

## تأثیر نحوه راه‌اندازی کسب و کار بر میزان توفیق کارآفرینان ایرانی

سیدعلیرضا فیض بخش بازرگان \*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۳/۹/۲۰

تاریخ تایید نهایی: ۸۳/۱۲/۲۵

### چکیده

پیدا کردن الگوهای متفاوت راه‌اندازی فعالیت‌های کارآفرینانه که احتمال موفقیت این نوع کسب و کارها را افزایش دهد، موضوع مطالعات گوناگون در دهه اخیر بوده است. در این مقاله موفقیت به معنای رشد و توسعه سریع سازمانی، نوآوری در ارائه محصول یا خدمات و نوآوری سازمانی اعتبار شده است، و مترادف با رسیدن به سال ششم پس از راه‌اندازی است. با توجه به رویکردهای متفاوتی که برای بررسی شکست و موفقیت کارآفرینان مورد استفاده قرار گرفته است، در این مقاله در ابتدا پس از دسته‌بندی و تحلیل این رویکردها، رویکرد جدیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بر رابطه بین عملکرد کارآفرین در مرحله راه‌اندازی و موفقیت مبتنی است. برای شناخت مرحله راه‌اندازی و فعالیت‌های آن از مدل راه‌اندازی مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک اوهایو استفاده شده است. نتایج این تحقیق تأکید می‌نماید بر:

الف: استفاده از مشاوره در موضوعات مختلف بازاریابی و تحقیقات بازار، آماده‌سازی یک برنامه برای تبلیغات، ایجاد یک سیستم کنترل موجودی و نهایی کردن مکان به ترتیب جنبه‌هایی هستند که عموماً کارآفرینان ایرانی در آنها ضعیف می‌باشند.

ب: نوشتن طرح تجاری، عملی نمودن برنامه‌های بازاریابی، تعریف چشم‌انداز، تعیین استراتژی‌های بازار، تعریف احتیاجات پرسنلی به ترتیب جنبه‌هایی هستند که در آنها اختلاف اساسی بین عملکرد کارآفرینان موفق و ناموفق ایرانی وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی، موفقیت، رشد و توسعه سریع سازمان، راه‌اندازی، عملکرد کسب و کار

## مقدمه

امروزه مطالعاتی که منجر به توسعه کسب و کارهای کوچک<sup>۱</sup> می‌شوند، بسیار رو به افزایش بوده و از طرف دولت‌ها نیز حمایت می‌شوند. شاید مهم‌ترین عواملی که باعث این توجه باشد، را می‌توان تولید ثروت، توسعه تکنولوژی، به‌ویژه تکنولوژی‌های رادیکال و اشتغال مفید دانست. مجموعه این مطالعات منجر به شکل‌گیری ادبیاتی با رویکردهای گوناگون و متنوع شده است.

به عنوان نمونه در ایالات متحده که به تعبیری جلودار حرکت‌ها و کسب و کارهای کارآفرینانه است، ۹۸ درصد کسب و کارها که حدود ۲۲ میلیون واحد می‌شود، کسب و کارهای کوچکی هستند که ۴۰ درصد تولید ناخالص ملی آمریکا را تولید می‌کنند و ۵۸ درصد نیروی کار این کشور را در خود مشغول کرده است (Lader & Glover, 1996). بررسی‌های برج نشان داد که تمامی فرصت‌های شغلی خالص جدید ایجاد شده در آمریکا (بدین معنا که در سایر بخش‌ها، ایجاد و از بین رفتن مشاغل تقریباً آهنگ یک‌سانی داشته‌اند)، طی سال‌های ۱۹۶۷ تا ۱۹۸۴ از طریق کسب و کارهای کوچک بوده است (Birch, 1978). نگاهی دقیق‌تر به این مسأله نشان می‌دهد تنها چیزی در حدود ۷۰ درصد کسب و کارهای آغاز شده می‌توانند سال اول خود را با موفقیت به پایان برسانند و در سال سوم این آمار به حدود ۳۰ درصد می‌رسد و در سال پنجم کمتر از ۲۰ درصد از کسب و کارهای راه‌اندازی شده همچنان باقی می‌مانند و این در حالی است که بنا بر تحقیقات دان و برداستریت علت اصلی این عدم تداوم ناشی از عوامل محیطی کسب و کار نبوده، بلکه مستقیماً به عملکرد ناصحیح مدیریت مربوط می‌شوند (Dun & Bradstreet, 1994).

هر چند مجموعه مطالعات صورت گرفته در زمینه تجزیه و تحلیل علل و عوامل شکست پس از موفقیت این گونه کسب و کارها، بسیار مفصل و گسترده بوده است، اما بسیاری از مطالعات و مطالب تئوریک موجود در این زمینه دچار کلی‌گویی و ابهام هستند. متداول‌ترین دلیلی که در این گونه مطالب برای شکست کسب و کارهای کوچک ذکر می‌شود، عبارت ساده و کلی «مدیریت ضعیف» یا «تیم مدیریتی ضعیف» است (Perry, 2001). در حالی که تقریباً همه در مورد این که دلیل اصلی شکست مدیریت بد

است توافق دارند، هیچ توافقی بر روی این که مدیریت بد چیست یا چگونه می‌توان آن را پیش از شکست شناسایی کرد، وجود ندارد. اما بعد از شکست یک کسب و کار همگی بر سر این که مدیریت بد عامل آن بوده توافق دارند (Argenti, 1976). بسیاری از آن‌چه که آینده کسب و کار را می‌سازد به نحوه و چگونگی مرحله راه‌اندازی آن مربوط می‌شود. کسب و کار در این مرحله با بیشترین درجه از عدم قطعیت روبه‌روست.

