereka memperbarui langganannya mereka dan ditambahkan ke lini produk mereka. Namun Okta menghadapi persaingan yang cukup berat dari perusahaan mapan dan pemula yang mempertahankan harga tinggi kompetisi. Saat Okta tumbuh, ia mempekerjakan lebih banyak orang untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya dan keharusan untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan pendapatan yang tinggi. Biaya Okta terus meningkat di atas tingkat pendapatan yang dihasilkannya dari upaya ini dan meskipun organisasi fungsional yang dirancang dengan baik, Okta belum cukup meningkatkan efisiensinya untuk memiliki keyakinan pada kemampuannya menghasilkan keuntungan atau arus kas positif.

Prinsip

Pendiri yang ingin menentukan pekerjaan untuk lari maraton harus mengingat berikut apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan:

Lakukan

- Buat peran organisasi baru untuk memimpin perubahan elemen strategi.
- Berdayakan orang-orang berbakat untuk menentukan caranya menerapkan strategi baru.
- Pantau efektivitas strategi dan adaptasi peran kunci untuk mempertahankan pertumbuhan.

Jangan

- Terjebak dalam organisasi biaya tinggi itu saja tumbuh dengan menaikkan biaya di atas pendapatan.
- Menjaga struktur organisasi saat ini meskipun perubahan strategi.

Mendefinisikan Ulang Keberhasilan dan Kegagalan Fungsi Pekerjaan

Prinsip

Untuk mendefinisikan kembali fungsi pekerjaan di setiap tahap penskalaan, CEO harus mengikuti prinsip diringkas dalam Tabel [5-1](#).

Apakah Anda Cukup Melakukan untuk Mendefinisikan Ulang Pekerjaan Fungsi?

Mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan memastikan bahwa startup memiliki peran yang tepat untuk dicapai tujuan pertumbuhannya. Seiring pertumbuhan perusahaan, fungsi pekerjaan cenderung menjadi lebih terspesialisasi, dengan eksekutif yang bertanggung jawab atas pengoperasian aktivitas utama yang harus dilakukan dengan baik untuk memenangkan pelanggan baru, menjaga mereka tetap membeli dari perusahaan, dan memenuhi kebutuhan mereka akan produk baru.

Untuk menguji apakah Anda perusahaan melakukan cukup banyak untuk mendefinisikan kembali fungsi pekerjaan, tanyakan empat pertanyaan ini:

- Apakah Anda menyesuaikan struktur organisasi dengan Anda mengembangkan strategi bisnis?
- Apakah Anda membagi tanggung jawab organisasi menjadi membatasi rentang kendali manajer hingga enam atau tujuh bawahan langsung?
- Apakah Anda meminta pertanggungjawaban eksekutif kunci atas hasil dan memberi mereka kebebasan untuk mendefinisikan kembali peran mereka sebagai perusahaan tumbuh?
- Apakah Anda menghilangkan peran yang lebih mahal daripada nilainya mereka menciptakan?

Tabel 5-1. Ringkasan prinsip mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan

Scaling Stage	Dos	Don'ts
1: Winning the first customer	<p>Hire the best cofounders possible to perform most critical jobs needed to win first customers, such as product development and sales.</p> <p>Make listening to customers and building prototypes key parts of the cofounders' jobs.</p>	<p>Add new job functions without considering cash flow or profitability.</p> <p>Assume that investors will keep funding organizational expansion without a path to profitability.</p>
2: Scaling the business model	<p>Redefine jobs to make the business profitable based on specific customer metrics such as renewal rates, revenue per customer, and cost of acquiring customers.</p> <p>Add new jobs that boost the company's performance on these metrics.</p>	<p>Assume that it is better to trade off profitability for growth.</p> <p>Keep adding new job functions—for example, to manage operations in new geographies—without regard of their effect on profitability.</p> <p>Assume that investors will keep financing losses as long as revenue keeps growing.</p>
3: Sprinting to liquidity	<p>Include executive roles to run key departments such as marketing and sales, and fill them with people who have performed these roles in companies that went public.</p> <p>Define vice president jobs to run key functions within the departments.</p> <p>Evaluate effectiveness of organizational roles by assessing how well each contributes to the company's growth and profitability.</p>	<p>Depend too heavily on acquisitions to expand the scope of the organization.</p> <p>Design the organization and run it without monitoring its effectiveness.</p> <p>Delay making changes to the organization if it is not functioning well.</p>
4: Running the marathon	<p>Create new organizational roles to lead changing elements of strategy.</p> <p>Empower talented people to determine how to implement new strategies.</p> <p>Monitor the effectiveness of the strategy and adapt key roles to sustain growth.</p>	<p>Get locked into a high cost organization that only grows by raising costs above revenues.</p> <p>Maintain the current organization structure despite changes in strategy.</p>

Kesimpulan

Mendefinisikan ulang pekerjaan adalah elemen dalam sekelompok tuas penskalaan yang memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi pertumbuhannya untuk mengubah ide menjadi perusahaan besar. Yang mendasari proses redefinisi pekerjaan adalah pengertian yang dulunya sebuah perusahaan memenangkan pelanggan pertamanya, itu harus berubah dari mempekerjakan pemimpin wirausaha, pengaturan tujuan, dan membiarkan mereka mengimprovisasi solusi untuk meningkatkan spesialisasi dan proses formal. Formalisasi seperti itu penting untuk mencapai pertumbuhan tanpa menghabiskan terlalu banyak uang. Saat sebuah perusahaan berlari menuju likuiditas dan menjalankan maraton, CEO harus membuat peran baru yang akan dimintai pertanggungjawaban menangkap peluang pertumbuhan baru. Dan begitu peran baru

telah ada dirancang, CEO harus memutuskan apakah akan mempromosikan karyawan saat ini menjadi peran baru atau berpisah dengan mereka dan mengisi posisi dari luar perusahaan. Keputusan seperti itu merupakan ujian bagi kemampuan CEO untuk merekrut, mempromosikan, dan biarkan orang pergi, yang akan kita bahas di Bab 6 .

BAB VI

MEMPEKERJAKAN DAN MEMPROMOSIKAN

Ketika sebuah usaha mulai berkembang, salah satu yang terpenting dari CEO pekerjaan adalah merekrut, memotivasi, mempromosikan, dan melepaskan orang. Seperti yang saya diskusikan di Bab 5, pekerjaan yang dilakukan orang-orang itu menjadi lebih terspesialisasi sebagai perusahaan timbangan. Dalam bab ini, saya akan memeriksa siapa CEO yang mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan dan bagaimana mereka membuat dan menerapkan pilihan ini. Studi kasus yang saya tawarkan dalam hal ini bab mengungkapkan empat asas umum untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi seiring pertumbuhan perusahaan:

- **Kemampuan startup untuk menarik orang-orang terbaik meningkat karena menjadi lebih sukses.**

Namun, jika tim pendiri perusahaan telah menikmati sebelumnya sukses memulai atau membantu membangun bisnis baru dalam a perusahaan yang dihormati, kualitas tim pendiri dapat dianggap luar biasa. Dan kualitas tinggi itu akan membuatnya lebih mudah untuk merekrut anggota tim berkualitas tinggi lainnya.

- **Keterampilan yang dibutuhkan startup untuk menjadi lebih terspesialisasi saat perusahaan tumbuh, dan beberapa individu dapat beradaptasi sementara yang lain tidak.**

Banyak pendiri lebih suka mempromosikan anggota tim yang asli unggul sebagai startup yang tumbuh karena ini individu telah menunjukkan bahwa mereka dapat belajar baru keterampilan dan mereka cocok dengan budaya. Tapi mereka yang tidak bisa pergi selanjutnya dapat meninggalkan perusahaan atau mencari posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara efektif.

- **Sebagai sebuah perusahaan berusaha untuk membangun bisnis yang terukur model, CEO harus mempekerjakan dari luar.**

Jika orang-orang yang telah bergabung dengan firma ini sejak awal tidak bisa mengambil pekerjaan yang lebih besar, startup biasanya akan mencoba mempekerjakan orang yang telah melakukan pekerjaan di sebuah perusahaan di industri yang menikmati IPO yang sukses. Mempekerjakan seperti itu pemimpin yang berpengalaman dapat memiliki banyak keuntungan, tetapi juga dapat menimbulkan masalah yang signifikan jika menjadi pemimpin baru tidak sesuai dengan budaya startup.

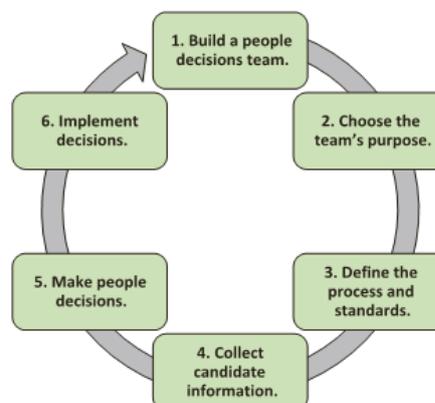
- **Karena perusahaan mengkhususkan diri berdasarkan fungsi, mereka sering kalimengadopsi ukuran kinerja yang lebih spesifik.**

Kita akan memeriksa bagaimana perusahaan rintisan meminta pertanggungjawaban orang Bab 7 . Namun, sebagai skala perusahaan, itu mengadopsi spesifik tujuan dan sistem untuk mengukur kinerja. CEO bisa menggunakan sistem ini untuk mengidentifikasi siapa yang akan dipromosikan dan siapa yang harus dilepaskan.

CEO harus memimpin proses memutuskan siapa yang akan dipekerjakan, dipromosikan, dan dilepaskan. Peran CEO berubah seiring kemajuan perusahaan melalui empat tahap penskalaan. Pada tahap pertama, CEO seringkali menetapkan proses wawancara dan bertemu dengan kandidat terbaik, memutuskan berapa banyak yang harus dibayar, pilih siapa yang harus dipromosikan dan dilepaskan, dan memberi tahu mereka kabar tersebut. Namun, sebagai perusahaan semakin besar, CEO mendelegasikan banyak aktivitas ini kepada anggota dari tim eksekutif yang mengarahkan fungsi tertentu, dan CEO mungkin saja terlibat secara pribadi dalam keputusan tentang individu yang secara strategis penting.

Dibab ini, saya akan membahas secara lebih mendalam bagaimana peran CEO mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang berubah seiring skala perusahaan, sebagai digambarkan pada Gambar 6-1. Berikut adalah deskripsi dari setiap langkah:

1. **Bangun tim keputusan orang.** Di tahap pertama penskalaan, CEO akan mengumpulkan tim orang untuk mewawancarai kandidat. Anggota tim biasanya termasuk pemimpin fungsi utama seperti pengembangan produk, penjualan, pemasaran, dan administrasi. Sebagai perusahaan skala, tim perekrutan untuk posisi tingkat yang lebih rendah akan diputuskan oleh kepala departemen dan dapat dikoordinasikan oleh sumber daya manusia. Keputusan tentang promosi dan pemecatan dapat dilakukan oleh tim yang dipilih oleh departemen tersebut kepala. Dalam kasus promosi dan pemecatan strategis, dewan direksi, CEO, dan tim eksekutif puncak juga mungkin terlibat.
2. **Pilih tujuan tim.** CEO akan memimpin proses untuk mencapai konsensus tentang misi rakyat tim keputusan. Untuk itu, CEO harus mengartikulasikannya nilai-nilai dan visi perusahaan dan menggabungkannya ke dalam pernyataan tujuan tim.



Gambar 6-1. Enam Langkah Untuk Merekrut, Mempromosikan, Dan Melepaskan Karyawan

2. **Tentukan proses dan standar.** CEO bisa meminta tim keputusan orang untuk mengusulkan proses dan standar untuk memutuskan siapa yang akan dipekerjakan, dipromosikan, dan dilepaskan. CEO akan meninjau proposal, memberikan saran, dan memodifikasinya berdasarkan umpan balik setelah perusahaan memilikinya menggunakan proses untuk membuat keputusan orang.
3. **Kumpulkan informasi kandidat.** Perusahaan akan melakukannya mengumpulkan informasi tentang kandidat untuk perekrutan, promosi, dan membiarkan orang pergi. Untuk mempekerjakan orang, perusahaan akan melakukannya mencari kandidat dari rujukan internal dan posting pekerjaan, dan perekrut luar akan mewawancarai kandidat terbaik, periksa referensi, dan tawarkan posisi kepada orang-orang yang memiliki kecocokan budaya dan kualifikasi terbaik. Untuk promosi, file perusahaan akan berbicara dengan orang yang pernah bekerja dengannya calon, baik di dalam maupun di luar perusahaan, sebagai sesuai, dan membuat keputusan berdasarkan individu kinerja dan potensi untuk unggul di posisi baru. Dalam membiarkan orang pergi, perusahaan juga akan berbicara orang yang telah bekerja dengan individu, berkumpul informasi yang berbeda tergantung pada alasannya.
4. **Membuat keputusan orang.** Begitu semua informasi telah dikumpulkan, tim keputusan orang akan bertemu, mendiskusikan apa yang harus dilakukan, membuat beberapa keputusan, dan mungkin mencari informasi lebih lanjut untuk keputusan lain.
5. **Menerapkan keputusan.** Pada akhirnya, perusahaan harus melakukannya melaksanakan keputusan orangnya. Ini akan mengkomunikasikan pekerjaan menawarkan dan menandatangani kontrak dengan mereka; berbagi promosi berita termasuk tanggung jawab pekerjaan, lokasi kantor, dan kompensasi; dan menyiapkan kontrak terminasi dan berkomunikasi dengan karyawan lepaskan.

Takeaways Untuk Stakeholder

Mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi adalah tanggung jawab bersama dari dewan, CEO, dan karyawan perusahaan. Berikut adalah keharusan untuk masing-masing pemangku kepentingan ini:

Pimpinan Tertinggi

- Identifikasi peran kunci yang harus diisi untuk memenuhi tujuan.
- Rujuk kandidat kuat ke CEO.
- Menawarkan umpan balik pada keputusan orang yang paling strategis.

CEO

- Buat tim keputusan orang.
- Mendefinisikan visi dan nilai-nilai, dan menggabungkannya ke dalamnya proses mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi.
- Mendelegasikan keputusan orang jika sesuai dan melangkah di tempat yang dibutuhkan.

Karyawan

- Rujuk kandidat untuk posisi baru.
- Melamar promosi dan membantu menciptakan posisi baru yang akan mendorong pertumbuhan perusahaan.

Mempekerjakan, Mempromosikan, dan Melepaskan Orang**Studi Kasus Sukses dan Kegagalan**

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang perekrutan, promosi, dan pelepasan orang berdasarkan startup yang berhasil dan kurang sukses di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan prinsip ekstrak untuk membantu pendiri untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi di setiap tahap.

Tahap I: Memenangkan Pelanggan Pertama

Sebelum sebuah perusahaan rintisan dapat memenangkan pelanggan pertamanya, ia harus memenangkan pertempuran untuk itu salah satu pendiri yang paling berkualifikasi. Salah satu pendiri terbaik sangat penting untuk memenangkan pelanggan pertama perusahaan rintisan karena pemimpin seperti itu memiliki yang lebih baik peluang untuk menemukan pelanggan yang bersedia membantu perusahaan merancang produk dan memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk membangun serangkaian prototipe yang lebih baik untuk membuat pelanggan awal tersebut bersedia menggunakan dan melayani sebagai referensi untuk produk startup. Apa yang membuat para pendiri luar biasa berbeda-beda untuk setiap startup. Namun kasusnya diperiksa di bawah ini mengungkapkan bahwa pendiri tersebut

- Bergairah tentang masalah yang mereka coba pecahkan memulai sebuah perusahaan
- Pengembang produk atau perusahaan paling berbakat pembangun dari perusahaan paling sukses dan sekolah terbaik
- Memiliki jaringan yang baik di industri mereka

Pada tahap pertama penskalaan, salah satu pendiri harus menarik bakat terbaik yang mereka bisa untuk memecahkan banyak masalah yang dibutuhkan perusahaan yang berusaha memenangkannya terlebih dahulu pelanggan. Dan salah

satu pendiri yang memenuhi tes ini memiliki peluang yang jauh lebih baik mempekerjakan talenta terbaik untuk mencapai misi startup.

Studi Kasus Sukses

Dengan Modal \$ 173 Juta, Cloudian's Tim Berpengalaman Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Pengantar

Jika sebuah startup menargetkan pasar yang besar dengan produk yang memberi pelanggan lebih banyak bang for the buck, itu memiliki kesempatan untuk memenangkan pelanggan pertamanya. Apalagi jika startup memenangkan cukup banyak pelanggan di bawah kepemimpinan tim pendirinya, itu mungkin dapat menarik modal swasta yang cukup besar untuk mendorong pertumbuhan tersebut. Memang, kesuksesan itu harus memudahkan untuk menarik tim pemimpin fungsional yang dapat membantu perusahaan membangun model bisnis yang dapat diskalakan. Setelah tim itu masuk tempat, startup mungkin bisa berlari ke likuiditas. Ini muncul di benak Anda mempertimbangkan Cloudian, sistem file terdistribusi yang berbasis di San Mateo, California pemasok yang memasok apa yang disebut penyimpanan objek kepada perusahaan senilai \$ 52 miliar pasar penyimpanan, yang tumbuh pada tingkat tahunan lebih dari 34%. Tapi Cloudian tumbuh jauh lebih cepat daripada industrinya, selalu menang melawan pemegang saham lama seperti NetApp dan EMC ketika calon pelanggan melakukan teknis evaluasi produknya.

Skenario Kasus

Meskipun model bisnis Cloudian belum dapat diskalakan, model tersebut memenangkan tiga pelanggan alasan: menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk membangun produk unggulan untuk salah satu yang paling banyak di dunia menuntut pelanggan, itu dimulai dengan tim teknis yang sangat baik, dan itu mampu untuk mempekerjakan pemimpin fungsional yang berpengalaman. Cloudian membuat produk yang besar perusahaan sangat senang dan bersedia merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. "Kita menghabiskan tiga tahun memastikan bahwa pelanggan pertama kami, [telekomunikasi yang berbasis di Tokyo giant] NTT, akan sangat senang dengan produk kami sehingga bersedia untuk memberitahu publik tentang itu. Kami akan mengakhiri 2018 dengan sekitar 220 orang, dan membangun yang skalabel model bisnis kami meningkatkan proporsi pendapatan melalui nilai tambah reseller (dari 25% pada 2016 menjadi 90% pada 2017), "kata CEO Michael Tso. Cloudian didirikan oleh para pemimpin yang luar biasa secara teknis. Misalnya, salah satu pendiri, Hiroshi Ohta, dikenal di Jepang karena kehebatan tekniknya. Dan Tso adalah pengecualian- insinyur berbakat

nasional. Dia pindah dari daratan Cina ke Hong Kong dan lalu ke Australia untuk sekolah menengah. Dia diterima di satu-satunya sekolah yang dia lamar ke, MIT, di mana dia memperoleh dua gelar BS di bidang Teknik Elektro dan Komputer Sains dan MS di bidang Teknik Elektro — semuanya pada tahun 1993. Dia adalah penemu yang produktif. Menurut Pitchbook, "Tso memegang 36 paten dan telah menjadi pelopor teknologi selama lebih dari 20 tahun. Di Inktomi, Tso memimpin teknik untuk mesin pencari e-niaga, dan merancang sistem kontrol kemacetan jaringan untuk KDDI yang kemudian menjadi standar industri. Di Intel, dia [memimpin pengembangan] NarrowBand Sockets, umumnya dikenal sebagai SmartMessaging, yang mengaktifkan dering SMS pertama di dunia- layanan download nada. "Pengalaman dan keunggulan seperti itu mempermudah Cloudian untuk menarik orang berbakat pemimpin fungsional, terutama saat ia tumbuh. "Kepala penjualan, pemasaran, pelanggan kami kesuksesan, teknik, dan keuangan semuanya telah ada di industri ini sejak lama. Itu Tim bisa membawa kami ke IPO, meski investor kami sangat sabar,"kata Tso. Untuk Misalnya, perhatikan Jon Ash, Wakil Presiden Penjualan Seluruh Dunia Cloudian. Ash, siapa dipekerjakan pada posisi tersebut pada bulan September 2014, bertanggung jawab atas Cloudian's tim penjualan langsung dan saluran serta organisasi rekayasa sistemnya. Dia punya sebelumnya menjabat sebagai Vice President of Sales di vendor perangkat lunak penyimpanan Nexenta. Abu mengatakan bahwa dia tertarik pada Cloudian karena "proposisi nilai yang tak terkalahkan, pertempuran-keras- ened platform perangkat lunak, peralatan yang menarik, dan tim penjualan yang diperluas. Cloudian akan memperkenalkan perusahaan ke tingkat skalabilitas, fleksibilitas, dan bisnis yang sama sekali baru nilai ness dari infrastruktur penyimpanan mereka. " Pada Agustus 2018, Ash masih memimpin Penjualan Cloudian, yang membantu perusahaan berkembang menjadi 160 karyawan dan 240 pelanggan perusahaan.

Analisis Kasus

Cloudian melakukan semua hal yang benar untuk memenangkan pelanggan pertamanya. Itu memastikan itu produk akan menciptakan nilai bagi pelanggan berpengaruh yang akan menjadi barang referensi untuk pelanggan potensial; para pendirinya memiliki teknis yang luar biasa kredensial, yang membuatnya lebih mudah untuk menarik talenta terbaik; itu mengangkat substansial jumlah modal; dan kesuksesan awalnya membuatnya lebih mudah untuk merekrut dan memotivasi eksekutif fungsional berpengalaman yang membantu mendorong pertumbuhan perusahaan.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Sapho Menikmati 320% Pertumbuhan di Pasar Kecil tapi Bisakah Cukup Besar untuk Go Public?

Pengantar

Salah satu keputusan terpenting yang dibuat oleh seorang pendiri adalah masalahnya startup akan mencoba menyelesaikannya. Pilihan yang tepat adalah bagi startup untuk memberikan produk yang menawarkan pelanggan di pasar yang besar lebih banyak nilai dengan harga lebih rendah dari saingan. Pilihan yang salah adalah memecahkan masalah yang tampaknya memaksa kepada pendiri tetapi tidak kepada calon pelanggan. Seorang pendiri yang melakukan itu mungkin berjuang untuk membangun perusahaan yang cukup besar untuk mengubah dunia dan seterusnya melakukan mungkin menghadapi tantangan dalam mempekerjakan orang yang dibutuhkan untuk berkembang. Sementara perusahaan seperti itu dapat membuat kemajuan bertahap dan melakukan yang terbaik untuk mengatasinya keterbatasan pasar yang relatif kecil, siklus penjualan yang panjang, misi yang membosankan, dan kurang dari tim eksekutif yang luar biasa, kemungkinan besar akan kesulitan dalam hal ini menarik bakat terbaik dunia. Itulah yang terlintas dalam pikiran saya ketika saya belajar tentang Sapho yang berbasis di San Bruno, California, yang menawarkan karyawan perusahaan "Pengalaman portal modern yang menampilkan tugas-tugas yang dipersonalisasi dan relevan dan data menggunakan aplikasi mikro," menurut CrunchBase.

Didirikan pada 2014, pada September 2018 Sapho telah mengumpulkan hampir \$ 28 juta dan mengatakan itu berkembang pesat karena menawarkan apa yang diklaim sebagai cara yang lebih mudah agar karyawan dapat terlibat daripada Microsoft SharePoint. Sapho menikmati pertumbuhan persentase yang cepat. Seperti yang dijelaskan oleh Fouad ElNaggar, salah satu pendiri dan CEO dalam wawancara Juli 2018, "Kami melipatgandakan pendapatan pada tahun 2016, mengalami 320% pertumbuhan pendapatan di tahun 2017, dan hampir empat kali lipat pendapatan kami lagi di tahun 2018. Kami memiliki lusinan pelanggan. " Sapho sedang berusaha untuk beroperasi dengan cara yang terukur. Sebagai ElNaggar, yang meraih gelar sarjana di ahli ekonomi dari Dartmouth dan gelar MBA dari UCLA, berkata, "Kami banyak lebih fokus pada membangun bisnis yang skalabel dan menguntungkan, yang berarti kami tumbuh karyawan pada tingkat yang lebih rendah dari pendapatan. Kami telah mengembangkan basis karyawan kami sebesar 50% hingga 75% per tahun setiap tahun sejak kami mulai. "

Skenario Kasus

Strategi pertumbuhan Sapho bergantung pada investasi besar-besaran untuk membangun produknya, memberikan hasil manfaat ekonomi yang terukur

bagi pelanggan, mengelola siklus penjualan yang panjang, dan hir- mencari orang-orang yang diyakini akan mendukung pertumbuhan jangka panjangnya. Seperti yang dikatakan ElNaggar, "Kami telah menginvestasikan \$ 30 juta selama empat tahun untuk membangun teknologi yang dipatenkan itu kekuatan Sapho. Memecahkan integrasi, alur kerja, perkakas, penerapan, dan keamanan tantangan dengan cara yang memungkinkan pelanggan kami untuk meluncurkan solusi kami dalam kepatuhan semut jalan ke seluruh basis karyawan mereka dalam hitungan minggu alih-alih menghabiskan a tahun membutuhkan banyak pemikiran dalam merancang solusi kami. " Sapho menghasilkan uang dengan memungut biaya berlangganan. Dan diberikan keamanan perusahaan dan masalah kepatuhan, Sapho membutuhkan banyak waktu untuk menutupnya transaksi penjualan. "Kami membutuhkan tiga hingga enam bulan sebelum kami dapat bertemu dengan Chief Information Officer atau eksekutif TI tingkat tinggi yang berada dalam posisi untuk membuat keputusan pembelian. Kami menanamkan organisasi dengan menjelaskan bagaimana kami dapat membantu perusahaan terlibat secara lebih efektif dengan karyawan mereka. Dan setelah kami mendaftarkan sebuah perusahaan, kami menerapkan dengan cepat, tanpa integrator sistem, dan pelanggan mendapatkan nilai dalam sebulan. " ElNaggar ingin memastikan bahwa karyawan melakukan hal yang benar pelanggan. Seperti yang dia katakan, "Kami sedang membangun bisnis yang rasional. Kami tidak mau membuat pertumbuhan kita kelaparan. Dan kami mengukur keterlibatan dan produktivitas karyawan. Kita menandatangani kesepakatan tiga tahun dengan pelanggan, dan tidak seperti pesaing, kami tetap bersama mereka untuk memastikan mereka mendapatkan penggunaan yang tinggi dan laba atas investasi dari kami produk. Kami ingin mengubah cara orang bekerja dan membuat pelanggan kami senang cukup bersedia memberi kami referensi. " Terlepas dari latar belakang ElNaggar yang menarik, dia tidak memiliki keterampilan teknis yang luar biasa atau kesuksesan sebelumnya yang mengarahkan startup ke jalan keluar yang menguntungkan bagi investor. Sebagai contoh, dia memiliki pengalaman pengembangan bisnis yang luas dan menjabat sebagai sebuah usaha kapitalis di dewan beberapa perusahaan rintisan, tidak ada yang berhasil keluar. Salah satu pendiri Sapho lainnya, Peter Yaro, memulai lima startup infrastruktur perusahaan yang diakuisisi oleh VMware dan Sun Microsystems, antara lain. Marque Teegardin, Chief Revenue Officer Sapho sejak Mei 2017, sebelumnya menjabat sebagai senior posisi penjualan di berbagai perusahaan perangkat lunak, termasuk NICE Systems, StoredIQ (diakuisisi pada 2013 oleh IBM), dan Mirantis, penyedia infrastruktur cloud terbuka yang telah mengumpulkan \$ 220 juta pada September 2018.

Analisis Kasus

Sapho telah memenangkan "lusinan pelanggan" setelah empat tahun berbisnis. Sementara itu diklaim tumbuh pesat, tingkat pertumbuhan yang tinggi kemungkinan besar disebabkan untuk pendapatannya yang rendah, meskipun tidak ada pendapatan yang diungkapkan, di sana tidak ada cara untuk mengetahui seberapa sukses perusahaan itu. Satu kemungkinan cacat Strategi Sapho adalah keputusannya untuk fokus pada penyelesaian yang relatif tidak penting masalah, solusi yang tidak akan memiliki manfaat ekonomi yang dramatis untuk pelanggan. Tantangan lainnya adalah pencapaian sebelumnya eksekutif puncaknya tidak cukup bagi Sapho untuk menarik bakat kelas dunia. Prinsip Pendiri yang ingin merekrut, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi untuk memenangkan pelanggan awal harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Pekerjakan salah satu pendiri terbaik untuk menarik bakat terbaik.
- Gunakan daya tarik pelanggan awal untuk meningkatkan modal sehingga perusahaan rintisan mampu mempekerjakan lebih banyak talenta.
- Promosikan dari dalam jika kandidat dapat belajar unggul dalam pekerjaan berikutnya.

Jangan

- Bentuk tim pendiri yang kurang memiliki keterampilan dibutuhkan untuk menjadi sukses.
- Isi posisi dengan calon pas-pasan karena tekanan untuk mencapai tujuan pertumbuhan.
- Bertahanlah pada anggota tim awal yang tidak bisa berkontribusi cukup untuk masa depan perusahaan.
- Pekerjakan seorang eksekutif yang memiliki rekam jejak yang kuat tetapi tidak sesuai dengan budayanya.

Tahap 2: Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Membangun model bisnis yang dapat diskalakan adalah tantangan yang sulit bahkan lebih sulit lagi sulit jika CEO dan dewan perusahaan tidak berkomitmen untuk melakukannya. Sebagai Kita telah melihat di sepanjang buku ini, banyak perusahaan yang berkembang pesat berusaha melakukannya mempertahankan pertumbuhan pendapatan yang sangat tinggi dan mereka takut mengkhawatirkan cara melakukannya melakukan hal itu secara menguntungkan merupakan gangguan. Namun, jika suatu perusahaan bisa go public sementara membakar modal, pada akhirnya harus menempa jalan menuju profitabilitas. Sejumlah CEO karismatik, seperti Elon Musk dari Tesla atau Elizabeth Holmes, mantan CEO Theranos, dapat menunda hari perhitungan itu dengan menggembelng emosi investor. Namun, jalur yang lebih baik pada tahap ini adalah untuk

perusahaan untuk berhenti berkembang dengan cepat hingga dapat membuat model bisnisnya mandiri. Jika itu tidak terjadi, perusahaan akan kesulitan mempertahankan bakatnya. Sederhananya, untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan, perusahaan harus memulai dengan pemahaman yang jelas tentang mengapa penting untuk memilikinya.

Dan dari sana, file perusahaan harus mengambil langkah-langkah berikut untuk merekrut dan mempromosikan orang yang tepat:

- Rancang organisasi dengan fungsi-fungsi utama yang harus dikelola secara efisien untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan.
- Mempromosikan atau mempekerjakan eksekutif untuk memimpin fungsi siapa sesuai dengan budaya dan memiliki atau dapat mempelajari keterampilan yang diperlukan membuat fungsinya jauh lebih efisien sehingga para startup model bisnis dapat diskalakan.
- Biarkan orang pergi atau singkirkan eksekutif yang tidak bisa berkontribusi pada upaya ini atau coba memperlambatnya.

Studi Kasus Sukses

Confluent's Scalable Business Model Is Dibangun di Atas Bakat Kelas Dunia

Pengantar

Jika penemu berbakat dari produk kunci dibangun untuk perusahaan yang dihormati memutuskan untuk memulai perusahaan mereka sendiri, hal-hal baik bisa terjadi. Hal-hal yang baik sangat terasa jika perusahaan menargetkan pasar yang besar dan membutuhkan produk yang mereka temukan. Jika perusahaan membangun produk yang memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah, pertumbuhan kemungkinan akan mengikuti. Dan itu harus memudahkan perekrutan eksekutif berbakat dan lainnya. Ini datang mengingat Confluent yang berbasis di Palo Alto, pemain di \$ 27 miliar pasar untuk middleware, perangkat lunak yang melacak aliran data dari sumbernya ke tujuannya. Confluent didirikan pada September 2014 oleh tim teknisi dari LinkedIn dan pada September 2018 telah mengumpulkan hampir \$ 81 juta. Dengan lebih dari 300 karyawan (naik dari tiga pada tahun 2014), Confluent meningkatkannya pendapatan langganan empat kali lipat pada 2017 dan diharapkan melakukan hal yang sama pada 2018, menurut wawancara saya Agustus 2018 dengan CEO Jay Kreps. Kreps adalah arsitek utama untuk infrastruktur data di LinkedIn dan mengembangkan open source Apache Kafka mendistribusikan platform streaming sosial bisnis jaringan yang digunakan, sebelum mendirikan Confluent. Dia membantu mengembangkan Kafka menjadi mengelola kompleksitas yang berkembang dari sistem terdistribusi yang dibawa oleh yang baru aplikasi dan kumpulan data yang lebih besar. Unitnya dipisah dan

memenangkan bisnis Netflix, Uber, Airbnb, Goldman Sachs, dan Target. Audi mengatakan bahwa Kafka begitu menyalakan mobil yang terhubung.

Skenario Kasus

Model bisnis Confluent dapat diskalakan, yang berarti pendapatannya tumbuh jauh lebih cepat daripada biayanya sehingga memiliki jalur menuju profitabilitas. Seperti yang dikatakan Kreps, "Kami menawarkan langganan produk dan ketika perusahaan mendapatkan nilai lebih, mereka membayar lebih. Artinya kami tidak melakukannya perlu meningkatkan jumlah pegawai secepat kami meningkatkan pendapatan. Kita tidak bisa mengacaukannya. Meskipun kelebihan modal swasta, kita harus fokus pada efisiensi dan memastikan biayanya untuk mendapatkan pelanggan kurang dari jumlah pendapatan berulang pelanggan itu menghasilkan." Confluent diatur berdasarkan fungsinya dan dikatakan menghasilkan uang pelanggan, meskipun menghabiskan uang untuk tumbuh. "Kami memiliki penjualan (menurut wilayah), pasar- ing (hubungan masyarakat, perolehan prospek, periklanan, dan konferensi), pelanggan sukses (pelatihan dan layanan), teknik (arsitektur dan implementasi), dan manajemen produk (mengembangkan dan melacak peta jalan). Pertumbuhan membutuhkan investasi, lumayan kalau ekonomi intinya bagus, "ujarnya. Anak sungai mencoba untuk mempromosikan dari dalam tetapi melakukan cukup banyak perekrutan dari luar. "Struktur organisasi ini berjalan dengan baik. Tapi kami sering mempekerjakan pemimpin fungsional dan eksekutif yang telah melakukannya sebelumnya dari luar. Biasanya kita kenal orangnya kami merekrut dan yakin bahwa mereka bisa sukses di Confluent. Kita butuh orang untuk dieksekusi dan memberi mereka landasan pacu, "kata Kreps. Tim pendiri Confluent membantunya menarik bakat luar biasa. Selain Kreps, salah satu pendiri dan Chief Technology Officer Neha Narkhede adalah salah satu yang pertama insinyur yang membuat Apache Kafka dan bertanggung jawab atas petabyte-LinkedIn skala aliran infrastruktur. Confluent juga merekrut dan mempromosikan Todd Barnett, seorang eksekutif penjualan berpengalaman yang sebelumnya memimpin tenaga penjualan Amerika Acquia, yang membantu organisasi menggunakan Drupal (platform open source lain) untuk manajemen keterlibatan web. Barnett bergabung dengan Confluent sebagai Wakil Presiden Penjualan Seluruh Dunia pada bulan April 2016 dan pada bulan Agustus 2018 dipromosikan menjadi Pendapatan Utama Petugas. Confluent percaya bahwa Barnett akan membantu mempercepat pertumbuhannya saat dia dipekerjakan. Menurut perusahaan tersebut, Barnett sebelumnya pernah bekerja di "Aperture (diakuisisi oleh Emerson), Systinet (diakuisisi oleh Mercury Interactive) dan lainnya. Dengan rekam jejak yang kuat untuk menciptakan model penjualan yang didorong oleh

momentum yang berkembang baik pasar menengah maupun basis pelanggan perusahaan, Barnett bertanggung jawab memperluas tim penjualan Confluent dan mendorong penjualan global. "

Analisis Kasus

Confluent tumbuh jauh lebih cepat daripada pasar middleware sambil membuat file model bisnis yang dapat diskalakan dengan menawarkan produk inovatif yang digunakan oleh LinkedIn. Prestasi teknis yang luar biasa dari tim pendirinya memungkinkan Confluent mengumpulkan modal yang cukup besar untuk mendanai cepatnya pertumbuhan dan untuk menarik bakat luar biasa seperti Barnett, yang sebelumnya pengalaman organisasi penskalaan seperti Confluent.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

BigID Menargetkan Besar Peluang tetapi Bisakah Itu Membangun Model Bisnis yang Skalabel?

Pengantar

Ketika sebuah perusahaan mengatakan itu tumbuh lebih dari 100% dan tidak akan mengungkapkan pendapatannya, Anda dapat yakin bahwa itu belum cukup siap untuk IPO. Tapi itu tidak biasa saya berbicara dengan seorang CEO yang melaporkan pertumbuhan pendapatan 800% menjadi \$ 19 miliar memasarkan dan mengklaim perusahaannya memenangkan bisnis dari IBM, Oracle, dan a rakit perusahaan kecil seperti Varonis, Talend, dan Symantec. Tapi itulah yang dilakukan Dimitri Sirota, CEO perlindungan data yang berbasis di Manhattan provider BigID, memberi tahu saya dalam wawancara Agustus 2018. Sirota, yang belajar fisika di McGill dan Universitas British Columbia, adalah kepala strategi untuk CA Technologies setelah mengakuisisi penyedia keamanan cloud Layer7 Technologies, yang dia dirikan. Saat dia pulang pergi bekerja dari New York City, dia membaca dan mendengar tentang penyalahgunaan informasi pribadi dan menyadari hal itu tidak ada solusi yang dibuat khusus untuk melindunginya. Ini memberinya ide untuk BigID, "Sebuah bola lampu meledak di kepala saya: bagaimana jika Anda dapat mengamankan secara pribadi informasi dan membantu perusahaan mematuhi GDPR dan undang-undang privasi yang kemungkinan besar akan berlaku di Jepang, Korea, Australia, Brasil, Chili, dan India? Ada celah di pasar."

