

74.202
H-35

Good to Great

*Why Some Companies Make the Leap ...
And Others Don't*

JIM COLLINS



ДЖИМ КОЛЛИНС

Яхшидан

буюклик сари

1

*Нега баъзи компаниялар ўтишни уддалашади-ку,
бошқалари йўқ ...*

**Kitob shu yerda ko'rsatilgan muddatdan
kechiktirilmagan holda topshirilishi shart**

Ilgarigi berilmalar miqdori_____

--	--

Good to Great

Why Some Companies Make the Leap ...
And Others Don't

JIM COLLINS



ДЖИМ КОЛЛИНС Яхшидан буюклик сари

Некоторые компании делают прыжок ...
и другие нет.

«Adabiyot uchqanlari»

Тошкент – 2015 йил 2020/12-

TOGHKENT SHAHAR

УДК: 371.335.5-53.5

ББК: 74.202.4 Н-35

Коллинз, Джим. Яхшиликдан буюклик сари/ –Тошкент:
Adabiyot uchqunlari, 2015. – 174 б.

КБК:

Таржимонлар:
Тоҳир Тўлқин ўғли
Қодиров Отабек Пулат ўғли

ISBN 978-9943-4541-2-5

© «Adabiyot uchqunlari» нашриёти, 2015 й.

Ушбу кўлёмани тугатаётиб, негадир мен ўзимда кенг қулоч ёзган Элдорадо Спрингз аталмиш қоятош тизмаларига саёхат уюштириш ҳиссини туйдим ва у менинг уйимдан жанубда, яъни Боулдер, Колорадода жойлашганига қарамай олға интилдим. Мен қоянинг қоқ чўққисида туриб атрофимдаги виқорли, оппоқ қор билан қопланган тоғли тизмаларга бир назар ташладим, бирдан кутилмаган саволлар гирдобига дуч келдим ва ўз кўлёмамни нашрга бермаслик учун қанча маблағ олишимни бироз ҳаёл қилдим.

Менимчабуқизиқарлисиновмашқиеди, чунки мен китобни ёзиб-битириш ва ўз лойиҳаларимни амалга ошириш учун нақт беш йил сарфлаган эдим. Мен аввалига севимли китобимни дафн этиш маросимини ҳеч қандай маблағ уюмига алмаштирмоқчи эмас эдим, аммо юз миллион доллар чегарасига ҳаёлан қадам қўйдим ва ортга қайтиш лозим эканлигини англадим, чунки ҳар қандай ҳолатда ҳам бундай пул уюми мени ўз режамни амалга оширишдан қайтара олмас эди. Қалбан мен муаллим эдим. Шу сабабли мен ўз кўрган – кечирганларимни, тўплаган тажрибаларимни бутун дунё талабалари билан ўртоқлашиш умидидан мосуво этгим келмади. Мен ўз ишимни билим ва тафаккур пойдевори учун юритдим ва кўп сарсон – саргардончилик,

ёлғизлик азобидан ҳалос бўлиш ва инсонлар мени китобимни варақлай – варақлай қайсидир нарсани тўғри, қайсинисинидир эса нотўғри дейишса, мен ана шу танқидларни эшитиб хурсанд бўламан. Мен умид қиламан-ки, сиз бу китобнинг сатрларидан ўзингизга керакли маълумотларни оласиз ва ўз фаолиятингизда тадбиқ этасиз, хоҳ у тадбиркорлик, маиший соҳа ёки сизнинг шахсий ҳаётингиз бўлсин.

Джим Коллинз

СЎЗ БОШИДА

Мен ҳар бирингизни севаман

Мен бу китоб фақат Джим Коллинз томонидан ёзилган дея олмайман. Бошқа бир инсонларнинг буюк ҳиссаларисиз бу китоб дунёга келмаган бўлар эди. Биринчи ўринда тадқиқот гуруҳ азоларини белгилаб ўтиш лозим. Менга ҳақиқатдан ҳам омад кулиб бокди, ушбу гуруҳдаги таниқли инсонлар мана шу лойиҳамни амалга ошириш учун ўз меҳнатларини аямадилар. Бутунлай олиб қараганда уларнинг иш фаолиятлари ўн беш минг соатни ташкил этди ва иш унумдорлиги шундай юксак эдики, мен ўзим уларга тенглаша бошлар эдим. Китоб устида ишлаётиб, мен ҳар доим тадқиқот гуруҳ азоларининг меҳнатсеварликларини ҳаёл қилар эдим, ваҳоланки, улар бу тадқиқот учун ойлар (баъзилари эса йиллар) сарфлашган эди. Менинг тасаввуримда, улар менинг елкам оша менга назар ташлаб, мендан бу китоб уларнинг машаққатли меҳнатларини оқлаши лозим эканлигини қайта ва қайта талаб қилар эди. Мен ўйлайманки, бу иш уларнинг розиликларини очик юз билан кутиб олади. Барча риоя қилинмаган масъулиятлар тўлиқ менинг бўйнимдадир.

Тадқиқот гуруҳи аъзолари

Брайан Дж. Бэгли (Brian J. Bagley), Скотт Седерберг (Scott Cederberg), Энтони Дж. Чирикос (Anthony/. Chirikos), Дженни Купер (Jenni Cooper), Дюан К. Даффи (Duane C. Duffy), Эрик Хэйген (Eric Hagen), Мортен Т. Хэнсен (Morten T. Hansen), Лайн Хонанг (Lane Hornung), Кристин Джонс (Christine Jones), Скотт Джонс (Scott Jones), Стефани А. Джадд (Stefanie A. Judd), Брайан К. Ларсен (Brian C. Larsen), Веййя Ив Ли (Weijia (Eve) Li), Николас М. Осгуд (Nicholas M. Osgood), Вики Мосур Осгуд (Vicki Mosur Osgood), Алисон Сипклэр (Alyson Sinclair), Питер Ван Гендерен (Peter Van Genderen), Пол Вайсман (Paul Weissman), Ли Вилбанкс (Leigh Wilbanks), Амбер Л. Янг (Amber L. Young).

Менга энг яхши талабалар гуруҳини тузишда яқиндан ёрдам берган Колорадода жойлашган бизнес – мактаб Университетидан Дэнис Б. Нокга (Denis B. Nock) ўз ташаккуримни билдираман. «Керакли» инсонларни гуруҳга жалб қилиш шундай қадам эдики, қайсики бизнинг муваффақиятларимиз одими бўлди ва Дэнис гуруҳда фақат ва фақат атоқли инсонлар жамланишида муҳим роль ўйнади. Тадқиқот гуруҳи аъзоларига яқиндан ёрдам бериб, сабрбардош билан керакли маълумотларни йиғишда кўмаклашган Колорадо Университетидан Кэрол

Крисман (Carol Krismann) ва М. Байта номли кутубхона ходимларига таъзимдаман. Мен яна ўз миннатдорчилигимни Мартэ Джо Сани (Martha Jo Sani), Джан Белан (Jean Whelan), Линетт Лэйкер (Lynnette Leiker), Бэтти Грэб (Betty Grebe) ва Дайн Маккей (Dinah McKay) ларга йўллаб қоламан.

Мен ўз миннатдорчилигимни улкан китобхонлар томон йўллайман, улар менинг қораламаларимни ўқиб чиқиш ва олдиндан тайёрланган маълумотларни кўздан кечириш, ўзларининг фикрларини баён этиш учун кўп вақт сарф этишган. Вақти келганда уларнинг фикрлари ўта танқидли (вактида фойдали) эди ва бу мулоҳазалар менда фақат лойиҳам пойдеворини кучайтиришга умид уйғотар эди. Вақти келганида ўзларининг фикр-у билимлари билан ўртоқлашган қуйидаги инсонларга ўз ташаккуримни билдираман: Керк Арнольд (Kirk Arnold), Р. Вэйн Босс (R. Wayne Boss), Наталья Черни-Рока (Natalia Cherney-Roca), Пол М. Коен (Paul M. Cohen), Николь Туми Дэйвис (Nicole Toomey Davis), Эндрю Фениман (Andrew Fenniman), Кристофер Форман (Christopher Forman), Уильям К. Гариок (William C. Garriock), Терри Голд (Terry Gold), Эд Гринберг (Ed Greenberg), Вэйн Х. Гросс (Wayne H. Gross), Джордж Х. Хейген (George H. Hagen), Бэк Холл (Becky Hall),

Лиз Херон (Liz Heron), Джон Дж. Хилл (John G. Hill), Энн Х. Джадд (Ann H. Judd), Роб Кауфман (Rob Kaufman), Джо Кеннеди (Joe Kennedy), Кейт Кеннеди (Keith Kennedy), Батч Керзнер (Butch Kerzner), Алан Хазея (Alan Khazei), Энн Кнапп (Anne Knapp), Бетин Коски (Betina Koski), Кен Кречмер (Ken Krechmer), Барбара Б. Лоутон (Barbara B. Lawton), Кайл Лефкоф (Kyle Lefkoff), Кевин Мэйн (Kevin Maney), Томас В. Моррис (Thomas W. Morris), Роберт Мрлик (Robert Mrlik), Джон Т. Майзер (John T. Myser), Питер Нослер (Peter Nosier), Антоний Озеров (Antonia Ozeroff), Джерри Петерсон (Jerry Peterson), Джим Рейд (Jim Reid), Джеймс Дж. Робб (James J. Robb), Джон Роджерс (John Rogers), Кевин Рамон (Kevin Rumon), Хитер Рейнольде Сагар (Heather Reynolds Sagar), Виктор Санвидо (Victor Sanvido), Мэйсон Д. Шумахер (Mason D. Schumacher), Джефффри Л. Сеглин (Jeffrey L Seglin), Орин Смит (Orin Smith), Питер Стаудхаммер (Peter Staudhammer), Рик Стерлинг (Rick Sterling), Тэд Столберг (Ted Stolberg), Джефф Тарр (Jeff Tarr), Жан Тэйлор (Jean Taylor), Ким Холингсворт Тэйлор (Kim Hollingsworth Taylor), Том Тирни (Tom Tierney), Джон Витэйл (John Vitale), Дэн Вардроп (Dan Wardrop), Марк Х. Уиллис (Mark H. Willes), Дэвид Л. Витероу (David L. Witherow) и Энтони Р. Ю (Anthony R. Yue).

Турли корхоналарда ишлаётган кўп сонли инсонлар бизга суҳбатлар ташкил этишда, керакли малумотларни йиғишда жуда катта имкониятлар яратиб беришди. Ўзгача иштиёк билан мен Дэвид А. Болдуин (David A. Baldwin), Катерин Бэбингтон (Catherine Babington), Джон П. ДиКуолло (John P. DiQuollo), Лиза Кроуч (Lisa Crouch), Дэвид А. Фош (David A. Fausch), Даниел М. Фриззи (Danielle M. Frizzi), Шерил И. Бэттлс (Sheryl Y. Battles), Лори Л. Мейер (Laurie L. Meyer), Найоми С. Ишида (Naomi S. Ishida) ва бошқалар.

Менинг рафикам Джоан Эрнст (Joanne Ernst) билан мени тақдир туташтирганидан миннатдорман. Бизнинг турмуш қурганимизга йигирма йил бўлган бўлса ҳам, у менинг чидаб бўлмас феъл-атворимга чидаб, вақти келганида тадқиқотларга берилиб кетганимни тушуниб келмоқда. У нафақат энг нодир маслаҳатчи, балки менинг энг яқин ва ишончли ҳамроҳимдир. Охир-оқибат ҳаётдаги омад — бу иккала инсонларнинг бири-бирини ҳурмат қилишдан чарчамаслигидир. Бундан келиб чиққан ҳолда, мен у эришган ютуққа эришмоқчиман.

Рус тилидаги нашрга сўз боши

1988 йилги «Билим - Куч» номли журналнинг биринчи нашрида А.Ефимовнинг «Сара гуруҳлар, уларнинг ташкил топиши ва ривожланиши» номли мақоласи чоп этилган эди. Мақоланинг қизиғи шунда-ки, ёзувчи математик бўлишига қарамай, унда сара гуруҳларнинг ташкил топиш техникасини ёритиб берди. Кўпчилигининг ривожланиш системасига бўйсунган ҳолда ва ундан келиб чиқиб гуруҳлар янада ўсиши ва ўзи ҳақида донг таратиши мумкин, баъзи пайтларда эса ўзининг ёлини ўзи тўсиши орқали «антисараланган» гуруҳларга айланиб қолиши мумкин.

Коллинз ҳам бу мақола билан танишиб чиққан бўлса, ажаб эмас эди. Ваҳоланки у мақола билан таниш бўлмай туриб, ўзининг китобини айнан Ефимов ёзган мавзу бўйича юритди ва нафақат бизнес, балки айнан сараланган бизнес гуруҳларнинг ривожланиш пойдеворларига бағишлади.

«Энг зўр – яхшиликнинг душмани» каби оммабоп ибора сизга бегона бўлмаса керак. Коллинз кўп йиллар давомида яхши кўрсаткичларнинг буюклик чўққисига эришиш системасини ўрганди, бироқ у «яхшилик – буюкликнинг ғанимидир» деб юритади. Бу билан Коллинз менда оддий корхонани буюк тажрибали корхонага

айлантиришнинг универсал рецепти бор демокчи эмас, балки бутун бир бизнесни биз қойилмақом даражага саралай олмаймиз, яъни ҳар қандай қойилмақом сараланаган бизнес барибир бизнеснинг энг яхши томонларидан бири бўлиб қолаверади. Лекин қўлингиздаги китоб сизга истак ва кетма-кетликдаги урунишлар ёрдамида оддий ишингизни корхонага, ҳақиқатдан ҳам буюк корхонага айлантиришга ундай олади.

Дж. Коллинзнинг китоби қайсидир даражада омадли бизнесменнинг энциклопедиясидир. Бунда ёзувчи оддий таҳлил қилиш орқали эмас, балки у бизни «яхшилиқдан буюклик чўққисига олиб чиқиш учун интеллектуал сафарга» чорламоқда. У ўзининг тадқиқотларини очиқ қалблик билан бизга тортиқ қилмоқда, ўзининг фикрларини очиқ баён қилиш орқали, биздан унинг фикрлари мағзини чақишлиқни, вақти келганида эса ана шу фикрларга қарши чиқишлиқни сўрайди.

Коллинз ва гуруҳнинг тадқиқотлари шуниси билан қимматбаҳоки, ана шу тадқиқотлар «қўшимча қийматга» эгадир. Раҳбарлик лавозимини олға суришлик, қайтадан ташкиллаштиришнинг ўзига хос қонун-қоидалари борми ёки йўқ, ҳар доим ҳам тажрибали корхоналарнинг ривожини янги технологияларга бориб тақаладими, сара тажрибали бизнесда ўзига хос

ташкиллаштириш маданияти борми ёки йўқ деган саволлар, ҳар қандай тирноқ остидан кир кидирувчиларнинг фикрини бойитиши табиийдир. Ишонаманки, кўплаб китобхонлар сўзсиз уларни фойдали деб топишади.

Василий К. Дерманов

1 – БОБ
ЯХШИЛИК – БУЮКЛИКНИНГ
ҒАНИМИДИР

*Нега ўлиш шунчалар қийин,
балки қониқилмаган
қизиқиш туфайдир.
Берил Маркхем.*

*Яхшилик – буюкликнинг ғанимидир.
Юқорида келтирилган сўзлар
Нима учун бизда ҳақиқатдан ҳам буюк
нималардир кам деган саволнинг
муҳим сабабларидан биридир.*

Бизда машҳур мактаблар йўқ, аммо бизда яхши мактаблар кўп. Камдан кам инсонлар зўр умр кечирадилар, чунки осонлик билан яшаш яхши. Босими кучайган кўп корхоналар ҳеч қачон буюклик қадамини боса олишмайди, чунки уларнинг кўпчилиги яхши бўлиб бораверишади, бу эса уларнинг энг муҳим хатоларидир.

1996 йил бошқарувчиликка оид махсус гуруҳ билан бўлиб ўтган кечки овқатланиш пайтида Сан – Франциско McKinsey & Company офисининг боши Билл Миихан мен томон эгилиб, ишонч билан куйидагиларни сўйлади: «Биласизми, Джим, бизга McKinseyда сизнинг «Умрбодга барпо этилган» китобингиз жуда ҳам ёқади. Сиз

ва сизнинг елкадошингиз гўзал асар битгансизлар, аммо минг афсуски, у бефойда меҳнатнинг меvasидир».

Ҳис-ҳаяжонимни боса олмай, мен ундан нега бундай деётганини сўрашга ўзимда куч топдим ва қуйидаги сўзлар тўфонига дуч келдим:

«Сиз, ўз асарингизда ёритган корхоналарнинг аксарияти таниқли эди, уларга яхшиликдан буюклик томон қадам қўйиш шарт эмас эди. Дэвид Пиккард ва Джордж Мерк каби буюк асосчилар ана шу корхоналарнинг табиатини олдиндан буюклик сари йўналтиришган. Лекин сиз қандай чора-тадбирларни қўллар эдингизки, агарда ярим умрини шу ишга фидо қилган қайсидир бир инсон, эрта тонгда кўзини очади-ю ва у буюк корхона эмас, балки оддий бир яхши корхона барпо этганини англай бошласа.»

Юқоридаги сўзлардан кейин Миихан «бефойда» деб бироз ошириб юборганини сездим, аммо мазмунан у тўғри фикр юритган. Ҳақиқатдан ҳам, кўп ҳолатларда босимга зўр берган яхши корхоналар бари бир яхши бўлиб қолаверишар эди. Мииханнинг танқиди менга бир қиммат баҳо совға мисоли етиб келди ва айнан шундай саволнинг уруғига айланди: «яхши корхоналар буюклик чўққисига чиқа оладими, агар чиқа олса, қандай қилиб? Ёки «оддий корхона» бўлиб қолиш қандайдир бир давосиз касалликми?». Бу саволлар эса бутун бир китобнинг яралиши-

га сабабчи бўлди. Биллнинг танқидига муносиб жавоб бериш учун мен ва менинг гуруҳим беш йиллик тадқиқот ишларини олиб боришга қарор қилдик, бунинг бош моҳияти бўлиб «яхшиликдан» «буюклик» сари олға қадам қўйиш механизмларини ўрганиш ва тадбиқ қилиш эди.

Лойиҳанинг концепцияси 1.А графикда кўрсатилган. 15 йил давомида яхши натижаларни аъло натижаларга айлантириб келган корхоналарни танлаб олдик. Биз ана шу корхоналарнинг эришган натижаларини саралаб олинган бир гуруҳ корхоналар билан солиштирдик, яъни ана шу натижаларга эришганлар ёки узоқ вақт давомида ана шу натижаларни сақлаб тура олмаганлар. Бундан кейин биз корхоналарга «яхшилар» лавозимидан «буюклар» лавозимига кўтарилиб, уларнинг кўп муддатли омад калитини қўлга киритишида туртки бўлган факторларни таҳлил қилдик.

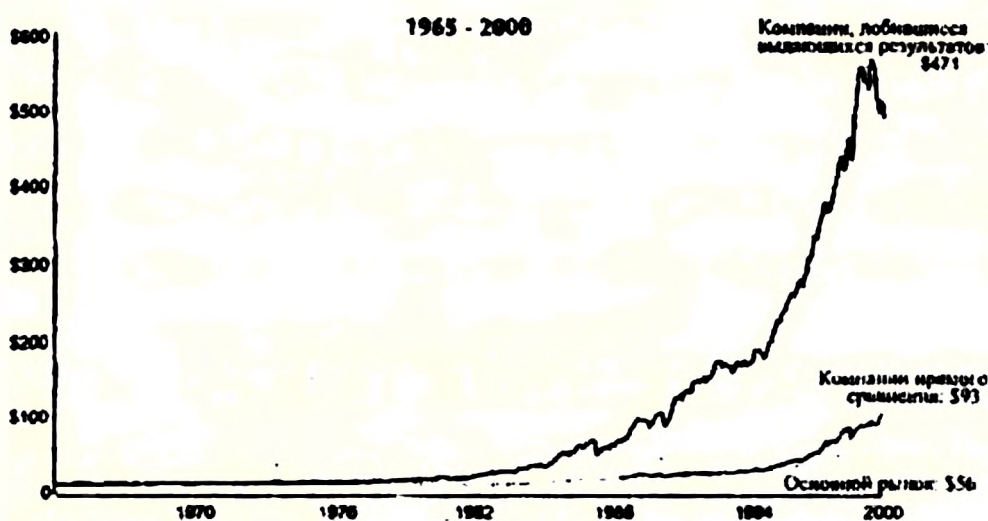
Бизнинг қўлга киритган натижаларимиз шулар бўлдики, ана шу корхоналарнинг акциялар бўйича ўртача тушуми, ўзгартиришлар киритилган ҳолда 15 йил давомида бозордаги ўртача кўрсаткичдан 6,9 марта юқоридир. Ўзингиз General Electric корхонасининг натижаларини солиштириб кўринг, яъни акциялар бўйича тушуми 15 йил давомида, 1985 дан то 2000 йилга 2,8 марта бозордаги ўртача кўрсаткичдан юқорилади. Бундан ташқари, компаниянинг

умумий фондига \$1 инвестиция қилган бўлсангиз, 1965 йилга келиб «яхшилар» лавозимидан «буюклар» лавозимига кўтарилишидан аввал акциялар бўйича тушум бозордаги ўртача тушумга тенг эди ва баъзи ҳолатда \$1 фондга инвестиция қилганингизда, бозордаги барча аксияларни ўз ичига олган, ўтиш амалини бажарган сизнинг корхонадаги инвестициянгиз, 1 январь 2000 йилда 471 мартага ўсиши, бозордаги барча корхоналарнинг акциядаги инвестициялари фақатгина 56 мартага ўсиши мумкин эди.

Бу қойилмақом натижа, аммо агарда биз қуйидаги фактни назардан қочирмасак, у янада қойилмақом бўлар эди, ана шундай натижаларга илгари қойилмақомлик билан ажрала олмаган корхоналар эришдилар. Walgreens корхонасини мисол қилиб олишимиз мумкин. 40 йил давомида Walgreens ҳеч қандай қойилмақомлик билан ажрала олмаган, унинг натижалари бозордаги ўртача натижалар билан аранг тенглаша олар эди. Лекин 1975 йилдан бошлаб то ҳозирги кунгача Walgreens акциялари ўсиш тоғини тирмашатирмаша забт этмоқда. 31 декабрь 1975 йилдан то 1 январь 2000 йилгача Walgreensга инвестиция қилинган доллар, Intelнинг супер юлдузли технологияларига инвестиция қилинган долларга 2 марта камчи урди, General Electricга инвестиция қилинган долларни 5 марта, Coca-Cola-

га инвестиция қилинган долларни эса 8 марта, бозордаги ўртача натижани (NASDAQ биржа акциясининг 1999 йилнинг охиридаги ўсишини қўшган ҳолда) 15 марта қамчилади.

«Яхиликдан буюклик сари» лойиҳаси



TOSHKENT SHAHAR «BIL

Изоҳ:

1. \$1 ҳар бир гуруҳдаги корхоналар ўртасида тенг тақсимланган, 1 январь 1965 йил.

2. Кўчирилиш сонияларигача корхоналарнинг акция тушуми тенглаштирилган эди.

3. 1 январь 2000 йилдаги ҳар бир фонднинг умумий нархи.

4. Касрлашга ўзгартириш орқали девиден-тни реинвестициялаш.

5. Бу китоб Walgreens корхонасининг оддийликдан тажрибали, ўз оёғида маҳкам тура оладиган онигача бўлган масофани ёритиб бериш эмас, балки кетма – кетликда ўз ҳаёт йўлига керакли ғоя ва концепцияларни жорий қилишни тадбиқ этишдан иборат эди.

Бизнинг мақсадимиз билганларимизни бу китоб воситасида китобхонларга етказиш ва улар орасида тадбиқ этиш. Бизнинг саёҳатимиз тўғрисидаги ҳикоя, баъзи бир муҳим хулосалар ва тадқиқ қилиш методлари – бобнинг хулоса ўрнидаги қисми бўлиб саналади.

ДОВЮРАКЛИК ВА ҚИЗИҚУВЧАНЛИК

Инсонлар баъзида мендан сўраб қолишади: «Сизни шундай улкан тадқиқот лойиҳаларини амалга оширишга нима мажбур қилади?» Яхши савол. Жавоб битта – бу қизиқувчанлик. Бирон бир савол билан тўқнашиб қолиш ва унинг

туб моҳиятини билмаслик мени ҳар доим ҳавотирланиш кўчасига етаклайди. Энг қизиғи, Льюис ва Кларк каби ўзимга ўзим: «Биз у ерга етиб борганимизда, у ерда нималарга дуч келамиз, лекин биз, албатта, қайтганимизда сизларга улар ҳақида сўзлаб берамиз», - дея, борт суднасига чиқиб олиб Ғарб томон йўл олишдир.

Биринчи босқич: Қидирув

Савол бериб тадқиқот учун мен гуруҳни саралаб танлашни бошладим. («биз» деганда мен умумий жамоани назарда тутмоқдаман. Лойиханинг ҳар хил поғонасида 21 киши иш юритди.)

Бизнинг биринчи қиладиган ишимиз, кўрсаткичлари графикда кўрсатилгани каби «яхшилар» даражасидан «буюклар» даражасига кўтарила оладиган корхоналарни аниқлаш эди.

Қўйидаги критерияларни қониктириши мумкин бўлган корхоналарни излаш мақсадида, биз б ойлик молия таҳлилининг тубига юриш қилдик: қайта ташкил қилиш онигача бўлган 15 йил давомида аксияларнинг умумий тушумини ўртача бозор кўрсаткичидан қуйида ёки юқоридалиги; ундан кейин, акцияларнинг умумий тушуми 3 мартага юқори, яъни ўртача бозор кўрсаткичи қайта ташкил қилиш онигача бўлган 15 йил давомида. Биз вақт интервали қилиб 15 йилни танладик, чунки у соф омадни назарда тутмайди,

яъни сизга кетма-кет 15 йил давомида омад кулиб боқиши мумкин эмас. Биз, бозорнинг ўртача кўрсаткичларини уч маротабага юқорилашини шартли қилиб олдик, чунки бу бозорнинг ўртача кўрсаткичларидан юқоридир, қайсиларни-ки «буюк» деб аташ мумкин. Такқослаш учун, умумий фонд, қайси-ки корхоналарнинг «шоҳона» аксияларни ўз ичига олади ва қуйида кўрсатилганлар 1985 йилдан бошлаб то 2000 йилгача бозордаги ўртача кўрсаткичлардан 2,5 марта ўтди, уларга қуйидагилар кириши мумкин эди: Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wall-Mart и Walt Disney.

Биз 1965 йилдан 1999 йилгача *Fortune 500* нинг рўйхатидан жой олган корхоналарни яна бир бор элакдан ўтказиб, улар орасидан яхши кўрсаткичлардан юксакроғига эришган 11 та корхонани танлаб олдик. Эътиборингизни икки-та муҳим мавзуга қаратишингизни сўрар эдим, яъни биринчидан, корхона қайси йўналишга тегишли бўлмасин, у ўзининг яхши кўрсаткичлардан буюкроғига эришганини кўрсата олиши керак. Агарда берилган йўналиш қисқа муддат ичида юксала бошлаб корхонани кўрсаткичларини юқорилашида одим бўлган бўлса, биз ана шу корхоналарни тадқиқот амалиёти рўйхатидан чиқариб ташладик. Акциялар тушуми, хо-

димларнинг тушум фойдасини ёки жамиятнинг фаровонлигини юксалтиришдан ташқари, корхонанинг иш фаолиятини таҳлил қилиш учун бошқа бир таклифлар яратиш лозимми, дея кўп баҳс – мунозара олиб бордик. Биз битта кўрсаткич тизимини таҳлил қилиш тўхтамига келдик, чунки бошқа бир факторларни таққослаш учун объектив таҳлил критериясига муҳтож эдик.

1.1 – жадвал: Яхши кўрсаткичлардан буюк кўрсаткичлар томон олға қадам қўйишнинг мисолий кўриниши.

<i>Корхоналар</i>	<i>Трансформатсия онидан то 15 йил давомида эришилган кўрсаткичлар</i>	<i>Йиллар (15 – йиллик интервал)</i>
Abbott	3,98 мартага ўртача бозор кўрсаткичидан юқоридир.	1974-1989
Circuit City	18,50	1982-1997
Fannie Mae	7,56	1984-1999
Gillette	7,39	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42	1972-1987
Kroger	4,17	1973-1988
Nucor	5,16	1975-1990
Philip Morris	7,06	1964-1979
Pitney Bowes	7,16	1973-1988

Аввалига биз рўйхатга тушган корхоналарни кўриб ҳайратга тушдик. Ким ўйлабди-ки, Fannie Mae, General Electric ва Coca-Cola корхоналарини йўлда қолдиришини. Ёки Walgreens, Intelни. Бу қутилмаган корхоналар рўйхати бизга энг муҳим бўлган дарсларнинг бирини тақдим этди. Демак, ҳар қандай ёмон ҳолатда ҳам яхши корхонани буюклик чўққисига олиб чиқиш мумкин экан.

Иккинчи поғона: Ким билан таққослаш керак?

Кейинги юриш тадқиқотимизнинг энг муҳим қадами бўлди десам муболаға бўлмайди. Назорат гуруҳи қошидаги корхоналарнинг фаолиятини биз яхшиликдан буюкликка эришган корхоналарнинг фаолияти билан таққослаш таҳлилини ўтказдик. Бизни, буюклик чўққисига эришган корхоналарнинг ютуқлари эмас, балки буюклик чўққисига эриша олмаган корхоналардан нима фарқи борлигини таҳлил қилишдир. Келинг, мисол тариқасида сиз спортсменларнинг Олимпиада ўйинларида олтин медал соҳиби бўлишларига нима туртки бўлаётганини билишга қизиқасиз ва ҳар бир олтин медал соҳибини таҳлил қилсангиз, сиз уларнинг ҳар бирини ўз йўналишига эга устози борлигини кашф этасиз. Аммо сиз олтин медал соҳиби бўла олмаган спортсменларни ҳам таҳлил қилсангиз,

сиз уларнинг ҳам устози бўлганлигини сезасиз ва қуйидаги муҳим саволга дуч келасиз: олтин медал соҳибларини олтин медал соҳиби бўла олмайдиган спортсменлардан нима фарқлаб туради?

1.2 – жадвал: Тадқиқот амалиётига кирган корхоналар

Яхшиликдан буюкликка эришганлар	Тикка таққослаш	Буюкликка эриша олмаганлар
Abbott	Upjohn	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberly-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	RJ Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

Биз тадқиқотимиз учун икки гуруҳни танлаб олдик. Биринчи гуруҳ аъзолари, булар «тикка таққослаш»га сабабчи бўлган корхоналардир. Бу корхоналар ҳам «яхшилар» лавозимидан «буюклар» лавозимига эриша олган корхоналарнинг иш йуналишларини юритишган. Иккинчи гуруҳ «буюкликка эриша олмаганлар» дан ташкил топган, яъни улар буюкликка эриша олишган, лекин узоқ вақт давомида уни ушлаб

тура олишмаган. Узоқ муддатли ривожланишни ушлаб туришга мойил бўлган катта кўрсаткичлар билан боғлиқ бўлган саволларни ечимини топиш учун биз бу корхоналарни назар остига олдик. Охирги рўйхатга 28 та корхона кирди: 11 та корхона атоқли кўрсаткичларни кўлга киритган, 11 та корхона тикка таққослашга ва 6 та корхона буюкликка эриша олмаганлардир, яъни улар катта кўрсаткичларни узоқ муддат давомида асраб қола олмаган.