اگرچه مجموعه فعالیت‌های مرحله راه‌اندازی یک عمل مهم و تعیین‌کننده در مقطعی حیاتی در فرایند راه‌اندازی یک فعالیت کارآفرینانه است، اما مطالعات کمی به بررسی ارتباط بین تأثیر نوع راه‌اندازی بر توان ادامه فعالیت کسب و کار کارآفرینان پرداخته است (فیض‌بخش بازرگان و دیگران، ۱۳۸۲). کارآفرینان در این مرحله با تصمیم‌گیری‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند که این تصمیمات (یا به تعویق انداختن آن‌ها) تأثیر عمده‌ای بر بقا، رشد و یا موفقیت احتمالی کسب و کار خواهند داشت. در زمینه مواردی که در ابتدا و حتی پیش از راه‌اندازی کسب و کار باید در مورد آن‌ها فکر کرد و تصمیم گرفت می‌توان به مسایلی از جمله اندازه و رشد بازار، میزان تقاضا برای محصول یا سرویس، ساختار کسب و کار و بسیاری مطالب دیگر اشاره نمود.

تحقیق حاضر به منظور یافتن رابطه احتمالی بین کیفیت راه‌اندازی و تداوم رشد و عمر فعالیت کارآفرینانه موفق و ناموفق ایرانی پرداخته است. مرحله راه‌اندازی در این تحقیق با استفاده از مدل راه‌اندازی مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک اوهایو به هفت مرحله کلی که شامل ۳۲ گام می‌شود، تقسیم می‌شود. با استفاده از ادبیات موجود برخی جنبه‌های مهم در انجام هر یک از این گام‌ها شناسایی شده و سپس این جنبه‌ها برای گروه مورد مطالعه، سنجیده و ارزیابی می‌شود.

به منظور مرور بر مجموعه فعالیت‌های تحقیقی که در اطراف این موضوع انجام شده است و هم‌چنین یافتن محدودیت‌ها و احیاناً نقاط ضعف بعضی از این تحقیقات، در ابتدا به دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تداوم فعالیت کارآفرینانه و موفقیت آن‌ها در چند رویکرد کلی می‌پردازیم. بعد از این مرور ادبیات و پس از معرفی اجمالی مرحله راه‌اندازی و فعالیت‌های آن به ارایه آن‌چه در این مقاله صورت گرفته و نتایج حاصله خواهیم پرداخت. این نتایج

فعالیت‌هایی که در آن‌ها بین عملکرد کارآفرینان موفق و ناموفق بیشترین اختلاف وجود دارد (عوامل بحرانی موفقیت<sup>۱</sup>) و فعالیت‌هایی که میانگین عملکرد کارآفرینان در آن‌ها ضعیف‌تر است (نقاط ضعف کارآفرینان)، را تشکیل می‌دهند.

### الف: رویکرد متغیرهای بیرونی<sup>۲</sup> در مقایسه با رویکرد متغیرهای درونی<sup>۳</sup>

متغیرهای مورد بررسی در تحقیقات تجربی مرتبط با موفقیت کسب و کارها را می‌توان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

الف. متغیرهای بیرونی: متغیرهای بیرونی عواملی از قبیل قوانین دولتی، مالیات‌ها و اقتصاد هستند که خارج از محدوده کسب و کار قرار می‌گیرند.

ب. متغیرهای درونی: متغیرهایی هستند که تحت تأثیر کسب و کار می‌باشند و می‌توان آن‌ها را به دو زیرگروه تقسیم نمود:

متغیرهای عملکردی: این گروه متغیرها خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. وظایف مدیریتی<sup>۴</sup> (برای مثال برنامه‌ریزی، سازماندهی و غیره)

۲. زمینه‌های وظیفه‌ای مدیریت<sup>۵</sup> (برای مثال بازاریابی، مالی و حسابداری)

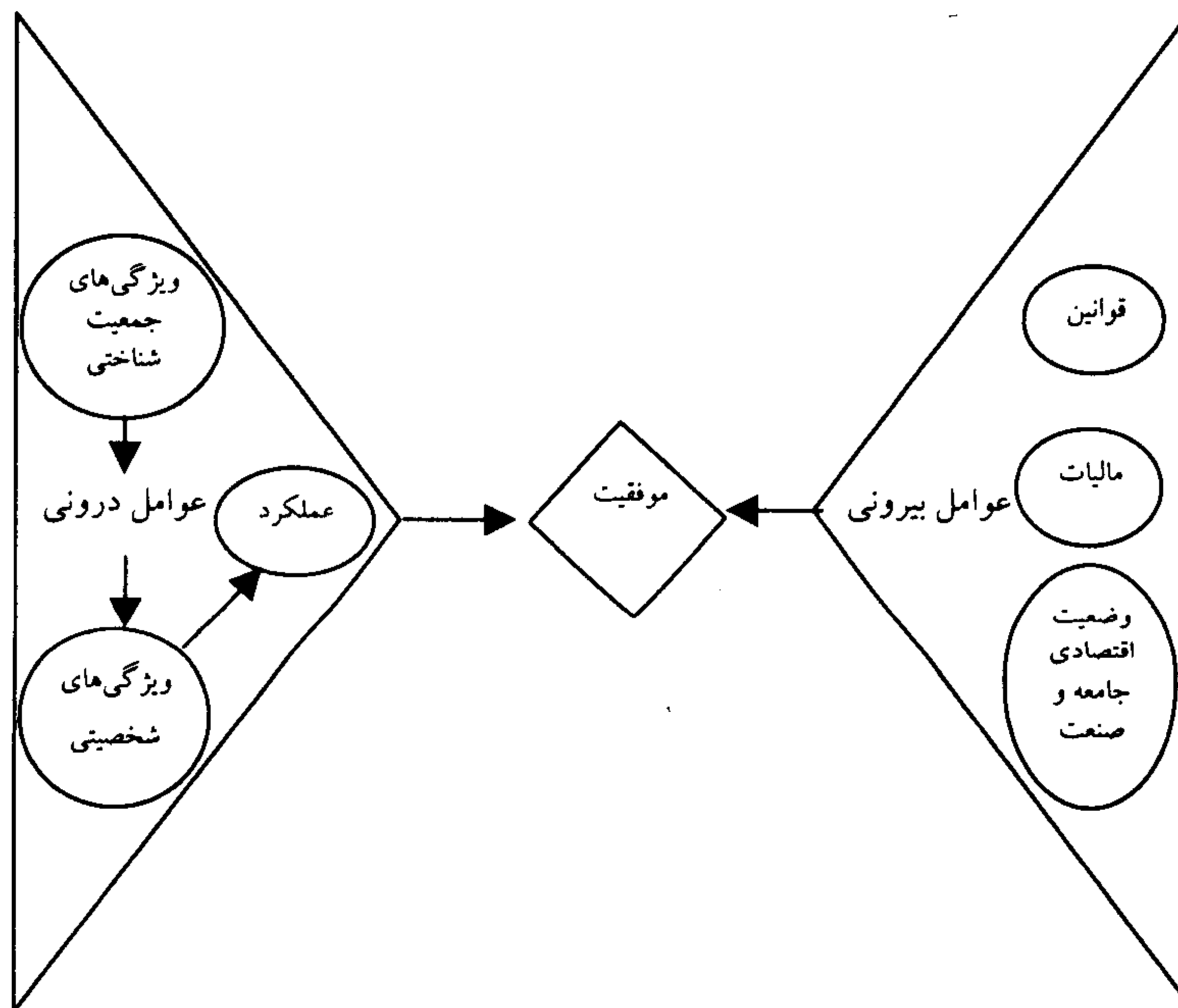
متغیرهای پیشینه‌ای: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، رفتاری و شخصیتی، نمونه‌هایی از این دسته متغیرها هستند، که اغلب دارای تأثیر غیر مستقیم می‌باشند.

