

ANALISIS FAKTOR KEBERHASILAN STARTUP DIGITAL DI YOGYAKARTA

Mardi Arya Jaya¹, Ridi Ferdiana², Silmi Fauziati³

Teknik Elektro, Fakultas Teknologi Informasi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

¹Mardi.cio15@mail.ugm.ac.id, ²Ridi@ugm.ac.id, ³Silmif@te.ugm.ac.id

Abstrak

Di era serba digital saat ini banyak startup mulai bermunculan, tetapi dari sebagian banyak perusahaan atau organisasi yang mengembangkan startup di Indonesia hanya sedikit yang mampu bertahan dan berhasil menghasilkan profit. Mengapa sebuah startup dapat benar-benar sukses membangun bisnisnya sementara startup-startup yang lain gagal dan menyerah? Beberapa alasan gagalnya sebuah startup antara lain, tidak adanya konsumen yang tepat, tidak dapat menemukan model bisnis yang cocok, tingkat persaingan yang tinggi, kebutuhan dana yang besar, tim yang kurang solid, ide dari bisnis itu sendiri, dan juga waktu yang kurang tepat, dan masih banyak yang lainnya. Oleh karena itu diperlukan suatu analisis untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sebuah startup dapat bertahan dan berkembang khususnya di Indonesia. Penelitian ini berfokus pada SDM dari perusahaan startup. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mengetahui faktor apa yang menjadi kesuksesan startup.

Kata kunci: *Startup, survival, Bisnis model*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang sangat cepat berdampak pada pertumbuhan ekonomi. Berbagai perusahaan baru muncul khususnya dibidang teknologi, startup menjadi salah satu jenis perusahaan yang paling banyak di bicarakan orang. Berbagai ide baru yang diciptakan perusahaan startup mengendalikan bisnis elektronik dunia (Chenoweth, 2008). Sudah banyak startup Indonesia yang berhasil membuktikan kesuksesan mereka sampai tingkat dunia, diantaranya GO-Jek, Traveloka, dan Tokopedia, mereka hampir mencapai status startup Unicorn (Newsletter, 2015). Pemerintah sendiri pun tidak tinggal diam dalam fenomena ini, pemerintah berusaha membantu anak bangsa untuk dapat sukses di bidang ini, salah satunya dengan membuat program gerakan nasional 1000 startup yang berada dibawah kementerian komunikasi dan informatika (<http://1000startupdigital.id/>, 2016). Startup merupakan suatu organisasi yang dirancang untuk menemukan model bisnis baru untuk mendapatkan keuntungan yang besar (Blank, 2014). Tapi tidak sedikit startup yang gagal, menurut catatan situs forbes.com, 90% startup yang diciptakan didunia gagal (www.forbes.com, 2015). Banyak alasan mengapa startup gagal, diantaranya salah memprediksi kebutuhan pasar, konflik internal, kehabisan dana dan ketidak harmonisan tim serta pola perusahaan yang buruk (<https://id.techinasia.com/>, 2016)(Griffith, 2014). Startup merupakan organisasi yang dirancang untuk menciptakan produk/layanan dibawah kondisi yang tidak pasti (Ries, 2011). Startup yang sukses bukan berasal dari pendahulunya yang berhasil tetapi dapat dipelajari dan dapat diajarkan (Blank, 2014). Gojek merupakan salah satu perusahaan yang sukses, mengapa gojek dapat bertahan sampai saat ini sementara startup lain tidak. Maka dari itu diperlukan adanya suatu analisis untuk mengetahui faktor apa yang menyebabkan startup dapat bertahan dan sukses.

Landasan Teori

Ada beberapa penelitian terdahulu yang sudah meneliti faktor keberhasilan startup diantaranya adalah :

Sara Almakenzi (Almakenzi, Bramantoro, & Rashideh, 2015) dalam publikasi ilmiah yang berjudul "a survivability model for Saudi ICT startups" berisi uraian tentang faktor apa saja yang mempengaruhi ICT startup dapat bertahan dan berhasil dalam membangun startupnya, dengan mewawancarai serta menganalisa 34 responden yang berada dalam BADIR ICT *incubator* menghasilkan suatu model bertahan hidup yang dapat digunakan untuk startup ICT yang ada di Saudi.

