

هفده اشتباه افراد در آغاز يك كسب و كار جديد

ترجمه: علی یزدی مقدم



[نسخه صوتی](#)

آنچه در این مقاله می بینید حاصل تجربیات «جان اوشر» است او صدها کالا را بهینه سازی یا ابداع کرده است یکی از این محصولات يك مسواك برقي است که تبدیل به پر فروش ترین مسواك آمریکایی شد و آن هم فقط در طول 15 ماه! کسانی که با دنیای کسب و کار آشنا هستند به خوبی می دانند که این يك شاهکار است. او همچنین چندین کمپانی موفق را تاسیس کرده است. یکی از این کمپانی ها Cap Toys است که توانست به فروش 125 میلیون دلار در سال دست پیدا کند و سپس آن را به کمپانی «Hasbro» فروخت. اما یکی از بزرگترین کارهای او که کمک بزرگی به دنیای کسب و کار کرد این بود که شروع به تهیه لیستی از اشتباهات کرد که نباید در شروع يك کسب و کار جدید آن ها را مرتکب شد. این لیست حاصل تجربیات سالها ابداع و تاسیس کارهای جدید است.

جان 57 ساله می گوید: «بعد از این که شرکت خود را به «Hasbro» فروختم لیستی از همه اشتباهات خود را تهیه کردم. اشتباهاتی که می دیدم دیگر کار آفرین ها هم مرتکب می شوند کار آفرین سریالی ما ادامه می دهد: «من می خواستم سازمانی تاسیس کنم و در بدو کار هیچ کدام از این اشتباهات را مرتکب نشوم و می خواستم بدانم به این روش می توانم يك سازمان ایده آل ایجاد کنم. او يك لیست غیر رسمی شامل 16 اشتباه تهیه کرد و سپس نهایتاً آن را به 17 تا رساند و حاصل تجربیات وی تاکنون در تحقیقات تجاری دانشگاه هاروارد مورد استفاده قرار گرفته است. این لیست در رسانه ها و سخنرانی هایی که مخاطب آن ها تجار و بازرگانان هستند مورد استفاده قرار گرفته است. او در سال 1999 این لیست را برای تولید مسواك برقي معروف خود به کار گرفت این کالا در سال 2001 میلادی وارد بازار شد و تبدیل به پر فروش ترین مسواك شد و در نهایت این کمپانی را به قیمت 475 میلیون دلار فروخت.

او می گوید: «من انتظار نداشتم این لیست واقعاً کار کند و شاید هم دیگر چنین موفقیتی تکرار نشود اما ما به این روش يك کسب و کار بی عیب و نقص را از شروع کار تا فروش آن ایجاد کردیم.»

اوشر هم چنین يك ظرفشور برقي تولید کرد و آن را به شرکت «Procter & Gamble» همان شرکتی که کمپانی مسواك برقي را خریده بود) فروخت. جان اوشر هم چنان در حال تولید

کسب و کارها و محصولات جدید است و در این مسیر به تحقیقات خود ادامه می‌دهد. و می‌خواهد از تجربیات جدیدش چیزهای جدیدی یاد بگیرد. این مقاله هدیه یادگیری دات کام به همه افرادی است که می‌خواهند کسب و کاری جدید را آغاز کنند و راهی به سوی موفقیت پیش گیرند.

در خلال اشتباهاتی که اوشر ذکر می‌کند به کارآفرین‌ها می‌گوید: آن‌ها که هستند؟ و برای رسیدن به بالاترین سطح از تکامل چه کارهایی باید انجام دهند؟

اشتباهاتی که همه مرتکب می‌شوند

اشتباه اول: بیشتر افراد معمولاً به اندازه کافی برای تحقیقات روی طرح و ایده خود وقت صرف نمی‌کنند تا ببینند واقعاً ارزش آن را دارد یا نه و به همین دلیل شکست می‌خورند این معمولاً مهم‌ترین اشتباه همه است.