تحقیقات انجام شده در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارها نشان می‌دهند که بیش از ۹۰ درصد شکست کسب و کارهای کوچک از عوامل درونی ریشه می‌گیرد. با توجه به این که بیشتر شکست‌ها از عوامل درونی نشأت می‌گیرند و از سوی دیگر کنترل این عوامل بسیار ساده‌تر است، در این نوشته توجه خود را به این عوامل معطوف خواهیم کرد.

- 
1. Critical Success Factors
  2. Outer Factors
  3. Inner Factors
  4. Management Functions
  5. Functional Areas of Management

**ب: رویکرد ویژگی‌های تحقیقات انجام شده بر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی<sup>۱</sup> و شخصیتی<sup>۲</sup> در مقایسه با رویکرد متغیرهای عملکردی<sup>۳</sup>**

یکی از روش‌های مورد استفاده برای پیش‌بینی موفقیت کارآفرینان بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است. در این رویکرد فرض می‌شود که افراد دارای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یک‌سان، خصوصیات شخصیتی مشابهی دارند که می‌تواند احتمال موفقیت کسب و کار آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در تحقیقات مبتنی بر این رویکرد گروهی از کارآفرینان موفق و شکست خورده با هدف تعیین خصوصیات جمعیت‌شناختی که بین کارآفرینان موفق متداول‌تر است، مورد بررسی قرار می‌گیرند.



این رویکرد دارای سه ضعف عمده است: اولین ضعف این رویکرد عدم توجه به تأثیراتی است که اتفاقات و حوادث در زندگی انسان‌ها بر جای می‌گذارند. این عملکرد افراد و نحوه واکنش آن‌ها به شرایط و موقعیت‌هاست که به موفقیت منجر می‌شود و نه

1. Demographics

2. Personality

3. Performance- Related Variables

یک مجموعه از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی. دومین مشکل طبیعت‌ایستای این رویکرد است. نتایج چنین مطالعاتی به گذشته تعلق دارد و نمی‌تواند برای پیش‌بینی حال مورد استفاده قرار گیرد. دانستن ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان موفق که در گذشته کسب و کار خود را آغاز کرده‌اند کمکی به حدس این که کدام دسته از کارآفرینانی که قصد دارند کسب و کار خود را آغاز کنند، دارای شانس موفقیت بیشتری هستند، نمی‌کند. سومین نقطه ضعف این رویکرد برقراری ارتباط میان خصوصیات جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی است. مرتبط دانستن فرزند نخست خانواده بودن و نیاز به موفقیت یا مسئولیت‌پذیری نمونه‌هایی از این گونه ارتباط‌سازی‌ها در برخی بررسی‌هایی هستند که با این رویکرد انجام شده‌اند (Robinson et al, 1991). چنین ارتباطاتی بی‌پایه و فاقد شواهد تجربی کافی است.

رویکرد ویژگی‌های شخصیتی به بررسی و اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی یا تمایلات انگیزشی کارآفرینان موفق می‌پردازد. این رویکرد به‌طور گسترده‌ای در بررسی کارآفرینی افراد مورد استفاده قرار گرفته است. (McClelland, 1987) و (Hunt & Adams, 1994) نمونه‌هایی از کاربرد این روش برای بررسی موفقیت کارآفرینان هستند. استفاده از نظریه شخصیت در مطالعات کارآفرینی چهار محدودیت عمده دربردارد.