Ferdiana (Ferdiana & Yonida, 2016) meneliti tentang beberapa pola kunci yang dapat digunakan sebagai model untuk perusahaan micro isv dalam membuat product yang dapat bertahan dan berkembang. Peneliti menganalisa bagaimana cara manajemen micro ISV dapat sukses dan

bertahan, hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa ada 7 pola kunci bertahan hidup yang dapat sangat berguna bagi startup dalam memulai petualangannya sebagai micro isv, untuk dapat bertahan dan mengembangkan produknya.

Putri Nastiti (Nastiti, Nugroho, & Ferdiana, 2015) melakukan penelitian untuk mengukur tingkat kematangan keselerasan strategi bisnis dan TI pada perusahaan startup, dengan menganalisis faktor-faktor yang menjadi pemicu dan penghambat strategi bisnis dan TI. Metode pengukuran yang dilakukan adalah kolaborasi antara Framework Ward Peppard dan Samm. Penelitian ini menghasilkan usulan portofolio aplikasi administratif untuk mendukung proses bisnis perusahaan

Startup

Start up adalah sebuah perusahaan rintisan, atau perusahaan yang belum lama beroperasi. Startup adalah institusi manusia yang dirancang untuk menciptakan produk atau jasa ditengah ketidakpastian yang ekstrem(Ries, 2011). Start up dirancang untuk menemukan sebuah model bisnis yang dapat berulang dan berskala(Blank, 2014). Dari definisi tersebut dapat diartikan start up adalah sebuah perusahaan rintisan yang dirancang untuk menemukan model bisnis yang tepat untuk perusahaannya agar dapat bertahan ditengan ketidakpastian yang ekstrem. Bill gross melakukan riset dengan melakukan analisis 200 startup yang sukses dan gagal dari startup yang berada didalam idealab dan beberapa startup di luar idealab seperti Uber, AirBnb, YouTube, dan lainnya, mengungkapkan ada 5 faktor yang menentukan kesuksesan sebuah startup. Kelima faktor tersebut adalah timing, team, idea, bisnis model, dan funding (www.inc.com, 2017). Dari 200 startup tersebut, 42 persen kesuksesan mereka dipengaruhi oleh faktor timing yang tepat. Kemudian diikuti oleh faktor team sebanyak 32 persen, idea 28 persen, bisnis model 24 persen dan funding 14 persen.

Timing

Timing adalah pemilihan waktu atau momentum yang tepat untuk melakukan sesuatu. Timing merupakan faktor utama dalam startup yang telah dibuktikan oleh sejumlah startup yang sukses (www.inc.com,2017). Bill memberikan contoh bagaimana timing sangat mempengaruhi startup, pertama adalah AirBnb, banyak orang beranggapan tidak akan ada orang yang akan mau menyewakan rumah mereka ke orang asing, anggapan itu ternyata salah. AirBnb muncul di saat orang-orang sangat memerlukan pendapatan tambahan dan salah satu cara yang disediakan oleh AirBnb adalah dengan menyewakan tempat tinggal mereka. Kedua adalah UBER, Bill mengungkapkan bahwa UBER muncul saat kebutuhan akan transportasi sangat tinggi dan juga banyak supir yang ingin mendapat pendapatan tambahan.

