

At vækste og overleve - fra start-up til corporate

Artikel i Børsen ledelse, Oktober 2019

**Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



Som del af en hurtigt voksende virksomhed - Tradeshift er vokset fra 3 til 1300 på lidt under 10 år - er det en daglig udfordring at følge med. Tingene går stærkt, systemer, processer og kundesupporten er under pres, overblikket kan mangle, gennemskuelige kommunikationskanaler efterspørges og alle gør deres bedste, håber man.

Det er ganske kaotisk at være en del af en virksomhed, der vokser og vækster så voldsomt, det føles lidt som at være teenager. Den ene dag er man glad, super energisk, fuld af optimisme og gå-på-mod - den næste dag føles tøjet for snævert, man føler sig usikker, på bagkant, akavet og træt. Er der overhovedet styr på noget som helst i butikken? Hvem har overblikket? Har vi gæbt over for meget? Ved vi hvad vi laver? For så igen næste dag at blive ramt af eufori over at lande endnu en kunde og lykke over at se ens kollegaer lykkes med at vokse et team eller udvikle en medarbejder. Små øjeblikke af panik, afløst af store

øjeblikke af stolthed og følelse af bedrift. Det er i sandhed en rutchetur, og hvis nogen troede, at det var nemt at skabe og udvikle og overleve "the startup life", så kan de godt tro om igen.

At være med på en sådan rejse kræver ukuelig optimisme, gå-på-mod og vedholdenhed. For der er ingen nemme svar, ingen manualer, man kan følge, ingen garantier for, at du vil lykkes. Alligevel har forskellige entreprenører forsøgt at opsummere nogle gode råd til startups, der vækster med voldsom hast, og dem kan man godt lade sig inspirere og opmuntre af, når tingene føles ude af kontrol eller man blot har brug for at vide, at andre har gjort det før dig - og er overlevet. Vigtigt er det også ind imellem at stoppe op og minde sig selv om nogle af de tilsyneladende helt selvfølgelige råd, der bliver givet fra folk, der har været på rejsen før en - for selvom de måske lyder banale, så er det noget af det, man let kan glemme, når man er på farten. Man er ganske enkelt i fare for at blive fartblind eller få hybris, med et godt, gammeldags, græsk ord. Ikke fordi man er dum eller naiv, men ganske enkelt fordi tingene vokser med den hast, de gør.

To af de bøger, der beskriver succesfulde vækst-rejser og deler erfaringer og best practices fra hurtigtvoksende virksomheder, er Elad Gil's bog "High Growth Company" og Reid Hoffman's bog "Blitzscaling". Men inden vi kaster os over nogle af de vigtige pointer og læringer fra virksomheder, der rent faktisk har overlevet vækst eventyret, er det på sin plads at nævne det måske allervigtigste i forhold til at lykkes: At have en vision og en mission, der ikke bare er global, modig og anderledes, men også giver din virksomhed en eksistensberettigelse. **Det, du sætter dig i verden for at gøre, skal have en relevans, der skal være et behov for de produkter og ydelser, du tilbyder og du skal være sikker på, at verden rent faktisk ville være fattigere uden det, du tilbyder.** Kan du ikke formulere, hvem du henvender dig til og vil overbevise om at købe dine produkter, og heller ikke hvorfor verden ikke kan leve uden dit produkt, så kan du ikke rejse kapital nok til en vækst, endsiges begejstre dine medarbejdere, og så har du ikke en virksomhed, hverken på kort eller lang sigt. Du skal have et 'massive transformative purpose', som det beskrives i Salim Ismails tilstadig relevante bog, Exponential Organizations.

Ethvert væksteventyr starter med en vision og en mission - og nogle meget dygtige kommunikatører, der kan overbevise de rette mennesker om at skyde penge i virksomheden, så den kan få flyvehøjde og komme ud over stepperne. Selvfølgelig er der virksomheder, der klarer sig uden indskudt kapital ved organisk at vækste i takt med at kunderne melder sig, men de vil være i fare for, at en konkurrerende virksomhed *med* kapital i lommen kan overhale dem indenom med bedre distributionskanaler, produkter og kundeservice. Det gælder om at erobre et marked, før nogle andre gør det, og hvis man virkelig mener, at ens virksomhed har en eksistensberettigelse og kan være med til at gøre verden bedre, så gælder det altså om at få fodfæste og spændvidde nok til, at man på sigt kan hægte sig fast og gøre sig gældende. Det er den rejse, man er på fra startup til corporate, og man gør sig selv en tjeneste ved at minde sig selv om visionen og missionen

jævnligt - for at holde motivationen og overbevisningen om, at de anstrengelser man gør sig for at få det til at lykkes, er det hele værd.

Og nu til de gode råd. Både i Elad Gil´s og Reid Hoffman´s bog er der historier fra det virkelige liv, som alle er forskellige, og dermed illustrerer, at der ikke en EN måde, at gøre det på, men snarere situationstilpassede forskellige formler for succes. Som alle dog har det tilfælles, at man har været villig til konstant at indsamle feedback fra både kunder, samarbejdspartnere og medarbejdere. Uden feedback, ingen succes. Venter du for længe med at tage et produkt til markedet, kan du ikke vide, om der er efterspørgsel eller om dine features har alvorlige mangler. "Fail fast, learn fast" er vejen frem - så du må opbygge en kultur af innovation, brugerinddragelse og eksperimentering. Angst hæmmer, så en kultur præget af leg, læring og lyst er også vigtig, ligesom en kultur, hvor man er omstillingsparat er vigtig. Det lyder måske klicheagtigt, men det er ikke desto mindre rigtigt. Her er nogle flere af de ting, der bliver givet råd om - husk, at rådene kan synes selvfølgelig, men som tidligere nævnt kan man blive fartblind og let glemme det nedenstående, derfor er de værd at minde om.