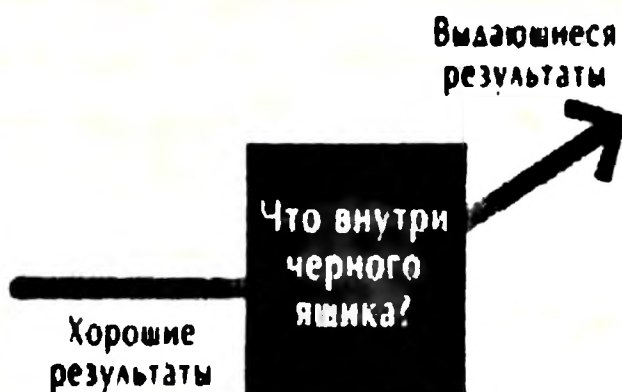
Учинчи поғона: Қора қути ичида

Биз ҳар бир корхонани синчиковлик билан ўргана бошладик. 50 йил ва ундан ортиқ муддатга ана шу 28 та корхонага тегишли бўлган босма маълумотларни жамладик. Биз барча маълумотларни технология, бошқарув ва шу каби босқичларга бўлиб чиқдик ҳамда уларга махсус кодлар тақдим этдик. Корхона фаолиятини камраб олувчи барча механизмларни ўз ичига олувчи, бизнес стратегиядан тортиб то маданият остонасигача, ходимларни қисқартиришдан тортиб то бошқарувчиликкача, молиявий кўрсаткичлардан тортиб то кадрларнинг оқимиғача ҳар томонлама сифатли ва миқдорий таҳлил ўтказдик. Буларни барчасини амалга ошириш учун 10,5 йил керак бўлди. Биз ўқиб чиқдик ва 6000га яқин мақолаларни кодладик, 2000 дан ортиқ саҳифаларда стенограммлик

интервьюларни тайёрладик ва 384 Мблик маълумотлар билан компьютер хотирасини тўлдирдик.

Биз ўз тадқиқотимизни қора қутига назар солишлик билан такқосладик. Лойиҳани амалга ошириш йўлида олиб борилган янги қадамлар – булар гўё-ки корхонага атоқли натижалар кўрсатишида туртки бўлиб, янги бир чироқ каби, ички муҳитга ёритиш техникасини олиб киради.

Буюк натижалар



Яхши натижалар

Қора қути ичида нима бор?

Керакли маълумотларга эга бўлганимиздан сўнг, биз ҳар ҳафталик чақирувларни амалга ошира бошладик. Ҳар бир 28 та корхонадан гуруҳ аъзолари ва мен синчковлик билан матбуот маълумотларини, фаолият таҳлилининг натижалари, таъсис этилган код ва раҳбарлар билан

бўлган интервьюларни ўргана бошладик. Аввалига бизда таҳлил учун бирон-бир қоида мавжуд эмас эди, шу сабабли биз ўзимиз тўплаган маълумотларга таянган ҳолда қоидалар яратиш фикрини олға сурдик.

Биз қанчалик қора кути ичига кириб, чироқларни ёқа бошлаганимиздан сўнгина баъзи бир нарсаларни кўриб, баъзиларини эса сезмаганлигимиздан ўта даражада ҳайратга тушар эдик. Масалан:

- Таҳлил қилинаётган 11 корхонадан 10 тасининг бош раҳбарлари ходимлар томонидан танланганликлари, таққослаш учун танланган корхоналарнинг бош раҳбарлари эса 6 мартадан юқори бўлган ҳолатларда четдан келганликлари аён бўлди.

- Яхшиликдан буюклик сари, бош раҳбарлар тақдирланишларининг ўртасида ҳеч қандай алоқа мавжуд эмас.

- Қандай стратегия бўлишидан қатъи назар яхши корхоналарни буюк корхоналардан ажратиб турмайди.

- Атоқли натижаларга эришган корхоналар буюклик учун ҳаракат қилишни эмас, балки қайсидир ҳаракатни амалга оширмаслик керак ва қайсиниси зарур эканлигини англаб етишганликларидир.

- Яхшиликдан буюклик сари, технологиялар ҳеч қандай маънога эга эмасдирлар, чунки улар ўзгаришлар киритиш процессини кучайтириши мумкин, лекин ўзгаришлар киритиш процессига сабабчи бўла олмайди.

- Яхшиликдан буюклик сари қадам ташлаган корхоналар ўзгаришларни бошқариш, тартиб – интизомга унчалик этибор ажратишмаган. Яхши ҳолатларда мажбуриятлилиқ, тартиб-интизом, ўзгаришлардан кўрқиб муаммолари ўз-ўзидан ечила бошлаган.

- Атоқли омад – бу ҳолат ўйини эмас, балки тўлиқ англаб етилган танловдир.

- **Тўртинчи поғона: Бетартибликдан концепция томон**

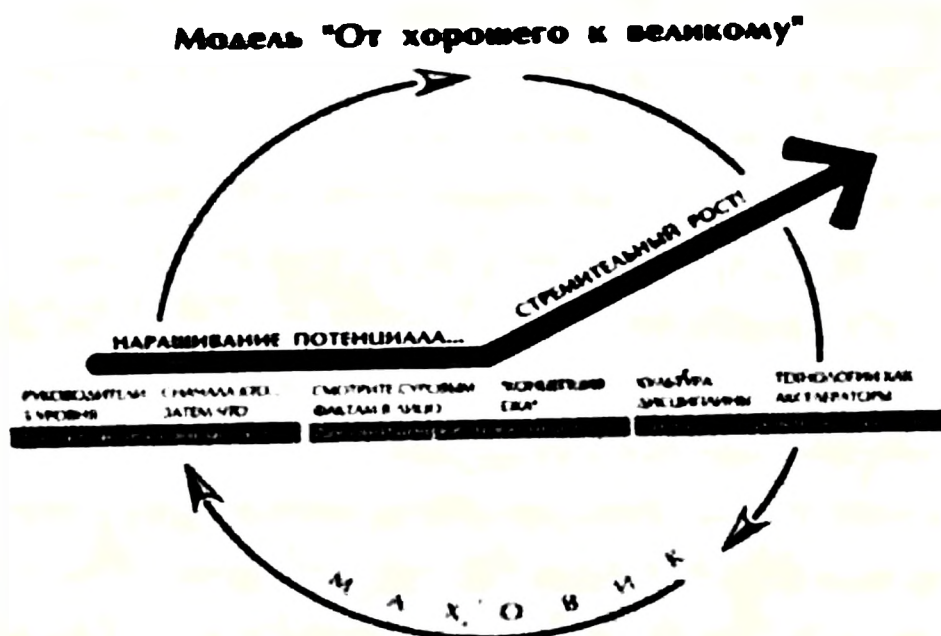
Барча жамланган маълумотлардан қандай қилиб якуний хулосага келиш тўғрисида биров бош қотиришга тўғри келди. Булар барчаси узок муддатли жараёнга, яъни ғоялар ишлаб чиқиш ва улар ёрдамида текширув олиб бориш, ғояларни керакли концепцияга тўғирлаш ва бетартибликдаги ҳар бир фактларни концепция қолипига жойлаш лозим эди.

Аммо шуни айтиб ўтиш лозим-ки, охириги концепция фақат менинг ғоям эмас эди, бироқ бу мен ўзимни тўлиқ тадқиқот жараёнидан ташқарида тутганман дегани эмас. Натижа ва фикрлар кучли назорат остидан ўтди ва

тўлиқ тадқиқот гуруҳ азоларининг шафқатсиз сўровларига дош бера олди.

Қуйида яратилган концепциялар тўғрисида қисқача танишув берилмоқда, улар кейинги бобларда батафсил ёритиб борилади. Янгидан ташкиллаштиришни потенциалнинг йиғилиши ва кейин у томондаги тез суратда ўсиш; бу жараёни 3 манба ташкил қилади: тартиб – интизомли одамлар, тартиб – интизомли фикр юритиш, тартиб – интизомли ҳаракатлар. Ҳар бир манба ўзида 2 та муҳим концепцияни сақлайди, улар қуйидаги суратда акс этган. Бутун тадқиқотни қизил ип мисоли кезиб чиқаётган ғоя, «айлана» деб биз томондан аталди, қайсики бутун яхшиликдан буюклик сари жараёнини одимлантираётган.

“Яхшиликдан буюклик сари» модели



5 – даражали раҳбарлар. Биз янгидан ташкиллаштиришни амалга ошириш учун қайси турга мансуб раҳбарият лозим эканлигини англаб етганимизда ҳайратдан лол қолдик. Кучли характерга эга, газета ва журнал муқоваларидан тушмайдиган фаоллар билан таққослаганда яхшиликдан буюклик сари одимлаётган ва ўз корхонасида янгиликлар кирита олган раҳбарлар Марсдан тушгандай туюлиши мумкин. Босиқ, эътиборга ташланмайдиган, ўзларини қўлга олган ва уятчан инсонлар, бу раҳбарлар ажиб тортинчоклик комбинациясини ва профессионал сабр-бардошни намоён этадилар. Улар Паттон ёки Цезарь эмас, балки кўпроқ Линкольн ёки Сократга тенгдирлар.

АВВАЛ «КИМ»,... КЕЙИН «НИМА»

Аввалига фаоллар саёҳатга муҳим шахсларни танлаб олишади, кераксиз шахслардан ҳалос бўлгач, муҳим шахслар муҳим ўринларни эгаллашларига эришгандан сўнг, саёҳатга отланадилар. Эски «кадрлар барча нарсани ҳал қилади» ибораси нотўғри бўлиб чиқди ва аён бўлишича, муҳим кадрларгина барча нарсани ҳал қилиши мумкин экан.

Совуққон фактларга тик боқинг (лекин умидингизни узманг).

Биз шуни қайд этдик-ки, ҳохлаган бир ҳарбий

асир, асирлик чангалидан омон чиқа олган бўлса, кўпгина корпоратив стратегияга тегишли бўлган китобларга қараганда, ана шу асир бизга қандай қилиб атоқли корхона яратиш мумкинлигини уқтира олади. «Сиз барча ёмонликларга қарамай, ғалабага ишонишни давом эттиришингиз керак. Лекин ана шу вақтда реал воқеа қанчалик совуққон бўлмасин, сиз унга жасорат билан тик боқишни унутманг» деган ибораси, яъни «Стокдейлнинг парадокси» билан ҳар бир корхона тўқнаш келган.

«Типратикан концепцияси» ёки 3 та туташ айлана. Аъло натижаларга эриши учун «ишбилармонлик қарғиши» чегарасидан ўтиш лозим. Агарда бирон-бир нарса сизнинг бизнесингизни муҳим калити бўлса, ишбилармонлик билан кўп йиллар, балки ўн йиллар давомида шуғулланган бўлсангиз ҳам, буни сиз ҳаммадан қойилмақом даражада бажаряпсиз дегани эмас. Агар сиз жаҳон миқёсидаги эксперт бўлмасангиз, қайсики сизнинг бизнесингизни муҳим калити бўлса, бу фаолият тури сизнинг буюк корхона яратиш ғоянгизни устуни бўла олмайди. Бу уриниш оддий концепцияга жой бўшатиб бериши керак, чуқур 3 та туташ айланмалар тушунчани акс эттиради.

Тартиб-интизом маданияти. Барча корхоналар ўзининг шахсий маданиятига эга, баъ-

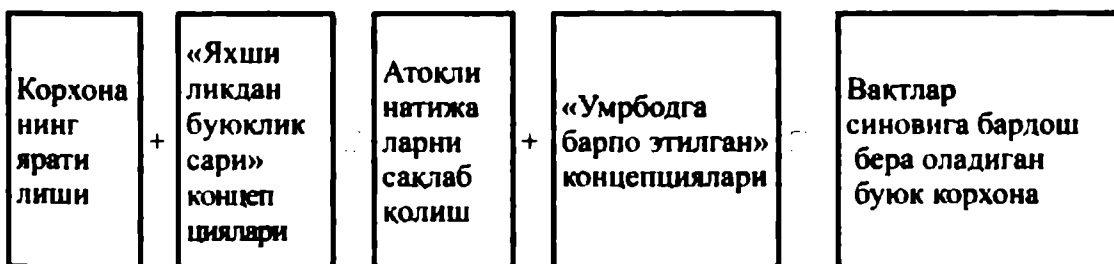
зилари тартиб-интизом билан ажралиб турса, баъзилари эса тартиб-интизом маданияти соҳибидирлар. Агарда сизнинг кўл остингизда тартиб – интизомли ходимлар ишласа, сизга иерархияни кераги йўқ. Агарда сизда тартиб-интизомли фикр юритиш иқтидори бўлса, сизга қоғозбозликнинг кераги йўқ. Қачонки сизда тартиб-интизомли ҳаракатлар мавжуд бўлса, сизга ортиқча назоратнинг кераги йўқ. Агарда сиз тартиб-интизом маданияти билан тадбиркорлик этикасини бирлаштирсангиз, сиз аъло натижаларга эришиш дебочаси бўла оладиган сеҳрли унсурни кўлга киритасиз.

Технологиялар оғиздир. Атоқли натижаларга эришган корхоналар технологияларга катта эътибор билан қарашади. Улар ҳеч қачон технологияларга муҳим фактор нигоҳида қарашмайди. Ваҳоланки, бу кизик бўлмасин, айнан буюк корхоналар ўзлари синчиқовлик билан танлаган, кўплаб технологияларни тадбиқ қилиш борасида илдамлик камарини боғлаганлар. Биз қуйидаги хулосага келдик, яъни юритилаётган технологиялар, қандай ҳолат юз бермасин, улар корхонани буюклик сари чорлай олмайди ёки омадсизлик сабаби бўла олмайди.

Айлана ва ваҳимали доира. Ҳал қилувчи ғоя қандай бўлишидан қатий назар, яхшиликдан буюклик сари бир урунишдаёқ ўтиб бўлмайди, бу-

нинг учун дастурлар, инновацион ишланмалар, омадли ўзгартиришлар ёки сеҳрли онлар ожиздир. Ақсинча, ўтиш жараёни улкан ва баҳайбат айлананинг айланиши мисолидир: аввалига оҳисталик билан айланаётган айланма, аста-секинлик билан йиғилган кучни сиз учун ишлата бошлайди ва корхонани ўсиш тоғига сўзсиз тўфон каби йўналтиради.

«Яхшиликдан буюклик сари» дан «Умрбодга барпо этилган» га. Қандайдир юзда табассум билан мен «Яхшиликдан буюклик сари» ни «Умрбодга барпо этилган»ни давоми, дея хато ўйлаган эканман, ақсинча, «Яхшиликдан буюклик сари» «Умрбодга барпо этилган»нинг очилиш эшиклари экан. «Яхшиликдан буюклик сари» – яхши бир оддий корхонани муваффақиятли ривожланиш поғонасига етаклайдиган китоб бўлса, «Умрбодга барпо этилган» эса – бу қандай қилиб корхонани муваффақиятли кўрсаткичлари билан қўлга олиш, уни вақтлараро ана шу ғалабасини сақлаб туриш ва унга таклид қилиш ҳиссини яратиш тўғрисидаги китоб. Бунинг учун корхона ўзининг кадр-қиммати ва маъносига эга бўлиши керак, яъни фойдага интилиш чегарасидан чиқиб, буларни «юксалишни ривожлантириб, маънони сақлаб қолиш» тамойилида жамлаш керак.



Агарда сиз «Умрбодга барпо этилган» да баён этилганларни тарафдори бўлсангиз ва ҳозирги кунда «Яхшиликдан буюклик сари»ни варақлаётган бўлсангиз, сиздан илтимос, бу икки тадқиқотнинг аниқ боғлиқлиги нимада деган саволлардан тийилинг. Сўнгги бобда мен шу саволга яна қайтаман ва ана шу икки лойиҳа қандай қилиб бир – бири билан чамбарчас боғлиқ эканлигини кўрсатиб бераман.

«ЯХШИЛИКДАН БУЮКЛИК САРИ»НИНГ ВАҚТСИЗ «ФИЗИКА»СИ

Мен интернетли корхоналар раҳбарлари конференциясида ўз лойиҳамнинг натижалари бўйича докладимни яқунладим ва кимдир залда қўлини кўтариб, шундай савол билан менга юзланди: «Сизнинг хулосаларингиз “Янги экономика” учун тўғри бўлиб қоладими? Биз эски қонунқоидалардан воз кечиб, барчасини янгидан бошлашимиз керакми?» Бу ўринли савол эди, чунки биз катта ўзгаришлар даврида яшамоқдамиз ва мен тадқиқот тубига шўнғимасимиздан олдин бутунлай бу саволдан халос бўлмоқчиман.

Тўғри, олам ўзгармоқда ва ўзгаради ҳам. Лекин бу биз умрбодли принциплар кидирувини

ниҳоялашимиз керак, дегани эмас. Инженернинг фикри ҳар онда ўсиб унади ва ўзгаришлар юз буради, аммо физиканинг муҳим қонуниятлари ўзгарилмай қолаверади. Мен шунга ишонгим қеляптики, бизнинг ишимиз—бу умрбодли принциплар қидируви, буюк корхоналарнинг «физика»сини аниқлаштириш. Улар ён-атрофдаги ўзгаришларга юзланмай ростлигича қолаверади. Тўғри, уларнинг тадбиқ қилиш усули ўзгариши мумкин (инженернинг ишидаги каби), аммо улар инсоний режалаштирилган фаолият қонуни каби ўзгармаган ҳолда қолаверади (физика қонуниятлари каби).

Тўғри, биз Янги экономика чангалида яшамокдамиз, бу ҳеч кимга сир эмас. Аммо электр энергияси ёки телефон, автомобиль, радио ёки оддий бир транзистор яратилиш онларида умргузаронлик қилганлар ўзларини қайсидир бир кичик даражада бўлсада ана шу янги экономика жараёнида ҳиссам бор дея ҳиссиёт оламига чўмганлар, бугунги биз кабиларга қараганда.

Баъзилар шундай фикрга бўйсунмоқдалар, яъни ҳозирги ўзгаришларнинг темпи илгаригидан анча баланд. Шундай бўлишига қарамай, баъзи бир корхоналар ҳозиргиларида ҳам кучлироқ ўзгаришларга тўқнаш келганлар. 1980 йиллар бошида банк соҳаси 3 йил давомида катта ўзгаришларга юз бурди. Банк соҳаси учун бу янги

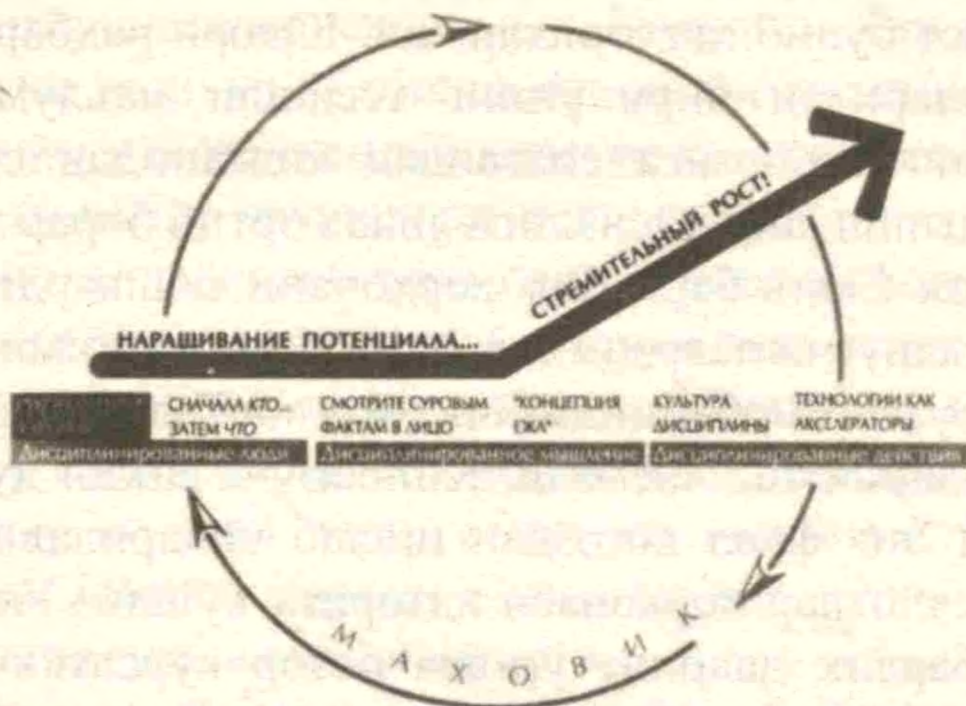
экономика бурилиши эди. Айни шиддатли ўзгаришлар онида Wells Fargo тадқиқотимизнинг муҳим хулосалари каби принципларга риоя қилган ҳолда аъло кўрсаткичлар соҳибидир.

Кейинги бобларни ўқиётиб, бу китоб эски экономика тўғрисида эмас эканлигини унутманг. Ваҳоланки, “Янги экономика” ҳақида ҳам эмас. Ҳаттоки китобда ёритилган корхоналар ва шу каби бизнес фаолияти тўғрисида ҳам эмас. Сўнги санок бўлиб, яъни бу китоб яхшиликдан буюклик сари олға индамлашнинг ўзгармас принциплари ҳақида. У яхши корхонани қадам ва қадам аъло натижалар кўрсатиши ҳақида, «натижалар» сўзи нимани англатишидан қатъи назар.

Сизларга қизиқ туюлиши мумкин, аммо мен ўз ишимни бизнес фаолият оламини тадқиқ қилиш дея олмайман ва бу китоб бизнес ҳақида деб ўйламайман. Аксинча, менинг ишим қандай факторлар корхонани буюк бўлишига ёрдам беришини юзага чиқариш мақсадидир. «Яхшилик» «буюклик» нинг ғаними эканлиги нафақат бизнес оламининг муаммоси, балки умуминсонийдир. Агарда бизга яхшиликдан буюклик сари ўтиш эшигининг калитини топиб олиш омади кулиб бокса, бизнинг қўлимизда ҳар қандай турдаги корхонани ташкиллаштириш имконияти бор. Яхши мактаблар буюк мактабларга айланиши мумкин, яхши газеталар буюк газета бўла

олиши мумкин, яхши корхоналар эса буюкликка эриш эҳтимоли янада баланд бўлиши мумкин. Хуллас, мен сизларни мантикий саёҳат томон чорламоқчиман. Саёҳатдан мақсад яхшиликни қандай қилиб буюкликка айлантиришдир. Бу ерда битилганларни бемалол шубҳа остига олишингиз мумкин. Бир куни профессорлардан бири шундай деган экан: «Энг яхши талабалар – ўзининг профессорларига тўлиқ ишонч билан бокмайдиганлардир». Бу ҳақиқат. Аммо унга қуйидаги сўзлар ҳам тегишли: «Сиз фактларни, улар сизга исбот қилаётганликлари ёқмасли сабабли рад қилишингиз мумкин эмас». Бу китобдагилар сиз синчковлигингиз, мулоҳаза юри-тишингиз учундир, бир ишончсиз қарор қабул қилиш учун эмас. Сиз ҳам олий суд, ҳам ундаги иштирокчисиз. Шу сабабли барчасини фактлар сўйласинлар.

2 – БОБ. 5 – ЎРИН РАҲБАРЛАРИ



Сиз ҳаётдаги хоҳлаган нарсаларингизга эриша олишингиз мумкин, фақат бир шарт ёрдамида, сизга муҳим эмас шоҳсупадан ким жой эгаллаши.

Гарри Труман

1971 йилда Дарвин И. Смит исмли инсон бирдан Kimberly – Clark – эски, тепса тебранмас қоғоз чиқариш корхонасининг раҳбарига айланди, корхонанинг акциялари ўтган 20 йил давомида ўртача бозор кўрсаткичларидан 36 % га тушиб

кетган эди. Корхонанинг юқори раҳбарияти уни бошқарувчи лавозимига тайинлаганидан бўш табиатли Смит бироз ўзига йшонч ҳосил қила олмасди, чунки у аввал корхонада оддий бир юрист бўлиб иш юритар эди. Юқори раҳбарият аъзоларидан бири унинг тегишли маълумоти йўқлигини юзига солгандан қилганидан сўнг, Смитнинг ишончсизлиги янада ортиб борар эди. Бироқ Смит бари бир корхонани бошқарди ва бошқарувчи лавозимида 20 йил сақланиб қолди.

Бу вақт мобайнида Смит лол қоларли ўзгартиришларни тадбиқ этди, Kimberly–Clarkни дунёнинг энг фаол қоғоздан ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар корхонаси қаторига кўшди. Унинг раҳбарлик даврида ўртача бозор кўрсаткичларини 4,1 маротаба юқорилаган Kimberly – Clark ўзининг акциялар тушумига эга бўлди, Scott Paper ва Procter & Gamble корхоналарини йўлини кесиб чиқиб, Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M ва General Electric каби машҳур корхоналардан олдинлаб кетди.

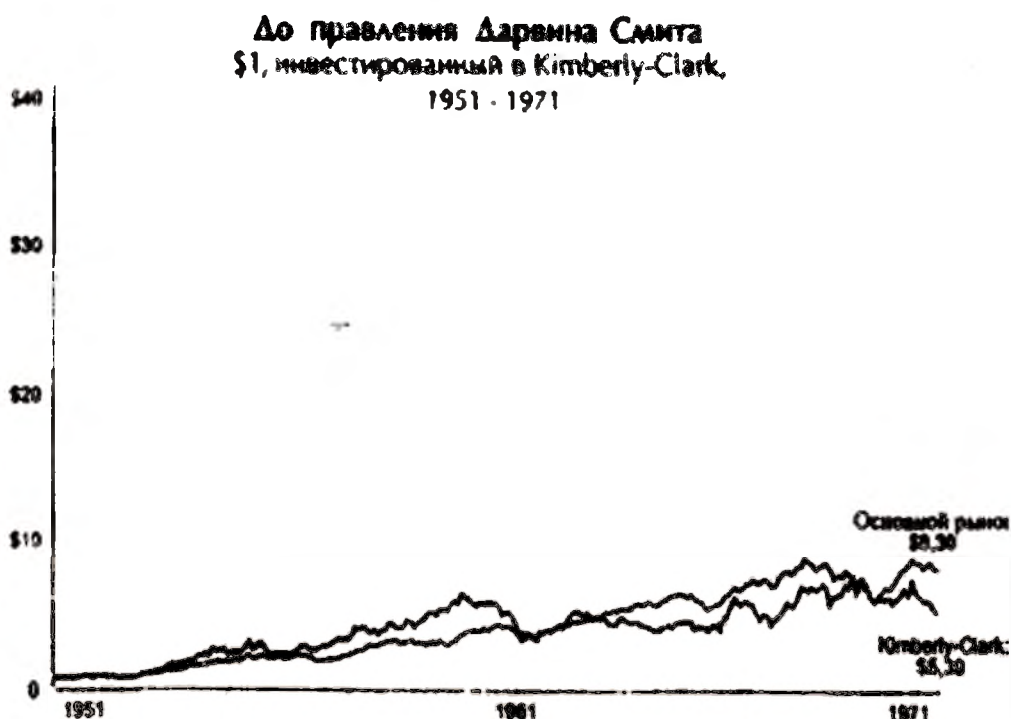
Бундай лол қоларли натижалар XX асрнинг яхшиликдан буюклик сари одим қадам ташлашга мисолдир. Оз сонли инсонлар гуруҳи, менежмент ва корхоналар тарихини ўрганаётган талабаларнинг кулоқларига Дарвин Смит ҳақидаги маълумотлар чалинган бўлиши мумкин. Ўзининг фикр юритиш доирасидан маҳрум

бўлмаган Смит сантехник ва электриклар жамоасида бўлганидан роҳатланар, таътилни ўзининг Висконсиндаги фермасида ўтказар ва қора мойга беланган трактор ёрдамида ерларни тошлардан тозалар, ариқлар қавлар эди. Қаҳрамон ёки қорхонани машҳур йўлбошловчиси қиёфасини яратиш учун у ҳеч қандай ҳаракат ҳам қилмас эди. Бир куни бир журналист ундан унинг бошқариш стилини тасвирлаб беришини сўраётган чоғда, у замондан ортида қолган костюмда эди, қалин ойнакли кўзойнак орқали унга худди инженер каби назар билан қараш қилиб ва анча танаффусдан сўнг, у шундай деди: «Экстремность». *Wall Street Journal* Дарвин Смит ҳақида кўрса кўз қувнар мақолалар чоп этмаган.

Агарда Дарвин Смит ўта бўш табиатли ва хушмуомала бўлган, деб ўйласангиз адашасиз. Унинг абжирсизлик, камтарлик, шикоятсизлигининг остида қатъийлик, ҳаттоки, мақсад сари олға қадам ташлаш иқтидори ётар эди. Индианадаги камбағал фермер оиласида вояга етди; кечалари Индиана штатидаги Университетда шуғулланиш учун кундуз кунлари International Harvesterда ишлар эди. Бир куни ишхонада унинг бармоғини кесиб ташлашди, шундай бўлса-да, у ўшу кеча машғулотга келди ва эртасига ҳеч нарса бўлмагандай ишга қайтди, чунки унинг учун бармоқдан айрилиш билим олиш олдида ҳеч нар-

са эмас эди. У кундуз кунлари ишлаб, кечалари ўқиб, Гарварднинг юридик факультетига ўқишга қабул қилинди. Корхона бошига айланганидан сўнг, шифокорлар унда бурун бўшлиғида ўсимта борлигини ва бир йиллик умри қолганини хабар қилишди. У бу ҳақда юқори раҳбариятга хабар қилди, лекин у ўлимга таслим бўлмади. Смит ўзининг иш режасига катъий риоя қилар, ҳар ҳафта терапия нурланиш муолажаларига Висконсиндан Хюстон томон йўл босиб, яна 25 йиллик умрини эсон-омонликда ўтказди, ана шу йилларининг кўпи раҳбарлик курсида ўтди.

*Дарвин Смитдан олдинги ҳолат (1951 - 1971).
Kimberly – Clarkга инвестиция қилинган \$1*



Дарвин Смит бошқарувчилик қилган йиллар (1971 - 1991). Kimberly – Clarkга инвестиция қилинган \$1



Смит корхона фаолиятига ўзгача бир катта иштиёк билан ёндашди ва корхона тарихидаги энг аянчли хулосани қабул қилди, яъни целлюлоза – қоғоз комбинатини сотмоқчи эди. Корхона аянчли аҳволда эди, ишлаб чиқарилаётган моллар эса рақобатбардош эмасди. Смитнинг гуруҳи шундай фикрда эди, яъни агарда Kimberly – Clark бозор ҳолатларидан келиб чиққан ҳолда ўзини ана шу рақобат оловига ташласа, Procter & Gamble каби дунё тан олган корхона билан рақобатлашиш уни кутилмаган натижаларга эришишида туртки бўлиши ёки ана шу рақобат

оловида куйиб — кул бўлиши мумкинлигини англатар эди. Бош кўмондон каби Смит барча комбинатларни сотиш режасини ҳавола этди ва юқори раҳбарият аъзоларидан бири қачонлардир корхона раҳбарияти томонидан «узоқни кўзлаб» қабул қилинган хулоса, дея таърифланди. Корхона Кимберлидаги комбинатларни ҳам сотиб юборди, Висконсин штати барча маблағларни Huggies ва Kleenex каби брендлар тараққиёти учун сарфлади.

Матбуот бунини нодонлик қадами деб ҳисобласа, Уолл Стрит билан биргаликдаги таҳлилчилар корхона акциялар баҳосини тушириб юбордилар. Смит тушкунликка тушмади. 25 йилдан сўнг Kimberly – Clark Scott Paperни сотиб олди ва Procter & Gamblени ортда қолдирди.

Бу лавозимдан кетаётиб Смит, уни аъло натижалар кўрсатишига одимлантирган сўзларни айтиб ўтди, яъни «Мен ҳар доим ўзимга мен бу ишни уддалай олишлигимни исботлашга ҳаракат қилар эдим».

