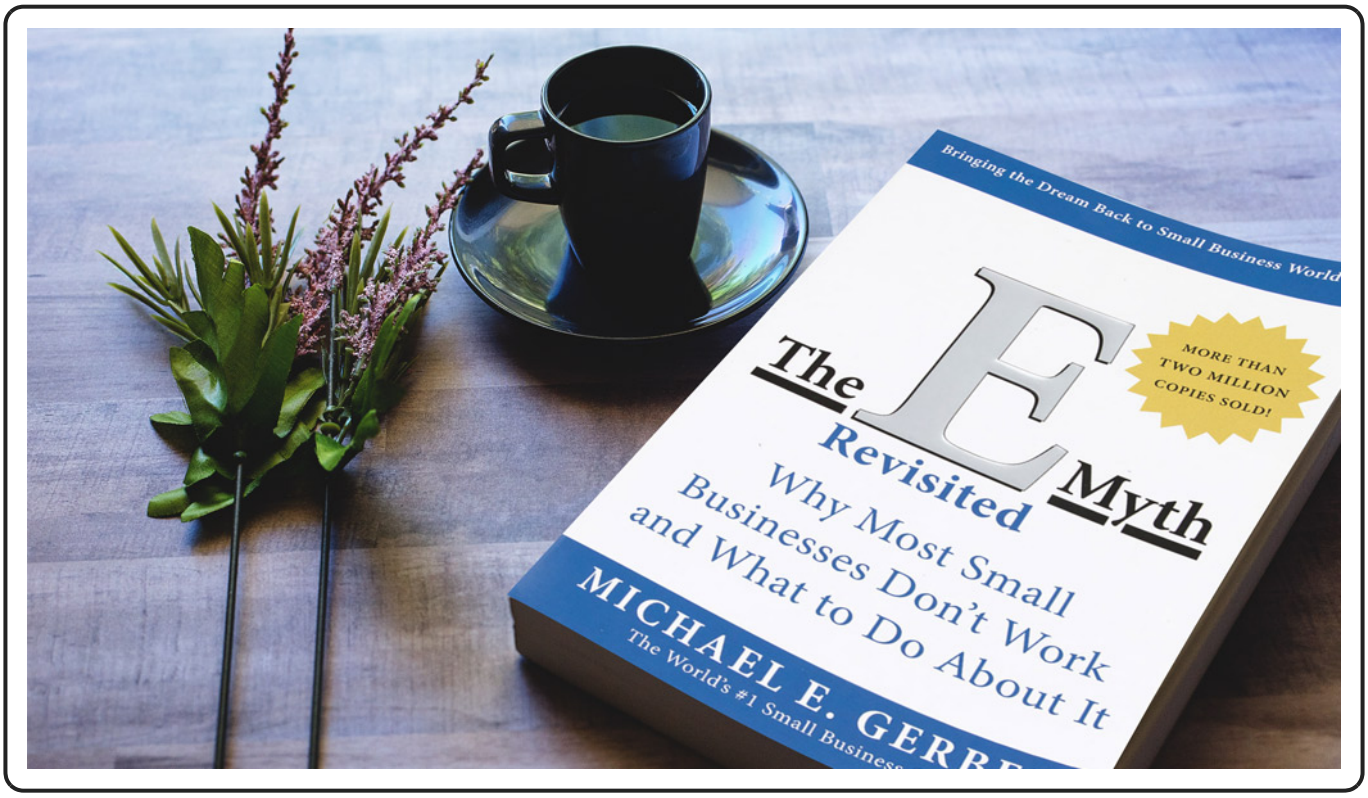

خلاصه کتاب افسانه کارآفرینی

آنچه در خلاصه کتاب افسانه کارآفرینی نوشته مایکل گربر می‌آموزید

صاحبان مشاغل معمولا با صرف هزینه‌ای گزاف، با مشکلات کسب‌وکار آشنا می‌شوند. کارآفرینان پس از سقوط در یک مشکل حرفه‌ای یا فنی، مجبور می‌شوند به هر قیمتی که شده مشکلشان را حل کنند. خوشبختانه، مایکل گربر دستورالعملی جذاب راجع به برنامه‌های کسب‌وکار، رشد استراتژیک و مدیریت کارمندان نوشته است. او در کتابش «افسانه کارآفرینی» به ارائه دیدگاهی واقع‌بینانه از کارآفرینی می‌پردازد. در ادامه نکاتی از کتاب ارزشمند او را به دوستان تقدیم می‌کنیم.

