

چالش بزرگ بنیان‌گذاران شرکت‌ها

نویسنده: Noam Wasserman

ویرایش فارسی: محمدرضاپور



اکثر کارآفرینان تمایل دارند هم قدرتمند شوند و هم ثروتمند.

تحقیقات جدید نشان می‌دهد که دستیابی به هر دوی این‌ها مشکل است.

اگر شما نمی‌دانید که کدام مسأله برایتان اهمیت بیشتری دارد،

نه ثروتمند می‌شوید و نه قدرتمند.

هر کارآفرینی در آینده می‌خواهد که مثل افرادی چون Bill Gates, Phil Knight و یا Antia Roddick باشد، چرا که هر یک از اینها پس از تأسیس یک شرکت بزرگ، آن را برای سال‌های زیادی مدیریت کرده‌اند.

به هر حال بنیان‌گذاران موفق، خیلی کم و نادر هستند. وقتی ۲۱۲ آمریکایی را که از اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ تازه شروع به کار کرده بودند تجزیه و تحلیل کردم، متوجه شدم که اکثر بنیان‌گذاران، فرمان‌مدیریت را مدت‌ها قبل از این که شرکت‌هایشان وارد بورس شوند، رها کرده‌اند. زمانی که فقط سه سال از شروع به کار فعالیت اقتصادی مخاطره‌آمیز آنها می‌گذشت، ۵۰٪ بنیان‌گذاران دیگر مدیر عامل (CEO) نبودند، در سال چهارم فقط ۴۰٪ در گوشه‌ای از اداره مشغول به کار بودند و کمتر از ۲۵٪ از آنها به دنبال عرضه عمومی اولیه سهام (IPO) شرکت‌هایشان بودند. سایر پژوهشگران در صنایع دیگر و در زمان‌های دیگر نیز به نتایجی مشابه با این بررسی رسیده‌اند. البته در آمریکا مدیرانی را می‌شناسیم که مستثنی هستند.

انتخاب سرمایه‌گذاران بین قدرت و ثروت

سود به دست آمده

میزان قدرت فرد در شرکت

	کم (کمتر از ظرفیت کامل)	زیاد (نزدیک به ظرفیت کامل)
محدود	شکست	ثروتمند
کامل	قدرتمند	استثنا

اگرچه بنیان‌گذاران به راحتی مدیریت را ترک نمی‌کردند، بررسی من نشان می‌دهد از بین ۵ مدیر، ۴ نفر مجبور شده‌اند که از سِمَت خود استعفا دهند. اکثر آنها زمانی که سرمایه‌گذارها آنان را وادار به استعفا کرده‌اند، شوکه شده‌اند و حتی قبل از این که بخواهند استعفا بدهند به شیوه‌هایی که دوست نداشته‌اند از شرکت اخراج شده‌اند.

تغییر در مدیریت، ویران‌کننده است به خصوص زمانی که کارکنان وفادار به مدیر، در برابر این تغییر، موضع می‌گیرند. در حقیقت روشی که مؤسسان برای اولین تغییر اتخاذ می‌کنند، اغلب موجب نابودی سرمایه‌گذاری‌های نو می‌شود.

در ابتدا مؤسسین انگیزه خود را از ورود به صنعت می‌دانند. مگر نه این است که مردم یک فعالیت تجاری را برای پولدار شدن آغاز می‌کنند؟ البته که چنین است. اگرچه مقاله‌ای در مجله "اقتصاد سیاسی" در سال ۲۰۰۰ و دو سال بعد در "بررسی اقتصاد آمریکایی" نشان می‌دهد که مؤسسین یک بنگاه بیشتر از زمانی که خودشان نیز در استخدام بوده‌اند، درآمد نداشته‌اند. در حقیقت، اگر شما ریسک‌هایی را که آنان متحمل شده‌اند نیز به حساب آورید متوجه می‌شوید که در اصل این گروه ضرر کرده‌اند.

به تجربه‌ی من، مؤسسین اغلب تصمیماتی می‌گیرند که با اصل حداکثرسازی سود سازگار نیست. به عنوان مثال افرادی را که قبل از سرمایه‌گذاری‌ها بررسی کرده‌ام، متوجه شدم که تعدادی از آنها پتانسیل لازم برای ایجاد سود بیشتر را دارند اما بقیه مؤسسین، اغلب با کسب سود مالی در تعارضند که فهمیدن علت آن مشکل نیست. البته عامل دیگری نیز وجود دارد که سرمایه‌گذاران را برای کسب پول و ثروتمند شدن تحریک می‌کند و آن انگیزه بوجود آوردن و رهبری کردن یک سازمان می‌باشد. سرمایه‌گذارها در هر مرحله مجبورند یک انتخاب بین به‌دست آوردن پول و مدیریت فعالیت اقتصادی مخاطره‌آمیز خود داشته باشند. آن‌هایی که متوجه نمی‌شوند که کدامیک بیشتر برای آنها مهم است اغلب نه ثروتمند می‌شوند و نه قدرتمند.