Skenario Kasus

Sirota percaya bahwa peluang untuk BigID besar dan dia meningkatkannya modal untuk mendukung pertumbuhannya. Seperti yang dia katakan, "Tata

kelola akses adalah pasar \$ 1 miliar, tata kelola data adalah \$ 3 miliar, perlindungan kehilangan data adalah pasar \$ 1,5 miliar. Dan pasar untuk tata kelola data tumbuh dengan sangat cepat hingga \$ 19 miliar. " BigID berkembang. "Antara Februari 2016 dan Agustus 2018, kami telah berkembang enam orang menjadi sekitar 60 dan berharap untuk mengakhiri tahun dengan 80 orang dan kami telah membesarkan \$ 46.1 juta. Kami berkembang sangat cepat sehingga kami melakukan putaran Seri A dan Seri B suksesi cepat. Itu karena kami bisa mendapatkan kesesuaian pasar produk dan pengulangan- mendatangkan pelanggan dengan cepat. Kami menggunakan uang itu untuk membangun tenaga penjualan, menempatkan orang di wilayah baru saat kami menghasilkan pendapatan yang cukup besar dari akun kami. " Oleh Agustus 2018, BigID menargetkan putaran pembiayaan berikutnya dengan tumbuh dari sekitar \$ 10 juta sampai \$ 40 juta. "Kami melatih orang untuk menjual dan membangun organisasi pendukung nasionalisasi yang dapat memberikan cakupan 24x7. Kami juga menampilkan mitra yang tertarik di pasar apa yang kami lakukan. Ketika kami mendapatkan Seri C kami, kami akan pergi ke yang baru wilayah, berkembang ke Asia dan Eropa, "katanya. Tim eksekutif puncak BigID kehilangan orang-orang dengan rekam jejak tremen- sukses besar. Misalnya, ia tidak memiliki kepala bagian penjualan dan sedang mencoba untuk mempekerjakannya pada akhir September 2018. Seperti yang dikatakan Sirota, "Kami ingin seseorang yang telah memilikinya pengalaman tumbuh dari \$ 30 juta menjadi \$ 60 juta dan merupakan kesesuaian budaya yang baik. Kita harus menertawakan lelucon satu sama lain. Orang tersebut seharusnya bekerja lebih banyak lebih dari satu dan mengetahui tantangan serta cara menyelesaikannya. " Nimrod Vax, Kepala R&D BigID, meresmikan proses pengembangan produk sebagai kom- pany tumbuh. Menurut Sirota, "Pada awalnya penting untuk memiliki kejelasan tentang apa yang ingin Anda bangun. Anda harus memastikan produk minimum yang layak memecahkan masalah. Setelah Anda mendapatkan produk / market fit, Anda harus membangun produk yang sesuai dapat menangani realitas komersial seperti keamanan, penskalaan, dan kinerja. Kemudian Anda harus mendukung berbagai kasus penggunaan, memperkenalkan jaminan kualitas, dan membangun produk tambahan. " Sebelum BigID, Vax pernah bekerja sebagai manajer pengembangan di penyedia perangkat lunak manajemen identitas Netegrity, yang diperoleh CA pada tahun 2005 \$ 430 juta, dan dia naik menjadi VP Manajemen Produk sebelum berangkat untuk memulai BigID. Dan BigID mempekerjakan Scott Casey sebagai COO / CFO, namun pengalaman sebelumnya karena CFO perusahaan rintisan sebelumnya tidak memasukkan keluar yang berhasil dan dia tidak sebelumnya menjabat sebagai Chief Operating Officer.

Analisis Kasus

BigID berkembang pesat dari basis kecil karena memanfaatkan dorongan besar di musim semi 2018 bagi perusahaan untuk mematuhi peraturan privasi Eropa. Itu mengumpulkan modal yang cukup besar, namun kehilangan kekuatan utama dalam manajemennya tim dan sedang berjuang untuk mempekerjakan bakat yang dibutuhkan untuk mengembangkan perusahaan, membangun model bisnis yang dapat diskalakan, dan temukan pasar baru yang memungkinkannya mempertahankan pertumbuhannya. Tidak jelas apakah tim pendirinya memiliki keahlian untuk itu merekrut bakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pertumbuhannya. Prinsip Pendiri yang ingin merekrut, mempromosikan, dan membiarkan orang-orang membangun perusahaan yang skalabel model bisnis harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Pekerjakan pemimpin fungsional terbaik yang mungkin dibuat proses utama seperti mendapatkan pelanggan baru, menghasilkan prospek penjualan yang berkualitas tinggi, dan menjamin yang tinggi kepuasan pelanggan lebih efisien dan efektif.
- Carilah kandidat untuk peran ini dari orang-orang di jaringan profesional para pendiri yang sesuai dengan budaya startup dan telah menunjukkan kemampuannya untuk memimpin perusahaan ke IPO dalam startup industri.
- Setelah dipekerjakan, berikan kebebasan kepada eksekutif mengidentifikasi dan memecahkan masalah bisnis.

Jangan

- Pekerjakan dengan cepat untuk mengisi slot kunci tanpa jaminan kecocokan budaya dan pengalaman yang relevan.
- Mencoba mengontrol keputusan kunci yang baru eksekutif sewaan.

Tahap 3: Berlari Menuju Likuiditas

Berlari cepat menuju likuiditas bekerja paling baik ketika perusahaan telah menjalankan bisnisnya proses terukur. Jika perusahaan telah mencapai ini, itu akan mempekerjakan atau mempromosikan eksekutif kunci ke dalam peran kepemimpinan yang diperlukan untuk membangun skalabel model bisnis dan sprint menuju likuiditas. Setelah mencapai tujuan ini, perusahaan harus dapat mengumpulkan cukup modal untuk mempekerjakan tim penjualan, meningkatkan pemasaran upaya, membangun atau memperoleh produk baru, dan memberikan layanan terbaik untuk dibawa pada pelanggan baru dengan kecepatan tinggi dan membuat mereka cukup senang meningkatkan pengeluaran mereka untuk produk perusahaan. Jika perusahaan memiliki dunia- eksekutif kelas, mereka harus mampu menarik dan mempromosikan orang-orang berbakat yang dapat mengelola tim

kontributor individu dalam peran seperti penjualan, pemasaran, manajemen produk, teknik, dan layanan yang akan melakukan pekerjaan yang dibutuhkan untuk berlari menuju likuiditas. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menahan semua orang bertanggung jawab untuk mencapainya, perusahaan seperti itu harus memiliki posisi yang baik untuk go public.

Studi Kasus Sukses

Dengan Kepemimpinan dari Dua Nutanix Eksekutif dan Modal \$ 296 Juta, ThoughtSpot Sprint untuk IPO

Pengantar

Ketika sebuah startup mencapai status unicorn, setidaknya penilaian pasar swasta \$ 1 miliar, itu menandai lompatan besar dalam perjalanan menuju publik perdana persembahan. Peluang untuk peristiwa likuiditas seperti itu meningkat jika perusahaan memiliki pemimpin teratas yang sangat baik, menargetkan pasar yang besar, meningkatkan pendapatan dengan cepat, dan memiliki model bisnis yang dapat diskalakan. Terlebih lagi, prospek itu perusahaan seperti itu bisa segera go public akan memudahkan perekrutan berbakat eksekutif yang sebelumnya memimpin perusahaan swasta untuk IPO. Ini datang ke keberatan dalam mempertimbangkan penyedia layanan analisis data berbasis Palo Alto, ThoughtSpot (yang mengumpulkan hampir \$ 296 juta modal ventura). ThoughtSpot, yang mengumpulkan \$ 145 juta pada Mei 2018 dengan penilaian pra-uang \$ 855 juta, adalah didirikan pada Juni 2012 oleh Ajeet Singh, salah satu pendiri Nutanix. Pada Agustus 2018, dia minggir dari posisi CEO dan naik ke Ketua Eksekutif untuk dibawa tentang Presiden Nutanix, Sudheesh Nair, sebagai CEO. ThoughtSpot berkembang dengan cepat. Seperti yang Nair katakan kepada saya dalam wawancara September 2018, "Kami tumbuh di tiga digit [pendapatan kuartal keempat tahun fiskal 2018 naik 180%, menurut ke Barron's], menang di ujung piramida, dan pendapatan dari terbesar kami pelanggan delapan digit. "

Skenario Kasus

ThoughtSpot melakukannya dengan sangat baik karena menawarkan kepada pelanggan apa yang mereka rasakan sebagai produk yang lebih baik di pasar yang besar. Dengan membawa masuk CEO baru yang baik- kenal dengan pendirinya, itu memposisikan dirinya dengan baik untuk IPO. ThoughtSpot memandang IPO sebagai tonggak pendanaan, sebuah langkah dalam misi jangka panjangnya. Sebagai Nair berkata, "Ini adalah pasar yang luar biasa dengan nilai lebih dari \$ 100 miliar, menurut IDC. Itu nilainya hanya akan meningkat, dan pasar akan menjadi lebih besar dengan cepat. Kita memecahkan masalah yang sulit dengan tim yang tepat. Kami berinvestasi dalam pencarian / platform kecerdasan buatan. Kami memiliki tiga dari lima

perusahaan Fortune 5. Mereka memilih kami karena kinerja platform, kegunaan, skala, keamanan, dan kemampuan untuk berintegrasi dengan sistem mereka. " ThoughtSpot tumbuh — dan berkembang bisnis dari saingannya yang diperdagangkan secara publik, Tableau — karena mengambil keuntungan dari tiga tren utama lebih baik daripada rival. Seperti yang dikatakan Nair, "Pertama, data dibuat di mana-mana dengan kecepatan yang jauh lebih cepat dari cloud dan IoT — berasal dari Salesforce, Database AWS, Azure, dan Oracle. Kedua, bisnis sedang berpacu dengan persaingan untuk melihat siapa yang dapat mengubah data menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti dengan paling cepat. Akhirnya, dalam melihat satu dan dua, orang adalah hambatan; tidak cukup administrator database, analis data, dan ilmuwan data untuk memenuhi permintaan. Sebuah laporan Tableau membutuhkan waktu tujuh sampai 10 hari untuk diproduksi. Itu terlalu lama. ThoughtSpot pintas semuanya. " Antara Singh dan Nair, rasa sakit Nutanix karena kehilangan bakat terbaik adalah ThoughtSpot mendapatkan. Nair menjelaskan bahwa dia menikmati tahap membangun sebuah startup ketika itu adalah "kami melawan dunia. " Dan dia jelas merasa dia kembali ke perasaan itu ketika dia bergabung dengan ThoughtSpot. Pada September 2018, Singh memberi tahu saya bahwa kombinasi dari hubungannya yang sudah lama dengan Nair dari Nutanix dan minatnya pada fokus tentang pengembangan produk membuatnya nyaman dengan gagasan menyerahkan CEO pekerjaan dan memberi Nair tanggung jawab untuk mencapai pertumbuhan ambisius ThoughtSpot tujuan. Nair senang memiliki seseorang untuk diajak bicara tentang tantangan keberadaan CEO. Saat dia berkata, "Saya kenal Ajeet dan orang-orang yang dia kumpulkan. Menjadi CEO itu kesepian pekerjaan dan Ajeet tidak mundur. Dia akan terlibat, dan kami akan bekerja berdampingan berfokus pada keputusan yang berbeda. " Nair bergabung dengan ThoughtSpot untuk mengubah jenis percakapan yang dia lakukan dengan pelanggan. Seperti yang dia katakan, "Nutanix dan pemain cloud dulu menyedot oksigen keluar dari industri dengan memotong harga 40%. Saya ingin pergi dari melakukan percakapan tentang menabung hingga berbicara tentang cara membantu pelanggan menghasilkan uang." Singh menginginkan bantuan untuk meningkatkan ThoughtSpot setelah meningkatkan putaran terakhir pendanaan. Seperti yang dia katakan, "Kami mengumpulkan \$ 145 juta dan saya membutuhkan bantuan untuk meningkatkan bisnis. Sudheesh adalah investor malaikat di ThoughtSpot. Gairah saya adalah produk; Saya adalah Kepala Petugas Produk di Nutanix. Saya seperti anak kecil di toko permen dan ThoughtSpot dulu usaha saya yang paling ambisius. Aku berharap dia ikut dalam perjalanan. " Pada September 2018, ThoughtSpot memiliki 300 orang dan ingin melestarikan budayanya. hidup berdasarkan nilai-nilai keunggulan tanpa pamrih, tim, dan melakukan

hal yang benar karena berkembang menjadi 1.000 orang. Seperti yang dikatakan Singh, "40% dari tim mengerjakan produk, 40% pada penjualan, dan 20% pada pemasaran, umum, dan administrasi. Kami berkembang-masuk ke Australia, Jepang, dan Eropa dan mengoperasikan kantor di Palo Alto, Seattle, Dallas, dan Bangalore. " Mengisi peran baru seiring pertumbuhan perusahaan merupakan sebuah tantangan. Sebagai la menjelaskan, "Bakat yang kami kembangkan sejak awal berdirinya perusahaan adalah beberapa yang paling berharga. Tetapi kami membutuhkan keterampilan penskalaan yang berbeda untuk membangun produk baru dan aliran bisnis. Kami memiliki staf penjualan yang membangun tim dan menjadi a kepala penginjil yang mendapatkan pelanggan di Jepang, Singapura, dan Australia. " Sebelum mempekerjakan Nair, ThoughtSpot telah berhasil merekrut bakat eksekutif yang luar biasa. Perhatikan contoh dari Chief Revenue Officer, Brian Blond. Dia bergabung dengan com- pany pada tahun 2016 setelah sebelumnya memimpin pengembangan bisnis strategis dan penjualan, hasil- ing dalam pertumbuhan global yang cepat di perusahaan perangkat lunak perusahaan. Dia sebelumnya pernah di Vitruve, penyedia platform pemasaran sosial yang diperoleh pada tahun 2012 seharga \$ 300 juta oleh Oracle. Sebelumnya, dia adalah seorang eksekutif penjualan di Moxie Software dan BladeLogic, berkontribusi pada IPO 2007.

Analisis Kasus

ThoughtSpot mencapai status unicorn enam tahun setelah didirikan — dan beberapa berbulan-bulan setelah mengumpulkan \$ 145 juta mampu menyewa seorang CEO untuk melengkapi keterampilan pengembangan produk pendiri. Eksekutif perusahaan yang luar biasa tim mampu mengembangkan produk yang menarik bagi pelanggan, yang mana mendorong pertumbuhannya. Tampaknya ThoughtSpot akan berhasil di terus membangun perusahaan dan akhirnya go public.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Setelah Lima Tahun, Exabeam Meningkatkan \$ 115 Juta untuk Mempercepat Pangsa Pasar Bulan Maret hingga 10%

Pengantar

Perusahaan yang meluangkan waktu untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan lebih baik daripada yang tidak bisa lebih efisien saat berkembang. Jika perusahaan ini menargetkan pasar yang relatif kecil diisi dengan saingan, tantangan dibuat lebih besar. Untuk usaha seperti itu, pertanyaannya adalah apakah salah satu pendiri perusahaan dapat melakukannya pekerjaan jenis talenta terbaik yang diperlukan untuk berlari menuju likuiditas. Melalui kesabaran, tekad, dan pelaksanaan yang disiplin,

mungkin perusahaan seperti itu akhirnya mencapai titik di mana ia bisa go public. Pada Agustus 2018, ini pertanyaan besar muncul untuk Exabeam, keamanan yang berbasis di San Mateo, California informasi dan manajemen acara (SIEM) perusahaan didirikan pada tahun 2013. SIEM penyedia mencari melalui miliaran potongan data di komputer perusahaan infrastruktur untuk mencoba mencari tahu PC dan laptop mana yang telah diretas. Dalam wawancara Agustus 2018, CEO Exabeam Nir Polak menjelaskan bahwa dia melihat pertempuran di tentara Israel dan menjabat sebagai eksekutif puncak di Imperva, a Redwood Shores, keamanan siber \$ 322 juta (pendapatan 2017) yang berbasis di California perusahaan, dan anak perusahaan platform pengiriman aplikasinya Incapsula. Dia datang dengan ide untuk Exabeam karena menurutnya perusahaan dapat menemukan jalur peretas lebih cepat jika algoritma yang didukung AI melakukan pencarian dari seseorang.

Skenario Kasus

Exabeam telah berkembang pesat dengan mengambil pangsa pasar dari yang diperdagangkan secara publik terkemuka Penyedia SIEM, Splunk. Dan kesuksesan Exabeam adalah karena beberapa faktor diantaranya nilai yang dirasakan dari produknya, kemampuannya untuk mengumpulkan modal yang cukup, cara organisasinya nisasi orang-orangnya, dan budayanya. Namun, masih harus dilihat apakah rakyatnya bisa membawa perusahaan ke IPO. Exabeam telah menambahkan staf dengan cepat dan diatur berdasarkan fungsinya. "Kami memiliki empat orang pada 2013, kami meluncurkannya pada Februari 2015 dan mulai merekrut, Sekarang kami memiliki 250. Kepada memastikan kami melakukan penskalaan secara efisien, kami melacak pertumbuhan lini teratas dan rasio biaya barang yang dijual untuk pendapatan. Kami melihat bagaimana kami membandingkan penjualan dan pemasaran, umum dan administrasi, serta biaya dan margin penelitian dan pengembangan kepada perusahaan publik saat mereka berada di panggung kami. Setiap tahun kita perlu menjadi jauh lebih efisien,"katanya. Exabeam memiliki budaya yang kuat dan, dengan lima rating bintang di Glassdoor, tidak banyak mengalami perputaran. "Kami mempekerjakan bakat mentah dan membiarkan mereka tumbuh; kami memiliki sedikit gesekan. Saya berbagi informasi dari rapat dewan dengan semua orang. Kami bekerja sama dan menang bersama; mengadakan acara lintas departemen gitu orang dapat terhubung secara sosial; memiliki staf eksekutif tanpa ego; terlibat dalam komunikasi terbuka kation. Kami percaya dan berbagi, dan kami melakukan apa yang benar untuk pelanggan. " Exabeam dipekerjakan orang-orang yang berpengalaman di perusahaan swasta dan publik seperti FireEye dan EMC. Seperti yang dijelaskan Polak, "Kami memiliki kepala pemasaran, operasi lapangan, kesuksesan pelanggan, teknik, umum dan administrasi, dan

IT yang melapor kepada saya. Kami semua berusaha memenuhi tujuan pendapatan kami sesuai anggaran. Dan kami memiliki dewan yang kuat dengan jaminan fidusia tanggung jawab yang akan mendorong Anda. " Exabeam mempekerjakan para eksekutif dengan pengalaman sebelumnya membantu startup untuk go public. Untuk Misalnya, Wakil Presiden Eksekutif Bidang Operasi Ralph Pisani sebelumnya memimpin Organisasi penjualan Imperva di seluruh dunia dari tahap awal hingga kesuksesannya IPO. Sebelum di Imperva, dia adalah Wakil Presiden Penjualan OEM Seluruh Dunia di Secure Komputasi, yang diakuisisi oleh McAfee. Pada Juli 2014, ketika Exabeam mempekerjakan Pisani, Polak berkata, "Ralph membawa pengalamannya yang luas dalam keamanan siber dan penjualan untuk memainkan kuncinya peran dalam tim kami karena kami terus tumbuh dan mengembangkan teknologi kami. [Mengingat jumlah pesaing di pasar SIEM,] memiliki pemain berpengaruh seperti Ralph akan meninggikan Exabeam di atas kebisingan, "kata Pisani dia bergabung dengan Exabeam karena kebisingannya "Tim pendiri mengesankan yang menerapkan analitik keamanan data besar untuk mempersenjatai TI alat yang dibutuhkan. " Pada November 2018, Exabeam telah menambahkan dua eksekutif senior lagi. Tives untuk timnya: Manish Sarin, yang sejak 2012 menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif Perencanaan dan Pengembangan Perusahaan di Proofpoint, sebagai CFO dan Rajiv barunya Taneja, yang sebelumnya menjabat sebagai Vice President of Engineering di Cisco, sebagai Executive Wakil Presiden Teknik. Adapun masa depan Exabeam, pada Agustus 2018 lalu, kata Polak, "Dalam tiga tahun kami akan menjadi lebih besar, menjadi pemimpin dalam industri kami."

Analisis Kasus

Exabeam mencapai kesuksesan yang cukup besar, meskipun dibandingkan dengan ThoughtSpot, itu telah memilih peluang pasar yang lebih kecil dan setelah hampir sama jumlah waktu dalam bisnis belum mencapai status unicorn per Agustus 2018. Meski demikian, Exabeam mampu berkembang pesat, diklaim menggusur petahana dalam penawaran kompetitif, dan telah menarik tim eksekutif berbakat dari perusahaan publik sebelumnya dimana CEO dan kepala lapangan operasi keduanya berhasil. Tampaknya Exabeam akan bisa go public pada 2021; Namun, banyak tantangan yang harus dihadapi untuk mencapai tujuan tersebut. Prinsip Pendiri yang ingin merekrut, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi sambil melakukan sprint likuiditas harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Promosikan atau rekrut eksekutif ke peran kepemimpinan kunci yang memiliki pengalaman sebelumnya membawa perusahaan ke publik.
- Membiarkan orang pergi atau menyingkirkan eksekutif yang tidak bisa memenuhi tanggung jawab seiring berjalannya perusahaan menuju IPO.
- Tetapkan tujuan triwulanan yang spesifik untuk perusahaan dan kunci fungsi, menghargai eksekutif yang memenuhi tujuan, dan menyewa pengganti bagi mereka yang, setelah ada kesempatan untuk meningkatkan, tidak bisa.
- Berbagi informasi dengan semua karyawan.

Jangan

- Mempromosikan orang menjadi peran eksekutif yang tidak memiliki keterampilan dan sikap untuk memenuhinya secara efektif.
- Pekerjakan eksekutif dari luar yang tidak cocok budaya perusahaan.
- Sembunyikan informasi dari semua kecuali eksekutif yang disukai.

Tahap 4: Lari Marathon**Studi Kasus Sukses****CEO SendGrid Membawa Perusahaan Publik pada 2017 dan Menjual ke Twilio pada 2018**Pengantar

Apa yang terjadi jika Anda menempatkan seorang eksekutif turnaround berbakat untuk bertanggung jawab perusahaan teknologi yang stagnan, merugi, dan menengah? Dalam kasus SendGrid yang berbasis di Denver, sebuah perusahaan yang didirikan pada tahun 2009 yang menyediakan layanan berbasis cloud layanan email, Anda mendapatkan perusahaan publik yang berkembang pesat dan menghasilkan arus kas yang positif dan dalam 10 bulan setelah IPO-nya pun secara kasar menggandakan harga sahamnya. SendGrid menggambarkan dirinya sebagai pemimpin dalam pasar "komunikasi digital" senilai \$ 11 miliar yang menyediakan tautan ke iklan, perubahan kata sandi, dan situs lain di bagian bawah email. Di bulan September 2018, SendGrid mengatakan "memiliki 74.000 pelanggan yang membayar, termasuk Spotify, Airbnb, dan Uber, dan mengirim 1,5 miliar pesan setiap hari, menyentuh lebih dari tiga miliar penerima email unik setiap kuartal." CEO SendGrid mulai bekerja pada September 2014. Menurut SendGrid's Pernyataan kuasa hukum 2018, Sameer Dholakia, yang memiliki gelar BA dan MA dari Stanford dan MBA Harvard, sebelumnya menjabat sebagai Wakil Presiden Grup dan Manajer Umum grup Cloud Platforms dari 2011 hingga 2014 dan Wakil Presiden Pemasaran dari 2010 hingga 2011 di Citrix Systems setelah akuisisi Citrix 2010 dari VMLogix, penyedia perangkat lunak manajemen virtualisasi, di antaranya CEO. Pengalaman ini membantu mempersiapkannya menjadi CEO sebuah perusahaan publik. Seperti yang dia katakan kepada saya dalam wawancara September 2018, "VMLogix adalah

pendapatan di muka perusahaan pra-arus kas ketika saya bergabung dengan tujuh karyawan. Saya membanggunya dan pada tahun 2008 kami memiliki lembar persyaratan untuk diakuisisi oleh Citrix dan kemudian bagian keuangan krisis melanda. Kami mempertahankan perusahaan tersebut dan pada tahun 2010, Citrix membeli perusahaan tersebut. Saya tinggal di Citrix dan menyerap wawasan dari CEO-nya tentang cara mengelola sebuah perusahaan dengan 5.000 atau 6.000 karyawan. " SendGrid memberi Dholakia kesempatan untuk kembali menjadi CEO. "Saya bertemu dengan seorang mitra di Bessemer Ventures dan dia memberi tahu saya bahwa peluang SendGrid adalah semua hal yang saya pedulikan. SendGrid menempatkan nilai budaya yang kuat pada kerendahan hati. Itu memiliki pendapatan tambahan \$ 30 juta, hampir 200 orang, tingkat pertumbuhan melambat, dan margin negatif 30%. Saya melihat potensinya menjadi perusahaan yang hebat dan saya bergabung pada 2014, "ucapnya. Pada 15 Oktober 2018, SendGrid kehilangan kemerdekaannya setelah Twilio diumumkan yang akan mengakuisisi perusahaan sebesar \$ 2 miliar.

Skenario Kasus

Setelah IPO, SendGrid terus tumbuh dengan cepat dan menghasilkan uang tunai yang positif mengalir meskipun tidak menguntungkan. Dalam proses memutar SendGrid, Dholakia menggantikan sebagian besar eksekutif yang ada di sana saat dia bergabung, tambahannya lini produk baru, dan membuat bisnis lebih fokus dan produktif dengan a budaya yang diartikulasikan dengan jelas. Pada kuartal kedua 2018, SendGrid, yang pergi publik pada November 2017, melaporkan pertumbuhan pendapatan yang lebih cepat (32%) dan \$ 3,9 juta senilai arus kas bebas sambil melaporkan kerugian bersih \$ 300.000. Dholakia, yang tinggal di Silicon Valley, menghadapi tantangan dalam meningkatkan pertumbuhan dan mengurangi pengeluaran uang tunai dari sebuah perusahaan yang sebagian besar orangnya berada di Denver dan di Irvine, California. Sebagai dia berkata, "Saya melihat bahwa kita bisa menjadi pemimpin dalam pemberitahuan push (menyampaikan pesan- orang bijak dan percakapan dengan pengguna akhir). Kami berhenti mempekerjakan begitu banyak orang yang tidak bisa kita telan dan buat produktif. Kami membuat keselarasan di sekitar a misi dan visi di tahun 2014 dan 2015. " SendGrid juga meluncurkan produk kedua untuk pemasaran, yang hampir menggandakan perusahaan. Saat dia berkata, "Produk baru berperan penting; kami memiliki tarif lari \$ 25 juta. Dan kami menjadi fokus pada laser tentang memperbaiki kelemahan produk kami relatif terhadap persaingan dari perspektif pelanggan. Ini memberi kami penarik pada tahun 2016 dan 2017 menjelang IPO kami November 2017. " Membuat perusahaan siap untuk IPO bukan tanpa rasa sakit. "Mendapatkan orang yang tepat- ple adalah topik yang sulit. Ketika saya masuk, kami mengubah kepemimpinan eksekutif. Hanya satu (Penasihat Umum) dari delapan anggota asli tim eksekutif masih bersama perusahaan. Kami memiliki

orang-orang yang penting untuk mendapatkan perusahaan dari \$ 0 hingga \$ 30 juta dalam pendapatan, tetapi keahlian untuk perusahaan publik berbeda. Jika mereka tidak memiliki keterampilan yang tepat, kami membantu mereka dengan cinta dan kasih karunia dengan jujur dan percakapan yang jelas,"katanya. Misalnya, pada Agustus 2016 Dholakia diganti Kepala penjualan dan pelanggan SendGrid sukses dengan Leandra Fishman, yang memiliki sebelumnya pernah menjabat sebagai VP Global Corporate Sales di Jive Software, VP Worldwide Inside Sales di EMC, dan VP Penjualan di VMLogix (di mana Dholakia pernah menjadi CEO). Besar lainnya Perubahan terjadi pada budaya dan desain organisasi. "Kami memiliki budaya 4H: Bahagia, Lapar, Rendah Hati, Jujur. Sebagai perusahaan publik, kami telah melakukan perubahan dalam perjalanan kami ke pasar, membuka cara baru untuk menjangkau pelanggan. Kami melakukan investasi jangka panjang-pembayaran dalam produk dan teknik yang akan memakan waktu tiga hingga lima tahun untuk melunasinya. Kita juga memperpanjang siklus perencanaan dari tiga bulanan sebelum kami dipublikasikan menjadi tiga menjadi tampilan lima tahun,"kata Dholakia. Dia tidak terburu-buru pindah ke tempat lain. Saat dia berkata, "Saya bersenang-senang setiap hari. Anda harus mencintai apa yang Anda lakukan, percaya pada misinya dan visi, serta suka membangun bisnis. Kami membuat kategori dan kami adalah pemimpin di antara 6 hingga 12 pemain (yang termasuk layanan email sederhana AWS). saya juga mencintai orang-orang dan Anda membutuhkan budaya yang hebat untuk membuat orang tetap ingin berada di sana. " Akankah Dholakia terus mencintai budayanya setelah kesepakatan ditutup pada 2019? Twilio mengatakan itu SendGrid akan menjadi anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki oleh Twilio tetapi Dholakia tidak akan mengambil alih slot CEO di Twilio.

Analisis Kasus

SendGrid menghadapi krisis eksistensial ketika membawa Dholakia sebagai CEO 2014. Dia mempublikasikan perusahaan sekitar tiga tahun kemudian dan pada bulan September Tahun 2018 telah mengalami pertumbuhan yang cepat, arus kas yang positif, dan banyak lagi menggandakan harga sahamnya. Bagian penting dari kesuksesan itu adalah kemampuannya memperluas lini produknya, memperluas cakupan geografisnya, dan mengganti hampir setiap anggota tim eksekutifnya dengan orang luar yang terampil. Mulai September 2018, Dholakia tampak antusias dengan perusahaan, pekerjaannya, dan orang-orang yang bekerja dengannya. Namun, bulan berikutnya SendGrid diakuisisi. Saya akan memberi nilai tinggi pada Dholakia karena mengubah perusahaan ketika dia bergabung dan menemukan jalan keluar yang baik untuk perusahaan.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Anaplan Files for IPO with Tim Eksekutif yang Tidak Berpengalaman

Pengantar

Perusahaan dapat go public meskipun ada ketidaksempurnaan. Misalnya, seperti yang kita lihat di Bab 3, penyedia perangkat lunak perencanaan Anaplan telah mengumpulkan banyak jumlah modal dengan bantuan dari CEO baru yang telah membawa banyak modal baru eksekutif. Dan pada September 2018, Anaplan mengajukan penawaran umum perdana meskipun kehilangan sejumlah besar uang dan menurunkan tim eksekutif dengan sedikit pengalaman bekerja sama, termasuk yang baru saja pergi petugas akuntansi yang seminggu sebelumnya telah keluar dari Tesla setelah bekerja di sana kurang dari sebulan. Anaplan, yang didirikan pada 2006 dan bernilai \$ 1,4 miliar pada November Tahun 2017, sempat mengalami gejolak yang cukup besar di puncak. CEO Anaplan sejak Januari 2017, Frank Calderoni menghabiskan 17 tahun sebagai CFO, sering dipasangkan dengan peran operasi, di Cisco Systems dan SanDisk. Baru-baru ini, dia CFO dan EVP operasi di Red Hat, sebuah perusahaan perangkat lunak enterprise, dimana dia menghabiskan waktu kurang dari dua tahun. Calderoni mengambil alih setelah sebelumnya CEO, Frederic Laluyaux yang sebelumnya menjabat sebagai eksekutif di SAP, berpisah dengan perusahaan pada bulan April 2016. Laluyaux menghabiskan lebih dari tiga tahun bertahun-tahun sebagai CEO, setelah mengambil alih pada September 2012 dari salah satu pendiri Guy Haddleton. Laluyaux mengumpulkan \$ 90 juta dalam putaran modal Seri E Januari 2016, yang menilai Anaplan sebesar \$ 1,1 miliar. Tapi dewan memutuskan bahwa perusahaan tidak dapat go public di bawah kepemimpinan Laluyaux. Setelah Laluyaux pergi, Ketua Anaplan Bob Calderoni (saudara laki-laki Frank) berkata, "Dewan dan Fred percaya ini waktu yang tepat untuk membawa set baru bakat untuk membawa kita ke tingkat yang jauh lebih tinggi dan menjadi jauh lebih besar perusahaan." Ravi Mohan, anggota dewan direksi Anaplan dan direktur pelaksana di Shasta Ventures berkata, "Pertumbuhan tak terkendali [tidak lagi] yang paling dihargai ciri. Sekarang, ini adalah pertumbuhan berkelanjutan yang menguntungkan, dan kami sedang membangun perusahaan yang mencerminkan hal itu. " Saat dia mengambil alih sebagai CEO, Anaplan, yang mana menghasilkan uang dengan menjual langganan bulanan, cukup besar untuk pergi publik dan masih berkembang pesat. Seperti yang ditunjukkan Calderoni, "Dalam tahun fiskal berakhir Januari 2017, Anaplan memiliki pendapatan \$ 120 juta, tumbuh pada 75%, menambahkan 250 pelanggan dengan total 700, mempekerjakan lebih dari 700 orang di 16 kantor di 12 negara, telah mengumpulkan modal sebesar \$ 240 juta, dan menghasilkan arus kas yang baik. "

Skenario Kasus

Pada September 2018, Anaplan mengajukan IPO. Ini melaporkan pertumbuhan pendapatan 40% dengan kerugian yang cukup besar dan tim manajemen dengan

pengalaman yang sangat terbatas bekerja bersama. Prospektus Anaplan menunjukkan bahwa pendapatannya meningkat 40% menjadi \$ 168 juta pada tahun fiskal 2018, jumlah penggunanya telah melonjak 126% dari 434 tahun Januari 2016 menjadi 979 pada Juli 2018, dan rugi bersihnya meningkat 19% menjadi \$ 47,5 juta pada tahun 2018. Seiring dengan kerugian datang tim manajemen dengan pengalaman sebelumnya yang kuat, sedikit yang terjadi di Anaplan. Misalnya, CFO-nya, David Morton, dipekerjakan pada awal September 2018 setelah dia bekerja keras kurang dari sebulan sebagai Ketua Tesla Petugas Akuntansi. Dari 2015 hingga Agustus 2018, Morton telah menjadi Seagate Technology CFO. Chief Revenue Officer Anaplan, Steven Birdsall, telah bergabung sejak itu Februari 2018; sebelumnya dia memegang posisi eksekutif singkat di Radial, sebuah e-commerce startup, dan Hearst Business Media. Sebelumnya Birdsall adalah seorang eksekutif puncak di SAP, termasuk Chief Operating Officer. Terlebih lagi, Chief People Officer Anaplan, Chief Marketing Officer, dan Chief Account Officer juga bergabung dalam tahun itu sebelum pengajuan IPO-nya. Seperti yang diperingatkan oleh prospektus Anaplan, "Para anggota manajemen ini Ment sangat penting untuk visi, arah strategis, budaya, dan kesuksesan bisnis kita secara keseluruhan. Karena perubahan terbaru ini, tim manajemen senior kami, termasuk anggota staf keuangan dan akuntansi kami, belum pernah bekerja di perusahaan untuk sebuah jangka waktu lama dan mungkin tidak dapat bekerja sama secara efektif untuk melaksanakan tujuan bisnis," Seperti yang kita lihat di Bab 3, pada 2 November 2018, sudah jelas bahwa IPO Anaplan berhasil, menilai perusahaan sebesar \$ 4 miliar dengan cara yang sama di atas penilaian \$ 1,4 miliar pada putaran terakhir pembiayaan pra-IPO.

Analisis Kasus

Anaplan mengalami gejolak yang cukup besar di puncak kecuali CEO terbarunya mampu mengajukan IPO pada September 2018. Sedangkan salah satu pimpinan Anaplan investor sangat ingin perusahaan tumbuh secara menguntungkan ketika dewan direksi menunjuk Calderoni sebagai CEO pada Januari 2017, pengajuan keuangannya telah disajikan gambaran yang beragam: pertumbuhan cepat dengan kerugian yang terus meningkat. Apalagi Calderoni diacak untuk menunjuk eksekutif yang bertanggung jawab atas pendapatan, pemasaran, orang, dan keuangan setelah pengangkatannya. Dengan melakukan itu, dia mengumpulkan sekelompok orang dengan pengalaman kerja sebelumnya yang kuat yang belum bekerja sama secara efektif. Hingga November 2018, tidak jelas apakah tim eksekutifnya akan mampu untuk memimpin Anaplan ke pertumbuhan yang menguntungkan setelah IPO yang sukses. Prinsip Pendiri yang ingin mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi sambil menjalankan maraton harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Mengartikulasikan visi dan nilai perusahaan dengan jelas dan menyematkannya dalam proses perekrutan dan mempromosikan orang.
- Pekerjakan tim eksekutif puncak yang dimotivasi oleh visi perusahaan, berbagi nilai-nilainya, dan memiliki pengalaman sebelumnya menjalankan fungsi tombol dengan cepat perusahaan publik yang sedang berkembang.
- Gantikan eksekutif puncak yang tidak mampu berprestasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Jangan

- Abaikan formulasi dan komunikasi visi dan nilai.
- Pekerjakan eksekutif dengan keahlian fungsional yang kuat tetapi pengalaman terbatas di industri dan tidak jelas komitmen terhadap visi dan nilai perusahaan.

Mempekerjakan, Mempromosikan, dan Memecat Sukses Dan Prinsip Kegagalan Untuk merekrut, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi pada setiap tahap penskalaan, CEO harus mengikuti prinsip-prinsip yang dirangkum dalam Tabel [6-1](#).

Apakah Anda Cukup Melakukan untuk Mempekerjakan, Mempromosikan, dan Biarkan Orang Pergi Secara Efektif?

Mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi secara efektif memastikan bahwa sebuah startup memiliki orang yang tepat untuk mencapai tujuan pertumbuhannya. Seiring pertumbuhan perusahaan, orang-orang yang berperan cenderung berubah seiring dengan struktur organisasi.

CEO terbaik menyadari bahwa ada keuntungan dan kerugian dalam melakukan promosi dari dalam dan dari perekrutan dari luar.

Untuk menguji apakah perusahaan Anda sudah cukup untuk merekrut, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi, tanya empat orang ini pertanyaan:

- Sudahkah Anda mengartikulasikan visi dan nilai-nilai yang menginformasikan dengan jelas proses merekrut, mempromosikan, dan melepaskan orang?
- Apakah Anda menimbang keuntungan dan kerugian dari mempromosikan dari dalam untuk mengisi eksekutif baru atau peran manajemen?
- Jika kontributor kuat tidak memenuhi persyaratan peran baru, apakah Anda membantu orang tersebut mencari pekerjaan baru atau mengelola mereka dengan hormat di luar perusahaan?
- Jika Anda merekrut dari luar untuk peran baru, lakukanlah mengevaluasi apakah kandidat merangkul perusahaan visi dan nilai, memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya itu berkembang, dan akan mengambil tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan?