اول آن که روش‌های تحقیق مبتنی بر رویکرد شخصیتی به‌طور خاص برای استفاده در تحقیقات کارآفرینی ایجاد نشده‌اند. این روش‌ها از روانشناسی اقتباس شده و در کارآفرینی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که این استفاده در بعضی موارد نامناسب و در اغلب موارد غیراثربخش بوده است (Hornaday, 1987). دومین محدودیت این رویکرد همبستگی ضعیف ابزارهای گوناگونی است که ادعای اندازه‌گیری خصوصیات یک‌سانی را دارند. نتایج یک بررسی نشان داد که ۱۱ ابزاری که برای اندازه‌گیری نیاز به موفقیت<sup>۱</sup> به کار می‌رفتند در حقیقت چهار فاکتور متفاوت را اندازه‌گیری می‌کردند (Robinson, et al, 1991). سومین مشکل آن است که نظریه‌های شخصیتی برای استفاده در طیف وسیعی از موقعیت‌ها در نظر گرفته شده‌اند و به اندازه‌گیری تمایلات کلی می‌پردازند. این ابزارها هنگامی که در یک قلمرو خاص به کار گرفته می‌شوند کارایی خود را تا حدود زیادی از دست می‌دهند. چهارمین نقطه ضعف این رویکرد پویایی شخصیت است. در مدل‌های

سنتی، شخصیت در نخستین سال‌های زندگی فرد شکل گرفته و پس از آن تقریباً بدون تغییر باقی می‌ماند. اما تحقیقات جدید رفتارشناسی که اثرات متقابل محیط و شخصیت را مورد بررسی قرار داده‌اند نیاز به مدل‌های پویایی که در آن‌ها محیط نیز بر شخصیت مؤثر است را مورد تأکید قرار می‌دهند (Robinson, etal, 1991).

رویکرد سوم بررسی متغیرهای عملکردی مؤثر بر موفقیت است. برخلاف رویکردهای پیشین که کمک‌چندانی به کارآفرین نمی‌کردند نتایج حاصل از تحقیقات این چنینی می‌توانند به کارآفرین در جهت شناسایی عوامل بحرانی کسب و کار کمک کرده و وی را در جهت ایجاد یک سیستم کنترل پیش‌نگر یاری کند.

### ج: رویکرد "تأثیر عامل" در مقایسه با "عوامل مؤثر"

مطالعات انجام شده در زمینه موفقیت و شکست کسب و کارهای کوچک را می‌توان از دیدگاهی دیگر به دو گروه تقسیم کرد.

در گروه اول که آن را عوامل مؤثر می‌نامیم، کسب و کارهای شکست خورده و موفق را مورد بررسی قرار داده و سعی می‌کنند با مقایسه این دو دسته تفاوت‌های معنادار را یافته و عوامل زمینه‌ساز این شکست را بیابند. رویکرد عوامل مؤثر دارای دو ضعف عمده است:

- اولین مشکل آن‌ها که با توجه به این که عوامل زمینه‌ساز شکست یا موفقیت کسب و کارها بسیار متنوع هستند در بررسی‌های این چنینی اولاً نمی‌توان یک عامل را به دقت تعریف و اندازه‌گیری کرد و می‌بایستی به تصورات ذهنی پاسخ‌دهنده اکتفا نمود. در نتیجه این گونه بررسی‌ها عینیت لازم را ندارند و نتایجی که از این گونه مطالعات به دست می‌آید نیز عباراتی کلی و مبهم هستند. برای مثال ضعف برنامه‌ریزی یکی از عواملی است که در بسیاری از بررسی‌های این چنینی ذکر شده است. به عنوان نمونه یکی از نتایج (Lussier, 1995) چنین بود: کسب و کارهایی که یک برنامه تجاری مناسب برای خود تهیه نکرده‌اند دارای شانس موفقیت کم‌تری هستند. در حالی که در این مطالعه منظور از برنامه تجاری مناسب مشخص نیست (این وضعیت در مورد بسیاری دیگر از سؤالات نیز صادق است) و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که عملکرد خود را در یک طیف ۷ نقطه‌ای مشخص کنند. تا زمانی که یک برنامه تجاری مناسب تعریف نشود و امتیازی که به کارآفرین اختصاص می‌یابد شکل عینی‌تری به خود نگیرد، دستیابی به چنین نتیجه‌ای کاملاً قابل انتظار است. چون این کاملاً طبیعی است که کارآفرینان ناموفق از عملکرد خود ناراضی باشند و برنامه تجاری خود را مناسب ندانند و در مورد کارآفرینان موفق نیز همین

وضعیت صدق می کند.

۲. دومین مشکل این رویکرد ساده‌انگاری آن است. تأثیر اغلب عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست کسب و کارها تا حدود زیادی تابع متغیرهای موقعیتی است. برای مثال استفن پری در تحقیق خود به این نتیجه رسید که یک میزان حداقل نیروی انسانی وجود دارد که برای کسب و کارهای دارای نیروی انسانی کم‌تر از این حداقل، برنامه‌ریزی مدون و نوشتن طرح تجاری اهمیتی ناچیز دارد. چون در کسب و کارهای کوچک‌تر از این حد، قلمرو فعالیت‌ها و پیچیدگی آن‌ها در حدی است که اداره آن با روش‌های ساده و ذهنی ممکن است و برای مرتبط ساختن و هماهنگی برنامه‌ها نیازی به مستندسازی آن‌ها نیست. تأثیر اغلب فاکتورهای مؤثر بر موفقیت کسب و کار علاوه بر وابستگی به متغیرهای موقعیتی در مراحل مختلف کسب و کار نیز متفاوت است (Perry, 2001). برای مثال کاتن به این نتیجه رسید که تجربه صنعت در دوره راه‌اندازی دارای تأثیر بسیار بیشتری بر موفقیت کسب و کار است تا در دوره‌های دیگر (Kauten, 2000). این رویکرد از این فاکتور نیز چشم‌پوشی می‌کند. (Corman & Lussier, 1991) و (Schutte et al, 1993) نمونه‌هایی دیگر از مطالعاتی هستند که از این رویکرد استفاده کرده‌اند.