سیستم‌های اشتباه، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک را فریب می‌دهد. اگر صریح سخن بگوییم، صاحبان شرکت‌های کوچک چرخ‌هایشان را برای انجام کارهای اشتباه می‌چرخانند. اساسا، بازگشت سرمایه‌ای که از کسب‌وکار خود به دست می‌آورند نسبت به زمان و انرژی سرمایه‌گذاری شده، بسیار ناچیز است. ارقام دروغ نمی‌گویند: «هر

سال در ایالات‌متحده، بیش از یک میلیون کسب‌وکار جدید راه‌اندازی می‌شود.» متاسفانه، در طول ۱۲ ماه، ۴۰ درصد این افراد تازه‌وارد کسب‌وکار خود را تعطیل می‌کنند. پس از ۵ سال، بیش از ۸۰ درصد آن‌ها یعنی ۸۰۰.۰۰۰ کسب‌وکار محو شده‌اند و اثری از آن‌ها باقی نمانده است. اغلب کارآفرینان قربانی افسانه‌ها، تخیلات و کمبود دانش خود می‌شوند. آن‌ها کسب‌وکارشان را بر اساس ۴ مفهوم اداره می‌کنند:

۱. افسانه کارآفرینی

دیدگاه اشتباه «افسانه کارآفرینی» بیان می‌کند که مردم کسب‌وکارهای جدید را به خاطر روحیه کارآفرینی خود یعنی اشتیاق به کسب سود از سرمایه‌گذاری راه می‌اندازند. در حقیقت، افراد به دلایل مختلفی کسب‌وکارهای جدید را شروع می‌کنند و دلیل آن همواره کارآفرینی نیست.

۲. تحول کسب‌وکارهای آماده

اعطای امتیاز موج تغییراتی را ایجاد کرده و کارآفرینِ خریدار این امتیاز را قادر می‌سازد تا در کوتاه‌ترین زمان به فروشنده محلی یک محصول گسترده و معروف تبدیل شود. اعطای امتیاز فروش، رویکرد جهانی به کسب‌وکار را به‌شدت تغییر داده است.

۳. توسعه روندهای کسب‌وکار

استراتژی‌ها، روندها و سیستم‌های خلاقانه، روش شرکت‌ها برای گسترش و مدیریت کسب‌وکارها را تغییر داده است. کارآفرینانی که قادر به درک اهمیت سیستم‌ها نیستند، کسب‌وکارهای ناموفق ایجاد می‌کنند؛ زیرا اغلب بر «مدیریت اتفاقی» تکیه می‌کنند. آنانی که به‌طور مناسب از «فرایندهای گسترش کسب‌وکار» استفاده می‌کنند،

موفق می‌شوند.

۴. نمایندگی کسب‌وکارهای معروف

وقتی یک شرکت، حق امتیاز یا نمایندگی فروش می‌خرد، «سیستم کلی چگونگی انجام کسب‌وکار» را دریافت کرده است. بسیاری از کارآفرینانی که نمایندگی گرفته‌اند، گمان می‌کنند محصولی را می‌فروشند. در حقیقت، آن‌ها نام معروف و معتبر شرکت اصلی را می‌فروشند. به‌عبارت‌دیگر، محصول واقعی آن کسب‌وکار، خود آن کسب‌وکار است.