Tabel 6-1. Ringkasan Prinsipal Untuk Mempekerjakan, Mempromosikan Karyawan

Scaling Stage	Dos	Don'ts
1: Winning the first customer	<p>Hire the best cofounders possible to attract the best talent.</p> <p>Use initial customer traction to raise capital so that the startup can afford to hire more talent.</p> <p>Promote from within if the candidate can learn to excel in the next job.</p>	<p>Assemble a founding team that lacks the skills needed to be successful.</p> <p>Fill a position with a mediocre candidate because of pressure to achieve growth goals.</p> <p>Hold on to initial team members who can't contribute enough to the company's future.</p> <p>Hire an executive who has a strong track record but does not fit with the culture.</p>
2: Scaling the business model	<p>Hire the best functional leaders possible to make key processes, such as landing new customers, generating high quality sales leads, and assuring high customer satisfaction, more efficient and effective.</p> <p>Seek candidates for these roles from people in the founders' professional networks who fit the startup's culture and have demonstrated their ability to lead a company to an IPO within the startup's industry.</p> <p>Once hired, give the executives the freedom to identify and solve business problems.</p>	<p>Hire quickly to fill a key slot without assuring cultural fit and relevant experience.</p> <p>Attempt to control the key decisions of the newly hired executive.</p>
3: Sprinting to liquidity	<p>Promote or hire executives to key leadership roles who have previous experience taking companies public.</p> <p>Let people go or move aside executives who cannot fulfill the responsibilities as the company goes towards an IPO.</p> <p>Set specific quarterly goals for the company and key functions, reward executives who meet the goals, and hire replacements for those who, after a chance to improve, cannot.</p> <p>Share information with all employees.</p>	<p>Promote people into executive roles who lack the skill and attitude to fulfill them effectively.</p> <p>Hire executives from outside who do not fit with the company's culture.</p> <p>Hide information from all but favored executives.</p>
Scaling Stage	Dos	Don'ts
4: Running the marathon	<p>Articulate the company's vision and values clearly and embed them in the process for hiring and promoting people.</p> <p>Hire and motivate a top executive team that is motivated by the company's vision, shares its values, and has prior experience running key functions in a rapidly-growing public company.</p> <p>Replace top executives who are unable to achieve the company's short- and longer-term goals.</p>	<p>Neglect the formulation and communication of vision and values.</p> <p>Hire executives with strong functional expertise but limited experience in the industry and unclear commitment to the company's vision and values.</p>

Kesimpulan

Mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang bekerja secara efektif adalah elemen dalam cluster pengungkit penskalaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi pertumbuhannya untuk mengubah ide menjadi perusahaan besar. Mendasari proses perekrutan, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi secara efektif adalah gagasan bahwa seorang pemimpin harus keras kepala dan berhati hangat ketika harus memutuskan orang yang mana harus melakukan peran kunci dalam organisasi saat berkembang dari kemenangan pelanggan pertamanya yang ikut lari maraton. Orang yang tepat untuk setiap peran harus merangkul visi dan nilai perusahaan dan dapat memenuhi tujuan tersebut perusahaan mengharapkan peran yang berubah untuk membantu perusahaan mempertahankannya pertumbuhan. Bab 7 akan berfokus pada bagaimana perusahaan meminta pertanggungjawaban orang mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

BAB VII

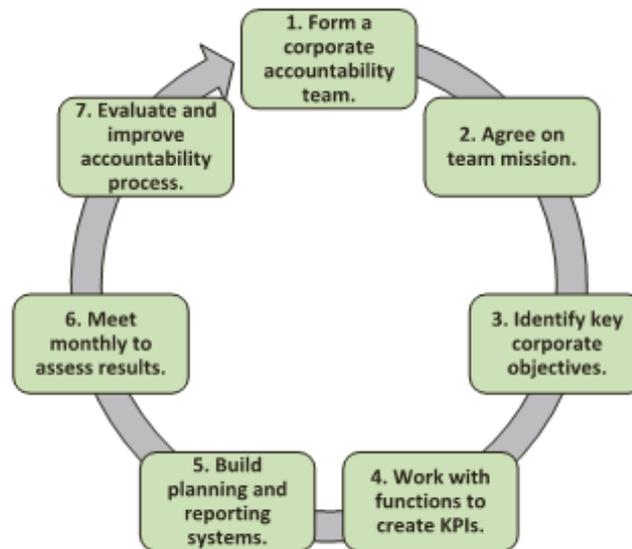
EVALUASI DAN TANGGUNG JAWAB KERJA

Dalam Bab 5 dan 6 , kami mengeksplorasi bagaimana CEO mendefinisikan peran organisasi dan mengisi peran tersebut sebagai skala perusahaan. Dan sementara CEO umumnya mempekerjakan orang berbakat orang dan biarkan mereka memilih cara terbaik untuk melakukan pekerjaan mereka, mereka menahan orang bertanggung jawab untuk hasil tertentu. CEO meminta pertanggungjawaban orang secara spesifik hasil karena dewan melakukan hal yang sama kepada CEO, biasanya mengharapkan perusahaan untuk memenuhi target pertumbuhan pendapatan kuartalan. CEO harus mengatasi tiga tantangan untuk meminta pertanggungjawaban orang untuk mencapai tujuan startup:

- **Dampak dan kontrol:** Tidak semua fungsi bisa secara langsung mempengaruhi pertumbuhan pendapatan. Misalnya, staf penjualan biasanya bertanggung jawab untuk tujuan pendapatan kuartalan, tapi bagaimana caranya seandainya CEO mengukur aktivitas pemasaran, teknik, dan fungsi lainnya? Dapatkah metrik ini mendorong fungsi untuk berkontribusi pada tujuan perusahaan di cara yang bermakna dan dapat mereka kendalikan?

- **Beli di:** Setiap fungsi harus yakin bahwa itu bisa memenuhi target tertentu, dan untuk itu dibutuhkan kesepakatan antara CEO dan fungsi tentang variabel untuk dilacak serta nilai variabel-variabel itu fungsi-fungsinya diharapkan untuk bertemu.

- **Menilai dan meningkatkan:** Dua tantangan pertama ini harus diatasi tanpa benar-benar mengetahui metrik yang mana akan mendorong perilaku yang benar dan hasil yang diinginkan. Dalam meminta pertanggungjawaban orang, ada bahayanya membuat terlalu banyak ukuran yang mendorong orang ke arah yang berbeda petunjuk arah. Harapan terbaik bagi para CEO adalah seiring waktu mereka akan mempelajari apa yang berhasil dan apa yang mengalihkan perhatian orang. Untuk mengatasi tantangan ini dalam meminta pertanggungjawaban orang, CEO harus ambil tujuh langkah yang dijelaskan pada Gambar 7-1 .



Gambar 7-1. Tujuh langkah untuk meminta pertanggungjawaban orang

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. **Bentuk tim akuntabilitas perusahaan.** CEO pertama-tama harus mengumpulkan tim eksekutif fungsional utama. Tim harus terdiri dari kepala penjualan, teknik, pemasaran, layanan, keuangan, dan sumber daya manusia.
2. **Setuju dengan misi tim.** Tim harus bertemu setuju dengan tujuannya. Misi yang bagus untuk tim mungkin untuk menciptakan dan meningkatkan proses untuk menahan orang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. **Identifikasi tujuan utama perusahaan.** Setelah tim telah menyetujui misinya, CEO harus menyarankan satu set dari tiga hingga lima tujuan perusahaan, seperti spesifik tujuan pertumbuhan pendapatan, inisiatif produk baru, dan rencana untuk berkembang ke negara-negara baru. Tujuan perusahaan seperti itu akan berkembang sebagai tanggapan atas perubahan kebutuhan pelanggan, teknologi baru, dan faktor lainnya.
4. **Bekerja dengan fungsi untuk menciptakan kinerja utamaindikator.** Kepala fungsi harus mengusulkan indikator kinerja utama yang terkait dengan perusahaan tujuan. Misalnya, penjualan dapat diukur pada jumlah pelanggan baru yang didapatkan; pemasaran bisa berusaha keras untuk menghasilkan peluang baru untuk penjualan; pelayanan pelanggan dapat dinilai berdasarkan skor promotor bersih, pelanggan pembaruan, dan pendapatan per target pelanggan; dan teknik dapat dinilai berdasarkan pencapaian produk tujuan peta jalan dan pendapatan dari produk baru. Ini indikator kinerja utama harus diperdebatkan dalam fungsi dan dalam rapat akuntabilitas perusahaan tim untuk memastikan bahwa mereka konsisten secara internal, selaras dengan tujuan perusahaan, dan dapat dikontrol oleh fungsi.
5. **Membangun sistem perencanaan dan pelaporan.** Selagi perusahaan sedang membangun konsensus seputar akuntabilitas mengukur, harus memikirkan tentang bagaimana membangun sistem yang akan memberikan rencana yang andal dan tepat

waktu data aktual. Tidak adanya sistem perencanaan dan pelaporan seperti itu, perusahaan tidak akan dapat meminta pertanggungjawaban orang.

6. **Bertemu setiap bulan untuk menilai hasil.** CEO harus bertemu dengan tim akuntabilitas perusahaan secara berkala bulanan. Tujuan pertemuan itu harus bandingkan kinerja aktual dengan rencana, untuk menilai kesenjangan antara hasil dan harapan, dan setuju taktik untuk menutup celah kinerja ini.
7. **Mengevaluasi dan meningkatkan proses akuntabilitas.** Itu CEO harus mengevaluasi kembali proses akuntabilitas masing-masing triwulan atau setiap tahun, tergantung seberapa baik perusahaan tersebut sedang memenuhi tujuannya. Jika perusahaan dapat mengatur dan mencapai tujuan ambisius secara konsisten, maka prosesnya tidak perlu diperbarui secepatnya. Namun, jika perusahaan gagal mencapai tujuan dan kesulitan untuk kembali ke jalurnya, CEO harus mempertimbangkan apakah proses tersebut seharusnya dianalisis dan diperbaiki, atau apakah orang yang bertanggung jawab fungsi spesifik adalah sumber masalah.

Takeaways untuk Stakeholder

Meminta pertanggungjawaban orang adalah tanggung jawab bersama dari dewan, CEO, dan karyawan perusahaan. Berikut adalah keharusan untuk masing-masingnya pemangku kepentingan:

Pimpinan

- Pekerjakan seorang CEO dengan pengalaman menahan orang akuntabel.
- Meninjau dan memberi saran kepada CEO tentang korporat tujuan.
- Bantu CEO mempelajari praktik terbaik untuk menahan orang akuntabel.

CEO

- Bekerja dengan tim eksekutif untuk mengatur perusahaan tujuan.
- Berkolaborasi dengan eksekutif fungsional untuk mengembangkan indikator kinerja utama yang dapat dikontrol dan terkait dengan tujuan perusahaan.
- Setiap minggu atau bulan, bandingkan kinerja sebenarnya untuk merencanakan, menganalisis varians, dan bertindak untuk melanjutkan jalur.
- Mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen kinerja.

Karyawan

- Membantu mengidentifikasi indikator kinerja utama itu dapat dikontrol dan konsisten dengan perusahaan tujuan.
- Bertanggung jawab untuk mencapai kinerja tonggak sejarah.
- Membantu menganalisis perbedaan antara tujuan dan actual kinerja, dan mengusulkan tindakan korektif.

Meminta Orang Sukses Bertanggung Jawab dan Studi Kasus Kegagalan

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang meminta pertanggungjawaban orang untuk sukses dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus,

dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri meminta pertanggungjawaban orang di setiap tahap.

Tahap 1: Memenangkan Pelanggan Pertama

Studi Kasus Sukses

Dengan Modal \$ 27 Juta, Arcadia Data Memegang Pertanggungjawaban 65 Orangnya untuk Pertumbuhan 500%

Pengantar

Saat sebuah startup memenangkan pelanggan pertamanya, investor mungkin bertanya-tanya apakah itu CEO memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan. Seperti yang kita lihat di bab sebelumnya, keterampilan yang dibutuhkan untuk Tahap 1 berbeda dari satu untuk Tahap 2. Dan jika CEO tidak dapat beradaptasi, dewan mungkin perlu melakukannya menggantikan CEO. Ada banyak cara untuk mengetahui apakah seorang CEO akan mampu untuk mencapai tahap kedua, salah satunya adalah bagaimana CEO menahan orang akuntabel. Ini terlintas dalam pikiran mengingat berbasis di San Mateo, California pemasok perangkat lunak intelijen bisnis Arcadia Data, yang meningkatkan pendapatan 500% pada 2018 dan pada Oktober 2018 mengumpulkan \$ 15 juta, sehingga totalnya menjadi \$ 27 juta. Dengan lebih dari 2.500 pelanggan dan pertumbuhan delapan kali lipat September 2016 dan September 2018, Arcadia yang berdiri pada tahun 2012 telah meraih prestasi sukses dalam menarik pelanggan pertamanya. Di balik pertumbuhan Arcadia Data adalah lompatan nilai kuantum, yang berarti produknya memberikan lebih banyak keuntungan bagi pelanggan daripada apa yang ditawarkan pesaing. Seperti yang dikatakan CEO Sushil Thomas dalam wawancara September 2018, "Kami bersaing untuk kasus penggunaan terbesar dengan 40 petabyte data dan 1.500 pengguna bisnis satu hari. Kami memenangkan 90% bukti konsep melawan Tableau, Tibco Spotfire, IBM Cognos, dan SAP BusinessObjects. Perangkat keras yang dibutuhkan untuk menjalankan ini biaya sistem bisa antara \$ 50 juta dan \$ 100 juta; maka perusahaan harus menghabiskan \$ 2 juta hingga \$ 3 juta untuk membeli gudang data Oracle dan Tableau perangkat lunak dan untuk menyewa administrator database dan analisis data untuk masing-masing proyek. Dan setelah semua itu, perusahaan masih belum bisa mendapatkan jenis akses ke data kami menyediakan. Mereka bisa memakan waktu lima jam untuk menghasilkan laporan yang bisa kami lakukan dalam 15 menit melalui antarmuka pengguna seperti bilah penelusuran Google."

Skenario Kasus

Arcadia Data meningkatkan jumlah stafnya, tetapi tidak secepat pendapatannya. "Kita dimulai dengan empat orang pada tahun 2012, memiliki 35 orang pada tahun 2016, dan 65 orang pada tahun 2018. 40% orang-orang kami berada di bagian

penjualan, 40% di R&D, dan 20% di pemasaran, ”katanya. Arcadia Data memiliki proses yang ketat untuk perencanaan dan evaluasi bisnisnya. Sebagai Thomas menjelaskan, “Kami ingin menjadi perusahaan berbasis data. Selama beberapa tahun terakhir, di setiap awal tahun kami melakukan rencana pendapatan dan jumlah karyawan tahunan. Lebih 12 bulan ke depan, kami merencanakan pendapatan dan jumlah karyawan dalam penjualan, pemasaran, dan teknik di empat saluran kami: masuk, keluar, mitra, dan upselling ke pelanggan yang sudah ada. ” Rencana tersebut didasarkan pada tolok ukur dari tahun-tahun sebelumnya. “Kami tahu ukuran kesepakatan rata-rata dan jumlah kesepakatan yang harus kami capai buat perkiraan pendapatan kami. Dari sana, kami dapat memperkirakan jumlah prospek di dalam pipeline kita perlu menutup jumlah pelanggan yang kita butuhkan. Semua nomor Anda masuk ke dalam spreadsheet dan menjadi bagian dari tujuan tiap departemen. Kita lacak semua data di dasbor, analisis dibandingkan dengan anggaran kami, dan ketahui jika semuanya berjalan sesuai rencana, ”katanya. Lebih sulit untuk memberikan spesifik metrik ke teknik. Seperti yang dikatakan Thomas, “Kami berada dalam pasar yang kompetitif teknik harus membangun produk generasi mendatang yang visioner. Teknisi kami berbicara dengan pelanggan dan kesuksesan pelanggan memungkinkan teknisi mengetahui apa yang mengubah pelanggan butuhkan dan bug apa yang harus diperbaiki. Kami melacak tingkat perbaikan bug kami, tingkat churn pelanggan, dan tingkat upsell. Dan kami memperkenalkan versi baru setiap enam hingga delapan minggu. ”

Analisis Kasus

Arcadia Data mencapai pertumbuhan yang sangat cepat dengan menawarkan produk kepada pelanggan yang lebih baik memenuhi kebutuhan mereka dengan harga yang jauh lebih rendah daripada pemegang jabatan. Dengan organisasi fungsional dan proses perencanaan tahunan yang ketat, Arcadia menyatakan tujuan perusahaannya dan meminta pertanggungjawaban setiap fungsi untuk memenuhi kunci indikator kinerja di bawah kendalinya. Pertumbuhannya yang cepat dan berkelanjutan disarankan bahwa proses perencanaan dan penelusuran hasil Arcadia efektif.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Setelah Delapan Tahun, PowerInbox Berjuang untuk Skala

Pengantar

Ketika sebuah perusahaan mencoba bersaing dengan raksasa terbesar di media online, itu harus tumbuh dengan cepat dan efisien. Bagaimanapun, ada peluang bagus bagi investor akan skeptis terhadap kemampuan startup untuk membangun perusahaan besar, jadi mungkin saja harus bergantung pada kas yang dihasilkan sendiri untuk mendanai operasinya. Ini yang terlintas dalam pikiran dalam mempertimbangkan New York City dan PowerInbox yang berbasis di Tel Aviv,

sebagai audiens keterlibatan dan mitra monetisasi digital untuk penerbit dan pemasar, yang melihat dirinya bersaing dengan Google dan Facebook dalam \$ 50 miliar online industri media. Didirikan pada 2010, PowerInbox memonetisasi email untuk penerbit dengan menagih pengiklan 40 sen atau lebih untuk setiap pemberitahuan push di bagian bawah pesan email. PowerInbox menerima sebagian dari pendapatan, sebagian besar masuk ke penerbit yang menerima aliran pendapatan berulang. PowerInbox, yang menghasilkan pendapatan tahun 2017 sebesar \$ 18,9 juta, mengklaim sebagai miliknya klien mendapatkan "tingkat keterlibatan 30% lebih tinggi dan laba atas investasi empat kali lipat" mendukung "lebih dari 2,5 miliar email setiap bulan dari pemasar, penerbit, dan agensi termasuk Bonnier, Crains, HarperCollins, Hearst, New York Magazine , Palm Beach Gazette , ReachMobi, dan The Seattle Times . " Sepertinya perusahaan itu tumbuh dari basis kecil. CEO-nya sejak Desember 2011, Jeff Kupietzky, adalah lulusan Harvard Business School yang sebelumnya adalah CEO nama domain pemilik Oversee.net. Dalam wawancara September 2018, Kupietzky mengatakan PowerInbox melihat "lebih dari 7.500% pertumbuhan selama tiga tahun terakhir sebagai akibat langsung dari kami fokus pada operasi ramping dan investasi besar dalam R&D, inovasi produk, dan kebutuhan pelanggan. Kami mengumpulkan putaran modal Seri A \$ 18,4 juta pada tahun 2014 dan mempertahankan jumlah karyawan kami di sekitar 40 karyawan antara tahun 2014 dan 2018. Kami menguntungkan dan memiliki lebih dari 600 klien. "

Skenario Kasus

Kemampuan PowerInbox untuk meningkatkan pendapatan tanpa pertumbuhan jumlah karyawan tidak biasa. "Kami efisien. Kami tidak memiliki kantor pusat dan tidak ada fungsi staf. Setiap orang adalah a pelaku dan bekerja dari jarak jauh. Kami diatur berdasarkan fungsi: penjualan, produk, teknologi, operasi. Untuk mengelola fungsi-fungsi ini, kami mendorong individu untuk mengelola dan lakukan pekerjaan, "katanya. Mengukur kinerja dan mengkomunikasikan seberapa baik orang memenuhi target kinerja itu penting. "Kami menetapkan target tahunan perusahaan yang dipecah menjadi target kuartalan yang dipisahkan oleh departemen. Sebagai contoh, kami memiliki target volume untuk tim penjualan dan target pengiriman produk untuk tim produk. Kami melaporkan setiap minggu dan semua karyawan dapat melihat keuangan kami dan indikator kinerja utama (KPI). Dengan transparansi, kami yakin kami bisa mendapatkan keselarasan di seluruh tim. Tim kami bertemu setiap minggu di semua departemen dan ada saluran tambahan untuk membantu memastikan orang-orang selaras, "katanya. Puting begitu banyak tanggung jawab seperti tim kecil berarti beberapa orang pergi. "Biasanya jelas dari kinerja individu serta umpan balik yang diterima dari rekan kerja yang memiliki kesenjangan performa. Di PowerInbox, kami melakukan 90 hari dan setahun penuh ulasan sehingga karyawan tahu di mana posisi mereka terkait dengan tujuan

mereka. Jarang bagi kita untuk membuat keputusan penggantian yang mengejutkan bagi siapa pun yang terlibat, "menurut ke Kupietzky. PowerInbox memiliki tujuan yang ambisius. "Kami ingin menggandakan bisnis kami 12 bulan ke depan. Karena kami ingin memaksimalkan peluang, kami mungkin tidak menguntungkan. Kami mungkin memperoleh untuk membangun lini produk baru. Jika kami melakukan IPO maka akan menjadi acara pendanaan, bukan titik akhir. "

Analisis Kasus

PowerInbox tampaknya tidak dapat mengumpulkan cukup modal untuk disewa lebih banyak orang. Namun perusahaan tersebut mengaku berkembang sangat cepat dan menjadi menguntungkan. CEO-nya mengatakan profitabilitasnya sebagian karena disimpan biayanya rendah dengan menghindari ruang kantor yang mahal, menghindari manajemen dan posisi eksekutif, dan meminta pertanggungjawaban setiap orang untuk mencapai tujuan setiap tiga bulan. Pemeriksaan itu dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa mereka yang tetap bersama perusahaan memberikan kontribusi yang jelas untuk PowerInbox's tujuan pertumbuhan.

Prinsip

Pendiri yang berusaha meminta pertanggungjawaban orang untuk memenangkan pelanggan awal harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Mengartikulasikan tujuan perusahaan dengan jelas.
- Mendorong fungsi untuk memenuhi target kinerja yang berada di bawah kendali mereka dan ditautkan ke tujuan perusahaan seperti mendatangkan pelanggan baru, meningkatkan retensi pelanggan, dan meningkatkan net skor promotor.
- Menilai dan meningkatkan efektivitas proses manajemen kinerja.

Jangan

- Menerapkan begitu banyak tekanan untuk mencapai tujuan itu orang-orang kelelahan.

Tahap 2: Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Studi Kasus Sukses

Qubole Bertujuan di IPO dengan \$ 75 Juta Modal Setelah Menggandakan Dua Tahun Berturut-turut

Pengantar

Penyedia perangkat lunak analisis data milik pribadi, Santa Clara, California-berdasarkan Qubole, tumbuh cepat: dua hingga tiga kali lipat per tahun, menurut wawancara September 2018 dengan Ashish Thusoo, CEO, yang mendirikan perusahaan pada tahun 2011. Qubole menggambarkan dirinya sebagai platform

aktivasi data besar. Thusoo berkata, “Qubole adalah cloud agnostic big-data-as-a-service terbesar perusahaan dan menyediakan infrastruktur yang dibutuhkan untuk program analitik. Kami ratusan pelanggan termasuk Warner Music Group, Activision Blizzard, NetApp, Lyft, dan Box. Kami memproses lebih dari satu exabyte data per bulan.” Untuk bahan bakar pertumbuhannya Qubole mengumpulkan \$ 75 juta lagi. Setelah \$ 25 juta terbaru modal, yang dibesarkan pada November 2017, Qubole mengguncang struktur manajemennya. Kevin Kennedy bergabung sebagai Chief Operating Officer dan Mohit Bhatnagar mengambil alih tentang peran Wakil Presiden Senior Produk. Thusoo dan salah satu pendirinya bergabung dengan Facebook pada tahun 2007 dan menggantikan apa dia menyebut "infrastruktur data warehousing kuno yang telah dibangun pada 1990-an untuk data bisnis terstruktur. Kami memulai pergerakan big data. Butuh waktu berbulan-bulan untuk membuatnya berfungsi, tetapi antara 2007 dan 2011 kami membuatnya infrastruktur yang memungkinkan setiap karyawan mengakses dan menggunakan data untuk produk baru, keamanan, penipuan, dan monetisasi.” Mereka memulai Qubole “Bawa template untuk perusahaan hypergrowth seperti Facebook dan Google perusahaan. Kami bertanya kepada perusahaan apa yang menghalangi mereka untuk menggunakan pembelajaran mesin untuk melakukan analisis lanjutan. Mereka berkata, 'Kami tidak memiliki keahlian dan tidak ada platform.' Kami menghadirkan platform terpadu berbasis cloud yang berjalan di AWS, Microsoft Azure, dan Oracle Cloud,” jelas Thusoo.

Skenario Kasus

Qubole menawarkan pelanggan nilai yang lebih baik daripada produk pesaing. Seperti yang dikatakan Thusoo, “Pelanggan merasa platform SaaS kami lebih cepat dan lebih hemat biaya. Dibutuhkan Cloudera dan Hortonworks 6 hingga 18 bulan untuk membuat pelanggan aktif dan berjalan. Kita bersihkan gesekan.” Organisasi Qubole berkembang pesat. “Antara 2011 dan 2018, jumlah karyawan kami meningkat dari 2 menjadi 320 orang. 50% berada di R&D dan 50% pergi- ke pasar: penjualan, pemasaran, dan teknik lapangan. Kami memiliki lebih dari 200 pelanggan di banyak vertikal. Kami meningkat dua kali lipat pada 2017 dan 2018. Kami mencoba memanfaatkannya peluang besar dengan berinvestasi pada fungsi tertentu. Dibutuhkan kurang dari seperempat menutup transaksi di pasar teknologi yang bergerak cepat tetapi dua hingga tiga perempat lebih pasar perusahaan yang bijaksana,”katanya. Qubole memegang fungsi yang berbeda dalam perusahaan yang bertanggung jawab untuk hal yang berbeda metrik. Seperti yang dijelaskan Thusoo, “Kami mengukur go-to-market kami secara langsung. Kami bertanya, berapa banyak orang yang kami butuhkan untuk memenuhi target penjualan kami? Apakah yang rasio dukungan orang yang kita butuhkan? Seberapa baik saluran utama dari pasar- ing? Berapa rasio konversi kita? Ukuran R&D kami berbeda: Apa produk yang kita butuhkan tahun depan? Apa visi dua sampai tiga tahun kita?

Dimana akankah pertumbuhan datang dari perkembangan teknologi? Bagaimana kita bisa menjadi yang terbaik di kelasnya seperti kita mendukung awan baru? Bagaimana kami dapat meningkatkan penjualan dari cloud dan bagian teknologi ners seperti Snowflake dan Talend? ” Untuk mencapai tujuannya, Qubole menciptakan umpan silang tim fungsional di sekitar inisiatif strategis yang "berorientasi pada pertumbuhan," katanya. Mereka termasuk pembuatan permintaan, produk, penjualan, dan rekayasa solusi. Di September 2018, Qubole menginginkan "peristiwa likuiditas, semoga segera," Jadi, "tidak khawatir tentang itu."

Analisis Kasus

Dengan 200 pelanggan, 320 karyawan, dan modal \$ 75 juta, Qubole melipatgandakan pendapatannya setiap tahun pada 2017 dan 2018 dan berharap untuk go public. CEO-nya mendemonstrasikan kemampuan untuk mendatangkan eksekutif baru, yang dibuat dengan ambisius tujuan untuk perusahaan, dan memegang fungsi yang berbeda bertanggung jawab untuk spesifik, hasil yang dapat dikontrol yang akan membantu perusahaan mencapai pertumbuhannya tujuan dan berpotensi memungkinkan Qubole untuk go public.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

StreamSets Berkembang Pesat di Pasar Kompetitif Sambil Mencoba Membuat Bisnisnya Model Scalable

Pengantar

Ini adalah pencapaian yang mengesankan bagi startup berusia empat tahun untuk berkembang dengan cepat di pasar yang sangat ramai sambil berusaha membuat model bisnisnya terukur. Banyak pertanyaan muncul di benak dalam mempertimbangkan perusahaan seperti itu: Apakah bijaksana untuk menargetkan pasar yang begitu ramai dengan petahana dan pemula? Apakah itu mungkin bagi perusahaan seperti itu untuk tumbuh dengan cepat dan memperoleh keuntungan atau melakukan kebutuhan untuk pertumbuhan mengharuskan perusahaan untuk menetapkan harga di bawah biayanya? Bisa perusahaan seperti itu pernah berharap menjadi menguntungkan atau hanya dapat mencoba membuatnya prosesnya lebih efisien untuk menurunkan tingkat pembakaran tunai? Mengatasi seperti itu pertanyaan adalah tantangan yang dihadapi Girish Pancha, yang memperoleh gelar BS dan MS di bidang Teknik Elektro dari Stanford dan Penn, masing-masing, dan naik menjadi Chief Product Officer di Informatica. Pancha memulai data yang berbasis di San Francisco integrasi middleware pemasok StreamSets, yang dia katakan pada saya pada bulan September 2018 mengharapkan pendapatan berulang 2018 naik 200% sementara jumlah karyawannya meningkat 50%. Middleware integrasi data memungkinkan “perusahaan mengelola data mereka kinerja dengan cara yang sama mereka

menggunakan manajemen kinerja aplikasi (APM) dan manajemen produk jaringan (NPM) untuk mengelola aplikasi dan jaringan, "kata Pancha. Pasar \$ 28,5 miliar dipimpin oleh yang terbesar pemain, IBM (21,5% pangsa pasar) dan Oracle (11,1%), yang tumbuh lebih banyak lebih lambat di tahun 2017 dibandingkan industri. Dan dua penantang datang dengan sangat cepat: Salesforce, dengan pangsa pasar 6,3%, tumbuh 31,9% dan Amazon, hanya dengan 2,9% saham, menikmati pertumbuhan 119%. Namun StreamSets, yang pada 2018 telah mengumpulkan total \$ 67,5 juta (termasuk \$ 35 juta pada September 2018) mengatakan pendapatannya meningkat tiga kali lipat pada tahun 2017. The Alasan pertumbuhannya adalah karena StreamSets menghemat waktu pelanggan perusahaan dan uang, meningkatkan produktivitas mereka, dan menawarkan perlindungan dari peretas, Kata Pancha. StreamSets menawarkan "ketenangan pikiran untuk data kepala perusahaan petugas khawatir tentang keamanan dan data yang rusak "ditambah dengan" 10x peningkatan produktivitas pengembang dan perjanjian tingkat layanan yang dijamin di sekitar aliran data. " StreamSets membebaskan biaya kepada pelanggan bukan berdasarkan jumlah pengguna tetapi pada kerumitan dan ukuran aplikasi pelanggan, dan itu mengalahkan pesaing seperti IBM karena "kami fokus pada masalah tertentu dan membuatnya tetap sederhana petahana mengatakan mereka bisa melakukannya tetapi tidak bisa memenuhi. Mereka mengirim banyak bus orang. Kami mengirim seorang insinyur yang melakukan demo selama 30 menit. Pelanggan menyambut gembira di kesederhanaan produk kami,"kata Pancha.

Skenario Kasus

StreamSets sedang mencari jalan menuju profitabilitas. "Kami memiliki tiga taktik untuk membuat kami model bisnis yang dapat diskalakan. Kami meningkatkan produktivitas penjualan kami. Kami menambah penjualan kami kapasitas, menempatkan tim ke wilayah baru untuk mendapatkan logo baru. Kami mendarat dan berkembang, menjual lebih banyak produk ke pelanggan kami yang sudah ada. Dengan menambahkan lebih banyak kemampuan melalui sembilan bulan terakhir kami memiliki lebih banyak pelanggan yang membeli lebih dari \$ 1 juta setahun, "katanya. Perusahaan fokus pada Nomor Ajaibnya. "Jika saya bisa menghasilkan dolar tambahan dari pendapatan berulang untuk setiap dolar dalam biaya penjualan dan pemasaran, saya akan melakukannya. Satu Alasan ini berhasil adalah karena StreamSets memiliki grup sukses pelanggan yang proaktif memastikan bahwa pelanggannya berhasil dengan produk tersebut. Dari sekitar 100 kami membayar pelanggan, 50% bisnis kami diperbarui setiap tahun dan 50% multi-tahun, " Pancha menjelaskan. StreamSets diatur berdasarkan fungsi. "Kami memiliki sekitar 110 atau 120 karyawan dan tidak biasa karena setahun yang lalu saya memutuskan untuk menyelaraskan penjualan, mar- keting, dan kesuksesan pelanggan di bawah satu pemimpin, Presiden kami. Teknik dan laporan dukungan

teknis kepada salah satu pendiri dan Chief Technology Officer kami, dan tiga fungsi lain, umum dan administrasi dan produk, juga melapor ke saya, ”ujarnya. Pancha meminta pertanggungjawaban orang untuk banyak metrik tertentu. “Produk memiliki jarak lima mil- batu: ideasi, validasi, peta jalan, visi, dan ruang lingkup. Pengembangan produk, yang melapor ke CTO, ditugaskan untuk mengembangkan spesifikasi produk dan melakukan peningkatan pada produk karena meningkatkan skala dan membantu penjualan mencapai kesepakatan. Pra- penjualan dan pemasaran mengembangkan jalur pipa utama dan presentasi pelanggan. Itu kemitraan dan tim aliansi bekerja dengan produk untuk membangun hubungan mitra seperti Azure. Dan kesuksesan pelanggan mengungkap masalah dan mendapatkan produk tim yang terlibat untuk menyelesaikannya, ”katanya.

Analisis Kasus

StreamSets berkembang pesat, pencapaian yang sangat mengesankan pasar yang kompetitif, berkat kemampuannya untuk menawarkan nilai lebih kepada pelanggan daripada petahana besar. Dengan 100 pelanggan dan sekitar 110 karyawan, StreamSets sedang bekerja untuk menciptakan model bisnis yang dapat diskalakan. StreamSets dikembangkan ukuran kinerja yang jelas untuk fungsi bisnis dan tampaknya masuk posisi yang baik untuk menguji keefektifannya seiring pertumbuhannya. Pada September 2018, itu tidak jelas apakah perusahaan akan mampu mengatasi semua tantangan tersebut tersebut di atas sehingga dapat go public atau diperoleh.

Prinsip

Pendiri yang ingin meminta pertanggungjawaban orang untuk membangun bisnis yang skalabel model harus memperhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Tingkatkan tim eksekutif puncak dengan orang-orang yang telah berhasil menskalakan fungsinya.
- Tetapkan dan dapatkan konsensus di beberapa perusahaan tujuan.
- Dorong setiap fungsi untuk mengatur dan memenuhi kunci indikator kinerja terkait dengan tujuan.

Jangan

- Menerapkan tujuan tanpa mendapatkan konsensus dari mereka yang akan ditugaskan untuk mencapainya.
- Pertahankan fungsi yang bertanggung jawab atas hasil yang tidak bisa mereka lakukan kontrol.
- Asumsikan bahwa orang akan mengerti bagaimana mereka akan mengerti diukur tanpa memberitahu mereka secara eksplisit.

Tahap 3: Berlari Menuju Likuiditas

Studi Kasus Sukses

Dengan Modal \$ 207,5 Juta, WalkMe Berlari menuju IPO 2019

Pengantar

WalkMe startup yang berbasis di San Francisco menawarkan apa yang disebut Adopsi Digital Platform (DAP) untuk membuat teknologi lebih mudah dioperasikan oleh pengguna akhir. Sederhananya, DAP WalkMe bercita-cita untuk “mengubah cara pengguna berinteraksi teknologi sebagai GPS mengubah cara orang mengemudi, ”menurut perusahaan tersebut. Peluang pasar WalkMe adalah memecahkan masalah yang menyebabkan sebagian besar digital transformasi gagal: bahwa orang tidak memiliki pelatihan untuk menggunakan teknologi. Meskipun WalkMe didirikan pada tahun 2011, baru pada tahun 2013 terwujud itu harus fokus pada transformasi digital. Dalam wawancara September 2018, Salah satu pendiri dan Presiden Rephael Sweary berkata, “Transformasi digital adalah hal baru cara berbisnis dan cara menggunakan teknologi untuk menjadikan organisasi lebih banyak efisien. Misalnya, jika seorang karyawan meminta manajernya untuk mengambil hari libur, manajer harus memeriksa dengan HR untuk melihat apakah karyawan tersebut memenuhi syarat. Digital transformasi akan mempercepat prosesnya. ” DAP WalkMe mengantisipasi apa orang mencoba melakukan dengan teknologi dan memberi mereka langkah demi langkah bimbingan sehingga mereka dapat mencapai tujuan mereka. Ini mempersingkat proses dari 10 klik menjadi tiga, kata Sweary. Sementara dia enggan memberikan detail tentang pendapatan atau pertumbuhan perusahaan, itu melakukan sesuatu dengan benar. Itu karena pada September 2018, WalkMe telah mengumpulkan \$ 207,5 juta, termasuk pendanaan Seri F senilai \$ 40 juta yang ditutup pada September 2018. Pada saat itu, WalkMe memiliki 2.000 pelanggan korporat, termasuk lebih dari 30% Fortune 500, dan 660 karyawan di tujuh kantor di AS, Eropa, dan Asia Pasifik. WalkMe kemudian dihargai “lebih dari \$ 1 miliar karena bisnis terus 'tumbuh dengan cepat. ”

Skenario Kasus

Perusahaan ini dibagi menjadi tiga bagian: 200 orang di bidang teknik, 200 di bagian penjualan, dan sisanya dalam kesuksesan pelanggan dan fungsi lainnya. Seperti yang dikatakan Sweary, “WalkMe adalah pendapatan dan produk didorong. Kami menyelaraskan indikator kinerja utama dari fungsi tions untuk tujuan perusahaan. Keberhasilan pelanggan membantu pelanggan melihat bahwa mereka mendapatkan nilai dari produk, menanyakan seberapa banyak mereka menggunakan produk dan apa lagi yang mereka butuhkan. Ini membantu mendorong teknisi untuk memutuskan fitur mana yang akan dikembangkan. ” Budaya WalkMe didasarkan pada tiga nilai: pertumbuhan, efisiensi, dan pelanggan. “Kita sangat transparan dan setiap minggu saya mengirimkan email yang melaporkan kemajuan kami pada setiap nilai. Untuk pertumbuhan, kami mengukur

pelanggan baru bersih, harga jual rata-rata (ASP), dan pendapatan berulang tahunan (ARR). Untuk melacak efisiensi, kami mengukur waktu yang diperlukan untuk menjual silang dan apakah ARR melebihi biaya akuisisi pelanggan. Untuk customers, kami melacak seberapa banyak mereka menggunakan produk dan ASP yang berkembang, "katanya. WalkMe mendorong fungsi untuk bekerja sama, misalnya, dalam pengembangan produk-ment. Seperti yang dikatakan Sweary, "Orang-orang di bagian penjualan, teknik, dan kesuksesan pelanggan tahu satu sama lain dan mereka tahu cara mengoper tongkat estafet. Dan pemasaran menghasilkan permintaan dari saluran online, PR, dan konferensi. Ini diukur dari peluang yang diciptakannya ates untuk tim penjualan. " Pada September 2018, WalkMe mencoba merahasiakannya untuk membangun yang lebih efisien model bisnis saat semakin besar. "Kami ingin membangun penghalang untuk masuk saat kami berada masih perusahaan swasta. Kami akan melakukan investasi di muka untuk masuk ke pasar baru. Kami sedang mempersiapkan likuiditas, "ujarnya. Pendanaan baru, yang menurut Sweary adalah untuk menghindari krisis arus kas, akan membantunya berlari ke IPO awal 2019. Tapi dia melakukannya tidak memberikan perkiraan spesifik dari total pasar yang dapat dialamatkan WalkMe. "Pasar sangat besar. Bisa jadi \$ 10 miliar atau \$ 100 miliar. Pesaing terbesar kita adalah korporasi pelatihan teknologi,"kata Sweary.