گروه دوم رویکرد تأثیر عامل است که توجه خود را به تعریف و اندازه‌گیری یک عامل معطوف می‌کند و سپس با اطلاعاتی که نسبت به رویکرد عوامل مؤثر از عینیت بیشتری برخوردار هستند به بررسی معناداری اختلاف وضعیت کارآفرینان موفق و ناموفق در این عامل می‌پردازد. هر چند این رویکرد از ساده‌انگاری‌های رویکرد عوامل مؤثر تا حدود زیادی اجتناب می‌کند اما در مقابل محدودیت‌های خاص خود را دارد.

۱. نخستین محدودیت این رویکرد نیز اندازه‌گیری عوامل است. هر چند اندازه‌گیری عامل در این رویکرد نسبت به رویکرد عوامل مؤثر تا حدودی شکل مناسب‌تر و عینی‌تری به خود گرفته، اما مشکل به طور کامل حل نشده است. برای مثال (Perry, 2001) که به بررسی تأثیر تدوین طرح تجاری بر موفقیت کسب و کار می‌پردازد، یکی از بررسی‌هایی است که از این رویکرد استفاده کرده است. در این مطالعه برای امتیازدهی به طرح تجاری پاسخ‌دهندگان از پرسش‌نامه‌ای شامل پنج سؤال استفاده شد که پاسخ مثبت به هر یک از سؤالات یک امتیاز به دنبال داشت. این سؤالات به ترتیب به بررسی وجود یک پیش‌بینی فروش کتبی، یک پیش‌بینی نیروی انسانی کتبی، یک پیش‌بینی نیازهای نقدی برای دست کم ۱۲ ماه آینده، یک پیش‌بینی سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز و نحوه تأمین آن‌ها و نهایتاً



مورد بررسی قرار گرفتن وضعیت رقبا توسط کارآفرین و تدوین استراتژی‌ها و اهداف قابل اندازه‌گیری برای دست‌کم سه سال آینده، می‌پردازند. نتایج این بررسی را می‌توان به سادگی با این پرسش زیر سؤال برد: چرا پاسخ مثبت به همه سؤالات می‌بایستی امتیازی مشابه و هم‌وزن (یک امتیاز) در برداشته باشد.

۲. دومین محدودیت این رویکرد مشکلات مربوط به حذف اثر سایر عوامل مؤثر است. هم‌تراز نگه داشتن وضعیت سایر عوامل، چالشی است که تا کنون نتیجه‌ای در بر نداشته است.

### رابطه بین راه‌اندازی و تداوم عمر و رشد کسب و کار

برای بررسی ارتباط بین راه‌اندازی و موفقیت یک کسب و کار، لازم است فعالیت‌هایی که در مرحله راه‌اندازی انجام می‌شوند را شناسایی و تفکیک کرد تا بتوان ارتباط میان آن‌ها و موفقیت را مورد سنجش قرار داد. به همین دلیل، جهت انجام این بررسی از یک مدل راه‌اندازی کسب و کار که توسط مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک<sup>۱</sup> اوهایو<sup>۲</sup> ارائه شده است، استفاده شده است. این مدل پس از بررسی و مقایسه ۶ راهنما و مدل راه‌اندازی (مدل مرکز خدمات کسب و کارهای کوچک<sup>۳</sup> انگلستان، راهنمای راه‌اندازی جودیت کاتز<sup>۴</sup>، راهنمای راه‌اندازی پرننتیک هل<sup>۵</sup>، مدل راه‌اندازی حاصل از تحقیق دانشگاه ایلی‌نویز<sup>۶</sup>، مدل سازمان صنایع کوچک آمریکا<sup>۷</sup>) به علت جامعیت و ساختار مناسب‌تر انتخاب شده است. این مدل شامل ۷ مرحله کلی است که هر مرحله نیز از چند گام تشکیل شده است (جمعاً ۳۲ گام). در این مدل، راه‌اندازی با مرحله ارزیابی و تحقیق (گام تعریف ایده) آغاز شده و با مرحله نهایی کردن (گام بازگشایی کسب و کار) پایان می‌یابد. نمودار شماره (۲) نمای کلی از این مدل، مراحل و گام‌های آن را نمایش می‌دهد.

1. Small Business

2. Ohio

3. Small Business Services

4. Judith Kautz

5. Prentice Hall

6. Northeastern Illinois University

7. Small Business Administration



## روش تحقیق

برای انجام این بررسی و سنجش ارتباط میان راه‌اندازی و موفقیت، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد که جنبه‌های مختلف مهم در هر یک از گام‌های مدل راه‌اندازی، توسط یک یا چند سؤال آن مورد سنجش قرار می‌گرفتند. بخشی از سؤالات به صورت طیفی و بخشی به صورت دوجوابی مطرح شده بودند. سپس میانگین نمرات هر یک از جنبه‌ها برای کارآفرینان موفق و ناموفق محاسبه شده و معناداری اختلافات با استفاده از تحلیل واریانس یک‌طرفه مورد بررسی قرار گرفت. برای محاسبه امتیاز پایبندی به مدل کارآفرینان، میانگین امتیازات مجموعه سؤالات دوجوابی و طیفی مربوط به هر یک از گام‌های مدل محاسبه شد (امتیاز گام) و سپس میانگین امتیازات گام برای کارآفرینان مختلف به دست آمد. اهداف این بررسی را می‌توان پاسخ‌گویی به سؤالات زیر دانست:

۱. یافتن جنبه‌هایی که کارآفرینان ناموفق در مقایسه با کارآفرینان موفق در آن‌ها ضعیف‌تر عمل کرده‌اند (این جنبه‌ها می‌توانند به عنوان عوامل بحرانی مطرح شوند).
۲. یافتن نقاط ضعف کل جمعیت کارآفرینان در جنبه‌های مختلف بررسی (این جنبه‌ها را می‌توان به نوعی نقاط ضعف کارآفرینان ایرانی دانست).
۳. سنجش ارتباط میان راه‌اندازی و موفقیت (اگر چنین رابطه‌ای وجود داشته باشد باید اختلاف معناداری بین میانگین نمرات پایبندی به مدل کارآفرینان موفق و ناموفق وجود داشته باشد).