درون ذهن مؤسسین چه می‌گذرد؟

بنیان‌گذارها معمولاً به این نتیجه می‌رسند که آنها فقط می‌توانند شروع فعالیت اقتصادی را با موفقیت اداره کنند. چندین سرمایه‌گذار به من می‌گفتند: "من فردی با بینش و بصیرت هستم که آرزو دارم یک شرکت بزرگ و مهم به وجود آورم. من باید شخصی باشم که آن را مدیریت می‌کند." بین واقعیت و آنچه در ظاهر امر دیده می‌شود فاصله

زیادی وجود دارد. در ابتدا، بنگاه اقتصادی تنها یک ایده در ذهن پدیدآورنده آن است، کسی که بینش وسیعی نسبت به فرصت پیش رو دارد: نسبت به تولید خلاقانه، خدمت و یا طرح شغلی که می‌تواند در قالب آن فرصت توسعه یابد و درباره اینکه مشتریان بالقوه ما چه کسانی هستند.

بنیانگذارها مردم را به خدمت می‌گیرند تا فعالیت تجاری را مطابق آن دیدگاه توسعه دهند و معمولاً با اولین کارمندان خود روابط صمیمانه‌ای برقرار می‌کنند.

آنان یک فرهنگ سازمانی بوجود می‌آورند که بیان‌کننده روش، شخصیت و برتری مؤسس آن است. شروع فعالیت‌های اقتصادی مخاطره‌آمیز جدید همراه با استخدام کارمندی می‌باشد که کارآفرینان به آن‌ها وابسته می‌شوند و به تجارت به عنوان بچه‌ی خود می‌نگرند. در مطالعه‌ی من بر روی ۵۲۸ کار مخاطره‌آمیز جدید که بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۲ آغاز شده بودند متوجه شدم که ۵۱٪ کارآفرینان به همان اندازه که سرمایه‌گذاری کرده‌اند پول بدست می‌آورند و یا حتی کمتر.

کارآفرینان بسیاری بیش از اندازه نسبت به چشم‌انداز کار خود مطمئن هستند و راجع به مشکلاتی که در پیش‌رو دارند بی‌تجربه‌اند. برای نمونه در سال ۱۹۹۸، محقق دانشگاه پوردو، آرنولد کوپر و دو تن از همکارانش از ۳۰۰۰ سرمایه‌گذار دو سؤال ساده پرسیدند:

۱- کسب و کار شما چقدر شانس موفقیت دارد؟

۲- کسب و کارهای مشابه چقدر شانس موفقیت دارد؟

سرمایه‌گذارها به طور متوسط شانس موفقیت کسب و کار خود را ۸۱٪ و شانس موفقیت دیگر فعالیت‌های اقتصادی مشابه را ۵۹٪ می‌دانستند. به طور کلی میتوان گفت ۸۰٪ سرمایه‌گذاران شانس موفقیت خود را ۷۰٪ می‌دانستند و از هر سه نفر یکی شانس موفقیت خود را ۱۰۰٪ می‌دانست. دل‌بستگی بنیان‌گذارها - به طرح - ، اعتماد به نفس بیش از اندازه و بی‌تجربگی در شروع کار، در ادامه مشکلاتی را به بار می‌آورد.

مشکلات رشد و توسعه

سرانجام مؤسسين به اين نتيجه مي‌رسند که منابع مالي آن‌ها و تمایل مردم برای سرمایه‌گذاری در حدی نیست که بتوانند قبل از رقبا، تمام توان خود را برای استفاده از فرصت‌ها به کار گیرند. آنان از اعضای خانواده و دوستان، سهامداران و شرکتهای سرمایه‌گذار خطرپذیر برای سرمایه‌گذاری در شرکتهای خود دعوت به عمل می‌آورند؛ ولی در قبال چنین کاری آنها بهای سنگینی می‌پردازند؛ به این صورت که آنها اغلب نظارت کامل خود بر کارهای شرکت را از دست می‌دهند. سهامداران ممکن است به این مدیران اجازه دهند که قدرت را حتی در سطحی بالاتر در دست بگیرند. اما به هر حال مدیران بیرونی به هیئت مدیره شرکت اضافه خواهند شد.

هر بار که مدیر، دیگر در کنترل هیئت مدیره نقش ندارد، کار او به عنوان یک مدیر کل در خطر است. وظیفه هیئت مدیره روشن است؛ با این شرط که بنیان‌گذاران حتی به عنوان مدیر، اگر اشتباهی انجام دادند هیئت مدیره بتواند آنها را تغییر دهد. اما وقتی یک مدیر در کار خود به نتایجی رسیده باشد در آن زمان تغییر در مدیریت مهم‌تر و حساس‌تر می‌شود.