Analisis Kasus

WalkMe menciptakan pasar baru dengan membuat teknologi lebih mudah pebisnis yang tidak terlatih untuk beroperasi. Tujuannya adalah menyediakan korporasi dengan laba atas investasi yang lebih tinggi dalam apa yang disebut transformasi digital. Layanan WalkMe mengantisipasi apa yang pengguna coba capai dan memandu mereka melalui langkah-langkah yang diperlukan untuk sampai ke sana. Bersamaan dengan kemenangan 2.000 pelanggan korporat, mempekerjakan 660 orang, dan mengumpulkan lebih dari \$ 200 juta di ibu kota, WalkMe mengoperasikan sistem yang efektif untuk menjalankan fungsi yang berbeda akuntabel karena berlari ke IPO.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Dengan Modal \$ 90 Juta, Panzura Menempa Model dan Target Bisnis yang Skalabel IPO 2020

Pengantar

Perusahaan berumur 10 tahun kehilangan pendirinya setelah delapan tahun dan menyewa HP eksekutif untuk memimpin perusahaan. Dan pada September 2018, tampaknya demikian dua tahun lagi dari IPO. Itulah cerita di balik Campbell, California Panzura, pemasok platform manajemen data cloud hybrid yang telah dibesarkan \$ 90 juta. Panzura membantu perusahaan untuk menganalisis apa yang

disebut tidak terstruktur data, seperti gambar tiga dimensi, video 4k, dan Internet of Things. Panzura, yang menargetkan industri manajemen data awan senilai \$ 68 miliar, katanya "Lebih dari dua kali lipat pendapatan, pemesanan, dan jumlah pegawai dari 100 menjadi lebih 200, dan diharapkan go public dalam 18 hingga 24 bulan ke depan," menurut saya Wawancara September 2018 dengan CEO-nya. Patrick Harr. Randy Chou, yang dulu sebelumnya adalah arsitek keamanan perangkat lunak di Aruba Wireless Networks, yang didirikan perusahaan pada 2008 tetapi keluar pada Februari 2016. Sebelum bergabung dengan Panzura pada Mei 2016, Harr menghabiskan lima tahun sebagai manajer umum di Hewlett Packard Enterprise di mana dia memimpin bisnis cloud-nya, yang menikmati pendapatan lebih dari 12 kali lipat tumbuh menjadi \$ 1,5 miliar selama masa jabatannya.

Skenario Kasus

Panzura tumbuh jauh lebih cepat daripada saingannya NetApp karena produknya melakukan lebih banyak hal untuk pelanggan dengan harga lebih rendah. Seperti yang dikatakan Panzura, produknya dikonsolidasikan, dikelola, dan memberikan wawasan tentang data tidak terstruktur di awan, dan lebih murah 70% untuk memiliki dan mengoperasikan selain NetApp dan lainnya. Panzura dibagi menjadi tiga departemen fungsional: 45% orangnya bekerja di bidang teknik, 45% di apa Harr disebut go-to-market, artinya pemasaran dan penjualan, dan 10% lainnya secara umum dan fungsi administratif seperti sumber daya manusia dan keuangan. Fungsi baris kunci tions diukur secara berbeda. Seperti yang dijelaskan Harr, "Teknik adalah tentang inovasi. Selalu ada seseorang yang akan datang, dan Anda harus mempertahankan keunggulan inovatif. Go-to-market difokuskan pada pertumbuhan pendapatan dan kepuasan pelanggan, diukur dengan Net Promoter Score (NPS). Nilai kami sangat tinggi 83. Kami juga mengukur tarifnya di mana prospek diubah menjadi penjualan. " Panzura sedang bekerja untuk menjalankan bisnisnya memproses lebih efisien seiring pertumbuhannya. "Rata-rata kesepakatan perusahaan senilai \$ 50.000 7,4 bulan untuk menutup dan rata-rata pelanggan membutuhkan waktu 16,8 bulan sejak saat itu mereka belajar tentang suatu produk untuk membeli. Kami ingin mengurangnya dengan penjualan digital proses. Kami berusaha keras untuk mendapatkan media sosial dan pemasaran email orang untuk mencoba layanan Vision.ai kami. Biasanya jika Anda memiliki model freemium saja 2% membeli versi premium; kami sekarang di atas 15%. Kami memiliki produk yang tepat untuk memenuhi permintaan di pasar saat ini, "ujarnya. Panzura berharap bisa go public dalam beberapa waktu tahun. "Ada pembelanjaan senilai \$ 68 miliar, menurut IDC. Kami sedang mengganti pasar penyimpanan terpasang jaringan senilai \$ 12 miliar hingga \$ 15 miliar di mana NetApp adalah pemimpin. Target kami go public dalam 18 sampai 24 bulan," kata Carr.

Analisis Kasus

Panzura telah ada selama satu dekade dan masih berusaha membuatnya model bisnis yang dapat diskalakan. Namun produknya menawarkan pelanggan layanan yang berharga dengan harga yang jauh lebih rendah daripada produk yang ditawarkan oleh pemain lama. Dengan \$ 90 juta dalam modal, ia berjuang untuk mempercepat proses penjualannya, namun jelas terlihat metrik yang ditentukan agar fungsinya dapat dipertanggungjawabkan. Itu tetap untuk dilihat apakah Panzura akan mampu mempertahankan pertumbuhannya, jadilah menguntungkan, dan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk go public.

Prinsip

Pendiri yang ingin meminta pertanggungjawaban orang untuk berlari menuju likuiditas harus perhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Tetapkan tujuan pertumbuhan yang ambisius.
- Memegang fungsi yang bertanggung jawab atas kinerja yang dapat dikontrol faktor-faktor seperti biaya akuisisi pelanggan yang lebih rendah, lebih tinggi skor promotor bersih, harga lebih tinggi, peningkatan pelanggan retensi, dan pendapatan yang lebih tinggi per pelanggan.
- Menilai dan meningkatkan efektivitas proses pemantauan kinerja perusahaan.

Jangan

- Harapkan peningkatan kinerja pada metrik utama tanpa perubahan strategi dan proses bisnis.
- Luncurkan strategi baru untuk meningkatkan efisiensi tanpa mempekerjakan ahli dalam keterampilan utama yang dibutuhkan sukses.

Tahap 4: Lari Marathon

Studi Kasus Sukses

Kronos Go Public, Goes Private, dan Terus Bertumbuh

Pengantar

Seringkali, startup yang tumbuh cepat yang go public dan terus berkembang tetap menjadi public diperdagangkan setelahnya. Ini terutama berlaku untuk perusahaan teknologi karena kebanyakan di antaranya membutuhkan akses ke pasar saham untuk membiayai pertumbuhan mereka yang berkelanjutan.

Pasalnya, perusahaan teknologi kerap menginvestasikan sebagian besar modalnya dalam peluang pertumbuhan, baik dengan memotong harga untuk mendapatkan pangsa pasar atau untuk menghasilkan aliran pendapatan baru baik dari produk yang dikembangkan secara internal atau Akuisisi. Setelah diperdagangkan secara publik selama beberapa waktu, kebanyakan CEO mempelajari caranya untuk menangani tanggung jawab, terutama berkomunikasi setiap kuartal dengan investor dan mematuhi peraturan. Namun, beberapa CEO menjadi frustrasi dengan

tanggung jawab tersebut dan mencari kesempatan untuk mengakses modal sambil kembali ke kepemilikan pribadi. Dengan melakukan itu, mereka mencari yang lebih adil penilaian untuk saham mereka dan lebih banyak waktu untuk menghasilkan pengembalian investasi. Hal ini muncul di benaknya saat mempertimbangkan kisah Lowell, yang berbasis di Massachusetts pembuat perangkat lunak manajemen tenaga kerja dan sumber daya manusia Kronos, yang San Francisco's Hellman & Friedman mengambil privat pada tahun 2007 sebesar \$ 1,8 miliar. Sejak kemudian, pendapatan itu tumbuh dari \$ 500 juta menjadi sekitar \$ 1,4 miliar, menurut wawancara saya September 2018 dengan CEO Aron Ain.

Skenario Kasus

Kronos menjadi pribadi untuk membantunya terus tumbuh dengan cara yang lebih sesuai dengan CEO gaya dan dalam melakukannya membuat orang bertanggung jawab untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilainya keterlibatan karyawan, efektivitas manajemen, dan inovasi. Kronos pergi publik pada tahun 1992 dengan pendapatan \$ 59 juta tetapi diambil alih swasta pada tahun 2007. Dalam 11 tahun berikutnya, nilai Kronos meningkat dari \$ 1,8 miliar menjadi \$ 6,5 miliar. Ain, seorang lulusan ekonomi Hamilton College yang memulai dengan Kronos pada tahun 1979, menjual Kronos karena menurutnya kurang dihargai sebagai perusahaan publik. Seperti yang dia katakan, "Kami tumbuh 7% hingga 9%, pendapatan kami sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi meningkat 10% menjadi 12%, dan kami hanya bernilai \$ 1,2 miliar pasar umum. Kami mendapat banyak tawaran untuk \$ 1,8 miliar. Hellman & Friedman memiliki 50% dari perusahaan, Blackstone memiliki 25%, dan GIC Singapura memiliki 22%. " Ain sangat disukai dimiliki oleh investor ekuitas swasta. "Saya hanya punya dua atau tiga pemegang saham; kami menyetujui strategi yang akan membutuhkan setidaknya \$ 100 juta investasi- dan butuh beberapa tahun untuk melunasinya. Mereka menyuruh saya untuk menghabiskannya secepat mungkin untuk mendapatkan pengembalian lebih cepat. Kami telah berkembang dari sekitar \$ 500 juta sebelum pembelian menjadi target pendapatan fiskal 2019 sebesar \$ 1,5 miliar dan dari sekitar 3.000 menjadi hampir 6.000 karyawan, "katanya. Ain percaya bahwa hubungan Kronos dengan orang-orang adalah kunci kesuksesannya. Kronos meminta pertanggungjawaban orang untuk pengukuran spesifik dari kekuatan hubungan tersebut- kapal. Saat dia menjelaskan, "Kami memiliki pandangan unik tentang hubungan kami dengan orang-orang. Kita percaya pada keterlibatan karyawan. Orang-orang hebat ingin tinggal di sini. Mereka punya pilihan, mereka bekerja keras, dan budaya kami melibatkan mereka. " Kronos, yang merupakan fungsi terorganisir secara nasional (misalnya, penjualan, layanan, teknik, sumber daya manusia, dan pemasaran), memiliki budaya yang jelas. Seperti yang dikatakan Ain, "Kami percaya pada tenaga kerja yang terlibat dan kami tingkat keterlibatan, diukur dengan survei di mana 92% karyawan berpartisipasi, telah meningkat dari 65%

pada tahun 2005 menjadi 87%. Kami menghargai manajemen yang efektif dan kami telah mengembangkan indeks efektivitas manajer (MEI) yang berkorelasi positif dengan keterlibatan karyawan. Dan kami menekankan inovasi di seluruh operasi kami, baik dalam produk dan layanan kami. Misalnya, salah satu karyawan layanan pelanggan kami di Australia muncul ide untuk mengurangi waktu pemasangan Kronos hingga 40% menggunakan praktik terbaik. MEI menempatkan nilai tinggi pada ego rendah, kepercayaan, dan kolaborasi. " Seperti yang dia katakan, "Manajer dengan MEI tertinggi peduli tentang orang, menimbulkan kepercayaan, berkomunikasi, bermitra dengan tim mereka untuk mendukung tujuan perusahaan, dan bertanya kepada mereka orang tentang tujuan dan ambisi karier mereka. Merupakan hak istimewa untuk memimpin orang dan dampak yang dimiliki manajer terhadap tim sangat besar. " Setelah 40 tahun di sana, Ain tampak sangat bahagia sebagai CEO dari sebuah private equity yang didukung Kronos. "Saya bebek yang beruntung. Saya terus melakukan ini karena saya menyukai apa yang saya lakukan. Pekerjaan saya sulit secara intelektual. Dalam menavigasi perubahan teknologi, terlalu sedikit orang yang harus dibuat pilihan yang sulit. Saya senang bekerja dengan karyawan dan pelanggan kami. "

Analisis Kasus

Jika seorang CEO dapat mempertahankan pertumbuhan perusahaan, publikasikan, dan pertahankan agar terus berkembang setelah IPO, ia memiliki peluang yang lebih baik untuk mewujudkan visinya untuk mengubah dunia. Kronos mampu melakukan itu tetapi memutuskan bahwa itu akan lebih baik untuk melanjutkan pertumbuhannya dengan menjadi pribadi. Pendekatan manajemen unik Ain, yang meminta pertanggungjawaban orang untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai karyawan keterlibatan, efektivitas manajemen, dan inovasi, membantu perusahaan untuk mencapai tujuan pertumbuhannya.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Snap Burns Through Cash, Saham Jatuh, Sebagai Upaya untuk Memegang Pertanggungjawaban Orang Jatuh

Pengantar

Menjadi publik sebelum membangun model bisnis yang dapat diskalakan dapat menghancurkan perusahaan. Lagi pula, pada saat gelembung ekonomi meluas, kombinasi itu dari layanan konsumen yang sangat populer yang dibangun dengan membelanjakan jauh lebih banyak daripada perusahaan menghasilkan pendapatan dapat memungkinkan perusahaan untuk go public. Namun, kecuali itu perusahaan dapat membuktikan bahwa ia dapat mempertahankan pertumbuhan itu dan menjadi menguntungkan, investor mungkin meninggalkan perusahaan. Tantangan CEO adalah merencanakan dan memantau pencapaian perusahaan terhadap

indikator kinerja utama yang tepat dan meminta pertanggungjawaban orang untuk memenuhi tujuan pertumbuhan yang menguntungkan. Secara sederhana melacak variabel yang tepat saja tidak cukup; untuk mendapatkan kepercayaan investor, CEO harus memberikan hasil yang lebih baik dengan mengelola orang secara efektif. Ini terlintas dalam pikiran dalam mempertimbangkan layanan media sosial yang berbasis di Venesia, California Jepang. Anehnya, Snap, dengan sekitar 158 juta pengguna dan 88% pendapatannya berasal dari periklanan AS, menyebut dirinya sebagai perusahaan kamera. Antara 2015 dan 2017, pendapatan Snap tumbuh dari \$ 59 juta menjadi \$ 825 juta ia kehilangan uang setiap tahun dan kas bebas negatifnya melonjak dari \$ 335 juta menjadi \$ 827 juta. Dan pada kuartal kedua 2018, Snap memiliki \$ 1.570 juta senilai uang tunai, setelah menghabiskan \$ 250 juta selama kuartal tersebut. Buncis saham turun sekitar 69% dari level tertinggi sepanjang masa pada hari IPO Maret 2017 \$ 8,48 per saham pada 29 September 2018. Masalah yang mendasari kerugian ini dan merosotnya harga saham tadi bahwa Snap telah go public sebelum membuat model bisnis yang dapat diskalakan. Lebih secara khusus, seperti yang dijelaskan profesor Wharton Gad Allon dalam wawancara Juni 2018, penskalaan yang berhasil berarti bahwa seiring pertumbuhan perusahaan, biayanya turun dan nilainya kepada pelanggan produknya meningkat. Misalnya, karena Snap melakukan outsourcing komputasi, itu menambah biaya karena menambahkan fitur baru. Seperti yang dikatakan Allon, "Snap is menambahkan fitur baru yang berat dalam hal daya komputasi. Sebagai contoh, menambahkan 'telinga' ke orang di foto lebih mahal dari yang dibayangkan. Snap mengalihdayakan semua komputasinya ke Google, yang artinya sebagai Snap menambahkan lebih banyak fitur, biayanya pasti akan naik secara agregat dan per dasar pelanggan." Memang, angka-angka itu menggambarkan pengamatan Allon karena rasio penjualan, biaya umum, dan administrasi terhadap penjualan terus meningkat itu tumbuh: dari 3 pada 2015 menjadi 4,4 pada 2017. Selain itu, bisnis Snap mudah dilakukan menyalin. Anak perusahaan Facebook, Instagram, hanya membutuhkan waktu enam bulan untuk menyalin Snap Fitur Story (cara berbagi foto atau video selama 24 jam dalam sebuah narasi format). Allon berpendapat bahwa "Snap menciptakan nilai pelanggan tetapi selama [itu industri jejaring sosial didominasi oleh Facebook dan Instagram, Snap perlu mengejar dan mempertahankan pelanggannya dengan upaya yang mahal." Karena itu ketidakmampuan untuk menghasilkan arus kas yang positif, Allon percaya bahwa Snap bisa diselamatkan hanya jika Facebook diatur atau "Apple atau Google, yang mana tidak pernah berhasil mengembangkan jaringan sosial, harus memperoleh Snap."

Skenario Kasus

CEO Snap Evan Spiegel sedang melacak banyak metrik yang tepat; Namun, dia gagal untuk meminta pertanggungjawaban orang untuk perbaikan dalam langkah-

langkah yang paling penting. Di Panggilan konferensi kuartal kedua 2018 Snap, Spiegel, CFO-nya Tim Stone, dan Chief-nya Pejabat Strategi, Imran Khan, dengan senang hati memberikan perincian tentang tindakan di mana mereka percaya bahwa Snap telah melakukannya dengan baik. Misalnya, mereka membahas kenaikan pendapatan dan bulanan pengguna aktif. Mereka juga memberikan informasi tentang kenaikan biaya, arus kas negatif, dan penurunan tajam harga dan jumlah pengguna aktif harian. Dan meskipun numer- pertanyaan kami dari analis untuk perkiraan jumlah pengguna aktif harian Snap atau pendapatan per pengguna, Spiegel, Stone, dan Khan tetap bertahan dengan penolakan mereka untuk menawarkan perkiraan. Angka-angka yang mengganggu ini didahului oleh perspektif cerah Spiegel tentang Snap budaya. Seperti yang dia katakan, “[Kami] optimis tentang peluang di depan saat kami melanjutkan untuk meningkatkan tim kami, memperkuat budaya kami, dan berinvestasi dalam inovasi. Kami telah memfokuskan a banyak waktu dan upaya kami setahun terakhir ini untuk mengembangkan tim, budaya, dan kepemimpinan kami yang kami perlukan untuk meningkatkan skala bisnis kami dengan cepat. Tim kami bersemangat dengan misi kami untuk berkontribusi pada kemajuan manusia dengan memberdayakan orang untuk mengekspresikan diri di dalam momen, belajar tentang dunia, dan bersenang-senang bersama. Dan kami telah mendesain ulang kinerja kami proses manajemen yang kuat untuk memasukkan nilai-nilai kita tentang bersikap baik, cerdas, dan kreatif. Bagi kami, ini bukan hanya tentang pekerjaan yang kami lakukan, ini tentang cara kami melakukannya.” Semua sinar matahari yang dibagikan Spiegel dengan para analis sangat kontras dengan kenyataan di dalam Snap untuk sebagian besar sejarah singkatnya. Pada Agustus 2018, penggunaan harian sudah mulai menurun. Desain ulang yang diperkenalkan pada akhir 2017 ditolak oleh pengguna, mengirimkannya setiap hari pengguna menghitung mundur tiga juta antara kuartal pertama 2018 dan kedua satu. Dan Spiegel sebagian besar harus disalahkan atas masalah Snap, seperti kehilangan rev- enue memperkirakan empat dari enam kuartal sejak IPO dan kehilangan atau mengganti kepala teknik, keuangan, perangkat keras, hukum, produk, dan penjualan. Jeprat karyawan mengeluh bahwa Spiegel bersifat diktator dan tertutup. Sejak mereka bekerja kecil-kecilan, gedung perkantoran tidak terhubung, karyawan tidak tahu apa yang sedang dilakukan perusahaan dan terkejut mengetahui bahwa mereka tidak akan menerima bonus tunai karena Snap belum mencapai tujuannya, yang tidak pernah dikomunikasikan dengan karyawan. Pada Desember 2017, Snap mulai mencoba memperbaiki masalah tersebut. Stone memberi tahu orang-orang bahwa tujuan Snap termasuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan jumlah pengguna rata-rata harian, pertumbuhan pendapatan, waktu pengguna yang dihabiskan di aplikasi, dan mendapatkan keuntungan. Sementara itu, Spiegel mencoba memprofesionalkan para eksekutifnya dengan meminta mereka untuk berpartisipasi. pate dalam sesi pelatihan dengan Stephen Miles, membaca buku

manajemen, dan menghabiskan lebih banyak waktu dengan anggota dewan seperti mantan CEO Procter & Gamble AG Lafley. Sayangnya, upaya Spiegel untuk mendesain ulang proses manajemen kinerja Snap menjadi sesuai dengan nilai-nilai kebaikan, pintar, dan kreatif tidak membuahkan hasil untuk Snap investor. Memang, perusahaan itu gagal pada yang paling terukur dari lima prioritas yang diartikulasikan Stone: rata-rata pengguna hariannya turun dan perusahaan jauh dari berkelanjutan. Pada 2 November 2018, stok Snap sudah jatuh 75% dari nilai tertinggi IPO \$ 27. Tanpa jalan menuju profitabilitas, tidak jelas apakah bisnis Snap akan bertahan.

Analisis Kasus

Snap go public tanpa model bisnis berkelanjutan dan pendirinya dan CEO kalah bersaing dengan tantangan menjalankan perusahaan publik. Dia mengabaikan persaingan dari Instagram, mengabaikan nilai yang relatif rendah itu perusahaan menyediakan pengiklan (sumber pendapatan utamanya), tidak berkomunikasi dengan karyawan, dan gagal mengartikulasikan tujuan perusahaan atau meminta pertanggungjawaban orang-orangnya untuk mencapainya. Saat Spiegel akhirnya sadar bahwa semua ini adalah masalah, dia terpesona oleh seorang guru manajemen yang mengirim dia dan orang-orangnya ke bengkel. Daripada mengukur kinerja karyawan relatif terhadap nilai-nilai menjadi baik, cerdas, dan inovatif, mungkin Snap lebih baik meminta pertanggungjawaban orang untuk prioritas utama perusahaan.

Prinsip

Pendiri yang ingin meminta pertanggungjawaban orang untuk lari maraton harus perhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Tetapkan tujuan jangka panjang dan menengah dan komunikasikan mereka secara luas.
- Hubungkan ukuran kinerja dengan nilai-nilai utama.
- Beri penghargaan kepada orang yang meningkatkan organisasi efektivitas.

Jangan

- Mendikte orang lain dan menyimpan informasi penting dalam kelompok kecil.
- Potong bonus, klaim tujuan tidak tercapai saat tujuan tidak dikomunikasikan.
- Abaikan kehilangan pangsa pasar dan keterlibatan pelanggan. Meminta Orang Sukses Bertanggung Jawab dan Prinsip Kegagalan Untuk meminta pertanggungjawaban orang di setiap tahap penskalaan, CEO harus mengikuti prinsip dirangkum dalam Tabel [7-1](#).

Apakah Anda Melakukan Cukup untuk Menahan Orang Akuntabel?

Meminta pertanggungjawaban orang-orang akan meningkatkan peluang startup dapat memenuhi keinginannya tujuan pertumbuhan dan memberi manajemen peringatan dini masalah, idealnya tepat waktu untuk mengoreksi kursus. Seiring pertumbuhan perusahaan, tujuan perusahaan dan tujuan kinerja utama untuk setiap perubahan fungsi. Dan CEO terbaik menilai dan mengevaluasi sistem manajemen kinerja perusahaan yang akan dibuat ini adalah alat yang lebih berguna untuk menjaga perusahaan tetap pada jalurnya untuk mencapai tujuannya. Untuk menguji apakah perusahaan Anda melakukan cukup banyak hal untuk meminta pertanggungjawaban orang, tanyakan empat pertanyaan ini:

- Apakah Anda membangun tim eksekutif yang bertugas menetapkan tujuan, memantau kemajuan ke tujuan, menganalisis varians, dan mengoreksi kursus?
- Apakah Anda berkolaborasi dengan tim eksekutif Anda untuk mengatur tujuan perusahaan?
- Apakah fungsi bertanggung jawab untuk pencapaiannya indikator kinerja terkendali yang berkontribusi mencapai tujuan perusahaan?
- Apakah Anda mengoperasikan sistem yang efektif untuk menghasilkan tepat waktu dan data yang akurat untuk menilai kemajuan perusahaan dalam pengejaran tujuan perusahaan dan fungsional?

Tabel 7-1. Ringkasan prinsip untuk meminta pertanggungjawaban orang atas kesuksesan dan kegagalan.

Scaling Stage	Dos	Don'ts
1: Winning the first customer	<p>Articulate clear corporate goals.</p> <p>Encourage functions to meet performance targets that are under their control and linked to the corporate goals such as bringing in new customers, boosting customer retention, and increasing net promoter score.</p> <p>Assess and improve the effectiveness of the performance management process.</p>	<p>Apply so much pressure to achieve goals that people burnout.</p>
2: Scaling the business model	<p>Upgrade the top executive team with people who have scaled their function successfully.</p> <p>Set and gain consensus on a handful of corporate objectives.</p> <p>Encourage each function to set and meet key performance indicators linked to objectives.</p>	<p>Impose objectives without gaining consensus from those who will be charged with achieving them.</p> <p>Hold functions accountable for outcomes they can't control.</p> <p>Assume that people will understand how they will be measured without telling them explicitly.</p>
3: Sprinting to liquidity	<p>Set ambitious growth goals.</p> <p>Hold functions accountable for performance on controllable factors such as lower customer acquisition costs, higher net promoter scores, higher prices, increased customer retention, and higher revenue per customer.</p> <p>Assess and improve the effectiveness of the company's performance monitoring process.</p>	<p>Expect improved performance on key metrics without changes to strategy and business processes.</p> <p>Launch new strategies to boost efficiency without hiring experts in the key skills needed to be successful.</p>
4: Running the marathon	<p>Set long- and medium-term goals and communicate them broadly.</p> <p>Link performance measures to key values.</p> <p>Reward people who improve organizational effectiveness.</p>	<p>Dictate to others and hold key information within a small group.</p> <p>Cut bonuses by claiming goals were not achieved when the goals were not communicated.</p> <p>Ignore loss of market share and customer engagement.</p>

Kesimpulan

Meminta orang bertanggung jawab secara efektif adalah elemen dalam kelompok penskalaan pengungkit yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi pertumbuhannya untuk berbelok ide menjadi perusahaan besar. Mendasari proses menahan orang akuntabel adalah gagasan bahwa seorang pemimpin harus berkomunikasi dengan jelas, spesifik tujuan dan mendorong setiap fungsi di perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengambilnya tanggung jawab untuk mencapai metrik kinerja terkontrol yang berkontribusi untuk tujuan perusahaan. Bab 8 akan fokus pada penskalaan eksekusi akhir lever: proses koordinasi.

BAB VIII

PROSES KOORDINASI

CEO mengatur orang ke dalam departemen berdasarkan fungsi dan menahan mereka bertanggung jawab untuk tujuan perusahaan. Sementara spesialisasi fungsional seperti itu meningkatkan efisiensi di setiap departemen, juga dapat memotivasi pimpinan di masing-masing fungsi untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya dengan mengambilnya dari departemen lain. Kecuali CEO membuat dan mengelola proses untuk mendorong departemen untuk bekerja sama, kelemahan spesialisasi dapat membanjiri keuntungannya. Sederhananya, pemimpin memanfaatkan bakat perusahaan dengan sebaik-baiknya dengan terlebih dahulu membedakan dan kemudian mengintegrasikan. Dan untuk meningkatkan skala perusahaannya, CEO harus mencapai korporat tujuan melalui empat proses bisnis:

- **Menambahkan pelanggan baru:** Setiap kuartal yang ditetapkan CEO tujuan untuk pertumbuhan jumlah pelanggan baru. Untuk mencapai tujuan, CEO harus mendorong departemennya bertindak sebagai berikut:
- **Teknik** mengembangkan produk yang sesuai dengan pelanggan ingin membeli.
- **Pemasaran** menimbulkan minat pada perusahaan dan produknya, dan menyedot semua kecuali sebagian besar calon pembeli yang berminat.
- **Penjualan** memberikan potensi yang paling menarik pelanggan dengan bukti konsep dan kemenangan mudah-mudahan banyak dari persaingan ini.
- **Meningkatkan pendapatan per pelanggan:** Kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan hampir semua pelanggan mereka dan mendorong mereka untuk membeli lebih banyak. Untuk melakukan ini, CEO harus mengoordinasikan tiga orang departemen untuk melakukan hal berikut:
- **Keberhasilan pelanggan** memanggil pelanggan baru untuk mengevaluasi bagaimana mereka menggunakan produk, mengidentifikasi yang mana fungsi produk yang mereka anggap berguna, padahal tidak, mana yang tidak berfungsi dengan benar, dan yang harus ditambahkan.
- **Teknik** menggabungkan umpan balik ini menjadi yang baru versi produk perusahaan.
- **Penjualan** menghubungi pelanggan sebelum kontrak mereka kedaluwarsa untuk mendorong mereka memperbarui dan untuk membeli produk baru yang dibangun oleh perusahaan menanggapi umpan balik mereka.
- **Mempekerjakan dan memotivasi talenta terbaik:** Berkembang pesat perusahaan harus mempertahankan bakat terbaik mereka dan mempekerjakan mereka untuk mengatasi tantangan mempertahankan pertumbuhan yang cepat. Untuk mencapai tujuan kritis ini, CEO harus mengelola sebuah proses yang mengantisipasi jumlah orang yang diinginkan perusahaan perlu mempekerjakan di setiap departemen berdasarkan perusahaan tujuan pertumbuhan pendapatan. Setiap departemen harus bekerja sama sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, wawancara, dan

mempekerjakan yang sangat baik kandidat untuk mengisi peran ini. Pada saat yang sama, berangkat ments harus menilai orang-orang mereka, mengidentifikasi kinerja terbaik ers, dan pastikan mereka termotivasi dan dibayar cukup untuk membuat mereka senang di perusahaan.

- **Mengubah skala budaya secara global:** CEO tidak mampu membuat semua keputusan bisnis di perusahaan global. Menskalakan budaya adalah cara CEO untuk membuat file lingkungan di mana orang-orang berbakat dapat membuatnya keputusan dengan cara yang konsisten dengan perusahaan nilai-nilai. Untuk mencapai tujuan ini, CEO harus berkomunikasi secara teratur dengan karyawan perusahaan di sekitar dunia. Untuk itu, CEO harus melakukan:
 - Kirim email perusahaan mingguan untuk membagikan detail dari operasi perusahaan.
 - Mewajibkan semua karyawan dari perusahaan global yang didirikan, katakanlah, di Prancis untuk berbicara bahasa Inggris dalam semua bisnis komunikasi.
 - Mengadakan pertemuan semua pihak triwulanan untuk merayakannya karyawan yang mewujudkan nilai-nilai perusahaan.

Seiring berkembangnya tujuan perusahaan, koordinasi juga harus dilakukan proses. Untuk membuat proses baru, hilangkan proses lama yang telah berakhir kegunaannya, dan menghidupkan kembali yang sudah ada, CEO harus mengambil langkah-langkah yang dirinci pada Gambar 8-1 .



Gambar 8-1. Enam langkah untuk mengoordinasikan proses Langkah-langkah ini termasuk

1. **Membentuk tim koordinasi global.** CEO harus pertama-tama kumpulkan tim eksekutif fungsional utama. Itu tim harus terdiri dari kepala penjualan, teknik, pemasaran, layanan, keuangan, dan sumber daya manusia.
2. **Setuju dengan misi tim.** Tim harus bertemu untuk menyetujui tujuannya. Misi yang bagus untuk tim mungkin untuk membuat dan meningkatkan proses untuk berkoordinasi berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan yang berkembang.
3. **Identifikasi tujuan utama perusahaan.** Setelah tim memilikinya menyetujui misinya, CEO harus menyarankan satu set tiga sampai lima tujuan perusahaan. Ini mungkin termasuk tujuan pertumbuhan pendapatan tertentu, inisiatif produk baru, dan berencana untuk berekspansi ke negara baru. Perusahaan tersebut tujuan akan berkembang dalam menanggapi pelanggan yang berubah kebutuhan, teknologi baru, dan faktor lainnya.
4. **Bekerja dengan fungsi untuk mengembangkan atau menyesuaikan proses untuk memenuhi tujuan.** Kepala fungsi harus mengusulkan proses untuk mengkoordinasikan upaya mereka untuk bertemu tujuan perusahaan. Empat proses seperti itu telah diuraikan atas.
5. **Bertemu secara berkala untuk menilai kemajuantujuan.** CEO dapat mendelegasikan kepada Chief Operasional Officer bertanggung jawab untuk memastikan hal itu masing-masing proses koordinasi beroperasi sesuai ke jadwal. COO akan bekerja sama dengan kepala fungsi untuk menjaga proses tetap pada jalurnya.
6. **Mengevaluasi dan meningkatkan proses koordinasi.** CEO harus mengevaluasi kembali proses bisnis masing-masing triwulan atau setiap tahun, tergantung seberapa baik perusahaan tersebut sedang memenuhi tujuannya. Jika perusahaan mencapai tujuannya, maka prosesnya mungkin baik-baik saja tetapi bisa dibuat lebih banyak efektif melalui perubahan kecil. Jika perusahaan tidak memenuhi tujuannya, proses mungkin membutuhkan lebih radikal memperbarui. Dan jika perusahaan mengubah perusahaannya tujuan, beberapa proses mungkin perlu dihilangkan dan yang baru lainnya dibuat.

Takeaways untuk Stakeholder

Proses koordinasi adalah tanggung jawab bersama dari CEO, para kepala kunci departemen fungsional, dan karyawan perusahaan. Inilah keharusannya untuk masing-masing pemangku kepentingan ini:

CEO

- Bekerja dengan tim eksekutif untuk mengatur perusahaan tujuan.
- Menetapkan proses koordinasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Mengawasi proses koordinasi atau mendelegasikan pengawasan itu kepada Chief Operating Officer.
- Mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses koordinasi.

Eksekutif fungsional

- Bertanggung jawab untuk mencapai departemen indikator kinerja.

- Tentukan peran karyawan dalam proses.
- Berkolaborasi lintas departemen dan mengidentifikasi peluang perbaikan.

Karyawan

- Memahami dan melakukan aktivitas yang diperlukan mencapai tujuan departemen.
- Menilai efektivitas departemen proses.
- Membuat rekomendasi tentang cara meningkatkan proses.

Proses Koordinasi Keberhasilan dan Kegagalan

Studi kasus

Di bagian ini, saya menawarkan studi kasus tentang proses koordinasi yang digunakan oleh sukses dan startup yang kurang berhasil di setiap tahap penskalaan, analisis kasus, dan ekstrak prinsip untuk membantu para pendiri mengoordinasikan proses di setiap tahap.

Tahap 1: Memenangkan Pelanggan Pertama Untuk memenangkan pelanggan pertamanya, CEO startup harus mengoordinasikan teknik, pemasaran, dan penjualan. Teknik harus bermitra dengan pelanggan pengguna awal, yang merupakan mitra desain efek, untuk mengembangkan versi perusahaan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi. Pemasaran harus membangkitkan minat pada produk di antara pelanggan potensial dan keluar semua kecuali petunjuk yang paling menjanjikan. Penjualan harus berpartisipasi dalam penawaran kompetitif proses dan menang cukup sering untuk memenuhi tujuan pertumbuhan perusahaan. Sebagai koordinator proses memenangkan pelanggan pertama startup, CEO harus memantau aktivitas setiap fungsi, menawarkan saran untuk mengatasinya hambatan, dan mendorong komunikasi lintas fungsi. Sebagai contoh,

- **Teknik <> Pemasaran:** Teknik dan pemasaran Sebaiknya bahas dulu fitur produk apa saja pengadopsi menemukan yang paling berharga dan mengapa. Ini akan membantu pemasaran untuk mengidentifikasi kelompok pelanggan mana yang mungkin paling tertarik dengan produk. Untuk produk yang dijual ke perusahaan, pelanggan seperti itu mungkin lebih berkerumun industri atau ukuran perusahaan tertentu.
- **Manajemen Produk <> Penjualan:** Manajemen produk membantu penjualan untuk menutup transaksi dengan memberikan pembaruan pada produk rencana pengembangan, sering kali di depan pelanggan potensial. Penjualan juga memberitahu manajemen produk tentang produk apa fitur yang paling menarik bagi calon pelanggan.
- **Manajemen Produk <> Teknik:** Produk manajemen juga menerima masukan ini dari penjualan dan bekerja dengan teknisi untuk mengidentifikasi prioritas tertinggi peluang untuk meningkatkan produk saat ini dan mengembangkan yang baru.

- **Penjualan <> Pemasaran:** Penjualan harus berbicara dengan pemasaran untuk berbagi jenis prospek mana yang paling efektif dan yang tidak berhasil sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas proses perolehan prospek.
- **Penjualan <> Teknik:** Untuk perusahaan kecil yang memilih untuk tidak membuat peran manajemen produk, penjualan harus berkomunikasi dengan teknisi tentangnya tantangan dan kesuksesan dalam menjual produk. Ini percakapan harus menghasilkan wawasan tentang fitur apa membantu staf penjualan untuk menutup transaksi, yang tidak membantu, dan fitur mana yang hilang,

Studi Kasus Sukses

Arcadia Data Plans for Growth As It Menambahkan Pelanggan Blue Chip

Pengantar

Untuk memenangkan pelanggan pertamanya, tugas terpenting sebuah startup adalah menyelesaikannya masalah yang benar jauh lebih baik daripada saingan. Masalah yang benar adalah itu keduanya menyebabkan "rasa sakit" yang signifikan bagi calon pelanggan, solusinya mewakili pasar yang besar, dan perusahaan Anda lebih siap untuk menyelesaikannya dari saingan. Jika perusahaan Anda membangun produk yang lebih baik, maka akan lebih mudah menjualnya untuk memenangkan pelanggan awal dan, jika pelanggan awal tersebut senang dengan produk, untuk memenangkan lebih banyak pelanggan. Untuk mencapai tujuan ini, CEO harus mengelola proses menetapkan tujuan, mengantisipasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapainya tujuan, memantau kemajuan, dan mengambil tindakan cepat untuk memperbaiki setiap penyimpangan dari rencana. Ini terlintas dalam pikiran mengingat berbasis di San Mateo, California layanan analitik bisnis Arcadia Data, yang saya bahas di Bab 7.

Skenario Kasus

Proses penting yang dikelola CEO Sushil Thomas adalah saluran pemasaran / penjualan bertujuan untuk menghasilkan minat yang luas pada produk Arcadia Data dan secara sistematis memfilter semua kecuali prospek penjualan terbaik, yang akan dicoba oleh perwakilan akunnya untuk berubah menjadi pelanggan baru. Proses ini melibatkan orang-orang dari pemasaran, masuk penjualan, dan departemen penjualan lapangan. Berikut adalah enam tahap pasar Arcadia Data / corong penjualan:

- ***Kumpulkan nama baru dari pertanyaan atau konferensi peserta.***

Pemasaran Arcadia Data berusaha untuk menghasilkan minat pada produknya. Untuk melakukannya dengan baik, pemasaran diidentifikasi kelompok pelanggan potensial mana yang akan ditargetkan. Pemasaran menyelenggarakan konferensi, mendapatkan artikel yang ditulis di media yang relevan outlet, dan melakukan pemasaran media sosial dan email kampanye untuk menarik minat calon pelanggan di perusahaan.

- **Mengirim informasi perusahaan dan produk secara elektronik.**

Departemen pemasaran Arcadia Data secara otomatis mengirim email dokumen dan video kepada calon pelanggan yang diungkapkan minat pada perusahaan. Pemasaran menganalisis tanggapan terhadap apa yang Thomas sebut sebagai prospek yang memenuhi syarat secara elektronik yang dihasilkan oleh email ini: orang yang membuka email, mengklik video, dan membaca dokumen.

- **Hubungi lead yang memenuhi syarat secara elektronik melalui telepon.**

Kekuatan telesales Arcadia Data menghubungi elektronik- prospek yang memenuhi syarat dan bertanya tentang tanggung jawab pekerjaan mereka, mengapa mereka tertarik dengan produk perusahaan, apakah mereka sedang mempertimbangkan untuk membeli produk dari perusahaan lain, dan saat mereka diharapkan membuat keputusan pembelian. Kapan percakapan itu berjalan lancar, telesales mempertimbangkannya prospek yang berkualitas.