БИЗ КУТГАНЛАРИМИЗ ЭМАС

«5 – ўрин раҳбари» дея таърифланган Дарвин Смит инсоний ҳислатлар ва профессионал ихтиёрийликни уйғунлаштира олган ўрнакли инсондир. Ўзгаришлар киритилиш даврида бошқа

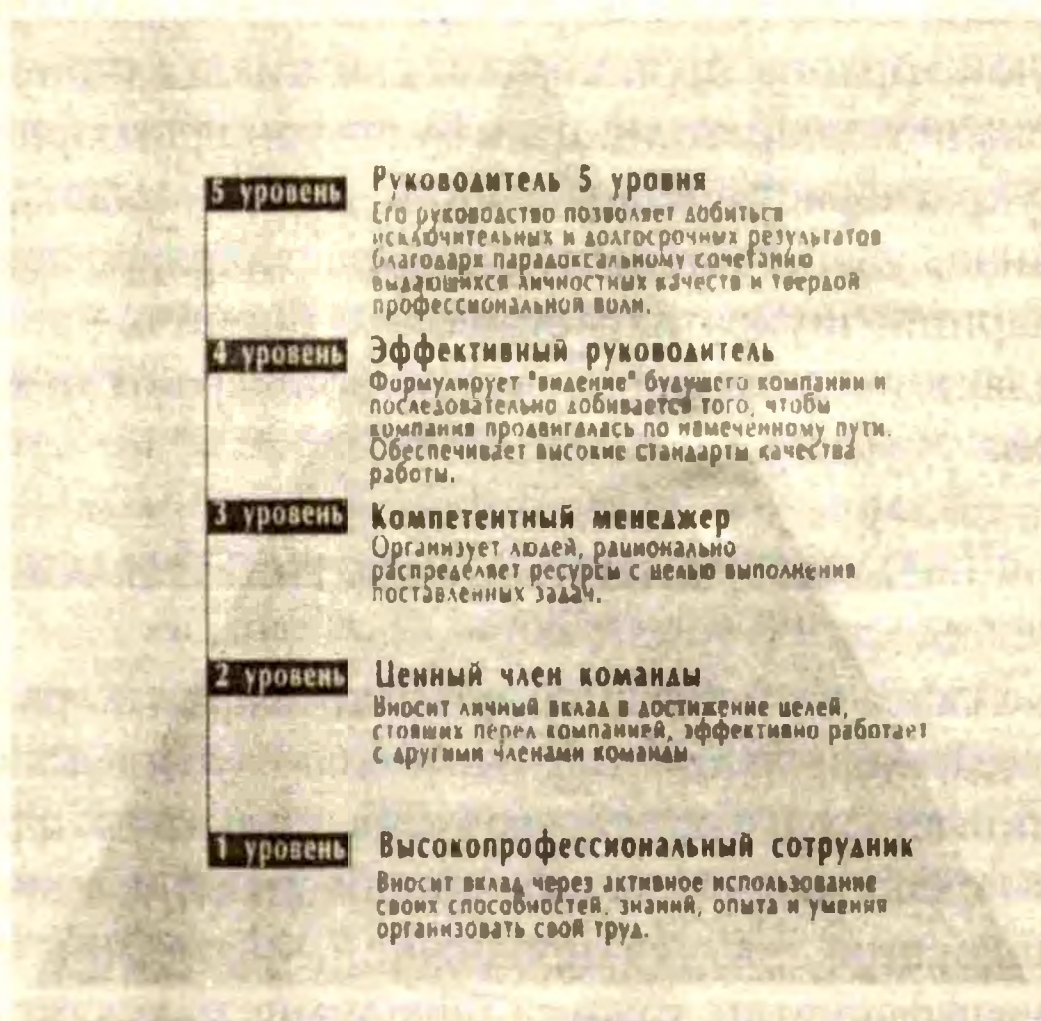
бир корхоналарда ҳам у каби бош бошқарувчилар бўлганлигини билиб олдик. Улар ҳам Смит каби камтар, аммо корхона равнақи учун дадил олға қадам ташлай олишган.

5 – ўрин раҳбарлари ўзларининг ютуқлари орқали эмас балки, корхонанинг катта мақсади – буюк корхона қуриш режасини амалга ошириш орқали ташкил топишган. Бу 5 – ўрин раҳбарлари шуҳратпарастликдан маҳрум дегани эмас. Аксинча, улар ғоятда шуҳратпарастдирлар, лекин уларнинг шуҳратпарастликлари биринчи ўринда ўзлари учун эмас, балки улар бошқараётган корхона учундир.

ИЕРАРХИЯНИНГ 5 ТА ПОҒОНАСИ

Аъло натижаларга эришган барча корхона раҳбарлари худди бир хаширдан зувала қилиб олингандек. Ана шу корхона халқ ёки саноат истеъмолидан келиб чиққан ҳолда маҳсулот савдосини кучайтирадими, инқироз ёки муваффақиятли ҳолатда бўладими, маҳсулотлар хилма-хиллигини таклиф қиладими ёки йўқ, ўзгаришлар рўй бераётган онда корхонанинг даражаси муҳим эмас. Корхона томонидан аъло натижалар ўрнатилган фурсатларнинг, ўзгартиришлар киритиш замонининг бошида 5 – ўрин раҳбарлари бўлишган. 5 – ўрин раҳбариятининг

мавжуд эмаслиги биз таққослаш учун танлаб олган корхоналарга мосдир. Шундай қилиб, «5 – ўрин раҳбарлари» концепцияси мафкуравий эмас, балки эмпирик маълумотларга асосланган ҳолда фикрланган.



КАМТАРЛИК + ИРОДА = 5 ПОҒОНА

5 – ўрин раҳбарлари вақти келса, камтар ва иродали, уятчан ва жасоратли хулқ-атворга эга бўлишлари мумкин. Бунинг яққол мисоли сифа-

тида миллат равақини ўзининг худбинлигидан устун бўлишига йўл қўймаган Авраам Линкольн (АҚШнинг 5 – ўрин раҳбарлари тоифасига мансуб бўлган баъзи бир президентлар қаторидан жой олган)ни кўрсатиш мумкин. Авраам Линкольнни корхона раҳбари билан таққослаш биров ясама кўриниши мумкин, бироқ биз ҳар икки ҳолатда ҳам икки тарафлама ҳуқ – атвор ҳақида сўзламоқдамиз. Колман Моклер 1975 йилдан то 1991 йилгача Gillette корхонасининг боши бўлиб келган. Бу йиллар давомида корхона 3 та хужумни бошдан кечирди, улар корхонани аъло натижаларга эришишидан маҳрум қилар эди. Revlon корхонаси унга икки мартаба ҳамла қилди; ўша пайтда Revlonнинг бош раҳбари бизнес оламининг ковбойи Рональд Перельман эди. У қўлидан сигарани туширмас ва корхоналарни майда қисмларга ажратган ҳолда уларнинг акцияларини сотиб олши ва парчалаб ташлаш истъдодига эга. Учинчи хужум Coniston Partners томонидан режалаштирилган бўлиб, Gillettening 5,9 акцияларини сотиб олиб, раҳбарлар кенгашини бошқариш ва спекуляция ёрдамида катта маблағ ўзлаштирмоқчи бўлган. Агарда Gillette Перельман таклиф этган нархга рози бўлганларида эди, акционерлар ўзларининг акцияларига кўшимча қилган ҳолда 44% даромад олиш имкониятлари мавжуд бўлар эди. \$ 2,3 млрд.ли даромад 116 млн.

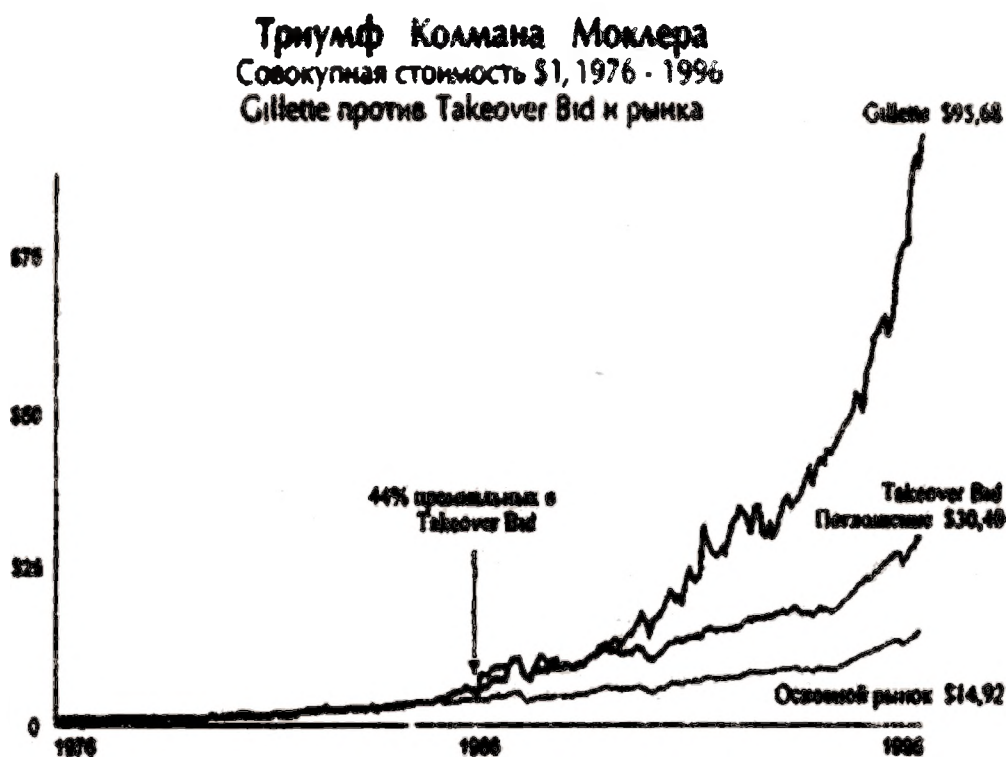
ли акцияларга эга бўлган кўп раҳбарларни мот бўлиш фикридан қайтарар эди, акциялар сотувидан миллионларни чангаллаб қолиш ва тиллага бурканган парашютда ер билан битта бўлишни барчалари ҳохлаган бўларди.

Колман Моклер ўзининг акцияларини сотган ҳолда мўмай даромад ишлаб олиши мумкин эди, лекин у Gilletteni таслим бўлишини хоҳламади ва олға курашишни танлади. Бўлғуси оғир – босиқ ва одобли Моклер буржуа – аристократик табақаларга хос обрў-эътиборга эга эди, аммо баъзилар уни кучсиз деб баҳолашганди ва охир-оқибат улар мағлубият тўрига илиндилар. Gillettenинг юқори раҳбарияти назоратни қўлдан чиқармаслик учун минглаб хусусий инвесторлар билан музокаралар ўтказдилар ва овоз бериш ваколатномасини қўлга киритиш орқали мағлубият чангалидан омон чиқдилар. Бир қарашда бу раҳбарият ўзининг чўнтагидагиларни сақлаб қолиш учун қилаётган ҳаракатидай туюлиши мумкин. Аммо, келинг, яхшиси иккита муҳим ҳолатга назар солсак.

Биринчидан, Моклер ва унинг гуруҳи корхонанинг равнақини улкан инвестицияларда кўришарди, яъни кейинчалик Sensor ва Mach3 номи билан машҳур бўлган янги технологияларда. Агарда корхона инқироzi амалга ошганида бу ғоялар қисқартирилган ёки йўқ қилиб юборилган

бўлар эди ва ҳеч ким эркаклар учун Sensor устара, аёллар учун Sensor ёки Mach3 устара ишлатмаган бўлар эди. Юз минглаб инсонлар ҳар куни эрталаб соч – соколдан азият чеккан бўлар эди.

Иккинчидан, корхонани синдириш онларида Sensor ғояси келажакда катта даромад ваъда қиларди, корхона акциялар нархидан ҳам юқори эди, ғоя эса сир сақланарди. Sensorни назар тутиб, раҳбарлар кенгаши ва Моклер акциялар нархи кўтарилишига ва ўз тан нархидан ўтишига, ҳаттоки, корхона овчилари таклиф этган мукофотдан ҳам ўз ишига ишонишар эди.



Қуйидаги сценарийга ёндашган ҳолда инвестор нимага эга бўлишини юқоридаги график кўрсатади.

1. 31 декабрь 1976 йилдан тортиб то 31 декабрь 1996 йилгача Gilletteга инвестиция қилинган \$1.

2. 31 декабрь 1976 йилгача Gilletteга инвестиция қилинган \$1, лекин Рональд Перельманга 44% мукофотга 1 октябрь 1986 йилда сотиб юборилган ва бозорга инвестиция қилиб юборилган.

3. 31 декабрь 1976 йилдан тортиб то 31 декабрь 1996 йилгача асосий бозорга инвестиция қилинган \$1.

Охир-оқибат Моклер ва раҳбарлар кенгаши улар ҳақ бўлганликларини исботлашди. 31 октябрь 1986 йилда Рональд Перельман томонидан таклиф этилган 44% мукофотнинг акциясини сотмоқчи бўлган акциядорлар қабул қилиб, 10 йил, яъни 1996 йил сўнгигача бозорга инвестиция қилганликларида, уларнинг якуний даромади, Моклер ва Gilletteга қилинган инвестиция даромадидан 3 марта паст кўрсаткич кўрсатган бўлар эди. Ҳақиқатдан ҳам, агарда Моклер овчиларга енгилиб, миллионларни танлаганида бу корхонанинг қизиқишларини, унинг мижозлари ва акциядорларнинг ишончини суистеъмол қилиш бўлар эди.

Афсуски, Моклер ўзи яратган боғнинг меваларидан татиб кўришга улгурмади. 25 январь 1991 йилда Gillettенинг раҳбарлари ҳали чоп этилмаган *Forbes* журнаlining хонаси муковасини кўздан кечирдилар, унда Моклер тоғ чўққисида боши узра улкан устарани кўтариб тургани ва пастдагиларнинг аламли мағлубияти тасвирланган эди. Мукова учун маълумотларни корхона Моклернинг розилигисиз тақдим этган эди, чунки у расмга тушишни инкор қилар ва машҳурликни жини суймасди. Моклер буни кўриб ҳайратдан ёқасини ушлади, унинг 16 йиллик муваффақиятли фаолияти қандай ҳолатда оммага тақдим этилишини кўриб, ўзининг хонаси томон йўл олди ва бир неча сониялардан сўнг у йўлакда беҳуш йиқилди, инфаркт билан шиддатли курашган ҳолда ҳаётдан кўз юмди.

Билмадим, Моклер меҳнатнинг айна қизиган жараёнида ўлимни танлар эдими ёки йўқ, аммо у ҳеч қачон ўзининг бошқарув принципларидан воз кечмасди. Унинг беозор кўриниши қаттиқ ички босимни ўзида яширар ва овчилар корхонанинг қонини зулук каби сўриб олишига йўл қўймасди. У бошқача усулни қўллай била олмасди ва бошқа бир йўл унинг принципларига зид эди.

КОРХОНА БИРИНЧИ ЎРИНДА МУНОСИБ ДАВОМЧИНИ ТАРБИЯЛАШДИР

1981 йил Дэвид Максвелл Fannie Маенинг раҳбари бўлган чоғида, корхонанинг зиёни кунига \$1 млн.ни ташкил қилар эди. Кейинги 9 йил давомида Максвелл Fannie Маени илғор корхонага айлантирди, унинг кўрсаткичлари Уолл Стритдаги бошқа бир фирмаларни фаолиятидан устунроқ эди. Ҳар кунги даромад \$4 млнни ташкил қилар эди, умумий акциялар бўйича даромад ўртача бозор даромадидан 3,8 мартадан ошди. Максвелл корхонани айна гуллаб – яшнаётган чоғида тарк этди, у раҳбарлик курсида узок вақт мобайнида қолиш унинг қизиқишларига зид эканлигини англаб, корхона бошқарувини Джим Джонсон исмли муносиб давомчига топширди. Корхонанинг муваффақиятли одимлаши туфайли Максвеллнинг нафақа тўлови \$20 млн.ни ташкил этиб, Конгрессда катта бир муаммога сабаб бўлди (Fannie Mae давлат имтиёзларига эга эди). Максвелл корхонанинг янги раҳбарига ташвишланаётгалиги ҳақида мактуб ёзди ва бу муаммо Вашингтон томонидан ёмон оқибатларга олиб келиши, корхонанинг келажаги учун шикаст етказиши мумкин эканлигини баён этди. У Джонсондан тўловни тўхтатишини (қолган баланс \$ 5,5 млнни ташкил

қилар эди) ва ана шу маблағни Fannie Маенинг ночор оилаларга бошпана куриш учун яратилган фондига ўтказишини илтимос қилди. Дэвид Максвелл Дарвин Смит ва Колман Моклер каби 5 – ўрин раҳбарларига мансуб бўлган табиатни яққол намоён этмоқда: уларнинг ҳаётидаги энг муҳим нарсa бу корхонанинг равнақи, кейин эса шахсий хотиржамлик – у шон-шухрат учун илдамлашдир. Улар конхонани янада равнақ топган ҳолда кўришни ҳохлашарди, ким қандай фаоллик кўрсатишидан қатъи назар. 5-ўрин раҳбарларидан бири шундай деган эди: «Мен бир куни, ўз айвонимда ўтириб, дунёдаги энг буюк корхоналардан бирини кўриб, шундай дейишни ҳохлар эдим: «Мен у ерда меҳнат қилганман» ».

Таққослаш учун танлаб олинган корхоналарнинг раҳбарлари ўзларининг номларини таниқли қилиш ортидан қувиб, кўп ҳолатларда корхонанинг ривожини учун керакли пойдевор ғоя ғиштини қўймаганлар, шу сабабли улардан кейин ҳам корхона оқсоқланаверган.

Таққослаш учун танлаб олинган 75% корхоналарда муносиб ворис танлаш мавзусига саёз қаралган ёки муносибини танлаб олишда хатога йўл қўйилган.

Rubbermaid корхонасини олсак, у катта натижаларни ўзида сақлаб қола олмаган ва бирданига қайдандир *Fortune* журналининг

баҳоси бўйича «Американинг энг севимли корхонаси»га айланди, аммо тез кунларда корхона инқирозга юз тута бошлади, бу ҳолатдан чиқиш учун Newellни сотишига тўғри келди. Бундай қойилмақом муваффақиятли ўсишнинг архитектори истеъдодли Стэнли Голт эди, 1980 йилларда унинг исми корхона омадининг синонимига айланди. Rubbermaidга бағишланган 312-моддада Голт ваҳший ва эгоистик марказлаштирувчи раҳбар сифатида тасвирланган. Уни золимона ҳукмронликда айблашганида, у шундай деган эди: «Тўғри, лекин мен софдил золимман». Бошқа бир мақолада, унинг сўзлари, изҳорларидан цитата келтирилган, «мен» сўзи 44 марта учрайди: «Мен ўзгартиришлар кирита олдим», «мен 12 мақсадни ишлаб чиқдим», «мен мақсадларни тақдим этдим ва шарҳлаб бердим», «бизлар» сўзи бор-йўғи 16 марта кўзга ташланади. Голтда ўзининг омадидан ғурурланиши учун барча сабаблар мавжуд эди.

Аммо у ўзидан кейин атоқли корхона қолдириш ғоясини амалга оширмади. У танлаган ворис бор йўғи бир йилга чидай олди, ундан кейинги давомчига эса кучсиз гуруҳ қолганидан афсусланиб, ўрнига муносиб ўринбосарлар топилгунигача бирданига 5 та фазифани бажарар эди. Голт ворислари нафақат иқтидорли иш

бошқарувчиларга муҳтожлик сезишди, балки узок муддатли стратегия мавжуд эмаслиги сабабли корхона фаолиятини аянчли ҳолатга олиб келдилар. Ростдан ҳам, кимдир айтиши мумкин: «Аммо Rubbermaid Голт лавозимдан кетганидан сўнг инкирозга юз тутди ва бу унинг иқтидорли раҳбар бўлганини исботлай олади». Тўғри! Ҳақиқатдан ҳам, Голт машҳур 4 – ўрин раҳбари, сўнгги 50 йил давомидаги олди раҳбарлардан бири бўлган. Аммо у 5 – ўрин раҳбари эмасди, Rubbermaidнинг ривожланиш юлдузи шиддатли равишда кўтарилиб ва шундай тезликда парчаланиб кетди.

КАМТАРЛИК БЕЗАЙДИ

Таққослаш таҳлилида келтирилаётган эгоистик марказлаштурувчи раҳбарларга қараганда, аъло натижаларга эришган корхона раҳбарлари ўзлари ҳақларида сўз очмайдилар. Сухбат жараёнларида улар тинмай корхона ривожи ва иш бошқарувчилар ўрни ҳақида сўзлашлари мумкин, аммо ўзларининг корхона фаолиятида тутган ўринлари ҳақида сўз очишдан қочишарди. Агарда шу ҳақда сўз очилиб қолса, улар тахминан шундай жавоб берган: «мен ўйлайманки, мен сизларга ўзига ҳаддан ошиқ бино кўйган бўлиб кўринмаяпман»

ёки «агарда раҳбарлар кенгаши шундай кучли давомчиларни танламаганлигида, сиз ҳозир мен билан суҳбатлашмаётган бўлар эдингиз»,ёки «аммо бу менинг хизматим эмас, бу бошқаларга қараганда ҳурматсизликдир, буларнинг барчаси мен туфайли дея олмайман, менга омад кулиб бокди, холос, мен ғоятда иқтидорли инсонлар билан ишладим» ёки «корхонада бу ишни мендан ҳам аъло даражада бажарадиган ходимлар кўп».

11 корхона раҳбарлари XX асрнинг энг муҳим раҳбарлари, улар аъло натижаларга эришганлар. Лекин бу натижаларига қарамай, улар ҳақида ҳеч ким ҳеч нарса билмасди. Джордж Гэйн, Алан Вуртзел, Дэвид Максвелл, Колман Моклер, Дарвин Смит, Джим Херринг, Лил Эверингэм, Джо Калман, Фред Аллен, Корк Уолгрин, Карл Рейхард – бу ноёб иқтидор соҳиблари ҳақида қачондир нимадир эшитганмисиз?

Мана шу тадқиқот учун тўпланган 5797 та мақолани кодлаётган чоғимизда, биз шуни билиб олдикки, аъло натижалар кўрсатган корхоналар тўғрисидаги маълумотлар аъло натижалар кўрсата олмаган ва таққослаш учун келтириляётган корхоналар ҳақидаги мақолалардан 2 маротаба оздир. Яхшиликдан буюклик сари корхонани олға қадам ташлашга ундаган раҳбарлар ҳақида биз ҳеч қандай маълумот топа олмадик.

Таққослаш учун бизга хизмат қилган бўзи

бир корхона раҳбарлари ҳайрон қоларли кескин фарққа эга эканлар. Kimberly-Clark билан таққослаганимиз Scott Paper корхонаси мутлақо Дарвин Смитнинг акси бўлган Ал Данлап исмли инсонни раҳбар лавозимига кўтарган. Данлап ҳар сафар кўярда-қўймай бошқаларга, ўз кўксига муштлаб, ўзи эришган ютуқларни сўзлаб берар эди. Раҳбарлик курсисини эгаллаганига 19 йил тўлгани муносабати билан *Business Week* журнаliga интервью бераётиб, шундай мақтанчоқликка йўл кўяди: «Scott Paper америка бизнесининг оламига ёрқин ва шиддатли ўзгаришларни бошидан кечирган корхона сифатида киради, қачонлардир амалга оширилган, шу аснода корхонанинг қолган режаю дастурлари порлай бошлайди».

Business Week журнаliga таянган ҳолда, корхонани сотиш мақсадини амалга ошириш учун 603 кун кунига \$165 минг ҳаражатни, яъни жами бўлиб \$100 млн.ни ходимлар қисқартирмаси учун, янги ишланмалар учун ва корхона шиддатли ривожини кўрсатувчи «стероидли инекциялар»ни бюджетдан ҳисобидан 50% қирқиб ташлаш вазифаларини ўз зиммасига олар эди. Корхонани сотиба миллионлар эгасига айланигандан сўнг, Данлап ўзи ҳақида китоб ёзди, у ўзига берилган «Рэмбо йўл – йўл костюмда» лақабини ютиб чикқан эди. «Менга

Рэмбо ҳақида фильмлар ёқади, – деб ёзади у. – Бу йигитчанинг омадга эришишига ҳеч қандай имкониятлари йўқ, ваҳоланки, у ҳар доим ютиб чиқади. Рэмбо ҳар қандай вазиятларга қарши бориб, таваккалга қўл уради ва ғолиб бўлади. Урушдан у осойишталик яратади. Булар мен қилаётган ишлардир.». Балки Дарвин Смитга ҳам Рэмбо тўғрисидаги аҳмоқона филмлар ёқар, лекин менинг таҳминимча, у кинотеатрдан чикиб ҳеч қачон рафиқасига: «Биласанми, мен Рэмбога ўхшайман, у ўзимни ўзимга эслатиб туради», -демайди.

Scott Рарегнинг шундай драматик якун топиши тадқиқотимиз буйича энг аянчлиси эмас, аммо биринчиси ҳам эмас. Иккидан, уч ҳолатларда, таққосланган корхоналарда биз шунни қайд этдикки, олий маълумотли раҳбарлар корхонани инқирозга юз тутишига сабаб бўлган гипертрофик гумонлар гирдобии билан фарқланишган.

Мисол учун, Ли Якокка америка бизнеси тарихидаги машҳур ва тан олинган ўзгартириш программаси қўллаш орқали Chryslerни инқироздан сақлаб қолган. Якокка фирма раҳбари лавозимида фаолият юритаётганида аксиялар буйича Chrysler ўртача бозор кўрсаткичларидан 2,9 маротаба ўсди, аммо бундай кейин у америка бизнесининг тарихида ўзининг мавқеини янада

кучайтириш учун бор эътиборини қаратди. *Investor's Business Daily* ва *Wall Street Journal* лар Якоккани телевизион дастурларда, яъни Today Show ва Larry King Liveдаги чиқиши, 80 та реклама роликларидаги иштирокини ва АҚШ президентиликка даъвогарлик қилишини кузатдилар (қачонлардир у шундай деган эди: «Chryslerни бошқариш, давлатни бошқаришдан қийинроқдир... Мен ҳаттоки олти ой ичида миллий экономикани бошқаришни уддалай оламан») ва тинмай ҳаётини муҳокама қилар эдилар. «Якокка» номли китоб 7 млн. экземпляр тиражида тарқалиб, уни рок юлдуз даражасига олиб чиқди. Япония ташриф буюрганида бир неча мингдан ташкил топган кадрловчилар уни ўраб олишди. Якокканинг шахсий акциялари ўсиб бораётган бир пайтда, Chryslerнинг акциялари ўртача бозор кўрсаткичларидан 31% тушиб кетди.

Афсуски, Якокка сахнани тарк этгиси келмас ва корхона раҳбарларига берилаётган имтиёزلарни ҳам рад эта олмас эди. У пенсияга чиқиш вақтини бир четга суришга ҳаракат қилар эди, Chrysler ишчилари ҳаттоки уни Chrysler раҳбарлар кенгашининг «мангу» раиси бўлиб қолишга ҳаракат қилмоқда дейишар эди. Ахийри у истефога чиқди ва унга аввалгидек шахсий самолёт ва компания акциялари орқали тўлов

беришларини талаб қилиб туриб олди. Сўнгра Chryslerни бир ямлаб ютиш мақсадида у ўзининг бор кучини ямлаб ютиш қироли бўлмиш Керк Керкориан билан бирлаштирди.

Якокки истеъфосидан сўнг, 5 йил давомида қисқа муддатли бўлсада, муваффақиятли натижаларга эришди, аммо корхонанинг ички ҳолсизлиги корхонани немис автокорхонаси Daimler-Benz томонидан сотиб олинишига бориб тақалди.

Шуниси аниқки, Chryslerнинг мустақил фаолиятига чек қўйилишида фақатгина Якоккининг айби йўқ (корхонани сотиш фикри ундан кейинги раҳбарлар томонидан маъқулланган), аммо факт фактлигича қолади: 1980 ғ йилларда Якокки томонидан олиб борилган ўзгаришлар бутунлай корхонанинг келажакдаги ривожини учун тадбиқ қилинмагани, Chryslerни буюк корхонага айлантира олмади, ваҳоланки, у узок муддатли муваффақият қадами билан ажралиб туриши мумкин эди.

Мустаҳкам қатъият... амалга ошириш лозим бўлган нарсани амалга ошириш

5-ўрин раҳбари бу фақатгина камтарликнинг натижаси эмас. Бу тенг равишда мустаҳкам қатъият ҳамдир, деярли амалга ошириш лозим бўлган нарсани корхона буюклиги учун амалга оширишнинг арзирли заруриятидир.

Биз буюкликка эришган корхона раҳбарларини қандай таърифлаш тўғрисида кўп ўйладик. Барчанинг фикрини тинглаб, Ева Лининг фикрини маъқулладик, яъни у уларни «5-ўрин раҳбарлари» номли сўз бирикмаси орқали таърифлашни таклиф этди. Чунки биз учун медалнинг иккала томонини таърифлаш зарур эди, яъники 5-ўрин раҳбарлари ўз вазифаларига содиқдирлар, улар корхона равнақи учун ҳаттоки заводларни, лозим бўлса, ўз оға – иниларини ҳам ишдан бўшатишга қодир шахсдирлар.

Джорж Кейн Abbott Laboratoriesнинг раҳбари курсисига ўтириш чоғларида корхона уйкуга чомғаган эди, фаолиятни давом этириш учун корхона маблағни азалги ихтиро – эритромицин сотуви орқали олар эди. У бундай аҳволга чидаб тура олмасди, яхши фаолият шундоқ ҳам яхши деган фикрловчиларга нафрат кўзи билан боқар эди. Кейин бундай ҳолатни бартараф этиш учун раҳбарлар кенгашига ўзгартириш киритди, юқори мансабдаги лавозимларга ўзи топа олганича истеъдодли инсонларни тайинлади ва Кейн ҳаммага қон – қариндошчилик ришталари яхшигина лавозим курсисида ўтиришликни таъминламаслигини кафиллаб берди. Агарда сизнинг истеъдодингиз қандай соҳа бўлмасин яхшилар орасида энг яхшиси бўла олишингизга ёрдам бермаса сиз даромад манбаидан ажралиб

қоласиз.

Кейн 18 йиллик иш тажрибасига эга эди ва у катта бир компанияга эга оила вакили, сўнгги президентнинг ўғли эди. Кейнлар сулоласининг оилавий тушлиги бироз тажанг ва сезиларли муҳит куршовида эди. («Минг афсус, мен сени ишдан бўшатишим керак, курка гўштидан ҳохлаймайсанми?») лекин охир-оқибат оила уларга тегишли бўлган акциялар нархи ошганидан мамнун эди, Кейн даромад манбаини ўстириш машинаси ишга туширди, унинг 1974 йилдан то 2000 йилгача киритган ўзгартиришлари бозордаги ўртача кўрсаткичларни 4,5 марталик босим остида ёпиб қўйди ва Merck и Pfizer каби машҳур фармасевтик соҳаларга оид корхоналарни йўлда қолдирди.

Urjohn Abbott билан тикка таққослаш мумкин бўлган оилавий корхона эди ва ана шу чоғларда Abbottни Кейн бошқарар эди. Джорж Кейнга қараганда Urjohn раҳбарияти керакли ўзгартиришлар киритишни беэтибор қолдирар, Abbott раҳбарияти муҳим амалларга иқтидорли инсонларни қўйиш ва қариндошчиликни кучайтирмаслик ғамида бўлган бир пайтда, Urjohn раҳбариятида ҳали ҳам қариндошчилик ришталари юқори ўринда эди. Бир хил соҳага йўналган корхона, бир хил акциялар нархига эга бўлган эди бу икки корхона, аммо Abbott

ўзининг янги ўзгартиришларини тадбиқ қила бошлаганидан сўнг Upjohnнинг аксиялари 89% тушиб кетди ва бу кўрсаткич 21 йил давомида, яни 1995 йил Upjohn Pharmасiасига қарам бўлгунигача давом этди.