برای انجام این بررسی از ۱۰ کارآفرین موفق و ۱۰ کارآفرین ناموفق استفاده شد. معیارهای انتخاب کارآفرینان موفق عبارت بودند از: رشد و توسعه سریع سازمان، نوآوری در ارائه محصول یا خدمات و نوآوری تشکیلاتی. یک کسب و کار ناموفق این گونه تعریف شد: "کسب و کاری که طی مرحله نهایی کردن راه‌اندازی (مرحله هفتم مدل) یا طی سه سال ابتدایی ورود به بازار ورشکست شده است". همان گونه که این تعریف نیز نشان می‌دهد افرادی که در مرحله هفتم راه‌اندازی متوقف شده‌اند نیز شکست خورده محسوب شده‌اند. این گروه از پاسخ‌گویان به برخی از سؤالات مرحله هفتم پرسش‌نامه، پاسخی نداده‌اند. نگاره شماره (۱) مشخصات جمعیت مورد بررسی را نشان می‌دهد.

## نگاره ۱. مشخصات نمونه مورد بررسی

مشخصات	آماره	میانگین	حداقل	حداکثر
سن		۵۰	۳۵	۵۸
میزان سال‌های تحصیلات رسمی		۱۵/۳	۵	۲۲
جنسیت		مرد		زن
تعداد		۱۶		۴

## نتایج و بحث

برای پاسخ‌گویی به سؤال اول (تمایزات کارآفرینان موفق و ناموفق)، اختلاف میانگین امتیازات کارآفرینان موفق و ناموفق برای هر یک از جنبه‌های در نظر گرفته شده برای فعالیت‌های مرحله راه‌اندازی مورد محاسبه قرار گرفت. فهرست رتبه‌بندی شده این فعالیت‌ها در نگاره شماره (۲) آمده است. نخستین تمایز کارآفرینان موفق و ناموفق همان‌گونه که در نگاره یاد شده نیز مشاهده می‌شود به نگارش طرح تجاری مربوط می‌شود. با توجه به آن که تدوین یک طرح تجاری به کند و کاو و جستجوی فراوان نیاز دارد و تدوین یک طرح تجاری کلیه فعالیت‌های راه‌اندازی را دربرمی‌گیرد، این نتیجه کاملاً قابل انتظار است. این نتیجه با آنچه پیشتر در بخش "رویکرد عوامل مؤثر در مقایسه با تأثیر عامل" در خصوص تحقیق پروفیسور پری گفتیم نیز تطابق دارد.

## نگاره ۲. تمایزات کارآفرینان موفق و ناموفق

جنبه‌های مورد بررسی	جایگاه در مدل راه‌اندازی	میانگین تفاوت بین کارآفرینان	سطح معناداری
نوشتن طرح تجاری	مرحله ششم (گام یک)	۵۷٪	۰/۰۱
عملی نمودن برنامه‌های بازاریابی	مرحله هفتم (گام چهار)	۵۲٪	۰/۱۰*
تعریف چشم‌انداز	مرحله اول (یکی از موضوعات گام یک)	۵۱٪	۰/۰۱
تعیین استراتژی‌های بازار	مرحله دوم (گام یک)	۴۰٪	۰/۰۱
تعریف احتیاجات پرسنلی	مرحله دوم (گام سه)	۲۶٪	۰/۱۳

\* علت عدم معناداری این اختلاف این است که برخی از کارآفرینان ناموفق تا این مرحله پیشرفت نکرده بودند.

همان‌گونه که مشاهده می‌کنید در ۵ اختلاف اول بین دو دسته، دو فعالیت از جنس مطالب مربوط به بازار به چشم می‌خورد (۲ و ۴). مؤسسه‌ای که به بازار توجه نداشته باشد و فعالیت‌هایش را با توجه به بازار سازماندهی نکند اساساً یک کسب و کار نیست. در یک مؤسسه تجاری، بازار محور همه فعالیت‌هاست و تولید، نوآوری و ... همگی تحت تأثیر بازار قرار دارند. توجه به بازاریابی و تحقیق بازار موضوعی است که در ادبیات نیز مورد تأکید بسیاری قرار گرفته است. هر مؤسسه تجاری با توجه به هدفش که خلق یک مشتری است دو و تنها دو کارکرد کلیدی دارد: بازاریابی و نوآوری (Drucker, 1954). و این دو تنها چیزهایی هستند که نتیجه تولید می‌کنند، هر چیز دیگری فقط هزینه است (Drucker, 1997). از سوی دیگر جستجوی اطلاعات نتیجه تجربیات کارآفرینانه هستند (Cooper, etal) و نقش تجربیات کارآفرینانه در موفقیت نیز پیشتر به اثبات رسیده است (Corman & Lussier, 1991; Kauten, 2000). این که تعریف چشم‌انداز، سومین تمایز بین دو دسته باشد نیز کاملاً منطقی است. طبیعی است که کارآفرینان شکست خورده اگر چشم‌انداز واقع‌بینانه‌ای را برای خود تعریف کرده بودند اقدام به راه‌اندازی نمی‌کردند و کارآفرینان موفق نیز تا حدود زیادی به ایده‌آل‌های خود نزدیک می‌شدند. از سوی دیگر همان‌طور که پیشتر گفتیم راه‌اندازی یکی از مراحل مبهم و مشکل کسب و کار است و در نوشته‌های نظری نیز مطالب زیادی در مورد اهمیت چشم‌انداز در این‌گونه مقاطع وجود دارد. از نظر اندرو گرو (مدیر عامل و بنیانگذار اینتل) پیمودن پیروزمندانه دره مرگ نیازمند به در سر داشتن تصویری از شرکت پس از رسیدن به آن سو و نقطه امن است. این تصویر بایستی افزون بر روشنی برای خودتان، آن‌چنان آشکار باشد که بتوانید آن را به کارکنان خسته، بی‌روحیه و سردرگم خود نشان دهید. پنجمین رتبه نگاره شماره (۲) به تعریف نیازهای کارکنان مربوط می‌شود. این مورد نیز منطقی و قابل انتظار است و در ادبیات نیز مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال کمیته ملی کارآفرینی آمریکا<sup>۱</sup> در یکی از بررسی‌های خود چنین نتیجه گرفت: یافتن و حفظ پرسنل مناسب در تمامی سطوح سازمان مدیریتی، فنی و حتی پائین‌ترین سطح یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی کارآفرینان است (Kauten, 2000).