Tim

Setiap perusahaan berpikir bahwa sudah bekerja dengan baik dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki (Uzzaman, 2015). Perusahaan akan berkata karyawan adalah aset yang paling berharga, namun kebanyakan perusahaan tidak benar-benar melakukannya. Gilt sebuah perusahaan situs belanja diskon merupakan contoh dari sebuah startup yang sepenuhnya mengandalkan tim. Kevin ryan, founder GILT menambah dua co-founder yang kemudian mengubah masa depan perusahaan, kehadiran Alexis Mayback, salah seorang founding member eBay, memberikan GILT jaringan bisnis untuk menjangkau merek-merek terkenal agar bergabung dengan situsnya. Alexandra Wilson, yang sebelumnya bekerja di Louis Vuitton dan Bvlgari memiliki keterampilan negosiasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjadi sebuah E-Commerce yang sukses. GILT 14 berhasil mencapai US\$30 juta dalam tahun pertamanya. Kisah GILT menggambarkan dengan jelas pentingnya tim bagi sebuah startup. Kualitas tim merupakan salah satu tolak ukur penting untuk mempercayakan modalnya dalam perusahaan tersebut atau tidak. Bill gross pendiri idealab yang juga seorang serial enterprener meneliti berdasarkan pengalamannya ada 5 faktor yang menentukan kesuksesan sebuah startup, menempatkan team pada posisi penting kedua setelah timing. Ross Kimbarovsky pendiri CrowdSPRING, sebuah startup yang bergerak dibidang crowd sourcing design mengatakan sebuah tim yang baik adalah yang bersemangat, fleksibel, dan jujur

Model Bisnis

Model bisnis merupakan alat bantu yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap suatu nilai tambah (Alesander, 2010). Sebuah startup memerlukan alat ini untuk memberikan pandangan yang menyeluruh akan proses bisnis yang akan direncanakan, atau bahkan menjelaskan bisnis yang sedang berjalan. Banyak bisnis yang baru mulai mengalami banyak kendala selama operasionalnya. Model bisnis dapat membantu menganalisa masalah dan mencari solusinya. Startup baru dapat menggunakan model bisnis untuk merancang bentuk yang sesuai dengan kondisi startupnya. Model bisnis merupakan suatu model yang menjelaskan tentang bagaimana suatu perusahaan bergerak dalam mencapai keuntungan. Model ini diibaratkan sebagai sebuah kendaraan yang dibangun oleh perusahaan dalam rangka mengantar mereka ke tempat tujuan. Sebuah startup memerlukan model bisnis yang tepat untuk meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan akhirnya (Uzzaman, 2015). Faktor pendukung kesuksesan startup adalah model bisnis yang baik, tiga keuntungan memiliki model bisnis yang baik, yaitu mampu memberikan pandangan kepada perusahaan mengenai bagaimana respon pasar terhadap produk yang dimiliki, melemahkan daya saing perusahaan kompetitor, dan mendorong persekutuan dengan perusahaan kompetitor (mutualisme) dalam menciptakan produk yang mampu menjawab kebutuhan pasar. Keuntungan-keuntungan tersebut mampu menjadi kunci bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan di pasar

Funding

Rekanan bisnis dan investor mengetahui bahwa organisasi sebuah perusahaan berkaitan erat dengan kesuksesannya. Jika perusahaan memiliki organisasi yang buruk, pihak luar tidak akan mempercayai. SDM startup yang baik, kualitas tim berbanding lurus dengan minat investor untuk menanam modal selain nama besar perusahaan (Uzzaman, 2015). Bill mengungkapkan bahwa startup sekarang sangat mudah memperoleh investasi. Asalkan mereka memiliki tim dan traksi yang kuat, mendapat investasi bukanlah yang yang mustahil (www.inc.com, 2017).

Startup sukses

Tujuan dari sebuah bisnis adalah mendapatkan keuntungan yang tinggi dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Startup merupakan salah satu perusahaan digital yang mengutamakan kecepatan dan ketepatan dalam berbisnis, tetapi startup dirancang untuk menciptakan produk dan jasa ditengah ketidakpastian yang ekstrim (Ries, 2011). Startup dirancang untuk menemukan model bisnis yang tepat dapat berulang dan berskala (Carter, 2011).