به اعتقاد اوشر 9 نفر از هر 10 کارآفرین به خاطر این که طرح و ایده آن‌ها ارزشی را که تصور می‌کردند نداشته است، شکست می‌خورند. گاهی افراد آن قدر شور و شوق به انجام کار جدید دارند که از تجزیه و تحلیل آن غافل می‌شوند. و همین باعث شکست آن‌ها می‌شود آنها ممکن است بسیار با استعداد و لایق باشند و هر کاری که از دستشان بر می‌آید انجام دهند ولی به نتیجه مناسبی دست پیدا نمی‌کنند چون قدم اول را مشکل دار برداشته اند. یعنی ایده با ارزشی انتخاب نکرده اند.

اشتباه دوم: تخمین نادرست از بازار، تعداد مشتریان احتمالی، زمان بندی و قسمتی از بازار که نصیب آن‌ها خواهد شد.

بیشتر افراد کارآفرین آن قدر درباره طرح‌ها و کارهای جدید خود هیجان زده هستند که توجه نمی‌کنند که چند نفر مشتری واقعی آن‌ها خواهند بود. آن‌ها می‌گویند اگر کل بازار 50 میلیون مصرف‌کننده داشته باشد و فقط 2 درصد از بازار مشتری ما باشند آن‌گاه 1 میلیون مشتری خواهیم داشت حال آن‌که 2 درصد از بازار رقم بسیار بالایی است و بیشتر کسب و کارها زیر 1 درصد مشتری دارند.

اشتباه سوم: کم تخمین زدن سرمایه و زمان مورد نیاز.

آن ها سرمایه مورد نیاز را براساس اشتباه اول تخمین می زنند. افراد در ابتدای کار برای محیط اداری، مبلمان، کامپیوترها و استخدام یک مدیر فروش و ... پول زیادی خرج می کنند. به عبارت دیگر کارهایی انجام می دهند که هزینه بر و هزینه ساز است و تنها به امید این هستند که فروش بالایی داشته باشند.

همه این هزینه ها به امید حجم بالایی فروش در مدتی کم انجام می شود. آن ها فکر می کنند خیلی زود، سود بالایی نصیبشان می شود ولی در عمل چنین اتفاقی نمی افتد و ناگهان متوجه می شوند همه سرمایه خود را خرج کرده اند و پولی برای ادامه کار ندارند. در این زمان هزینه های پیش بینی نشده هم وجود دارند بنابراین همیشه سرمایه ای بیش از آنچه در ابتدا به نظر می رسد نیاز است حتی اگر صرفه جویی های لازم انجام شود.



اشتباه چهارم: تخمین اشتباه در حجم فروش و زمانبندی.

آن‌ها تخمین درستی از بازار و تعداد مشتریان ندارند بنابراین برای این قسمت از کسب و کار خود پروژه‌های زیادی مد نظر دارند. آنها می‌گویند 200 میلیون خانه وجود دارد و کافیست به \times تعداد از آن‌ها جنس خود را بفروشیم. اما چون در زمان محدودی که در نظر گرفته بودند به میزان فروش مورد نظر خود نمی‌رسند شکست می‌خورند و هیچ‌گاه فرصت پیدا نمی‌کنند حجم فروش کافی داشته باشند.

اشتباه پنجم: سرمایه پروژه‌ای را بسیار کم تخمین می‌زنند.

برای اجرای هر پروژه از طراحی تا تولید کالا همیشه به سرمایه‌ای بیش از آن چه تصور می‌شود نیاز است. هم‌چنین دلایل ناشناخته‌ای وجود دارند که هزینه اجرای یک پروژه را بالا می‌برند. بنابراین هنگام اجرای پروژه شما با کمبود منابع روبرو می‌شوید و پروژه کند و محدود می‌گردد.

اشتباه ششم: افراد زیادی استخدام می‌کنند و برای دفتر، مبلمان و تجهیزات اداری، هزینه زیادی صرف می‌کنند.

اکنون شما فروش کم و هزینه‌های زیادی دارید. این مشخصه سازمان‌هایی است که هر روز شکست می‌خورند و نمونه‌های زیادی از آن‌ها را می‌توانید ببینید. همه این‌ها از اشتباه اول ناشی می‌شود: شکست به دلیل عدم تحقیق کافی درباره ارزش طرح و فرصتی که می‌خواهید روی آن سرمایه‌گذاری کنید.

اشتباه هفتم: نداشتن طرح و نقشه برای ناگواری‌های احتمالی.

