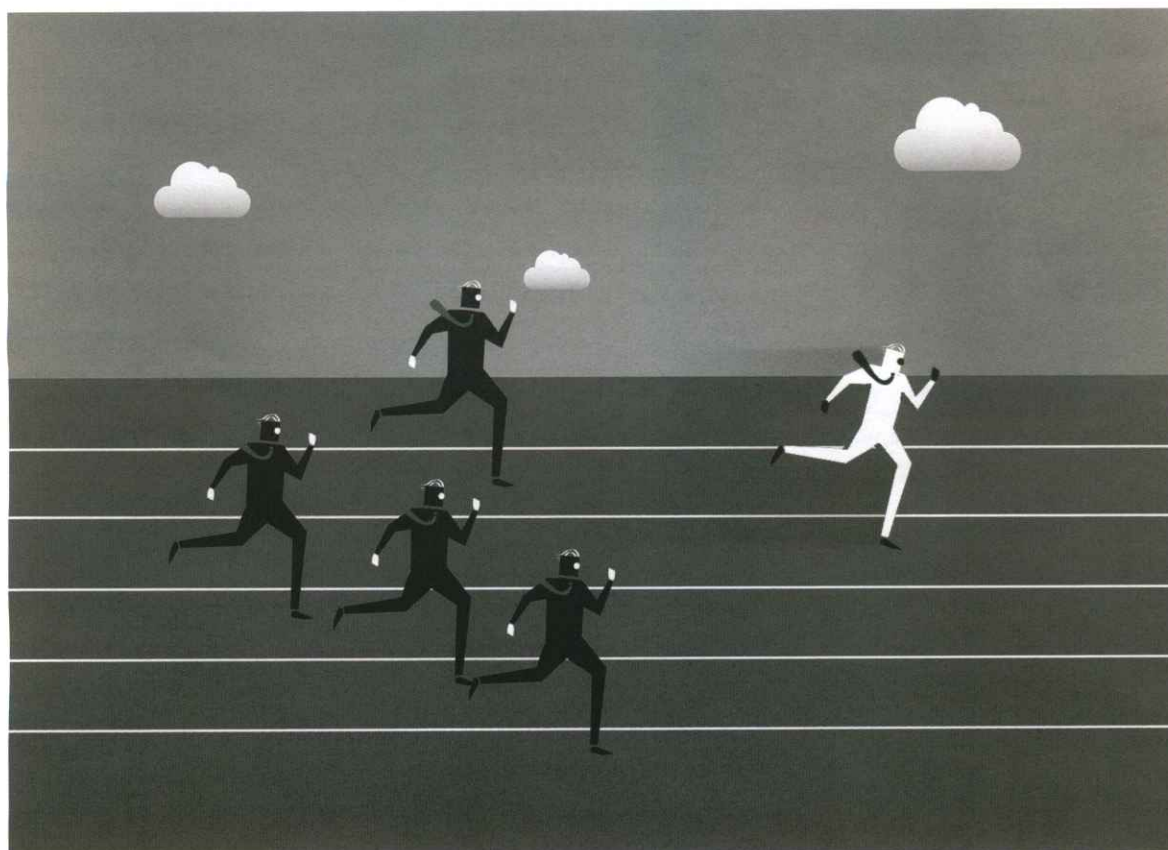




غلامرضا کیانی، دارای دکترای مدیریت استراتژیک از دانشگاه بروئل انگلستان است. وی بیش از سه دهه تجربه تدریس، مدیریت و مشاوره در سازمان‌های مختلف و دانشگاه را دارد و در حال حاضر ضمن ادامه فعالیت مشاوره و تدریس، عضو هیات مدیره سازمان فرهنگی فرا است. کتاب‌ها و مقالات متعددی در زمینه استراتژی به قلم ایشان به چاپ رسیده است.

کارآفرینی، فرایند خلق یک سازمان

• نوشته دکتر غلامرضا کیانی



نیست که قابلیت ایجاد یک سازمان جدید را دارد. مسلماً برای موفقیت، هردو این قابلیت‌ها لازم است، اگر قابلیتی را کم دارید باید به تیم خود بیافزایید. درک بهتر از ماهیت کارآفرینی می‌تواند کمک خوبی برای موفقیت کارآفرینان باشد. این مقاله سعی دارد با نگاهی متفاوت در قالب فرایندی برای کارآفرینی، تصویر روشن‌تری از ماهیت کار کارآفرینی ارائه کند.

تصور غالب این است که برای کارآفرین شدن تنها یک ایده کافی است، در حالی که داشتن ایده خوب فقط بخشی از فرایند کارآفرینی است. برداشت‌های غلط از این دست بسیاری از فعالیت‌های کارآفرینی را دچار دردسر کرده است. کارآفرینی جریان زایش یک سازمان تولیدگر است. شما اگر ایده‌پرداز خوبی هستید و یا فرصت‌ها را به‌خوبی درک می‌کنید، شانس موفقیت شما در کارآفرینی بیش‌تر از کسی

سوال اساسی در کارآفرینی

کارآفرینان غالباً بدون اطلاع از ماهیت کارآفرینی و صرفاً براساس تصورات خود فرایند اشتباهی را برای پیاده‌سازی ایده مورد نظرشان پیش می‌گیرند و پس از مدتی حرکت در مسیری اشتباه، خسته و ناتوان از پا درمی‌آیند. سوال اساسی این است که کارآفرینی طی چه فرایندی به مقصد می‌رسد؟ آگاهی از این فرایند و ویژگی‌های مراحل مختلف آن می‌تواند به افزایش نرخ موفقیت افرادی که پا در مسیر کارآفرینی می‌گذارند کمک کند. اگر کارآفرینان با کلیت فرایند کارآفرینی آشنا باشند با آمادگی بیش‌تر و ارزیابی بهتر حرکت می‌کنند. هم‌چنین این فرایند می‌تواند الگویی برای ارائه مشاوره به سازمان‌های فعال در حوزه مشاوره کارآفرینی باشد.