2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengetahui faktor keberhasilan start-up, secara khusus startup yang ada di kota yogyakarta. Metode ini cukup memadai untuk mengumpulkan informasi dari individu yang pernah mengalami fenomena secara langsung (Yin, 2013). Pendekatan penelitian kualitatif melibatkan pemeriksaan terhadap kejadian atau pengalaman dari perspektif individu yang mengalami fenomena tersebut. Keuntungan utama dari menggunakan penelitian kualitatif adalah menghasilkan informasi yang lebih mendalam dan komprehensif pada topik yang sedang diteliti (Petty, Thomson, & Stew, 2012)(Ilkay, 2013). Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam (indepth interview), dengan mewawancarai CEO/ orang yang memiliki peran inti dalam startup. Wawancara face-to-face dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dari responden. Tahapan dalam penelitian ini dimulai dengan studi literatur mencari data-data yang terkait serta literatur yang menjadi landasan teori dari penelitian ini, kemudian mengumpulkan data dilapangan, dengan cara observasi dan wawancara langsung terhadap startup-startup yang ada dijogja, data yang didapat diolah dan dianalisis kemudian dicocokkan dengan teori-teori terdahulu untuk dibuatkan suatu model bertahan hidup yang cocok untuk startup baru yang nantinya ingin mengembangkan startupnya dengan atmosfer dan lingkungan yang ada, secara khusus startup yang ada di kota yogyakarta. Model analisis di gambarkan dalam gambar 1, yang menunjukkan bahwa kesuksesan startup.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan studi literatur dan beberapa penelitian sebelumnya, sebuah model konseptual diajukan pada penelitian ini. Dimensi pada model konseptual ini diadopsi dari beberapa penelitian yang menggunakan metode wawancara dan studi kasus faktor keberhasilan startup sebagai acuan untuk mengetahui faktor keberhasilan startup serta beberapa teori penunjang dari literatur buku dan expert. Data yang diperoleh di lapangan adalah melalui metode wawancara. Wawancara dilakukan kepada tiga informan, yaitu CEO Tyfons, HRD ICUBE, HRD Tlab. Ketiga bisnis informan dideskripsikan sebagai berikut :

1. Startup Tyfons merupakan startup yang bergerak di bidang pembuatan aplikasi dan website, Tyfons dibentuk awal untuk membantu memenuhi kebutuhan UKM yang ingin membuat produk digital untuk memajukan UKM mereka dibidang teknologi, dari awal berdiri sampai sekarang Tyfons sudah beberapa kali mengganti formasi karyawan, saat ini Tyfons beranggotakan 6 orang.
2. Icube merupakan startup yang sudah sangat mempunyai banyak pengalaman, icube bergerak di bidang Jasa dan konsultasi e commerce, dan situs jual beli online, awal didirikan hanya beranggotakan 2 orang, tetapi saat ini Icube sudah lebih dari 50 orang.
3. Startup Tlab merupakan startup yang bergerak dibidang jasa pembuatan software, website, dan aplikasi untuk perusahaan yang membutuhkan jasa mereka. awalnya dibentuk merupakan suatu komunitas open source hingga akhirnya memutuskan untuk membentuk sebuah perusahaan startup. Saat ini Tlab beranggotakan lebih dari 20 orang.
4. Ketiga perusahaan tersebut pada saat penelitian ini berlangsung sedang menjalankan bisnis start-up yang telah dirintis lebih dari 3 tahun.

Ketiga informan diberikan kode sesuai pada Tabel 1.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Nama startup	Kode
1	Tyfons	TY/01
2	Icube	IC/02
3	Tlab	TL/03

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data yang diperlukan, peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap 3 informan yang telah dipilih. Hasil wawancara ketiga informan ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Wawancara dengan Ketiga Informan