- **Meneruskan prospek yang memenuhi syarat telesales ke akun eksekutif di wilayah yang tepat.**

Telesales Arcadia Data menghubungi pengelola wilayah atau akun tertentu eksekutif dan berbagi informasi yang mereka pelajari dari mereka percakapan.

- **Mengevaluasi apakah akan menawar kesepakatan tersebut.**

Jika telesales- prospek yang berkualitas kedengarannya menjanjikan, sang eksekutif akun menetapkannya sebagai prospek yang diterima penjualan. Untuk masing-masing, file eksekutif akun berbicara dengan pelanggan potensial untuk dinilai apakah proyek itu nyata, siapa sponsor eksekutifnya berada di dalam perusahaan, dan anggaran proyek. Jika ini detailnya menunjukkan bahwa ada peluang bagus untuk perusahaan, eksekutif penjualan menganggapnya seperti yang dirujuk Thomas sebagai prospek yang memenuhi syarat penjualan.

- **Memenangkan tawaran.**

Untuk setiap prospek yang memenuhi syarat penjualan, Arcadia Data sumber daya yang ditugaskan untuk mengembangkan bukti konsep untuk potensi pelanggan. Jika pelanggan memutuskan bahwa bukti konsep ini lebih baik dari para pesaing, itu meminta Arcadia Data istilah yang diusulkan dan referensi yang diperiksa. Jika semua itu sudah diperiksa, Arcadia Data memenangkan tawaran tersebut. Arcadia Data terus meningkatkan corong penjualan / pemasarannya. Misalnya, ganti waktu perusahaan mempelajari tingkat konversi apa (misalnya, pada Tahap 2, berapa banyak orang yang menerima pesan media sosial atau email akan menjadi terkualifikasi secara elektronik lead) yang diharapkan di setiap tahap. Terlebih lagi, perusahaan memastikan memiliki Jumlah orang telesales dan eksekutif akun yang tepat untuk menindaklanjuti prospek dan ubah yang terbaik menjadi pelanggan yang membayar. Departemen pemasarannya juga belajar dari kegagalan: bagaimana menargetkan media sosial dan kampanye emailnya ke permukaan yang lebih tinggi proporsi prospek yang memenuhi syarat secara elektronik; bagaimana

telesales dapat meningkatkan jumlah tersebut prospek mereka memenuhi syarat yang berubah menjadi pelanggan yang membayar; dan ketika perusahaan kalah dari kompetitor, apakah kerugian tersebut disebabkan oleh pengiriman produk yang salah juga harga tinggi atau apakah kegagalan itu karena kebutuhan perusahaan untuk memperkuatnya reputasi.

Analisis Kasus

Arcadia Data menambahkan pelanggan dengan cepat karena menawarkan mereka yang lebih baik produk. Selain itu, CEO-nya melakukan pekerjaan yang sangat baik dalam mempertahankan pertumbuhan perusahaan dengan mengelola proses perencanaan bisnis formal: pengaturan tujuan perusahaan dan departemen tertentu, melacak kemajuan aktual menuju tujuan, dan bertindak untuk memperbaiki penyimpangan dari rencana. Apalagi Arcadia Data proses menarik minat pelanggan potensial dan menyedot semua kecuali prospek penjualan terbaik tampaknya menyiapkan panggung bagi perusahaan untuk membangun model bisnis terukur di masa depan.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Molekule Membangun Udara yang Lebih Baik Pembersih tetapi Kesulitan untuk Memenuhi Permintaan

Pengantar

Apa yang terjadi pada perusahaan yang mengidentifikasi ide inovatif untuk diselesaikan masalah medis yang besar, tetapi penemu utama membutuhkan waktu 20 tahun untuk membangunnya prototipe kerja dari solusi? Dan setelah prototipe itu dibuat, dapatkah putra dan putri penemu, yang tidak memiliki pengalaman manajemen sebelumnya, membangun dan mengelola perusahaan untuk sekali memenuhi permintaan yang membengkak akan produk itu tersedia untuk umum? Ini adalah pertanyaan yang muncul di benak Anda sedang mempertimbangkan penyedia pembersih udara Molekule yang berbasis di San Francisco. Ketika masih bayi, Dilip Goswami menderita asma dan alergi. Setelah 20 tahun bekerja, ayahnya, insinyur mesin dan Universitas Florida peneliti energi veteran Yogi Goswami, membuat prototipe penjernih udara yang dapat meredakan gejala Dilip. Itu juga membentuk dasar Molekule (didirikan pada 2014 oleh CEO Dilip), yang menggantikan Honeywell dan Dyson pasar filter udara senilai \$ 33 miliar. Sejak diluncurkan pada Mei 2016, Molekule memiliki telah bekerja keras untuk membuat cukup pemurni udaranya untuk memenuhi permintaan. Produk seharga \$ 799 (langganan filter udara tahunan seharga \$ 129) telah terjual habis tujuh kali hingga September 2018. Produk Molekule bekerja lebih baik daripada standar filter udara partikulat efisiensi tinggi (HEPA), yang ditemukan pada tahun 1940-an. Seperti yang ditulis Fast Company, "Molekule adalah pembersih udara pertama di dunia yang dapat menghancurkan polutan pada tingkat molekuler. Prosesnya disebut

fotoelektrokimia oksidasi (PECO), melibatkan penyinaran cahaya ke membran filter yang dimilikinya telah dilapisi dengan nanopartikel eksklusif, memicu reaksi yang pecah menurunkan polutan dalam berbagai ukuran, termasuk alergen, jamur, bakteri, virus, dan senyawa organik volatil karsinogenik yang terkonsentrasi di udara dalam ruangan. Potensi pasar untuk produk berbasis PECO cukup signifikan. Sebagai tambahan untuk membantu Dilip, produk Molekule juga membantu Jaya Rao, Yogi Goswamis ' putri, yang merupakan salah satu pendiri dan COO perusahaan. Seperti yang Rao katakan padaku wawancara September 2018, "Saya pindah ke Tampa dan menderita migrain sakit kepala. Saya menggunakan prototipe yang dikembangkan ayah saya dan seminggu kemudian sakit kepala saya hilang. " Molekule membantu orang-orang di California yang terkena dampak asap api di musim panas 2018. Apalagi, pada Agustus 2018, perusahaan melihat peluang pasar dalam menjangkau 80 juta orang Amerika dengan alergi dan 25 juta penderita asma. Matematika saya (saya mengalikan jumlah total alergi dan penderita asma menurut harga Molekule) menunjukkan bahwa keduanya kelompok pelanggan mewakili total pasar yang dapat dialamatkan sebesar \$ 83,9 miliar pembersih udara dan filter senilai \$ 13,5 miliar lainnya.

Skenario Kasus

Molekule, yang telah mengumpulkan modal \$ 13,4 juta pada Oktober 2018, mulai mengirimkan ping produk pada Juli 2017. Seperti yang dikatakan Rao, "Kami telah menjual puluhan ribu perangkat, lebih dari yang kami bayangkan. Kami telah berkembang dari 11 orang menjadi 72 orang memenuhi permintaan produk, yang kami jual langsung ke konsumen. Kami memproduksi- melalui kemitraan dengan Foxconn di China. " 72 orang Molekule diatur berdasarkan fungsi, dan kolaborasi di antara semua ini fungsi sangat penting. Seperti yang dijelaskan Rao, "kami digerakkan oleh misi sejak awal hari. Kami duduk dalam wawancara dengan setiap karyawan baru. Dan kami ingin membuat tim dari ilmuwan yang bekerja sama satu sama lain. Dilip dan saya adalah saudara kandung yang berkolaborasi, mana yang baik dan buruk. Tapi kami mengisi kekosongannya. Dilip mulai mengerjakan teknologi inti- nologi; dia lebih mendalami teknologi dan terus berinovasi. Saya komuni- berurusan dengan pelanggan karena para ilmuwan kesulitan menyampaikan manfaat produk ke pelanggan. Kami memiliki pemimpin untuk setiap fungsi kami: manufaktur, teknik, R&D, pemasaran, dan layanan pelanggan. Kami ingin memiliki aliran nilai dan informasi di seluruh fungsi. Kami membutuhkan semua orang untuk berkolaborasi karena itu mengarah ke hasil yang lebih baik."

Analisis Kasus

Molekule membutuhkan waktu puluhan tahun untuk membangun sebuah produk untuk mewujudkan visinya dalam membangun a terobosan dalam industri pembersih udara. Sementara ada pasar yang besar produknya, tidak jelas apakah

saudara laki-laki dan perempuan yang mengelola perusahaan memiliki pengetahuan untuk mengubah perusahaan menjadi perusahaan besar yang akan mewujudkan misinya. Pastinya, ketidakjelasan deskripsi itu akan proses koordinasinya tidak menginspirasi kepercayaan itu Molekule akan dapat mengukur perusahaan secara efisien. Per Oktober 2018, tidak jelas apakah perusahaan akan mampu mengumpulkan modal yang cukup dan menarik bakat manajemen yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi perusahaan. Prinsip Pendiri yang berusaha mengoordinasikan proses untuk memenangkan pelanggan awal harus perhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Buat proses perencanaan bisnis formal.
- Gunakan saluran pemasaran / penjualan untuk meningkatkan penjualan efisiensi.
- Menilai dan meningkatkan proses koordinasi.

Jangan

- Asumsikan bahwa menegakkan budaya yang benar sudah cukup untuk mempertahankan pertumbuhan yang cepat.

Tahap 2: Membangun Model Bisnis yang Skalabel

Saat mereka berusaha mempertahankan pertumbuhan yang cepat sekaligus menjadi lebih efisien, startup harus mengelola proses lintas fungsi yang membawa pelanggan baru, pertahankan yang sudah ada, meningkatkan pendapatan rata-rata per pelanggan, dan mengurangi biaya. Untuk pendiri pertama kali, mengelola proses semacam itu dengan sukses adalah hal yang signifikan tantangan. Startup yang sukses harus menghadapi tantangan dengan intelektual kerendahan hati dan keinginan untuk belajar dari mereka yang telah berhasil dalam hal serupa situasi. Dengan sikap mental yang benar, CEO seperti itu dapat memanfaatkannya sebaik mungkin upaya mereka untuk membangun jaringan penasihat di antara CEO dan investor lain. Apalagi jika mereka dapat mempekerjakan eksekutif fungsional yang sebelumnya telah sukses membangun model bisnis yang dapat diskalakan, pendiri semacam itu dapat belajar bagaimana membangunnya dan menjalankan proses tersebut secara efektif.

Studi Kasus Sukses

Algolia Mengungguli Google dalam Bisnis Cari Saat Itu Tumbuh Sepanjang Jalan Menuju Profitabilitas

Pengantar

Antara 2015 dan 2018, saya mengajak mahasiswa sarjana untuk mengunjungi startup di Paris setiap musim semi. Kunjungan kami di sana menyoroti beberapa startup yang sepertinya untuk mengatasi tantangan mereka. Namun, kami tidak melihat ada perusahaan yang baru-baru ini mengumpulkan modal dalam jumlah besar atau secara agresif mencari untuk mempekerjakan orang. Namun, pada Mei 2018, kami mengunjungi perusahaan itu didirikan di Paris; kunjungan kami

menampilkan lulusan perguruan tinggi baru dari sekitar dunia yang baru saja bergabung dengan perusahaan, dan mereka semua berbicara kepada para siswa Amerika dalam bahasa Inggris. Perusahaan yang dimaksud adalah Algolia, penyedia layanan pencarian perusahaan yang berbasis di San Francisco. Di wawancara Oktober 2018 dengan salah satu pendiri Algolia, saya mengetahui hal itu di baliknya pertumbuhan yang cepat adalah produk yang melayani pelanggan bisnisnya dengan lebih baik dan kesediaan untuk mempelajari pendekatan Silicon Valley untuk menumbuhkan startup, digabungkan dengan maksud untuk merekrut talenta terbaik secara global dan bergerak menuju profitabilitas. Algolia, yang didirikan pada 2012 di Paris dan telah mengumpulkan total \$ 74 juta pada Oktober 2018, tumbuh dengan cepat. Menurut saya Oktober 2018 wawancara dengan salah satu pendiri CEO Nicolas Dessaigne dan CTO Julien Lemoine, pada September 2018, jumlah pelanggannya telah tumbuh 38% menjadi 5.700 bisnis sejak awal 2018; pendapatan berulang tahunan diharapkan lebih dari dua kali lipat menjadi antara \$ 40 juta dan \$ 50 juta pada akhir tahun, naik dari \$ 1 juta pada 2014, \$ 10 juta pada 2016, dan \$ 20 juta pada 2017; dan jumlah pegawai diperkirakan akan melonjak 33% menjadi 300 pada akhir tahun dari 200 pada 2017 dan 60 tahun sebelumnya. Algolia menargetkan pasar pencarian perusahaan itu diperkirakan akan mencapai \$ 8,9 miliar pada tahun 2024, menurut Grandview Research. Dan Dessaigne mengatakan bahwa angka ini mengecualikan segmen yang signifikan: pasar dan penelusuran bisnis-ke-konsumen lainnya.

Skenario Kasus

Algolia berkembang pesat karena tiga alasan: produknya adalah solusi yang lebih baik bisnis; para pendirinya dididik dalam pendekatan Silicon Valley untuk memulai pertumbuhannya; dan prosesnya untuk merekrut bakat membantu mendorong pertumbuhannya yang berkelanjutan menjadi lebih menguntungkan dalam perjalanannya menuju IPO. Sebelum bertemu Algolia, saya memikirkan itu Google telah mengatur pasar pencarian. Tapi ada satu segmen pasar yang telah ditinggalkan Google: bisnis membantu pencarian konsumen melalui katalog produk online perusahaan. Google pandai membawa pengguna ke situs web tetapi Sesampai di sana, pelanggan mengandalkan fungsi pencarian situs web sendiri untuk menemukan produk. Beberapa perusahaan membuat mesin mereka sendiri; yang lain menggunakan perangkat lunak sumber terbuka, seperti Elasticsearch; dan Algolia, yang menagih klien untuk layanannya, daripada menjual iklan dan mengumpulkan data pengguna, dengan cepat memperoleh pangsa pasar dengan menyediakan layanan itu memburu situs web klien dan dengan cepat menawarkan hasil yang relevan kepada konsumen. Salah satu pendiri Algolia telah mengetahui pendekatan Silicon Valley terhadap startup melalui partisipasi mereka dalam inkubator startup terkenal Y Combinator. Seperti yang kita lihat di bulan Mei 2018, Algolia menggunakan bahasa Inggris di semua kantornya dan mencari klien AS

sejak awal. Dessaigne dan Lemoine pertama kali menjadi pemimpin perusahaan rintisan dan mereka memang begitu mempelajari beberapa pelajaran penting tentang cara mengukur. Seperti kata Dessaigne, "Kami akan melakukannya melihat IPO sebagai acara pendanaan. Kami ingin perusahaan tetap mandiri agar bisa mencapai potensi penuhnya. Ini bukan tentang uang, ini tentang belajar. Dan satu hal fokus kami adalah menemukan bakat yang tepat dalam fungsi seperti penjualan, kesuksesan pelanggan, pemasaran, dan teknik. Saat Anda tumbuh lebih besar, perannya menjadi lebih spesifik. Untuk Misalnya, kami mempekerjakan eksekutif akun untuk bisnis kecil dan menengah, menengah pasar dengan spesialisasi industri, dan perusahaan. Saat kami merasakan sakit, kami mempekerjakan. Itu sangat merendahkan. Apa yang perlu kita pelajari? Siapa yang perlu kita pekerjakan? Kami belajar dari perusahaan lain pada tahap pengembangan kami. Alasan bakat ingin bekerja di Algolia tidak sama di bulan Oktober 2018 seperti di masa-masa awalnya." Sebagai Lemoine menjelaskan, "Kami memberi tahu para kandidat untuk bergabung dengan kami dalam petualangan ini. Pasar memiliki potensi yang belum terealisasi; kami baru menge-tap 1% sejauh ini. Bakat kewirausahaan kami mempekerjakan di hari-hari awal tidak akan bergabung dengan kami hari ini. Sekarang kami merekrut yang lebih sempit cakupan. Kami membutuhkan orang yang berpengalaman sekarang yang telah melihat ini sebelumnya." Algolia tidak menguntungkan. Seperti yang dikatakan Dessaigne, "Seperti banyak perusahaan SaaS cepat kami tahap, kami berinvestasi dalam pertumbuhan selama keuntungan jangka pendek. Pertumbuhan itu berkelanjutan dan akan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi di masa depan." Algolia terus memantau IPO perusahaan lain dalam industri pencarian bisnis, Elastic, yang dikomersialkan perangkat lunak sumber terbuka untuk pencarian dan analisis data. Elastis menikmati 79% pendapatan pertumbuhan pada kuartal yang berakhir Juli 2018 menjadi \$ 56,6 juta dan kerugian bersih \$ 18,6 juta. Dan harga sahamnya melonjak 94,4% pada hari pertama perdagangannya, 5 Oktober 2018. Akankah Algolia mempertahankan tingkat pertumbuhannya cukup lama untuk go public pada tahun 2020?

Analisis Kasus

Tidak seperti startup Paris lainnya yang pernah saya kunjungi, Algolia berkembang pesat di jalan menuju profitabilitas. Selain memberikan solusi yang lebih baik untuk masalah tersebut pencarian bisnis, pertumbuhannya disebabkan oleh kerendahan hati intelektualnya pendiri. Pola pikir ini memungkinkan mereka untuk mengisi celah dalam pengetahuan mereka dan pengalaman saat mereka mencoba mempertahankan pendapatan dua kali lipat tahunan, rekrut bakat yang dibutuhkan untuk mempertahankan laju pertumbuhan itu, dan membuat operasinya lebih banyak berkelanjutan. Algolia tumbuh terutama karena keunggulan kompetitif produknya, meskipun proses bisnisnya kurang berkembang sepenuhnya. Sementara itu tampak bersemangat untuk merekrut dan memotivasi orang-orang berbakat di

sekitar dunia dan secara efisien mendatangkan pelanggan baru, mempertahankan yang sudah ada, dan menjual mereka lebih. Para pemimpin Algolia sepertinya belajar bagaimana mengoordinasikannya memproses secara efisien.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Setelah Delapan Tahun, Kinetica Mempekerjakan CEO Baru untuk Memulai Pertumbuhannya

Pengantar

Tidak ada jaminan bahwa pendiri perusahaan memiliki apa yang diperlukan untuk membangun Perusahaan besar. Faktanya, sekitar 60% pendiri tidak bertahan di Seri D mereka putaran pendanaan ventura. Ini muncul dalam pikiran dalam mempertimbangkan San Francisco- pemasok database berbasis Kinetica. Didirikan pada 2009, Kinetica mengumpulkan \$ 50 juta pada bulan Juni 2017, sehingga total pendanaannya menjadi \$ 63 juta. Enam bulan kemudian, Dewan Kinetica menggantikan salah satu pendiri dan CEO Amit Vij dengan Paul Appleby, seorang eksekutif penjualan yang berpengalaman. Kinetica mengatakan bahwa teknologinya “digabungkan kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin, visualisasi data dan lokasi- analitik berbasis, dan daya komputasi yang dipercepat dari GPU [grafis unit pemrosesan yang dibuat oleh orang-orang seperti Nvidia untuk menjalankan database] game video.” Kinetica membangun hubungan dengan perusahaan dan mitra teknologi untuk dibawa ide ini untuk hidup. Pelanggan Kinetica berasal dari industri termasuk perawatan kesehatan, energi, telekomunikasi, ritel, dan jasa keuangan. Dan teknologinya dan mitra pemasaran termasuk NVIDIA, Dell, HP, dan IBM. Otak di belakang Kinetica adalah Vij dan salah satu pendiri Kinetica, Nima Negahban. Seperti yang ditulis Fortune , “Mereka bekerja di Angkatan Darat Amerika Serikat Komando Intelijen dan Keamanan dan Badan Keamanan Nasional menciptakan sistem untuk melacak dan menangkap teroris secara real time. Layanan Pos AS telah menggunakan Kinetica sejak 2014 dalam sistem yang mengoptimalkan rute dan lintasan paket.” Vij kehilangan posisi teratas di Kinetica dari Appleby pada Desember 2017. Perusahaan sedang mencari "momentum penjualan" dan sutradara Kinetica, Ray Lane tampaknya menganggap Appleby cocok dengan itu. Appleby terakhir menjabat sebagai Presiden, Penjualan dan Pemasaran di Seluruh Dunia di BMC Software (dan sebelumnya sebagai eksekutif di Salesforce, C3 IoT, dan Siebel Systems). Seperti yang dikatakan Lane Desember 2017, “2017 telah menjadi tahun terobosan bagi Kinetica, berlipat ganda jumlah karyawan saat bergabung dan menumbuhkan pelanggan dan mitra baru dunia. Ada banyak permintaan hari ini untuk kecepatan Kinetica dan kemampuan yang dihasilkan oleh arsitektur dalam memori akselerasi GPU asli. Paul menyadari sifat strategis tantangan data perusahaan Fortune 2000 perusahaan menghadapi dan bagaimana Kinetica dapat mempercepat wawasan waktu nyata dari sumber data apa pun, terlepas dari volume, kecepatan, dan strukturnya. Paul sudah terbukti

mengalami memimpin tim pertumbuhan global, ditambah dorongan untuk membawa Kinetica ke level berikutnya, menjadikannya pilihan unik untuk Kinetica."

Skenario Kasus

Appleby menghasilkan pertumbuhan. Seperti yang dia katakan dalam wawancara September 2018, "Pada awalnya- Pada akhir tahun kami memiliki 70 hingga 80 orang dan sekarang kami memiliki 110. Pada paruh pertama tahun 2018, kami meningkatkan pemesanan 156% dan jumlah pelanggan baru bersih sebesar 190%. SEBUAH sejumlah besar pelanggan kami saat ini sedang memperluas hubungan mereka Kinetica. Kami dapat tumbuh [dengan model bisnis yang dapat diskalakan]. " Untuk membawa Kinetica ke tingkat berikutnya, Appleby mengatur perusahaan berdasarkan fungsinya. *"Kami didorong oleh inovasi perusahaan, dan sebagian besar karyawan kami, dua pertiga dari perusahaan, adalah teknisi dan berfokus pada inovasi. Hampir setengah dari karyawan kami berbasis di Arlington kami, Kantor teknik Virginia. Fungsi administrasi, keuangan, dan pemasaran kami adalah Berbasis di San Francisco, dan tim penjualan kami tersebar di seluruh Eropa, Asia, dan Amerika Serikat, "katanya. Appleby percaya bahwa setiap orang yang bekerja dengan perusahaan, termasuk kepemimpinan, karyawan, dan mitranya, harus "selaras dengan kesamaan serangkaian tujuan dan sasaran strategis. Dengan demikian, menciptakan lingkungan di mana semua orang ikatan merasa kepemilikan atas strategi perusahaan dan keselarasan dengan itu adalah prioritas utama. Sasaran kami mencakup produk, ekosistem, kesuksesan pelanggan, dan budaya. Kami menggunakannya untuk merumuskan MBO karyawan kami [Manajemen berdasarkan Tujuan], dan untuk memandu kami arah perusahaan secara holistik. " Dia mengetuai Tim Kepemimpinan Eksekutif (ELT) Kinetica yang termasuk eksekutif dari "pengembangan produk, kesuksesan pelanggan, penjualan, pemasaran, dan keuangan [fungsi tions]. ELT bertemu secara teratur untuk merencanakan, melacak, dan melaksanakan tujuan utama kami. Setiap anggota tim memiliki dasbor terperinci yang memetakan ke metrik utama yang diukur kemajuan menuju tujuan kami. " Kinetica meminta pertanggungjawaban semua orang atas hasil. "Di setiap tiga bulan, tim eksekutif kami menentukan hasil utama yang ingin kami capai, sesuai dengan tujuan strategis kami. Para pemimpin ini kemudian bertemu dengan tim mereka dan menentukan MBO untuk setiap karyawan yang membantu kami memenuhi tujuan tersebut. Itu MBO berubah setiap kuartal, tetapi mereka selalu diformulasikan untuk memenuhi strategi kami tujuan, "Appleby mengatakan kepada saya," Semua orang di perusahaan tahu bagaimana kesuksesan mereka nantinya diukur. Seperti yang dia katakan, "Kami menghubungkan metrik dan sasaran dengan mengikuti Sasaran & Model Hasil Utama (OKR) yang digunakan oleh Facebook, Amazon, dan Salesforce. Metrik, atau hasil utama, tersedia di tingkat perusahaan, departemen, dan individu untuk diukur kemajuan. Setiap karyawan memiliki seperangkat MBO kuartalan terukur yang*

bertindak sebagai metrik untuk melacak kemajuan menuju tujuan perusahaan kami. " MBO Kinetica tampak jauh lebih spesifik dan terukur daripada tujuan / sasarannya. tives, yang dimaksudkan untuk menginspirasi. Misalnya, kata Appleby salah satu perusahaan tujuannya adalah "mengubah dunia dengan membantu perusahaan berinovasi dan bertransformasi dunia pasca-big data. " Dua MBO yang terkait dengan tujuan itu tampaknya mendorong orang untuk menemukan prospek penjualan yang baik dan mencapai retensi pelanggan yang tinggi. MBO pertama adalah "mengidentifikasi jumlah perusahaan yang menangani inisiatif baru. Ini memberi kami merupakan indikasi bahwa perusahaan dapat menggunakan teknologi kami untuk mendorong bisnis mereka maju saat kita memasuki ekonomi data ekstrem. " Yang kedua adalah mencapai "tinggi tingkat retensi pelanggan [yang] memberi kami cara untuk menunjukkan bahwa kami memberikan nilai dan sangat penting bagi bisnis pelanggan kami, "katanya.

Analisis Kasus

Dalam waktu kurang dari setahun setelah diambil alih sebagai CEO Kinetica, Appleby telah menunjukkan kemampuannya untuk mempercepat pertumbuhan pendapatan perusahaan. Selain itu, dia telah menetapkan tujuan yang jelas, proses yang diartikulasikan dengan jelas membuat orang bertanggung jawab, dan harapan organisasi Kinetica akan melakukannya dapat mencapai tujuan ambisius yang dia tetapkan. Namun, proses Kinetica untuk mendatangkan pelanggan baru, mempertahankan dan menjual lebih banyak kepada pelanggan yang sudah ada, dan membuat operasinya lebih efisien tidak jelas pada Oktober 2018.

Prinsip

Pendiri yang ingin mengoordinasikan proses untuk membangun model bisnis yang dapat diskalakan harus mengingat apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut ini:

Lakukan

- Buat proses untuk memahami rasa sakit pelanggan dan membuat produk yang menghilangkan rasa sakit itu dengan lebih baik dibandingkan produk pesaing.
- Kelola proses menarik, memotivasi, dan mempertahankan bakat terbaik untuk pekerjaan utama.
- Menjaga kerendahan hati dan intelektual yang dalam komitmen untuk mengakui bidang ketidaktahuan dan membangun jaringan profesional untuk menutup kesenjangan pengetahuan.

Jangan

- Bertahan terlalu lama pada CEO teknis yang tidak memiliki kemampuan untuk menetapkan tujuan pertumbuhan yang agresif dan mendorong perusahaan untuk mencapainya.

Tahap 3: Berlari Menuju Likuiditas

Studi Kasus Sukses

JFrog Sprints Menuju Likuiditas dengan Model Bisnis yang Skalabel

Pengantar

Sebuah startup yang membantu pengembang perangkat lunak mengirimkan pembaruan perangkat lunak ke pelanggan tumbuh begitu cepat setelah satu dekade beroperasi sehingga investor menghargainya lebih dari \$ 1 miliar saat perusahaan berlari menuju likuiditas. Perusahaan memecahkan masalah umum: hampir semua yang dilakukan orang di rumah atau di tempat kerja didukung oleh perangkat lunak. Tapi tidak lama setelah mendapatkan software itu, software itu berhenti bekerja sebaik yang seharusnya. Bagaimana? Para peretas memanfaatkan kelemahannya, itu butuh waktu terlalu lama untuk membuka halaman atau merespons setelah pengguna mengklik tombol, itu tidak berfungsi dengan benar ketika pengguna membeli perangkat baru atau memasang aplikasi baru, dan jika pengguna mencoba mengambil sesuatu dari awan, itu memakan waktu terlalu lama sebelumnya menanggapi. Menyampaikan perangkat lunak sebagai layanan, di mana perbaikan dikirim ke pengguna beberapa kali sehari, membantu memecahkan masalah ini. Tetapi para pengembang perangkat lunak itu masalah besar mereka sendiri: proses pembuatan dan pembaruan perangkat lunak penuh dengan masalah: mahal, lambat, dan rentan terhadap peretas. Tidak Anehnya, ada bisnis besar yang dijuluki DevOps (singkatan dari development operasi), untuk mengatasi masalah ini. Itu adalah pasar \$ 50 miliar yang dihuni beberapa perusahaan besar seperti Google, Microsoft (yang mengakuisisi GitHub seharga \$ 7,5 miliar), dan Amazon serta banyak perusahaan kecil seperti Atlassian, yang telah menikmati kenaikan 88% pada sahamnya pada Oktober 2018. Dan salah satu dari mereka, JFrog yang berusia 10 tahun di Mountain View, California, mengangkat file kekalahan \$ 165 juta pada 4 Oktober 2018 untuk terus melampaui yang besar ini saingan. Perangkat lunak cair JFrog memungkinkan pelanggannya mengirimkan kode dalam bentuk biner sehingga mereka dapat mendistribusikannya secara teratur di belakang layar tanpa mengganggu pengalaman pengguna. JFrog, yang berhasil mengumpulkan total dari \$ 226,5 juta dan dihargai jauh di utara \$ 1 miliar pada Oktober 2018, telah berkembang pesat dalam dua tahun sebelumnya. Antara Januari 2016, saat itu mengumpulkan pendanaan Seri C \$ 50 juta, dan Oktober 2018, JFrog mengatakan penjualannya telah tumbuh lebih dari 500%. Ini memiliki lebih dari 4.500 pelanggan, termasuk lebih banyak dari 70% dari Fortune 100 — termasuk Amazon, Facebook, Google, Netflix, Uber, VMware, dan Spotify. JFrog populer di kalangan pengembang. Perusahaan mengatakan pihaknya menambah 100 pelanggan korporat baru sebulan dan yang disebut Bintray binary hub, tempat menyimpan, memantau, dan mengirim koleksi 1s dan 0s, gambar, suara, dan versi terkompresi dari file lain yang membuat komputer hardware melakukan keajaibannya, digunakan oleh 700.000

proyek komunitas open source mendistribusikan lebih dari 5,5 juta rilis perangkat lunak unik yang menghasilkan lebih tiga miliar unduhan sebulan.

Skenario Kasus

JFrog, yang beroperasi di Israel, Amerika Utara, Eropa, dan Asia, telah berkembang stafnya cukup banyak sejak didirikan pada tahun 2008. Menurut saya Oktober 2018 wawancara dengan salah satu pendiri dan CEO, Shlomi Ben Haim, "Kami memiliki kurang dari lima orang 2008 dan hari ini kami memiliki 400. Pada 2012, pendapatan adalah \$ 2 juta, dan kami akan berakhir 2018 dengan pendapatan \$ 100 juta. " Seiring dengan pertumbuhannya yang pesat, perusahaan telah meraup untung sejak tahun 2014. Seperti Ben Haim menjelaskan, "Arus kas kami positif sejak 2014. Kami melakukannya karena kami membangun corong yang efisien [proses pemasaran untuk menyaring secara efisien semua kecuali potensi pelanggan yang ingin membeli produk]. Kami melakukannya dengan orang-orang penjualan lapangan nol. Itu semua prospek masuk dikonversi menjadi pembeli oleh staf penjualan dalam. Ini bekerja karena mengembangkan-ers tidak suka wiraniaga; mereka menguji produk kita, menyukainya, dan mengadopsinya. Pengembang melihat bahwa kita sedang mengatasi rasa sakit mereka; produk kami menjadi viral." Orang-orang JFrog diatur berdasarkan fungsi, dengan orang-orang di R&D, penjualan dan pemasaran, dan kesuksesan pelanggan. "JFrog menghargai kebahagiaan pelanggan, bukan kepuasan. Kita punya kurang dari 3% churn. Kami mendengarkan dengan baik komunitas kami, yang mengirimkan saran tiket memberi isyarat bagaimana meningkatkan produk. Kami berkembang biak terbaik dalam hal yang paling penting kepada komunitas daripada mencoba melakukan segalanya, seperti yang dilakukan beberapa pesaing. Kita mengatasi rasa sakit pelanggan yang paling mendesak dan kemudian meluncurkannya, "katanya. Dengan Oktober Infus modal 2018, JFrog berencana menambah bakat untuk mendorong ekspansi global. Ben Haim menjelaskan, "Kami berencana untuk mengembangkan kantor secara organik di seluruh dunia, menawarkan a platform dengan tujuh solusi. Kami akan membangun tenaga penjualan lapangan perusahaan dan penggunaan perusahaan jasa profesional yang kami peroleh. Kami juga berencana mengakuisisi perusahaan dalam lanskap teknologi kami. " Perusahaan mengatakan memiliki masa depan yang cerah. "Kami tingkat pertumbuhan pendapatan tidak akan turun. Kami akan mencapai pendapatan \$ 1 miliar pada tahun 2025. IPO akan menjadi tonggak sejarah. Kami dibangun untuk bertahan dan IPO adalah alat untuk mencapainya. "

Analisis Kasus

Satu dekade setelah pendiriannya, JFrog jelas berlari menuju likuiditas. Dengan Pendapatan \$ 100 juta, modal yang cukup, dan model bisnis yang memungkinkan itu tumbuh secara menguntungkan, yang telah bekerja sejak 2014, pada Oktober

2018 JFrog bertujuan untuk go public dalam beberapa tahun. JFrog mengoordinasikan beberapa proses penting yang memungkinkannya tumbuh secara menguntungkan; terutama, ini proses pengembangan produk menghasilkan peningkatan produk yang didorong oleh langsung umpan balik dari penggunanya dan perusahaan mengelola pemasaran yang efisien saluran yang menghasilkan prospek masuk tanpa staf penjualan lapangan — cara yang ampuh kombinasi.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

Setelah 10 Tahun, Virtual Instrumen Tumbuh 20% Sembari Berharap Diakuisisi

Pengantar

Beberapa CEO menggambarkan pendukung usaha mereka sebagai orang yang sabar. Tapi setelah bertahan satu dekade, bahkan pemodal ventura yang paling sabar pun dapat dimaafkan untuk mereka keinginan untuk merealisasikan pengembalian investasi mereka. Ketidaksabaran seperti itu bisa memicu investor untuk meninggalkan startup, meminta lebih banyak modal jika CEO-nya tidak dapat memberikan pertumbuhan pendapatan yang cukup cepat karena jenuh sedikit pasar. Karena kekurangan uang, CEO seperti itu harus ditutup atau digabungkan. Dan jika CEO dari mitra merger tersebut dijalankan oleh seorang eksekutif yang sebelumnya menjual perusahaan yang dia pimpin, para investor mungkin mau masuk lebih banyak modal untuk menargetkan pasar yang lebih besar. Itu adalah kisah labirin San Jose, Instrumen Virtual yang berbasis di California, penyedia "aplikasi-sentris pemantauan kinerja infrastruktur." Didirikan pada 2008, telah mengumpulkan \$ 96,5 juta pada Oktober 2018. Inkarnasi Instrumen Virtual tersebut dibentuk pada tahun 2016 saat digabungkan dengan Load Dynamix, di mana Philippe Vincent menjadi CEO. Vincent, berasal dari Prancis dengan gelar MS di bidang Teknik Mesin dari Berkeley dan Harvard MBA, menghabiskan 10 tahun di Accenture di mana dia naik menjadi partner. Pada tahun 2007, dia dimulai sebagai Chief Operating Officer perangkat lunak Big Fix, penyedia kecerdasan pemantauan perangkat dan infrastruktur untuk masalah keamanan dan kepatuhan, yang dibeli IBM seharga \$ 400 juta pada Juli 2010. Pada 2012, ia menjadi CEO Muat DynamiX, yang telah mengumpulkan sekitar \$ 19,3 juta untuk disimulasikan dan dipantau beban kerja penyimpanan perusahaan. Pada April 2016, Load DynamiX digabungkan dengan Instrumen Virtual, yang produknya memanfaatkan aliran informasi peralatan jaringan (seperti Fibre Channel dan Ethernet). Mereka bergabung untuk dua alasan: pertama, Instrumen Virtual kehabisan ruang untuk tumbuh di intinya fiber channel market, yang membuat investornya menolak putaran berikutnya investasi. Kedua, pelanggan memasang produk dari kedua perusahaan (LoadDynamiX menggunakan produk Instrumen Virtual) dan ingin agar berfungsi bersama. Pada saat penggabungan, VirtualWisdom Instrumen Virtual produk menganalisis kinerja infrastruktur komputasi perusahaan, tetapi tidak dapat

mensimulasikan beban kerja produksi di labnya, yang mana Teknologi LoadDynamix cocok.

Skenario Kasus

Instrumen Virtual tumbuh setelah merger, namun masih menyempurnakan prosesnya pengembangan produk dan pemasaran. Vincent ingin mempercepat pertumbuhan pendapatan dari sekitar 20% hingga di atas 30%; Namun, dia mengisyaratkan bahwa diperoleh lebih dari itu kemungkinan hasil daripada go public. Di bawah kepemimpinan Vincent, Instrumen Virtual memiliki tumbuh sejak merger. Dalam wawancara Oktober 2018, dia berkata, "Kami bergabung untuk berinvestasi dalam inovasi dan reposisi di sekitar pasar yang dapat dialamatkan secara total yang lebih besar. Pada saat penggabungan, kami memiliki 140 karyawan dan sekarang kami memiliki 210 lebih teknik kontraktor. Kami menghabiskan tahun 2016 dan sebagian tahun 2017 untuk meningkatkan produk. Di empat kuartal sejak kami mulai menjual produk, kami telah tumbuh di pertengahan pertumbuhan 20% menilai. Kami beralih dari 0 menjadi 60 dalam setahun dan pada 2017 memiliki tingkat pertumbuhan 173% baru pelanggan. Kami merencanakan pendapatan \$ 75 juta untuk 2018. Kami berharap dapat meningkatkannya tingkat pertumbuhan kami hingga setidaknya 30% di masa depan. Vincent melihat pasar yang dapat dialamatkan senilai \$ 20 miliar untuk Instrumen Virtual. Kata Gartner bahwa kinerja dan ruang ketersediaan akan mencapai \$ 4,8 miliar pada tahun 2018, tumbuh- hingga \$ 6,13 miliar pada tahun 2022. Ketika Anda menambahkan pemantauan infrastruktur ke aplikasi pemantauan, bisnis AppDynamics [yang diperoleh Cisco Systems seharga \$ 3.7 miliar pada Januari 2017 tepat setelah mengajukan IPO], untuk otomatisasi beban kerja, Anda mendapatkan \$ 20 miliar, "jelasnya. Instrumen Virtual memenangkan bisnis karena memberi perusahaan alat tunggal yang dibangun untuk mengotomatiskan pusat data. Seperti yang Vincent katakan, "Anal- ogy adalah untuk melihat cara Google membuat mobil tanpa pengemudi. Alih-alih menggunakan teknologi lama- nologi yang memecahkan sebagian masalah dan mencoba membuatnya bekerja sama, Google membangun sistem terintegrasi khusus untuk mobil tanpa pengemudi. Kami melakukan hal yang sama untuk pusat data. VirtualWisdom memantau seluruh infrastruktur dan analisis dan mengoptimalkan kinerja, pemanfaatan, dan kesehatan infrastruktur TI di dalam konteks aplikasi yang berjalan di atasnya. " Ada bukti bahwa pelanggan sebelum menemukan VirtualWisdom dengan produk serupa dari VMWare, CA, dan IBM. Gartner Peer Wawasan menemukan bahwa dari 12 ulasan terverifikasi oleh pelanggan, VirtualWisdom (dengan 4.7 / 5.0 peringkat) keluar di depan Computer Associates (peringkat 4,0), IBM (peringkat 4,3), dan VMware (peringkat 4,5). Untuk mempercepat pertumbuhannya, Instrumen Virtual sedang mengerjakan produknya dan meningkatkan cara memasarkan dan menjual produk itu. "Versi pertama dari

aplikasi kami-sentris versi VirtualWisdom memasuki pasar pada April 2018 dan telah diadopsi baik oleh pelanggan besar. Kita harus belajar bagaimana membawanya ke pasar. Kami sedang belajar, "dia kata. Instrumen Virtual memiliki strategi pemasaran multi-cabang. "Kami menahan bootcamp tiga hari sehingga staf penjualan kami dapat memahami proposisi nilai produk baru kami, dengan fokus pada celah dalam produk pesaing dan menjelaskan caranya produk kami menutup celah tersebut. Kami bermitra dengan saluran dan aplikasi vendor pemantauan kinerja, VMWare, dan vendor manajemen perubahan seperti ServiceNow, "menurut Vincent. Pada Oktober 2018, Instrumen Virtual sepertinya saya akan mencari mitra akuisisi. Seperti yang dijelaskan Vincent, "Kami tidak tahu tentang IPO. AppDynamics mengajukan IPO dan Cisco membelinya. Ini \$ 20 miliar pasar dan Cisco sedang membangun portofolio melalui akuisisi. Splunk bisa membawa kami pendekatan ke cloud hybrid. Kami percaya prinsip kami akan membawa pertumbuhan kami. " Vincent membantu membangun BigFix, yang diperoleh IBM. Menurut saya, dia bisa menjual Virtual Instrumen untuk Cisco atau IBM.