Стэнли Голт, Ал Данлап ва Ли Якоккалар корхона раҳбарлигига олқишлар садоси остида узок кутилган ҳалоскор бўлиб кириб келишган чоғда, Дарвин Смит, Колман Моклер ва Джордж Кейнлар корхона ходимлари ичидан танлаб олинган эдилар. Фактлар туб ўзгаришларни ва буюк корхона куриш ғояларини амалга ошириш учун, корхона раҳбарлигига ташқаридан бошқа бир раҳбар таклиш этиш керак эганлигини тасдикламаяпти. (2.А. Иловага этибор беринг).

11 дан 10 корхона раҳбарлари аълон натижаларга эришган, корхона ходимлари ичидан танлаб олинган, улардан 3 таси оилавий бизнесни мерос қилиб олган. Таққослаш таҳлилида корхоналар 6 мартадан кўпроқ ташқи ёрдам қабул қилишган бўлса-да, барибир узок муддатли натижаларга эриша олмаган, қайсиларники атоқли натижалар, деб юритса бўлар эди.

Четдан таклиф этилган Чарлз Р. Корк Уолгрин III Walgreens корхонасини шундай корхонага айлантира олдики, акциялар бўйича даромади ўртача бозор кўрсаткичларидан 15 марта юқорилади 1975 йилдан то 2000 йилнинг

1 январигача. Бир неча йиллик мунозалара-ю баҳслардан сўнг Корк Walgreensнинг келажаги ресторан ишлари буйича эмас, балки дорихона тармоқларини кенгайтиришдадир. 1998 йилда Уолгрин ўрнини эгаллаган Дан Йорнд бу масала ортидан содир бўладиган воқеаларни шундай таърифлайди: «Корк режалаштирув масаласи бўйича қайсидир бир кенгашда шундай дейди: «Яхши мен энди чизик тортаман. Кейинги 5 йил давомида биз ресторан ишлари билан хайрланишимиз керак.» ўша пайтда бизда 500 та ресторан бор эди. Пашшанинг учиб ўтишини эшитиш мумкин эди. У айтди: «Ёдда тутинг, вақт кетди». Олти ойдан сўнг бўлиб ўтган кенгашда кимдир бизда 5 йил мухлат қолди ресторан ишларига нукта қўйиш учун. Коркнинг овози кучли эмасли боис у столга муштлаб деди: «Сизларда 4,5 йил мухлат қолди, мен сизларга 5 йилу 6 ой аввал айтган эдим, энди эса фақатгина 4,5 йил қолди». Шу пайтдан бошлаб биз ҳақиқатдан ҳам, ресторан ишларидан халос бўла бошладик. У ҳеч қачон ортга чекинмас эди. У ҳеч қачон шубҳа қилмас, тебранмас эди».

Дарвин Смит Kimberly-Clark
комбинатларидан воз кечгани каби Корк
Уолгриннинг ҳам мақсади арзирли қарорни талаб қилар эди. Ресторанлар бизнеснинг катта бир бўғини бўлмасада, улар якуний даромад арзирли

фойда олиб келар эди. Муаммо драматик ҳолатда эди. Уолгринлар арпа ва сутдан тайёрланадиган коктейл ихтирочиси эдилар, шу сабабли ресторан бизнеси оилавий анъана эди, яъни Чарлз бобо ҳаёти онларига бориб тақалар эди. Баъзи бир ресторанлар фирма раҳбарлари номи билан аталар эди, масалан, тармоқларнинг бири Gorky's номи билан аталган. Бироқ барча бизнес ресурсларини, яъни Walgreensни дунёдаги энг зўр аптека тармоқлари яратиш масаласига келганда Корк буни тинч, қатъият ва оддийлик билан уддалай олди.

Хотиржамлик ва қатъият 5-ўрин раҳбарларининг нафақат ресторан тармоқларини сотиш ёки корпоратив овчилар билан курашда, балки иш услубида ҳам намоён бўлади. Алан Вуртзел, кичик бир оилавий фирмани Circuit Cityга айлантира олган шахсдир, яъни бу унинг табиатини таърифлай бермоқда. Биз ундан Circuit City билан таққосланиётган бошқа бир корхоналар раҳбарларидан уни нима ажратиб туришини сўраганимизда у шундай деди: «Биз, сайор ва ишчи отлардирмиз – у кўпроқ сайор отга ўхшаса, мен ишчи отга ўхшайман».

Ойна ва кўзгу

Қуйидаги иккита фактлар оламида Алан Вуртзел ўз ўзини ишчи отга тенглаштириши қизиқарли туюлиши мумкин. Биринчидан, у

Йелс университетининг юриспруденция доктори дипломи эгасидир ва унинг ишчи отга ўхшаш табиати унинг интеллектуал қобилиятларига ҳеч қандай даҳли йўқ. Иккинчидан, унинг ишчи от бўлиш ҳаракатлари барча соҳаларда етук натижаларга эришишига пойдевор бўла олди. Мен сизларга шундай дердим: агарда сиз иккаласидан бирини танлаб Circuit City ёки General Electricга \$1 инвестиция қилиб, уларни 2000 йилнинг 1 январигача ушлаб тура олсангиз, Circuit Cityга қилинган инвестициялари сизга 6 маротаба даромад олиб келар эди. Ишчи от учун ёмон натижа эмас.

Биз Алан Вуртзелдан корхонанинг муваффақият калитининг 5 та энг муҳим факторларини келтиришини сўраганимизда, у бизга кутилмаган жавобни берди: “Омад биринчи фактор бўлди. Биз омадли соҳада иш юритдик”.

Бир неча дақиқалик мунозарадан сўнг, Вуртзел уларнинг омади керакли жойда ва керакли онда келганини баён этиб ўтди. Бироздан сўнг биз унинг ўзгартиришлар киритиш ва омадли натижаларга эришиш фактори ҳақида мулоҳаза юритганимизда у шундай деди: «Мияга биринчи бўлиб келадиган нарса – бу омад... Менга омад кулиб бокди, мен муносиб ворис топдим».

Омад – таҳлил учун бунча ноқулай фактор

бўлмаса. Ваҳоланки, аъло натижаларга эришган раҳбарлар омад тўғрисида кўп сўз юритишади. Nisог корхонасининг раҳбари билан бўлиб ўтган бир интервьюда у шундай деган эди: «Мен ўйлайманки, бизга фақатгина омад кулиб бокди». 5 – ўрин раҳбари, яъни Philip Morris корхонасининг раҳбари Джозеф Ф. Калман III ўзгаришлар онда, корхонанинг омади унинг хизматлари туфайли эканлигини рад этиб, бунинг сабаби қилиб истеъдодли елкадошлар, издошлар ва ўтмишдошларнинг уйғунлигини келтириб ўтди. Ҳаттоки, касбдошлари босими остида ёзган ва тарқатишни ҳохламаган китоби ғалати ном олган эди: «Мен иши юришган инсонман». Биринчи параграф шундай эди: «Мен туғилганимдан бошлаб омад таъқиб қилар эди: яхши ота-она, севгида омадим юришди, бизнесда омадим юришди, қачонки менинг Йелдаги синфдошим 1941йилда менинг манзилимни ўзгартириб қўйди, яъни Шимолий Атлантикада бутун бир гуруҳ сув остига ғарқ бўлган кемага чиқиш ўрнига, мен Вашингтонга жўнадим, менга флотда ишлаш омади кулиб бокди, омадим юришган, чунки мен 85 ёшда ҳам тирикман».

Аввалига биз нима учун ёзувчи барча нарсани омадга олиб бориб тақашига тушунмадик. Бизда аъло натижаларга эришган

корхонага, бошқаларига қараганда омад кулиб
боққани тўғрисида исботлар мавжуд эмас эди.
Сўнгра биз сезиларли даражадаги фарқни сеза
бошладик – корхона раҳбарлари, қайсиларники
биз такқослаш учун фойдаланганимиз, кўп
ҳолатларда ўзларининг омадсизликларини
ишлари юришмаслиги, кўплаб қийинчиликларга
дуч келганликларига йўйишади.

Bethlehem Steel ва Nucorни солиштириб
кўринг. Иккала корхона ҳам бир соҳада фаолият
юрיתיб, бир хил маҳсулот ишлаб чиқаришган.
Иккови ҳам арзон импорт пўлат бозорида тўқнаш
келдилар. Аммо иккала корхона раҳбарлари
бир турдаги муаммога бошқача назар билан
боқишар эди. 1983 йилда Bethlehem Steel раҳбари
импортли ётқизмаларни айлаб ўтди: «Бизнинг
биринчи, иккинчи ва учинчи муаммоларимиз –
булар импортдир». Nucorдаги Иверсон ва унинг
гуруҳи импортни Тангрининг инояти, соф омад
дейишар эди («оғир пўлатни денгиз орқали олиб
ўтиш, бизларга катта плюс томонларни бериши,
бу омад эмасми»). Кен Иверсон америка пўлат
ишлаб чиқариш саноатининг биринчи, иккинчи
ва учинчи муаммоларини импортда эмас,
балки бошқарувчиликда кўрар эди. Ҳаттоки,
у 1977 йилда америка пўлат ишлаб чиқариш
саноатининг муаммоси технологик ортда қолиш
ва инновацион ишланмаларнинг йўқлигида

эканлигини омма олдида давлат раҳбариятига юзланиб баён этди.

Омадга йўйиш бизга қонуний парадокс каби туюлди, биз уни ойна ва кўзгу дея юритдик. 5-ўрин раҳбарларининг ҳаммаси яхши кетаётган пайтда, уларга тегишли бўлмаган омадни ойнага қараш факторига олиб бориб тақашади. Агарда улар конкрет бир инсонни ёки воқеаликни топа олишмаса, уларнинг барчасини омадга йўйишади. Ва шундай бир ҳолатда улар кўзгуга ҳам қарашади, қачонки масъулият тўғрисида сўз кетса, улар ҳеч қачон ўзларининг муаммоларини иш юришмаслигига олиб бориб тақашмайди.

Таққослаш таҳлилида фойдаланилган корхона раҳбарлари акси бўлган ҳолатни юритишади. Улар барча ёмон натижалар айбини кимгадир ағдариш учун тинмай кидирув олиб боришади, аммо қачонки корхонанинг ютуқларини ўзларининг номларига ёзиб қўйиш керак бўлганида кўзгуга қараб мулозамат қила бошлашади. Қизик, на ойна, на кўзгу объектив аниқликни акс эттирмайди. Барча «ойна ортида» турганлар, 5-ўрин раҳбарига ишора қилишади ва шундай дейишади: «Бу унинг хизмати; унинг раҳбарлигисиз биз буюк корхона бўла олмас эдик». 5-ўрин раҳбари эса, аксинча, ойна тагида турганларга ишора қилади ва айтади: «Бундай гўзал инсонларга қаранг, улар билан ишлаш

соф омад, менга омад кулиб боқмаган». Иккала тараф ҳам ҳақдирлар. Аммо 5-ўрин раҳбарлари буни ҳеч қачон тан олмайдилар.

5 – ўрин раҳбарлари табиатидаги хилма – хиллик

<i>Професионал ирода</i>	<i>Камтарлик</i>
Аъло натижалар кўрсатишлари яхшиликдан буюклик сарининг муҳим манбаидир	Камтар, шон – шуҳрат изидан бормайди, мақтанмайди
Қийинчиликларга дош бериб, омадли, узоқ муддатли натижаларга эришиш учун қилиниши керак бўлган нарсаларни қилиш керак эганлигида қатъий туриб олади	Тинчлик, изчилликда иш олиб боради, ўзига бино қўймаган ҳолда, стандартларга бўйсунди
Корхонанинг узоқ муддатли муваффақиятини таъминлаш учун керакли стандартларни қабул қилади ва бундан озига кўнмайди	Ўзининг соф мақсадларини корхона муваффақияти орқали ўрнатади, бундан ҳам юқори натижаларга эриша оладиган издошларни танлайди
Ойнага эмас, кўзгуга қарайди, сўз қониқарсиз натижалар ҳақида кетса, ҳеч қачон ўз айбини касбдошларига, воқеликларга ёки омадсизликга ағдармайди.	Кўзгуга эмас, ойнага қарайди, сўз муваффақият тўғрисида кетса, ана шу муваффақиятни бошқа ходимларга, ташки муҳитга ёки соф омадга тақаб қўяди.

ҚАНДАЙ ҚИЛИБ 5-ЎРИНГА ЭРИШИШ МУМКИН

Раҳбарлар - кенгашининг қайсидир чақириғида, мен 5-ўрин раҳбарларининг концепциянинг пойдевори бўлган ҳолат тўғрисида унча узоқ муддат сўзламаган эди. Яқинда корхона раҳбари лавозимига кўтарилган бир аёл сўради: «Мен сиз корхона яхшиликдан буюклик сари айтганларингизга қўшиламан, аммо мени бир ҳолат ташвишга солади, яъни мен кўзгуга караганимда ҳозирча 5-ўрин раҳбарини кўрмайман. Мен, асосан, софдиллик туфайли корхона раҳбари лавозимига эришдим. Агарда мен 5-ўрин раҳбари бўлмасам, мен ўз корхонамни буюк натижалар томон олиб бора олмас эканманда?» Мен жавоб бердим: «Буюк натижаларга эришиш учун қанчалик 5-ўрин раҳбари бўлиш керак эканлигини мен билмайман. Мен оддий қилиб бироз сонлар келтиришимга рухсат этсангиз: 1435 та *Fortune 500* га кирган корхоналар, қайсиларки биз уларни бизнинг танловимизга янгитдан киргизганмиз, фақатгина 11 таси сўнгги рўйхатда қолди. Уларнинг барчасини ўзгаришлар даврида, биз айтиб ўтган 5-ўрин раҳбарлари бошқаришган». Савол берган аёл бироз вақт жим қолиб, яна сўради: «Қандай қилиб 5-ўринга эришиш мумкин?»

Менинг фикримча, дунёда икки турга мансуб инсонлар бор: 5-ўрин раҳбари бўлиш учун истеъдоди йўқлар ва истеъдоди борлар. Биринчи категориядаги инсонлар миллион йилдан кейин ҳам ўзларининг шахсий муҳтожликларини буюк мақсад учун бўйсундира олмайдилар. Бундай инсонлар меҳнатлари эвазига нима олаётган бўлсалар: эътибор, шон-шухрат, пул ва хоказо, ана шу нарсага назар ташлаган ҳолда меҳнат қилишади, аммо ўйлаб яратиш, куриш, ривожлантириш учун эмас.

Иккинчи категорияга мансуб инсонлар, менимча, 5 – ўрин раҳбарлари бўла олишади. Керакли ҳолда ёндашилса, ўз-ўзини таҳлил қилиш, ўз-ўзини ўстириш, мураббийлик, ҳаётий тажриба, 5 – ўрин раҳбари билан ишлаш ва шу кабилар – бу ҳислатлар баркамоллаша бошлайди.

Тўпланган маълумотларни таҳлил қилаётиб, бизнинг тадқиқотимизга киритилган корхона раҳбарлари ўзларининг келажакдаги ривожларини белгилаб бера олган ҳаётий тажрибага эга эканликларини пайқадик. Дарвин Смит ўзида ўсимта борлигини билар эди. Джо Колман уруш даҳшатларини бошидан кечирди. Чуқур диний ишонтиришлар ёки ишончга юзланмоқ 5-ўрин раҳбарига керакли бўлган ҳислатларни униб – ўстириш мумкин эканлик

туйғусини беради. Масалан, Колман Моклер Гарварда ўқиб юрган чоғларида протестантизмга юзланди ва Бостондаги бизнесменлар гуруҳининг фаол аъзоси ва раҳбари бўла олди. Тадқиқотимиздаги бошқа бир раҳбарлар ўз ҳаёт йўлларида бундай ҳаётий воқеаликларга эга бўлишмаган, улар фақатгина яхши ҳаёт кечирганлар ва тақдир тақозоси билан чўққи устида, корпоратив раҳбарлар иерархиясининг 5 – ўринида пайдо бўлиб қолишган.

Бизнинг жамиятимизда, ён-атрофимизда 5-ўрин раҳбарлари мавжуддирлар, фақатгина уларни қандай қилиб топиш мумкинлигини тушуниш керак. Қандай қилиб? Буюк натижаларга эришиш сабабларини қидиринг, агарда уларни тушунтиришнинг имкони бўлмаса, билингки бу 5 – ўрин раҳбарларининг хизматларидир.

5 – ўрин корхонанинг яхши натижаларини буюк натижаларга эриштира оладиган ғоявий калитдир.

Бу боб 5 – ўрин нима ва уни нима ташкил қилиши тўғрисида бўлса, кейинги боблар 5 – ўрин раҳбарлари қандай фаолият кўрсатишлари ҳақидадир. Бу принципларга риоя қилиб, сиз албатта 5 – ўринни забт этасиз, деган кафолат йўқ, аммо бу бошланғич нуқта бўла олиши мумкин.

Муҳим хулосалар

Ҳар бир корхонанинг буюк натижалар кўрсатиш онда 5-ўрин раҳбарлари бўлганлар.

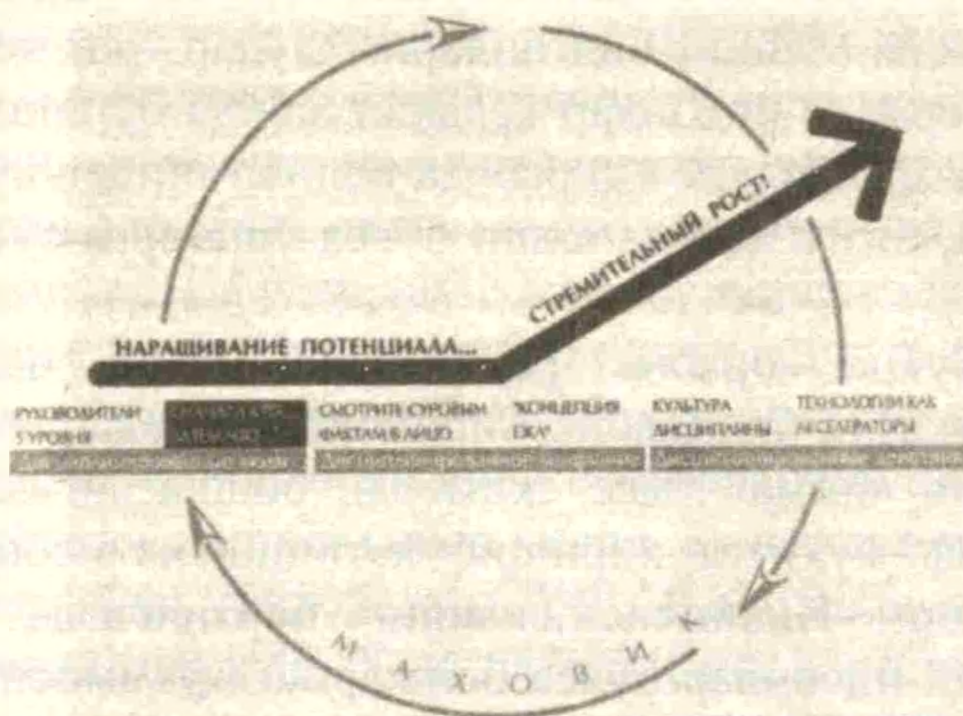
- 5-ўрин раҳбарлари ўзларида профессионал ирода ва одамийлик ҳислатларини уйғунлаштира олганлар.

- 5-ўрин раҳбарлари уларнинг давомчилари янада буюк натижаларга эришишлари учун барча амалга ошириш мумкин бўлган нарсаларни амалга оширишади.

- Корхона муваффақиятга эришса, 5-ўрин раҳбарлари ўзларининг хизматларини бошқа бировга тақдим қилган ҳолда «ойнага қарашади», аммо корхона қийин вазиятда қолса, «кўзгуга қарашади» ва барча масъулиятни ўз бўйинларига олишади.

- Мен ишонаманки, 5-ўрин раҳбарлари бизнинг ён атрофимизда мавжуддирлар, фақатгина уларни қандай қилиб топиш мумкинлигини тушуниш керак.

3 – БОБ. АВВАЛ КИМ ... КЕЙИН ЭСА НИМА



Шундай вақтлар келади-ки, биз ҳеч кимни
ортиқ кутиб тура олмаймиз. Сиз биз билан
автобуста кетасиз ё кетмайсиз.

*Кен Киси
Том Вулфнинг «Kool – Aidнинг
кислоталик миқдорини билиш
учун электрик тест» тидан*

Буюк корхона раҳбарлари танланган йўна-
лишга инсонларни йиғиб олиш учун қаерга су-
зиш кераклиги ҳақидаги саволларга дуч келма-

ганлар. Аввалига улар барча керакли инсонлар бортдалигига амин бўлганликларидан сўнггина қаерга сузиш керак эканлиги ҳақида ўйлаганлар. Улар шундай фикрлашган: «Қулоқ солинглар, мен ростдан ҳам қаерга сузиш кераклигини билмайман. Менинг билганларим шулар – ки, кемада керакли инсонлар керакли жойда бўлишади, керакмаслари эса қирғоқда қолишганидан сўнггина, бизга қаерда яхши бўлса ўша ерга сузамиз».

Буюк корхона раҳбарлари 3 та оддий ҳақиқатни билишади. Биринчиси, агарда сиз саволни «нима» эмас «ким»дан бошласангиз, ён атроф муҳитга киришиб кетишингиз осонроқ бўлади. Иккинчиси, сизнинг бортингизда керакли инсонлар бўлса бошқариш муаммоси ўз-ўзидан йўқ бўла бошлайди. Учинчидан, агарда бортингизда кераксиз инсонлар бўлса, тўғри йўналишни танлаганингиз бефойдадир, чунки сиз буюк корхона ярата олмайсиз. Буюк стратегиялар буюк инсонларсиз бефойда. Wells Fargo корхонасини олсак. Wells Fargонинг 15 йиллик акциялар суръати 1983 йилда бошланган, аммо муваффақиятли ўзгаришлар киритиш 1970 йилларда асосланган, қачонки Дик Кули – корхона раҳбари, барча соҳалар буйича энг истеъдодли иш бошқарувчилар гуруҳини йиға бошлаган (инвестор Уоррен Баффетнинг фикрича «энг зўр

гурух»)). Кули ва Ирни Арбаклар «бошқарув қобилиятининг инекциялари» программасини корхонанинг қонига тадбик қила бошлашди, улар атоқли иш бошқарувчиларни ёллашар, вақти келса, улар қандай аниқ позицияда бўлишларини билмай ҳам қолишар эди. «Шундай келажак бапро этилади, - деди Уоррен. Агарда мен бизларни қандай кутилмаган совғалар кутаётганига етарли даражада ақлли бўла олмасам, бунини улар қилишади. Ва улар, шубҳасиз, бу ишни уддалайдилар». Кули барча нарсани олдиндан кўра биладди. Ҳеч ким бундай оқибатларни кўра биладолмасди, қайсиларки банк секторларини давлат тартибга солишни бекор қилди. Бу амалга ошганидан сўнг уни ҳеч ким Wells Fargo каби яхши уддалай олмасди. Ўша пайтда банк соҳасининг акциялар тушуми ўртача бозордагидан 59% пастлаган чоғда, Wells Fargонинг акциялар бўйича даромади бозордан 3 маротаба устун эди.

1983 йилда фирмани бошқарган Карл Рейхард, корхона муваффақиятини олий маълумотли мутахассисларнинг сони билан ифодалади, кимларки Кули замонидан насиб бўлганлар эди. Кули – Рейхард замонида ишлаган олий маълумотли раҳбарлар рўйхатини тузганимизда, биз ҳайратдан лол қолдик. Ваҳоланки, уларнинг барчаси катта корхоналарнинг раҳбарлари бўлишган, Билл Алдингер Household Financesнинг

рахбари бўлди, Жэк Грундхофер US Bancorpнинг боши бўла олди, Франк Ньюман Bankers Trustни бошқарди, Ричард Розенберг Bank of America-нинг бошига айланди, Боб Джосс – Westpac Banking (Австралиянинг энг йирик банкларидан бири) ва кейинроқ Стенфорд номли бизнес-мактаб Университетнинг декани бўлди.

Дик Кули энг зўр иш бошқарувчиларни ёллашга ҳаракат қилаётган пайтда, Bank of America, «Банкни парчалаб» номли китоб тахмини бўйича, «кучли лейтенантлар, ожиз генераллар» принципига мувофиқ иш кўраётган эди. Агарда сиз жуда ҳам кучли «генерални» ишга олсангиз, уларнинг потенциал ўринбосарлари олға силжишистикболи йўқлигидан ишдан бўшаб кетишлари мумкин. Агарда сиз ожиз, лаёқатсиз «генералларни» тўплаб олсангиз, иқтидорли лейтенантлар, олға силжиш имконини кўлдан бой бермаслик учун ишда қолишади.

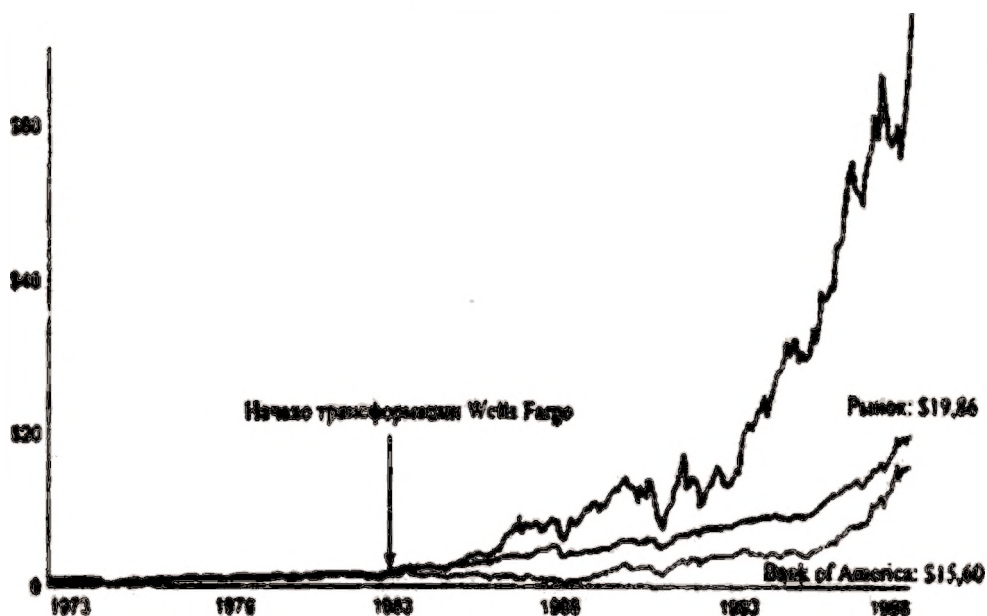
«Ожиз генераллар» модели Bank of Америкада Wells Fargoдаги вазиятга қараганда фарқли равишдаги вазиятларни олиб келди. Wells Fargo иш бошқарувчилари бир гуруҳ бўлиб ҳаракат қилишар, тенг ҳуқуқли шериклар каби янада яхшироқ ғоялар изланишида бўлишаётган бир пайтда, Bank of Американинг лаёқатсиз генераллари юқоридан ишора кутишар эди. Сэм Армист, кимгаки ана шу модел билан биргаликда

юқоридаги банк мерос бўлиб қолди, у корхонада бўлаётган муҳитни шундай тасвирлайди: «Раҳбарлар кенгашининг биринчи йиғинидан сўнг менинг ихлосим йўқолди. Мен қаршиликлар нарида турсин, ҳаттоки, шарҳларни эшитганим йўқ. Улар фақат қайси томонга шамол эсаётганини билиш учун пайт пойлар эдилар».

Bank of Americанинг истеъфога чиққан раҳбарларидан бири 1970 йилларда банкнинг юқори раҳбариятини «қайсиларки компания президентининг амрига сўзсиз бош эгишадиган пластик одамлар» дея атади.

1980 йиллар ўртасида Bank of America \$1 млрд йўқотганидан кейин, раҳбарият керакли ўзгаришларни амалга ошириш учун иқтидорли «генераллар» гуруҳини ёллади. Ва улар бундай «генераллар»ни қаердан топишди? Wells Fargoга олиб борувчи йўлдан. Bank of America Wells Fargонинг собиқ раҳбарларини шундай кўп миқдорда ишга қабул қилар эди – ки, ваҳоланки, улар ўзларини «Wells of America» дея номлашарди. Ва Bank of Americанинг акциялари яна ўсишни бошлади, аммо жуда кеч эди. 1973 йилдан то 1998 йилгача Wells Fargo потенциални кучайтириш поғонасидан, шиддатли ўсиш поғонасига ўтиб борар эди, Bank of America акциялар буйича ўртача бозор кўрсаткичларини кувиб ета олмади.

Wells Fargo против Bank of America
 Совокупная стоимость \$1, инвестированного в две компании,
 с 1 января 1973 года до 1 января 1998



Балки, сиз энди: «яхши мутахассисларни жалб килиб, бу бир юкори профессионал менежментнинг белгиларидан бири, бундай ҳолатнинг қандай янгилик томони бор экан?» дея ўйлаётган бўлсангиз керак. Қандайдир даражада, тўғри, бу оддий эски ва меҳрибон менежментдир. Аммо икки нарса, бу китобда сўз юритилаётган корхоналардан сезиларли даражада фарқлаб туради.

Бу бобнинг фарқлилиги шундаки, биринчи ўринда керакли инсонлар борт ичида (кераксизлари эса бортдан ташқарида) эканлигига амин бўлиш ва ундан кейин қаерга сузиш лозим

эканлиги тўғрисида ўйлаш. Иккинчи муҳим вазият – бу яхшиликдан буюклик сари ўтиш учун, гуруҳ танлаш мобайнидаги кетма – кетлик ва пухталиқ даражасидир.

«Аввал ким» - ғояси, тушуниш учун оддийдир, лекин гавдалантириш учун қийин ва кўпчиликка бу берилавермайди. Кадрларни пухталиқ билан танлаш лозим эканлигини айтиш осон, аммо қанча раҳбарлар Дэвид Максвеллинг бардоши билан мақтанчоқлик қилишлари мумкин, қайсики керакли инсонларни йиғиб олмагунигача стратегияларни қазиб олмаётган бир пайтда, \$ 56 млрдли кредитга эга корхона кунига \$ 1 млни ёқотар эди. Максвелл Fannie Mae бошқараётган қоронғулик онларида, раҳбарият корхонани бундай қоронғуликдан у қандай йўл орқали олиб чиқиб кетишига жуда қизиқар эди. Кучли босим остида Максвелл ўзини йўқотиб қўймай, барча эътиборини бошқарув гуруҳини пухталиқ билан танлашга қаратди. Аввалига у корхонанинг барча раҳбарлари билан суҳбат ўтказди, кейин уларни жамлаб деди: «Қулоқ солинг, бу осон синов бўлмайди ва бизга қанчалик қийин бўлишини ҳар бирингиз яхшилаб мулоҳаза қилишингизни хоҳлардим. Агарда бу мен учун эмас деб юритсангиз, бу муаммо эмас. Ҳеч ким сизни айбламайди».

Кемадаги ўринлар фақатгина бор кучини

сарфлайдиган олий синф ўйинчилари учун берилади, кимда – ким бундай синовга дош бера олмайман деса, улар кемани ҳозирок тарк этиши мумкинлигини Максвелл очик баён этди. Fannie Маега янги иш бошқарувчи бўлиб келганларнинг бири, ўзининг мавқеини ошириш мақсадида, Максвеллнинг ёнига келиб деди: «Мен сизни эътибор билан тингладим ва мен бунда қатнашмоқчи эмасман». У корхонани тарк этиб, ўзининг аввалги ишига қайтди. Жами бўлиб 26 та раҳбарлардан 14 таси корхонани тарк этишди ва уларнинг ўринларини энг зўр, ақли, тиришқоқ молия соҳасининг иш бошқарувчилари эгаллашди, секин-асталик билан пайдо бўла бошлаган босим бошқа ходимларга таъсирини ўтказмай қолмади ва уларни секин асталик билан корхонадан чиқариб ташланди. «Бизда ҳазилнамо эртак бор, - деди корхона раҳбарларидан бири, – Fannie Маеда ишлай туриб, сиз ўзингизни ишлаётгандай тута олмайсиз. Ё сиз ўз ишингизни биласиз, ёки билмайсиз, аммо агарда сиз уни билмасангиз, сиз ўйиндан чиқариласиз».