Faktor	TY/01	IC/02	TL/03
Timing	“Timingnya sangat berpengaruh, karna kalo buat produk tapi timingnya salah produk tersebut tidak ada yang mau memakai”	“Berpengaruh, dikarenakan kami membuat produk berdasarkan request, ketika produk yang dikerjakan tidak selesai tepat waktu maka perusahaan akan mengalami kerugian”	“Timing sangat penting karena banyak ide yang bagus tetapi belum waktunya yang tepat untuk direalisasikan maka hasilnya kurang baik”
Tim	“Kualitas sdm, skill dan kemampuan codingnya. Tim sangat penting dalam sebuah startup, aset paling berharga.”	“Sangat penting, dalam 1 proyek buat tim dan pembagian tim itu sangat membutuhkan sdm yang banyak, solanya kerja tdk bisa sendiri, jadi	“Sangat penting jika ada proyek yang banyak, ketika memiliki sdm yang banyak dan proyek yang banyak itu sangat baik. Tim merupakan hal

Ide	<p>“ide juga berpengaruh, ide tidak bisa sekedar ide yang mainstream, ide harus dapat memecahkan masalah publik, contohnya gojek”</p>	<p>ada sinergi antara 1 dan yang lain.” Ide penting ketika tim akan mengembangkan produk, kreatifitas dibutuhkan untuk membuat produk sesuai dengan harapan pelanggan.</p>	<p>yang paling penting dalam sebuah startup” “ide itu relatif, banyak ide yang baik tetapi hanya sedikit yang mampu di jalankan dan berhasil, di startup kami ketika ada ide yang dianbggap brilian langsung dikerjakan”</p>
Funding	<p>Funding itu relatif, tergantung produk yang kita buat, tapi kalo misalnya kita membuat produk yang awalnya harus merugi dulu untuk bisa jalan seperti tokopedia funding sangat diperlukan, tetapi saat kita membuat produk yang langsung dijual seperti website, atau software kasir fundingtidak terlalu berpengaruh, tergantung kondisi dan situasi”</p>	<p>“Berpengaruh saat awal pembuatan startup dimana membutuhkan dana untuk membayar gaji pegawai, operasional, dll.”</p>	<p>“Setiap perusahaan membutuhkan dana untuk operasionalnya, untuk awal pembentukan startup funding sangat dibutuhkan untuk dapat menjalankan perusahaan dan menggaji karyawan”</p>
Bisnis Model	<p>“Bisnis model belum terlalu berpengaruh, dikarenakan jumlah anggota yang belum terlalu banyak, dan selama ini jalan begitu aja tanpa ada bisnis model”</p>	<p>“Model Bisnis berpengaruh untuk menyamakan tujuan pekerjaan dengan tim yang lain, agar lebih mudah menentukan arah perusahaan”</p>	<p>“Bisnis model dapat di temukan seiring dengan berjalannya perusahaan, untuk awal pembentukan belum terlalu dibutuhkan, tetapi ketika sudah berkembang, bisnis model menjadi penting.</p>

Data yang diperoleh di lapangan menunjukkan bahwa Tim sangat berpengaruh bagi kesuksesan startup, kualitas sdm, skill dan kemampuan codingnya, sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah startup. Tim sangat penting dalam sebuah startup, tim merupakan aset paling berharga. SDM startup tidak dapat bekerja sendiri, oleh karena itu dibutuhkan sinergi antar satu dengan yang lainnya. Tim adalah aspek utama dari startup. Dari sudut pandang venture capitalist, tim adalah elemen paling penting saat menentukan apakah seorang investor akan berinvestasi atau tidak (Uzzaman, 2015). Tim adalah satu-satunya aset nyata yang dimiliki oleh sebuah startup. Timming menjadi hal yang sangat penting karna kalo buat produk tapi waktunya salah produk tersebut tidak ada yang mau memakai. Gojek merupakan salah satu startup yang sukses pada waktu yang tepat, gojek hadir ditengah kemajuan masyarakat indonesia ketika internet dan smartphone menjadi hal yang sudah biasa bagi masyarakat, dan juga masalah kemacetan yang semakin parah membuat gojek menjadi pilihan yang tepat untuk masyarakat menghindari macet. Ide menjadi hal pendukung kesuksesan startup walaupun bukan menjadi hal yang sangat penting, karna ketika ada ide yang baik tetapi tidak memiliki SDM yang baik ide tersebut tidak dapat dieksekusi, dan ketika ide tersebut dapat dieksekusi dan menjadi produk tetapi Timmingnya tidak pas, produk tersebut tidak ada penggunanya dan akhirnya percuma. Pendanaan itu relatif, tergantung produk yang dibuat, misalnya membuat produk yang awalnya harus merugi dulu untuk bisa jalan, funding sangat diperlukan, tetapi saat membuat produk yang langsung dijual seperti website, atau software kasir funding tidak terlalu berpengaruh, tergantung kondisi dan situasi. Bisnis model tidak terlalu berpengaruh pada fase awal pembentukan startup, anggota yang masih sedikit membuat CEO startup tidak begitu memikirkan tentang bisnis model, tetapi ketika perusahaan mulai berkembang, bisnis model diperlukan untuk membantu menentukan arah bisnis kedepannya.