حتی اگر در تمام برآوردها و تخمین‌ها بسیار واقع‌گرایانه عمل کرده باشید باز هم وقایع پیش‌بینی نشده وجود دارند. ممکن است شرایط بازار عوض شود، بانک به تعهدات خود پایبند نباشد، بهره بانکی عوض شود، برای حمل و نقل محصول محدودیت‌هایی ایجاد شود و بسیاری موارد از این قبیل که اگر هر کدام از اینها اتفاق بیفتد مقصر شما نیستید. یا به عبارت دیگر این مشکلات ناشی از ضعف طرح نیست، اما اتفاق می‌افتد. بیشتر مواقع کسانی که کار جدیدی را آغاز می‌کنند احساس می‌کنند هر گاه به مشکلی برخورد کردند

کسی یا چیزی هست که به آنها کمک کند و به همین دلیل از قبل نقشه ای برای شرایط ناگواری که ممکن است پیش بیاید ندارند و در صورت وقوع چنین شرایطی کل زحمات و سرمایه آنها در خطر خواهد بود.

اشتباه هشتم: شریک کردن افراد غیر لازم یا نامعتبر.

شما فقط به افراد مشخصی به عنوان شریک نیاز دارید. به عنوان مثال بیشتر مواقع به پول نیاز دارید و شرکایی پیدا می کنید که آنها هم به پول نیاز دارند. یا بسیاری مواقع افراد خلاق که ایده های خوبی دارند دوستان خود را به عنوان شریک انتخاب می کنند. بسیاری افراد برتری های راهبردی را ندارند یا اعتبار کافی برای شراکت را ندارند. حال چنین افرادی قرار است مثلاً 25 درصد از شرکت شما را صاحب شوند. چنین کاری کاملاً اشتباه و غیر ضروری است. قبل از اینکه افراد بخواهند در دارایی یا طرح شما شریک شوند، باید آن را به دست آورند. (یعنی برای شراکت خود پول، اعتبار و وقت خود را گرو بگذارند و زحمت بکشند.)

اشتباه نهم: افراد را برای راحتی خود استخدام کنید نه به خاطر مهارت های مورد نیاز آنها.

“در اولین شرکت هایی که بنا کردم خویشاوندانم را استخدام کردم. این کار بسیار ساده بود اما بسیاری از آنها برای کاری که من نیاز داشتم فرد مناسبی نبودند و اخراج کردن افراد کار ساده ای نیست به خصوص اگر از فامیل و آشنا باشند“. برای استخدام افراد زمان بیشتری وقت صرف کنید و براساس مهارت ها از بین آنها انتخاب کنید. شما به افرادی با مهارت بسیار بالا احتیاج دارید که بتوانند در شرایط نامناسب به کسب و کار شما کمک کنند، به عبارت دیگر آچار فرانسه باشند. اگر افراد نامناسب استخدام کنید، درست زمانی که به آنها احتیاج دارید کسب و کارتان را با مشکل مواجه می کنند.

اشتباه دهم: غفلت از مدیریت قسمتهای مختلف سازمان.

این مشکل معمولاً همیشه اتفاق می افتد. مدیران معمولاً نیمی از وقت خود را به کارهایی می پردازند که 5 درصد از کل فعالیت ها هم نیست و از قسمت های دیگر غافل می شوند.

شما باید نسبت به کل سازمان خود دید جامعی داشته باشید. ولی معمولاً کسانی که کسب و کاری را اداره می‌کنند این دید جامع را از دست می‌دهند و بیشتر انرژی خود را برای اداره قسمتی از سازمان به کار می‌گیرند تا اینکه کل سازمان را رهبری و مدیریت کنند. “در مواردی محصولات مختلف را تولید می‌کردم و گاه برای بعضی از تولیدات، افرادی را استخدام می‌کردم. نتیجه آن را با تصویر بزرگی که در ذهن داشتم در کوتاه مدت و بلند مدت مقایسه می‌کردم که آیا به اهداف تعیین شده رسیده‌ام یا نه.” به عبارت دیگر ارزیابی کارهای انجام شده و مقایسه آن با اهداف و برنامه‌های از قبل تعیین شده، سبب می‌شود دید کاملتری داشته باشید. پس سعی کنید آن تصویر بزرگ را در ذهن خود داشته باشید و مرتباً آن را با وضعیت کنونی خود مطابقت دهید.