Дик Кули ва Дэвид Максвелл классик «5 – ўрин раҳбарияти»ни намоёни қилишган, шундай дея: «Мен бу корхона қаерга етиб келишини билмайман, аммо мен шуни биламанки, агарда мен тўғри инсонларни тўплашни бошласам, мен

уларга тўғри саволларни бераман ва жиддий дискуссияга олиб кира оламан, биз бу корхонани буюк қилиш йўллари қидириб топамиз».

«1000 ТАЛИК ЁРДАМЧИЛАР БИЛАН ДАҲО» ЭМАС

Буюк бўла олмаган корхоналар, кучли иш бошқарувчилар гуруҳини яратишга эътибор берган буюк корхоналардан фарқли ўлароқ «1000 талик ёрдамчилар билан даҳо» моделини қўллашган. Иқтидорлилар буюк иш бошқарувчиларнинг гуруҳини йиғмайди – улар уларга керак эмас. Кўп ҳолларда улар уларни хоҳлашмайди. Агарда сиз зўр истеъдод соҳиби бўлсангиз, сизга бундай профессионал даражадаги гуруҳ керак эмас, Wells Fargoдагидек ходимлар ўзларига бош бошқарувчи қидиришларига тўғри келади. Сизга кераклиги бу ижро этувчи армиянинг ҳарбийларидир, қайсиларки сизнинг атоқли ғояларингиз ҳаётга тадбиқ қилишда ёрдамлашишлари мумкин. Аммо иқтидор кетганидан сўнг, унинг ёрдамчилари кўпинча келгусида нима қилишни билмай қоладилар. Ва энг ёмони – улар ўзларининг мураббийларига тақлид қила бошлашади, зўр истеъдод соҳиби бўлмай туриб, даҳо каби шахдам қадамлар босишади, амалиёт

кўрсатгани каби бу қадамлар омадсиз бўлади.

Нима қилиш керак эканлигини ҳал қила олувчи, аммо ўртача қобилиятлар орқали ким тарифини бера олувчи, ноёб иктидор соҳибининг раҳбарлиги туфайли Eskerd Corporation катта зиён кўрди. Жек Экерд (у Флорида штатининг губернатор лавозимига сайланиш учун ўз номзодини қўйган ва бир пайтнинг ўзида корхонани ҳам бошқарган), у ажойиб энергия ва қойилмақом қобилият эгаси эди, бозор тенденцияларини олдиндан кўра била оларди ва савдо – сотиққа оид битимлар туфайли у АҚШнинг жануби – шарқида 1000 та дорихонага эга империя қура олди, ваҳоланки, бу ишларни у Делавэр штати, Вилмингтонда жойлашганиккита кичик дўкончадан бошлаган эди. 1970 йилларнинг охирида унинг тармоқлари айланмаси Walgreens билан тенглашган эди, Eskerd яна битта буюк корхона бўлиши мумкин. Аммо Жек Экерд ўзини сиёсатга бағишлашни танлади, сенатор сайловида сайланди ва Вашингтондаги Форд маъмуриятининг ўриндиғини эгаллади. Унинг иктидорли раҳбарлигисиз корхона инкирозга юз тутди, натижада J.C. Penney томонидан сотиб олинди.

Жек Экерд ва Корк Уолгрин ўртасидаги фарқ ғоят улкандир. Экерд қандай дўконларни сотиб олиш лозим эканлигини билса, Уолгрин

эса кимни ишга олиш керак эганлигини сезар эди. Экерда ўзининг дўконларини қулай жойларда жойлаштириш қобилиятига эга бўлса, Уолгрин эса инсонларни, айникса, уларнинг қобилиятларига мос лавозимларга олиш иқтидорига эга эди. Экерд ҳар бир раҳбар тўқнаш келадиган муҳим бир саволга тўғри жавоб қабул қила олмасди, яъни давомчи танловида, Корк лойиқ кандидатларни топиб, улар ичидан ворисликка ёрқин юлдузни танлаб олди, ҳатто уни ҳам ўзининг нурлари остида қолдириши мумкин эди. Экердда фаоллар гуруҳи йўқ эди, аммо иқтидорли ёрдамчилар тўдасига эга эди, уларнинг қобилиятларини рўёбга чиқариш учун танлаб олинган эди. Уолгрин энг зўр бошқармага оид гуруҳ ярата олди. Жек Экерднинг миясида Eckerd Corporationнинг лойиҳаларини амалга ошириш механизмлари жойлашган эди. Walgreensнинг корпоратив стратегия механизмлари гуруҳ музокараси бўйнида эди.



Қиска муддатли муваффақиятларга эришган корхоналар «даҳо 1000 талик ёрдамчилар билан» модели билан кўп тўқнаш келишган. Масалан, Teledyne корхонасидан Генри Синглитон, Сфинкс лақаби эгаси. Синглитон техас ранчо-сида вояга етган, ёшлик чоғларида жиддий табиатга эга буюк бизнесмен бўлишни орзу қилар эди. Массачусет технологик университетининг

(MIT) фан доктори дипломини кўлга киритгач, Teledyne ни ташкил этди. Teledyne номи грек тилидан «масофада тадбик килинган куч» деган маънони беради – омадли ном, чунки бепоён Teledyne империясининг асосий кучи Генри Синглитоннинг ўзи эди.

Корпорация TELEDYNE
 Классический пример модели "гения с 1000 помощников"
 Коэффициент совокупной доходности по акциям компании по отношению
 к среднему показателю по рынку с 1 января 1967 по 1 января 1996



Бошқа корхоналарни ямламай ютиб, олти йил давомида Синглитон ўзининг кичик фирмасини №293 остида *Fortune 500*нинг рўйхатидан жой олди. Экзотик темирлар савдосидан тортиб то суғурта соҳаси билан шуғулланган, 130 та даромад марказларига эга улкан империяни ўн йил давомида 100 марта ғолиб бўлди. Энг кизиғи, вақтинча Синглитон системаларни боғловчи негиз бўлиб келганида, барча системалар ишлар

эди. Бир куни у шундай деди: «Мен ўзимнинг ижроимни шундай белгилар эдим – корхона қизиқишларига мос келувчи ишларни, мен мустақил бажара олардим». 1978 йилда Forbes унга бағишлаб мақола чоп этди ва унда шундай дейиларди: «Синглитон камтарлик учун нишон олмайди, аммо унинг фантастик натижаларидан завқланмай бўладими?» давомчи тўғрисида ўйламай, 70 ёшга кирса ҳам Синглитон корхонани бошқаришдан тўхтамади. Нега ворис қидириш керак экан, охир-оқибат барча иш шахсий иқтидорни қўллашга бориб тақалса. «Агарда бундай ажойиб суръатда қандайдир камчилик бўлса, – ёзади Forbes, – Teledyne – бу йлдам система эмас, балки бирдан – бир инсон ихтиёрининг аксидир».

Аммо бу камчилик қандай фожеа билан яқунланди. 1980 йиллар ўртасида Синглитон ўзинг ўрнини бўшатганидан сўнг, улкан корхона қулашни бошлади. 1986 йилдан Allegheny билан қўшилиб кетиш, 1995 йилда Teledyne акциялари қулади, бозорнинг ўртача кўрсаткичларидан 66% ортда қолди. Синглитон ўзининг болалик орзусини амалга ошириб, буюк бизнесмен бўлди, аммо у буюк корхона кура олмади.

Энг муҳими қандай қилиб тўлаётганингиз эмас, балки кимга тўлаётганингиздир.

Биз, олий раҳбарлар қисмида мукофотлаш системасида яхшиликдан буюклик сари ўтиш билан боғлиқ, деб кутган эдик. Чунки олий раҳбарият хизматини баҳолашга кўп вақт сарф этилмоқда (компания акциялари учун кўшимча маошлар, улкан маошлар), булар барчаси буюк натижалар кўрсатишда муҳим роль ўйнаши керак. Корхонани омад томон чорлаш учун яна қандай қилиб инсонларни бошқачасига мажбурлай оласиз?

Биз ўзимизнинг таклифларимизда жуда катта адашишларга йўл қўйдик. Биз олий раҳбарият маоши ва буюк натижалар кўрсатиш билан боғлиқ алоқаларни топа олмадик. Шунчаки, корхона боши меҳнатининг маошлари структураси корхонани яхшиликдан буюклик сари чорлай оладиган муҳим факторлардан бири дея юритган тахминимизни фактлар тасдиқламади.

Олий раҳбариятнинг меҳнат маошларини компьютерга киритиш учун биз бир ҳафта сарф этдик ва боғлиқликларини юзага чиқариш учун 112 та статик ҳисоб – китоб ишлаб чиқдик. Корхоналарнинг 5 та олий раҳбарлари компенсациянинг барча аспектлари текшириб чиқилди: яъни маош ва корхона акциялари, ҳозирги ва келгусидаги тўловлар, маош ва мукофот пуллари ва бошқалар. Баъзи бир корхоналар акция орқали тўлашни маъкул кўрсалар,

бошқалари эса – пул орқали. Баъзи бирларининг маошлари жуда катта бўлса, бошқаларники эса жуда кам. Баъзи бировлар жуда катта мукофот пулларини олишса, бошқалари эса жуда ҳам паст. Муҳими, таққослаш ва буюк корхоналарни олий раҳбариятнинг меҳнат тўлови системасини таққослашда, биз куйидагилар ўртасида сезиларли даражадаги фарқни топа олмадик, яъни икки гуруҳ раҳбарият учун акциялар ишлатишганми ёки йўқми, маош миқдори регламент қилишган, мукофот пулларини тўлашганми ёки йўқ, келажада тўланадиган тўловларни таклиф этишганми ёки йўқми. Ёлғиз сезиларли фарқ бизнингча шу эди, яъни буюк корхоналарда раҳбарият маош юзасидан озгина паст олар эди ва акциялар бўйича кўп миқдорга эга эдилар.

Раҳбариятнинг меҳнат маоши ҳеч қандай маънога эга эмас, деб бўлмайди. Сизнинг корхонангиздаги маошлар, сизнинг рақибингиз корхонасидаги маошлар билан тенг бўлиши керак (Колман Моклер, Дэвид Максвелл ёки Дарвин Смит бекорга ишлашар эди, дея мен шубҳа остида қолдим) ва буюк корхоналар бу саволга ечим топиш учун кўп муддат сарф этдилар. Аммо сиз бошланғич параметрларни аниқлаб олган бўлсангиз, раҳбарият маоши яхшиликдан буюкликка муҳим роль ўйнашни

бас қилади.

Нега? Бу «аввал ким» принциpidан келиб чиқади: ўзингизнинг олий раҳбариятингизга қандай тўлов қилаётганингиз эмас, балки муҳими энди тўламоқчи бўлган сизнинг олий раҳбариятингиз ким эканлигидир. Агарда раҳбарлар «тўғри» бўлишса, улар корхона буюк натижалар кўрсатиши учун бор кучларини сарфлашади ва булар эвазига улар олинадиган маошга қарашмайди, чунки улар бошқача йўл тута олишмайди. Улар қилаётган барча нарсаларда аъло даражага эришишни уларнинг табиати ва ахлоқи талаб қилади ва сиз уларнинг яхшилик учун ураётган юрак босимига бас кела олмайсиз. Буюк корхоналар ҳар доим оддий бир ҳақиқатга таянгаллар: «тўғри» одамлар тўғри қадам босишади ва буюк натижаларга эришишади, қандай тўлов амалга оширилишидан қати назар.

Тўғри, тўлов ва рағбатлантирмоқ жуда муҳим, аммо буюк натижаларга эришган корхоналарда уларнинг бўлиш сабаби ўзига хосдир. Бу ердаги мақсад – ўзининг мансабига мос бўлмаган инсонлар ўзларини тўғри тутишларига мажбурлаш эмас, балки гуруҳга уларга лойиқ инсонларни жалб қилиш ва шундай қилиш керак – ки улар кетмасинлар. Ўрта бўлиб иш юритувчиларининг маошларини таҳлил қилиш учун биз имкониятлар йўқ эди, таққослаш учун

ишлатиш мумкин бўлган малумотлар корхоналар молиявий ҳисоботида йўқ эди. Аммо биз тўплаган фактлар асосий ғоя барча поғоналарда иш бераётганини тасдиқлар эди.

Бунга Nucor яққол мисол бўла олади. Nucorning барча фалсафаси қуйидаги ғояга асосида қурилган эди, яни фермерни пўлат қуйишга ўргатиш мумкин, аммо фермерлик ишчи этикасини инсонга қуйиб бўлмайди. Питсбург ёки Гари пўлат қуйиш саноатининг марказлари бўлишига қарамай, улар ўзларининг комбинатларини Индиана, Кроуфордсвилль, Норфолк, Небраска ва Плимут, Юта каби жойларда барпо этишган. У ерда эрта ётиб ва эрта туриб, ўзининг нонига оддий меҳнат орқали пул топадиган ҳақиқий фермерларга муҳтожлик йўқ эди. «Борай, сигирларни соғиб олишим керак» ёки «борай, кун ярмигача 40 гектарли ерни чопишим керак» кабиларни оддий қилиб «борай, пўлат листларини прокат қилиш керак» ёки «борай, кун ярмигача 40 тонн пўлат қуйиш керак» ибораларига ўтириш мумкин. Бундай этикага кулоқ солмаганларни Nucor ишдан бўшатар эди. Уларнинг корхоналарини биринчи йилги тушуми 50% етди, аммо улар келиб муҳим ўринларни эгаллаб, ишга тушганларидан кейин, тушум шиддатли равишда тушиб кетди.

Зўрларнинг энг зўрларини ушлаб қолиш учун

дунёдаги бошқа пўлат куйиш корхоналаридан фарқли ўлароқ, улар ўзларининг ишчиларига катта маош тўлашар эди. Nucogнинг ишчилари жиҳозларни тайёрлаш учун, одатда, 30 дақиқага эрта келишар ва ишга бошланди деган кўнғироқ чалинишига тайёр туришар эди. «Бизда дунёдаги энг меҳнатсевар пўлат қуювчилар, — дейди Nucogнинг раҳбарларидан бири. — Биз 5 кишини ишга ёллаб, уларни 10 тасининг ўрнига ишлашга мажбур қиламиз ва 8 тасига тўланадиган маошни тўлаймиз».

Nucog дангаса ишчиларни меҳнаткаш ишчиларга айлантириш мақсадида эмас эди, унинг вазифаси меҳнатсеварларнинг олами гуллаб — яшнашини яратиб, дангасалар дангасалик қилишига чек қўйиш ёки бортнинг ташқарисига улоқтириш эди. Бир куни ҳамкасблар дангаса ишчини қайноқ темир билан қўрқитиб цехдан чиқариб юборишган. Nucog эски «инсонлар — сизнинг асосий ресурсингиз» деган иборадан воз кечди. Агарда сиз самарали натижаларга эришмоқчи бўлсангиз, оддий инсонларни эмас, балки керакли инсонларни асосий ресурсга айлантириш керак.

Nucog бизнинг тадқиқотимизнинг асосий хулосаларидан бирини намоёйиш этмоқда. Қайси инсон керакли эканлигини аниқлаш учун, буюк корхоналар уларнинг б.и.и.мига,

иш тажрибасига ёки йўналишига эмас, балки унинг хулқ — атворига катта этибор берганлар. Билим ёки тажриба ўринсиз дегани эмас, аммо бу корхоналарда ўрганса бўлади деган ҳаққоний фикрлашган. Хулқ — атвор, ишчи этика, заковат, самарали натижаларга эришиш ҳаракати, кадр — қиммат системалари бироз муҳимроқдир. Pitney Bowesдан Дейв Нассеф айтганидек: «Мен флотда хизмат қилганман, флот эса кадр — қиммат системасини инсоннинг миясига қуйдириб қўйиш билан машҳур эди. Аммо бу мутлақо бундай эмас. Денгиз корпуси инсонларни танлаб олар эди, қайсиларки кадр — қимматни бўлишишар, унга ишонишар, кимки флотда хизмат қилган, ундан кейин инсонларни профессионал фаолиятда керакли бўлган малакаларни ўргатишар эди. Биз ҳам худди шундай усулни Pitney Bowes қўллаяпмиз. Биз соёзлик билан тажрибага қарамаймиз. Биз билишни ҳохлаймиз, яъни Бу инсонлар ким? Нима учун улар яшамоқдалар? Биз тушунишга уриняпмиз, у инсонлар ҳаётда у ёки бу қарорларни нимага қабул қилганликларини сўраб-суриштирамиз. Бу саволларга берилган жавоблар бу инсонларнинг кадр — қиммат системаларини англашга ёрдам беради».

Буюк корхона раҳбарларидан бири, бир куни урушда икки марта асирликка тушиб, икки

марта қочишга улгурган иш бошқарувчини ишга олди. «Мен ўйладимки, бундай ишни уддалаган инсон бизнесдаги қийинчиликларга эътибор бермайди».

ҚАТТИҚҚЎЛ, АММО БЕШАВҚАТ ЭМАС

Буюк корхоналарда иш юритиш мураккаб туюлиши мумкин ва ҳақиқатдан ҳам шундай. Агарда бундай корхоналарда ишлар учун сизда етарли даражадаги сифатлар бўлмаса, сиз у ерда узоқ ушланиб қолмайсиз. Аммо уларнинг ички маданияти қаттиққўллик белгиси эмас, бу кўпроқ қаттиқ тартиб – интизомдир. Ва бу икки тушунчалар ўртасидаги фарқ улкандир. Қийин пайтларда ходимларни қискартириш ва бюджетдан қирқиб қолиш қаттиққўллик белгисидир. Бу яна бесабаб ишдан бўшатишдир, чунки бу раҳбарнинг хоҳишидир. Қаттиққўл бўлиш бу ҳар қандай ҳолатда ва поғонада кетма – кетлик билан тадбиқ қилинган юқори стандартлардир.

1986 йилда Wells Fargo Crocker Bankни сотиб олиб, ортиқча харажатлардан халос бўлишни режалаштирган эди. Crocker корхонасининг одамлари миллий банк шарбатида узоқ вақт давомида қовурилганликлари сабабли мармарли

ошхона, хитойлик шеф – повар ва \$500000ли чинниларга бўлган жозибадорликлар билан бузилиб бўлишган эди. Wells Fargoдаги кийинчилик муҳитидан катта фарқ қилади, чунки иш бошқарувчилар талабалар турар жойидаги ресторанда килинган тушликларни танаввул қилишар эди. Wells Fargo Crockerнинг иш бошқарувчиларига шундай тушунча бера олди: «Бу икки корхонанинг бирлашуви эмас, балки ямлама ютилишидир. Биз сизларнинг бўлимларингизни, мижозларингизни сотиб олдик, аммо биз сизнинг ўзлигингизни сотиб олмаган эдик». Wells Fargo Crocker кўплаб гуруҳларини ишдан бўшатиб юборди, бир кун ичида корхонани барча олий раҳбарият ўз ичига олган ҳолда 1600 та иш бошқарувчи тарк этди.

Тақлидчилар: «Wells Fargo фақатгина ўзини ҳимоя қилар эди», -деган фикрни илгари суришади. Лекин шундай бир ҳолатни ҳам назардан четда қолдирманг, яъни Wells Fargo ўзининг иш бошқарувчиларидан ўзларининг чемоданларини йиғиштиришларини талаб қилар эди, қачонки Crockerнинг иш бошқарувчилари уларнинг иш бошқарувчиларидан энг зўр бўлиб чиқишса. Корхона бошқаруви ҳақида сўз кетганида, Wells Fargo баланд стандартларни кетма-кетликда тадбиқ қилар эди, истеъдодли спортчилар спорт жамоасида қолганларидек,

бу ерда ҳам зўрдан зўри қолар эди. Якуний хулосани Wells Fargонинг раҳбарларидан бирини қабул қилди: «Буюк натижаларга эришаётган инсонларга ёрдам беришнинг бирдан – бир йўли бу қобилиятсиз инсонлар билан уларни вазминлаштирмасликдир».

Бир қарашда бу жиддий эшитилиши мумкин. Аммо факт далолат берадики, Сроскегнинг иш бошқарувчиларининг профессионал иш юритиш савиялари, Wells Fargонинг иш бошқарувчилариникига қараганда ўртача паст эди, шу сабабли Wells Fargoда ўрнатилган корпоратив маданиятнинг стандартларига жавоб бера олмас эди. Агарда улар компания билан узок муддатли сузишга чиқа олмасалар, нима учун уларни бошиданок бундай кийнаш лозим эди? Wells Fargонинг олий раҳбарларидан бири бизга шундай деди: «Биз ҳаммамиз бу бирлашиш эмас, балки ямламай ютар эканлигини тан олдик ва бу ҳақда ёнида ва атрофида юриб очик баён этишнинг маъноси йўқ эканлигини тушундик ва биз буни бир кунда амалга оширишни танладик. Биз шундай вазият орқали барчасини баён этишга имконият топа олишимизни режалаштирган эдик, яни «узр, аммо бизда сизлар учун иш йўқ» ёки «тўғри, бизда сизлар учун лавозимлар бор, шу сабабли ҳавотирланишни бас қилинг». Биз мингта поғонали қисқартиришларни амалга

ошириш орқали, ўзимизнинг корпоратив маданиятга пичоқ ургимиз келмади».

Ямламай ютиш учун Crocker енгилгина озуқа бўлган экан, деб ўйламанг. Юқорида айтилганларни назардан қочирмаган ҳолда, иккита фактни белгилаб ўтиш лозим. Биринчидан, тикка таққосланаётган Bank of America қараганда Wells Fargo кам ишчиларни қисқартирди. Иккинчидан, банкнинг олий раҳбарияти % лик тарифлашда кўп ходимларни йўқотди, қуйида берилаётган поғоналарга қараганда. Буюк корхоналарда каттиққўллик иерархиянинг юқори поғонасидаги, яъни барча масъулиятларни ўз зиммасига олувчи инсонларга қаратилади.

Кадрлар танлаш борасидаги каттиққўллик олий ўриндаги ходимларни қабул қилиш деганидир. Буюк корхоналар оммавий қисқартириш тактикасини, ҳеч қачон ўзларининг асосий стратегиялари деб юритишмаган. Ҳаттоки, Wells Fargo билан бўлиб ўтган воқеликда, улар Bank of America ўзгартиришлар киритаётган давридаги ҳолатга қараганда 2 марта оз ходимларни қисқартиришди. 1998 йилгача тадбиқ қилинган маҳаллий ўзгартиришлар даврида 11 тадан 6 та корхоналарда қисқартиришлар амалга оширилмаган, қолган 4 тасида бир ёки икки маротаба.

Аксинча, қисқартиришлар тикка таққослаш корхоналари томонидан 5 маротаба кўп амалга оширилган. Бу корхоналарнинг қайсиларидир қисқартириш ва ўзгартиришлар киритиш ғояси орқали устунликка эга эдилар. Агарда сизнинг корхонангизда ўзгартиришлар киритиш учун энг маъқул танлов бу болта орқали ўнгда ва чапда жойлашган ғайратли ходимларнинг бошини олиш ачинарли хато бўлиши мумкин эди. Охири йўқ ўзгартиришлар киритиш ва ўйламай қилинган қисқартиришлар, ҳеч қачон буюк натижаларга эришган корхоналарнинг қуроли бўлмаган.

ҚАНДАЙ ҚИЛИБ ҚАТТИҚҚЎЛ БЎЛИШ МУМКИН?

Биз иш бошқарувчилар учун қаттиққўллик билан кадрлар сиёсати яратиш имконини берувчи 3 та принцип яратдик.

Биринчи принцип: агарда шубҳалансангиз, ишга олмай, қидиришда давом этинг.

Раҳбарлик физикасининг ўзгармас принципларидан бири – бу «Паккард қонунияти», қайсики бизнинг ўтган тадқиқотларимиз давоматида очилган, Hewlett-Packard корхонасининг раҳбари Дэвид Паккард билан бўлиб ўтган учрашувдан сўнг. Унда шундай

дейилади: Ҳеч бир корхона ўзининг иқтидорли инсонларни ишга олиш истагига қараганда, ўзининг савдоларини янада тезлик билан ўстира олмайди. Агарда сизнинг савдоингиз, ходимларнинг ўсиш миқдоридан ўтаётган бўлса, сиз буюк корхона ярата олмайсиз. Буюк корхона яратганлар, билишадики, ўсишнинг асосий тезлатгичи – бу бозор, технология, рақобат, маҳсулотлар эмас. Қолганларига қараганда энг муҳим фактор – бу керакли инсонларни қидириб топиш ва уларни корхонада олиб қолиш.

Circuit Cityнинг иш бошқарувчилар гуруҳи «Паккард қонунияти»ни интуитив равишда ҳис қилар эдилар. Бир неча йиллар аввал Санта – Барбарага Рождество байрамининг кейинги кунда келаётиб, мен Circuit City дўконларининг қиёфасида ўзгачаликни сездим. Бошқа дўконларда «ҳар доим паст нархлар», «байрамона скидкалар» ёки «Рождестводан кейинги энг зўр танлов» ва шу каби плакат, рекламалар осилиб турар эди, аммо Circuit Cityда эмас. Уларнинг дўқонида шундай плакат осилиб турарди: «Истеъдодли инсонларни қидирмоқдамиз».

Бу плакат менга Уолтер Бракарт билан бўлиб ўтган суҳбатни эслатиб юборди, у яхшиликдан буюклик сари ўтиш замонидаги корхонанинг вите – президенти эди. Бу ўтишни аниқлаб берган 5 та факторни санаб беришини

сўраганимизда, у шундай деди: «Биринчиси – одамлар. Иккинчиси – одамлар. Учинчиси – одамлар. Тўртинчиси – одамлар. Ва бешинчиси – одамлар. Бизнинг муваффақиятимизнинг омили, керакли инсонларни қидириб топиш бўлди». Сўнгра, Бракарт ўсишнинг баланд суръатларини қўлга киритган корхона боши билан, яъни Алан Вуртзел билан бўлган суҳбатни ёдга олди: «Алан, мен бу ёки у лавозимга қўйиш учун керакли инсонни қидириб топиш кучидан ва истагидан маҳрум бўлаяпман. Қайси пайтда биров талабларни пасайтирсам бўлади?» Вақтни чўзмай Алан менга жавоб берди: «талабларни пасайтириш керак эмас. Бу ҳолатни ечишни бартараф этиш учун вақтинча керакли инсонларни топа олмасак, биз бошқа бир усулни қидириб топамиз ».

Circuit Cityдан бўлмиш Алан Вуртзел ва Siloлик Сидней Купер ўртасидаги асосий фарқлардан бири – бу Вуртзел фирма раҳбари мавқеига эришган чоғларидаги асосий вақтини керакли инсонлар гуруҳини тўплашга сарф этди, Купер эса 80% вақтини керакли дўконларни сотиб олишга қаратди. Биринчи ўринда Вуртзел профессионал раҳбарлик гуруҳини шу соҳада яратиш дея таъкидлаган бўлса, Купер учун эса юқори тезликда ўсиш лозим эди. Circuit City бор эътиборини керакли лавозимларга керакли

инсонларни олиш керак эканлигига қаратган бўлса; Silo ўзининг мавқеини, оддий бир ишни қила олмаслик билан қўлга киритди, масалан, маҳсулотларга шикаст етказмай етказиб бериш.

Circuit Cityдаги Дан Рексинджер айтган эди: «Биз барча соҳалардаги энг зўр ҳайдовчиларни тарбияладик. Биз уларга айтар эдик: «Circuit Cityнинг сиз сўнги намоёндасисиз, сизга мижозлар эътибор беради. Биз сизларга махсус кийим берамиз. Сиз соч – соқолингизни олдириб юришингиз, оғзингиздан бадбўй ҳид таралмаслиги, профессионал даражада кўринишингиз лозим». Фарқи шундаки, биз элтиб бериш чоғида мижозларга улкан имкониятлар берар эдикки; бунинг раҳмати эвазига бизларга ташаккурномали хатлар жўнатишар эди».

5 йил мобайнида, Circuit Cityдаги ва Silодаги бошқариш стратегияси бир хил эди (яни Нима? сўроғига бир хил жавоб), барибир Circuit Cityнинг акциялари осмонни қучар эди, ракета каби тадбиқ қилинган ўзгаришлардан сўнг 15 йилдан сўнг бозорни 18,5 марта йўлда қолдирар эди, Silo эса чет эллик фирма сотиб олмагунигача қаердадир қотиб қолган эди.

Иккинчи принцип: қачонки, сиз одамларни алмаштириш керак эканлигини сезсангиз, ортга сурмай бунни тезлик билан амалга оширинг.

Агарда, кимдир сизнинг бевоситалик раҳбарлигингизга кучли муҳтожлик сезса, билингки, сиз ишга олиш пайтининг қаеридадир хатога йўл қўйгансиз. Зўр инсонлар бевоситалик раҳбарлигига муҳтож бўлмайдилар, тўғри, аммо билим бериш, илм олиш, фаол бўлишликда муҳтожлик сезишлари мумкин эмас. Биз барчамиз шундай ҳолат билан юзланган бўлсак керак. Бизнинг гуруҳда номаъқул инсон борлигини биламиз. Бари бир саволни бошқа ечимини топишга ҳаракат қиламиз, кутамиз, ортга сурамиз, иккинчи ва учинчи имкониятларни берамиз, умид қиламизки, бу ҳолат ўзгаради, бу ходимни бошқариш учун вақт сарф этамиз, унинг камчиликларини бартараф этиш учун ҳар хил системалар яратамиз ва шу кабилардир. Аммо ҳолат яхшиланмаяпти. Уйга келиб, бизнинг фикларимиз (ёки турмуш ўртоғимиз билан бўлган суҳбат) ана шу инсонга тегишли бўлганини қайд этамиз. Ана шу инсонга сарф этилаётган куч ва вақт, бизни иқтидорли ходимлар билан ишлашдан чалғитади. Биз ана шу инсонни ўзининг хоҳиши билан ишдан кетишигача қийнаймиз ёки якуний қарорни қабул қиламиз. Корхонадаги иқтидорли ходимлар бир хил савол беришади: «Нима учун бунга кўп вақт сарф этилди?».

Талабларга мос келмайдиган инсоннинг қобилиятлари билан корхонада қолдириш – бу иқтидорли ходимларга ноҳақлик қилиш кабидир, чунки улар ана шу самарасиз касбдошларининг ўрнига тўловларни амалга ошираётгандай бўлишади. Энг ёмони ходимлар ишдан кетишни бошлашлари. Яхши ишчилар муваффақиятдан куч оладилар, аммо улар бошқалар ўрнига ишлашлари уларни кучсизлантиради ва уларнинг кўнгиллари тез совий бошлайди.

Moody's Company Information Reportsнинг маълумотларидан фойдаланган ҳолда биз кадрларни олий раҳбарлар ўртасидаги жойини ўзгартиришини таҳлил қилдик. Буюк корхоналардан ва тикка таққослаш корхоналаридан кетган олий ўрин раҳбарларининг миқдори тўғрисида сезиларли фарқни топа олмадик. Аммо биз оқувчанлик табиатидаги фарқларни топа олдик.

Буюк корхоналар учун иккита характерли тенденция мавжуд эди: инсонлар гуруҳда кўп ушланиб қолишар ёки шошилишда кемани тарк этишар эди. Бошқа сўзлар билан айтганда, буюк корхоналарнинг оқими юқори эмас эди, у бошқаларникига қараганда сифатлироқ эди.