4. KESIMPULAN

Faktor penentu keberhasilan usaha bagi start-up-business pada startup Tyfons, Tlab, dan Icube, adalah SDM/Tim yang baik, Timming yang tepat, dan juga Ide serta Pendanaan yang cukup. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM yang baik serta Timing yang tepat sangat mempengaruhi keberhasilan usaha yang masih dalam tahap start-up. Oleh karena itu perusahaan startup harus mampu melihat peluang dan waktu yang tepat untuk membuat sebuah produk. Ide dan Pendanaan menjadi faktor pendukung kesuksesan startup. Semnetara bisnis model belum terlalu dibutuhkan pada fase awal pembentukan startup.

Saran

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan lain di luar objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian kuantitatif untuk mengkonfirmasi faktor penentu dari keberhasilan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Alesander, O. (2010). *Business Model Generation*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Almakenzi, S., Bramantoro, A., & Rashideh, W. (2015). A Survivability Model for Saudi ICT Startups. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 7(2), 145–157. <http://doi.org/10.5121/ijcsit.2015.7213>
- Blank, S. (2014). What's A Startup? First Principles. *Nature Reviews Drug Discovery*, 13(8), 570–570. <http://doi.org/10.1038/nrd4404>
- Carter, J. (2011). *New Programmer's Survival Manual*.
- Chenoweth, S. (2008). Undergraduate software engineering students in startup businesses. *Software Engineering Education Conference, Proceedings*, 118–128. <http://doi.org/10.1109/CSEET.2008.27>
- Ferdiana, R., & Yonida, R. E. (2016). Micro-ISV Survival Pattern on the Software Product Development, 10(10), 63–68.
- Griffith, E. (2014). Why startups fail, according to their founders. *Wsj.Com*, 1. Retrieved from <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>
- [Http://1000startupdigital.id/](http://1000startupdigital.id/). (2016). Gerakan 1000 StratUp, 6–7. Retrieved from <http://1000startupdigital.id/>
- [Https://id.techinasia.com/](https://id.techinasia.com/). (2016). Kenapa Startup Bisa Gagal ? Konflik internal, 10–13. Retrieved

- from <https://id.techinasia.com/alasan-kenapa-startup-gagal>
- Ilkay, J. (2013). Identifying motives of mothers who purchase healthy convenience snacks for their children : A Phenomenological Study, 5(2).
- Nastiti, P., Nugroho, E., & Ferdiana, R. (2015). MODEL PERENCANAAN STRATEGIS SI / TI UNTUK INDUSTRI STARTUP MENGGUNAKAN METODE WARD PEPPARD DAN, (Snik), 101–108.
- Newsletter, O. (2015). Tiga Startup Indonesia Yang Segera Menyandang Status Unicorn, 1–9.
- Petty, N. J., Thomson, O. P., & Stew, G. (2012). Author ' s personal copy Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods Author ' s personal copy.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Uzzaman, A. (2015). *STARTUPPEDIA*. Bentang.
- www.forbes.com. (2015). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%.
- www.inc.com. (2017). 5 Top Indicators for Startup Success , According to This TED Talk.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.