کارآفرینان و افسانه‌ها

تاریخ شرکت‌ها مملو از داستان‌های افسانه‌ای و قهرمانانه درباره کارآفرین‌ها است. افسانه‌های کارآفرینی می‌گویند: «در شرایطی دشوار، زن یا مردی شجاع، با تمام سختی‌ها مبارزه می‌کند و به سود، شهرت و معروفیت می‌رسد.» چنین داستان‌هایی به‌ندرت واقعیت دارند. داستان واقعی ازاین‌قرار است: «نخستین جرقه روحیه کارآفرینی در وحشت، خستگی مفرط و تعبیر اشتباه گم می‌شود.» اغلب کسب‌وکارها توسط کارآفرینان رویاپرداز ایجاد نمی‌شود، بلکه توسط حسابداران، آرایشگران، لوله‌کش‌ها، فروشندگان و منشی‌هایی ایجاد می‌شود که از کار کردن برای دیگران خسته شده‌اند. این متخصصان فنی به علت وقوع حادثه‌ای که زندگی آن‌ها را تغییر می‌دهد، یک لحظه خاص و یا گذراندن یک روز بد در محل کار، ناگهان تصمیم می‌گیرند کارآفرین شوند و شرکت خود را تاسیس می‌کنند.

اما پیش‌فرضی ویرانگر، تلاش‌های آن‌ها برای گسترش کسب‌وکار را ویران می‌کند: باور به این موضوع که نبوغ فنی و تخصص آن‌ها عامل اصلی موفقیت است. روند معمول ازاین‌قرار است: یک طراح داخلی موفق سعی می‌کند فروشگاه دکوراسیون داخلی خود را افتتاح کند یا گرافیستی ماهر ممکن است به‌اشتباه، بر این باور باشد که نبوغ خلاقانه او می‌تواند جای خالی مهارت‌های لازم برای مدیریت کانون تبلیغات را

پر کند. این صاحبان کسب‌وکار تازه‌کار قادر به درک این مطلب نیستند که راز کسب‌وکار موفق، بسیار فراتر از استاد بودن در یک صنعت یا هنر است. وقتی واقعیت‌های کسب‌وکار خود را نشان می‌دهد، کابوس صاحب کسب‌وکار نوپا شروع می‌شود.

یک سر و سه کلاه

در کتاب افسانه کارآفرینی توضیح داده می‌شود که اغلب صاحبان کسب‌وکارهای کوچک با کشمکش داخلی شدیدی مواجه‌اند؛ زیرا این صاحبان شرکت‌های تازه‌کار معمولا سه کلاه بر سر دارند: کلاه متخصص، کلاه مدیر و تاج خیالی کارآفرین. این سه کار برای در اختیار گرفتن زمان و انرژی محدود صاحب کسب‌وکار کوچک با هم به رقابت می‌پردازند. تصور کنید می‌خواهید سخت‌ترین رژیم غذایی ممکن را با یک مربی شخصی، یک متخصص تغذیه و یک فرد کم اراده که همه در ذهن شما هستند آغاز کنید. در زیر مرور کوتاهی بر نقش هر یک از آن‌ها داریم:

۱. کارآفرین

کارآفرین، رویاپرداز درونی شما است. کارآفرین با داشتن رویاهای بزرگ برای گسترش شرکت، در آینده زندگی می‌کند. در این نقش، صاحب کسب‌وکار، مرتبا مرزهای کار خود را گسترش می‌دهد اما از جزئیات کارهای اجرایی متنفر است.

۲. مدیر

این جنبه اجرایی و عملی شما است. مدیر در گذشته زندگی می‌کند و اهداف تعیین شده و محقق شده در سال گذشته را به‌خوبی می‌شناسد. مدیر، منابع لازم را تهیه کرده، محل کار را سازمان‌دهی می‌کند و درباره موارد و جزئیات اساسی دستوراتی صادر می‌کند. بدون داشتن مدیر درونی، کسب‌وکارتان ساختار مشخصی نخواهد داشت.