انتخاب پول

اولین وظیفه اصلی در هر شرکت جدید توسعه محصولات یا خدمات آن است. بسیاری از مؤسسان معتقدند که اگر یک سازمان تازه تأسیس را با موفقیت توسعه و گسترش دهند، این موفقیت خود مدرک مهمی می‌شود که توانایی و مهارت مدیریتی آنها را نشان می‌دهد. آنها فکر می‌کنند که اگر چنین اتفاقی بیفتند، سرمایه‌گذاران دیگر هیچ دلیلی برای انتقاد و اعتراض ندارند و باید کم‌کم حق رهبری شرکت را به او بازگردانند. این حرف در میان خیلی از مدیران رایج است که: "چون من توانسته‌ام این تشکیلات را طوری مدیریت کنم که اکنون محصولاتش آماده ارائه به بازار است، پس من می‌توانم این شرکت را اداره و مدیریت کنم."



این موفقیت باعث می‌شود که مؤسسان سخت‌تر این حقیقت را درک کنند که وقتی آنها خرید اولین تولیدات شرکت را جشن می‌گیرند، در واقع به یک دوره پایان می‌دهند. در این مرحله، مدیران با مجموعه مختلفی از چالش‌های کاری روبرو می‌شوند. فرد مؤسس باید شرکت را به مرحله‌ای برساند که قادر به بازاریابی و فروش مقدار زیادی از محصولات خود باشد و همچنین خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم آورد. در این شرایط اداره

امور مالی این شرکت‌ها پیچیده‌تر می‌شود، بنابراین مدیرعامل به مدیران مالی و حسابداران مجرب نیاز پیدا می‌کند. اکنون این شرکت باید نظام مندرتر شود و مدیرعامل مجبور است پروسه‌های رسمی‌تر، نقش‌های تخصصی‌تر، و یک سلسله مراتب مدیریتی منظم‌تری را ایجاد کند. افزایش چشمگیر مهارت‌هایی که مدیرعامل در این مرحله به آن نیاز دارد، باعث می‌شود که فراگیری این مهارت‌ها خارج از توانایی بیشتر مؤسسان باشد.

برای مثال، اگر یک مدیرعامل که خود مؤسس شرکت است، تکنولوژی محور باشد، ممکن است در روزهای نخستین تأسیس شرکت بهترین شخص برای مدیریت آن باشد. اما همین که شرکت توسعه پیدا کرد به شخصی نیاز است که دارای مهارت‌های متفاوتی باشد. در واقع، من در تجزیه و تحلیل هیئت مدیره ۴۵۰ شرکت خصوصی، متوجه شدم که اغلب اوقات سرمایه گذاران خارجی بر کار هیئت مدیره تسلط دارند: این تسلط بیشتر زمانی رخ می‌دهد که مدیرعامل، خود مؤسس شرکت باشد، یا وقتی که مدیرعامل به جای تجربه در بازاریابی یا فروش در علم یا تکنولوژی محصول شرکت تجربه دارد، و نیز وقتی که مدیرعامل به طور متوسط ۱۳ سال در سمت مدیریت شرکت باشد.

بنابراین، هرچه که مدیرعاملان مؤسس شرکتشان را سریعتر به مرحله ای برسانند که به سرمایه گذاری خارجی و مهارت‌های مدیریتی جدید نیاز باشد، سریعتر پست مدیریتی خود را از دست می‌دهند. این موفقیت باعث می‌شود که مؤسسان برای ادامه مدیریت شرکت شایستگی کمتری داشته باشند. به این ترتیب ساختار قدرت تغییر می‌کند و مدیرعاملان آسیب پذیرتر می‌شوند. "تبریک می‌گم، شما موفق شدید! متأسفم، شما اخراجید." این جمله پیام روشنی است که بسیاری از سرمایه گذاران مجبورند برای مدیرعاملان مؤسس بفرستند.

سرمایه گذاران درست پیش از آنکه در شرکت‌ها سرمایه گذاری کنند، بیشترین نفوذ را بر کارفرمایان دارند و اغلب زمانی از این نفوذ استفاده می‌کنند که بخواهند مؤسسان را وادار به استعفا کنند. گزارش اخیر در مجله هفتگی Private Equity آشکارا این تغییر و تحول را در شرکت نشان می‌دهد: "شرکت Seven Network، در شهر ردوود، اعلام کرد که شرکت موبایل ایمیل واقع در کالیفرنیا در سرمایه گذاری خطرپذیر جدید خود ۴۲ میلیون دلار سود کرد. در برنامه بعدی این شبکه، این شرکت راس بات، مدیرعامل سابق Onebox.com را بعنوان مدیرعامل جدید این شرکت معرفی کرد."