Буюк корхоналарнинг раҳбарлари «кўпроқ инсонларни синаб кўринг ва муносибларини қолдириш» каби принципни амалда синаб

кўришмас эди. Аксинча, улар «Келинглари бошиданок энг зўр кадрларни пухталики билан танлаб олишга бироз вақтимизни сарф этайлик. Агарда кўлимиздан келса, бу мутахассисларни узок муддат ушлаб қолишнинг барча усуллари кўллаймиз. Агарда биз адашаётган бўлсак, биз муносиб қарорларни қабул қилишдан кўрқмаймиз, яъни ўз қилаётган ишимизни давом эттирамиз, улар эса ўзларининг ҳаётларида уларга мос ёндашишларни топа олишади».

Буюк корхоналар раҳбарлари хулоса чиқаришда шошилмайдилар. Колман Моклер Gillettening янги раҳбари бўлган чоғларида унга ёқмаган инсонларни борт ташқарисига ташлаб юборишга шошилмас эди. Аксинча, у ўзининг 55% вақтини биринчи икки йиллик раҳбарлигида, корхона иш бошқарувчиларни жойларини алмаштириш ва 50 тадан 38 тасини олий раҳбарлар гуруҳига ўтказган эди.

Кимнидир ўз жойида йўқлигини сезиб қолиш учун ёки уни ишдан бўшатиш учун вақт керак бўлади. Ваҳоланки, агарда буюк корхона раҳбарлари одамларни ўзгартириш лозим эканлигини пайқасалар, улар буни амалга ошириш учун ҳаракат қилишар эди.

Учинчи принцип: ўзингизнинг энг зўр одамларингизга сизнинг кўп муамоларингиз бор

соҳада эмас, балки сизнинг имкониятларингиз кўп соҳада ишлашларига имконият беринг.

1960 йилнинг бошларида R.J.Reynolds ва Philip Morris даромадларининг кўплаб қисмини ички бозордан олишган. R.J.R.нинг халқаро бизнесга бўлган муносабатлари шундай эди: «Агарда у ердагилардан кимдир бизнинг бир қути Camelлимизни сотиб олмоқчи бўлса, кўнғироқ қилишсин». Philip Morrisдаги Джо Колманнинг ёндашиши сал бошқача эди. У халқаро бизнесда узоқ муддатли истиқболнинг ўсишини хоҳлар эди, у бошқа ерда аранг учратиш мумкин, корхона савдоси бошқа давлатларда умумий савдо ҳажмининг салкам 1% ташкил қилишига қарамас эди.

Колман чет эл бозори учун зўрдан зўр стратегияларни ўйлар эди ва охири унинг миясига ёрқин ғоя келиб, ўрнашиб олди. Бу қандай? сўроғи эмас, балки ким? сўроғи эди. Халқаро бозорларга жавобгарликни ўзининг биринчи ўринбосари Джорж Вайсманни тайинлади. Кичкина экспорт бўлими, Венесуэладаги қандайдир инвестициялар, Австралиядаги нимадир ва Канададаги кичик ҳаракатлар ана шу вақтда корхонанинг бу соҳасига даромад олиб келмас эди. Джо Джоржни халқаро бозорга жавобгар қилган пайтида, кўпчиликда шундай

саволга туғилди: «У нима қилиб қўйибдики?», - деди Вайсманнинг касбдошларидан бири. «Мен тушунолмай қолдим, мени улар алмаштиришдими, ё тушириб юборишдими ёки умуман улоктириб юборишдими, – дейди Вайсман. – аввалига мен корхонанинг 99% бошқарар эдим, энди эса менга бирнинг ярми тегди, холос».

Аммо 20 йилдан сўнг *Forbes* журнали шундай ёзади: “Колман Вайсмани шундай бир бизнеснинг кичик парчасига жавобгар қилиб қўйиши, донолик билан бажарилган келажак башорати эди. Билимли ва эътиборга олувчи Вайсман бундай бизнеснинг кичик парчасини, корхонанинг катта бир тармоғига айлантира олди, яъни Ғарбий Европа бозорлари каби улкан ва шиддатли ривожлана олишига эришди. Вайсманнинг раҳбарлиги остида Marlboro, Американда №1 бўлишидан 3 йил олдин, дунёдаги энг кўп сотиб олинувчи сигаретага айланди.”

Бу принципнинг асосий хулосаси мавжуд, яъни агарда сиз ўзингизнинг муаммоларингизни «сотиб» юбормоқчи бўлсангиз, бу ишни энг зўр дўстларингизсиз амалга оширинг. Бу ташкилотни ўзгартиришнинг кичик сирларидан бири. Кемадаги муҳим ўринларни сизнинг зўр одамларингиз эгаллашса, улар йўналишнинг

Ўзгаришини ҳар доим қўллаб-қувватлайдилар.

Масалан, Kimberly-Clark ўзининг комбинатларини сотиб юборганида, Дарвин Смит барчага англаб етиш йўлини берди: балки корхона ўзининг целлюлозали қоғоз ишлаб чиқариш бизнесини сотиб юборгандир, аммо энг зўр кадрларни ўзида сақлаб қола олди. «Бизнинг кўплаб зўр мутахассисларимиз комбинатларда ишлашар эди. Бирдан тожимиздаги олмослар болға остига кета бошлади. Барча: «Менчи?» – деб сўрар, дейди Дик Очтер, – ва Дарвин айтди: «Биз барча иқтидорли иш бошқарувчилар зарур. Биз уларни сақлаб қоламиз». Бу мутахассислар аввал халқ истеъмол моллари билан иш юритмаган бўлсаларда, Смит бу бўлимга барча энг зўр иш бошқарувчиларни кўчирди.

Philip Morris ва Kimberly-Clark «инсонларнинг керакли корхоналари»га тегишли сўнгги, жуда муҳим хулоса акс эттиради. Биз эътиборимизни ҳар бир буюк корхоналардаги олий раҳбарият, айникса, яхшиликдан буюклик сари ўтар чоғида 5 – ўринга тегишли эканлигига қаратдик. Ҳар бир раҳбар гуруҳда 5 – ўринга кўтарила олмайди, Дарвин Смит ва Колман Моклер каби бўлиши қийинроқ, аммо гуруҳнинг муҳим аъзолари ҳар доим ўзларининг амбицияларини корхонанинг амбициясига айлантиришади. Бу уларда ё 5 – ўринга муносиб потенциал бор дегани ёки улар

5 – ўрин раҳбарлари билан қайноқ иш бағрига қадам қўя оладилар.

Philip Morris тўғрисидаги мақолалардан бири Колман даврини шундай таърифлаган эди. «Бу йигитлар ҳеч қачон бир – бирлари билан розилик музокарасини олиб бормас эдилар, улар ҳар доим шиддатли баҳс – мунозаралар олиб боришар, ҳаттоки, ана шу баҳсга бошқаларни ҳам тортар эдилар, уларнинг фикрларини қадрлашар эди. Аммо қарор қабул қилиш керак бўлганида улар тайёр ҳолатда бўлар эдилар. Бу Philip Morris эди». «Улар у ерда қанча баҳслашганлари шарт эмас, Philip Morrisнинг раҳбарларидан бири айтади: “...улар ҳар доим энг зўр чиқиш йўлини қидиришар эди. Ва охир-оқибат барча қабул қилинган қарорни қўллаб-қувватлар эди. Барча баҳслар корхона қизиқишларининг ҳимояси эди, баъзиларнинг амбициялари ошкора бўлиши эмас».

«АВВАЛ КИМ», БУЮК КОРХОНАЛАР, БУЮК ҲАЁТ

Ҳар сафар тадқиқотимизнинг лекцияларини ўқиётганимда, кимдир албатта яхшиликдан буюклик сари ўтишда корхона раҳбарларининг «шахсий ушланиб қолишлари» мавзусини кўта-ради. Бошқа сўзлар билан ифодалаганда, буюк

корхона яратиш билан бирга буюк ҳаётни яшаб ўтиш мумкинми ?

-Ҳа.

Ва бу саволга жавоб шу бўлимадир.

Мен бир неча кун аввал Гонконгда бўлиб ўтган конференцияда Gillettенинг раҳбарларидан бири ва унинг рафиқаси билан суҳбатлашдим. Мен улардан сўрадим: “Gillettенинг буюк натижаларига қайсидир даражада жавобгар бўлган Колман Моклер буюк ҳаёт кечира олганми?”. Улар бунга жавобан айтишдики, Колман ҳаётда уч нарсани яхши кўрар эди: оиласини, Гарвардни ва Gillettени. 1980 йиллар ўртасида корхонага инқироз хавф солганида ҳам, Моклер ўзининг шахсий ҳаётида ажойиб балансни сақлаб қола олган эди. У етарли даража оиласи билан вақтини ўтказар эди, кечалари ва дам олиш кунлари унчалик кўп ишламас эди. У черковни зиёрат қилар эди. Гарварднинг бошқарув кенгашида фаол ишларни давом эттирар эди.

Қандай қилиб у барчасига улгурар эди? деган саволимга менинг суҳбатдошим шундай жавоб жавоб берди: «Бу унинг учун қийин бўлмаган эди. У шундай ажойиб қобилиятга эга эдики, ўзининг атрофини керакли инсонлар билан ўрай олар эди ва уларга мос келувчи лавозимларни шундай танлар эдики, ҳатто кечасию кундузи у ерда қолишига тўғри келмас эди. Бу унинг

муваффақиятининг ва ўзининг шахсий ҳаётига вақт ажрата олиш қобилиятининг сири эди». Менинг суҳбатдошим яна айтдики, Моклерни яқин атрофдаги хўжалик моллари дўконида тез – тез учратиб қолиш мумкин эди, худди уни офисда тез – тез учратиб қолгандай. «У ҳақиқатдан ҳам уй ишлари билан шуғулланишни, нималарнидир тузатишни ёқтирар эди. Бу каби дам олишларга унинг вақт етарли даражада эди». Сўнгра менинг суҳбатдошимнинг рафиқаси қўшимча қилди: «Колман вафот этганида, биз барчамиз унинг жанозасига бордик, мен ён-атрофга назар ташлаб, унинг атрофи севгига тўла эканлигини тушуниб етдим. У уни севувчи инсонлар билан вақтини ўтказадиган инсон эди, уни уйда, ишда, унинг ҳайрия ишларида, барча жойда севишар эди».

Шунда мен бир нарсани тушундим: буюк корхоналарнинг раҳбарлар гуруҳида тасвирлаб бўлмас бир нарса бор эди, аммо аниқки, ўша нарса уларни бир-бирларидан ажратиб турар эди. Philip Morrisдан бўлмиш Джорж Вайсман билан бўлиб ўтган интервьюимни тугатар эканман, мен шундай дедим: «Сиз ўзингизнинг корхонангиздаги ишингизни тасвирлаб беришингиз, севги тарихига ўхшайди», у киноя билан жавоб берди: «Тўғри, агарда менинг хотинимни назарга олмаса, бу ҳаётимда бўлиб ўтган

хақиқий эҳтирос эди. Баъзилар мен нимани назарда тутаётганимни тушунмасликлари мумкин, аммо менинг касбдошларим албатта мени тушунишар эди». Вайсман ва унинг гуруҳидаги бошқа раҳбарлар корхонада шахсий кабинетларга эга эдилар, расман пенсияга чиқиб кетган бўлсаларда, улар корхонага ишга келишар эди. Бош офисдаги бир йўлакча «аввалги шаҳар сеҳргарларнинг холли» деган номга эга бўлган. Бу йўлакча орқали Вайсман, Колман, Максвелл ва бошқалар ўзларининг офисларига келишни давом эттирмоқдалар, шунчаки уларга бирга вақт ўтказиш ёқади. Kimberly-Clarkдан бўлмиш Дик Апперт суҳбатда бизга шундай деди: «Ҳеч ким ҳеч қачон, менинг корхонадаги 41 иш фаолиятимда менга ёмон сўз айтмаган. Мен ана шу мени ишга қабул қилишган кунларни дуо қиламан, чунки мен ажойиб, бир-бирларини ҳурмат қилувчи инсонлар билан ишлаганман».

Буюк корхона ва буюк ҳаётни бир-бири билан боғлаб турган нарса, балки бу «аввал ким» принципига содиқ қолишликдир. Биз нималарга эришганимиз муҳим эмас, аммо агарда биз ўз вақтимизни, бизни севмайдиган ва бизни ҳурмат қилмайдиган инсонлар билан ўтказсак, биз энг зўр ҳаёт эгаси бўлганмиз дея олмаймиз. Биз нима иш қилишимиз муҳим бўлмай қолади, қачонки биз ўз вақтимизни бизни севувчи ва

хурмат қилувчи, бизлар ана шу инсонлар билан бўлишликни хоҳлашимиздир.

Муҳим хулосалар

- Буюк корхона раҳбарлари ўзгартиришларни керакли инсонларни бир гуруҳга тўплаш (кераксизларидан халос бўлиш) ва ундан кейин қаерга сузишни қарор қилиш орқали амалга оширганлар.

- Бу бўлимнинг энг асосий ғояси – бу нафақат «кадрлар барчасини ҳал қиладилар» деган хулоса эмас. Асосий ғоя – бу нима? сўроғи эмас, балки ким? сўроғидир, кўра билиш муҳимлигидир, ташкиллаштириш структурасининг стратегиясидир, тактикалардир. «Аввал ким кейин эса нима» – бу мустаҳкам принципдир, қайсинга буюк корхона раҳбарлари сўзсиз итоат қилганлар.

- Таққослаш корхоналари «даҳо ва 1000 та ёрдамчилар» моделига таянишар эди, иқтидорли раҳбар муҳим қоидаларни ўйлаб топар, сўнгра иқтидорли «ёрдамчиларни» тўплар эди ва ўйлаб топилган қоидаларни ҳаётга тадбиқ қилишарди. Бу модел «даҳо» кетганидан сўнг ожиз бўлиб қолар эди.

- Кадр билан қаттиққўл сиёсат олиб бориш учун биз 3 та принципни олға сурдик:

1. Агарда шубҳалансангиз, ишга олмай, қидиришда давом этинг.

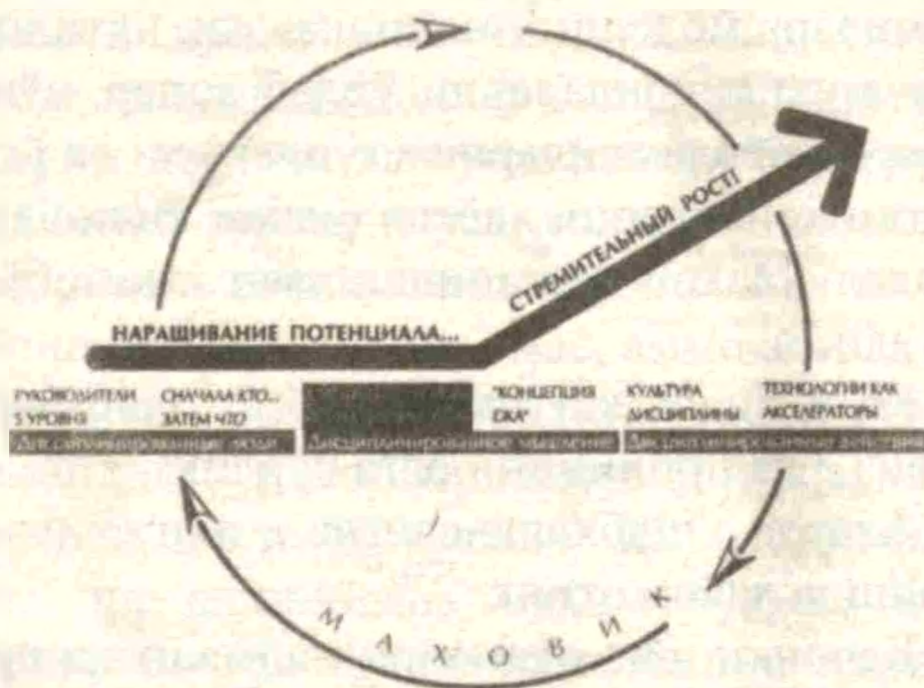
2. Қачонки, сиз одамларни алмаштириш ке-

рак эканлигини сезсангиз, ортга сурмай буни тезлик билан амалга оширинг.

3. Ўзингизнинг энг зўр одамларингизга сизнинг кўп муаммоларингиз бор соҳада эмас, балки сизнинг имкониятларингиз кўп соҳада иш-лашларига имконият беринг.

- Буюк корхоналарнинг бошқарув гуруҳлари бир-бирлари билан шиддатли баҳс – мунозарага кириша оладиган инсонлардан ташкил топган, қарорларни амалга оширишда улар шахсий амбицияларга берилмай, бирдамликни танлайдилар.

4 – БОБ. СОВУҚҚОН ФАКТЛАРГА ТИК БОҚА БИЛИШНИ ЎРГАНИНГ (Аммо умидингизни сўндирманг)



**Жамоат арбоби учун тез орада бугланиб
кетадиган умидларни беришдек
аянчли хато бўлмаса керак.**

**Уинстон С. Черчил.
Такдир таянчи.**

А&Р номи билан машхур Great Atlantic & Pacific Tea Company 1950 йил бошларида дунёдаги чакана савдога оид ва АҚШнинг улкан корхоналаридан бири эди, савдо ҳажми бўйича фақатгина General Motorsгагина ён берар эди. Kroger эса чакана савдога оид дўконларнинг кўзга ташланмас бир тармоғи эди холос, ҳаттоки, у А&Р даромадининг ярмидан ҳам оз тушум олиб келар ва акциялар даромади, ўртача бозор кўрсаткичларидан анча ортда қолган эди.

Сўнгра 1960 йилларда А&Р қоқила бошлади, Kroger эса унинг буюк корхона бўлишининг пойдеворини ярата бошлади. 1959 йилдан то 1973 йилгача бу икки корхонанинг кўрсаткичлари бозорнинг ўртача кўрсаткичларига йўл берар эди, А&Рдан Kroger сал ўтар эди. Аммо узулиш секин-аста кучая борарди ва 25 йилдан сўнг Krogerнинг акциялар бўйича даромади бозор кўрсаткичларидан 10 марта юқори эди ва А&Рга қараганда 80 марта баланд эди.

Такдирнинг бундай аянчли айланиши қандай қилиб юз берди? А&Р каби буюк корхона қандай

қилиб ҳеч нимага айланиб қолди?

Депрессия ва 2-жаҳон уруши америкаликларни тежамкор бўлишга мажбур этган чоғларда, А&Р XX асрнинг гўзал моделларидан бири эди: кўринишидан камтар, дўконларда лик тўла арзон озиқ – овқат моллари. Аммо XX асрга келиб осойишталик ҳукм сура бошлаганида америкаликлар ўзгара бошлашди. Улар дўконлар катта ва гўзал, танлов эса бой бўлишини хоҳлашар эди. Уларга янги пиширик ва гуллар, экологик тоза маҳсулотлар ва яроқли дори-дармонлар, барчаси янги, яъни ярим тайёр нонуштанинг 45 хил тури ва сутнинг 10 хили.

Улар ўзига хос ниманидир хоҳлашарди, масалан, қимматбаҳо уруғларнинг 5 хилини, ўйлаб бўлмас протеин аралашмаларини ёки хитой табобатига оид гиёҳларни. Ва яна улар дўконларда банк ва тиббий ёрдам бўлими бўлишини хоҳлар эдилар, уларга ҳар йиллик гриппга қарши эмлаш ишларини олиб боришарди. Бир сўз билан айтганда, улар оддий дўконларни хоҳламас эдилар. Улар «Супермагазин» хоҳлашар эди, ҳаммага тушунарли ҳарфлар билан ёзилса ва бир том остида барча нарсаларни таклиф этишса ва яна етарли миқдорда машина учун махсус жойлар, паст нархлар, тоза поллар ва миллион касса пунктларини орзу қилишар эди.

Энди сиз ўйлаётган бўлсангиз керак: « Хўш,

А&Р тарихи – бу қарийб бораётган корхонанинг тарихи, унда илгари яхши стратегиялар бор эди, аммо вақтлар ўзгара бошлади ва ҳаёт уни ёндан айланиб ўтди, ёшларга, яхши тайёргарликка эга корхоналага ўз эътиборини қаратди, улар истеъмолчилар хоҳлаган нарсаларини бера олишарди. Бунинг нимаси қизиқ?»

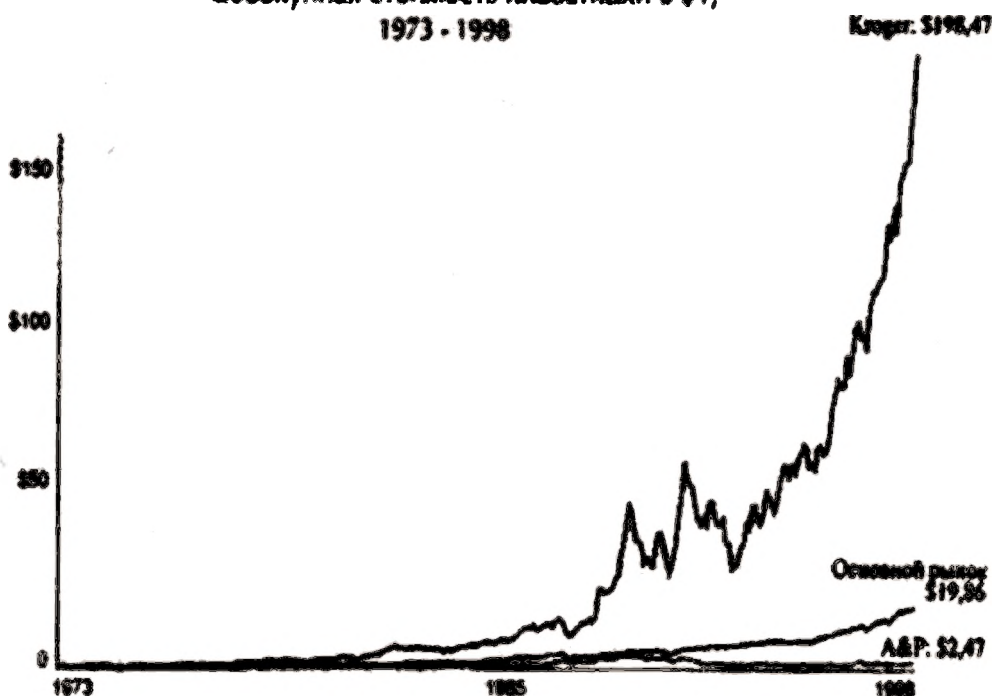
Энг қизиғи шундаки, 1970 йилр остонасида ҳам Kroger, ҳам А&Р эски корхона эдилар (Krogerга 82 йил бўлган бўлса, А&Рга 111 йил бўлган эди); икки корхонанинг фаолияти оддий гастроном системаларига киритилган эди; икки корхона ҳам бутун Америкада акцияларни ушлаб турувчиларга эга эдилар, чет элдаги киритмалар ва икки корхона дунё қандай ўзгариб кетиши мумкинлиги ҳақидаги ўйларни билишар эди. Аммо икки корхонанинг бири совуққон ҳақиқатга тик боқа олди ва унга жавобан ўзининг барча структураларига ўзгартиришлар киритди.

1958 йилда *Forbes* журнали А&Рни қари шахзодага бўйсунаетган «дарвешлар қасри» дея атади. А&Р шажарасини яратган ака -- ука Хартфордларнинг давомчиси Ралф Бюргер биринчи ўринда, икки нарсанинг дахлсизлигини сақлаб қолишга ҳаракат қилар эди: корхонани ташкил этган оила дивидентларини ва ака -- ука Хартфордларнинг эски шон -- шуҳратини. А&Рни директорларидан бири Бюргернинг

сўзларига қараганда, «ўзини эски Джон Хартфорднинг реанкарнатсияси деб, ҳар куни Хартфорт гулхонасидан ўзининг костюми илмоғига гул олиб қўйгунигача ҳисоблар эди. У ўзгаларнинг қаршиликларига қарамас эди, у бу ишлар сэр Джонга ёққон бўлар эдими дея, ҳаёл қилар эди». Бюргер барча саволларга шундай ёндашар эди: «Сэр Хартфорд нима қилган бўлар эди?» дея, «эски омаднинг юз йиллиги билан баҳслашиб бўлмайди» принципи билан яшар эди. Ваҳоланки, раҳбарлар кенгашида Бюргер туфайли Хартфорд, анча йиллар олдин вафот этганига қарамай, 20 йил давомида ҳукмрон шахс бўлиб қолган эди.

Бир айланиб барча муаммоларни ечимини топиш учун А&Р бир стратегиядан иккинчи стратегия томон йўл олар эди. Улар кўнгил очар тадбирлар, ҳар хил программаларни ишга туширишар, мода ортидан қувишга ҳаракат қилишар, директорни ишдан бўшатишар, директорни ишга олишар ва яна уни ишдан бўшатишар эди.

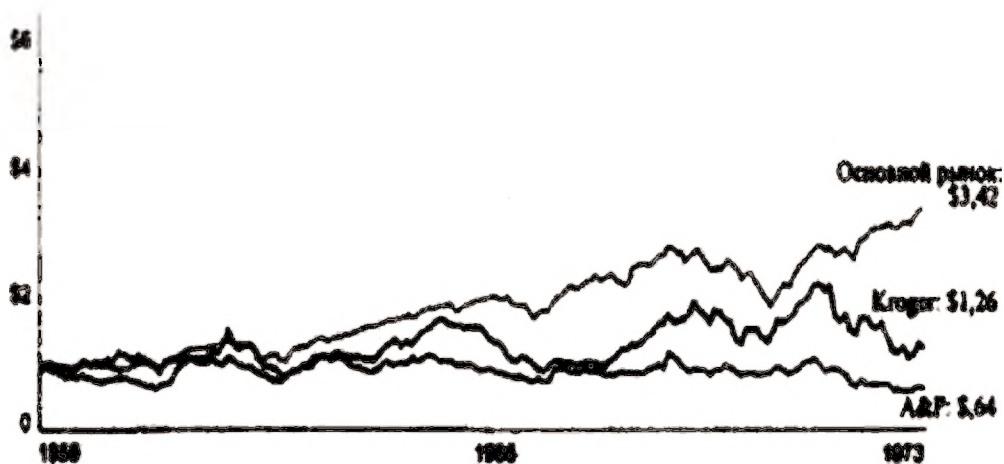
КРОГЕР, А&Р и рынок
Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1973 - 1998



Изох:

1. Крогегнинг ўзгартиришлар киритиш даври 1973 йилда бошланган.
2. График 1 январь 1959 йилдаги инвестиция килинган \$1 нархини кўрсатмоқда.
3. Девидентларни реинвестиция килиш хисоби билан 1 январь 1973 йилгача бўлган умумий даромад.

KROGER, A&P и рынок
Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1959 - 1973



Изох:

1. Krogerнинг ўзгартиришлар киритиш даври 1973 йилда бошланган.
2. График 1 январь 1973 йилдаги инвестиция қилинган \$1 нархни кўрсатмоқда.
3. Дивидентларни реинвестиция қилиш ҳисоби билан 1 январь 1998 йилгача бўлган умумий даромад.

Нархларни тушириш ҳаражатларни камайтиришга олиб келди ва оқибатда дўконлар янада қашшоқ ҳолда кўринар, хизмат кўрсатиш ёмон бўлиб борар эди. «Вақт ўтар, лой тўпланиб борар эди, – деди А&Р иш бошқарувчиларидан

бири. Энди бизда оддий лойгарчилик эмас, балки ботқоқлик эди».

Бу вақт давомида Kroger корхонасида буларнинг акси эди. 1960 йилларда Kroger супермаркетларни ишга тушириб кўришни синаб кўрди. 1970 йилга келиб Kroger муқаррар хулосага келди: савдо-сотиқнинг эски кўриниши (100% бизнес) яқинда бутунлай жарликка ғарқ бўлади. Аммо А&Рга қараганда, Krogerда ҳақиқатнинг юзига тик боқа олишди ва ҳаракат қилишни бошлашди.

Kroger барча ўзининг дўконларини қайтадан янгилаш ёки бу соҳадан кетиш керак эканлиги қарорига келди. Корхонанинг барча структураларини ўзгартириш лозим эди. 1990 йилнинг бошига келиб Kroger барча системаларни ўзгартиришга эришди ва Америкадага энг йирик озиқ-овқат дўконларидан бири бўлишга ҳаракат қилар эди ва 1999 йилда бунни амалга ошира олди. А&Рнинг яримидан кўп дўконлари 1950 йиллар тимсоли эди ва корхона илгариги буюк америка корхонасидан ачинарли ҳолдаги қолдиққа айланиб борар эди.

«ТУШЛАРГА ҚАРАГАНДА, ФАКТЛАР АФЗАЛРОҚДИР»

Буюк корхоналарни икки турдаги интизомли фикр юритиш фарқлаб туради. Биринчиси шу бўлимнинг мавзуси ҳисобланади: совуққон фаолиятнинг фактларини ҳисобга олиш. Иккинчиси ҳақида буни биз кейинги бўлимларда тўхталамиз ва бу улар ўйлаб топган оддий, аммо ташаббускор қарорлар қабул қилиш модели). Аммо агарда ечимлар яққол бўлмаса, фактга юзланмай туриб, сиз тўғри қарорлар қабул қила олмайсиз. Буюк корхоналар шу принципга амал қилиб келишган.

Pitney Bowes ва Addressographни таққослаб кўринг. 1973 йилларгача уларнинг бир хил айланмалари, тушумлари, ходимлар сони ва акциялар нархи бир хил эди. Ўзларининг бозорларида уларнинг иккаласи ҳам монополист эди, Pitney Bowes – хатларни саралайдиган машинада, Addressograph эса – нусха кўчириш машинасида эди ва улар ўзларининг монополияларини йўқотиб қўйиш тўқнашувига дуч келдилар. Аммо 2000 – йилга келиб Pitney Bowes 30000дан ортиқ ходимларга эга ва \$ 4 млрд.ли айланмага эга эди, Addressographнинг ачинарли кодиклари, 670 ишчилар билан биргаликда \$ 100 млн.ли айланмага эга эди.

Pitney Bowes Addressographга қарши. Йиллик айланма

PITNEY BOWES против ADDRESSOGRAPH

Годовой оборот, 1963 - 1998

Миллионы долларов, приведенных к 1998



1976 йилда келажакни кўра била олиш кобилиятига эга Рой Эш Addressographни бошқарди, у ўзини Эш Litton фирмасининг яратувчиси дер эди, у ямламай ютиш орқали ўсиб борар эди. Бироз вақтдан сўнг корхона қийинчиликлар билан юзлаша бошлади.

Ривожланиб бораётган офисли автоматика бозорида, қаердаки IBM, Херох ва Kodak ҳукмронлигини ўрнатган эди. Эш ана шу бозорларда фаолликни кўлга киритиш мақсадини танлади. Унинг Донкихот каби

қилаётган юришларининг охири берк кўчага олиб боришини тушунгиси келмас эди. Бизнеснинг ривожланаётган соҳаларидан даромадларни олиб, имкониятсиз ўйинда ютиб олиш мақсадида тикади. Корхонани банкрот, Эшни эса лавозимидан озод этишганида ҳам у фактларни тан олишдан воз кечар эди, яни шундай дер эди: «Биз баъзи бир юришларда ютқаздик, аммо урушда ютиб олишимиз мумкин эди». Аммо Addressograph ғалабага яқин турмас эди ва корхонадаги инсонлар буни жуда яхши билишар эди. Аммо ҳақиқатни жуда ҳам кеч бўлмагунигача эшитишмас эди. Addressographнинг кўплаб мутахассислари ишдан кетишар эди. Ўша даврнинг салобатли оммавий ахборотининг мақолалари Эш ҳақиқатдан юз бураётганлигини таъкидлашар эди.