سابقه و تعریف کارآفرینی

از حدود سه قرن پیش که واژه و مفهوم کارآفرینی اولین بار توسط یک بازرگان و بانکدار هوشمند ایرلندی به نام ریچارد کانتیلون، مطرح شد تا زمان حاضر پژوهش‌ها و مطالعات فراوانی درباره آن انجام شده است. کانتیلون، اولین کسی بود که نقش کارآفرینان را در توسعه اقتصادی کشف کرد و کارآفرینی را به عنوان یکی از عوامل اصلی توسعه اقتصادی دانست.

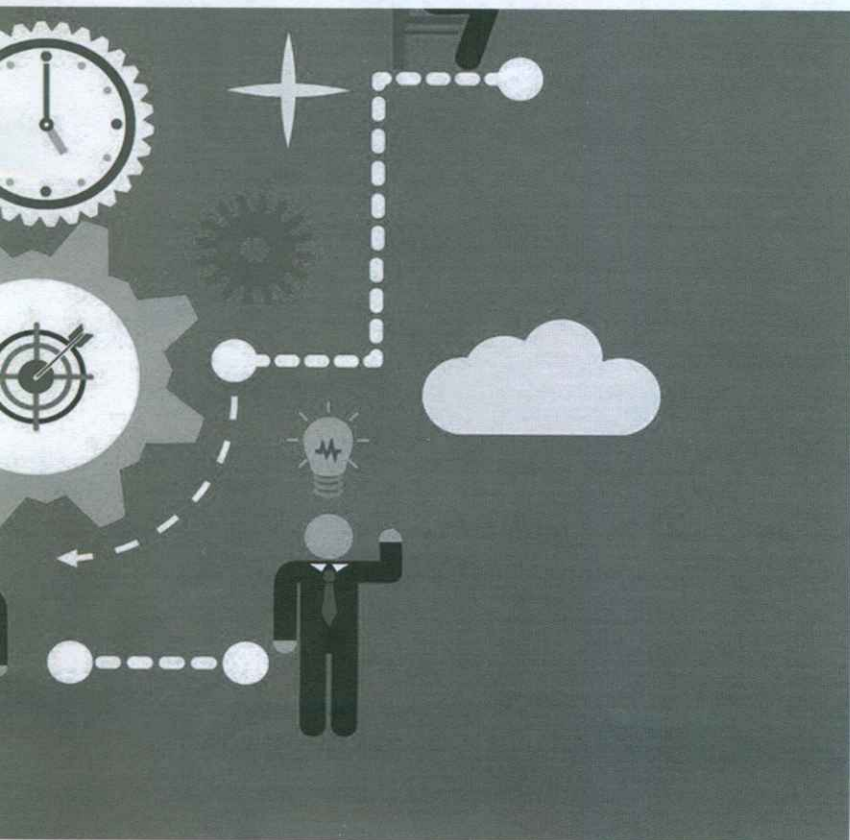
کارآفرینی به عنوان یک رشته علمی نیز قدمتی حدود یک قرن دارد. ژوزف شومپتر (۱۸۸۳-۱۹۵۰) را که پدر کارآفرینی نامیده‌اند معتقد بود که جوهره کارآفرینی درک و بهره‌برداری از فرصت‌هاست و ویژگی اصلی آن نوآوری و خلاقیت در ایجاد محصول یا روش انجام کار می‌باشد. او فرایند

کارآفرینی را «تخریب خلاق» می‌نامد، تخریب کهنه و خلق پدیده‌ای نو. به قول مولانا:

هر بنای کهنه کبابان کنند
نی که اول کهنه را ویران کنند؟
اگر چه تا کنون تعاریف زیادی از کارآفرینی ارائه شده است ولی نگاهی که شومپتر به این مفهوم دارد مبنای همه این تعاریف است.

هاوارد استیونسون استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد کارآفرینی را «تعقیب فرصت بدون توجه به منابع در اختیار کنونی» تعریف می‌کند. این تعریف، از این جهت حائز توجه است که بر چالش اساسی پیش روی کارآفرینان که فقدان یا کمبود منابع است تاکید می‌کند. به این معنا که دستیابی به منابع مالی، انسانی، اطلاعات، تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان و غیره یکی از دغدغه‌های اساسی پیش روی

کارآفرینی
جریان درک
فرصت و
خلق یک
کسب‌وکار یا
سازمان برای
بهره‌برداری
از آن است.
کارآفرینی
فعالیتی است
چالشگرانه و
ویژگی اصلی
آن خلاقیت و
نوآوری است.



ادامه می‌یابد. با ایجاد سازمان پایدار، کارآفرین همچنان به کار خود در درون سازمان در نقش «کارآفرین سازمانی» ادامه می‌دهد. از آن‌جا که فرصت‌ها و همچنین محیط سازمان همواره در حال تغییرند، سازمان نیز باید به تناسب این تغییرات تغییر کند. بنابراین بین «کارآفرینی فردی» و «کارآفرینی سازمانی» انقطاعی نیست.

درک فرصت

فرصت‌ها حامل منافع بالقوه برای کارآفرینان (فردی یا سازمانی) هستند و اساس کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری می‌باشند. شناخت یا درک درست و به موقع فرصت اهمیت فوق‌العاده‌ای در موفقیت کارآفرین دارد. از طرفی فرصت‌ها به راحتی قابل رویت نیستند. فرصت چگونه درک می‌شود؟ درک فرصت از یک پدیده

