

Menestys vaatii vahvaa johtajuutta

Usko omaan tekemiseen, riskinotto, uskallus hypätä tunte-mattomaan ja sitkeys nähdään edellytyksinä startup-yrittä-miselle. Sitä ne ovatkin, mutta ne yksin eivät riitä menestyväl-le startup-yrittäjälle. Hektisessä startup-ympäristössä tarvi-taan vahvaa johtajuutta päivittäin.

Kaikki aloittelevat yritykset ovat omanlaisiaan. Joitakin johtavat sarja-yrittäjät, jotka ovat jo tehneet ensimmäiset johtamisvirheensä ja oppineet niistä. Toisten ruorissa ovat innokkaat ensikerta-laiset, joilla saattaa olla kokemusta vakiintuneiden, suurempien yritysten johtamisesta. Jotkut yritykset ovat opiskelijavetoisia, joissa ei ole ai-empaa johtamiskokemusta – korkeintaan ar-meijasta. Lähtötilantessa startup-yrittäjällä on tuote- tai palveluidea, mutta rajallinen ymmär-rys markkinoista ja rahoituksesta.

Johtamisen haasteet startupissa ovat erilai-set kuin vakiintuneessa yrityksessä: ensinnäkin pitää pystyä sietämään epävarmuutta ja ennustamattomuutta, ja oppia hyödyntämään sitä. Useimmat tuntemani startup-yrittäjät ovat luovia ja laaja-alaisia yksilöitä, jotka ovat pystyneet kääntämään epävarmuuden ja ennustamattomuuden uusiksi luoviksi ratkaisuiksi sisäisen suoriutumisen tarpeen ajamina.

Toinen haaste on resurssien mitoittaminen. Ei ole reservejä. Pystytään tekemään vain pakollinen. Eri vaihtoehtojen testaamiseen ei ole juurikaan mahdollisuuksia. Hallituksen ja mahdollisten neuvonantajien rooli on täs-sä korvaamaton. Myös avainhenkilöiden kutsuminen omistuksen kautta omistajayrittäjiksi on hyvä kannustin sitoutumiselle ja venymiselle. Kasvu-nopeuden ennakointi on erityisen haastavaa kansainvälistymisvaiheessa.

Kolmas haaste, usein kriittisin, on likviditeetin hallinta erityisesti valmis-tavassa yrityksessä, ja rahoituksen optimointi. Haasteina voivat olla rahan saanti ja ajoitus, joissakin tilanteissa myös rahan ylitarjonta. Rahan puute rajoittaa operatiivisten suunnitelmien toteuttamista ja pitää olla valmius nopeisiin muutoksiin.

Kokemukseni mukaan startupillekin kannattaa perustaa hallitus heti yritystoiminnan alussa uskottavuuden lisäämiseksi ja rahoituksen varmis-tamiseksi. Yritystoiminnan alussa korostuvat juridinen osaaminen ja lii-ketoiminnan kehittämisosaaminen, myöhemmin toimiala- ja markkinoin-ti- sekä kansainvälistymisosaaminen.

Startup-yrityksen hallituksen jäsenen pitää olla valmis käyttämään ai-kaa myös mentorointiin, erityisesti hallituksen puheenjohtajan. Heillä on usein tähän oma intressi omistajina. Ideaalitalanteessa hallituksen jäsenet täydentävät operatiivista organisaatiota yrityksen tarvitsemalla lisäosaa-misella. Startupit voivat käyttää tiettyyn tarpeeseen erikoisalan neuvon-antajia, mutta heidän roolinsa on erotettava hallituksen roolista. Hallituk-sella säilyy laillinen vastuu, neuvonantajat tulevat ja menevät.

Hyvään startup-yrityksen johtamiseen kuuluvat niin hyvä hallintotapa kuin läpinäkyvyys ja jatkuva, välitön viestintä myös odottamattomista ke-hityskuluista, sekä nopea reagointi. ●

PITÄÄ PYSTYÄ SIETÄMÄÄN
EPÄVARMUUTTA JA
ENNUSTAMATTOMUUTTA.



AINOMAIJA HAARLA, sisäisen yrittäjyyden professori, Aalto-yliopisto, hallitusammattilainen