گاهی اوقات این لحظه سرنوشت ساز برای مؤسس سریعتر فرا می‌رسد. برای مثال، شرکت سرمایه گذار خطرپذیر واقع در سیلیکون ولی، اصرار دارد که بعد از اولین سرمایه گذاری، حداقل ۵۰٪ سهام هر شرکت نوپا را مالک شود. سرمایه گذاران دیگر برای اینکه ریسک کارشان کمتر شود، پول را در مراحل مختلف می‌دهند و در هر بار ترکیب هیئت مدیره را تغییر می‌دهند و به تدریج کنترل کارفرما را بر شرکت تهدید می‌کنند. مؤسسان معمولاً قبل از اینکه

سرمایه گذاران خارجی ۵۰٪ سهام شرکت را مالک شوند، دو یا سه نوبت سرمایه گذاری را خود برعهده بگیرند. در چنین مواردی، سرمایه گذاران به مدیرعاملان مؤسس اجازه می دهند تا شرکت هایشان را به مدت طولانی تری مدیریت کنند، چراکه این مؤسس دوباره مجبور خواهد شد تا برای سرمایه گذاری بیشتر به شرکت های آنها مراجعه کنند. اما در بعضی موارد سرمایه گذاران خارجی کنترل هیئت مدیره را بدست می آورند.

این انتقال چه به صورت تدریجی صورت گیرد، چه به صورت ناگهانی، اغلب با جنجال همراه است. برای مثال در سال ۲۰۰۱ زمانی که یک شرکت اینترنتی تلفنی در کالیفرنیا، توسعه اولین نسل سیستم خود را به پایان رساند، سرمایه گذار خارجی این شرکت برای انتصاب یک مدیرعامل جدید پافشاری کرد. این سرمایه گذار احساس می کرد که شرکت به مدیری نیاز دارد که در کنترل مدیران دیگری که بر عملکرد فعلی شرکت نظارت دارند، تجربه داشته باشد و همچنین دانش عمیق تری نسبت به عملکرد هایی که شرکت باید در آینده انجام دهد، داشته باشد و نیز در ایجاد پروسه های جدیدی که فعالیت های شرکت را به هم مربوط می سازد، مجرب باشد.

مؤسس این شرکت نمی توانست نیازی که به تغییر مدیریت وجود داشت را بپذیرد و قبل از اینکه استعفا کند پنج ماه پر از فشار طول کشید تا او را متقاعد کنند.

او تنها کسی نیست که با این سرنوشت جنگیده است. چهار تن از پنج مدیرعامل مؤسسی که که روی آنها مطالعه کردم نیز با این نظر مخالفت کردند. اگر نیاز به تغییر برای هیئت مدیره واضح و روشن است پس چرا برای خود مؤسس روشن نیست؟ این مخالفت به این دلیل است که در این مرحله قدرت احساسی مؤسس مشکل ساز می شود. از آنجایی که مؤسسان عادت کرده اند که همیشه در رأس کار باشند برایشان سخت است که کاری با موقعیت پایین تر را برعهده بگیرند. مخالفت آنها باعث می شود که این تغییر مدیریت در شرکت های نوپا خیلی تلخ و فراموش نشدنی شود.

زمان انتخاب

همینکه شرکت های نوپا رشد می کنند، کارفرمایان با یک تنگنا روبرو می شوند - تنگنایی که بیشتر افراد در ابتدا نسبت به آن آگاهی ندارند. از سویی آنها مجبورند برای سرمایه گذاری در فرصت های کاری مختلف، منابع مالیشان را گسترش دهند. اگر آنها سرمایه گذاران درست و حسابی را انتخاب کنند، منابع مالی آنها ناگهان افزایش می یابد. تحقیق من نشان می دهد مؤسسی که از سهام بیشتری دست می کشد تا سرمایه گذاران را جذب کند، نسبت به کسی که با سهم بیشتری در این کار شرکت کنند شرکت با ارزش تری، می سازند. این مؤسس نیز سرانجام به یک سهم با

ارزش تری دست می‌یابد. از سوی دیگر، کارفرمایان برای آنکه سرمایه‌گذاران و مدیران را به سوی خود جذب کنند، مجبورند اختیارات خود را بر بیشتر تصمیم‌گیری‌ها واگذار کنند.

