



Are you suited for a start-up?

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Jeffrey Bussgang er lektor hos Harvard Business Schools iværksætter afdeling og har i denne artikel fokus på nyetablerede virksomheder. Da Jeffrey selv var færdig på business school, fik han to jobtilbud. Ét fra Boston Consulting Group, hvor han havde arbejdet før hans MBA, og et fra en start-up virksomhed med kun 30 medarbejdere. Jeffrey sagde ja til tilbuddet fra opstartsvirksomheden og har aldrig fortrudt det. I denne artikel instruerer han dig i, hvordan du fastslår, hvad din rolle i en start-up virksomhed er, hvilken start-up, der matcher dig, samt hvordan du tager springet.

OM FORFATTEREN

Jeffrey Bussgang er lektor hos Harvard Business Schools iværksætterafdeling og partner hos Flybridge Capital Partners. Han er aktuell med bogen: *Entering StartUpLand: An Essential Guide to Finding the Right Job*.



Summary

I årene efter hans første job i en start-up virksomhed arbejdede Jeffrey i hele tre start-up virksomheder. Han har som ventureinvestor investeret i mere end 100, hvilket har bidraget til en masse læring og - ikke kun om hvordan du stifter et firma, indsamler penge, får de første kunder og hyrer et godt team, men også om, hvad det kræver at tilslutte sig en startup virksomhed og være med til at udvikle det til en stor og succesfuld organisation.

I forhold til etablerede virksomheder kan start-ups være svære at finde ud af. Hvilke jobs skal udføres? Hvad er de bedste indgangspunkter? Hvordan kan du vide, om en virksomhed har potentiale for succes, og om det er den rigtige virksomhed for dig? Det er vigtigt for dem i erhvervslivet - fra nyuddannede MBA'ere og juniorledere til erfarne ledere - at kunne forstå, hvordan disse nye virksomheder opererer, for at kunne forstille sig, hvordan de måske selv kunne bidrage og, hvis situationen føles rigtigt, selv tage springet.

FIND DIT MATCH

For at arbejde i en start-up er det nødvendigt at gøre tre ting, som du måske ikke har lært på din uddannelse eller fra jobs i store virksomheder: håndtere uvished, skubbe grænser og tænke som en leder.

Håndter uvished

En start-up repræsenterer kæmpe eksperimenter. Ethvert initiativ er nyt. Hypotese efter hypotese bliver testet. Titler, funktionelle grænser, roller og ansvar er ofte ubestemte. Teamet fungerer som én og opfinder, skaber og bevæger sig mod nye mål - alt sammen uden at arbejde ud fra en manual. Taget denne organisatoriske dynamik i betragtning, som fortsætter selv gennem de senere stadier, skal enhver, der arbejder for en start-up, være komfortabel med store doser af tvetydighed og uvished.

Skub grænser

Jeffrey Bussgang fortæller: "Min far var en iværksætter, og jeg husker, at når han blev konfronteret med et problem, for eksempel at skulle stå i en lang kø til et museum, ville han se efter en vej uden om, ikke ved at springe over i køen, men ved at teste antagelser. "Kan vi designe et mere effektivt system?" ville han spørge. "Hvordan kan vi komme uden om dette problem og fremskynde tingene?" Denne tendens til aktivt at stille spørgsmål i stedet for passivt at lade sig nøje, er nøglen til succes hos en start-up virksomhed. Hvis du ønsker at arbejde for en start-up, bør du være en sådan person, der altid søger efter at løse et problem og gøre en løsning mere effektiv.

Tænk som en leder

Det forventes at blive følelsesmæssigt investeret, hvis du arbejder hos en start-up. Opfattelsen af mission og eventyr er større end hos en traditionel virksomhed, og din indsats er tydelig og direkte forbundet med virksomhedens værdi og succes. Derfor er du nødt til at være en person, som ikke blot bekymrer sig om dit eget arbejde, men alle aspekter af din virksomhed. Jeffrey Bussgang fortæller: "Min fars måling af medarbejdernes engagement involverede en hypotetisk hæfteklamme på tæppet nær receptionen i hans firma. Han ønskede, at folk, lige meget deres stilling, ville stoppe og samle hæfteklammen op og smide den ud. I et stort firma vil man måske gå forbi og tænke, at en anden, rengøringsassistenten, samler den op. Ikke hos en start-up virksomhed. I en iværksættervirksomhed må alle tænke som en leder og altid spørge: Hvad kan jeg personligt gøre for at gøre dette sted endnu mere fantastisk?"

AT VÆLGE DEN RIGTIGE VIRKSOMHED

Hvis du føler, at du har mod på at arbejde i en start-up virksomhed, er det næste skridt at vælge den rigtige virksomhed for dig. Jeffrey Busgangs råd er at nærme sig denne beslutning systematisk med fire trin.