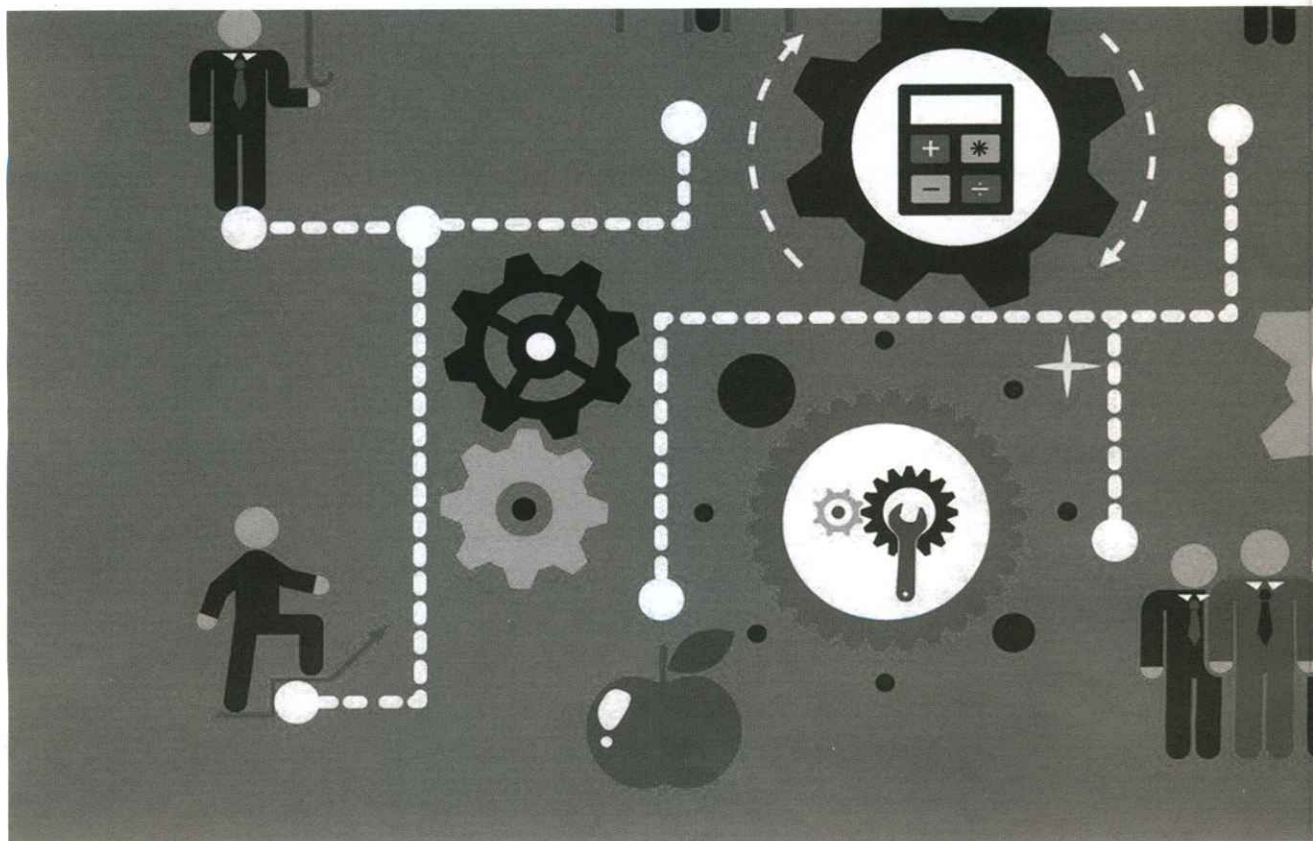
کارآفرینان می‌باشد، (در حالی که نباید چنین باشد).

شاید بهترین تعریف کارآفرینی که بتواند درک بهتری از ماهیت آن به ما ارائه دهد این باشد: کارآفرینی جریان درک فرصت و خلق یک کسب‌وکار یا سازمان، برای بهره‌برداری از آن است. کارآفرینی فعالیتی است چالش‌گرانه و ویژگی اصلی آن خلاقیت و نوآوری است.

در این تعریف نکات مهمی است که در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

کارآفرینی یک جریان است

کارآفرینی یک جریان مستمر درک فرصت و خلق یک سازمان برای بهره‌برداری هرچه بهتر از آن است. جریانی است که شروع آن با تاسیس یک استارت‌آپ جلوه می‌کند و تا تبدیل آن به سازمانی رسمی یا پایدار



تحریک کننده ذهن آغاز می شود. این پدیده ممکن است ذهنی و یا یک محرک خارجی باشد. فرصت یابی یک دستورالعمل قدم به قدم ندارد، بلکه یک قابلیت ذهنی است. ذهنی که قادر است آنچه دیگران نمی بینند را ببیند و ماورای اتفاقات و پدیده های ساده، نشانه های فرصت ها را به درستی درک کند.

خلق سازمان

کارآفرین کالا یا خدمات تولید نمی کند، بلکه یک سازمان تولیدکننده کالا یا خدمات خلق می کند. توجه به این نکته اساسی ماهیت کار کارآفرین را روشن تر می سازد. سازمان ها، پیچیده ترین سطح سیستم ها هستند، از این رو خلق یک سازمان کاری به مراتب مشکل تر از ساختن یک محصول است. سازمان موجودی زنده است که در مراحل مختلف رشد، هویت و عملکرد متفاوتی دارد. کارآفرین در شروع کارش با سازمانی غیررسمی سروکار دارد و به هنگام رشد و گسترش عملیات می باید آن را به سازمانی رسمی یا پایدار تبدیل کند. به استناد پژوهش های فراوان، بسیاری از مشکلات کارآفرینی ناشی از بی توجهی به این ضرورت می باشد.

آیا کارآفرینان ریسک پذیرترند؟

کارآفرینی یعنی ورود و حرکت در دنیایی ناشناخته؛ در این حرکت دلهره و امید همراهان اصلی کارآفرین هستند. ترس از شکست و هدر دادن تمامی سرمایه های آورده شده از یک طرف، و از طرفی دیگر امید به موفقیت و بهره مندی از نتایج آن، دو نیرویی هستند که همواره ذهن و فکر کارآفرین را تحت تاثیر قرار می دهند. تقابل این

دو عامل اساسی یعنی ترس و امید همواره از ابتدا تا انتهای کار کارآفرین به همراه او می باشند و وضعیت وی را برای ورود به کسب و کار و ادامه مسیر مشخص می کنند. کارآفرینی اساساً در فضایی چالشی صورت می گیرد؛ چالش بین ترس و امید. افرادی که ذاتاً چالش گریز هستند، غالباً جذب فعالیت های کارآفرینی نمی شوند. یکی از ویژگی های اصلی که کارآفرینان را از سایر افراد متمایز می کند، این است که آن ها از چالش استقبال می کنند. دراکر معتقد است که کارآفرینان ریسک پذیرتر از دیگران نیستند، بلکه آن ها حتی بیش تر از دیگران سعی بر کاستن ریسک دارند.