Pitney Bowesнинг йил бошидаги раҳбарлар кенгаши – бу 15 дақиқалик ўтган йилги кўрсаткичлар мунозараси ва 2 соатлик корхонанинг келажагига ҳавф солаётган «ёмон ҳодисалар» музокараси эди. Корхонада қадимий форум одати мавжуд эди, яъни барча шу форумда олий раҳбарият тўғри ёки қарорлар қабул қилаётганлиги ҳақида кўркмай ўз фикрини билдириши мумкин эди.

Кимда – ким кучли табиат ва ўзига торта олиш қобилиятига эга бўлса, ана шу инсон билиши

керакки, бу ҳам обрў, ҳам камчиликдир. Сизнинг шахсиятингизнинг кучи кўплаб муаммоларга сабаб бўлиши мумкин, айниқса, инсонлар сиздан қандайдир фактларни яширсалар. Сиз буларни бартараф этишингиз мумкин, аммо бу жуда катта ва доимий эътиборни талаб этади.

Уистон Черчил кучли табиат соҳиби бўлиш қандай масъулият талаб этишини тушунар эди ва буни II жаҳон уруши пайтида аъло даражада намойиш этиб бера олди. Дунё Англия ғолиб бўладими ёки мағлуб? деган савол билан курашаётган бир пайтда, Черчил Англия нафақат бўшашмаяпти, ҳаттоки, у урушда ғолиб бўлиб, буюк давлат барпо эта олади, деган шиорга қаттиқ ишонар эди ва шундай дер эди: «Биз Гитлери ва нацизм уруғини бутунлай йўқ қила олиш қудратига эгамиз. Ва бу ишни амалга оширишда бизни ҳеч нарса тўхталиб қола олмайди. Биз Гитлер иттифокдошлари билан музокараларга киришмаймиз. Дунёни Тангри ёрдамида, ана шундай балодан халос этмагунимизгача у ҳох курукликда, ҳох денгизда, ҳох ҳавода бўлмасин унга аянчли забалар жўнатаверамиз».

Шу каби ишончларга қуролланиб олиб, совуққон фактларга тик боқибдан кўркмаган. Унинг кучли шахсияти, унга керакли маълумотлар етиб келиш йўлида тўсик бўлишидан кўрқар эди. Урушнинг бошларида у Статик ра барият

номли бўлимни ташкил этди ва бу бўлимнинг асосий вазифаси уни ана шу маълумотлар билан таъминлаш эди. Бу бўлим унинг тиргаги эди ва у ана шу бўлимга факт ва яна фактларни олиш учун мурожаат қиларди. Фашистлар бутун Европани босиб олишганида ҳам, Черчил қаттиқ уйқуга кетиш иқтидорини йўқотмади, ва ҳайрон қоларли даражада сокин ухлар эди: «Менга мафтункор тушлар керак эмас, - деб ёзади у. — Тушларга қараганда, фактлар афзалроқдир».

ҲАҚИҚАТАН ҲАМ ИШАТА ОЛИШ МУМКИН БЎЛГАН МУҲИТ

Балки сиз сўраётгандирсиз: «Сиз қандай қилиб инсонларни ғайратлантира оласиз, агарда уларнинг устидан тинмай совуққон фактлар билан жарроҳлик амалиётларини олиб бораверсангиз? Энг зўр омил бу «Порлок келажак» эмасми?» Бу қанчалик ҳайратланарли бўлмасин, жавоб йўқ. Кўра била олиш кераксиз, дегани эмас, балки инсонларни ғайратлантириш — бу вақтни бефойда нарсага сарф этишдир. Бу китобнинг энг муҳим ғояларидан бири: агарда сиз бунинг хулосаларини тадбиқ қила олиш имконини пайдо қила олсангиз, сизга ўзингизнинг ходимларингизни ғайратлантириш учун вақт ва куч сарф этиш лозим бўлмай қолади.

Тўғри, раҳбар кўра билиш қобилиятига эга бўлиши керак. Аммо раҳбарлар ҳақиқатни эшита олиш ва очик ойдин совуққон фактларга қарай олиш муҳитини ярата билишлари керак. Баён эта олиш имконияти ва эшита олинис имконияти ўртасида улкан фарқлар мавжуд. Буюк корхона раҳбарлари бу фарқни яхши тушунадилар ва корпоратив маданият ярата оладилар, қаердаки инсонлар ва ҳақиқат эшита олинисадилар.

Қандай қилиб ҳақиқатни эшита олиш муҳитини яратса бўлади? Биз 4 муҳим принципни таклиф этамиз.

1. Жавоблар орқали эмас, балки саволлар орқали бошқаринг.

1973 йилда Алан Вуртзел отасининг ўрнини эгаллаган пайтларда, корхона инқироз ёқасида турар эди. Ўша пайтларда корхона Wards (Montgomery Ward билан адаштирманг) номи билан юритилар, у аудио – техника молларини сотиш ва концепциясиз бир дўконлар уюми эди. 10 йил давомида Вуртзел ва унинг гуруҳи нафақат корхонани тубдан ўзгартира олишга эришдилар, балки Circuit Cityнинг концепцияларини ҳам ишлаб чиқдилар ва узок муддатли равақ топиш учун уларни пойдевор яратиб олдилар. 1982 йилдан то 1 январь 2000 йилгача давом этган

туб бўзилишларни бартараф этиб, акциялар тушумини ўртача бозор кўрсаткичларидан 22 мартага кўтара олишга эришдилар. Алан Вуртзел банкрот ҳолатидаги корхонани гуллаб – яшнаш йўлига олиб чиқди, корхона қайси томонга йўл олиши керак? деган саволга: «Мен билмайман» дея жавоб берди.

Вуртзел аранг тўплаб олган гуруҳига жавоблар билан эмас, саволлар билан мурожаат қилди. «Аланда ҳақиқий истеъдод бор эди, - деган эди раҳбарлар кенгашинг азоларидан бири. – Унда қойилмақом саволлар бериш қобилияти бор эди. Кенгаш муҳокамаларида қизиқарли баҳслар бўларди. Ўргатилган кучуклар шоусини кўриб, бирон нарса тановвул қилиш учун чиқиб кетиш каби эмас эди». Ҳақиқатдан ҳам, Вуртзел кенгаш аъзоларига ўзига берилган саволлардан ҳам кўпроқ савол бера олган раҳбарлардан бири эди.

У яққол бир манзарани кўз олдига келтира олмагунигача саволлар бераверар эди. «Улар мени прокурор деб аташар эди, чунки мен ҳар доим нималарнидир сўрар эдим, - дейди Вуртзел. – Мен булдог ити каби тишлаган жойимни, бир нарсани тушуниб етмагунимгача, қўйиб юбормас эдим. Нега? Нега? Нега?»

Вуртзел каби яхшиликдан буюклик сари ўтиш пайтларида раҳбарлик қилган раҳбарлар

Сократ методини қўллашган. Бундан ташқари улар саволларни бир мақсад йўлида ишлатганлар – тушуниб етиш.

2. Диалог ва бахсларга жалб қилиш пайтида мажбурлашдан эҳтиёт бўлинг.

1965 йилларда Nucogдан ҳам ёмон корхонани топиш амри маҳол эди. Унинг бўлимларидан фақат биттаси даромад олиб келар эди. Корхона ғурурлана оладиган маданият йўқ эди. Ривожланишнинг йўналиши мавжуд эмас эди. У инкироз қирғоғида эди ва ўша даврларда Nucogнинг расмий номи The Nuclear Corporation of America эди, у корхонанинг атом молларини ишлаб чиқариш соҳасига тегишли эканлигини аниқлаштирар эди. Қуйидаги соҳалар бўйича корхона бир нечта бизнесларга эга эди, яъни ярим ўтказгичлар учун хомашё, камдан – кам учрайдиган ер металлари ва электростатик нусха кўчириш машиналари. 1965 йилнинг бошларида киритилган ўзгартиришларгача Nucog пўлат ишлаб чиқармаган эди. 30 йилдан сўнг Nucog дунёдаги тўртинчи пўлат ишлаб чиқарувчи корхонага айланди ва 1999 йилга келиб унинг олаётган даромадлари американинг манаман деган пўлат қуйиш корхоналарининг даромадларидан ўтар эди. Бунга Nucog қандай қилиб эриша олди? Биринчидан, уларда Кен

Иверсон исмли 5 – ўрин раҳбари пайдо бўлди. Иккинчидан, Иверсон кучли гуруҳни тўплай олди, унга Сэм Сигель (касбдошларининг сўзларига қараганда у «дунёдаги энг зўр пул ислохотини амалга ошира олувчи иш бошқарувчи, сеҳргар») ва ишлаб чиқаришнинг даҳоси Дэвид Айкоклар кирар эдилар.

Ундан кейинчи?

Алан Вуртзел каби Иверсон ҳам буюк корхона яратишни орзу қилар эди, аммо бунга эришиш учун саволга «жавоб» беришдан бошлашни хоҳламади. Ақсинча, у жонли музокаралар олиб бориб, Сократнинг ролини ижро этар эди. «Биз мунтазам раҳбарлар учрашувини ўтказар эдик ва менга бошловчи роли насиб бўлар эди, – дейди Иверсон. – Бу алғов – далғовлик эди. Биз соатлаб муҳокама қилар эдик, бир қарорга келмагунимизгача саволга ҳар томонлама назар ташлар эдик. Музокара қизғин тус олган баъзи пайтларда одамлар бир-бириларига ташланар, бақиришар, столга қўллари билан уриб тақиллатишар эди. Юзлар қонга тўлар, томирлар эса мўртлашиб борар эди».

Нисог каби барча буюк корхоналар қизғин музокара олиб бориш методини қўллашар эди. Бу корхоналар тўғрисидаги доимий мақолаларда «баланд овоздаги баҳслашувлар», «қизғин мунозара», «фойдали тўқнашув» иборалари

порлаб турар эди.

3. Бирон нарсани фош этиш учун унга ким айбдор эканини изламанг.

8 йилдан сўнг арзимас нархга сотиш мақсадида 1978 йилда Philip Morris 7Урни сотиб олди. Агарда умумий акциялар нархи билан солиштирсак, молиявий йўқотишлар унча катта эмас эди. Интервью чоғида Philip Morrisнинг раҳбарлари барча айбларни ўз бўйниларига олишлари ва бу омадсизликни очик музокара қилишларига қойил қолдик. Бундай яққол хатоликни яшириш ўрнига, улар буни ошкор қилишга талпинишар эди.

Ходимлар томонидан бундай хатоликни «фош» этиш учун юзлаб, агарда минглаб бўлмаса, соатлар сарф этилган эди. Ўзларининг омадсизликлари тўғрисида қанчалик кўп гапирмасинлар, бари бир ҳеч ким айбдорни ахтармас эди.

Колман ўзининг ходимларига шундай дер эди: «Бундай омадсиз қарор қабул қилишнинг жавобгарлигини ўз бўйнимга оламан. Аммо сизлар бу воқеаликдан барча фойдали хулосалар чиқариб олишга жавобгардирсизлар, билингки, бизларнинг молиявий йўқотишларимиз — бу сизларнинг таълим олишингизнинг тўловидир».

Бирон нарсани фош этиш учун унга ким

айбдор бўлганлигини изламанг. Шу орқали корхонада ҳақиқатни яширмаслик муҳитини ярата оласиз. Агарда корхонадаги гуруҳлар тўғри танланган бўлса, ниманидир тушуниш ва ундан керакли хулосалар чиқара билиш касрига айбдорларни излашга ҳожат қолмайди.

4. «Қизил байроқчалар» механизмини яратинг.

Биз информацион даврда яшамоқдамиз, ким кўп ва энг зўр маълумотга эга бўлса, ана шу кўплаб устунликларга эга бўлади. Аммо ўсиш ва қулаш тарихига назар ташласак, сиз маълумот етишмаслиги туфайли корхоналар аянчли ҳолатларни бошдан кечирганликларини қидириб топа олмайсиз.

Буюк ва таққослаш учун танлаб олинган корхоналар ишончли маълумотлар базасига бир хил равишдаги йўлларга эга бўлганлар. Шундай қилиб, калит маълумотнинг мавжуд бўлишлигида эмас, балки мавжуд маълумотни инкор этиб бўлмас фактга айлантира олишликдадир.

Бунга эришишнинг энг фойдали усулларида бири — бу «қизил байроқчалар» методи. Тасвирлаб бериш учун мен шахсий ҳаётимдан мисол келтираман. Мен Стенфорд бизнес — мактабида «кейс — метод»ни ўқиб бераётганимда талабаларга MBA оч қизил 24x45 см² ли

қозоғ варақларини ва қуйидаги қўлланмани бердим: «Бу сизнинг квартал учун «қизил байроқчаларингиз». Агарда, сиз уни кўтарсангиз, мен лекцияни тўхтатаман ва сизга сўз бераман. Шу тариқа сиз ўзингизнинг фикрларингиз билан бўлишишингиз, ўқитувчи билан музокара олиб боришингиз, таклифлар киритишингиз мумкин ва шу кабилардир. Кварталда «байроқчани» фақатгина бир маротаба ишлатишингиз мумкин. «Қизил байроқчани» бошқа бир талабага узатиб юбориш ёки бериб туриш мумкин эмас».

Кейинги кун аудиторияда бу «байроқчалар» билан нима юз беришини билмас эдим. Бир куни бир талаба «қизил байроқчани» кўтариб деди: «Профессор Колинз, менимча, сиз бугун яхши ўқимаяпсиз. Сиз ҳаддан ортиқ саволлар бериб, музокарани олиб боряпсиз ва бу бизнинг ижодий фикрларимизни бўғяпти. Биз ўзимиз ўйлаб кўришимизга имкон беринг». «Қизил байроқча» мени ноқулай фактга юзлантириб қўйди, яъни менинг савол бериш услубим талабаларни фикр юритишларига халақит бермоқда. Семестр якунидаги талабаларни савол — жавоб қилишим буни исботлаб берди.

«Қизил байроқчалар» ғоясини мен Брюс Вулпертдан ўзлаштириб олдим, бу ғояни у ўзининг Graniterock номли корхонасида «охиригача бажарилмаган тўлов» номли усул остида ярат-

ди. «Охиригача бажарилмаган тўлов» миждога яна қанча тўлаш керак ёки умуман тўловни амалга ошириш шартми деган қарорни қабул қилиш ҳуқуқини беради, яъни бу маҳсулот ёки кўрсатилган хизматдан қониқишга таянган ҳолда. «Охиригача бажарилмаган тўлов» - бу маҳсулотни қайтариш системаси эмас. Мен Вулпердан нега «охиригача бажарилмаган тўлов»ни ўйлаб топганини сўраганимда, у шундай деди: «Истеъмомчини савол – жавоб қилиш орқали сиз кўп нарсаларни билиб олишингиз мумкин, аммо маълумотни ҳар хил равишда изоҳлаш мумкин. «Охиригача бажарилмаган тўлов» билан фактни эътибордан четда қолдириш мумкин эмас. Сиз миждонини йўқотмагунингизгача у сизнинг хизматларингиздан қониқиш ҳосил қилмаганлигини била олмайсиз. «Охиригача бажарилмаган тўлов» – бу дастлабки огоҳлантириш системаси, у миждонини йўқотмаслик учун керакли чораларни сиз томонингиздан қабул қилинишига ундайди».

Буюк корхоналарда «охиригача бажарилмаган тўлов» методига қараганда «қизил байроқчалар» методи унча машҳур эмасдир. Агарда, сиз 5 – ўрин раҳбари бўлсангиз сизга «қизил байроқчалар» методи керак эмас. Аммо агарда, сиз иқтидорли, лекин 5 – ўрин раҳбари бўла олмаган бўлсангиз, «қизил байроқчалар» методи оддий маълумотни назардан четда

қолдириб бўлмайдиган маълумотга айлантиришдаги энг фойдали қурол бўлиб сиз хизмат қилиши мумкин. Шу тариқа сиз ҳақиқат эшитиладиган муҳитни ярата оласиз.

СТОКДЕЙЛНИНГ ПАРАДОКСИ

Адмирал Жим Стокдейл «Ханой-Хилтон»даги америкалик ҳарбий асирлар орасидаги энг катта лавозим эгаси эди. Ана шу лагерга келганига 8 йил бўлган бўлса, уни 20 мартабадан кўпроқ зўрлашган (1965 – 1973), аммо у ўзининг ҳарбий асирлик ҳуқуқларидан фойдаланмас, қачон озод бўлишини билмас, оиласини кўрадимиди ёки йўқ, буни ҳам билмас эди. Аммо бунга қарамай у командирлигича қолар эди ва барча қўлидан келган нарсаларни амалга ошириб, қолган ҳарбий асирларни зўрликларга бардошли, умидларини сўндирмасликлари ва уларни ҳар хил ёмон оқимлар домидан эҳтиёткор бўлишликларига даъват этар эди. Бир куни у ўзини курси билан урди ва устара орқали ўзини бадбашара ҳолатга келтирди, чунки улар уни унга яхши қарашаётган маҳбус сифатида видеога олишмоқчи эдилар, буни эса у хохламас эди. Барча нарсани билган ҳолатда, у рафиқасига мактубда сирли разведка орқали аниқланган маълумотларни ёзар эди, агарда бу юзага чиқса, уни яна зўрлашар, эҳтимол ўлдириб ҳам юборишар.

У инсонлар кийноқларга дош бера олишларининг усулларини ўйлаб топди (ҳеч ким кийноқларга кўп муддат давомида дош бериб тура олмайди, шу сабабли у қадам ва қадам системасини яратди – Х дақиқадан сўнг сиз бировгина маълумотни айтасиз, бундан сўнг яна озгинасини, шу тариқа ҳарбийда нишон пайдо бўлар эди, яъни улар маълумотни сўзлашаётган пайтидаги биров дақиқа эвасига оғрикларни енгишар эди).

Турма назоратчилари ўрнатишга ҳаракат қилаётган изоляция туйғуларини камайтириш учун, у маълумотни етказа билиш системасини ўйлаб топди; бу ҳақиқий Морзе алифбоси эди: 5 тақиллашнинг алмашинуви алифбодаги ҳарфларни билдирар эди (дук – дук – «а», дук – тўхтаб туриш – дук – дук – «б», дук – дук – тўхтаб туриш – дук – «ф» ва кейингилари шу тариқа 25 та ҳарфни ифодалар эди, иккита «с» «к»ни билдирар эди). Бир куни тинчлик ўрнига маҳбуслар марказий баракни Стокдейлнинг уриб туширилишининг 3 йиллик маросимини «Биз сени севамиз» деган тақиллатишларни амалга ошириш орқали баён этдилар.

Озод бўлганидан сўнг, Стокдейл ҳарбий флот тарихидаги биринчи уч юлдузли офицерга айланди, АҚШнинг Конгресси томонидан таъсис этиладиган «Жасорат учун» медали ва учувчи-

лар унвонига икки маротаба сазовор бўлди. Мен ва Стокдейл билан бўлиб ўтган учрашувда у менинг саволларимга қуйидагича жавоб берди:

– Мен ҳеч қачон умидимни сўндирмас эдим. Мен у ердан озод бўлишимга ва ғолиб бўлишимга ҳеч қачон шубҳаланмас эдим.

Биз факультет томон бораётганимизда бироз дақиқа жимлик ҳукм сурди, қачонки, у бироз оқсоқланар эди ва 100 метрларни босиб ўтганимиздан сўнг мен сўрадим:

– Кимлар тирик қолмади?

– Бу жуда ҳам осон савол, – деди у. – Оптимистлар.

– Оптимистлар? Тушунмадим, – мен мулоҳаза юритиш чизиғидан чиқиб кетдим.

– Оптимистлар. «Рождествогача бу ердан озод бўламиз», – деганлар. Рождество келиб кетар эди. Шу давр мобайнида кимлардир ўлар, кимлардир эса қийноқларга дош бера олмас эдилар.

Биз жим кетар эдик. Бирдан у менга юзланиб, деди:

– Мана бир жуда муҳим дарс: ғалаба қозонишингизга ҳеч қачон орзуингизни аралаштирманг.

Мен ҳали ҳамон Стокдейлнинг «Назардан қочирманг, биз бу ердан Рождествогача чиқмаймиз» дея оптимистларни кўндираётган образини ёдимда сақлаяпман.

Стокдейлнинг парадокси		
Қийинчилик қандайин бўлмасин, бунга этибор бермай умидингизни сақлаб қола олсангиз, сиз ютиб чиқасиз.	ва айнан шу пайтнинг ўзида	ҳақиқат қанчалик совуққон бўлмасин, унга тик боқишга ҳаракат қилинг.

Мен ва Стокдейл билан бўлиб ўтган сайр-ни ҳеч қачон мана шу тадқиқотнинг бир бўла-ги бўлади, деб ўйламаган эдим. Бу корхоналар учун эмас, балки менинг ўзимга янги дарс бўл-ди. Гуруҳимизнинг кенгашларидан бирида мен Стокдейлни тарихини айтиб бердим. Ҳикоя ниҳоясига етганида, стол атрофида ўтирганлар сукунат оламига чўмдилар ва мен ўйлаб қолдим: «Улар мени бироз ақлдан озиб қолди деб ўйлаш-ди, шекилли».

А&Р ва Krogerнинг фарқли тарафлар таҳлилини тадқиқ қилаётган Дуэйн Даффи шун-дай деди: «Мен айнан мана шу нарсани тушуна олмаётган эдим. Мен А&Р ва Krogerнинг ўрта-сидаги фарқ нимада эканлигини тушуниб етиш-га ҳаракат қилаётгандим. Бу эса энг кераклиси бўлди. Kroger Стокдейл каби эди, А&Р эса Ро-ждествогача озод бўламиз,-деб ўйлаган опти-мистлардир».

«Стокдейлнинг парадокси» – ўзининг шах-сий ҳаётида ёки ўзгаларнинг ҳаётида тутган бу-юклигининг «гербли тамғаси».

Муҳим ҳулосалар

- Барча корхоналар омадга эришиш учун аввал совуққон воқеликнинг юзига тик боқишдан бошлашган.

- Буюк натижаларга эришиш учун, корхона, аввало, шундай муҳит ярата била олиши керакки, унда ҳақиқат барча томонидан эшитилади ва ходимлар ўзларининг фикрларини яққол баён эта оладилар.

- Бундай муҳитни яратиш мақсади 4 та принципга таянади:

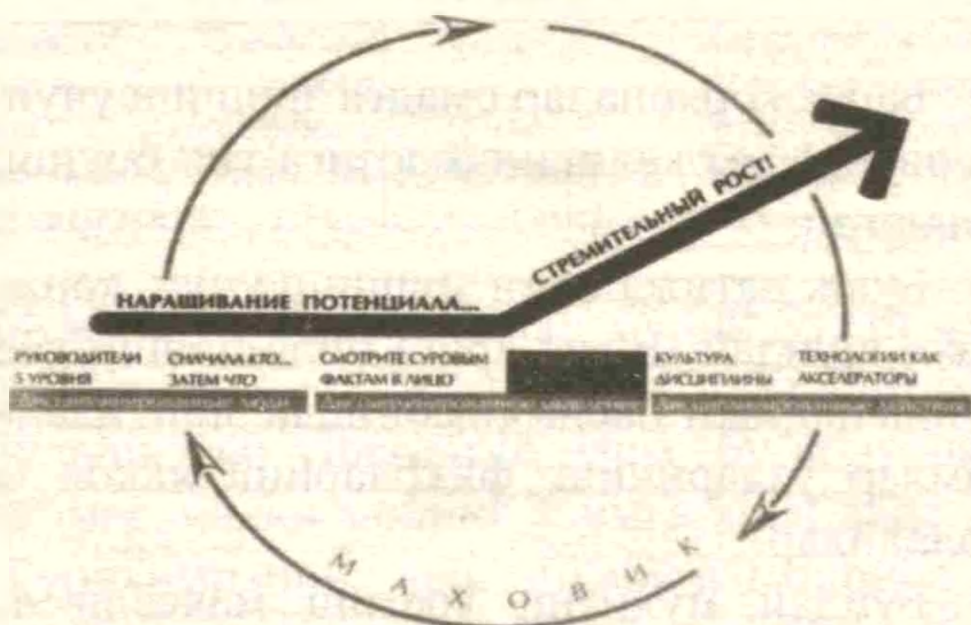
- 1) жавоблар орқали эмас, балки саволлар орқали бошқаринг;

- 2) диалог ва баҳсларга жалб қилиш пайтида мажбурлашдан эҳтиёт бўлинг;

- 3) бирон нарсани фош этиш учун унга ким айбдор эканини изламанг;

- 4) «қизил байроқчалар» механизмини яратинг. «Стокдейлнинг парадокси» орқали буюк натижаларга эриша олган раҳбарларнинг руҳияти таърифланмоқда: қийинчилик қандайин бўлмасин, бунга эътибор бермай умидингизни сақлаб қола олсангиз, сиз ютиб чиқасиз, ВА АЙНАН ШУ ПАЙТНИНГ ЎЗИДА очиклик билан совуққон ҳақиқатнинг юзига тик боқишга ҳаракат қилинг.

5 – БОБ. «ТИПРАТИКАН КОНЦЕПЦИЯ-СИ» ЁКИ 3 ТА ТУТАШ АЙЛАНА



Ўзингни ўзинг англа,
Делфлардаги ёзув, Платон орқали.

Сиз тулкимисиз ёки типратикан?

Қадимги юнон масалига асосланиб ёзилган Исая Берлиннинг «Типратикан ва Тулки» эссе-сида у дунёни «типратиканлар» ва «тулкиларга» бўлади: тулки хилма – хил нарсаларни билади, типратикан эса битта, аммо жуда ҳам муҳим нарсани билади. Типратиканга ҳужум қилиш учун тулки миллион қийин стратегияларни яратта олувчи, айёр жонивордир. Эртаю кеч типратиканнинг ини атрофида айланиб юрадиган тулки ҳамла қилиш учун керакли онни кутади. Чакқон, гўзал, удабурон тулки бир қарашда ютиб чиқиши керак. Типратикан, аксинча, имиллаган

ва унинг ташқи кўриниши жайра ёки зирҳли сут эмизувчи кабидир. Кун бўйи ўрмоннинг у еридан бу ерига емиш топиш илинжида югуради.

Тулки эса жимлик билан панада кутиб туради. Типратикан ҳеч нарсадан шубҳаланмай, тулкининг панжалари остига қараб юриб келаётган эди: «Аҳа, – тулки ўйлаяпти, – қўлга тушдингми!». Панадан шиддат билан тулки типратиканга ташланмоқда. Митти типратикан хавфни сезган ҳолда тепага қаради ва ўйлади: «Мана яна, наҳотки, у ҳеч қачон ҳеч нарсани тушуниб етмайди?», у юмалоқ шаклда бужмайиб олди. Типратикан ҳужумдан сақланиш мақсадида ўзининг найзасимон тиканлари билан шарсимон бўлиб олганидан сўнг, тулки унга боқиб, типратиканни учли тиканлар ҳимоя қилаётганини сизди. Тулки ўрмонга қайтиб, яна янги ҳужум усулларини ўйлаб топишга ҳаракат қилади. Тулки ва типратиканнинг бу тарздаги жанги ҳар куни давом этади ва тулкининг макрлари қанчалик устун бўлмасин, барибир типратикан ютиб чиқади.

Шу масал асосида Берлин барча инсонларни икки гуруҳга бўлишни таклиф этди, яни «тулкилар» ва «типратиканлар». Тулкилар дунёни бор қийинчилиги билан кўриб, бир уринишдаёқ бир нечта мақсадларга эришишга интиладилар. Бир нечта мақсадга эришиш учун улар «ҳар томонга сочилиб кетадилар, – дейди Берлин, – уларнинг

фигурлари концепция ёки олдиндан кўра билиш қобилияти билан бирлашмаган». «Типратиканлар» ўзлари томондан дунёни осонлаштирадилар, яъни улар ўзларининг ғояларини принцип ёки концепция билан бирлаштириб, ўзларининг ҳаракатларини ана шу принцип бошқаришига қўйиб берадилар. Дунё қанчалик қийин бўлмасин, «типратикан» барча саволларни ўзи тушунадиган даражадаги осонликка олиб боради. «Типратикан»нинг шахсий концепциясига тўғри келмайдиган нарсаларни аҳамиятга олмайди.

Принстон профессори Марвин Бресслер ва мен ўртада бўлиб ўтган суҳбатда, «тулкилар» ва «типратиканлар»нинг фарқли томонларини аниқлаштириб берди: «Биласизми, якуний мақсадни амалга ошириш учун типратиканлар ҳаракат қилишади, аммо тулкилар ўзининг иқтидорига қарамай, ҳеч қандай ҳақиқий ҳаракатни амалга оширмайдилар». «Типратиканлар» энг чуқур тушунчанинг маъноси оддий эканлигини билишади. «Типратиканлар» маънога эътибор беришади холос, бошқа нарсалар уларни қизиқтирмайди.

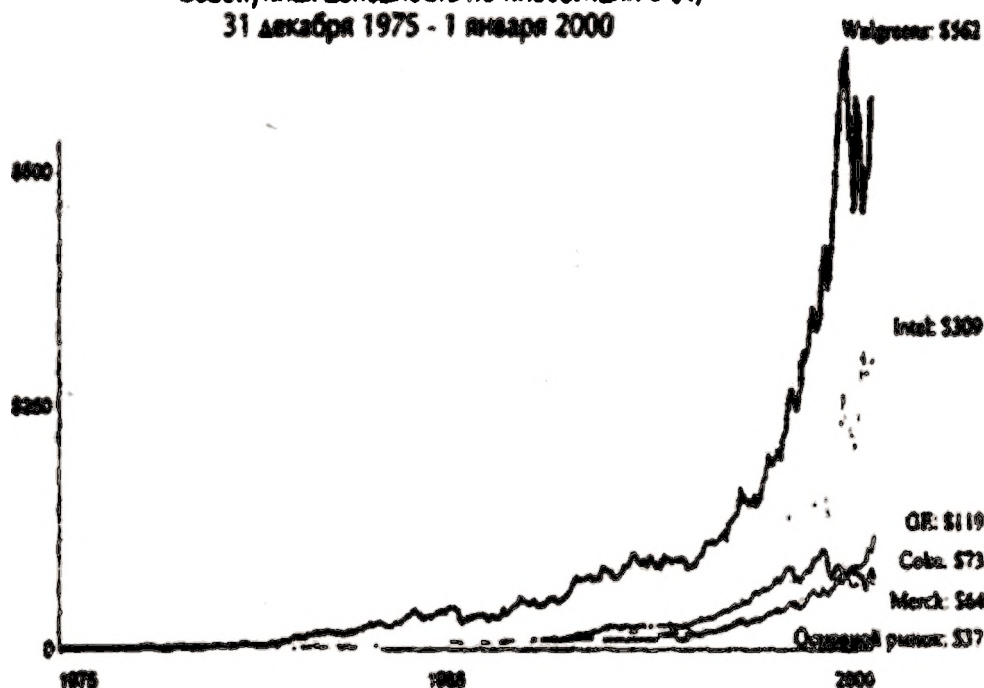
«Тулкилар», «типратиканлар» ва буюк корхоналар ўртасидаги умумий томонлар нималардан иборат?

Буюк корхона яратувчилари қайсидир даражада «типратиканлар» бўлишган. Улар

корхонани, биз айтаётгандек, «типратикан концепцияси»га олиб келиш учун ўзларининг «типратикан» сифат ташқи кўринишларидан фойдаланишган. Тикка таққослаш корхоналарининг раҳбарлари кўпроқ «тулкилар» бўлганлиги сабабли «типратиканлар»нинг оддийлигидан фойдалана олишмайди.