Analisis Kasus

Instrumen Virtual diharapkan mencapai pendapatan \$ 75 juta pada akhirnya tahun 2018, dan jika bisa mempertahankan tingkat pertumbuhan pendapatan 20%, itu akan terjadi mampu mencapai pendapatan \$ 100 juta pada tahun 2020, 12 tahun setelah didirikan. Karena \$ 100 juta adalah ambang informal untuk mengambil perusahaan publik Instrumen Virtual untuk mencapai ukuran itu, itu akan mencapai yang penting patokan untuk sukses. Namun dibandingkan dengan JFrog, Virtual Instruments adalah tertinggal dalam hal-hal penting: tingkat pertumbuhan pendapatannya jauh lebih lambat, ternyata tidak memiliki proses yang berkembang dengan baik untuk menetapkan dan mencapai tujuan, itu mungkin tidak menguntungkan karena tenaga penjualannya masih belajar cara menjual produknya, dan tidak jelas apakah akan memperoleh pangsa pasar yang cukup untuk mempercepat tingkat pertumbuhan pendapatannya.

Prinsip

Pendiri yang ingin mengoordinasikan proses untuk berlari menuju likuiditas harus ikut serta keberatan dengan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Buat proses untuk memahami rasa sakit pelanggan dan membuat produk yang menghilangkan rasa sakit itu dengan lebih baik dibandingkan produk pesaing.
- Mengoperasikan proses penjualan yang memungkinkan perusahaan untuk tumbuh dengan cepat dan menguntungkan.

- Menjaga kerendahan hati dan intelektual yang dalam komitmen untuk mengakui bidang ketidaktahuan dan membangun jaringan profesional untuk menutup kesenjangan pengetahuan.

Jangan

- Kembangkan produk baru tanpa melibatkan penjualan memaksa.
- Tambahkan produk melalui merger sebelum membangun sebuah proses pemasaran dan penjualan yang efisien.

Tahap 4: Lari Marathon

Agar perusahaan go public, biasanya membutuhkan pendapatan setidaknya \$ 100 juta dan untuk mempertahankan pertumbuhan setidaknya 30% setahun. Sebelum perusahaan go public, banyak pendiri menggambarkan IPO sebagai acara pendanaan. Namun, pernyataan ini meremehkan jumlah persiapan yang dibutuhkan untuk membuat perusahaan sukses setelah go public. Bagaimanapun, seorang CEO perusahaan publik harus melapor kepada pemegang saham setiap kuartal dan memastikan bahwa perusahaan mematuhi semua persyaratan untuk menjadi perusahaan publik. Menjadi tempat publik tekanan pada perusahaan untuk mengalahkan ekspektasi investor atas pendapatan dan laba pertumbuhan dan meningkatkan prakiraannya untuk kuartal mendatang setiap tiga bulan. Di Untuk mencapai itu, CEO harus membuat dan menjalankan proses yang membuatnya hasil kuartalan perusahaan dapat diprediksi. Proses semacam itu mencakup empat proses yang disebutkan di awal bab ini. Namun setelah sebuah perusahaan go public, ada satu proses yang sering berada di atas sisanya yang penting: peramalan dan pelaporan keuangan. Menyiapkan seperti itu Sistem harus dimulai bertahun-tahun sebelum perusahaan go public sehingga ketika publik pelaporan menjadi wajib, sistemnya akan diuji dan ditingkatkan sehingga akan bekerja secara efektif. Untungnya bagi perusahaan, ada banyak layanan tersedia untuk mendukung proses perencanaan dan pelaporan ini. Namun sistem akan melakukannya hanya bekerja jika data diberikan ke sistem ini, baik tujuan keuangan dan asumsi yang mendasari mereka (misalnya, jumlah pelanggan baru, pendapatan yang diantisipasi per pelanggan, tingkat retensi pelanggan), mencerminkan apa Orang-orang dalam bisnis ini percaya bahwa tujuan yang realistis, namun juga ambisius. Tidak sulit Membayangkan seorang pendiri yang memulai perusahaan berdasarkan inovasi produk keterampilan mungkin merasa kurang menarik untuk menghabiskan waktu mengelola proses ini. Memang, banyak pendiri yang tetap menjadi CEO setelah perusahaan go public dapat memilih untuk melakukannya mendelegasikan proses ini kepada Chief Operating Officer atau Chief Financial Officer.

Studi Kasus Sukses

Okta Go Public dan Mempertahankan Pendapatan Tumbuh Lebih Cepat Dari 50%

Pengantar

Jika sebuah perusahaan bisa go public dan terus berkembang pesat setelahnya, investor cenderung menaikkan nilainya. Yang mendasari seperti kemampuan perusahaan meningkat harga sahamnya adalah proses yang andal menghasilkan pertumbuhan yang lebih cepat dari perkiraan setiap kuartal. Jika perusahaan terus melebihi ekspektasi investor baik kuartal terakhir dan kuartal berikutnya, sahamnya kemungkinan akan tetap kenaikan. Mempertahankan pertumbuhan seperti itu bergantung pada pengelolaan ketujuh yang cermat pengungkit pertumbuhan yang dibahas dalam buku ini. Ini terlintas dalam pikiran San Okta, penyedia layanan manajemen identitas yang berbasis di Francisco. Pendeknya, Okta mencegah perusahaan mengizinkan orang yang tidak diinginkan mengakses komputer mereka sistem. Okta menyediakan Okta Identity Cloud, yang "memungkinkan perusahaan menghubungkan orang yang tepat dengan aman ke teknologi yang tepat, meningkatkan keamanan, produktivitas karyawan, dan pengalaman pengguna." Harga saham Okta menanggapi dengan baik hasil yang melampaui ekspektasi. Sebagai Oktober 2018, Okta memiliki rekor pertumbuhan, per 4 Oktober 2018 telah mendorong sahamnya naik 150% sejak IPO April 2017. Sejak 2015, ini pendapatan tumbuh pada tingkat tahunan 85% dari \$ 41 juta pada tahun 2015 menjadi \$ 260 juta pada tahun 2018. Ini telah menghasilkan arus kas bebas negatif di setiap tahun, membakar senilai \$ 37 juta pada tahun 2018. Pada bulan September 2018 Okta memposting hasil yang lebih baik dari perkiraan dan sahamnya melonjak 16%. Lebih khusus lagi, di 6 September 2018 Okta melaporkan kenaikan pendapatan 57% menjadi sekitar \$ 95 juta, hampir \$ 10 juta lebih dari yang diantisipasi analis, dan kerugiannya sebesar 15 sen a saham itu empat sen lebih rendah dari yang diharapkan, menurut Investors.com. Okta perkiraan untuk kuartal yang berakhir pada bulan Oktober juga mengalahkan ekspektasi. Pendapatannya Perkiraan \$ 96,5 juta adalah \$ 7,5 juta lebih dari perkiraan analis perkiraan kerugiannya dari 11 sen menjadi 12 sen adalah sekitar enam sen lebih baik daripada harapan.

Skenario Kasus

Pertumbuhan yang mengalahkan ekspektasi Okta berasal dari produk yang membuatnya tetap unggul berkembang kebutuhan pelanggan dan kemampuannya untuk menetapkan dan mencapai tujuan ambisius untuk revenue pertumbuhan dan perekrutan untuk mencapai tujuan tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh CEO Todd McKinnon dalam panggilan investor September 2018, "Fokus mengutamakan pelanggan kami memengaruhi segalanya yang kami lakukan: bagaimana kami merancang dan mengembangkan teknologi kami; bagaimana kita pergi ke pasar; bagaimana kita melayani pelanggan kami setiap hari. Jadi saat kami melihat strategi produk jangka panjang kami, kami berusaha untuk mengantisipasi apa

yang akan memecahkan masalah bisnis pelanggan kami hari ini dan lembur." Mengubah ide itu menjadi hasil yang nyata adalah tugas Charles Race, Okta President, Operasi Lapangan di Seluruh Dunia. Sejak bergabung dengan Okta pada November 2016, dia telah bertanggung jawab untuk "menumbuhkan pasar Okta yang dapat dialamatkan, membangun dunia kemampuan pengiriman kelas yang dibangun di atas kesuksesan pelanggan dan mitra, serta mendorong pendapatan pertumbuhan [secara global]. [Dia mengawasi] penjualan di seluruh dunia, kesuksesan dan dukungan pelanggan, ekosistem mitra, pemasaran lapangan, layanan profesional, dan operasi bisnis, " menurut perusahaan. Salah satu cara Okta menjalankan strateginya adalah membuat rencana dengan cermat. Seperti yang dijelaskan Race di wawancara Oktober 2018, "Enam bulan ke depan [tahun fiskal berikutnya] kami menggunakan rencana- Proses ini kami sebut Visi, Metode, Sasaran. [Di tim saya,] kami berencana untuk konsolidasi pertumbuhan berdasarkan produk, pelanggan, dan ekspansi ke pasar yang berbeda. Kami menetapkan metrik seperti pertumbuhan pendapatan berulang tahunan, tarif pembaruan, pengenalan produk baru fungsionalitas, dan menambahkan mitra baru, dan kami memutuskan berapa banyak anggaran kami untuk habiskan untuk mencapainya. " Okta memberi peringkat peluang sehingga akan merasa yakin itu itu bisa mencapai tujuan pertumbuhan yang ambisius. "Kami mengalokasikan kuota di seluruh geografi, memprioritaskan peluang berdasarkan tingkat pertumbuhan, posisi kompetitif kami, dan sumber daya yang kami miliki di sana. Strategi masuk ke pasar kami bervariasi menurut grup pelanggan. Kita jual ke perusahaan 100 orang menggunakan penjualan digital, bekerja sama dengan mitra untuk usaha kecil dan perusahaan menengah, dan menugaskan tenaga penjualan lapangan ke perusahaan Global 2000, "dia kata. Program mitra Okta sangat luas. Menurut Race, "Kami memiliki technol- aliansi besar dengan Google, Amazon, dan VMWare; kami pergi ke pasar dengan vendor seperti SailPoint yang melengkapi penawaran kami; kami bekerja dengan integrator sistem seperti Accenture dan Deloitte; kami bermitra dengan pengecer seperti Active Cyber dan CDW; dan masuk negara tempat kami tidak hadir, kami bekerja dengan saluran tidak langsung. " Untuk tumbuh cukup cepat, Okta berusaha mendatangkan pelanggan baru dan menjual lebih banyak kepada yang sudah ada. Seperti yang dia katakan, "Setelah kami mendapatkan pelanggan, kami bertanya bagaimana kami dapat melakukan upsell. Orang-orang sukses pelanggan kami memastikan bahwa pelanggan mendapatkan nilai; mereka menemukan mengetahui fungsi produk apa yang mereka gunakan dan yang sulit mereka terapkan. Kami mempertimbangkan apa yang dapat kami jual menurut segmen pelanggan dan produk. Kami punya tujuan untuk meningkatkan pendapatan dari pelanggan yang ada dan mengalokasikan sumber daya pemasaran ke mencapai mereka. " Okta juga mengantisipasi bakat yang perlu dipekerjakan dan dipertahankan mencapai tujuan tersebut. "Kami memiliki model perangkat lunak sebagai layanan, yang mengharuskan kami melakukannya

rencanakan dua tiga perempat. Dan kami membutuhkan waktu tunggu untuk merekrut dan mempercepat penjualan langsung dan sumber daya teknis yang kami pikir kami perlukan untuk memenuhi tujuan kami- tives, "jelasnya. Karena itu tumbuh "57% year on year," Okta menghadapi masalah tantangan berkelanjutan untuk mempekerjakan cukup banyak orang dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat dan mengajak mereka bergabung tepat waktu untuk meminimalkan kekacauan. "Untuk terus tumbuh pada tingkat itu, kita perlu menggandakan kuota atau setengah wilayah [Okta melakukan yang terakhir]. Dan kami mempekerjakan orang baru untuk menutupi wilayah baru. Itu berarti kita baru dan sekarang staf penjualan mendapatkan wilayah baru dan perlu waktu bagi mereka untuk mempercepatnya. Kami kuartal pertama kurang produktif, "kata Race. Okta percaya bahwa itu memiliki potensi pertumbuhan yang tidak terbatas, Race menyimpulkan, "Kami ada di persimpangan tiga megatren: cloud, seluler, dan Internet of Things. Untuk mengetuk itu potensi tak terbatas, kami harus menyelaraskan strategi produk kami dengan pertumbuhan internasional peluang. "

Analisis Kasus

Okta menikmati IPO yang sukses dan terus tumbuh lebih cepat daripada investor diharapkan setelahnya karena tiga faktor: produknya tetap di depan kebutuhan pelanggan berubah, CEO-nya telah mempekerjakan seorang eksekutif yang terampil untuk mengelola proses penetapan dan pencapaian tujuan pendapatan yang ambisius, dan kemampuannya untuk mempekerjakan, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik untuk mempertahankan pertumbuhan itu. Kemampuan Okta untuk terus mengalahkan ekspektasi akan tergantung pada apakah proses ini akan berfungsi lebih efektif seiring pertumbuhan perusahaan.

Studi Kasus yang Kurang Berhasil

ForeScout Technologies Membayar Harga untuk Menurunkan Ekspektasi Pertumbuhannya

Pengantar

Ada sisi gelap untuk mempublikasikan perusahaan yang berkembang pesat secara konsisten tidak menguntungkan. Jika tidak mampu mempertahankan pertumbuhan yang melampaui harapan untuk kuartal saat ini dan yang akan datang setiap tiga bulan, investor akan menjual saham, mendorong harganya turun secara substansial. Bahkan jika perusahaan memberikan lebih cepat pertumbuhan dari yang diharapkan untuk kuartal yang baru saja selesai, investor akan menghukum perusahaan jika secara bersamaan menurunkan prakiraannya untuk arus dan / atau periode pelaporan masa depan. Investor tidak hanya menghukum perusahaan seperti itu di segera setelah laporan yang mengecewakan, mereka juga siap menghukum sahamnya bahkan lebih jika perusahaan tidak melanjutkan pola yang diinginkan memukuli dan meningkatkan setiap kuartal. Jika suatu perusahaan tidak

cepat pulih dari kuartal yang buruk, investor akan mempertanyakan tidak hanya strategi dan kumpulan bakatnya, tetapi perusahaan mungkin juga perlu melihat apakah proses koordinasinya perlu diperbaiki. Ini terlintas dalam pikiran dalam mempertimbangkan ForeScout yang berbasis di San Jose, California Technologies, sebuah perusahaan keamanan Internet of Things (IoT) yang mengizinkan perusahaan lacak semakin banyak perangkat yang terhubung ke jaringan mereka. ForeScout go public pada Oktober 2017 dan sahamnya telah meningkat 44% pada 3 Oktober, 2018. Dalam laporan kuartal kedua 2018, ForeScout mengalahkan ekspektasi analis tetapi menurunkan panduannya untuk kuartal tersebut. Pendapatannya naik 35,2%, berakhir \$ 4 juta lebih dari perkiraan analis, sementara itu melaporkan EPS negatif \$ 0,18, yang 19 sen lebih rendah dari yang diharapkan. Tapi tidak hanya ForeScout melaporkan EPS negatif, menghabiskan uang tunai, membukukan margin arus kas bebas dari negatif 12%. Masalah terbesar untuk ForeScout adalah ia menurunkannya perkiraan pertumbuhan pendapatan. CFO Chris Harms mengatakan pada investor Agustus 2018 panggilan konferensi bahwa perusahaan diharapkan untuk melaporkan pertumbuhan pendapatan 13% dan rugi bersih 11 sen per saham. Dan untuk setahun penuh, pendapatan diharapkan naik 25% sementara ForeScout mengharapkan EPS negatif 11 sen per saham (semua angka di titik tengah rentang perkiraan). Investor tidak terlalu menyukai laporan ini; sahamnya kehilangan 14% dari nilainya dalam minggu setelah panggilan konferensi.

Skenario Kasus

Apakah perkiraan pertumbuhan yang lebih rendah dari ForeScout adalah hasil dari fokus pada tren yang terjadi berpuncak runcing? Tren yang dimaksud adalah General Data Protection Regulation (GDPR), Persyaratan privasi data Eropa yang memaksa perusahaan untuk berinvestasi dalam teknologi baru nologi untuk menghindari membayar denda yang signifikan karena melanggar GDPR, yang mulai berlaku pada tahun 2018. ForeScout percaya bahwa regulasi serupa GDPR adalah menyebar ke seluruh dunia dan akan menciptakan peluang bagi ForeScout untuk menyediakan perusahaan dengan data waktu nyata tentang apa yang terhubung ke jaringan mereka. Sebagai CEO Mike DeCesare mengatakan dalam panggilan konferensi investor Agustus 2018, GDPR sedang mengemudi perusahaan untuk melindungi data di jaringan perusahaan, sebuah tantangan yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan bertemu kecuali mereka tahu perangkat apa yang terhubung dengannya. Dan dia percaya bahwa pertumbuhan perangkat baru seperti itu tumbuh dengan cepat. Ini termasuk, “perangkat IoT non-tradisional di kampus, jaringan kabel dan nirkabel seperti kamera keamanan, televisi, HVAC pengontrol, dan telepon,”katanya. ForeScout berharap proses koordinasinya akan membantu meningkatkannya posisi kompetitif. DeCesare, yang bergabung dengan ForeScout pada 2015 dari Intel / McAfee, percaya bahwa sebagai perusahaan publik ForeScout harus meningkatkan permainannya karena menambahkan

pengawasan. "Setelah IPO, data Anda menjadi publik. Berapa banyak yang Anda belanjakan R&D, penjualan dan pemasaran, dan G&A serta penjualan hari luar biasa dan uang tunai tunduk pada tingkat pengawasan yang lebih tinggi. Ini memaksa Anda untuk lebih banyak memeriksa diri sendiri hati-hati dan berbuat lebih baik," katanya dalam wawancara Oktober 2018. ForeScout ini tujuan utamanya adalah mempertahankan tingkat pertumbuhan yang tinggi. "Kami menetapkan tujuan untuk R&D, penjualan dan pemasaran, dan fungsi G&A semuanya didasarkan pada tujuan perusahaan yang tinggi pertumbuhan garis atas. Sejak IPO kami telah tumbuh setidaknya 30% per kuartal. Untuk sampai di sana, kami membutuhkan logo baru, kami perlu meningkatkan pendapatan yang datang dari masing-masing logo pelanggan, dan kami perlu merekrut dan memotivasi bakat baru," katanya. Untuk mendatangkan pelanggan baru, fungsi teknik, pemasaran, dan penjualan ForeScout perlu berkolaborasi secara efektif. Seperti yang dikatakan DeCesare, "Terima kasih kepada perusahaan seperti Salesforce dan Facebook, pelanggan mengharapkan kami menjadi jauh lebih gesit, memperbarui produk kami secara rutin, dan membuatnya mudah digunakan, seperti Facebook. Teknik harus bekerja dengan pelanggan untuk mengevaluasi dan merampingkan produk dengan cepat. Pemasaran adalah bertanggung jawab untuk mengidentifikasi 500 Global 2000 mana yang merupakan prospek terbaik. Pemasaran membawa produk ke tangan orang-orang kunci mereka sehingga mereka dapat menguji mendorong produk. Ini memunculkan peluang untuk penjualan, yang berpartisipasi dalam kue- menutup dan menutup transaksi." Untuk meningkatkan rasio pendapatan total dari pelanggan ke jumlah yang diperoleh dalam penjualan asli, teknik terkoordinasi ForeScout, pemasaran, dan penjualan. "Kami menjual lebih banyak karena pelanggan menambahkan lebih banyak perangkat ke jaringan mereka. Kita ingin pelanggan sukses dengan produk kita dan kita melacak kualitas produk lewat net promotor score kita di angka 70-an tinggi," ujarnya. Membawa bakat adalah proses penting lainnya untuk memungkinkan ForeScout tumbuh. "Gaji dan bonus adalah biaya terbesar kami. Kami telah mengembangkan basis karyawan kami 80% dalam empat tahun terakhir. Kami ingin meminimalkan gesekan yang tidak diinginkan dan memang demikian berhati-hatilah dengan 100 orang terakhir yang kami pekerjakan seperti 100 orang pertama. Saya mendorong keputusan perekrutan turun ke eksekutif, tetapi saya masih menyetujui setiap tawaran karena saya mau untuk melihat tingkat bakat yang dibawa manajer kami. Kami perlu memastikan setiap orang cocok dan kita harus menghargai, mengakui, dan tidak kehilangan puncak kita pemain," kata DeCesare.

Analisis Kasus

ForeScout berkembang pesat sebelum go public. Namun, pada Agustus 2018 diumumkan bahwa pertumbuhan akan melambat secara signifikan di kuartal

tersebut berakhir September 2018. CEO perusahaan telah berhasil mengambil perusahaan publik dua setengah tahun setelah dia bergabung sebagai CEO. Dia sedang mengatur proses koordinasi penting seperti mendaftar pelanggan baru; penyimpanan pelanggan puas sehingga mereka akan memperbarui kontrak mereka dan membeli lebih banyak Layanan ForeScout; dan merekrut, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik. Karena ForeScout memperkirakan perlambatan pertumbuhan, investor memangkas lebih dari 10% nilai perusahaan. Pada Oktober 2018, masih belum pasti apakah ForeScout memiliki strategi, bakat, dan proses yang tepat yang dibutuhkan untuk mendapatkan dirinya sendiri kembali ke jalur yang secara teratur melebihi ekspektasi dan peningkatan investor bimbingan setiap tiga bulan.

Prinsip

Pendiri yang ingin mengoordinasikan proses untuk lari maraton harus menanggungnya perhatikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan berikut:

Lakukan

- Mengelola proses pengembangan produk yang terus berjalan perusahaan di depan para pesaing dalam mengantisipasi pelanggan kebutuhan dan membangun produk baru untuk memenuhinya.
- Mendelegasikan perencanaan pertumbuhan kepada seorang Chief Operating Petugas. • Jalankan proses yang ketat untuk mempekerjakan, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik.

Jangan

- Sangat bergantung pada tren pertumbuhan yang tidak berkelanjutan.

Proses Koordinasi Keberhasilan dan Kegagalan

Prinsip

Untuk mengoordinasikan proses di setiap tahap penskalaan, CEO harus mengikuti prinsip diringkas dalam Tabel [8-1](#).

Tabel 8-1. Ringkasan prinsip untuk proses koordinasi

Scaling Stage	Dos	Don'ts
1: Winning the first customer	<p>Create formal business planning process.</p> <p>Use a marketing/sales funnel to increase sales efficiency.</p> <p>Assess and improve coordinating processes management process.</p>	<p>Assume that enforcing the right culture is sufficient to sustain rapid growth.</p>
2: Scaling the business model	<p>Establish a process for understanding customer pain and building products that relieve that pain better than competitors' products.</p> <p>Manage the process of attracting, motivating, and retaining the best talent for key jobs.</p> <p>Maintain intellectual humility and a deep commitment to admitting areas of ignorance and building professional networks to close the knowledge gaps.</p>	<p>Hold on too long to a technical CEO who lacks the ability to set aggressive growth goals and drive the company to achieve them.</p>
3: Sprinting to liquidity	<p>Establish a process for understanding customer pain and building products that relieve that pain better than competitors' products.</p> <p>Operate a selling process that enables the company to grow rapidly and profitably.</p> <p>Maintain intellectual humility and a deep commitment to admitting areas of ignorance and building professional networks to close the knowledge gaps.</p>	<p>Develop new products without involving the sales force.</p> <p>Add products through a merger before building an efficient marketing and sales process.</p>
4: Running the marathon	<p>Manage a product development process that keeps the company ahead of rivals in anticipating customer needs and building new products to meet them.</p> <p>Delegate growth planning to a Chief Operating Officer.</p> <p>Operate a rigorous process for hiring, motivating, and retaining top talent.</p>	<p>Depend too heavily on unsustainable growth trends.</p>

Apakah Anda Cukup Melakukan Koordinasi Proses?

Proses koordinasi meningkatkan kemungkinan startup dapat memenuhi kebutuhannya tujuan pertumbuhan dan membantu perusahaan untuk belajar dan meningkatkan efisiensinya dan efektivitas. Seiring pertumbuhan perusahaan, perusahaan harus berkembang dan menyempurnakan proses untuk menarik pelanggan baru; mengembangkan produk baru yang mengantisipasi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang; mempertahankan yang sudah ada dan menjual mereka lebih; meningkatkan penjualan dan efisiensi pemasaran dengan mengoperasikan pemasaran / corong penjualan; menetapkan tujuan pertumbuhan; dan mempekerjakan, memotivasi, dan mempertahankan bakat untuk mencapai tujuan. Untuk menguji apakah perusahaan Anda melakukan cukup untuk mengoordinasikan proses, tanyakan empat pertanyaan ini:

- Apakah Anda membangun tim eksekutif yang bertugas menciptakan dan proses operasi untuk mencapai tujuan perusahaan?
- Apakah Anda melibatkan eksekutif fungsional Anda dalam mengidentifikasi misi dan tujuan koordinasi tersebut proses?
- Apakah Anda memantau efektivitas koordinasi proses?
- Apakah Anda memperbaiki proses yang masih esensial, hilangkan yang tidak lagi berharga untuk dilakukan, dan dibuat proses baru untuk memenuhi tujuan baru?

Kesimpulan

Proses koordinasi adalah pengungkit penting untuk menyatukan perusahaan dalam mengejar tujuan perusahaan. Sebagai startup berubah dari ide menjadi perusahaan publik dan seterusnya, perlu menambahkan lebih banyak proses koordinasi, menyempurnakannya telah dibuat di masa lalu, dan menghilangkan yang tidak lagi penting tujuan. Semua proses ini difokuskan dalam beberapa cara untuk mempertahankan yang tinggi tingkat pertumbuhan. Pada tahap pertama penskalaan, proses terpenting mengkoordinasikan upaya pemasaran, keteknikan, dan penjualan untuk mengembangkan a produk yang ingin dibeli pelanggan. Saat perusahaan tumbuh, ia harus membangun proses yang efisien untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang sudah ada, dan menyediakan rangkaian produk yang lebih luas yang menghasilkan pendapatan lebih tinggi untuk masing-masing produk pelanggan. Ketika sebuah perusahaan berlari menuju likuiditas dan go public, pada akhirnya itu harus mengoperasikan proses yang andal untuk merencanakan dan mencapai tujuan pertumbuhan yang agresif, sembari merekrut, memotivasi, dan mempertahankan bakat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Bab 9 menutup buku ini dengan mempresentasikan agenda tindakan CEO untuk startup penskalaan.

BAGIAN 2 KEPEMIMPINAN

BAB IX IMPLIKASI BAGI PEMIMPIN

Jika Anda telah membaca sejauh ini, Anda harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang empat tahap penskalaan dan tujuh tuas penskalaan yang dapat Anda tarik di setiap tahap untuk memutar ide menjadi perusahaan publik besar yang terus berkembang pesat. Bab 2 sampai 8 menjelaskan metodologi tentang cara melatih setiap penskalaan pengungkit plus studi kasus perusahaan dan kunci yang berhasil dan kurang berhasil prinsip untuk menerapkan tuas pada setiap tahap penskalaan. Tapi bagaimana Anda bisa melamar ide-ide ini untuk startup Anda? Untuk menjawabnya, saya akan menyimpulkan dengan memberikan satu set tentang prinsip-prinsip umum yang harus diingat saat Anda bergulat dengan tantangan scaling startup Anda dan alat yang harus Anda gunakan disebut scaling quotient to menilai kekuatan dan peluang startup Anda untuk peningkatan sehingga Anda bisa mempertahankan pertumbuhan perusahaan Anda. Tujuh Prinsip Penskalaan Studi kasus yang kami lihat menyarankan tujuh prinsip penskalaan. Anda harus berpikir prinsip-prinsip ini sebagai Bintang Utara yang membuat Anda tetap menuju ke arah yang benar saat Anda menghadapi tantangan yang harus Anda atasi untuk menghidupkan ide startup Anda menjadi perusahaan besar yang berkembang pesat. Inilah tujuh prinsip. Tetap Rendah Hati Secara Intelektual Dari semua prinsip penskalaan, yang satu berdiri di atas yang lainnya. Itu ide yang saya pikir dulu dijelaskan dengan brilian dalam buku Yuval Harari, Sapiens , yang saya baca pada tahun 2018. Harari's Intinya adalah bahwa satu perubahan sederhana dalam pola pikir membuka kunci sebagian besar umat manusia pencapaian terbesar. Perubahan? Daripada mengambil jawaban yang diberikan oleh institusi agama sebagai sumber kebenaran yang tak terbantahkan, orang mulai mengakui ketika mereka tidak mengetahui sesuatu dan melakukan percobaan untuk dicoba temukan jawabannya.

Yang menurut saya menarik adalah banyak CEO bertindak sebagai meskipun mereka adalah satu-satunya sumber dari semua pengetahuan dan kebenaran. Pola pikir ini seperti sebuah jaket pengekang yang membatasi potensi penuh startup. Itu karena CEO seperti itu juga merasakan tekanan yang menghancurkan untuk selalu tampak memegang kendali dan tidak mau mendelegasikan tugas penting kepada orang lain. Mengubah pola pikir ini menjadi pola pikir intelektual kerendahan hati adalah perubahan yang bisa diartikulasikan tetapi sulit untuk dicapai membuka potensi penuh seorang pendiri untuk sukses. Dalam Bab 4, kami melihat bagaimana itu pola pikir meresap Amazon, seperti yang diartikulasikan dalam filosofi Hari Pertama yang mencegah Amazon berpuas diri dan

memfokuskan perusahaan untuk mendengarkan kepada pelanggan yang menuntut dan terus memberi mereka lebih banyak. Hanya dengan menjadi yang terdepan dalam kebutuhan pelanggan yang terus berubah yang dapat dilanjutkan oleh Amazon menemukan kembali dirinya sendiri. Targetkan Blue Oceans Startup yang berjuang untuk tumbuh dengan cepat telah memilih pasar yang salah. Seperti itu pasar tidak menyelesaikan masalah pelanggan yang penting atau penuh sesak pesaing. Dalam Bab 8, kami melihat contohnya. JFrog, perusahaan itu memberikan pembaruan perangkat lunak, memilih samudra biru dan menikmati dengan cepat, menguntungkan pertumbuhan setelah pilihan itu. JFrog menargetkan apa yang dilihatnya sebagai \$ 50 miliar peluang dengan produk yang penting untuk tren yang sedang berkembang menuju penyediaan perangkat lunak sebagai layanan. Itu sangat populer di kalangan pengembang karena produknya bekerja jauh lebih baik daripada para pesaingnya dan bisa dijual tanpa menurunkan tim penjualan yang besar. Hasilnya, pada 2018 JFrog sudah menikmati pertumbuhan penjualan 500% dan arus kas positif sejak 2014.

JFrog mencontohkan gagasan bahwa seorang pendiri dengan pola pikir yang benar akan muncul ratusan ide potensial dan menganalisisnya secara ketat, dengan fokus pada masalah yang lulus empat tes:

1. Mereka adalah sumber penderitaan pelanggan yang sangat besar.
2. Tidak ada produk yang dapat memecahkan masalah baik.
3. Perusahaan memiliki keterampilan untuk membangun solusi yang terbaik yang dihargai oleh pelanggan.
4. Potensi pasar lebih dari \$ 1 miliar.

Terus bertaruh pada lintasan pertumbuhan baru sangat memuaskan bagi seorang pendiri untuk menikmati pertumbuhan dengan memenuhi kebutuhannya pasar awal startup. Tetapi perusahaan yang berhasil pada awalnya hanya dapat bertahan kesuksesan mereka jika mereka menyadari bahwa peluang pertumbuhan seperti itu pada akhirnya akan matang. Untuk mempertahankan pertumbuhan, pendiri yang sukses harus selalu mengantisipasi hal itu pasar yang ada akan matang dan harus bertaruh pada peluang pertumbuhan baru dengan kekuatan yang cukup untuk melakukan transisi dari produk yang menurun ke a tumbuh satu. Dalam Bab2, kami memeriksa kasus layanan data warehousing Kepingan salju, yang meningkatkan jumlah pelanggannya sebesar 300% pada tahun 2018. Seiring pertumbuhannya, Taruhan kepingan salju pada lintasan pertumbuhan baru, menargetkan segmen pelanggan baru karena memenuhi peluang pertumbuhan dari yang pertama. Pada 2015, Snowflake dijual kepada perusahaan di bidang hiburan, media, game online, dan teknologi industri yang sudah menggunakan layanan cloud AWS Amazon; itu lebih baru-baru ini dijual kepada pelanggan perusahaan tradisional perusahaan keuangan jasa, manufaktur, minyak, dan gas, dan ritel yang melakukan konversi dari on-premise ke cloud. Ciptakan dan Skala Budaya Pertumbuhan Beberapa budaya perusahaan berskala lebih baik daripada yang lain.

Dan sejak budaya datang dari nilai-nilai pendirinya, sukses atau gagal bisa menjadi hal yang sangat personal. Poin kunci dari budaya pertumbuhan adalah menciptakan lingkungan yang menarik inovator yang mendedikasikan dirinya untuk memecahkan masalah pelanggan jadi baik bahwa perusahaan tersebut memiliki reputasi yang baik. Reputasi ini akan membantu perusahaan mendatangkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Namun reputasi seperti itu sulit dipertahankan. Pendiri harus mendorong orang untuk terus memantau seberapa baik pelanggan menggunakan produk, memperbaiki masalah, dan mengidentifikasi yang belum terpenuhi kebutuhan yang bisa menjadi dasar untuk produk baru.

Di Bab 4 , kami melihat ezCater, platform catering bisnis yang berbasis di Boston dengan harga \$ 700 juta saat mengumpulkan modal pada Juni 2018. Budaya ezCater sangat dihargai pada orang-orang yang bersemangat menciptakan produk baru yang sesuai dengan pelanggan sangat ingin membeli dan setelah itu memberi pelanggan layanan yang sangat baik itu mereka akan terus membeli dalam jangka waktu yang lama. Jika orang senang bekerja karena perusahaan dan pelanggan menyukai produk dan layanannya, maka pelanggan akan menjadi penginjil yang paling menarik. Sebagai CEO ezCater Stefania Mallett berkata, "Saya dan salah satu pendiri saya adalah pemikir. Kami bertanya, 'Bisakah kami membuatnya itu lebih cepat? ' Kami membuat hipotesis, membuat model, mencobanya, melacaknya, dan belajar dari apa yang berhasil dan apa yang tidak. Kami mencoba untuk tetap berada di depan kurva daripada tertinggal. Pola pikir berkembang ini ada di semua tingkatan perusahaan dan itu berarti bahwa setiap orang berbagi tanggung jawab untuk mencapai pertumbuhan. " Pekerjaan Ahli Fungsional untuk Menskalakan Proses Anda Pendiri tidak akan melakukan perjalanan dari ide ke perusahaan publik kecuali mereka menemukan kembali organisasi perusahaan. Hal terpenting yang harus mereka lakukan adalah mempekerjakan kepala fungsi utama seperti penjualan, teknik, pemasaran, dan manusia sumber daya yang sebelumnya telah membangun perusahaan yang sukses. Pemimpin seperti itu akan melakukannya tahu bagaimana merancang dan menjalankan departemen mereka dengan cara yang lebih efisien seiring pertumbuhan perusahaan. Proses yang dapat diskalakan seperti itu sangat penting sebagai perusahaan berlari ke penawaran umum perdana. Di Bab 5 , kami mempelajari Redis, berkembangnya Silicon Valley dan penyedia database open source yang berbasis di Israel, yang mengadaptasi organisasinya untuk mengikuti pertumbuhan permintaan. Redis berjuang untuk menarik talenta top sebelum memperkenalkan produk, jadi ia merekrut orang terbaik yang bisa dilakukan dan "semua orang melakukan segalanya," menurut CEO Ofer Bengal. Namun, begitu produknya diadopsi secara luas, Redis mampu melakukannya untuk memformalkan departemen fungsional seperti penjualan, pemasaran, dan teknik, dan perusahaan menarik para eksekutif berpengalaman yang menjalankan fungsi-fungsi ini di perusahaan yang telah menikmati hasil yang sukses. Menangkan Pelanggan Baru Secara Efisien Pendiri paling mengesankan

yang pernah saya ajak bicara telah mengembangkan hak kesesuaian antara manfaat produk mereka dan kebutuhan pelanggan. Dan Bukan itu saja: mereka juga tahu bagaimana memasarkan produk mereka dengan cara yang demikian tidak melibatkan staf penjualan. Sebaliknya, pendiri seperti itu membiarkan calon pelanggan coba produk mereka secara gratis. Begitu mereka mendapatkan nilai dari produk, pengguna tersebut menjadi penginjil internal yang paling efektif untuk produk tersebut. Dan itu membuat penjualan jauh lebih efisien. Seperti yang kita lihat di Bab 8 , Arcadia Data, penyedia layanan intelijen bisnis yang tumbuh 500% pada tahun 2018, mengembangkan proses disiplin untuk menarik prospek dan menyedot semua kecuali yang memiliki peluang menjadi pelanggan tertinggi. Tidak hanya itu penjualan / saluran pemasaran efektif, tetapi Arcadia Data bekerja keras untuk memperbaikinya berdasarkan analisisnya tentang apa yang berhasil dan apa yang perlu ditingkatkan. Misalnya, perusahaan memastikan jumlah telesales yang dimilikinya orang dan eksekutif akun untuk menindaklanjuti prospek dan mendapatkan yang terbaik menjadi pelanggan yang membayar.

