**Опасный mba для стартапа или самостоятельное лидерство!**

Компания Life-pay – инновационный игрок на рынке мобильных переносных терминалов в России. Создала и поставляет на Российский рынок устройства, которые подключаются к телефону и позволяют принимать платежи с банковских карт без применения классических терминалов. Компания появилась в 2011 году и уже в 2012 году успешно привлекла 2,7 миллиона $ на этапе разработки прототипа.

Молодой CEO компании 25 летний Вячеслав Семенчук, который в свои годы уже имел 11 лет опыта создания собственных бизнесов. В 14 лет открыл студию по разработке сайтов, в 18 лет успешно ее продал. До открытия Life-pay создал еще более 10 успешных небольших бизнесов, которые продал. До этого Вячеслав Руководил компаниями максимум в 30 человек.

В 2012 году компания Life-pay начала активно расти. Уже к 2013 году клиентами компании являлась более 10000 компаний (бизнесов) в России, а штат сотрудников перевалил за 100 человек. В этот момент Вячеслав почувствовал, что не знает как управлять таким коллективом. Он не знал как зовут новых сотрудников, которых принимал HR, он не знал, чем занимается эта девушка в розовой кофточке рядом с его кабинетом, а также не понимал как увеличить объемы компании кратно. В этот момент Вячеслав начал искать ответ на вопрос как же ему решить сложившуюся ситуацию. В умных статьях он нашел совет, который ему подтвердили инвесторы, что нужно найти управляющего партнера с MBA образованием, профильным опытом масштабирования компаний по России. Была поставлена задача найти такого человека и такой человек очень быстро нашелся. Нужный кандидат узнал о компании из колонки Forbes и сам позвонил Вячеславу.

На встречу с Вячеславом пришел мужчина 35 лет. Кирилл (имя умышленно изменено), был опытным руководителем. Он имел огромный опыт корпоративной работы, он возглавлял макретинг и продажи одного из крупнейших производителей соков в России, а после поглощения компании иностранной компанией, M and A которого он непосредственно занимался (что было несомненным плюсом, так как стратегия Life-pay , была продаться крупному западному игроку), он стал директором по продажам западной компании по центральному региону России. После этого Кирилл получил опыт в крупнейшей консалтинговой компании где он также возглавлял практику продаж и маркетинга. Кирилл имел MBA-образование и огромный опыт.

На встрече Вячеслав задал ему вопросы, что он любит, что его мотивирует, поинтересовался его зарплатой. Кирилл говорил, что его мотивируют новые технологии, что он поклонник техники apple и демонстративно достал из своего дорогого портфеля macbook, ipad и iphone. Он рассказал о своей 6-ти значной зарплате и огромном желании заняться инновационным проектом получив в нем долю. Вячеслав предложил ему долю и Кирилл согласился на зарплату в 5 раз ниже той, что он получал на текущем месте работы. На последний вопрос Вячеслава сможет ли человек руководивший огромным коллективом делать все сам руками и небольшим количеством людей Кирилл кивнул в ответ.

Уже через неделю Кирилл уволился из своей консалтинговой практики и стал управляющим партнером проекта. Первые 2 недели Кирилл усердно вникал в процессы внутри компании. Ежедневно проводил 2-3 совещания и интервью с сотрудниками, разбирался с продуктом и общался с инвесторами выясняя их цели. Следующие 2 недели Кирилл готовил нормативы и правила. Потом месяц внедрял новые правила внутри компании. Но все пошло не так. Динамично растущая компания до этого подключавшая более 1000 компаний в месяц замедлила рост в 2 раза! Кирилл ходил по кругу проводил все новые совещания и создавал и внедрял все новые правила. Он начал обрастать помощниками, директором по макретингу, директором отдела продаж функции которых он должен был выполнять самостоятельно.

Коллектив не принимал Кирилла, так как он пытался полностью изменить подход компании, а все сотрудники изначально привлекались под режим работы классического динамично-развивающегося стартапа. Самое главное Вячеслав представил его как нового своего приемника и предложил всему коллективу ровняться на Кирилла, хотя он знал, что многие в компании пришли работать туда, только из-за того, что хотели поработать с Вячеславом о чем они говорили на собеседовании.

Последней каплей стала крупнейшая полученная на тот момент из китая партия устройств на сумму около 550.000$. Каждое устройство из этой партии имело неверное нанесение! Вся партия была испорчена!

Вячеслав попытался понять , где произошел сбой подумав на Китайцев, но оказалось, что Кирилл получив макет с тестовыми данными от дизайнера неглядя самостоятельно перелсла его китайцам как финальный макет, который и был успешно нанесен на всю партию устройств!

Вячеслав не знал, что делать. Неделю он был в шоке. Весь коллектив узнал новость и находился в прострации. Кирилл же куда-то пропал на неделю и ни разу не появился в офисе. Через неделю он приезал пяьный, сказал, что ездил на слет партенров консалтинговой компании, где ему предложили возглавить одну из практик. И на следующий день он ущел.

Вячеслав не знал, что делать. Устройств нет. Продажи упали. Коллектив деморализован, кроме того на столе у него лежало 7 заявлений об увольнения от ключевых сотрудников. Здесь он принимает тактическое решение вернутся к работе CEO,откинуть мысли, что он не знает имени девушки рядом с кабинетом, которую кстати звали Алена и она очень его поддерживала, когда увидела проблему с нанесением.

Первым делом Вячеслав собирает коллектив и объявляет, что наш план 20000 компаний до конца года, что до конца недели, он решит проблему с ридерами и он отменяет все введенные Кириллом правила, кроме того, попросил дать 7 людям, которые написали заявление ему 1 месяц на исправление ситуации.

Уже на следующий день Вячеслав находит решение по снятию нанесения шкуркой нулевкой по 0.50 рубля за 1 устройство (т.е. затраты всего 500$) и демонстрирует это решение коллективу.

Кроме того, Вячеслав принимает тактическое решение больше не раздавать ридеры бесплатно, а начинать продавать их, что уже через 2 недели доказывает свою состоятельность. Оказалось, что клиенты думали, что их хотят обмануть, когда им в рамках маркетинговых компаний предлагали бесплатные устройства. В итоге конверсия в клиентов увеличилась, цикл сделки сократился.

Уже к середине 2015 года Life-pay имел оборот 2.5 миллиарда рублей и 23500 компаний в клиентах. После чего компания была продана российскому банку.

Вячеслав навсегда сделал для себя несколько выводов:

1. Классический корпоративный MBA не подходит для динамично развивающихся стартапов
2. Надуманные проблемы лидера, могут повлиять на общие лидерские качества и настрой коллектива
3. Делегирование ответственности (искусственная смена лидера) в динамично-растущем стартапе на приглашенного руководителя без профильного опыта создания стартап-проектов – губительно для бизнеса.
4. Лидерство в стартапе должно быть на CEO и только на нем!
5. Лидер не можем знать все, но может успешно делегировать, но не лидерство.