۳. متخصص

این صدای شرکت درونی شماست. متخصص کار را انجام داده و کالاها و خدمات را

تولید می‌کند. متخصص کارهایی را انجام می‌دهد که کارآفرین مشخص کرده و مدیر موافقت کرده است. متخصص درونی شما در لحظه زندگی می‌کند. بدون متخصص هیچ محصولی ندارید؛ اما وقتی متخصص غلبه کند، شرکت شما با کمبود توسعه کسب‌وکار و روندهای استراتژیک روبه‌رو می‌شود.

کودکی کسب‌وکار: قلمرو فرمانروایی متخصص

بهترین محل کار برای متخصص، جایی است که تغییرات، اشتباهات و سایر محدودیت‌های مدیریتی در آن وجود ندارد. متاسفانه، یک شرکت بدون تغییر، محکوم‌به فنا است؛ زیرا بقای کسب‌وکار به رشد و توانایی گذر از سه مرحله حیات شرکت یعنی کودکی، نوجوانی و بلوغ بستگی دارد. صاحب شرکت باید همه این مراحل را درک کند و استراتژی مشخصی برای رشد شرکت اتخاذ کند.

نشانه‌های کودکی یک شرکت کاملا مشخص هستند. در سال‌های اولیه شروع کسب‌وکار، صاحب کسب‌وکار ۱۴ ساعت در روز و حتی در تعطیلات آخر هفته کار می‌کند. این مرحله، جولانگاه متخصص است؛ زیرا کسب‌وکار جدید را به‌عنوان یک شغل در نظر می‌گیرد. در این مرحله، صاحب کسب‌وکار به شعبده‌بازی شباهت دارد که چندین گوی را در هوا می‌چرخاند. علاوه بر آن، بدون صاحب کسب‌وکار، شرکت نوپا از بین خواهد رفت؛ اما وقتی صاحب خسته با حجم کار زیادی مواجه می‌شود خارج از عهده انجام او است، بحران پدیدار می‌شود.

سال‌های نوجوانی شرکت: درخواست کمک

مرحله کودکی زمانی تمام می‌شود که کارآفرین درمی‌یابد که شرکت تنها با یک نفر قابل اداره نیست. هجوم بحران به شرکت نیز مانند جوش‌های غرور جوانی نشان‌دهنده شروع دوران نوجوانی در چرخه حیات شرکت است. صاحب مضطرب برای مقابله با دردهای رشد، کمک فنی درخواست می‌کند. در این مرحله انتقال بحرانی،

صاحب شرکت اولین کارمند خود را استخدام می‌کند و کارها و فعالیت‌ها را به دیگران محول می‌کند. صاحب شغل رها شده از بار مسئولیت‌ها، اختیارات را واگذار می‌کند.

کارها به‌خوبی پیش می‌روند تا زمانی که کارمند جدید احساس می‌کند حجم کار خارج از حد توانایی اوست و استعفا می‌دهد یا کم‌کاری کرده و اخراج می‌شود. متخصص که با شکایات و شکاف‌های عملیاتی روبه‌رو است، باید یک برنامه عملیاتی مدیریتی و دیدگاهی استراتژیک تعریف کند. صاحب کسب‌وکار مجبور است برای ایجاد مهارت‌های مدیریتی و چشم‌انداز کارآفرینی «اقلیم آسایش» قبلی خود را کنار بگذارد.

بلوغ: رسیدن به تعادل

فدرال اکسپرس، دیزنی و مک‌دونالد مثال‌های فوق‌العاده‌ای از کسب‌وکارهای بالغ هستند. آن‌ها به سومین مرحله گسترش شرکت یعنی بلوغ رسیده‌اند. یک شرکت بالغ، مقصد و هدف مشخص و نقشه راه مناسبی دارد. صاحبان مشاغلی که دوره‌های کودکی و نوجوانی شرکت را پشت سر گذاشته‌اند، یک «چشم‌انداز کارآفرینی» برای خود در نظر می‌گیرند که استراتژی ایجاد کسب‌وکار متعادل است. کارآفرین می‌تواند با استفاده از این رویکرد ارزشمند، نحوه فعالیت شرکت را مشخص کند، درحالی‌که متخصصان فقط بر آن دسته از کارهایی تمرکز می‌کنند که شرکت باید آن‌ها را به پایان برساند. کارآفرین یک مدل ایده‌آل از شرکت و کارکنان آن در آینده خلق می‌کند تا محیط کنونی را برای تطابق با آن چشم‌انداز آماده سازد اما متخصصان در زمان حال باقی می‌مانند. درحالی‌که کارآفرین متعادل اهمیت سیستم‌ها و مدل‌های کسب‌وکار خوش ساختار را درک می‌کند، متخصصان فقط بر محصول تمرکز می‌کنند.