Pertahankan pelanggan anda saat ini dan jual lebih banyak akhirnya, wirausahawan paling sukses pandai menjaga eksistensi pelanggan. Kunci untuk melakukan ini dengan sukses adalah memastikan bahwa pelanggan menggunakan produk Anda setelah mereka membelinya. Untuk melakukannya, perusahaan harus menugaskan orang untuk bekerja dengan pelanggan mereka untuk mengetahui bagian produk apa yang mereka gunakan, yang tidak, dan bug apa yang mereka hadapi. Seperti itu interaksi memperbaiki masalah, membuat pelanggan bersemangat untuk memperbarui, dan membantu mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menjadi produk baru yang diinginkan pelanggan membeli. Arcadia Data juga bagus dalam retensi pelanggan dan meningkatkan pendapatan per pelanggan. Itu mempertahankan pelanggan karena memberi mereka nilai lebih dari produk pesaing melakukannya. Misalnya, pesaingnya membutuhkan pelanggan menghabiskan antara \$ 50 juta dan \$ 100 juta untuk membeli perangkat keras menjalankan sistemnya dan menghabiskan \$ 2 juta hingga \$ 3 juta lagi untuk perangkat lunak dan kepegawaian. Arcadia Data tidak membutuhkan investasi besar dan bisa memberikan hasil analisis dalam 15 menit, dibandingkan dengan lima jam yang dibutuhkan produk pesaing. Arcadia Data juga memiliki proses perencanaan yang ketat dan mengevaluasi bisnisnya, yang memperkirakan pendapatan dan jumlah karyawannya penjualan, pemasaran, dan teknik dalam empat salurannya: masuk, keluar, mitra, dan meningkatkan ke pelanggan yang sudah ada. Salah satu kunci kemampuan Arcadia Data menjual lebih banyak kepada pelanggan yang ada berarti mendorong para insinyurnya untuk berbicara pelanggan dan layanan pelanggan untuk membantu mereka membangun produk baru itu pelanggan ingin membeli. Melalui percakapan ini, para insinyur mempelajari perubahan apa yang dibutuhkan pelanggan dan bug apa yang harus diperbaiki. Arcadia Data melacak tingkat perbaikan bug, tingkat churn pelanggan, dan tingkat upsell. Dan perusahaan memperkenalkan versi baru setiap enam hingga delapan minggu. Bisakah Anda Menskalakan Startup Anda? Menghitung Anda Scaling Quotient

(SQ) Bab 2 sampai 8 metodologi yang disajikan untuk membantu para pendiri menerapkan tujuh tuas penskalaan.

Tapi bab ini meninggalkan pertanyaan penting yang belum terjawab, seperti

- **Tuas penskalaan mana yang harus ditarik oleh pendiri terlebih dahulu dan bagaimana jawaban bervariasi menurut tahap penskalaan?**

Sementara saya membahas tuas penskalaan mana yang harus ditarik masing-masing tahap dalam Bab 1, ada banyak jawaban yang benar untuk ini pertanyaan. Salah satu pendekatannya adalah ketika sebuah perusahaan mendapatkan dimulai, hal pertama yang harus dilakukan adalah menciptakan yang berkelanjutan lintasan pertumbuhan, dimulai dengan menemukan pasangan yang tepat antara produk perusahaan dan pelanggan yang belum terpenuhi kebutuhan. Saat perusahaan mencapai tahap kedua, perekrutan eksekutif yang telah membangun model bisnis yang terukur membutuhkan panggung tengah.

- **Tuas penskalaan mana yang harus ditarik oleh pendiri, ketiga, dan seterusnya?**

Meskipun saya membahas ini di Bab 1, ada banyak juga jawaban untuk pertanyaan ini. Sebagai contoh, pada tahap pertama, mempekerjakan, mempromosikan, dan membiarkan orang go yang kedua, seperti halnya meningkatkan modal. Sebagai perusahaan mendekati IPO dan setelah itu, menahan orang akuntabel, menciptakan budaya pertumbuhan, dan koordinasi proses menjadi lebih penting.

- **Bagaimana seorang pendiri dapat memutuskan apakah akan tetap menjadi CEO untuk menangani tahap penskalaan berikutnya?**

ThoughtSpot CEO menawarkan serangkaian pertanyaan bagus untuk mengatasi masalah ini, yang dia jawab setiap enam bulan berdasarkan anonym umpan balik:

- Apakah saya merasa terhambat atau tidak?
- Apakah saya bersenang-senang?
- Apakah orang menghormati saya atau mereka mengikuti perintah?
- Apakah kita mencapai tujuan kita?
- Apakah orang baik bertahan dan bekerja dengan baik?

Nafsu belajar yang tak pernah terpuaskan sangat penting bagi seorang pendiri yang mencoba berubah ide menjadi perusahaan \$ 10 miliar. Itu karena masing-masing wajah pendiri dan startup tantangan unik yang membutuhkan solusi khusus. Pendiri harus membuat ini solusi sendiri, tetapi mereka harus membentuk jaringan CEO dan lainnya yang telah mengatasi tantangan serupa. Jaringan seperti itu dapat menawarkan sesuatu yang berharga umpan balik dan membantu pendiri mengelola ketidakpastian dan stres dari apa yang bisa sering kali menjadi pekerjaan sepi untuk memimpin perusahaan rintisan yang tumbuh cepat. Untuk memulai perjalanan Anda, saya sarankan untuk menilai startup Anda. Lebih spesifik, Anda harus mengidentifikasi kekuatan dan peluang

startup Anda untuk berkembang seberapa baik ia mengelola tujuh tuas penskalaan. Untuk melakukan ini, Anda harus menghitung Scaling Quotient (SQ) startup Anda, angka antara 0 dan 100, yang memberi Anda cara cepat untuk mengidentifikasi apakah startup Anda siap untuk berikutnya tahap penskalaan. SQ dihitung dengan menilai startup dari 5 = terbaik di kelasnya ke 1 = terburuk di kelas pada jawaban pertanyaan kesiapan yang tercantum di akhir Bab 2 sampai 8. Di bawah ini adalah pertanyaan kunci untuk menilai Anda kemampuan startup untuk mengelola tujuh tuas penskalaan:

Menciptakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan

- Apakah startup Anda memecahkan masalah yang sangat menyakitkan yang bersedia dibayar oleh calon pelanggan solusi yang efektif?
- Apakah Anda tahu pertumbuhan mana yang menjadi vektor startup Anda akan mengikuti untuk menjadi besar dan terus berkembang di masing-masing tahapan penskalaan?
- Apakah perusahaan Anda terus melakukan investasi baru peluang pertumbuhan untuk mempertahankan pertumbuhan yang cepat di setiap tahap?

Meningkatkan modal pertumbuhan

- Apakah Anda memiliki atau Anda menciptakan pelanggan yang akan dengan senang hati merujuk Anda kepada orang lain?
- Apakah produk Anda menargetkan pasar yang sangat besar?
- Dapatkah perusahaan Anda menawarkan begitu banyak nilai pelanggan bahwa itu akan mendapatkan pangsa pasar yang signifikan?
- Apakah Anda memiliki tim eksekutif berpengalaman dengan pengalaman sebelumnya dalam menjadikan perusahaan publik?
- Apakah perusahaan Anda memiliki disiplin untuk mengatur dan melebihi tujuan kuartalan yang ambisius untuk pertumbuhan dan profitabilitas?

Menciptakan budaya pertumbuhan

- Sudahkah Anda mengartikulasikan nilai-nilai startup Anda?
- Apakah nilai-nilai startup Anda konsisten dengan Anda keyakinan dan apa yang akan menarik dan memotivasi karyawan membuat produk yang disukai pelanggan?
- Apakah Anda secara konsisten berperilaku dengan cara yang mewujudkan budaya startup Anda?
- Apakah Anda menggunakan budaya perusahaan rintisan untuk merekrut, mempromosikan, dan membiarkan orang pergi?

Mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan

- Apakah Anda menyesuaikan struktur organisasi Anda dengan strategi bisnis Anda yang berkembang?
- Apakah Anda membagi tanggung jawab organisasi untuk membatasi rentang kendali manajer menjadi enam atau tujuh laporan langsung?

- Apakah Anda meminta pertanggungjawaban eksekutif kunci hasil dan memberi mereka kebebasan untuk mendefinisikan ulang mereka peran saat perusahaan tumbuh?
- Apakah Anda menghilangkan peran yang harganya lebih mahal dari pada nilai yang mereka ciptakan?

Mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang

- Sudahkah Anda mengartikulasikan visi dan nilai yang jelas itu menginformasikan proses perekrutan, promosi, dan membiarkan orang pergi?
- Apakah Anda menimbang keuntungan dan kerugian dari mempromosikan dari dalam untuk mengisi eksekutif baru atau peran manajemen?
- Jika kontributor kuat tidak sesuai dengan persyaratan dari peran baru, apakah Anda membantu orang tersebut menemukan pekerjaan baru atau mengelolanya dengan hormat di luar perusahaan?
- Jika Anda merekrut dari luar untuk peran baru, lakukan Anda mengevaluasi apakah kandidat menganut visi dan nilai perusahaan, memiliki keterampilan yang dibutuhkan melakukan pekerjaan saat berkembang, dan akan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan?

Membuat orang bertanggung jawab

- Apakah Anda membangun tim eksekutif yang bertugas menetapkan tujuan, memantau kemajuan tujuan, menganalisis varians, dan mengoreksi kursus?
- Apakah Anda berkolaborasi dengan tim eksekutif Anda untuk mengatur tujuan perusahaan?
- Apakah fungsi bertanggung jawab sendiri mencapai indikator kinerja yang dapat dikontrol itu berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan?
- Apakah Anda mengoperasikan sistem yang efektif untuk menghasilkan tepat waktu dan data yang akurat untuk menilai kemajuan perusahaan dalam mengejar tujuan perusahaan dan fungsional?
- Apakah Anda menilai dan meningkatkan perusahaan Anda proses manajemen kinerja?

Proses koordinasi

- Apakah Anda membangun tim eksekutif yang bertugas membuat dan menjalankan proses yang akan dicapai tujuan perusahaan?
- Apakah Anda melibatkan eksekutif fungsional Anda mengidentifikasi misi dan tujuan ini proses koordinasi?
- Apakah Anda mengawasi fungsi ini mengoordinasikan proses atau mendelegasikannya ke kepala petugas operasi?
- Apakah Anda memantau keefektifan file proses koordinasi?
- Apakah Anda meningkatkan proses yang masih penting, hilangkan yang tidak lagi layak dilakukan, dan membuat proses baru untuk memenuhi tujuan baru?

Anda harus menghitung SQ startup Anda untuk tahap penskalaan dan perkiraannya saat ini SQ potensial untuk tahap penskalaan berikutnya. Untuk menghitung arus startup Anda SQ, lakukan wawancara untuk menjawab pertanyaan ini dengan pelanggan, karyawan, investor, CEO lain, dan profesor. Anda harus menganalisis hasil dari wawancara dan mencapai kesimpulan tentang seberapa baik kinerja perusahaan Anda pada pertanyaan-pertanyaan ini relatif terhadap pesaing Anda. Menggunakan kerangka SQ disajikan pada Tabel 9-1, Anda harus memberikan skor antara 5 dan 1 untuk Anda kesimpulan atas jawaban startup Anda untuk setiap pertanyaan dan rangkumlah alasan di balik setiap skor. Setelah Anda menghitung SQ Anda saat ini dengan membagi skor total perusahaan Anda pada 28 pertanyaan dengan skor maksimum 140, Anda harus mengembangkan kerangka serupa yang memungkinkan Anda menilai caranya baik startup Anda mungkin mendapat skor pada pertanyaan paling signifikan tentang penskalaan tuas di tahap penskalaan berikutnya.

Tabel 9-1. Scaling Quotient Framework (Scoring Key: 5 = Sangat Baik, 4 = Sangat Baik, 3 = Baik, 2 = Cukup, 1 = Buruk) Jumlah poin maksimum untuk setiap tuas penskalaan ada dalam tanda kurung di bawah ini.

Tuas Skala dan Pertanyaan	Dasar Pemikiran Skor Skor Perusahaan
Menciptakan lintasan pertumbuhan yang berkelanjutan (15)	<p><i>Memecahkan masalah yang benar</i></p> <p><i>Mengurutkan vektor pertumbuhan</i></p> <p><i>Berinvestasi dalam peluang pertumbuhan baru</i></p>
Meningkatkan modal pertumbuhan (25)	<p><i>Membuat pelanggan referensi</i></p> <p><i>Menargetkan pasar besar</i></p> <p><i>Memberikan nilai lebih kepada pelanggan daripada pesaing</i></p> <p><i>Meneruskan tim eksekutif berpengalaman</i></p> <p><i>Menetapkan dan mencapai tujuan yang luas</i></p>
Dasar Pemikiran Skor Skor Perusahaan	<i>Mengartikulasikan nilai</i>
Menciptakan budaya pertumbuhan (20)	<p><i>Menggunakan nilai untuk menarik bakat</i></p> <p><i>Bertindak sesuai dengan nilai</i></p> <p><i>Menggunakan nilai-nilai untuk mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang</i></p>
Mendefinisikan ulang fungsi pekerjaan (20)	<p><i>Menyesuaikan struktur organisasi</i></p> <p><i>Membatasi rentang kendali manajerial</i></p>

	<p><i>Memberi pemimpin kebebasan dan tanggung jawab</i></p> <p><i>Menghilangkan fungsi yang boros</i></p>
Mempekerjakan, mempromosikan, dan melepaskan orang (20)	<p><i>Mengartikulasikan visi dan nilai yang jelas</i></p> <p><i>Mempromosikan perekrutan dari dalam vs. luar.</i></p> <p><i>Melepaskan mereka yang tidak sesuai dengan kebutuhan masa depan</i></p> <p><i>Menilai kesesuaian budaya dari karyawan luar</i></p>
Meminta pertanggungjawaban orang (20)	<p><i>Membuat tim manajemen kinerja</i></p> <p><i>Berkolaborasi untuk menetapkan tujuan perusahaan</i></p> <p><i>Menyelaraskan tujuan fungsional dengan tujuan perusahaan</i></p> <p><i>Menggunakan sistem untuk melacak kemajuan menuju tujuan</i></p> <p><i>Membuat tim manajemen proses</i></p>
Proses koordinasi (20)	<p><i>Melibatkan fungsi dalam menetapkan tujuan proses</i></p> <p><i>Mengevaluasi efektivitas proses</i></p> <p><i>Menemukan kembali proses</i></p>

Skor perusahaan Anda

Skor maksimum yang mungkin 140

Scaling Quotient (skor / maksimum Anda)

Pendiri yang ingin menghitung SQ startup mereka mungkin memerlukan bantuan. Sebuah awal Intinya adalah untuk memeriksa SQ dari startup lain. Saya sedang mengembangkan SQ database yang dapat berguna bagi para pendiri yang ingin menilai kesiapan mereka untuk tahap penskalaan berikutnya. Setelah Anda mengembangkan SQ untuk Anda saat ini dan tahap penskalaan berikutnya, Anda berada dalam posisi yang lebih baik untuk bertindak. Anda harus mampu mengidentifikasi kekuatan mana yang dapat membantu Anda mengukur dan mana yang menjadi kelemahan Anda harus berusaha untuk mendukung, mungkin dengan mengembangkan keterampilan Anda sendiri atau dengan mempekerjakan eksekutif dengan pengalaman kuat di bidang ini. SQ bisa sangat membantu alat untuk CEO yang sedang mempertimbangkan apakah akan melanjutkan atau menyewa pengganti sebagai mereka mengantisipasi tahap penskalaan berikutnya.

Kesimpulan Sebagian besar wirausahawan berperang dengan jeritan membangun perusahaan yang mau mengubah dunia. Sangat sedikit yang sampai di sana. Beberapa yang unggul dalam penskalaan mereka memulai dari sebuah ide menjadi perusahaan senilai \$ 10 miliar. Dengan menerapkan pelajaran ini buku, Anda memiliki kesempatan yang lebih baik untuk benar-benar membangun perusahaan yang mengubah dunia. Dan bahkan jika Anda tidak dapat membawa perusahaan Anda ke tanah perjanjian ini, prinsip, proses, dan pelajaran dari studi kasus yang disajikan dalam buku ini dapat membantu Anda lebih dekat daripada yang seharusnya Anda lakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Bab 1 : Pendahuluan

1. Peter Cohan, "Pendiri senilai \$ 280 Juta Ini Menarik Enam Pengungkit untuk Meningkatkan Skala dari Ide to \$ 1 Million, " *Inc.*, 6 Maret 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan/ini-280-juta-pendiri-menarik-6-pengungkit-ke-skala-dari-ide-ke-1-miliar.html>
2. Peter Cohan, "Pendiri senilai \$ 280 Juta Ini Menarik Enam Pengungkit dari Ide menjadi \$ 1 Miliar, "Ibid
3. Peter Cohan, "Pendiri senilai \$ 280 Juta Ini Menarik Enam Pengungkit untuk Meningkatkan Skala dari Ide menjadi \$ 1 Miliar, "Ibid
4. Julia Boorstin, "Dari pelanggar aturan menjadi pembuat aturan: How Uber, Airbnb dan start-up bintang lainnya meningkat untuk sukses, " *CNBC*, 22 Mei 2018, <https://www.cnbc.com/2018/05/22/how-uber-and-other-star-start-ups-scale-up-for-success.html>
5. Peter Cohan, "Ahli Skala dalam Menemukan Bezos Berikutnya, Zuckerberg," *Forbes*, 6 Juni 2018, [http://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/06/06/hbs-scaling-expe ... bezos-zuckerberg /](http://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/06/06/hbs-scaling-expe... bezos-zuckerberg/)
6. Peter Cohan, "Ahli Scaling Wharton Tentang Mengapa Snap, Blue Apron Are In Danger, " *Forbes*, 6 Juni 2018, <http://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/06/06 / wharton-scaling -... on-are-in-hazard />
7. Peter Cohan, "Pakar Stanford Menyoroti Alasan Untuk Menyukai Amazon Dan Netflix, " *Forbes*, 6 Juni 2018, <http://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/06/06 / stanford-expert -... azon-and-netflix />
8. Peter Cohan, "8 Kunci Untuk Mengubah Dunia Menurut Harvard Business School, " *Inc.*, 14 Juni 2018, <https://preview.inc.com/peter-cohan / 8-kunci-untuk-mengubah-dunia-menurut-bisnis-harvard-school.html>
9. Peter Cohan, "8 Kunci Untuk Mengubah Dunia Menurut Harvard Sekolah Bisnis, "Ibid.
10. Ranjay Gulati, Alicia DeSantola, "Apa Itu Scaling?" Ulasan Bisnis Harvard, Maret 2016, <https://hbr.org/2016/03/start-ups-that-last>

11. Peter Cohan, "Solusi Cemerlang dari MIT Prof untuk Sembilan Startup Terberat Problems, "Inc., 9 Juni 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan/mit-profs-brilian-solusi-untuk-sembilan-masalah-permulaan-terberat.html>

Bab 2 : Menciptakan Lintasan Pertumbuhan

1. Peter Cohan, "Disiplin Strategi Pertumbuhan," Apress (Februari 2017)
2. Peter Cohan, "4 Penjepit untuk Menghancurkan Persaingan Anda," *Pengusaha* , April 22, 2015. <http://www.entrepreneur.com/article/245019>
3. Paul Stukel, "Mengapa hanya puas jika Anda bisa pergi untuk kesenangan ?," *Presiden danMajalah CEO* , 16 April 2013, <http://www.presidentandceomagazine.com / opini / 4707-mengapa-hanya-memuaskan-ketika-Anda-bisa-pergi-untuk-itu-thrill.html>
4. "Platform.sh," *CrunchBase* , diakses 4 Juli 2018, <https://www.crunchbase.com / organization / platform-sh # section-overview>
5. Peter Cohan, "2 CEO Mengungkapkan Bagaimana Mereka Mendapatkan Pelanggan Pertama dan Raised Capital, " *Inc.* , 2 Juli 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan/2-ceosmengungkapkan-bagaimana-mereka-mendapatkan-pelanggan-pertama-meningkatkan-modal.html>
6. Peter Cohan, "2 CEO Mengungkapkan Bagaimana Mereka Mendapatkan Pelanggan Pertama dan Raised Capital, " *Inc.* , Ibid.
7. "Harmon.ie," *CrunchBase* , diakses 4 Juli 2018, <https://www.crunchbase.com / organization / harmon-ie # section-overview>
8. "Yaacov Cohen," profil LinkedIn, diakses 4 Juli 2018, <https://www.linkedin.com/in/yaacovc/>
9. Peter Cohan, "Anda Tidak Akan Percaya Bagaimana Strategi Pertumbuhan Ini Mendorong 3 Startup ke IPO, "Inc., 4 April 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan / Anda-tidak-akanpercaya-bagaimana-strategi-pertumbuhan-ini-propelling-3-startups-to-ipo.html>

10. Peter Cohan, "Anda Tidak Akan Percaya Bagaimana Strategi Pertumbuhan Ini Mendorong 3 Startup ke IPO," Ibid.
11. Lucia Maffei, "Tumpukan Ancaman Menimbulkan 'Kurang dari 10%,' Kata Jumlah Karyawan 'Akan Unchanged ', "BostonInno, 22 Oktober 2018, <https://www.americaninno.com / boston / bostinno-byte / ancaman-tumpukan-lays-off-kurang-dari-10-kata-headcount-akan-tidak-berubah />
12. "Actifio," *CrunchBase*, diakses 5 Juli 2018, <https://www.crunchbase.com / organization / actifio # section-recent-news-activity>
13. Peter Cohan, "Pertumbuhan 500% Membuat Penyimpanan Actifio History Tercepat Start up, Forbes, 8 Oktober 2012, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/10/08/500pertumbuhan-membuat-actifio-sejarah-penyimpanan-tercepat-start-up />
14. Peter Cohan, "Pertumbuhan 500% Membuat Penyimpanan Actifio History Tercepat Start-up, Forbes, 8 Oktober 2012, Ibid.
15. Peter Cohan, "Pertumbuhan 500% Membuat Penyimpanan Actifio History Tercepat Startup, Forbes, 8 Oktober 2012, Ibid.
16. Peter Cohan, "Pertumbuhan 500% Membuat Penyimpanan Actifio History Tercepat Start-up, Forbes, 8 Oktober 2012, Ibid.
17. Peter Cohan \$ 1,1 Miliar Startup Sembuh dari Nasihat Buruk tentang Pengelolaan 'Gangguan' 13 Juli 2016, <https://www.inc.com/peter-cohan/11-billion-startup-pulih-dari-nasihat-buruk-tentang-pengelolaan-disrupsi.html>
18. Peter Cohan \$ 1,1 Miliar Startup Sembuh dari Nasihat Buruk Saat Mengelola 'Disruption' 13 Juli 2016, Ibid.
19. Garry Kranz, "Penjualan manajemen data salinan Actifio membantu menghasilkan keuntungan," TechTarget, 12 Juli 2017, <https://searchstorage.techtarget.com/berita / 450422558 / Actifio-copy-data-management-sales-help-turn-sebuah-keuntungan>
20. Garry Kranz, "Actifio copy manajemen data penjualan membantu menghasilkan keuntungan," Ibid.

21. Chris Mellor, "Apa pun yang mereka masukkan ke dalam air Actifio, kami ingin beberapa terlalu. Sheesh !, "The Register, 8 Agustus 2018, https://www.theregister.co.uk/2018/08/08/actifio_funding_round_f
22. Peter Cohan, "Startup Mengumpulkan \$ 180 Juta Untuk Mengambil Perangkat Lunak Tableau Pasar Analisis \$ 18 miliar, "Forbes, 23 Oktober 2017, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2017/10/23/startup-mengangkat-180-juta-ke-take-on-tableau-software-in-4-billion-data-visualization-market/>
23. Peter Cohan, "Caltech Grad Menumbuhkan Startup Sebagai Mantan Punk Rocker Barrels Menuju 2019 IPO, " *Inc.*, 8 Mei 2018, <https://www.inc.com/petercohan/caltech-grad-tumbuh-startup-sebagai-mantan-punk-rocker-barel-menuju-2019-ipo.html>
24. Peter Cohan, "Caltech Grad Menumbuhkan Startup Sebagai Mantan Punk Rocker Barrels Menuju 2019 IPO, " *Inc.*, 8 Mei 2018, <https://www.inc.com/petercohan/caltech-grad-tumbuh-startup-sebagai-mantan-punk-rocker-barel-menuju-2019-ipo.html>
25. Peter Cohan, "Snowflake Computing Mengalahkan Oracle dalam \$ 15 miliar pasar pergudangan data, " *Forbes*, 15 Juni 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/06/15/1-5b-snowflake-computing-is-beating-oracle-in-15b-data-warehousing-market/>
26. Ingrid Lunden, "Amazon membeli PillPack, apotek online, dengan harga di bawahnya \$ 1 miliar, "Techcrunch, 28 Juni 2018, <https://techcrunch.com/2018/06/28/amazon-membeli-pillpack-an-apotek-online-yang-dikabarkan-untuk-menjadi-berbicara-dengan-walmart/>
27. Peter Cohan, "3 Reasons To Gag On Blue Apron's IPO," *Forbes*, 2 Juni 2017, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2017/06/02/3-reasons-to-gag-on-blue-aprons-ipo/>
28. Alex Konrad, "Blue Apron Memiliki Rencana Besar Untuk Makan Malam - Tapi Begitu Juga Hungry Rivals, "Forbes, 14 Oktober 2015, <https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/10/14/dalam-apron-birudan-makanan-kit-terburu-buru/>
29. Peter Cohan, "3 Alasan Gagal Pada IPO Blue Apron," Ibid.

30. Jason Del Rey, "Blue Apron terjebak dalam siklus berbahaya yang tidak memiliki apa-apa hubungannya dengan Amazon," Recode, 11 Agustus 2017, <https://www.recode.net / 2017/8/11/16127050 / blue-apron-q2-pendapatan-gudang-masalah-linden-new-jersey-matt-salzberg>
31. Jon Russell, "Blue Apron mendapat dorongan yang sangat dibutuhkan Kemitraan Jet.com," TechCrunch, 29 Oktober 2018, <https://techcrunch.com/2018/10/29/jet-com-blue-apron/>

Bab 3 : Meningkatkan Modal

1. Peter Cohan, "Berapa Banyak Uang yang Harus Anda Kumpulkan untuk Startup Anda? Ini dia How to Find Out in 5 Steps," Inc., 25 Juli 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan / berapa-banyak-uang-yang-harus-anda-kumpulkan-untuk-permulaan-anda-berikut-cara-menemukan-dalam-5-langkah.html>
2. Peter Cohan, "Hungry StartUp Strategy," Berrett-Koehler (2012)
3. Untuk wawasan tentang bagaimana memutuskan tawaran mana yang akan diterima, lihat Faisal Hoque, "Apa Yang Harus Diketahui Setiap Pengusaha Sebelum Mengambil Dari Luar Investasi," *Fast Company*, 16 Desember 2014, <https://www.fastcompany.com / 3039508 / apa-setiap-pengusaha-harus-tahu-sebelum-mengambil-investasi-apapun-di-luar>
4. Peter Cohan, "Jual Sinyal? Startup Merebut Kontrak Besar Dari Splunk," *Forbes*, 6 Juli 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/07/06/jual-sinyal-startup-halangan-kontrak-besar-dari-splunk/>
5. "MapD," Crunchbase, diakses 19 Juli 2018, <https://www.crunchbase.com / organization / mapd # section-overview>
6. Peter Cohan, "Startup Aiming at Oracle, IBM in \$ 70B Market Fits What VCs Want," *Forbes*, 17 Juli 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/07/17 / startup-bertujuan-di-oracle-ibm-in-70b-pasar-cocok-apa-vcs-inginkan/>
7. Bernice Landry, "MapD Mengubah Merek menjadi OmniSci; Mempertahankan Datanya Fokus Pengoptimalan," RTInsights, 10 Oktober 2018, <https://www.rtinsights.com/mapd-rebrands-as-omnisci-maintains-its-data-optimasi-fokus/>

8. Perusahaan Publik di Pasar \$ 100B, "Forbes, 19 Juli 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/07/19/varsity-tutors-raised-107m-untuk-mengambil-pada-38b-perusahaan-publik-dalam-100b-pasar/>
9. Peter Cohan, "Tipalti Menyederhanakan Kompleksitas Pembayaran Global," Forbes, 2 Oktober 2012, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/10/02/tipaltimenyederhanakan-kompleksitas-pembayaran-global/>
10. Peter Cohan, "3 Wawasan Pertumbuhan Membantu CEO Ini Mengumpulkan \$ 50 Juta," Inc., 14 Februari 2018, <http://www.inc.com/peter-cohan/3-growth-wawasan-membantu-ini-CEO-menaikkan-50-million.html>
11. Peter Cohan, "IBM dan Oracle Dapat Membeli Pertumbuhan Dari 4 Ini CEO Startup yang Menghasilkan \$ 192 Juta," Forbes, 15 Juli 2018, <http://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/07/15/ibm-and-oracle-c...hove-mengangkat-192m/>
12. Peter Cohan, "Startup Menghabiskan \$ 20 Miliar Pasar Jauh Dari IBM, Oracle, SAP," Forbes, 10 Juli 2017, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2017/07/10/startup-nibbles-20-miliar-pasar-jauh-dari-ibm-peramal-getah/>
13. "Cloud Unicorn Anaplan Mempekerjakan Red Hat Exec sebagai CEO," Reuters, 10 Januari, 2017, <http://fortune.com/2017/01/10/cloud-financials-unicorn-anaplan-hires-ceo/>
14. Deborah Gage, "CEO Anaplan Pembuat Perangkat Lunak Bisnis Mengundurkan Diri," Wall Street Journal, 27 April 2016, <https://www.wsj.com/articles/bisnis-pembuat-perangkat-lunak-anaplans-ceo-steps-down-1461760716>
15. Peter Cohan, "3 Pemimpin Sukses Mengungkapkan Strategi Pertumbuhan Mereka," Inc., 7 Mei 2018 <https://www.inc.com/peter-cohan/3-successful-para-pemimpin-mengungkapkan-pertumbuhan-mereka-strateginya.html>
16. "Seri F - Anaplan," Crunchbase, diakses 21 Juli 2018, [https://www.crunchbase.com/funding_round/anaplan-series-f--7fc43287#ikhtisar bagian](https://www.crunchbase.com/funding_round/anaplan-series-f--7fc43287#ikhtisar%20bagian)
17. Peter Cohan, "Dengan Modal \$ 300 Juta, Anaplan Mengambil \$ 100 Juta + Gigitannya IBM, Oracle di Pasar \$ 20 miliar," Forbes, 21 Juli 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/07/21/dengan-300m-di-ibukota-anaplan-is-mengambil-100m-bite-out-of-ibm-oracle-in-20b-market/#5db90f942de1>

18. "Saham Anaplan dibuka 43% di atas harga IPO," Marketwatch, 12 Oktober, 2018, [https://www.morningstar.com/news/market-watch/TDJNMW_20181012365 /mw-anaplans-stock-opens-43-above-ipo-price.html](https://www.morningstar.com/news/market-watch/TDJNMW_20181012365/mw-anaplans-stock-opens-43-above-ipo-price.html)
19. Peter Cohan, "SentinelOne Akan Mengambil \$ 100 Juta pada 2019 Pendapatan dari Symantec," *Forbes*, 30 April 2018, [https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/04/30/sentinelone-to-take-100m-in-2019-revenue-from-symantec /](https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/04/30/sentinelone-to-take-100m-in-2019-revenue-from-symantec/)
20. "SentinelOne," Crunchbase, diakses 21 Juli 2018, [https://www.crunchbase.com/organiz ation/sentinel](https://www.crunchbase.com/organization/sentinel)
21. "Tomer Weingarten," Crunchbase, diakses 21 Juli 2018, [https: // www.crunchbase.com/person/tomer-weingarten#section-overview](https://www.crunchbase.com/person/tomer-weingarten#section-overview)
22. Peter Cohan, "SentinelOne Akan Menghasilkan \$ 100 Juta pada 2019 Pendapatan dari Symantec," *Ibid.*
23. Stephanie Yang, "Lab Sentinel Perusahaan Keamanan Cyber Mengumpulkan \$ 2,5 Juta," *TechCrunch*, 7 Agustus 2013, [https://techcrunch.com/2013/08/07/laboratorium-keamanan-cyber-sentinel-labs-raises-2-5m /](https://techcrunch.com/2013/08/07/laboratorium-keamanan-cyber-sentinel-labs-raises-2-5m/)
24. "SentinelOne mengumpulkan \$ 70 juta Seri C," *PitchBook*, 26 Januari 2017, <https://pitchbook.com/newsletter/sentinelone-raises-70m-series-c>
25. Jonathan Shieber, "SentinelOne Mengumpulkan \$ 25 Juta Untuk Menyerang Keamanan Ancaman Di Kernel," *TechCrunch*, 13 Oktober 2015, [https://techcrunch.com/2015/10/13/sentinelone-raises-25-million-to-serangan-keamanan-ancaman-at-the-kernel /](https://techcrunch.com/2015/10/13/sentinelone-raises-25-million-to-serangan-keamanan-ancaman-at-the-kernel/)
26. Mike Butcher, "SentinelOne mengumpulkan putaran \$ 70M untuk menangani multiple-vektor serangan cyber," *TechCrunch*, 25 Januari 2017, [https://techcrunch.com / 2017/01/25 / sentinelone-raises-a-70m-c-round-to-tackle-beberapa-vektor-serangan-cyber /](https://techcrunch.com/2017/01/25/sentinelone-raises-a-70m-c-round-to-tackle-beberapa-vektor-serangan-cyber/)
27. Staf Reuters, "Perusahaan Cyber SentinelOne mengumpulkan \$ 70 juta sehingga totalnya menjadi lebih dari \$ 110 juta," *Reuters*, 25 Januari 2017, [https://www.reuters.com / article / us-tech-cyber-sentinelone / cyber-firm-sentinelone-meningkatkan-70-juta-membawa-total-ke-lebih-110-juta-idUSKBN1591EY](https://www.reuters.com/article/us-tech-cyber-sentinelone/cyber-firm-sentinelone-meningkatkan-70-juta-membawa-total-ke-lebih-110-juta-idUSKBN1591EY)

28. Liana B. Baker, "Di bawah ancaman: startup keamanan cyber semakin sulit times," Reuters, 17 Januari 2018, <https://www.reuters.com/article/us-cybersecurity-startups-analysis / di bawah-ancaman-cyber-security-startups-fall-on-hard-times-idUSKBN1F62RW>

29. Untuk cara memperbaiki masalah arus kas negatif, lihat Peter Cohan, "Bagaimana untuk Membuat Bisnis Anda Menguntungkan dalam Lima Langkah," Inc. 26 Juli 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan/how-to-make-your-business-profitable-dalam-5-langkah.html>

30. Peter Cohan, "CEO Talend Mengharapkan Pertumbuhan Kuat, Arus Kas Bebas," *Forbes*, 13 Juli 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/07/13/talend-ceo-mengharapkan-kuat-pertumbuhan-arus-kas-bebas/>

31. Michael Corkery, "Adobe Membeli Omniture: Apa yang Mereka Pikirkan?," Wall Street Journal, 16 September 2009, <https://blogs.wsj.com/penawaran / 2009/09/16 / adobe-membeli-omniture-apa-yang-mereka-pikirkan/>

32. "Domo S-1A," 18 Juni 2018, [sec.gov https://www.sec.gov/Archives/edgar / data / 1505952/000162828018007944 / domoincs-1a.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar / data / 1505952/000162828018007944 / domoincs-1a.htm)

33. Sramana Mitra, "Dari Unicorn ke Unicorpse: Valuasi Domo Dipangkas Ahead Of IPO," *SeekingAlpha*, 25 Juni 2018, <https://seekingalpha.com/artikel / 4183873-unicorn-unicorpse-domos-valuation-slashed-di depan ipo>

34. "Domo," Crunchbase, diakses 22 Juli 2018, <https://www.crunchbase.com / organisasi / domo # bagian-ipo-harga-saham>.