برای پاسخ‌گویی به دومین سؤال (نقاط ضعف کارآفرینان) میانگین امتیازات مربوط به

عملکرد کارآفرینان در مورد هر یک از فعالیت‌ها برای کل نمونه محاسبه شده و ملاک رتبه‌بندی قرار گرفتند. نتایج حاصل در نگاره شماره (۳) آمده است.

نگاره ۳. نقاط ضعف کارآفرینان

میانگین امتیازات کسب شده	جایگاه در مدل راه‌اندازی	جنبه‌های مورد بررسی
۲۰٪	مرحله دوم (یکی از موضوعات گام هفت)	انتخاب مشاوران
۲۵٪	مرحله اول (گام چهارم)	تحقیق بازار
۲۵٪	مرحله دوم (یکی از موضوعات گام یک)	آماده‌سازی یک برنامه برای تبلیغات
۳۰٪	مرحله دوم (یکی از موضوعات گام شش)	ایجاد یک سیستم کنترل موجودی
۳۷٪	مرحله هفتم (گام یک)	نهایی کردن مکان

این نتایج نشان می‌دهند که استفاده از مشاوره در زمینه‌های مختلف در مرحله راه‌اندازی نقطه ضعف شماره (۱) کارآفرینان است. وجود این ضعف با توجه به نبود نهادهای یاری‌رسان مشاوره‌دهنده نظیر آنچه در سایر کشورها از جانب دولت برای ارایه مشاوره‌های رایگان یا ارزان قیمت به کسب و کارها ایجاد می‌شود، طبیعی و قابل انتظار است. از سوی دیگر این ضعف می‌تواند بسیار مهم و تأثیرگذار باشد. مشاوره یکی از عوامل بسیار مهم در تخفیف تأثیر منفی ابهام موجود در مرحله راه‌اندازی و هم‌چنین کم‌تجربگی کارآفرین است. برای مثال پروفیسور استون (Kauten, 2000) اعتقاد دارد که دسترسی به مشاوران و یاری‌دهندگان باتجربه و مطلع برای کارآفرین یک عامل حیاتی است. در اینجا هم به دو فعالیت از جنس بازاریابی برخورد می‌کنیم: تحقیق بازار و آماده کرده یک برنامه تبلیغاتی. ادبیات موجود نیز بر بی‌توجهی کارآفرینان به بازار و تکیه آن‌ها بر قضاوت‌های شخصی‌شان تأکید دارد (Floodhammer & songsong, 1999). با توجه به آنچه پیشتر در مورد اهمیت بازار گفتیم این ضعف‌ها نیز بسیار خطرناک و پراهمیت هستند. بعضی از کارآفرینان دلیل عدم توجه‌شان به موجودی‌ها را ابهامات موجود در فضای تجارت ایران برای مثال قوانین گمرکی ناپایدار و بعضاً غیرشفاف می‌دانند که شاید دلیل قوی و قاطعی نباشد بلکه نشان‌دهنده ضعف کسب و کارها در تأمین و ارتباط نامناسب آن‌ها با تأمین‌کنندگان و مشتریان است. با توجه به این که موجودی‌ها (به خصوص موجودی کالاهای نیم‌ساخته که هیچ ابهام خارجی هم در مورد آن‌ها وجود ندارد) به پنهان‌کننده مشکلات مشهور هستند و نقش قابل توجهی هم در اتلاف منابع مالی کسب و کار و کاهش چابکی آن ایفا می‌کنند، این ضعف نیز قابل چشم‌پوشی نیست. با توجه به

توضیحاتی که بعضی از کارآفرینان در حین مصاحبه بیان کرده‌اند، آخرین ضعف بیشتر ریشه در محدودیت‌های موجود دارد. قوانین زیست محیطی و لزوم حضور در شهرک‌های صنعتی، حق انتخاب چندانی برای مکان یک واحد صنعتی باقی نگذاشته است. محاسبات انجام شده نشان می‌دهند که اگر نقش تمام فعالیت‌ها را در کیفیت انجام مرحله راه‌اندازی برابر فرض کنیم نمی‌توان ارتباط معناداری میان نمرات پایبندی به مدل کارآفرینان و موفقیت یافت (تفاوت میانگین امتیازات پایبندی به مدل کارآفرینان موفق و ناموفق نسبت به میانگین امتیازات واحدهای ناموفق ۱۱ درصد است). از طرف دیگر اگر فرض یکسان بودن اهمیت همه مراحل مدل در تعیین موفقیت یا عدم موفقیت کارآفرین را بپذیریم، طرح سؤال ۱ بررسی (گام‌هایی که در موفقیت مؤثرتر هستند)، بی‌معنا خواهد بود.

### نتیجه‌گیری

این تحقیق به منظور یافتن رابطه کیفیت راه‌اندازی کسب و کارها و میزان توفیق آنها، رشد سریع سازمان و نوآوری انجام شده است.