این کشمکش بنیادی توازن بین «ثروت» و «قدرت» را آشکار می‌سازد. انتخاب ثروت شرکت را قادر می‌سازد تا ارزشمند تر و کارآمدتر شود اما سرمایه‌گذاران با گرفتن پست مدیرعاملی و نظارت بر تصمیمات اصلی، مؤسس را از دور خارج می‌کنند. انتخاب قدرت به مؤسس اجازه می‌دهد تا با ماندن در پست مدیرعاملی و بدست آوردن کنترل بر هیئت مدیره، کنترل خود را بر تصمیم‌گیری‌ها حفظ کند- اما اغلب این کار از طریق ساختن یک شرکت کوچک و کم ارزش امکان پذیر است. برای مؤسسان انتخاب ثروت لزوماً بهتر از انتخاب قدرت یا بالعکس نیست. آنچه که اهمیت دارد این است که مشخص شود هر تصمیم چقدر با دلایل آنها برای تأسیس شرکت مطابقت دارد.

برای مثال شرکت تکنولوژی "اوکهام" با مدیرعاملی "جیم ترایاندیفلو" را در نظر بگیرید. "جیم" در سال ۲۰۰۰ متوجه شد که اگر بخواهد در تجارت باقی بماند باید سرمایه‌گذاران را برای سرمایه‌گذاری جذب کند. خیلی زود چند سرمایه‌گذار نظر او را جلب کردند، از جمله یک سرمایه‌گذار بی تجربه و یک شرکت مشهور سرمایه‌گذاری خطرپذیر. طبق پیشنهاد سرمایه‌گذار بی تجربه، جیم در کنترل هیئت مدیره در می‌آمد: اگر جیم این پیشنهاد را قبول می‌کرد آنگاه تنها جیم و این شرکت سرمایه‌گذاری باقی می‌ماند. هرچند اگر جیم پیشنهاد دیگر را می‌پذیرفت، فقط کنترل دو کرسی از پنج کرسی هیئت مدیره را بدست می‌آورد. جیم احساس کرد که اگر به جای سرمایه‌گذار بی تجربه با شرکت سرمایه‌گذاری همکاری کند، شرکت "اوکهام" رشد بیشتری پیدا خواهد کرد. بعد از بررسی بیشتر، او تصمیم گرفت که ریسک کند و به این ترتیب یک سهم را به شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر فروخت. او نظارت بر هیئت مدیره را از دست داد، اما در عوض منابع و تخصص‌های را بدست آورد که به او کمک می‌کرد تا ارزش شرکت "اوکهام" را در زمینه‌های مختلف افزایش دهد.

به طور مشابه، در شرکت "ویلی تکنولوژی"، یک شرکت بازرگانی نرم افزاری واقع در "سیلیکون ولی"، همین شرایط پیش آمد. "لیو کرن"، مؤسس این شرکت، در عوض دریافت حمایت مالی از سوی شرکت "گری لاک پارتنرز" و شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر دیگر، کنترل خود را بر هیئت مدیره و شرکت از دست داد. در نتیجه، شرکت "سی.ای" دو سال بعد شرکت "ویلی" را خرید. پولی که "ویلی" از این فروش بدست آورد خیلی بیشتر از مقداری بود که اگر می‌خواست شرکت را به تنهایی اداره کند، به دست می‌آورد.

در طرف دیگر این سکه مؤسسانی هستند که در کارهای مخاطره آمیز خود، روی پای خودشان می‌ایستند، چرا که می‌خواهند کنترل همه چیز به دست خودشان باشد. برای مثال، جان گبرت، مؤسس شرکت "روم و بورد" یک خرده فروش موفق مبلمان در شهر "میناپولیس" است. در تأسیس این هفت فروشگاه، با اینکه سرمایه‌گذاری، می‌توانست شرکت را قادر سازد که سریعتر رشد کند اما او دائماً پیشنهاد های سرمایه‌گذاری را رد می‌کرد. چرا که می‌ترسید

این کار باعث شود کنترل خود را بر مسائل شرکت از دست بدهد. او در اکتبر ۲۰۰۷ به مجله Business Week گفت: "مصالحه خیلی مسئله مهمی است." "گبرت" بطور قطع می‌خواهد مادامی که می‌تواند شرکت را خودش اداره کند و با انتخاب‌های خودش زندگی کند.