کارآفرینان چالش طلب تر

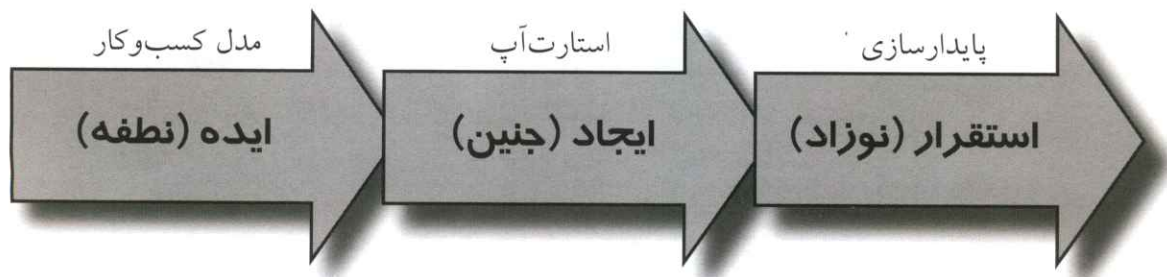
از دیگران هستند. بدین معنا که فعالیت هایی که ریسک بالا دارند از دایره انتخاب کارآفرینان حذف نمی شوند، بلکه آن ها بدون هراس وارد کار شده با مطالعه و تدبیر در جهت کاستن ریسک تلاش می کنند. این یعنی استقبال از چالش؛ از این رو می توان کارآفرینان را چالشگر نامید و نه ریسک پذیرتر.

کارآفرینی و نوآوری و خلاقیت

همچنان که نوآوری و خلاقیت موتور رشد و توسعه شرکت ها به شمار می آید، جوهره اصلی کار کارآفرین نیز می باشد. کارآفرینان در مسیری که می پیمایند با موانع متنوع و مشکلات فراوان و بعضاً غیرقابل پیش بینی روبرو هستند که برای تداوم حرکت خود باید آن ها را با درایت و خلاقیت از سر راه بردارند. اهمیت نوآوری برای موفقیت کارآفرینان به گونه ای است که بسیاری از پژوهشگران کارآفرینی، قابلیت

کارآفرینان
ریسک پذیرتر
از دیگران
نیستند، بلکه
چالش طلب تر
هستند. بدین
معنا که
فعالیت هایی
که ریسک
بالا دارند از
دایره انتخاب
کارآفرینان
حذف
نمی شوند،
بلکه آن ها
بدون هراس
وارد کار شده
با مطالعه و
تدبیر در جهت
کاستن ریسک
تلاش می کنند.

مراحل پیشرفت در فرآیند کارآفرینی



ماهیت متفاوتی برخوردار می باشد. این مراحل را می توان در سه سطح زیر دسته بندی کرد:

۱- سطح ایده و طرح (Idea)

۲- سطح ایجاد (Start-Up)

۳- سطح استقرار (Scaling)

هریک از این سطوح مأموریت ویژه ای را دنبال می کند که اطلاع از آن می تواند مانع انحراف کارآفرین از مسیر شود. از ویژگی های این سطوح این است که مرزهای بین آنها منعطف بوده و کارآفرینان با توجه به شرایط صنعت و کسب و کاری که در آن هستند و امکانات و شرایط خود، نقطه ورود و خروج از سطوح را مشخص می کنند.

همان طور که در شکل زیر مشاهده می شود، هریک از سطوح سه گانه فرایند کارآفرینی، بر اساس فرایند تولید مثل در جانداران معادل سازی شده اند. ایده (سطح اول) شبیه نطفه ای با قابلیت باروری می باشد که نیاز به شرایطی مساعد با ویژگی های معین دارد تا بتواند به تدریج بسان یک جنین اعضا و اندام های لازم را در خود ایجاد کند. این در مأموریت سطح دوم یعنی «ایجاد» است. استارت آپ ها یا سازمان های نوپا، نقش رحم را بازی می کنند. وقتی جنین کامل شد باید زایمان صورت گیرد. فراهم سازی شرایط زایش و تولد نوزاد و همچنین مراقبت از او تا بتواند حضوری با

«حل مساله» را یکی از ضرورت های کارآفرینی می دانند. اهمیت نوآوری فقط منحصر به ایده کسب و کار نمی شود. در همه مراحل فرایند کارآفرینی نوآوری مانند اکسیری حیاتی ایفای نقش می کند. یک راه حل عالی نوآورانه می تواند سرنوشت یک کسب و کار را دگرگون کند. به عنوان مثال، تا سال ۲۰۰۷ نام اپل در میان پنج نام برتر تولیدکنندگان تلفن همراه دیده نمی شد. نوکیا، سامسونگ، موتورولا، سونی اریکسون و ال جی سرجمع نود درصد سود جهانی این صنعت را از آن خود داشتند. ابتکار نوآورانه اپل توانست به سرعتی برق آسا آیفون را بر بازار مسلط سازد، بگونه ای که در سال ۲۰۱۵ این محصول به تنهایی ۹۲ درصد سود جهانی این صنعت را از آن خود کرد. این تحول سریع مرهون نوآوری های اپل به ویژه تدارک فروشگاهی برای عرضه و فروش برنامه های کاربردی (اپل استور) می باشد. این فروشگاه توانست ۱،۴ میلیون «آپ» تا سال ۲۰۱۵ عرضه کند که در جمع ۲۵ میلیارد دلار برای برنامه نویسان آنها درآمد ایجاد کرد^۱.