Vælg det rette domæne

Først og fremmest bør du finde et felt du brænder for. Dette gør du ved at spørge dig selv om en række spørgsmål: "Fortrækker jeg en virksomhed, som fokuserer på forbrugere eller handel? Hvilken type kunder vil jeg gerne tjene? Hvilket brand beundrer jeg mest? Hvad er mine favorithjemmesider, apps eller emner at læse om?" Disse spørgsmål kan få dig til at tænke mere håndgribeligt. For eksempel, hvis TripAdvisor er din favorit app, elsker du tydeligvis at rejse og burde kigge efter en start-up virksomhed i den sektor. Jeffrey Busgang råder dig til at begrænse dig til tre områder - ellers vil din søgning blive for bred.

Vælg en fase

Når Jeffrey Busgang beskriver de forskellige faser af en start-up virksomhed, bruger han ofte en metafor for vejbyggeri. I junglefase har man ingen ide om, hvor ruten er. Man er omgivet af et sammenfiltret rod, som man er nødt til at finde sin vej igennem. Mange bruger udtrykket "preproduct/market fit" om denne fase. I dirt road (grusvej) fasen er vejen ujævn og snoet, men da er målet at bevæge sig ned ad vejen så hurtigt som muligt. Du har udviklet et veldefineret produkt og forfølger et ryddet marked. Du begynder at finde ud af din forretningsmodel og tager fat på de tidlige udfordringer, der forekommer ved væksten af din virksomhed. I highway (hovedvej) fasen kører du stærkt ned ad en lige, åben vej. Du forbedrer driften trinvis imens du eksekverer, opskalerer og gentager. Hvis du er villig til at tage en risiko og er en person, der elsker at finde ud af hvordan ting hænger sammen, så er junglefase noget for dig, og du bør fokusere din søgning på virksomheder, der er på de første runder af finansiering. Hvis du er en person, der nyder at bygge systemer, bør du fokusere på virksomheder i senere finansieringsrunder. Hvis du er en "improver" og en smart forretningsmand, som ønsker lidt mere stabilitet og en højere løn, er en virksomhed i highway fasen, måske lige før eller lige efter en børsintroduktion, noget for dig.

Vælg en vinder

At finde en virksomhed som du tror kan blive en kæmpe succes, og dermed give dig enorme vækstmuligheder, er den sværeste fase at lykkes med. Selv de mest erfarne investorer slår forkert mere end halvdelen af tiden. Mens de har den fordel at have en portefølje af virksomheder, har du kun mulighed for at vælge én at arbejde for. Hvordan kan en udefrakommende person identificere de sandsynlige vindere i et givet domæne, marked og fase? En måde at gøre det på er at spørge en håndfuld personer fra inderkredsen. Find top tre af de bedste ventureinvestorer, engelinvestorer, nystartede advokater og headhunters i dit område, og bed dem nævne de tre hotteste start-ups i dit valgte domæne og fase. Lav en trykprøve på virksomhedernes kompetencer ved at søge efter mere bevis på succes og fremdrift. Udvis fornøden omhu, ved at bruge de simple kriterier som vi ventureinvestorer anvender:

Team. Er det grundlæggende team overbevisende? Kan dets medlemmer give udtryk for en vision der inspirer dig og andre omkring dem? Er de af høj integritet? Vil du have lyst til, at arbejde med dem igen i deres næste virksomhed?

Marked. Er det marked, som virksomheden opererer i, enormt - det vil sige mere end 1 mia. dollars i indtjeningspotentiale? Oplever det nogen form for driftsforstyrrelse, som muligvis kunne føre til en mulighed for en ny aktør? Hvor tæt pakket er markedet, og har denne start-up virksomhed en stabil fordel i forhold til konkurrencen?

Forretningsmodel. Er virksomhedens økonomiske forhold mellem nettoindtægter og omkostninger for hver kunde eller produktenhed attraktiv? Kan virksomheden artikulere og sammenligne livstidsværdien og anskaffelsesprisen for hver kunde? Omfatter virksomhedens forretningsmodel netværkseffekter - det vil sige, vil værdien vokse som netværket af brugere gør? Hvis virksomheden allerede har kunder, fremstår de så loyale og giver de vækstmuligheder?

Diskuter disse spørgsmål med dine rådgivere, som du har anmodet om anbefalinger, og med andre, der har erfaring på tværs af flere start-up virksomheder og med folk, hvis bedømmelse du stoler på. Hvis du har kontakt til grundlæggerne eller nuværende ledere af de virksomheder, du har i betragtning, da stil dem disse spørgsmål direkte. Derefter kan du udarbejde dit eget synspunkt, ud fra hvad du ser på markedet.

De ovenstående tre trin, "vælg et domæne", "en fase" og "potentielle vindere", vil producere en kort målrettet liste, hvorpå du skal fokusere.