بیشتر مدیر عاملان مؤسس در حالی کار خود را شروع می‌کنند که هم خواهان ثروت هستند و هم خواهان قدرت. هرچند، همین که می‌فهمند احتمالاً مجبور خواهند شد به یکی بیشتر از دیگری پردازند، تازه در موقعیتی قرار می‌گیرند که بفهمند کدامیک از این دو برایشان مهمتر است. معمولاً تصمیماتی که آنها در خصوص تأسیس مشترک شرکت، اجاره، و سرمایه‌گذاران می‌گیرند به آنها خواهد گفت که حقیقتاً کدامیک را بیشتر ترجیح می‌دهند. به محض این که به این مسئله پی بردند، تازه در می‌یابند که برای آنها آسان تر است که با این انتقالات کنار بیایند. مؤسسانی که دریافته‌اند از ثروت بیشتر از قدرت به شوق می‌آیند، متقاعد می‌شوند که مدیر عاملان دیگری به همکاری دعوت کنند. برای مثال، مدیر عامل مؤسس یک شرکت تولید محصولات آرایشی بهداشتی - که به صورت یک شرکت اینترنتی واقع در کالیفرنیا بود - یک سری گفتگو با چند سرمایه‌گذار انجام داد، این گفتگوها به او کمک کرد تا به انگیزه‌های شخصی خود پی ببرد. او سرانجام به سرمایه‌گذاران گفت که می‌خواهد "تا جایی که از نظر سهم مالکیت مجاز است سعی خود را بکند و کارهایی که لازم است را انجام دهد تا شرکت در آینده به یک شرکت موفق تبدیل شود." به محض اینکه او هدف خود را صراحتاً بیان کرد، نقش فعالی را برای پیدا کردن یک مدیر عامل جدید ایفا کرد. معمولاً چنین مؤسسانی تمایل دارند با هیئت مدیره‌ی خود کار کنند و پست جانشینی را برای خودشان ایجاد کنند.

در مقابل، مؤسسانی که دریافته‌اند بیشتر علاقمند به قدرت هستند، تمایل دارند تصمیماتی بگیرند که آنها را قادر می‌سازد شرکت را به شرط افزایش ارزش آن رهبری کنند. احتمال زیادی وجود دارد که آنها مؤسسان انحصاری و مجرد باقی بمانند، و ترجیح می‌دهند به جای گرفتن پول از سرمایه‌گذاران، از سرمایه خودشان استفاده کنند، و در مقابل معاملاتی که بر کنترل مدیریت آنها تأثیر می‌گذارد، مقاومت کنند، و مدیرانی را جذب کنند که اختیار آنها را برای اداره شرکت تهدید نکنند. برای مثال، در سال ۲۰۰۲، مدیر عامل مؤسس یک شرکت تکنولوژی اطلاعاتی واقع در بوستون، می‌خواست برای اولین دوره‌ی سرمایه‌گذاری، ۵ میلیون دلار فراهم کند. در طول مذاکره با چند سرمایه‌گذار، متوجه شد که همه آنها بر آوردن یک مدیر عامل حرفه‌ای و متخصص اصرار دارند. او می‌گفت: قصد ندارد شرکت را به کس دیگری بدهد. این کارفرما تصمیم گرفت که تنها ۲ میلیون دلار تهیه کند و به این ترتیب او دو سال دیگر در سمت مدیر عاملی باقی ماند.

فاکتوری که بر انتخاب مؤسسان تأثیر می‌گذارد، درک و برداشت آنها از پتانسیل یک کار پر خطر است. مؤسسان وقتی که باور می‌کنند شرکت نوپایشان این پتانسیل را دارد که رشد کند و به یک شرکت بسیار مهم تبدیل شود و یا

وقتی که معتقدند شرکت آنها آنقدرها هم مهم و با ارزش نمی‌شود، تصمیمات متفاوتی می‌گیرند. برای مثال، "ایوان ویلیامز"، یک کارفرمای سریالی است که شرکت "پیراکبزر" را تأسیس کرد. این شرکت اصطلاح "بلاگر" را ساخت و سایت Blogger.com را بدون کمک سرمایه‌گذاران خارجی ایجاد کرد و سرانجام آنرا در سال ۲۰۰۲ به گوگل فروخت.

در مقابل، دو سال بعد، "ویلیام" در کار بعدی خود در شرکت "پادکستینگ/اودئو"، سریعاً از شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر "چارلتر ریور" دعوت کرد تا ۴ میلیون دلار در شرکت او سرمایه‌گذاری کند. وقتی روزنامه وال استریت در اکتبر ۲۰۰۵ علت این کار را از ویلیام پرسید او گفت: ما فکر می‌کنیم که ما فرصت‌هایی داریم که کارهای اساسی تری را در شرکت "اودئو" انجام دهیم. بعد از اینکه "ویلیام" در تلاش برای تشخیص پتانسیل عظیم شرکت به سرعت کنترل شرکت را واگذار کرد، تغییر عقیده داد و دوباره در سال ۲۰۰۶ شرکت را خریداری کرد و مجدداً قدرت را بدست گرفت.

برخی سرمایه‌گذاران خطرپذیر، به طور ضمنی از توازن بین قدرت و ثروت استفاده می‌کنند تا حدس بزنند آیا باید در شرکت‌هایی که توسط خود مؤسس مدیریت می‌شود، سرمایه‌گذاری کنند یا خیر؟ تعداد کمی از این سرمایه‌گذاران در عدم پشتیبانی و حمایت از مؤسسانی که با پول و سوسه نمی‌شوند، افراط می‌کنند. برخی از آنها تنها وقتی در شرکت‌های نوپا سرمایه‌گذاری می‌کنند که مطمئن باشند مؤسس آنها مهارت‌های لازم را برای مدیریت شرکت در یک مدت طولانی را دارد. هرچند حتی در همین شرکت‌ها نیز به اندازه یک چهارم مدیرعاملان مؤسس، باید عوض شوند.