35. Ryan Lawler, "Dengan \$ 200 Juta Lagi di Bank, Josh James Akhirnya Mengambil The Wraps Off Business Analytics Startup Domo," TechCrunch, 8 April 2015, <https://techcrunch.com/2015/04/08/domo-finally-launches/>

36. Alex Konrad, "Stoknya Naik 30% Setelah IPO Hilang, Domo Membangkang CEO Says It's Back On Track," *Forbes*, 29 Juni 2018, <https://www.forbes.com / situs / alexkonrad / 2018/06/29 / domo-ceo-pembicaraan-ipo/>

37. Dave Kellogg, "The Domo S-1: Apakah Kaisar Memiliki Pakaian?," Kellblog, 2 Juni 2018, <https://kellblog.com/2018/06/02/the-domo-s-1-bakar-bakar-bakar/>

38. Marcus Baram, "Perlu diingat bagaimana tanggapan Theranos pertama kali untuk eksposur WSJ, "Fast Company, 14 Maret 2018, <https://www.fastcompany.com/40544465/its-worth-remembering-how-theranos-pertama-menanggapi-the-wsjs-mengekspos>. Setelah Wall Street Journal dulu mempertanyakan kebenaran Theranos, Holmes berkata, "Inilah yang terjadi bila Anda bekerja untuk mengubah banyak hal. Pertama, mereka mengira Anda gila, lalu mereka melawan Anda, dan lalu, tiba-tiba, Anda mengubah dunia. "

Bab 4 : Mempertahankan Budaya

- 1 Kepemimpinan kewirausahaan - mempekerjakan orang dengan kemampuan kewirausahaan dan membantu mereka berkembang - adalah salah satu dari empat faktor yang memungkinkan berkembang pesat dan besar perusahaan teknologi untuk mempertahankan kepemimpinan pasar mereka. Peter S. Cohan, "Itu Pemimpin Teknologi: Bagaimana Perusahaan Teknologi Tinggi Paling Menguntungkan di Amerika Inovasi Cara Mereka Menuju Sukses," (Jossey-Bass Publishers, 1997)
- 2 Ben Horowitz, "Programming Your Culture," a16z.com, 18 Desember 2012, <https://a16z.com/2012/12/18/programming-your-culture>
- 3 Chris McCann, "16 pelajaran tentang penskalaan dari Eric Schmidt, Reid Hoffman, Marissa Mayer, Brian Chesky, Diane Greene, Jeff Weiner, dan banyak lagi," *Medium*, 8 Desember 2015, <https://medium.com/cs183c-blitzscaling-class-collection / 16-pelajaran-tentang-skala-dari-eric-schmidt-reid-hoffman-marissa-mayer-brian-chesky-diane-greene-3d6367e63a42>
- 4 Peter Cohan, "4 Jenis Budaya Perusahaan, Peringkat Dari Terbaik ke Terburuk," Inc., 9 Agustus 2018. <https://www.inc.com/peter-cohan/4-types-of-peringkat-budaya-perusahaan-dari-terbaik-ke-terburuk.html>
- 5 Chris Mellor, "Penggabungan anti bencana: Axcient dilingkupi oleh eFolder," *TheDaftar*, 28 Juli 2017, https://www.theregister.co.uk/2017/07/28/axcient_merges_into_efolder/
- 6 Peter Cohan, "Dokter Budaya Lembah Silikon," *Forbes*, 4 November 2011, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/11/04/silikon-lembah-budaya-dokter/>

- 7 Kevin Mercadante, "Ulasan Aplikasi Tabungan Twine - Menabung dan Berinvestasi untuk Couples, " *DoughRoller* , 6 Juli 2018, <https://www.doughroller.net/money-management/twine-saving-app-review/>
- 8 Peter Cohan, "Peter S. Cohan: Kisah inovasi di dua perusahaan asuransi," *Worcester Telegram & Gazette* , 30 Juli 2018, <http://www.telegram.com/news/20180730/peter-s-cohan-tale-of-innovation-at-two-insurers>
- 9 Peter Cohan, "Peter S. Cohan: Kisah inovasi di dua perusahaan asuransi," Ibid.
- 10 Peter Cohan, "Peter S. Cohan: Kisah inovasi di dua perusahaan asuransi," Ibid.
- 11 Peter Cohan, "Peter S. Cohan: Kisah inovasi di dua perusahaan asuransi," Ibid.
- 12 Peter Cohan, "Lima Pelajaran Mengejutkan dari CEO Serial untuk Kesuksesan Startup," *Inc.*, 7 Oktober 2016, <https://www.inc.com/peter-cohan/serial-ceos-lima-pelajaran-mengejutkan-untuk-startup-sukses.html>
- 13 Peter Cohan, "Cara menggabungkan startup Anda dengan perusahaan besar", *Worcester Telegram & Gazette*, 4 September 2017, <http://www.telegram.com/news/20170904/wall-amp-main-cara-menggabungkan-startup-Anda-dengan-perusahaan-besar>
- 14 Peter Cohan, "Lima Pelajaran Mengejutkan dari Serial CEO untuk Kesuksesan Startup," Ibid.
- 15 Peter Cohan, "Lima Pelajaran Mengejutkan dari CEO Serial untuk Kesuksesan Startup," Ibid.
- 16 Peter Cohan, "Bagaimana menggabungkan startup Anda dengan perusahaan besar," Ibid.
- 17 Peter Cohan, "Bagaimana menggabungkan startup Anda dengan perusahaan besar," Ibid.
- 18 Peter Cohan, "3 Prinsip Kepemimpinan Mendorong Pesatnya Startup Boston Ini Growth, " *Inc.*, 18 April 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan/sukses-kepemimpinan-mendorong-ini-boston-startups-rapid-growth.html> :
- 19 Matthew Lynley, "ezCater mengumpulkan \$ 100 juta karena tampaknya memiliki catering kantor makanan di seluruh dunia, " *TechCrunch* , 19 Jun 2018, <https://>

[techcrunch.com / 2018/06/18 / ezcater-raises-100m-as-it-look-to-own-office-katering-makanan-di-seluruh-dunia/](https://techcrunch.com/2018/06/18/ezcater-raises-100m-as-it-look-to-own-office-katering-makanan-di-seluruh-dunia/)

- 20 Chris O'Brien, "ezCater Boston mengumpulkan \$ 100 juta untuk mengambil alih perusahaannya platform katering internasional," Venture Beat, 18 Juni 2018, <https://venturebeat.com/2018/06/18/bostons-ezcater-raises-100-million-untuk-mengambil-perusahaan-katering-platform-internasional/>
- 21 Callum Borchers, "ezCater yang berbasis di Boston Memperluas ke Eropa Dengan Akuisisi Perusahaan Prancis," WBUR, 24 Juli 2018, <http://www.wbur.org/bostonmix/2018/07/24/ezcater-membeli-perusahaan-perancis>
- 22 Peter Cohan, "Rahasia Wanita Pendiri yang Dilatih MIT untuk Menjangkau Success," Inc., 4 Agustus 2017, <https://www.inc.com/peter-cohan/3-rahasia-dari-ini-mit-terlatih-perempuan-pendiri-succ.html>
- 23 Peter Cohan, "3 Prinsip Kepemimpinan Mendorong Pesatnya Startup Boston Ini Pertumbuhan," Ibid.
- 24 Peter Cohan, "3 Prinsip Kepemimpinan Mendorong Pesatnya Startup Boston Ini Pertumbuhan," Ibid.
- 25 Peter Cohan, "Rahasia Wanita Pendiri yang Dilatih MIT untuk Menjangkau Success," Inc., 4 Agustus 2017, <https://www.inc.com/peter-cohan/3-rahasia-dari-ini-mit-terlatih-perempuan-pendiri-succ.html>
- 26 "Tumpukan Ancaman Dinobatkan sebagai Pemenang Top 5 di Boston Business Journal 2016 Terbaik Persaingan Tempat Kerja," ThreatStack.com, diakses 11 Agustus 2018, <https://www.threatstack.com/press-releases/threat-stack-named-tempat-tempat-terbaik-pemenang-5-di-boston-bisnis-2016-terbaik>
- 27 Ulasan Threat Stack, Glassdoor.com, 24 Juli 2018, <https://www.glassdoor.com/Reviews/Threat-Stack-Reviews-E1038334.htm>
- 28 Peter Cohan, "CrowdStrike Mengumpulkan \$ 200 Juta Untuk Mendapatkan Bagian dari McAfee, Symantec di \$ 35B Market," Forbes, 27 Juli 2018, <https://www.forbes.com/situs/petercohan/2018/07/27/crowdstrike-raises-200m-to-gain-berbagi-dari-mcafee-symantec-di-35b-pasar/>
- 29 Peter Cohan, "CrowdStrike Mengumpulkan \$ 200 Juta Untuk Mendapatkan Bagian dari McAfee, Symantec di Pasar \$ 35B," Ibid.

- 30 "Perusahaan Kecil & Menengah Terbaik 2017 34. CrowdStrike," Fortune, diakses 12 Agustus 2018, <http://fortune.com/best-medium-workplaces/crowdstrike-34/>
- 31 Peter Cohan, "CrowdStrike Mengumpulkan \$ 200 Juta Untuk Mendapatkan Bagian dari McAfee, Symantec di Pasar \$ 35B," Ibid.
- 32 Peter Cohan, "Copper's Winning 60% Against Salesforce in \$ 52B CRM Market," Forbes, 8 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/08/tembaga-menang-60-melawan-tenaga-penjualan-di-52b-crm-market/>
- 33 Peter Cohan, "Copper's Winning 60% Against Salesforce in \$ 52B CRM Pasar," Ibid.
- 34 Peter Cohan, "Copper's Winning 60% Against Salesforce in \$ 52B CRM Pasar," Ibid.
- 35 Peter Cohan, "Copper's Winning 60% Against Salesforce in \$ 52B CRM Pasar," Ibid.
- 36 "Copper Reviews," Glassdoor, 25 Juli 2018, <https://www.glassdoor.com/Review/Tembaga-Review-E1024075.htm>
- 37 "Ulasan Tembaga," Ibid.
- 38 Peter Cohan, "Copper's Winning 60% Against Salesforce in \$ 52B CRM Pasar," Ibid.
- 39 Peter Cohan, "5 Cara Amazon Mempertahankan Kepemimpinannya di \$ 180 miliar Cloud," Forbes, 1 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/01/5-cara-yang-amazon-menjaga-nya-memimpin-dalam-the-180b-cloud/>
- 40 Peter Cohan, "5 Cara Amazon Mempertahankan Kepemimpinannya di \$ 180B Cloud," Forbes, 1 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/01/5-cara-yang-amazon-menjaga-nya-memimpin-dalam-the-180b-cloud/>
- 41 Peter Cohan, "5 Cara Amazon Mempertahankan Kepemimpinannya di \$ 180 miliar Cloud," Forbes, 1 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/01/5-cara-yang-amazon-menjaga-nya-memimpin-dalam-the-180b-cloud/>
- 42 Peter Cohan, "5 Cara Amazon Mempertahankan Kepemimpinannya di \$ 180 miliar Cloud," Forbes, 1 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/01/5-cara-yang-amazon-menjaga-nya-memimpin-dalam-the-180b-cloud/>

43 Peter Cohan, "5 Cara Amazon Mempertahankan Kepemimpinannya di \$ 180 miliar Cloud, " *Forbes*, 1 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/01/5-cara-yang-amazon-menjaga-nya-memimpin-dalam-the-180b-cloud/>

44 Peter Cohan, "5 Cara Amazon Mempertahankan Kepemimpinannya di Cloud \$ 180 miliar," Ibid.

45 Peter Cohan, "Akankah Nutanix's Rule Of 40 Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," *Forbes*, 5 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/05/will-nutanixs-rule-of-40-propel-its-stock-to-100/>

46 Peter Cohan, "Akankah Nutanix's Rule Of 40 Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," Ibid.

47 Peter Cohan, "Akankah Nutanix's Rule Of 40 Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," Ibid.

48 Peter Cohan, "Akankah Aturan 40 Nutanix Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," Ibid.

49 Peter Cohan, "Akankah Aturan 40 Nutanix Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," Ibid.

50 Peter Cohan, "Akankah Aturan 40 Nutanix Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," Ibid.

51 Peter Cohan, "Akankah Aturan 40 Nutanix Mendorong Sahamnya Menjadi \$ 100 ?," Ibid.

Bab 5 : Mendefinisikan Ulang Fungsi Pekerjaan

1 Liz Gannes, "Sequoia Akan Memimpin Ronde Penilaian \$ 500 Juta untuk Instagram," *AllThingsD*, 6 April 2012, <http://allthingsd.com/20120406/sequoia-set-to-lead-500m-valuation-round-for-instagram/>

2 Evelyn Rusli, "Facebook Membeli Instagram seharga \$ 1 Miliar," *New York Times*, 9 April 2012, <https://dealbook.nytimes.com/2012/04/09/facebook-beli-instagram-untuk-1-miliar/>

3 Asumsikan kapitalisasi pasar saham \$ 501 miliar. "Facebook," *Morningstar*, diakses 23 Agustus 2018, <https://www.morningstar.com/stocks/xnas/fb/quote.html>

- 4 “Statistik Facebook,” [Facebook.com](https://newsroom.fb.com/company-info/) , diakses 23 Agustus 2018, <https://newsroom.fb.com/company-info/>
- 5 OEM biasanya adalah perusahaan mapan yang menggabungkan perusahaan rintisan produk menjadi produk mereka
- 6 “Stem Cell Basics II,” National Institutes of Health, diakses 30 Agustus 2018, <https://stemcells.nih.gov/info/basics/2.htm>
- 7 Peter Cohan, “Square dan MetLife Watch Out: Two Fintech Startups Target \$ 21T Markets,” *Forbes*, 14 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/situs / petercohan / 2018/08/14 / square-and-metlife-watch-out-two-fintech-startups-target-21t-pasar />
- 8 “Lingke Wang - Salah satu pendiri Ovid Life,” *IdeaMensch* , 3 April 2017, <https://ideamensch.com/lingke-wang/>
- 9 Julie Verhage, “Robert Downey Jr., Jay Z, Durant Back Life Insurance Startup,” *Bloomberg*, 14 Juni 2018, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-14/robert-downey-jr-jay-z-durant-back-life-insurance-startup>
- 10 Peter Cohan, “Square dan MetLife Watch Out: Dua Target Startup Fintech Pasar \$ 21T,” *Ibid.*
- 11 Jeff Engel, “Perusahaan Teknologi Komunikasi Mendapat \$ 104 juta, Mata Penawaran IPO pada tahun 2018,” *Xconomy*, 8 Februari 2017, <https://www.xconomy.com/boston / 2017/02/08 / communication-tech-firm-fuze-gulps-104m-mata-ipo-di-2018 />
- 12 Doherty adalah CEO Manchester, operator server nama domain berbasis NH, Dyn, dari 6 Oktober 2016 sampai Januari 2017 selama itu menderita didistribusikan serangan penolakan layanan dua minggu setelah dia bergabung dan dijual ke Oracle seharga \$ 600 juta.
- 13 Kelly J. O'Brien, “Fuze yang berbasis di Cambridge mendapatkan CEO baru sebagai langkah pendiri Bersama samping,” *Boston Business Journal* , 16 Feb 2017, <https://www.bizjournals.com/boston / news / 2017/02/16 / cambridge-based-fuze-got-a-new-ceo-as-co-founder.html>
- 14 Peter Cohan, “Fuze Mengumpulkan \$ 484 Juta Untuk Menggunakan Skype dan WebEx Di Pasar \$ 100B,” *Forbes*, 22 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/situs />

[petercohan / 2018/08/22 / fuze-mengangkat-484m-untuk-mengambil-skype-dan-webex-dalam-100b-market /](#)

- 15 Peter Cohan, "Fuze Mengumpulkan \$ 484 Juta Untuk Menggunakan Skype dan WebEx Dalam \$ 100B Pasar,"Ibid.
- 16 Peter Cohan, "Fuze Mengumpulkan \$ 484 Juta Untuk Menggunakan Skype dan WebEx Dalam \$ 100B Pasar,"Ibid.
- 17 Lorna Garey, "Pengecer Fuze Courts dengan Program Mitra Baru, Layanan Profesional, "Mitra Saluran, 6 Februari 2018, [https://www.channelpartneronline.com/2018/02/06/fuze-courts-resellers-dengan-mitra-program-layanan-profesional /](https://www.channelpartneronline.com/2018/02/06/fuze-courts-resellers-dengan-mitra-program-layanan-profesional/)
- 18 Peter Cohan, "Fuze Mengumpulkan \$ 484 Juta Untuk Menggunakan Skype dan WebEx Dalam \$ 100B Pasar,"Ibid.
- 19 Peter Cohan, "Mempekerjakan Tantangan LinkedIn di pasar \$ 400 miliar untuk bakat perekrutan,"Forbes, 16 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/08/16 / mempekerjakan-tantangan-linkedin-in-400b-pasar-untuk-perekrutan-bakat />
- 20 Peter Cohan, "Mempekerjakan Tantangan LinkedIn di pasar \$ 400 miliar untuk bakat merekrut,"Ibid.
- 21 Peter Cohan, "Mempekerjakan Tantangan LinkedIn di pasar \$ 400 miliar untuk bakat merekrut,"Ibid.
- 22 Peter Cohan, "Mempekerjakan Tantangan LinkedIn di pasar \$ 400 miliar untuk bakat merekrut,"Ibid.
- 23 Peter Cohan, "Pendo Menggunakan Google Dan Adobe Dalam Produk \$ 20 Miliar Engagement Software Market, "Forbes, 21 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/21/pendo-takes-on-google-dan-adobe-in-20b-product-engagement-software-market />
- 24 Peter Cohan, "Pendo Menggunakan Google Dan Adobe Dalam Produk \$ 20 Miliar Pasar Perangkat Lunak Keterlibatan,"Ibid.
- 25 Peter Cohan, "Pendo Menggunakan Google Dan Adobe Dalam Produk \$ 20 Miliar Pasar Perangkat Lunak Keterlibatan,"Ibid.

- 26 Peter Cohan, "Pendo Menggunakan Google Dan Adobe Dalam Produk \$ 20 Miliar Pasar Perangkat Lunak Keterlibatan," Ibid.
- 27 Peter Cohan, "Redis Labs Growing 60%, Berencana Untuk Mengganggu Oracle Dalam \$ 60B Database Market," Forbes, 21 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/21/redis-labs-berkembang-60-rencana-ke-mengganggu-oracle-in-60b-database-market/>
- 28 Peter Cohan, "Redis Labs Growing 60%, Berencana Untuk Mengganggu Oracle Dalam \$ 60B Pasar Database," Ibid.
- 29 Peter Cohan, "Redis Labs Growing 60%, Berencana Untuk Mengganggu Oracle Dalam \$ 60B Pasar Database," Ibid.
- 30 Peter Cohan, "Redis Labs Growing 60%, Berencana Untuk Mengganggu Oracle Dalam \$ 60B Pasar Database," Ibid.
- 31 Peter Cohan, "Startup Bergulat Dengan GE, Oracle, dan Microsoft Dalam \$ 25 miliar Service Dispatch Market, Forbes, 17 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/17/startup-wrestles-with-ge-oracle-and-microsoft-in-25b-service-dispatch-market/>
- 32 Scott Bekker, "Mitra Ekuitas Vista Mengakuisisi Autotask," Redmond ChannelPartner, 9 Juni 2014, <https://rcpmag.com/blogs/scott-bekker/2014/06/vista-acquires-autotask.aspx>
- 33 "Pitney Bowes Untuk Memperoleh Info Peta Sebesar \$ 408 Juta," CNBC, 15 Maret, 2007, <https://www.cnbc.com/id/17627764>
- 34 Peter Cohan, "Startup Bergulat Dengan GE, Oracle, dan Microsoft Dalam \$ 25 miliar Service Dispatch Market, Ibid.
- 35 Peter Cohan, "Startup Bergulat Dengan GE, Oracle, dan Microsoft Dalam \$ 25 miliar Service Dispatch Market, Ibid.
- 36 Peter Cohan, "Berinvestasi Di Perusahaan Seperti Netflix Yang Bertentangan What Clay Christensen Says," Forbes, 14 Juli 2014, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2014/07/14/by-disrupting-disruption-netflix-mengungkapkan-strategi-investasi-baru/>

- 37 Cynthia Littleton dan Janko Roettgers, "Ted Sarandos tentang Bagaimana Netflix Prediksi Masa Depan TV, " *Variety* , 21 Agustus 2018, <https://www.nasdaq.com/article/ted-sarandos-on-how-netflix-prediksi-masa-depan-dari-tv-cm1010589>
- 38 Ashley Rodriguez, "Sepuluh tahun lalu, Netflix meluncurkan video streaming dan mengubah cara kami menonton semuanya, "Quartz, 17 Januari 2017, <https://qz.com/887010/netflix-nflx-launched-streaming-video-10-years-lalu-dan-mengubah-cara-kita-menonton-segalanya/>
- 39 Cynthia Littleton dan Janko Roettgers, "Ted Sarandos tentang Bagaimana Netflix Prediksi Masa Depan TV, "Ibid.
- 40 "Revolusi Netflix - Bagian 1: Sejarah Netflix," VDOcipher, diakses 28 Agustus 2018, <https://www.vdocipher.com/blog/2017/06/netflix-revolusi-bagian-1-sejarah/>
- 41 Todd Spangler, "Kepala Konten Netflix Mengatakan 85% Pembelanjaan Baru Aktif Originals, " *New York Times* , 14 Mei 2018, <https://variety.com/2018/digital/berita/belanja-asli-Netflix-85-persen-1202809623/>
- 42 "Okta," Morningstar, diakses 30 Agustus 2018, <https://www.morningstar.com/stocks/xnas/okta/quote.html>
- 43 "Okta, S1 / A," sec.gov , 22 Maret / 13/27/17, <https://www.sec.gov/Arsip/edgar/data/1660134/000119312517096402/d289173ds1a.htm>
- 44 "Okta, S1 / A," Ibid.
- 45 "Okta, S1 / A," Ibid.

Bab 6 : Mempekerjakan, Mempromosikan, dan Membiarkan Orang Pergi

1 Karena pemecatan terjadi relatif jarang, perusahaan mungkin tidak melakukannya menetapkan proses formal. Namun, jika seseorang telah melanggar kebijakan perusahaan, prosesnya mungkin difokuskan untuk mendokumentasikan pelanggaran tersebut. Sedangkan jika perusahaan perlu memotong staf untuk menghemat uang, itu akan memberi peringkat karyawan dan memberhentikan orang-orang yang paling tidak efektif. Akhirnya, jika perusahaan memperluas peran sebuah individu yang tidak ingin atau kurang memiliki keterampilan untuk bekerja secara efektif, the perusahaan dapat mencari posisi baru untuk individu atau mendorong orang untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

2 Peter Cohan, "Cloudian Mengumpulkan \$ 94 Juta Lebih Banyak Untuk Mengalahkan NetApp Dengan \$ 52B Storage Biz," *Forbes*, 13 September 2018, <https://www.forbes.com/situs / petercohan / 2018/09/13 / cloudian-raises-94m-more-to-beat-netapp-in-52b-storage-biz />

3 "Cloudian: Current Team," Crunchbase, diakses 14 September 2018, [https://www.crunchbase.com/organization/cloudian#section-tim saat ini](https://www.crunchbase.com/organization/cloudian#section-tim%20saat%20ini)

4 Peter Cohan, "Cloudian Mengambil Pelanggan dari NetApp di Pasar \$ 24 M," *Forbes*, 2 Mei 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/05/02 / cloudian-mengambil-pelanggan-dari-netapp-in-24b-market />

5 "Nama Cloudian Jon Ash Wakil Presiden Penjualan Seluruh Dunia," PR Newswire, 25 Sep 2014, <https://www.prnewswire.com/news-releases/cloudian-nama-jon-ash-wakil-presiden-penjualan-di-seluruh-dunia-277054151.html>

6 "Penyedia penyimpanan Cloudian mengumpulkan \$ 94 juta," ROI Tech Services, 29 Agustus 2018, <http://www.roitechservices.com/storage-provider-cloudian-raises-94m />

7 Peter Cohan, "Sapho Bersaing Dengan Microsoft SharePoint Untuk Meningkatkan Karyawan Engagement," *Forbes*, 13 September 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/09/13 / sapho-vies-dengan-microsoft-sharepoint-to-boost-employee-engagement / # 67a56e795afe>

8 Peter Cohan, "Sapho Vies Dengan Microsoft SharePoint Untuk Meningkatkan Karyawan Keterlibatan," *Ibid.*

9 Peter Cohan, "Sapho Bersaing Dengan Microsoft SharePoint Untuk Meningkatkan Karyawan Keterlibatan," *Ibid.*

10 Peter Cohan, "Sapho Bersaing Dengan Microsoft SharePoint Untuk Meningkatkan Karyawan Keterlibatan," *Ibid.*

11 "Marque Teegardin," LinkedIn, diakses 14 September 2018, <https://www.linkedin.com/in/marque-teegardin-0385b/>

12 Peter Cohan, "Confluent Targetkan IBM, Oracle Dalam Middleware \$ 27 miliar Market," *Forbes*, 7 September 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/09/07 / confluent-target-ibm-oracle-in-27b-pasar-middleware />

13 Peter Cohan, "Confluent Targetkan IBM, Oracle di Pasar Middleware \$ 27 M," *Forbes*, *Ibid.*

14 Todd Barnett, LinkedIn, diakses 14 September 2018, <https://www.linkedin.com/in/tobarnett/>

15 "Confluent Memperluas Tim Kepemimpinan Dengan Empat Karyawan Utama sebagai Arus Processing Initiatives Dapatkan Momentum Perusahaan," Confluent.io, 14 Juli, 2016, <https://www.confluent.io/press-release/confluent-expands-kepemimpinan-tim-dengan-empat-kunci-perekrutan-sebagai-pemrosesan-aliran-inisiatif-mendapatkan-momentum-perusahaan/>

16 Peraturan Perlindungan Data Umum (GDPR) adalah seperangkat peraturan UE untuk memberi konsumen lebih banyak kendali atas data mereka secara online - misalnya, memberi mereka hak untuk dilupakan. Pada 2018, perusahaan yang berbisnis di UE berada berusaha keras untuk mematuhi peraturan ini. Peraturan GDPR menghukum privasi ketidakpatuhan dengan sanksi hingga 4% dari pendapatan, menurut BigID.

17 Peter Cohan, "BigID Dibawa Di Varonis, Talend, Symantec Dengan \$ 19 miliar Market," Forbes, 6 September 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/09/06/bigid-take-on-sailpoint-varonis-talend-symantec-in-19b-pasar/>

18 Peter Cohan, "BigID Membawa Varonis, Talend, Symantec Di Pasar \$ 19 M," Ibid.

19 Peter Cohan, "BigID Membawa Varonis, Talend, Symantec Di Pasar \$ 19 M," Ibid.

20 Matt Hines, "CA untuk membeli Netegrity seharga \$ 430 juta," CNET, 6 Oktober 2004, <https://www.cnet.com/news/ca-to-buy-netegrity-for-430-million/>

21 Nimrod Vax, LinkedIn, diakses 15 September 2018, <https://www.linkedin.com/in/nimrodv/>

22 Scott Casey, LinkedIn, diakses 15 September 2018, <https://www.linkedin.com/in/scottpcasey/>

23 Peter Cohan, "ThoughtSpot Mengumpulkan \$ 145 Juta Lebih Banyak Untuk Menargetkan Tableau Seperti Itu Barrels To IPO," Forbes, 8 September 2019, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/09/08/thinkingpot-mengangkat-145m-lebih-ke-target-tableau-as-it-barrels-to-ipo/>

24 Peter Cohan, "ThoughtSpot Mengumpulkan \$ 145 Juta Lebih Banyak Untuk Menargetkan Tableau Seperti Itu Barel Sampai IPO," Ibid.

25 Peter Cohan, "ThoughtSpot Mengumpulkan \$ 145 Juta Lebih Banyak Untuk Menargetkan Tableau Seperti Itu Barel Sampai IPO," Ibid.

26 Peter Cohan, "ThoughtSpot Mengumpulkan \$ 145 Juta Lebih Banyak Untuk Menargetkan Tableau Seperti Itu Barel Sampai IPO," Ibid.

27 "Pemasar Media Sosial Vitruve Telah Dibeli Oleh Oracle Sebesar \$ 300 Juta," TechCrunch, 23 Mei 2012, <https://techcrunch.com/2012/05/23/more/>

28 "Brian Blond," Crunchbase, diakses 16 September 2018, <https://www.crunchbase.com/person/brian-blond#section-overview>

29 Peter Cohan, "Exabeam Menangkan 70% Pertarungan Splunk Saat Menargetkan 10% Pangsa Pasar," Forbes, 24 Agustus 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/08/24/exabeam-menang-70-of-splunk-faceoffs-as-itu-menargetkan-10-pangsa-pasar/>

30 Peter Cohan, "Exabeam Memenangkan 70% Pertarungan Splunk Saat Menargetkan 10% Pangsa Pasar," Ibid.

31 Peter Cohan, "Exabeam Memenangkan 70% Pertarungan Splunk Saat Menargetkan 10% Pangsa Pasar," Ibid.

32 "Exabeam Memulai Dorongan Penjualan dengan Mempekerjakan Mantan Imperva SVP Penjualan Seluruh Dunia Ralph Pisani," PR Newswire, 8 Juli 2014, <https://www.businesswire.com/news/home/20140708005420/en/Exabeam-Memulai-Penjualan-Dorong-Perekrutan-Imperva-SVP>

33 Laura Barnes, "Exabeam menunjuk CFO baru dan Wakil Presiden Eksekutif bidang teknik," PCR, 2 November 2018, <https://www.pcr-online.biz/appointments/exabeam-menunjuk-baru-cfo-dan-eksekutif-vp-of-engineering>

34 Peter Cohan, "Menargetkan Pasar \$ 11 miliar, SendGrid's A Fast-Growing Beli," Forbes, 6 September 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/09/06/targeting-11b-market-sendgrids-a-fast-tumbuh-beli/>

35 Peter Cohan, "Menargetkan Pasar \$ 11 miliar, SendGrid's A Fast-Growing Buy," Ibid.

36 Frederic Lardinois, "Twilio memperoleh platform API email SendGrid seharga \$ 2 miliar dalam stok," TechCrunch, 15 Oktober 2018, <https://techcrunch.com/2018/10/15/twilio-memperoleh-email-api-platform-sendgrid-untuk-2-miliar-dalam-saham/>

37 Peter Cohan, "Menargetkan Pasar \$ 11 miliar, SendGrid's A Fast-Growing Buy," Ibid.

38 "SendGrid Menunjuk Leandra Fishman sebagai Wakil Presiden Senior Penjualan dan Sukses Pelanggan, " [Sendgrid.com](https://sendgrid.com/news/sendgrid-menunjuk-leandra-fishman-sebagai-senior-vice-presiden-penjualan-dan-kesuksesan-pelanggan/), 15 Agustus 2016, [https:// sendgrid.com / news / sendgrid-menunjuk-leandra-fishman-sebagai-senior-vice-presiden-penjualan-dan-kesuksesan-pelanggan /](https://sendgrid.com/news/sendgrid-menunjuk-leandra-fishman-sebagai-senior-vice-presiden-penjualan-dan-kesuksesan-pelanggan/)

39 Peter Cohan, "Menargetkan Pasar \$ 11 miliar, SendGrid's A Fast-Growing Buy," Ibid.

40 Peter Cohan, "Dengan Modal \$ 300 Juta, Anaplan Mengambil \$ 100 Juta + Gigitan Dari IBM, Oracle Di Pasar \$ 20 M, "Forbes, 21 Juli 2018, [https://www.forbes.com / sites / petercohan / 2018/07/21 / with-300m-in-capital-anaplan-is-taking-100m-bite-out-of-ibm-oracle-in-20b-market /](https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/07/21/with-300m-in-capital-anaplan-is-taking-100m-bite-out-of-ibm-oracle-in-20b-market/)

41 "Anaplan, Formulir S-1,"[sec.gov](https://www.sec.gov/Arsip/edgar/data/1540755/000119312518274158/d591366ds1.htm), 14 September 2018, [https://www.sec.gov/Arsip / edgar / data / 1540755/000119312518274158 / d591366ds1.htm](https://www.sec.gov/Arsip/edgar/data/1540755/000119312518274158/d591366ds1.htm)

Bab 7 : Meminta Pertanggungjawaban Orang

1 Beberapa perusahaan, seperti Amazon, bertemu untuk meninjau kinerja setiap minggu seperti yang kita lihat di Bab [4](#).

2 Peter Cohan, "Strategi Start-up Lapar: Menciptakan Ventura Baru dengan Terbatas Resources and Unlimited Vision "Berrett-Koehler Publishers, (November 2012)

3 Peter Cohan, "Startup Targetkan Tableau, IBM dengan Business Intelligence senilai \$ 166 miliar Mart, " *Forbes* , 2 Oktober 2018

4 Peter Cohan, "Startup Targetkan Tableau, IBM dengan Business Intelligence senilai \$ 166 miliar Mart, "Ibid.

5 Peter Cohan, "Startup yang Berkembang Cepat Menargetkan Google, Facebook masuk Pasar Iklan \$ 50 miliar, "11 September 2018, [https://www.forbes.com/situs / petercohan / 2018/09/11 / target-startup yang tumbuh cepat-google-facebook-dalam-50b-pasar-iklan /](https://www.forbes.com/situs/petercohan/2018/09/11/target-startup-yang-tumbuh-cepat-google-facebook-dalam-50b-pasar-iklan/)

6 Peter Cohan, "Startup yang Berkembang Cepat Menargetkan Google, Facebook dengan Iklan \$ 50M Pasar, "Ibid.

7 Peter Cohan, "Qubole Mengambil Cloudera, Hortonworks di Hadoop \$ 50 miliar Market, "Forbes, 20 September 2018, <https://www.forbes.com/situs / petercohan / 2018/09/20 / qubole-take-on-cloudera-hortonworks-di-50b-hadoop-pasar />

8 Peter Cohan, "Qubole Mengambil Cloudera, Hortonworks dengan Hadoop \$ 50 miliar Pasar, "Ibid.

9 Peter Cohan, "Qubole Mengambil Cloudera, Hortonworks di Hadoop \$ 50 miliar Pasar, "Ibid.

10 Peter Cohan, "Qubole Mengambil Cloudera, Hortonworks di Hadoop \$ 50 miliar Pasar, "Ibid.

11 Peter Cohan, "StreamSets Menargetkan IBM, Informatica dengan Middleware \$ 28,5B Market, Forbes, 21 September 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/09/21 / streamsets-target-ibm-informatica-in-28-5b-pasar-middleware />

12 Peter Cohan, "StreamSets Menargetkan IBM, Informatica dengan Middleware \$ 28,5B Pasar, "Ibid.

13 Peter Cohan, "StreamSets Menargetkan IBM, Informatica dengan Middleware \$ 28,5B Pasar, "Ibid.

14 Peter Cohan, "WalkMe Mengumpulkan \$ 207,5 Juta Untuk Mempercepat Digital Perusahaan Transformation, "Forbes, 27 September 2018, <https://www.forbes.com/situs / petercohan / 2018/09/27 / walkme-raises-208m-untuk-akselerasi-transformasi-digital-perusahaan />

15 Peter Cohan, "WalkMe Mengumpulkan \$ 207,5 Juta Untuk Mempercepat Digital Perusahaan Transformasi, "Ibid.

16 Peter Cohan, "WalkMe Mengumpulkan \$ 207,5 Juta Untuk Mempercepat Digital Perusahaan Transformasi, "Ibid.

17 Peter Cohan, "Panzura Barreling Menuju IPO dalam Data Cloud \$ 68 miliar Management Market, "Forbes, 22 September 2018, <https://www.forbes.com / situs / petercohan / 2018/09/22 / panzura-laras-menuju-ipo-di-68b-cloud-data-management-market />

18 Peter Cohan, "Panzura Barreling Menuju IPO dalam Data Cloud \$ 68 miliar Pasar Manajemen, "Ibid.

19 Peter Cohan, "Kronos Mencapai Pendapatan \$ 1,5 Miliar Dalam Modal Manusia \$ 22,5 M

Pasar Perangkat Lunak, " *Forbes* , 27 September 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/09/27/kronos-to-hit-1-5b-in-revenue-in-22-5b-pasar-modal-manusia-perangkat-lunak/>

20 Peter Cohan, "Kronos Mencapai Pendapatan \$ 1,5 Miliar Dalam Modal Manusia \$ 22,5 M

Pasar Perangkat Lunak, "Ibid.

21 Peter Cohan, "Kronos Mencapai Pendapatan \$ 1,5 Miliar Dalam Modal Manusia \$ 22,5 M

Pasar Perangkat Lunak, "Ibid.

22 Peter Cohan, "Kronos Mencapai Pendapatan \$ 1,5 Miliar Dalam Modal Manusia \$ 22,5 M

Pasar Perangkat Lunak, "Ibid.

23 "Snap Balance Sheet," Morningstar, diakses 29 September 2018, <http://financials.morningstar.com/balance-sheet/bs.html?t=SNAP®ion=usa&culture=en-US>

24 Peter Cohan, "Snap Akan Terus Jatuh Kecuali Apple atau Google Membelinya, Kata Wharton Professor," *Forbes*, 14 Juni 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/06/14/wharton-prof-snap-will-keep-jatuh-kecuali-apple-atau-google-beli-itu/>

25 "CEO Snap Inc. (SNAP) Evan Spiegel tentang Hasil Kuartal 2 2018 – Penghasilan Call Transcript," *SeekingAlpha*, 7 Agustus 2018, <https://seekalpha.com/article/4196142-snap-inc-snap-ceo-evan-spiegel-q2-2018-hasil-penghasilan-panggilan-transkrip>

26 "CEO Snap Inc. (SNAP) Evan Spiegel tentang Hasil Kuartal 2 2018 - Panggilan Pendapatan Transkrip," *Ibid.*

27 Sarah Frier, "Tidak Ada yang Mempercayai Facebook. Twitter Adalah Kekacauan Panas. Apa yang Snapchat Melakukan?" *BloombergBusinessweek* , 22 Agustus 2018, <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-08-22/nobody-trusts-facebook-twitter-is-a-hot-mess-what-is-snap-s-evan-spiegel-doing>

Bab 8 : Proses Koordinasi

1 Peter Cohan, "6 Hal yang Perlu Diketahui oleh Tim Pemasaran dan Penjualan Anda," *Inc.* ,

26 September 2018, <https://www.inc.com/peter-cohan/follow-these-6-langkah-penting-untuk-mengubah-prospek-menjadi-membayar-pelanggan.html>

2 Peter Cohan, "Molekule Vies Dengan Honeywell, Dyson Dalam Pemurnian Udara \$ 33B Market," *Forbes*, 14 Oktober 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/10/14 / molekule-vies-dengan-honeywell-dyson-in-33b-pasar-pemurnian udara />

3 Peter Cohan, "Molekule Vies Dengan Honeywell, Dyson Dalam Pemurnian Udara \$ 33B Pasar," *Ibid.*

4 Peter Cohan, "Molekule Vies Dengan Honeywell, Dyson Dalam Pemurnian Udara \$ 33B Pasar," *Ibid.*

5 Peter Cohan, "Molekule Vies Dengan Honeywell, Dyson Dalam Pemurnian Udara \$ 33B Pasar," *Ibid.*

6 Peter Cohan, "Di Pasar Pencarian Bisnis \$ 9 M, Algolia Mengungguli Google," *Forbes* ,6 Oktober 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/10/06 / dalam-9b-bisnis-pencarian-pasar-algolia-tops-google />

7 Peter Cohan, "Di Pasar Pencarian Bisnis \$ 9 M, Algolia Mengungguli Google," *Ibid.*

8 Peter Cohan, "Di Pasar Pencarian Bisnis \$ 9 M, Algolia Mengungguli Google," *Ibid.*

9 Peter Cohan, "Di Pasar Pencarian Bisnis \$ 9 M, Algolia Mengungguli Google," *Ibid.*

10 Peter Cohan, "Di Pasar Pencarian Bisnis \$ 9 M, Algolia Mengungguli Google," *Ibid.*

11 Peter Cohan, "Kinetica Dapat Meningkatkan NVidia Dalam Big Data \$ 70BMarket," *Forbes*, 12 Oktober 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan / 2018/10/12 / kinetika-bisa-meningkatkan-nvidia-dalam-70b-besar-pasar data />

12 Peter Cohan, "Kinetica Bisa Meningkatkan NVidia Di Pasar Big Data \$ 70 M," *Ibid.*

13 Peter Cohan, "Kinetica Bisa Meningkatkan NVidia Di Pasar Big Data \$ 70 M," *Ibid.*

14 Peter Cohan, "Kinetica Bisa Meningkatkan NVidia Di Pasar Big Data \$ 70 M," *Ibid.*

15 Peter Cohan, "Kinetica Bisa Meningkatkan NVidia Di Pasar Big Data \$ 70 M," *Ibid.*

16 Peter Cohan, "JFrog Menghimpun \$ 165 juta Melampaui Google, Azure, dan AWS Di Pasar DevOps \$ 50 miliar," *Forbes*, 6 Oktober 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/10/06/jfrog-raises-165m-to-outpace-google-azure-and-aws-in-50b-devops-market/>

17 Peter Cohan, "JFrog Mengumpulkan \$ 165 Juta Melampaui Google, Azure, dan AWS In Pasar DevOps \$ 50 miliar," *Ibid.*

18 Peter Cohan, "JFrog Mengumpulkan \$ 165 Juta Melampaui Google, Azure, dan AWS In Pasar DevOps \$ 50 miliar," *Ibid.*

19 Peter Cohan, "JFrog Mengumpulkan \$ 165 Juta Melampaui Google, Azure, dan AWS In Pasar DevOps \$ 50 miliar," *Ibid.*

20 Peter Cohan, "Instrumen Virtual Dibawa ke IBM di Pasar \$ 20 M," *Forbes*, 18 Oktober 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/10/18/instrumen-virtual-mengambil-ibm-in-20b-pasar/>

21 Peter Cohan, "Instrumen Virtual Mengambil alih IBM di Pasar \$ 20 M," *Ibid.*

22 Peter Cohan, "Instrumen Virtual Dibawa ke IBM di Pasar \$ 20 M," *Ibid.*

23 Peter Cohan, "Instrumen Virtual Mengambil alih IBM di Pasar \$ 20 M," *Ibid.*

24 Peter Cohan, "Instrumen Virtual Dibawa Pada IBM Di Pasar \$ 20 M," *Ibid.*

25 Peter Cohan, "Bisakah Okta Terus Tumbuh di 57%?" *Forbes*, 5 Oktober 2018, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/10/05/bisa-okta-tetap-tumbuh-di-57/>