اشتباه یازدهم: پذیرفتن غیر ممکن بودن، ساده‌تر از پیدا کردن راه حل مناسب است.

“من مهندسی داشتم که بسیار ماهر بود ولی هر گاه می‌خواستیم وسیله‌ای را اصلاح یا بهینه‌سازی کنیم می‌گفت: شما نمی‌توانید به این روش این کار را انجام دهید. من باید مطمئن می‌شدم و به آسانی حرف‌هایش را قبول نمی‌کردم. من باید دیدی فراتر می‌داشتم.” اگر می‌خواهید یک کارآفرین باشید باید بتوانید کارهای جدیدی انجام دهید. افراد زیادی به شما خواهند گفت این ممکن نیست، ولی نباید این حرف‌ها را به آسانی قبول کنید یک کارآفرین خوب همیشه راه حل مناسبی پیدا می‌کند.

اشتباه دوازدهم: توجه بیش از اندازه به حجم فروش و تعداد مشتریان، به جای اینکه به سود دهی کسب و کار توجه شود.

افراد معمولاً بیشتر به حجم و مقیاس توجه می‌کنند. بیشتر کارآفرین‌ها تمایل دارند بگویند سازمانی را اداره می‌کنند که بسیار بزرگ است، تعداد زیادی پرسنل دارد، این مقدار مساحت دارد و این قدر فروش دارد. معمولاً ما تمایل داریم در ذهن خود کسب و کاری بزرگ را پرورش دهیم تا اینکه به فکر ایجاد کسب و کاری پر سود باشیم. اما بدانید که بانکداران و کارشناسانی که سازمان شما را برای خرید یا سرمایه‌گذاری بررسی می‌

کنند از یک سازمان خیلی بزرگ خوششان نمی آید. کارآفرین ها معمولاً افرادی خلاق و فنی هستند ولی باید یاد بگیرند یک مدیر و بازرگان خوب هم باشند.

اشتباه سیزدهم: به جای اینکه به دنبال حقیقت باشید به دنبال تأیید هستید.

این اشتباه بسیار متداول است شما می خواهید کاری را شروع کنید، بنابراین با افرادی که برای شما کار می کنند صحبت می کنید. با خانواده و دوستان صحبت می کنید. اما در حقیقت به دنبال تأیید کار خود هستید. و به دنبال حقیقت نمی گردید. بلکه به دنبال کسی هستید که به شما بگوید کار درستی انجام می دهید. معمولاً حقیقت غیر از این است. حقیقت در کسب و کار در کار و آزمون های اولیه بدست می آید. این شامل محصول، بازاریابی و تبلیغات و همه کار هایی که انجام می دهید می شود. بایستی محصول خود را آزمایش کنیم و به دلایل آزمایش کنندگان گوش فرا دهیم که چه می گویند. نه این که به جای ارزش دادن به حقیقت دنباله روی حرف مردم باشیم که می گویند: «اوه این فوق العاده است»

اشتباه چهاردهم: از دست دادن تمرکز بر انجام کارها و بر فروش کالاها.

بیشتر کارآفرین ها در یک واحد، روی چند قسمت کار می کنند ولی هیچ کدام را به درستی انجام نمی دهند. به جای این که تمرکز خود را بر درست انجام دادن تمامی کارها همچون فروش بیش از پیش، صرف کنند، توجه کارمندان و وقت خود را برای انجام کارهای غیر ضروری در آن واحد تلف می کنند. بنابراین کالای اصلی آنها به خوبی تولید نمی شود چون آنها کارهای زیادی انجام داده اند و از اصل قضیه دور شده اند. مثلاً کارآفرینان می خواهند کالای خود را به (Wal-Mart یک فروشگاه زنجیره ای معروف در آمریکا) بفروشند. پس از مدتی اظهار می کنند محصول خود را به شبکه فروش خانگی می فروشند و سپس می گویند فروشگاه های هدیه هم خوب به نظر می رسند. و از این دست.

اشتباه پانزدهم: هدف بلند مدت و مقصد حرفه ای شفاف و واضح نیست.