انتخاب قدرت یا ثروت در شرکت‌های تثبیت شده و ریشه دار نیز پیش می‌آید. یکی از مثال‌های مورد علاقه من در این باره از تاریخ است. در سال ۱۹۱۷، "هنری لوئیس" مجبور شد که شرکت "رولز-رویس" را با شرکت "ویکرز" که یک شرکت بزرگ سازنده تسلیحات نظامی بود، ادغام کند تا یک شرکت انگلیسی قدرتمندتری را تشکیل دهد. در بخشی از کتاب «ایجاد نظام مدرن سرمایه‌داری» «پیتر بوتی سلی» واکنش "رویس" را چنین بیان می‌کند: «از نظر شخصی، ترجیح می‌دهم به جای آنکه با یک سازمان فنی خیلی بزرگتر، که در آن فقط کنترل مشترک بر مسائل داشته باشم، در شرکت خودم یک رئیس مطلق و بی‌قید و شرط باشم.» "رویس" خواهان قدرت بود نه ثروت.

سران سازمان‌های غیرانتفاعی نیز باید انتخاب‌های مشابهی کنند. من اخیراً با یک سازمان غیرانتفاعی موفق در "ویرجینیا" مشورت کردم. مدیرعامل این شرکت با دو پیشنهاد قاطع روبرو شده بود. اولی مربوط می‌شود به یک مدیر بیمارستان که احساس می‌کرد او خودش برای مدیریت سازمان شایسته‌تر است و به این ترتیب پیشنهاد خرید سهام آن شرکت را مطرح کرد. و چند سال بعد، وقتی که این شرکت شروع به جلب توجه دیگران نمود، یک عضو

هیئت مدیره پیشنهاد دیگری را مطرح کرد. این مؤسس دریافت که اگر او به قبول پول از سوی سازمانهای خارجی ادامه دهد، با تلاش های بیشتری برای برکنار کردن خود روبرو خواهد شد. حالاسؤالی که او و مجموعه‌ی خود باید به آن فکر کنند این است که آیا آنها باید پول کمتری از مؤسسان خارجی بگیرند؛ حتی اگر این امر به این معنا باشد که شرکت رشد آهسته تری خواهد داشت.

کارفرمایان آینده نیز می توانند برنامه های کاری ویژه‌ای را به کار گیرند تا در مورد نوع عقایدی که آنها باید در آینده دنبال کنند قضاوت نمایند. نظارت های مطلوب باید طوری باشد که مؤسسان را محدود به حوزه هایی کند که در آن مهارت دارند، با نیاز های آن کار مرتبط است و به سرمایه گذاری زیاد نیاز ندارد تا در آن حوزه ها تجارت کنند. همچنین ممکن است آنها بخواهند قبل از تأسیس فروشگاه یا بعد از اینکه دامنه مهارت های خود را گسترش دادند و پس انداز خود را جمع کردند، تا دیروقت در محل کار خود بمانند. مؤسسانی که می خواهند ثروتمند شوند، باید پذیرای نظراتی باشند که نیازمند به منابع مالی است. آنها می توانند این جهش را سریعتر انجام دهند چرا که آنها از گرفتن پول از سرمایه گذاران یا وابستگی به مدیرانی که کسب و کار آنها را مدیریت می کنند، ناراحت نمی شوند. انتخاب بین پول و قدرت، به کارفرمایان اجازه می دهد تا معنایی که موفقیت برای آنها دارد را دریابند. مؤسسانی که می خواهند امپراطوری خود را مدیریت کنند، اگر کنترل خود را بر شرکت از دست بدهند، حتی اگر در آخر ثروتمند شوند، باز احساس موفقیت نمی کنند. برعکس، مؤسسانی که دریافته اند هدفشان جمع کردن پول و ثروت است، زمانی که از شغل سطح بالای خود استعفا می دهند خود را شکست خورده تصور نمی کنند. به محض اینکه آنها تشخیص می دهند چرا آنها کارفرما را تعویض می کنند، مؤسسان باید بر طبق این ضرب المثل قدیمی چینی عمل کنند که می گوید: «از ابتدا در مورد سه چیز تصمیم بگیر: قوانین مسابقه، سهام و زمان توقف کار».