SÆLG DIG SELV

Den næste udfordring er at placere dig selv, så start-up virksomhederne på din liste vil ansætte dig. Du skal gøre to ting godt:

Arranger en varm præsentation

Mange start-ups er fyldt med mennesker med enorme sociale netværk. Det er dit job at identificere hovedaktørerne i virksomhederne, du er interesseret i, og finde måder at forbinde dig med dem på. LinkedIn søgninger kan hjælpe dig til at finde andre medarbejdere. Derefter søge efter fælles forbindelser eller venner af venner, som muligvis kunne sætte dig i kontakt med disse mennesker. Spørg ikke blot kontakterne, som du har fundet, om en introduktion, men en anbefaling ud fra de oplysninger, du har givet dem om din entusiasme, erfaring eller andre værdier. Den slags forespørgsler trumfer enhver voicemail. Det kan også være en god ide at kontakte ventureinvestorer og engelinvestorer. De har ofte ikke noget imod at videregive et CV fra en kvalificeret leder, som muligvis kunne være et aktiv for et af deres porteføljeselskaber. Generelt er start-up samfundet utroligt generøst med sin tid og har en så stor "Giv det videre" kultur, at med vedholdenhed kan du nå ud til næsten alle. Jeffrey Busgang anbefaler, at du opererer med et højt ambitionsniveau. List 10 mennesker som du ønsker at have 30 minutters networking med - ansigt til ansigt. Stræb efter at opnå disse samtaler uden at forfølge personerne. Selv hvis det viser sig, at jobbet ikke er dig, vil møder som disse hjælpe dig med at etablere relationer, som kan føre til mere værdifulde forbindelser senere.

Giv udtryk for hvordan du kan bidrage

Start-ups er villige til kun at ansætte de mennesker, der kan drive virksomhedens succes og som har et synspunkt for virksomheden. Forbered dig før du mødes med ledelsen. Læs alt hvad du kan online. Snak med venner eller kollegaer, som er kunder. Prøv produktet eller servicen selv og analysér forretningsmodellen. Udvikl derefter ideer til forbedringer og præsenter dem til dit møde eller interview. Hvis du er en designer, kan du anbefale små finjusteringer for at gøre produktet mere attraktivt. Hvis du er en markedsfører, kan du foreslå en ny kampagne eller et

nyt budskab. Hvis du er i finansiering, kan du uddrage nogle af virksomhedens overordnede nøgletal til en model, som kan bruges som en del af en månedlig evaluering. I forlængelse af din salgstale, husk at inddrage dine interviewere i indholdsrige samtaler om deres arbejde. Næsten alle start-up CEOs og ledere er på de sociale medier, så begynd med at kommentere på deres tweets eller LinkedIn-opslag. Hvis du har deltaget i konferencer, virksomhedens åbent hus, møder eller andre begivenheder, hvor ledelsen af virksomheden har været vært, spørg så om de emner, de dækkede. Vis, at et af dine bidrag til virksomheden vil være at lytte og lære. Til slut – og dette er noget som kun få mennesker gør – bidrag allerede fra start. Ja, du er den, der leder efter et job. Dog kan du vende forholdet ved straks at tilbyde hjælp, ekspertise og råd uden at forvente noget til gengæld. Spørg; "Hvordan kan jeg hjælpe?" "Hvad er i udfordret med?". Måske har virksomheden brug for en designer, og du kender en glimrende en. Lav forbindelsen, og pludselig vil du blive opfattet som en person, der allerede tilføjer værdi.

Tag springet

Jeffrey Bussgang fortæller her om en kvinde, Erin Warren, der efter sin MBA hos Babson College, fulgte den traditionelle vej ved at tage et begyndermarketingjob hos en stor virksomhed, men inden for fem år var hun rastløs. Da virksomheden tilbød hende en stilling, som ville kræve en forflyttelse, stoppede hun op og besluttede at lave en forandring. Selvom Warren ikke vidste noget om start-up virksomheder og som mor til små børn var bange for at tage en for stor risiko, var hun ikke tilbageholdende med at arbejde hårdt. Hun var passioneret af et par nye online-tjenester. Da hun fandt ud af, at en af virksomhederne ledte efter en direktør for erhvervelse af kunder på hovedkontoret i Boston, var hun begejstret. Både faget, byen og stillingen matchede hendes mål. Warren netværkede gennem venner og rekrutter, overtalte en kontakt, som var venner med virksomhedens marketingchef at være fortaler for hende, og sikrede sig et interview. I stedet for at komme til mødet tomhændet, havde hun udviklet specifikke forslag til at gøre virksomhedens marketings budskab mere munter og dermed forbedre brugeroplevelsen. Hendes entusiasme og engagement matchede de første ansatte medarbejdere i virksomheden og i slutningen af interviewet, havde hun et job. Et par år efter blev selskabet overtaget af Sallie Mae, og hun blev marketingchef hos en anden start-up virksomhed. Ikke alle indgange til og opstigning i start-up verdenen er lige så problemfri som Warrens, men hvis du tager springet på en strategisk måde ved at finde dit match, vælge den rigtige virksomhed og effektivt sælge dig selv, vil du blive belønnet med en form for personlig og professionel tilfredsstillelse, der i stigende grad er svært at finde i store, traditionelle virksomheder.