هدف بلند مدت شما باید مشخص باشد. این بدان معنا نیست که شما عوض نمی شوید، اما وقتی که هدفی را تعیین می کنید باید به آن سمت نشانه گیری کنید. این حرف ها وقتی اهمیت پیدا می کند که افراد می خواهند محصول خود را تعیین کنند و می پرسند چه محصولی انتخاب کنم؟ (تولید کنم؟) پاسخ بستگی به این دارد که چه کاری را می خواهید انجام دهید. اگر می خواهید با این کار يك سازمان چند میلیون دلاری تاسیس کنید. شاید باید روی کالای خود تجدید نظر کنید. ولی اگر هدف شما يك شرکت کوچک است قضیه فرق می کند. یا اگر می خواهید کسب و کاری راه بیندازید تا اعضای خانواده خود را مشغول به کار کنید بحث دیگری است. و شاید در این گونه موارد خیلی نیاز به اهداف بلند مدت نداشته باشید ولی اگر هدف کسب و کار شما شفاف و مشخص باشد. در موفقیت آن تأثیر زیادی دارد.

اشتباه شانزدهم: از دست دادن تمرکز و هویت.

برای خلق يك سازمان با ارزش این مشکل را بیان می کنم. سازمان شما خود يك کالا است. شرکت ها و سازمان های زیادی هستند که سعی می کنند اهداف زیادی را در آن واحد دنبال کنند و به جای اینکه يك کسب و کار متمرکز، معتبر و دارای هویت داشته باشند، فعالیتی شلوغ و درهم دارند. وقتی کسب و کار جدیدی راه می اندازید بسیار مهم است که روی هدف و هویت شرکت تمرکز داشته باشید. اجازه ندهید قدرت سازمان شما روی اهداف مختلفی که به نتیجه رسیدن هر کدام از آنها پروسه ای سنگین است، سایه افکند. چرا که تشکیلات شما ضعیف خواهد شد. مثلاً فرض کنید شرکتی دارید که محصول آن، تنقلات مورد علاقه کودکان است حال اسباب بازی را به محصولات خود اضافه کنید فقط به این دلیل که مشتریان شما ممکن است اسباب بازی هم بخرند شرکت خود را تضعیف کرده اید. يك سازمان به تمرکز روی آن چه هست نیاز دارد تا بتواند قدرت بگیرد.

اشتباه هفدهم: نبود برنامه ای برای خارج شدن از این کسب و کار.

یک برنامه برای خروج از کسب و کاری که ایجاد کرده اید داشته باشید و سعی کنید آن را به بهترین نحو انجام دهید. به عنوان مثال من برای کسب و کاری که اکنون راه انداخته ام یک برنامه 2 ساله دارم یعنی برنامه ای دارم که پس از 2 سال بتوانم پول زیادی به دست آورم و سپس به کار دیگر مشغول شوم، شاید علتش این است که آنقدر دلبستگی به آن کار ندارم و چون آن کسب و کار به اوج خود رسیده دیگر جذابیت کافی ندارد تا به آن کار ادامه دهم. بعد از سال اول به دقت بازار را بررسی می کنم و سعی در نوآوری در این زمینه خواهم داشت. و در همین زمان گزینه فروش سازمان را روی میز قرار می دهم چون چیزی با ارزشتر از یک فروش خوب نمی توانم به دست آورم. این بدان معناست که هیچ قرارداد داخلی امضا نمی کنم و منتظر شرکت های چند ملیتی هستم تا شرکت خود را به آنها بفروشم. از کارهای مربوط به حق امتیاز و انجام صحیح آنها مطمئن می شوم و در عین حال تمام توجه خود را روی کیفیت کار معطوف می کنم تا از سطح استانداردها بالاتر باشد. کیفیتی بالاتر از محصولات سازمان های چند ملیتی که احتمالاً شرکت ما را خواهند خرید!

یک استراتژی خروج هم می تواند این باشد که سازمان خود را در آینده به فرزند خود بسپارید. مهمترین کاری که باید انجام دهید این است که شرکتی بسازید که ارزشمند و سود ده باشد و در این شرایط همه گزینه ها در برابر شماست: سازمان خود را نگه دارید، آن را بفروشید، برای آن تبلیغات کنید، حساب بانکی خود را پر پول کنید و ... ولی به یاد داشته باشید، یک کسب و کار می تواند یک کالا هم باشد.

ترجمه: علی یزدی مقدم