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

نگه داشتن مؤسسان در هیئت مدیره

هیئت مدیره بعد از اینکه از مؤسسان خواست از سمت مدیر عاملی استعفا کنند، با آنها چکار می‌کنند؟ بطور ایده آل، هیئت مدیره باید مؤسس را به طریقی، اغلب به عنوان یک عضو هیئت مدیره، در کار شرکت دخیل کند. و مؤسس باید از مناسبات و دانش خود برای کمک به موفقیت مدیرعامل جدید استفاده کند.

اغلب اوقات گفتن اینکه فرد مؤسس را در هیئت مدیره نگه داریم آسانتر از عمل کردن به آن است. مؤسسان گاهی اوقات ناآگاهانه به عنوان نیروی منفی عمل می‌کنند. آنها می‌توانند با تغییراتی که از سوی مدیرعاملان جدید پیشنهاد می‌شود، مخالفت کنند. و وفاداران به خود را نیز تشویق کنند که با این تغییرات مخالفت کنند. بعضی از هیئت مدیره‌ها و مدیرعاملان سعی می‌کنند تا این خطرات را از طریق اقدامات نیم بند و انتقال مؤسس به یک شغل صوری، برطرف نمایند. اما این عمل می‌تواند نتیجه عکس بدهد. برای مثال، در شرکت "ویلی تکنولوژی"، "لیو کرایز" موافقت کرد که بعد از استعفا از پست مدیریت، مأمور ارشد فنی باشد؛ بعداً او دید که حتی یک نفر هم به او گزارش کار نمی‌دهد. همچنین جانشین او از "کرایز" خواست که از پست خود به‌عنوان رئیس هیئت مدیره استعفا دهد. این اقدامات غصه و اندوه "کرایز" را افزایش داد.

در تحقیق من در مورد سلسله مراتب موجود در شرکت های نوپا، متوجه شدم که ۳۷٪ مدیرعاملان مؤسس زمانی که یک مدیرعامل حرفه‌ای و متخصص وارد شرکت می‌شود، شرکت هایشان را ترک کردند، ۲۳٪ پستی پایین‌تر از مدیرعاملی را می‌گیرند، و ۴۰٪ به کار ریاست روی می‌آورند. تحقیق دیگر در مورد شرکت های رشد یافته نشان داد که از بین مدیرعاملان مؤسسی که تغییر کرده‌اند، ۲۵٪ شرکت هایشان را ترک کردند، در حالی که ۵۰٪ آنها به مدت پنج سال در هیئت مدیره باقی ماندند.

هیئت مدیره گاهی اوقات به مؤسسان کمک می‌کند تا شغل جدیدی پیدا کنند. زمانی که یک مؤسس به یک حوزه عملیاتی خاص مثل مهندسی علاقه داشته باشد، هیئت مدیره می‌تواند کاری را در آن حوزه به وی پیشنهاد کند. به این ترتیب مدیرعامل سابق به مدیرعامل جدید اجازه می‌دهد تا «هرکاری که دوست دارد را انجام دهد». این کار به فرد مؤسس کمک می‌کند که توانایی‌های مدیرعامل جدید را درک کند. هرچه مدیرعامل جدید ارزش‌های ملموس تری داشته باشد، برای مؤسس آسانتر است که این انتقال را بپذیرد. هرچه که این ارزش‌ها بیشتر باشد - به معنای آن است که مدیرعامل جدید شباهت کمتری به فرد مؤسس دارد. برای مثال اگر مدیرعامل جدید ۱۰ سال بزرگتر از مؤسس باشد برای فرد مؤسس راحت تر است که این تغییر را بپذیرد.

مؤسسانی که می‌خواهند در کار مخاطره آمیز بعدی خود، مدت طولانی تری در سمت مدیرعاملی باقی بمانند، لازم است مهارت های جدیدی را فراگیرند. بنابراین هیئت مدیره‌ها می‌توانند مؤسسان را تشویق کنند تا کارهای جدیدی را در شرکتشان برعهده بگیرند که متناسب با توانایی‌های آنها باشد. برای مثال در سال ۱۹۹۸، زمانی که هیئت مدیره شرکت «ای اینک» مدیرعامل جدیدی را منصوب کرد، این مدیرعامل جدید مؤسس مشترک شرکت "راس ویلکوگس" بود. وی مهارت هایی که نیاز داشت تا خود را تقویت کند، شناسایی کرد. بنابراین او تمام شغل‌های مربوط به بخش مالی، بازاریابی محصول، فروش، و حتی بخش تحقیق و توسعه بررسی کرد و خلاء هایی که در مجموعه مهارت هایش داشت را پر کرد. در سال ۲۰۰۴، وقتی که هیئت مدیره این شرکت در جستجوی مدیرعامل بعدی شرکت بود، نتوانستند کسی را شایسته تر از خود "ویلکوگس" برای این شغل پیدا کنند و او را مدیرعامل شرکت کردند، یعنی پستی که قبلاً داشت.