فرایند کارآفرینی

با نگاهی به مطالعات موجود و تجارب موفق و شکست خورده کارآفرینی، می توان گفت کارآفرینان موفق مسیری را می پیمایند که در مراحل مختلف از

**استارت آپ
در تعریف،
سازمانی
نویاست که
در جستجو و
پیاده سازی
مدل تجاری
پایدار
می باشد.**

۱- برای کسب اطلاعات بیشتر می توانید به مقاله مارشال آلستین، با عنوان «راهها، بسترها و قواعد جدید راهبرد»، ترجمه کمیل رودی در ماهنامه گزیده مدیریت شماره ۱۷۹ مراجعه نمایید.

قدرت در بازار رقابتی داشته باشد در ماموریت سطح سوم یعنی «استقرار» است. (شکل بالای صفحه)

غالب فعالیت‌های کارآفرینی در سطوح اول و دوم متوقف شده و هرگز موفق به بهره‌برداری از فرصت مورد نظر نمی‌شوند. کم نیستند کسانی که فکر می‌کنند کارآفرینی یعنی داشتن ایده‌ای خوب و یا ایجاد یک استارت‌آپ و در انتظار مشتری نشستن. اگر این افراد بدانند که کارآفرینی خلق و توسعه یک سازمان جدید است با آمادگی بیش‌تری وارد این راه می‌شوند.

شرح سطوح فرایند

۱- سطح ایده و طرح: فرایند کارآفرینی با یک ایده شروع می‌شود. ایده‌ای که می‌تواند از بین ده‌ها و صدها ایده دیگر خود را به تدریج بالا بکشد و به صورت یک مشغله ذهنی جدی درآید. ایده‌ها به مرور زمان خود را در مصاف با سوال‌ها و نقدهای زیادی قرار می‌دهند و در صورت پیروزی به تدریج توسعه می‌یابند. به گفته پیتز دراکر، «ایده‌های نوآورانه نظیر تخم قورباغه می‌مانند که از هزار تخم، تنها یک یا دو تا از آن‌ها به ثمر می‌نشینند». ایده‌ها در شکل توسعه یافته خود به مدل کسب‌وکار و سپس طرح کسب‌وکار تبدیل می‌شوند. مدل کسب‌وکار، «چگونگی کسب درآمد و سود در یک کسب‌وکار» می‌باشد. به عبارتی مدل کسب‌وکار مشخص می‌کند که طی چه ساختار، فرایند و فعالیت‌هایی ورودی سازمان به سود تبدیل می‌شود. این مجموعه زنجیره تولید ارزش در کسب‌وکار را برای مشتری مشخص می‌سازد. به عنوان مثال بنیان‌گذاران شرکت برج‌باکس

با این توجه که مصرف‌کنندگان محصولات زیبایی گرایش زیادی به امتحان نمونه‌های محصولات دارند تا پس از اطمینان از نتیجه مطلوب، اقدام به خرید و مصرف آن کنند، ایده ایجاد فروشگاه اینترنتی برای بهره‌برداری از این فرصت در ذهن‌شان شکل گرفت. به دنبال تحقق این ایده، مدل کسب‌وکاری طراحی و توسعه یافت که به گفته گولاتی، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد، سبب رشد انفجاری شرکت در ظرف تنها چند سال پس از تاسیس خود گردید. به این ترتیب که «در هر ماه، مشترکان جعبه‌ای از نمونه‌های محصولات زیبایی که بر اساس تصویر چهره آنان گزینش شده بود، به صورت رایگان و فقط با پرداخت هزینه ارسال دریافت می‌کردند. آن‌ها هم چنین می‌توانستند به وب‌سایت برج‌باکس رفته و مقادیر بیش‌تری از محصولات را خریداری کنند که مورد پسندشان بود. یک تیم اختصاصی هم پیوسته جریانی از مقالات و ویدیوهای آموزشی درباره روندهای محصولات آرایشی و زیبایی تهیه کرده و مشتریان را بیش‌تر درگیر می‌ساخت. این مدل موجب جذب یک میلیون مشترک در چهار سال اول شده و الهام‌بخش ده‌ها نوپای مقلد شد که کسب‌وکار خود را به شکل مدل برج‌باکس ایجاد کردند».

طرح کسب‌وکار، برنامه پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار می‌باشد. این برنامه می‌تواند بسیار کلی و یا با جزئیات کامل تهیه شود؛ ولی نکته قابل توجه این است که معمولاً هم مدل و هم برنامه کسب‌وکار در سطح بعدی با مطالعات بیش‌تر در اجرا، تغییر یافته و تکمیل می‌شوند.

سطح اول عمدتاً بخش انتزاعی

مشتری برای
کسب‌وکار
مانند اکسیژن
است برای یک
موجود جاندار.
بنابر این
استارت‌آپ‌ها
باید تمرکزشان
را صرف
توسعه بازار
کنند تا توسعه
محصول.

**کارآفرینی
تولید کالا یا
خدمات نیست،
بلکه خلق یک
سازمان تولید
کننده کالا یا
خدمات است.
این نگرش،
ما را بیشتر
با عمق کار
کارآفرین آشنا
می‌سازد.**

و خلاق فرایند کارآفرینی را شامل می‌شود. غالباً هزینه این بخش از کار کم‌تر از سایر بخش‌هاست؛ هزینه شکست یا عقب‌نشینی نیز در این سطح از دیگر سطوح کم‌تر است.

یک ایده عالی می‌تواند یک کسب‌وکار را سال‌ها در صدر قرار دهد. به شیوه توزیع آگهی در گوگل، طراحی قابل مونتاژ لوازم منزل شرکت آیکیا و خدمات آنلاین تاکسی اوبر توجه کنید. هشت سال پیش اوبر وجود نداشت؛ امروز بیش از پنجاه میلیارد دلار ارزش دارد. شش سال پیش به سان‌فرانسیسکو محدود می‌شد؛ اکنون در بیش از ۶۵ کشور فعالیت می‌کند.