مدل موفقیت با اعطای امتیاز

توسعه مک‌دونالد نشانگر مرحله‌ای مهم در تاریخ این شرکت است. بدون اغراق، می‌توان مک‌دونالد را «موفق‌ترین کسب‌وکار کوچک در دنیا» دانست. این زنجیره در

سال ۱۹۵۲ بنیان نهاده شد. در آن زمان فروشنده‌ای با نام ری کراگ، دو برادر مالک یک همبرگر فروشی موفق را متقاعد کرد امتیاز استفاده از نام و روند سیستماتیک فروش همبرگر و سیب‌زمینی سرخ کرده خود را به او اعطا کنند. این دو برادر کارایی و سرعت را با هم آمیخته بودند تا غذاهای ارزان تولید کنند. موفقیت شرکت باعث شد کراگ نبوغ آن‌ها را تایید کند و سیستم مک‌دونالد با فروش سالانه ۴۰ میلیارد دلاری به بزرگ‌ترین زنجیره رستوران در دنیا تبدیل شد. این مثال نه‌تنها یک مدل موفق اعطای امتیاز فروش است، بلکه زیبایی سیستم‌ها و چارچوب‌های اجرایی موفق را نشان می‌دهد.

کسب‌وکار و زندگی شخصی از دید کتاب افسانه کارآفرینی

بسیاری از صاحبان مشاغل کوچک زندگی شخصی را با زندگی حرفه‌ای خود ادغام می‌کنند. در نهایت، این کار باعث ایجاد مشکلات در زندگی شخصی می‌شود. برای در دست گرفتن مجدد کنترل زندگی خود از سوالات زیر استفاده کنید:

- چگونه می‌توانم کاری کنم که جانشین‌هایم بتوانند کارهای مرا به نحو احسن انجام دهند؟
- بهترین راه تفویض وظایف و مسئولیت‌هایم چیست؟
- برای خودکار کردن و منظم کردن کسب‌وکارم باید از چه روندهایی استفاده کنم؟
- چگونه باید سیستم‌هایی طراحی کنم که امکان تمرکز بر وظایف لذت‌بخش را برایم فراهم کند؟

خوشبختانه، برای جلوگیری از هجوم کسب‌وکار به زندگی شخصیتان، می‌توانید از چند قانون مشخص استفاده کنید. برای مثال، پیروی از یک مدل کسب‌وکار و مجموعه مشخصی از روندها باعث بازیافت و بقای این نظم می‌شود. این قوانین عبارتند از:

۱. بر اساس ارزش‌های اصلی شرکت یک مدل کسب‌وکار مشخص ایجاد کنید
۲. سیستمی بسازید که کارمندانی با «کمترین مهارت‌های ممکن» در جایگاه‌ها و

رتبه‌های خود بتوانند بکار گرفته شوند. پیروی از این روش، باعث ایجاد کسب‌وکاری می‌شود که بیش از کارشناسان و نوابغ به سیستم‌ها وابسته است.

۳. سیستم خود را به مدلی از نظم بدون خطا تبدیل کنید.

۴. روندهای لازم برای کارمندان را مکتوب کنید.

۵. محصولات و خدمات یکنواخت و یکسان به مشتریان خود ارائه دهید.

۶. لباس‌های یکسانی برای کارمندان و استاندارد مشخصی برای طراحی فروشگاه‌ها و دفاتر در نظر بگیرید.

امیدواریم از مطالعه خلاصه کتاب افسانه کارآفرینی لذت برده باشید!