- Hyr de ledere, der er de rette for din organisation - lige nu og ca. 12 måneder frem. Hvis du har et team på 20, der skal ledes, så lad være med at hyre en leder, der har været vant til at lede større organisationer med 1500 medarbejdere. De vil hurtigt komme til at kede sig, og være et dårligt nu-og-her fit.
- Indstil dig på at re-organisere din organisation ca. hvert halve år. Med voldsom vækst er der forskellige behov for organisationsstruktur alt efter hvor i er på markedet, med kunderne, med medarbejderne.
- Vær tydelig omkring den kultur du ønsker samt hvilke værdier og ledelsesprincipper, din virksomhed har og hvorfor det lige præcis er disse værdier og principper, du lægger vægt på. Skriv dem ned - del historier om dem - italesæt dem og kom med tydelige eksempler på hvornår en adfærd er i overensstemmelse med den ønskede kultur, og hvornår den bryder med den.
- Gå ikke på kompromis med den kultur, du mener er den rette for at din virksomhed kan vinde - men sørg for at hyre folk der er fantastiske *tilføjelser* til din kultur, snarere end blot fantastiske fits. Hyrer du kun efter cultural fit ender du med en masse ens mennesker, og det er ikke opskriften på at vinde. Diversitet er altafgørende for innovation og udvikling.
- Vær klar til at hyre folk, der er bedre end dig selv, og fyre folk, der ikke længere kan skalere med virksomheden. Det er svært, for folk der har været med fra starten er ofte loyale og gode kulturelle fits - men med mindre de har bevist, at de kan vokse, flytte sig og lære med samme hast som virksomheden vokser, så er det bedre at erkende, at de derfor nu må videre.

- Byg stærke lederteams. Sørg for at CEO´en kan delegere eller hurtigt lærer at delegere, styre sin kalender og sit personlige liv, samtidigt med at hun kan bygge et stærkt next-level leadership team op - der igen kan bygge det næste, delegere og styre eget liv og kalender (gerne med hjælp fra en PA´er).
- Vær klar til at købe konkurrerende virksomheder - eller små startups, der kan blive en stærk tilføjelse til din virksomheder. M&A´s er en kunst i sig selv, der kræver en helt særlig kompetence, så vær klar til at hyre folk med speciale i dette, fremfor at regne med, at du kan gøre det selv. Det sværeste ved M&A´s er kultur integrationen, så selvom du måske på papiret kan lave udregningen om det fornuftige i købet og rent faktisk kan føre købet ud i livet, er det ikke sikkert du kan få de to (nu på papiret sammensmeltede) organisationer til at trække i samme retning efter købet. Det kræver dyb organisatorisk og menneskelig forståelse at få det til at gå op i en højere enhed.
- Sørg for funding - inden du løber tør for penge. Det lyder som en selvfølge, men det er bedst at have nok penge i kassen til at man kan klare sig ca. et år frem, inden man når til den næste fundraising runde. Man har en større chance for at lande en god investering, hvis man ikke har brug for den lige nu og her. Alt for mange startups fejler, fordi de ikke får rejst penge nok i tide, ikke får opbygget en ordentlig finansfunktion eller undervurderer hvor hurtigt penge kan få ben at gå på - fx. hvis der kommer pludselig udsving i markedet, recession, uventede konkurrenter eller andre uforudsete begivenheder ind fra højre.

Ovenstående er blot lidt af det guld, der er at hente i de to bøger "High Growth Company" og "Blitzscaling". Derudover gennemgås det, hvordan din strategi bør ændre sig alt efter hvor stor din virksomhed er på et givent tidspunkt, og hvordan du ikke kan følge de gængse ledelses-praksisser, der virker i allerede tilvoksede, store, stabile organisationer. Ind imellem må du træffe nogle tilsyneladende ulogiske beslutninger om fx på visse stadier at ignorere kundehenvendelser - for at kunne slukke større ildebrande andre steder i organisationen. Det er trods alt bedre at kunderne i sidste ende har en platform, der ellers var død, fordi du fx ikke havde fået distribueret dit produkt og dermed ikke kunne lande den næste fundraising, end at nogle nuværende kunder må vente lidt på at få hjælp. På den måde er der meget stof til eftertanke i bøgerne, der på udmærket vis supplerer den oplevelse man har, hvis man til hverdag er den del af en hurtigt voksende virksomhed. Det er til tider kaos - men aldrig kedeligt, og forhåbentligt altid umagen værd.

Litteratur:

Gil, Elad: *High Growth Handbook. Scaling startups from 10 to 10.000 people*. Stripe Press, 2018.

Hoffmann, Reid & Yeh, Chris: *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. Harper Collins, 2018.

Horowitz, Ben: *The Hard Things about Hard Things. Building a Business When There ARE No Easy Answers*. Harper Collins, 2014.

Ismail, Salim: *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, 2014.

hippebrun'co