ایده‌های عالی خودبه‌خود ظهور نمی‌کنند آن‌ها در ذهن افراد مستعد، منحصر به فرد و متفکر متولد می‌شوند. از این‌رو سرمایه انسانی با ارزش‌ترین منبع اساسی تیم کارآفرین می‌باشد. حاصل سطح اول، تصمیم جدی برای ورود به بازی یعنی اجرایی کردن طرح کسب‌وکار می‌باشد.

۲- سطح ایجاد: شرط باروری در جانداران فقط وجود نطفه نیست، بلکه علاوه بر نطفه نیاز به سیستمی است (رحم) تا شرایط حیات و باروری را برای او فراهم آورد. در سیستم‌های اجتماعی نیز تبدیل یک ایده به کسب‌وکار، کار پیچیده‌ای است که ایفای نقش آن بر عهده سطح دوم می‌باشد. این سطح از فرایند کارآفرینی در واقع آغاز فاز اجرا است؛ در این سطح نیاز به منابع مطرح می‌شود، هزینه و ریسک افزایش یافته و مدیریت هزینه‌ها و ریسک اهمیت می‌یابد.

سطح دوم، دو مأموریت اساسی دارد:

۱- آزمون، اصلاح و تکمیل مدل

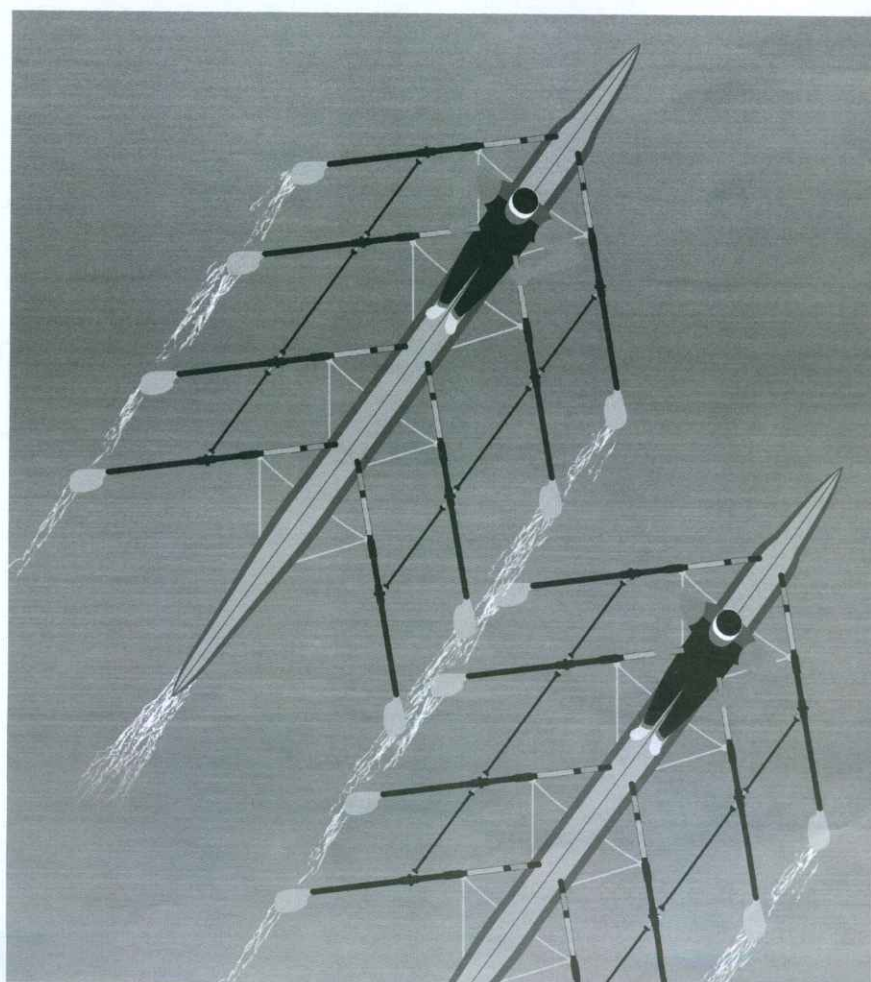
کسب‌وکار. مدل کسب‌وکار طراحی شده در فاز اول، در این فاز مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفته و تا آن‌جا که مقدور است در عمل آزمایش، اصلاح و تکمیل می‌شود.

۲- پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار در قالب تاسیس و راه‌اندازی یک شرکت. استارت‌آپ‌ها اساساً تاسیس می‌شوند تا این دو مأموریت را انجام دهند و در نهایت تبدیل به یک سازمان پایدار و رسمی می‌شوند. یک استارت‌آپ در تعریف، سازمانی نوپاست که در جستجو و پیاده‌سازی مدل تجاری پایدار می‌باشد. در این تعریف، دو مأموریت اساسی سازمان‌های نوپا در دو واژه «جستجوگری و پیاده‌سازی» بیان شده است. برای اجرای این مأموریت‌ها، سازمان نوپا با چالش‌های زیادی روبرو است. تامین منابع (مالی، انسانی، اطلاعات، نرم افزار، تاسیسات، تجهیزات) تشکیلات، شبکه‌سازی، ارزیابی و توسعه مدل کسب‌وکار و حتی در بسیاری از کسب‌وکارها نمونه‌سازی محصول، تولید محصول در مقیاس کوچک، تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، جذب مشتری، و در برخی از کسب‌وکارها آموزش مشتری و به تدریج پایه‌گذاری و ایجاد سازمانی پایدار برای تامین تقاضای بازار، مثال‌هایی از زمینه‌های فعالیت شرکت‌های نوپا می‌باشد. انجام این امور با ابعادی چنین گسترده در شرایطی که تشکیلات جافته‌ای برای انجام آن وجود ندارد مسیر کارآفرینی را به‌ویژه برای کارآفرینان تازه‌کار سخت‌تر می‌سازد.

