

# Глава 2

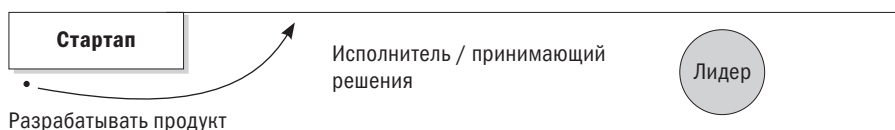
## Начальный рост

«Первый год работы моей компании стал самым насыщенным периодом моей жизни, и я постоянно беспокоился, что принимаю решения слишком быстро и очень часто — на бегу. Но с ростом компании, когда я смог немного перевести дух, я оглянулся на прошлое и понял: хотя некоторые из своих решений я бы «переиграл», в целом я доволен своей работой. В основном мои решения соответствовали моим целям. И когда мы начали расти, я оказался к этому готов. И компания тоже. А причина в том, что еще до создания компании я сел и решил, чего именно хочу достичь и что могу сделать для этого. Конечно, всего я не мог предвидеть, но взялся за дело с четкой мысленной установкой, которой руководствовался, когда пришлось быстро принимать непростые решения».

### Новые цели вашей компании

Вначале вашей целью было основать бизнес, нанять несколько человек, привлечь клиентов, получить какой-то доход и удержаться на плаву. Ваши мысли были заняты тем, какой продукт или услугу предлагать и какие клиенты захотят их приобрести (см. иллюстрацию на следующей странице).

Но при переходе на этап начального роста цели вашей компании меняются: это уже не выживание, а развитие. Чтобы преуспеть на этапе начального роста, вы должны сфокусироваться на следующем:

**Этап стартапа: требуется лидерство**

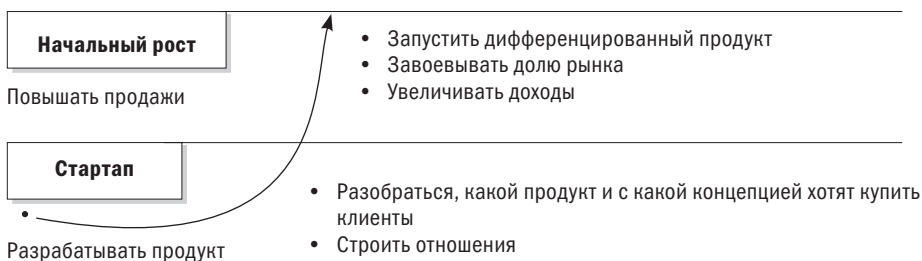
Адаптировано из The Catlin Group's *Building The Profit Spiral*™

- Разработать и запустить на рынке новый продукт.
- Привлечь внимание благодаря нестандартному предложению.
- Добиться известности, привлекая заметных клиентов: это поможет убедить других попробовать ваш продукт.
- Пытаться завоевать долю рынка.
- Повышать доходы.

Обычно на этом этапе компания ориентирована только на продажи. Она работает в быстром темпе, проявляя большую гибкость, и зачастую — хаотично, в режиме эксперимента,

поддерживая тесные контакты с клиентами и делая все для повышения продаж. На данном этапе компании нужно собрать все эти элементы воедино, создать условия для достижения конкурентного преимущества и выработать способность обеспечивать результаты (см. иллюстрацию ниже).

### Начальный рост: цели компании

Адаптировано из The Catlin Group's *Building The Profit Spiral*™

## Сигналы-предупреждения о том, что вам пора менять роли

Неожиданно вы начинаете замечать некоторые изменения, сигнализирующие о переходе от стартапа к фазе начального роста и указывающие на то, что вам как лидеру пора менять свою роль.

- Суток вам мало. У вас постоянно не хватает времени на необходимое общение.
- Хотя вы считаете, что пока именно вам следует принимать все решения в компании, ваши физические и эмоциональные возможности уже на исходе.
- Вы не можете ответить на финансовые вопросы представителей вашего банка и не всегда полностью осознаете, куда уходят деньги.
- Всем приходится постоянно бороться с какими-то авралами. Если раньше люди шутили по поводу своей занятости, то теперь они жалуется на нехватку времени.
- Просыпаясь, вы беспокоитесь о задачах, которыми должен заниматься кто-то другой.
- Все ваши клиенты хотят с вами встретиться, но вы не можете найти на это время.
- Вы видите множество новых возможностей роста, но не знаете, за какие из них браться.
- Управление всеми рисками в одиночку — тяжелое бремя для вас.
- Вы внезапно чувствуете, что у вас «настоящая» компания.

«Однажды утром я выглянул за дверь и увидел, что разговора со мной ждут восемь человек. Я понял, что пора назначать руководителей среднего уровня».