در ابتدا به تحقیقات انجام شده و رویکردهای گوناگون بر عوامل مؤثر بر این توفیق اشاره شد و نقاط ضعف‌شان هرکدام به اختصار آورده شد. پس از آن با مطالعه جمعی از کارآفرینان موفق و ناموفق ایرانی - باتوجه به تعریفی که از این دو گروه ارائه شد - به بررسی رابطه‌ی موفقیت ایشان و نحوه راه‌اندازی کسب و کارشان و به تعبیر دیگر نقاط ضعف کارآفرینان ایرانی در مرحله راه‌اندازی، مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج این بررسی نشان‌دهنده ضعف عمومی در بین کارآفرینان ایرانی در مقولات مرتبط به بازاریابی است و از دیگر سوی تأکید می‌کند در بین کارآفرینان موفق و ناموفق اختلاف امتیاز قابل توجهی در توجه به این مقولات وجود دارد. از این رو توجه به بازار و بازاریابی می‌بایست یکی از مهم‌ترین دل‌مشغول‌های کارآفرینان، به‌ویژه در مرحله راه‌اندازی کسب و کار باشد. و از منظر دیگر توجه دادن به کارآفرینان، به‌ویژه کارآفرینان نوپا باید یکی از اصلی‌ترین موضوعات سیاست‌گذاران و مؤثرترین مقوله کارآفرینی در کشور باشد.

با توجه به نتایج یادشده می‌توان راه‌حل‌هایی از جمله، جمع‌آوری اطلاعات بازار و ارائه آمارها به متقاضیان راه‌اندازی و یا صاحبان کسب و کارها را که جزو روش‌های متداول در اکثر کشورها به منظور تخفیف مشکلات کسب و کارها در زمینه تحقیق بازار و بازاریابی

است، را برشمرد. در همین راستا، اقداماتی از قبیل روشن نمودن اهمیت مشاوره برای کارآفرینان بالقوه و فراهم آوردن مشاوره‌های کم‌هزینه یا رایگان برای کسب و کارها می‌تواند یک پشتیبانی مؤثر از آن‌ها به شمار آید. ارایه این گونه مشاوره‌ها نیز در بسیاری از کشورهای دنیا متداول است برای مثال در ایالات متحده نهادهایی چون مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک و سازمان صنایع کوچک وظیفه ارایه چنین مشاوره‌های ارزان و در بعضی موارد آموزش‌های مربوط به آن‌ها را بر عهده دارند.

در خاتمه قابل ذکر است که یکی از زمینه‌های عملی و استفاده‌های کاربردی که می‌تواند در این مطالعات مورد توجه قرار گیرد، سنجش توانایی عامل «کیفیت راه‌اندازی» در تفکیک کارآفرینان موفق و ناموفق است که می‌تواند برای بانک‌ها، مؤسسات اعتباری و سرمایه‌گذاران از اهمیت خاصی برخوردار باشد.



## منابع

- اندرو، گرو (۱۳۷۸). تنها بی‌پروایان پایدارند، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، فرا.
- فیض‌بخش بازرگان، سیدعلیرضا، عبدی، مجید و ساعدپناه، بیژن، راه‌اندازی و موفقیت، کنفرانس بین‌المللی مدیریت ۸۲
- Argenti, John. (1976). *Corporate Collapse-Causes and Symptoms*, New York, , Jonn Wiley and Sons.
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America*, New York: The Free Press.
- Camp, M., (1997). *The Role of Board of Directors in the Startup of New Venture*, International Council for Small Business, California.
- Castrogiovanni, G. (1996). *Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkage*, Journal of management, Vol. 22, No. 6, 801-822
- Cooper, A., Folta, T., Woo, C. (1995). *Entrepreneurial Information Search*, Journal of business venturing, Vol 10.
- Corman, J, and Lussier, R. (1991). "Reasons Businesses Fail in New England: A Survey Study," Business Journal, 8,1.
- Drucker, P., 1997, *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Harper's College Press, New York.
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Dun & Bradstreet, *Business Failure Record*, New York.
- Festervand T. A. & Forrest J. (1991). Small Business Failures: A Framework for Analysis, in Electronic Proceedings of the Small Business Institute Director's Association Conference, Orlando, 1-14.
- Flodhammar, A., Songsong, R. (1999). *Do SMEs need Market(ing) Information?*, Program for Entrepreneurship and Growth, October.
- Hornaday, R., & Nunnally, B. (1987). *Decisions Styles of Black Small Business Owners: A Replication*. National Academy of Management Meeting, August, New Orleans.
- <http://www.columbus-chamber.org/bizmodel/index.html>, 2002-12-24
- Hunt, R., Adams, D. (1994). *Critical Success Factors From the beginning*.
- Kauten, E., 2000, *Entrepreneurship: A keystone of Wisconsin New Economy*.
- Lader, P., Glover, J. (1996). *The State of Small Business: A Report of the President*, GPO, Washington
- Lussier, R. (1995). *Startup business advice from business owners to would be entrepreneurs*, SAM Advanced Management Journal, Winter Vol 60 no 1.
- McClelland, D.C. (1987). *Characteristics of Successful entrepreneurs*, Journal of creative behavior, 21 (3),
- Perry, S. (2001). *The Relationship Between Written Business plans and the Failure of Small Businesses in the US*, Journal of Small Business Management, 39(3), pp.201-208
- Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J., Hunt, H. (1991). *An Attitude*

- Approach to the Prediction of Entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer.
- Schutte, J., Bennett, H. (1993). Boshoff, A., *Prediction of Success Level of Entrepreneurial Ventures by Means of Biographical and Business Variables in a Third World Setting*. International conference of Internationalizing Entrepreneurship Education and Training.