استارت‌آپ‌ها قبل از این‌که به خلق سازمان پایدار پردازند، باید نسبت به تمر بخشی طرح در عمل

اطمینان حاصل کنند. به گفته کولیس^۱ این پویش استراتژیک اولیه می‌تواند یک کسب‌وکار را از رفتن به مسیر اشتباه نجات دهد. این کار با انجام بررسی‌ها و پژوهش‌های لازم در عمل و همچنین نمونه‌سازی محصول و آزمون واکنش بازار صورت می‌گیرد. حصول اطمینان از وجود بازار برای محصول، بخش اساسی این مطالعات است و این کار با اقداماتی که هزینه کم‌تری دارند (مطالعات) شروع و در صورت دریافت نتیجه مثبت به تدریج به حضور در بازار می‌انجامد. در این مسیر مدل و طرح کسب‌وکار به تدریج اصلاح و تکمیل می‌شود. مشتری برای کسب‌وکار مانند اکسیرن است برای یک موجود

جاندار. بنابراین استارت‌آپ‌ها باید تمرکزشان را صرف توسعه بازار کنند تا توسعه محصول. توسعه بازار به شرکت‌های نوپا اطمینان می‌دهد که طرحشان شدنی است. در عالم کسب‌وکار، توسعه محصول هیچ توجیهی جز حفظ و توسعه بازار ندارد. سه سال پیش در کانادا دو برنامه‌نویس ارشد مایکروسافت از این شرکت بیرون آمدند تا کسب‌وکار خود را دایر کنند. حاصل تلاش آن‌ها اکنون شرکتی^۲ است که به کمک نرم‌افزارهای طراحی شده برای آژانس‌ها و مشاوران املاک، خدمات اطلاعاتی ارائه می‌کند. در حال حاضر این شرکت از جمع ۱۸۰ هزار مشاور املاک فعال کانادا، تنها توانسته است



توسعه بازار
به شرکت‌های
نوپا اطمینان
می‌دهد که
طرحشان
شدنی است.
در عالم
کسب‌وکار،
توسعه
محصول هیچ
توجیهی جز
حفظ و توسعه
بازار ندارد.

**کم نیستند
کسانی که
فکر می‌کنند
کارآفرینی
یعنی داشتن
ایده‌ای خوب
و یا ایجاد یک
استارت‌آپ
و در انتظار
مشتری
نشستن.**

حدود هزار نفر از آن‌ها را مشترک کند. در حالی که بنیان‌گذاران این کسب‌وکار سودای شرکتی بزرگ و توانمند را در سر داشتند، اکنون شرکتی در دست دارند که به زحمت می‌تواند دخل و خرج کند و جز آن‌ها کس دیگری را در استخدام تمام وقت خود ندارد. دلیل اصلی ورشکستگی شرکت‌های نوپا بعد از ورود به بازار این نیست که نمی‌توانند محصول تولید کنند بلکه نمی‌توانند به اندازه کافی مشتری جذب کنند.

۳- **پایدارسازی شرکت:** سازمان در این سطح لازم است از یک شرکت نوپا تبدیل به یک شرکت باثبات و با پایداری بیشتر شود. بنابراین از یک طرف نیازمند ساختاری رسمی، افراد متخصص و با تجربه، فرایندهای منظم و مشخص، سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی کارآمد و فرهنگ‌سازی می‌باشد و از طرفی دیگر لازم است تا توان سودآوری خود را از طریق توسعه بازار و تقویت قابلیت‌های رقابتی بالا برد. بنابراین سطح سوم دو ماموریت اساسی را دنبال می‌کند:

۱) ورود به بازار و توسعه آن
۲) پایدارسازی شرکت^۱، یعنی شرکت را در حد و قواره و توانی درآوردن که قادر به ادامه حیات و حضور فعال در بین رقبا باشد.

سازمان‌ها برای بقای خود نیاز به مشتری دارند. نگهداری مشتری نیز نیازمند ثبات و نظم سازمانی است. در پژوهشی درباره ۱۰۱ استارت‌آپ شکست خورده، ۴۲ درصد آن‌ها علت شکست خود را عدم وجود مشتری می‌دانستند و ۲۹ درصد به کمبود پول اشاره کرده‌اند.^۲

واقعیت این است که شرکت‌های نوپا در ابتدا و به ناچار با آزمایش و اصلاح شروع به کار می‌کنند، ولی به تدریج باید به سمت ثبات رویه سوق یابند. سازمان‌ها

برای جلب اعتماد مشتری و نمایش اعتبار خود باید هویتی مشخص و شکل یافته از خود نشان دهند؛ هم‌چنین برای اداره بهره‌ور کسب‌وکار، باید در درون خود، نظم سازمانی مستقر کنند. به گفته مایکل مانکینز^۳ شرکت‌هایی که انضباط واقعی را در مدیریت‌شان اعمال می‌کنند، به‌طور میانگین، بهره‌وریشان ۴۰ درصد بیش‌تر از سایر شرکت‌هاست.

به‌طور معمول بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپا همه کارهای شرکت را یا خود انجام می‌دهند و یا با استخدام‌های غیررسمی افرادی را به کمک گرفته که زیر نظر مستقیم آن‌ها مشغول کار می‌باشند. در این شرکت‌ها معمولاً توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها از الگویی رسمی و روشن تبعیت نمی‌کند. این روش می‌تواند در ابتدای کار که شرکت کوچک است نتایج خوبی داشته باشد، اما با گسترش سازمان، آن‌ها با سطوح جدیدی از پیچیدگی مواجه می‌شوند که نیازمند تعریف و تخصیص وظایف به‌طور رسمی می‌شوند. چند نفر در راس نمی‌توانند به‌شکل موثر در همه امور مداخله کنند؛ چرا که تمرکز قدرت، خود گلوگاهی می‌شود که در جریان اطلاعات، تصمیم‌گیری و اجرا وقفه ایجاد می‌کند.

شرکت‌هایی که در این مقطع از رشد به‌ضرورت تقسیم وظایف کلیدی و انتقال به یک ساختار رسمی پی‌نمی‌برند و یا برای ورود به سطح سوم مقاومت می‌کنند، بسیار زیادند و دچار مشکلات جدی در مدیریت شرکت خود می‌باشند. مایکل دل بنیان‌گذار شرکت کامپیوتری دل در این باره می‌گوید: «زمان دانشجویی

1- Scaling

2- CB insights, 101 Start-up Failure Post-Mortems, <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/> (29/01/2015).

۳- برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانید به مقاله مایکل مانکینز با عنوان «استراتژی در عصر وفور سرمایه»، ترجمه: آزاده درگران، ماهنامه گزیده مدیریت شماره ۱۹۱ مراجعه نمایید.

من به کمک یکی دو نفر از دوستان دانشجویم کار شرکت دل را با مونتاژ رایانه شخصی در منزل شروع کردیم. با فروش این رایانه‌ها با قیمت بسیار ارزان‌تر از بازار به دانشجویان و سپس به دیگر مشتریان، به تدریج دامنه کارمان وسعت گرفت، به تعداد همکارانمان افزودیم و شرکت را به دفتری مستقل منتقل کردیم. هرروز بزرگ و بزرگ‌تر می‌شدیم، هنوز مانند ابتدا می‌خواستیم از تمامی آنچه در شرکت می‌گذرد با خبر و درگیر باشیم. تصمیم‌گیری درباره همه اموری که هرروز بر تعداد و دامنه تنوع آن افزوده می‌شد مشکل و مشکل‌تر می‌شد. برای پاسخ‌گویی به تقاضای روزافزون بازار نیاز به نظم بیشتری در کار داشتیم؛ می‌دانستم یک جای کار اشتباه است. یک روز صبح که دیرتر از معمول از خواب بیدار شدم وقتی به شرکت رسیدم همه ۳۰-۴۰ نفر کارکنان شرکت پشت در شرکت منتظر من بودند تا با کلید خود در ورودی را باز کنم. فهمیدم ادامه وضع به این شکل ناممکن است.»

گولانی و همکارش معتقدند که بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپا ممکن است از ترس از دست دادن چابکی، کنترل و صمیمیت تیم، در برابر نظم‌دهی مقاومت نشان دهند، اما این به قیمت ایجاد آشفتگی در عملیات شرکت تمام خواهد شد. آن‌ها برای رهایی از این نابسامانی‌ها، براساس پژوهش‌های گسترده خود در این زمینه چهار توصیه اساسی زیر را به شرکت‌های نوپا گوشزد می‌کنند:

- افرادی متخصص را در حوزه‌هایی چون فروش، منابع انسانی، بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید به استخدام درآورید. این امر سبب رشد بیش‌تر شرکت می‌شود.
- به جمع مدیران اضافه کنید. محدود افراد راس سازمان نمی‌توانند به‌تنهایی و به‌شکلی موثر کار روزانه همه را که هرروز تخصصی‌تر می‌شود هدایت کنند.
- روالی برای تهیه اهداف و برنامه‌ها ایجاد کنید. در غیر این صورت، ممکن است شرکت جز انجام امور جاری کاری نداشته باشد.
- فرهنگ‌سازی کنید. ارزش‌های بنیادی را در

بیانیه‌های ماموریت و شرح شغل‌ها بیان کرده، متناسب با فرهنگ استخدام کنید و پایبندی به ارزش‌های فرهنگی را تشویق کنید.

از آن‌جا که پایداری شرکت نسبی است، هیچ‌گاه کار کارآفرینان تمام نخواهد شد. اگر چه شرکت با ایجاد ساختاری رسمی با ویژگی‌های لازم یک شرکت پایدار، دیگر یک شرکت نوپا یا استارت‌آپ نیست، ولی به گفته پیتز دراکر تمامی شرکت‌های پایدار و جاقفاده نیز نیازمند مراقبت‌های کارآفرینی می‌باشند. دراکر معتقد است که هر سازمانی باید در مدیریت جاری خود اصول زیر را که وی آن‌ها را «چهار اصل کارآفرینی» می‌نامد رعایت کند:

(۱) کنار گذاشتن آن دسته از کالاها، خدمات، فرایندها، بازارها، مجاری توزیع، و امثال آن که تخصیص منابع به آن‌ها دیگر بهینه نیست. این کار باید نظام‌یافته باشد.

(۲) سازمان باید به‌طور نظام‌یافته به بهسازی ادامه دهد.

(۳) سازمان باید به‌طور نظام‌یافته از فرصت‌ها، و به‌ویژه از موفقیت‌ها، بهره‌برداری کند.

(۴) سازمان باید به‌طور نظام‌یافته نوآوری کند. به عبارت دیگر فردایی متفاوت بسازد.

جمع‌بندی

کارآفرینی تولید کالا یا خدمات نیست، بلکه خلق یک سازمان تولیدکننده کالا یا خدمات است. این نگرش، ما را بیش‌تر با عمق کار کارآفرین آشنا می‌سازد. این بسیار مهم است که به‌عنوان یک کارآفرین بدانیم در چه مسیری و با چه ویژگی‌هایی قدم می‌گذاریم تا در ارزیابی‌های خود و مسیر دچار اشتباه نشویم. دنیای کسب‌وکار همواره شاهد شرکت‌های نوپای فراوانی بوده که در سراب تصورات خویش سربه‌نیست و یا نیمه‌جان شده‌اند. اگر چه نمی‌توان برای کارآفرینی یک دستورالعمل مشخص قدم به قدم تنظیم کرد ولی می‌توان تجارب شرکت‌ها و مطالعات فراوان در این زمینه را در فرایندی تبیین نمود که همسویی بیش‌تری با ماهیت کارآفرینی داشته و راهنمای بهتری برای کارآفرینان باشد. □