Келинг Walgreens ва Eckerd мисолига қайтсак. Билсангиз, Walgreensнинг акциялари 1975 йилдан то 2000 йилгача ўртача бозор кўрсаткичларидан 15 маротаба юқорилаб, GE, Merck, Coca-Cola ва Intel каби буюк корхоналарни йўлда қолдирган эди. «Типратиканлар»нинг классик услубларидан Уолгрин бу оддий концепцияни олди ва уни ҳаётга фанатик кетма – кетликда тадбиқ этди. У харидорлар ҳар хил жойлардан кириб-чиқишлари учун, асосан, дорихоналарни бурчакли жойларга кўчиришни таклиф этди. Ҳама харидорларга маъқул бўлганлигини корхона сезган ҳолда юзлаб шундай дорихоналар қурди. Шаҳарларда Walgreens ўзининг дорихоналарини шундай жойлаштирар эдики, кейинги дорихонагача бир нечта кварталлар бор эди. Сан – Франсиско марказида, масалан, радиус милица 9 та дорихона барпо этишди. 9 та дорихона! Walgreens дорихоналари баъзи бир шаҳарларда жуда зич жойлашган бўлиб, уларни Сиэтлдаги Starbucks қаҳвахоналари билан солиштирса бўлар эди.

WALGREENS И ДРУГИЕ ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ
 Совокупная доходность по инвестициям в \$1,
 31 декабря 1975 - 1 января 2000



Ундан кейин Walgreens кулайлик концепциясини оддий экономик ғоя билан боғлади, яъни харидорнинг ташрифи эвазига даромадлар. Зич жойлашиш (бир милда 9 та дорихона) экономикмикёсга олиб келади, яъни ким тармокнинг зич жойлашувига катта маблағ беради. Бу, ўз ўрнида, янада кўп харидорларни жалб этади. «Бир соатлик суръат» каби баланд рентабеллик хизматларни кўшиш эвазига, Walgreens ҳар бир харидорнинг ташрифидан катта даромад фойда қилар эди. Хизматларнинг кўпайиши, ташрифнинг ортишига олиб келар эди, улар даромадни реинвеститсия системасига олиб бориб, янада кулай дорихоналарни очишга имкон берар эди. Дорихона дорихонадан кейин,

квартал кварталдан кейин, регион региондан кейин – ўзининг қойилмақом оддий ғояси билан Walgreens кўпроқ «типратиканни» эслатиб юборар эди.

Аммо барчаси шундай оддий бўлса, унда нега Eskerd бунга эътибор бермади? Ваҳоланки, Walgreens фақат шаҳарларда фаолият юритар эди, чунки шаҳарда ўзининг ғоясини қулайлаштира ва энг зич дорихоналарнинг жойлашувини амалга ошира олар эди, шунга ўхшаш кетма – кетликдаги ўсиш концепциясини Eskerdда кўрганимиз йўқ. Eskerdнинг раҳбарлари ҳар бир дўконни қаерда бўлмасин бетартиб кетма-кетликда сотиб олишга ёпишарди.

Walgreensнинг раҳбарлари «типратикан концептсиясига» жойлаша олмаган барча ғояларни қирқиб ташлаш орқали даромаднинг ўсишига эришиш мумкинлигини тушунишди, Eskerd раҳбарияти ўзининг ўсиш номига таянган ҳолда ўсишга ҳаракат қилар эди. 1980 йил бошларида, Walgreens ўзининг қулай дорихоналар тармоғини ривожлантириш концепциясига сиғинаётган бир пайтда, Eskerd American Home Video Corporationни сотиб олиб, уй видеолари бозорига қадам қўйди. 1981 йилда Eskerd раҳбари *Forbes* журнаliga шундай деди: «Базилар бизнинг бизнес қанчалар «тоза»(бошқа бир фаолият турларидан нарида)

бўлса, шунча яхши, деб ўйлашади. Аммо мен ўсишни кўрмоқчиман, уй видеолари эндигина дунёга келмоқда». Видео бозорига кадам қўйиш Eckerd корхонаси учун соф \$31 млн зиённи ташкил этди, бу бизнесни сотиш пайтида Tandy активларни унинг баланс нархидан \$72 млн паст нархга сотиб олди.

Ўша йили, Eckerd Home Videони сотиб олиш пайтида, Walgreens ва Eckerdнинг даромад айланаси бир хил эди (\$1,7 млрд). 10 йилдан сўнг Walgreensнинг даромад айланаси Eckerdнинг савдо кўрсаткичларидан 2 марта юқори эди, ана шу 10 йил давомида \$1 млрддан ошиқ соф даромад олиб келди. Walgreens 20 йилдан сўнг ҳеч қачон эришмаган кучга эга бўлди, ва бизнинг тадқиқотимизда бу корхона энг стабил ва узок муддатли кўрсаткичга эга корхонадир. Walgreens J.C. Penney томонидан ютиб юборилганидан сўнг мустақил корхона сифатида фаолиятини тўхтатди.

3 ТА АЙЛАНА

Тадқиқот гуруҳи кенгашларининг бирида биз Walgreens қандай қилиб бундай ажойиб кўрсаткичларга эришганини тушуниб етишга ҳаракат қилаётганимизда «типратикан концепцияси» таклиф этилган эди.

— Биз оддий стратегия тўғрисида

сўз юритмаяпмизми? – деб сўрадим. – Дорихоналарнинг қулай жойлашуви, харидордан даромад кўриш – бу базали стратегик саволлар эмасми?

– Аммо Eskerда ҳам стратегия бор эди, – деди Женни Купер, у икки корхонанинг такқослаш таҳлили билан шуғулланаётган эди. – Гап стратегиянинг ўзида дея олмаймиз. Иккала корхонада ҳам стратегия бор эди.

Женни ҳақ эди. Стратегия ўз-ўзидан бошқа корхонларга қараганда буюк бўла олган корхонанинг фарқли томони эмас. У ва бу корхоналар ҳам стратегик режаларга эга ва буюк натижаларга эришган корхоналар ўзларининг куч ва вақтларини стратегия ва узок муддатли режалоштиришга сарф этганликлари тўғрисидаги тўлиқ далиллар йўқ.

– Хўп, маълум бўлишича, биз яхши ва ёмон стратегиялар тўғрисида сўзлашяпмиз?

Менинг гуруҳим бир дақиқа ўйланиб қолди. Сўнгра Ли Вилбанкс пайқаб қолди:

– Мени уларнинг ақлга сиғмас оддийлиги ҳайратга солмоқда. Мен Krogerни унинг супермаркет концепцияси билан назарда тутмоқдаман, Kimberly-Clark ўзининг истеъмол молларига ўтишини ёки Walgreens ўзининг дорихоналари билан. Буларнинг барчаси жуда, жуда, жуда ҳам оддий ғоялар эди.

Бизнинг гуруҳ дарров жонланиб, бизнинг корхоналарни қизғин музокара қилишга тушиб кетишди.

– Хўп яхши, – мен уларни ҳовуридан туширишга қарор қилдим, – аммо оддийликнинг ўзи етармикан? Одийлик бу оддий дегани, тўғри деган маънони англатмайдику. Дунёда оддий, аммо ёлғон ғояларга эга бўлган корхоналар талайгина.

Ана шунда биз буюк корхоналарнинг ва тикка таққослаш корхоналарининг концепцияларини систематик кўриб чиқишга қарор қилдик. Бир ойлик маълумотлар таҳлилидан сўнг биз шундай хулосага келдик, яъни «типратикан концепцияси» ҳар бир буюк натижаларга эришган корхоналарда тасодифан топиб олинган ғоя бўлмаган. Буюк ва бошқа корхоналар ўртасидаги асосий стратегик фарқ 2 фундаментал фарқлар ичида эди. Биринчиси, буюк корхоналар ўзларининг стратегияларини 3 та муҳим принципнинг чуқур тушунчасида кўришган эди, буларни биз «3 та айлана» деб юритдик. Иккинчиси, улар бу тушунчани оддий, равшан концепциялар кўринишидаги «типратикан концептсияси» эди.

Аниқ қилиб айтганда, «типратикан концепцияси» – бу оддий, кристалл каби ёрқин, 3 та туташган айлана тарзида тақдим этилган ва 3 та саволга жавоб берган концепция эди:

1. Дунёдаги барча инсонлар орасида қандай қилиб, энг зўри бўлишингиз мумкин (ва сиз қайси фаолият турида энг зўр бўла олмайсиз)? Бу йўл муҳим ваколатнинг тушунча чегараларидан чиқиш демакдир. Сиз муҳим ваколатга эгасиз дегани сиз дунёдаги энг зўрисиз деган маънони бермайди. Ва аксинча, сиз фаолият юритаётган ишингиз, сиз дунёнинг энг зўри бўлишингиздаги соҳа бўлмаслиги ҳам мумкин.

2. Сизнинг иқтисодий моделингиз қандай ишляпти? Барча буюк корхоналар тушуниш, яъни пул оқимларини ва баланд рентабеликнинг нормаларига эришишликни максимумлаштириш қобилиятига эга эдилар. Бундан ташқари, уларнинг барчаси қандайдир муҳим кўрсаткичдан фойдалар эди, яъни «умумий тақсимловчи» даромадни «Х»га, — ундаги ўзгаришлар уларнинг барча экономик кўрсаткичларига ҳал қилувчи таъсир ўтказиши мумкин эди. (Бу пул воситаларининг ижтимоий сектордаги «Х» бўлган оқими бўлиши мумкин).

3. Сиз асосан нима қилишни ёқтирасиз? Буюк корхоналар ўзларининг кучларини шундай фаолият соҳаларига бағишлар эдики, ҳақиқий ўчлик ҳиссини туюшар эди. Ҳоя шундаки, ходимларнинг эҳтиросларини қайсидир фаолият турига янада аланга олдириш ғояси шундаки, корхонада ишлаётганларни ҳақиқатдан ҳам нима

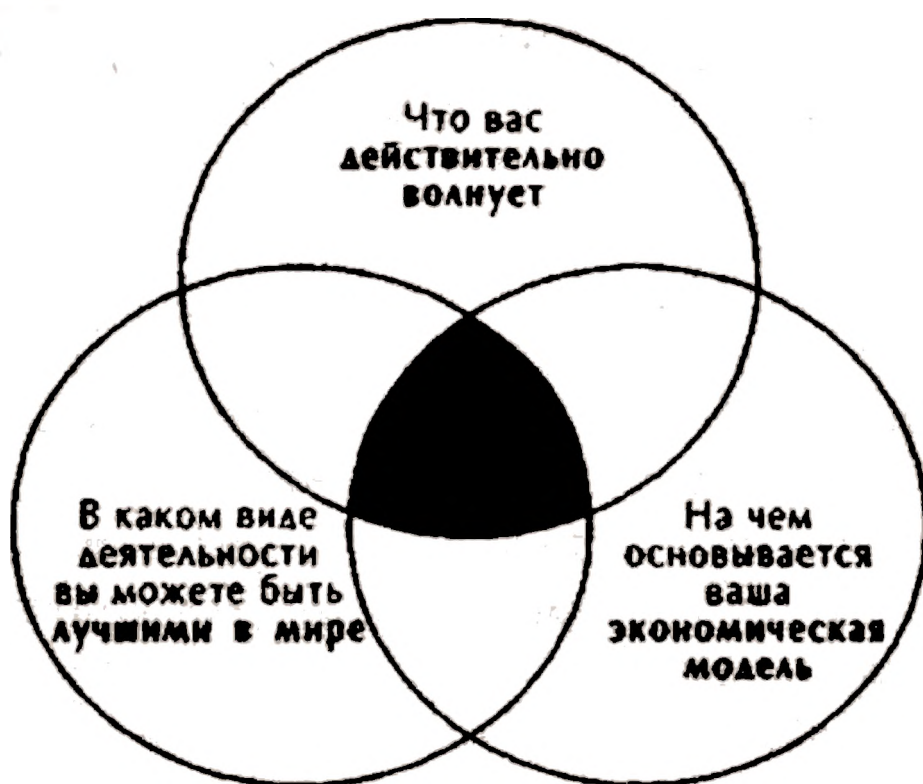
қизиқтира олаётганлиги билиш ва уни очиш
ЛОЗИМ.

«Типратикан концепциясининг» 3 та айланаси

*Нима сизни ҳақиқатдан ҳам
ташвишлантиради*

*Сизнинг экономик моделингиз нимага
асосланади*

*Фаолиятнинг қайси турида сиз энг зўри бўла
оласиз*



Сиз 3 та айлана концепцияни яхшироқ
тушунишингиз учун, мен сизларга ҳаётий
мисол келтираман. Айтайлик, сиз 3 та мезонни

қониктира қамраб оладиган соҳани танлаган эдингиз. Биринчиси, бу соҳага сизда туғма ёки Тангри томонидан берилган истеъдод бор ва сиз ана шу иқтидорни қўллай ола билиш буйича дунёда энг зўри бўла олар эдингиз. («Худди, мен мана шу соҳа буйича ишлаш учун туғилгандекман»). Иккинчиси, сизнинг қилаётган ишингиз учун, сизга яхши ҳақ тўлашади. («Менга шу учун ҳақ тўлашяптими? Бу туш эмасми?»). Учинчиси, сиз ўзингизга ёққан иш билан шуғулланяпсиз, бу жараён сизга ёқади. («Мен эртанги кунни интизорлик билан кутяпман»). Агарда сизга мана шу 3 та айлана туташган жойда бўлиб қолиш имконияти берилса, сиз ана шу кесишманинг ўртасидаги сизнинг ҳаётий танловларингизни белгилаб берувчи оддий, яққол концепцияни тушуна олсангиз, сиз «типратикан концепциясига» эга бўласиз. «Типратикан концепциясини» ишлаб чиқиш учун, 3 та айлана бўлиши шарт.

Шуни тушунаманки, сиз ҳаммадан энг зўр даражада бажара оласиз (ёки бажара олмайсиз)

Ўзининг «типратикан концепциясини» ишлаб чиқиш учун Wells Fargo Citicorp каби глобал банк бўлишга ҳаракат қилиб кўрди. Сўнгра Дик Кули раҳбарлигида, кейин Карл Райхард раҳбарлигида Wells Fargонинг иш бошқарувчилари ўзларига

жиддий саволлар бера бошлашди: биз потенциал равишда нимани бошқа корхоналарга қараганда яхшироқ қила оламиз ва энг муҳими, биз бошқа корхоналар билан солиштирганда нималарни қила олмаймиз? Агарда, биз бунда энг зўри бўла олмасак, унда нега биз буни фаолиятни юритяпмиз?

Амбицияларни эсдан чиқарган ҳолда, Wells Fargo халқаро банк бизнесида Citicorдан ўзиб кета олмаслигини тушуниб етиб, кўплаб халқаро операцияларга нукта қўйди, ўзининг эътиборини қайси соҳада дунё буйича энг илғор бўла олишлигига қаратди: Ғарбий Штатларга эътибор берган ҳолда, оддий бизнес услубида банк бошқаруви эди. Бу «типратикан концепцияси»нинг туби эди, қайсининг ёрдамида Wells Fargo дунё банклари ўртасидаги энг эффектив банкка айланди.

«Типратикан концепцияси» – энг зўр бўлиш мақсади эмас, энг зўр бўлишлик стратегияси ҳам эмас, қандай қилиб энг зўр бўлишнинг аҳди ва режаси ҳам эмас. Бу сиз нимада энг зўр бўлишингизни англаб етишдир. Ва бу энг муҳим фарқдир.

Abbott Laboratories ва Upjohn ўртасидаги фарққа назар ташласак, 1964 йилда бу икки корхона бир даромад, бир хил пул айланмаси, бир хил номенклатураларга эга эди. Бу икки

корхонанинг бизнес йўналиши фармацевтика бўлиб, асосан, антибиотик ишлаб чиқаришга йўналган эди. Икки корхона ҳам оилавий бизнес бўлиб, соҳанинг ўртача кўрсаткичларидан ортда қолишаётган эди. Аммо 1974 – йилда Abbott туб ўзгаришларни амалга ошириб, ўзининг экономикасини юқорилатишга эришди: акциялар бўйича тушум ўртача бозор кўрсаткичларига қараганда 4 марта ўсди ва Upjohnникига қараганда – 5,5 марта ва кейинги 15 йил давомида. Abbottнинг фарқли томони – у «типратикан концепцияси»дан фойдаланар эди, улар ҳақиқатдан ҳам энг зўри бўла олишларига таянишар эди, Upjohn эса йўқ.

Abbott совуққон фактларга юзланишдан барчасини бошлади. 1964 йилда Abbott энг зўр фармацевтик корхона бўлиш имкониятини қўлдан бой берди. Ва 5 – ўрин раҳбари, қайсики «Стокдейлнинг парадокси»га зирҳланиб олган эди, раҳбарлиги остида янада яхшироқ ғоялар ўйлаб топишга корхона ҳаракат қилар эди. 1967 йилга келиб улар шуни тушуниб етишди: биз дунёдаги энг зўр фармацевтик корхона бўлиш имкониятини қўлдан бой бердик, аммо соғлиқни сақлаш учун биз янгидан – янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришимиз мумкин, қайсиларки тиббиёт муассасаларига ўзларининг етишмовчиликларини тўлдиришга ёрдам

беради. Abbott биринчи ўринда касалхоналар учун озиқ – овқат таъминотини ва диагностика ускуналарини етказиб беришни синаб кўрди. Abbott икки бозорда ҳам №1 корхонага айланди, дунёдаги энг зўр корхонага айланди, қайсики соғлиқни сақлаш учун маҳсулотлар ишлаб чиқарар ва шу ўринда уни моддий томондан енгиллаштирар эди.

Фармацевтика ўйинида ютиб чиқиш учун Upjohn савдо ҳажмидан 2 марта кўпроқ тадқиқотлар учун ҳаражатларни амалга оширар эди. Шу тарзда Upjohn ўзининг орзулари бағридан чиқа олмасди.

Abbott Laboratories ва Upjohn бизга яққоллик билан «муҳим бизнес» ва «типратикан концепцияси» ўртасидаги фаркни кўрсатиб бермокда. «Муҳим бизнес»нинг борлиги яхши, аммо сиз у билан 10 йилдан бери шуғулланаётган бўлсангиз, дунё буйича буни сиз қойилмақом даражада бажаряпсиз, деган маънони бермайди. Ўзингизнинг муҳим фаолиятингиз соҳасида дунёдаги энг зўри бўла олмасангиз, унда «муҳим бизнес» сизнинг «типратикан концепциянгизнинг» асоси бўла олмайди.

Ойдинлик киритганда, «муҳим бизнес» ва «типратикан концепцияси» – бу битта нарсасиз. «Типратикан концепцияси» сифатнинг жиддий стандартларини талаб қилади, яъни сизнинг

фирмангиз бошқаларга қараганда нимаси билан устун бўла олишлигини тушуниб етишингиздир. Буюк натижаларга эриша олган ҳар бир корхона бу принсипни жуда яхши англашар эди ва ўзларининг бор эътиборларини ўзлари энг зўр бўла оладиган соҳага қаратишган эди. Бундай тушунчани тикка таққослаш корхоналари камдан кам тушуниб етишар эди.

Бу жадвал шуни кўрсатадики, буюк натижаларга эришган корхоналар ўзларининг имкониятларини таҳлил қилиб чиқишар ва ана шу таҳлил уларни яхшиликдан буюклик сари ўтишларида хизмат қиларди. Бу рўйхат аввал корхоналар яхши натижалар кўрсатган фаолият соҳаларини, ўзгартиришлар киритилган онларни ўз ичига олмайди.

Abbott Laboratories:	Abbottдагилар	улар
Соғлиқни сақлашдаги	дунёдаги	энг зўр
етишмовчиликларни	фарматсевтик	корхона
камайтиради	бўла	олмаслигини
маҳсулотларни	тушуниб етишди,	агарда
ишлаб чиқариб, энг	улар ўша пайтда	дори-
зўри бўла олар эди.	дармонлар	уларнинг
	айланмаларининг	99%
	ташқил этганига	эътибор
	берганларида.	Улар
	ўзларининг фокусларини	
	соғлиқни	сақлашга
	махсус озиқ-овқатларни	
	етказиб	бериш,
	диагностика	ускуналари
	билан таъминлаш	билан
	ўйғунлаштирадилар.	

Circuit City:	Circuit	Cityдагилар
Қиммат	баҳо	етишдики,
маҳсулотларга	4S	қимматбаҳо
Modelлини	тадбик	моллари
қилиш орқали	энг	ва кўплаб
зўри бўла олишар	дўконлар тармоқларини	
эди.	м а р а з л а ш т и р и л г а н	
	ҳолдаги бошқарувларида	
	McDonald's	бўлиб
	кетишар	эди.
	Уларнинг	фарқли
	томонлари, 4S	(Service,
	Selection,	Savings,
	Satisfaction)	моделидан
	фойдаланганлари	эмас,
	балки уни ҳаётга кетма-	
	кетликда тадбик қилиш	
	қобилиятига эга эдилар.	
Fannie Mae:	Асосий	муаммо
Молия	куйидагиларни	кўра
бозорнинг	билишда эди, яни а) у	
ипотекали кредитлар	молиявий бозорларнинг	
соҳасида энг зўри	яхши азоси бўлиши	
бўла олар эди.	мумкин, Уолл Стритдаги	
	бошқа бир корхоналарга	
	қараганда; б) ипотека	
	кредитлари билан боғлиқ	
	хавфларни	баҳолай
	билишлик қобилиятини	
	ўстириши мумкин.	

Gillette: Энг кучли технологияларни ишлатишни талаб қилувчи галантерейли товарларни халқаро машҳур брэндлар билан биргаликда ишлаб чиқариш бўйича энг зўри бўла олар эди	G i l l e t t e даги л а р ўзгача бир маҳорат комбинацияларига эка эканликларини тушунишар эди: 1) миллиардди арзон, юқори технологияли буюмларни (мисол учун, устара учун лезвия) ишлаб чиқаришга бўлган иқтидор ва 2) халқаро брэндларни ярата олишга бўлган иқтидор, Coca-Cola, устара ва тиш чўткалари бозорида.
Kimberly-Clark: Қоғоз асносида истемол товарларини ишлаб чиқариш бўйича энг зўри бўла олар эди	Kimberly-Clark category killer туркумидаги брэндларни ярата олишликка бўлган имкониятларини, яни шу брэнд номи остида сотувга чиқарилади ва қоғоз асносидаги истемол маҳсулотларида брэнднинг ўзи билан бирлашишини тушуниб етди (масалан Kleenex).

Kroger:	Озик-овкат дўконларига инновацион қарорлар қабул қилишда Kroger супермагазинлар жуда кучли эди. Улар бўйича энг зўри бўла буларни шундай дўконлар олиши мумкин эди турларини яратиб амалга оширишди, у ерда кўплаб майда дўконлар катта рентабеллик билан бир том остида муроса билан иш юритар эди.
---------	--

Nucor:	Н и с о г д а г и л а р фаолиятнинг икки турида кучли эканликларини англашди: 1) корпоратив маданиятни яратишда, қайсики буюк натижаларни эгаллашга йўналтирилган эди ва 2) янги технологияларни тадбиқ этишда. Бу икки имкониятларни у й ғ у н л а ш т и р г а н ҳолда Nucor АҚШдаги №1 корхонага минимал таннархдаги пўлат ишлаб чиқариш орқали эришди.
--------	---

Philip Morris:	Ўзгартиришлар	киритиш
Сигареталарни ишлаб	даврининг бошида Philip	
чиқариш, кейинчалик	Morrisдагилар дунёдаги	
мижозларни ушлаб	энг зўр тамаки корхонаси	
тура оладиган бошқа	бўлишликларини англаб етишди.	
махсулотларни ишлаб	Кейинроқ улар бошқа бизнес	
чиқаришда энг зўри бўла	билан шуғулланишларига	
олар эди	тўғри келди (барча тамаки	
	корхоналари ўзини ўзи ҳимоя	
	қилиш мақсадида шундай	
	қилишди), аммо улар ўзлари	
	«гуноҳкор» (пиво, тамаки,	
	шоколад, қаҳва) махсулотлари	
	бозорида янги брэндлар ярата	
	олиш қобилиятларига таянишар	
	эди.	
Pitney Bowes:	Pitney Bowesдагилар	почта
Қийин технологиялар	машиналаридан ташқари яна	
орқали маълумотларни	қандай нарсаларни ишлаб	
етказиб беришда энг зўри	чиқаришда энг зўри бўла	
бўла олар эди	оламиз беган савол устида бош	
	қотиришаётганида, улар шуни	
	англаб етишди: 1) улар оддий	
	почта корхонаси эмас, балки	
	янада каттароқ – коммуникация	
	ва ахборот етказиш бизнесининг	
	аъзолари; 2) уларнинг кучи барча	
	ишларни автоматлаштириш	
	учун қийин машиналарни	
	яратишда эди.	

Walgreens:	Walgreensдагилар оддий
Дорихоналарни	дорихона эмас, балки кулай
бошқаришда энг зўри бўла	жойлашган чакана савдо
олар эди	тармоқларининг нукталари
	эканлигини билишар эди.
	Улар энг зўр жойларни
	қидира бошлашди, қисқа
	масофаларга кўплаб
	дорихоналарни жойлаштира,
	авторихоналарни
	яратдилар. Улар фаол тарзда
	технологияларга инвестициялар
	киритишар эди, шу тариқа
	Walgreens барча дорихоналарини
	ягона бир улкан кўшничиликдаги
	дорихонага айлантормокчи эди.
Wells Fargo:	Wells Fargoдагилар иккита
Ғарбий Штатлар назар	энг муҳим нарсани тушуниб
ташлаган ҳолда, бизнес	етишди. Биринчиси, кўплаб
каби банк бошқаришда энг	банклар ўзларини банк
зўри бўла олар эди	маданиятларини сақлаб
	келаётган банклар тарзида
	қарашар эди. Wells Fargo ўзини
	тасодифан банк бизнесиган
	кириб қолган оддий бир
	корхона қиёфасида кўрар эди.
	Иккинчиси, Wells Fargoдагилар
	дунёдаги энг зўр глобал банк
	бўла олишмасликларини англаб
	етишди, аммо АҚШнинг
	ғарбидаги энг зўр банк бўла
	олишар эди.

**Сизнинг экономик
ҳаракатлантиргичингизга назар ташлаймиз,
маҳражингизда нима мавжуд?**

«Умумий маҳраж» сезилмаслиги ҳам мумкин. Асосийси – ўзингизга, ана шу ягона кўрсаткич нима деган саволни берсангиз, ана шунда бу саволнинг ўзи сизга сизнинг экономик моделидаги фаолиятингизни яққол тушуниб олишингизга ёрдам беради.

Abbott: <i>Ходимга</i>	Асос: Товарлар гуруҳига тегишли даромаддан Ходимларга тегишли бўлган даромадларга ўтиш соғлиқни сақлашдаги етишмовчиликларни бартараф қилиш билан мувофиқ бўлиши
Circuit City: <i>Географик регионга</i>	Асос: Дўконларга тегишли бўлган даромаддан регионга тегишди бўлган даромадга ўтиш масштабдаги регионал экономикани акс эттирар эди.

Fannie Mae: Ҳар бир ипотекали кредитнинг хавфли даражаларига	Асос: Кредитга тегишли бўлган даромаддан хавф даражаларига тегишли бўлган даромадга ўтиш фундаментал хулосага олиб келади, яъни хавфли даражадаги бошқарувнинг процентлик ставкаси корхонани тебраниб тураётган процентли ставкаларига тобе бўлишини пасайтиради
Kimberly-Clark: Брэндга	Асос: Асосий фаолга тегишли бўлган даромаддан брэндга тегишли бўлган даромадга ўтиш; омадли ва омадсиз йилларда биров унумлирок.
Kroger: Маҳаллий аҳолига	Асос: Дўконга тегишли бўлган даромаддан маҳаллий аҳолига тегишли бўлган даромадга ўтиш шундай хулосани акс эттиради, яъни маҳаллий бозорнинг хиссаси озиқ-овқат дўконларнинг иқтисодий фаолиятини акс эттиради.

Nucor: <i>Тайёр пўлат тоннасига</i>	Асос: Бўлимларга тегишли бўлган даромаддан тайёр пўлат тоннасига тегишли бўлган бўлган даромадга ўтиш шунини акс эттирадики, яъни Nucorнинг маданияти ва минини заводли технологияларининг уйғунлиги, бу энг зўридир, ҳажмдаги оддий фокусга қараганда
Philip Morris: <i>Глобал брендларнинг туркумларига</i>	Асос: Регион савсодига тегишли бўлган даромаддан глобал брэндларнинг туркумларига тегишли бўлган даромадга ўтиш шундай тушунчани акс эттиради, яъни атоқли натижаларга йўл брэндларни яратишдан бошланади, қайсиларки Coca-Cola каби халқаро кучга эга.

Pitney Bowes: ҳаридорларга	Асосан: Аппаратга тегишли бўлган даромаддан миждозга тегишли бўлган даромадга ўтиш шундай истагини акс эттиради, яъни номенклатурани кенгайтириш учун мавжуд бўлган махсулотларни ишлатиш, қайсиларники мавжуд миждозлар таклиф этишади.
Walgreens: Сотиб олувчининг таширифига	Асос: Дўконга тегишли бўлган даромаддан миждозга тегишли бўлган даромадга ўтиш кулай дорихоналар жойлашуви ва баланд узокмуддатли экономик фаолиятнинг кўрсаткичларининг рамзий ўзаро алоқасини акс эттиради.
Wells Fargo: Ҳодимга	Асос: кредитга тегишли бўлган даромаддан ходимга тегишли бўлган даромадга ўтиш шундай тушунчани акс эттиради, яъни давлат бошқарувининг совуққонлик билан бекор қилиниши: банк хизматлари – ўзига хос товар.

Буюк натижаларга эриша олган барча корхоналар бу каби ягона маҳражга эга бўлишган, тикка таққослаш корхоналари эса, табиийки, йўқ. Аслида, биз тикка таққослаш корхоналари орасидан ўзининг экономик фаолиятини чуқуш тушуниб етган атига битта корхонани топа олдик. Hasbro «Солдат Жо» ёки «Монополия» каби машҳур ўйинлар, жарангдор, аммо умри қисқа муסיқаларга қараганда, мўмай даромад олиб келишини англаб етди. Hasbro бизнинг тикка таққослаш корхоналаримиз орасидаги «типратикан концепциясининг» 3 та айланасини тўлиқ тушуниб етган ягона корхонадир. Машҳур ўйин ва ўйинчоқларни сотиб олиб, уларни янгидан яратиб сотиш орқали дунёда энг зўри бўла олди. Ва 3 та айлана концепциясини ҳам кетма-кетликда тадбиқ қила бошлади. Аммо Hasbro 3 та айлана ўртасида узок вақт давомида сақланиб қола олмади, чунки фирманинг бош раҳбари Стивен Хассенфелд бирдан вафот этган эди. Hasbro мисолида биз куйидаги муҳим дарсни тасдиқлашимиз мумкин.

Агарда сиз бу ғояларни муваффақиятли даражада тадбиқ эта олсангизу, кейинчалик бунини тадбиқ қилишдан тўхтасангиз, сиз ҳаракатингизни секинлаштирмаган ҳолда бу-

юкликдан яхшилик сари йўл оласиз ёки бўл-маса ундан ҳам узоғига борасиз. Буюк бўлиб қолишнинг фақат битта усули бор – буюк натижаларга эришишда ёрдам берувчи принципларни кетма-кетликда тадбиқ этиш.

Воқеликни яққол тушуниб етишнинг чираниш устидан ғалабаси

Оддий ва яққол концепцияга таянган ҳолда, буюк натижаларга эришганлар билан таққослаганда, таққослаш учун танлаб олинган корхоналар учун бу олам ҳали ҳамон қийин ва туманли бўлиб қолар эди. Нега? 2 та муаммо сабабли. Биринчиси, тикка тақослаш корхоналари ўзларига тўғри саволларни беришмаган – 3 та айлана орқали таърифлаганларимизни. Иккинчидан, улар мақсад қўйиб, стратегияларни ишлаб чиқишар эди, қайсиларки улар жойлашган воқеликни тушуниб етишга қараганда, кўпроқ шахсий чиранишлар орқали ҳаракатланар эди.

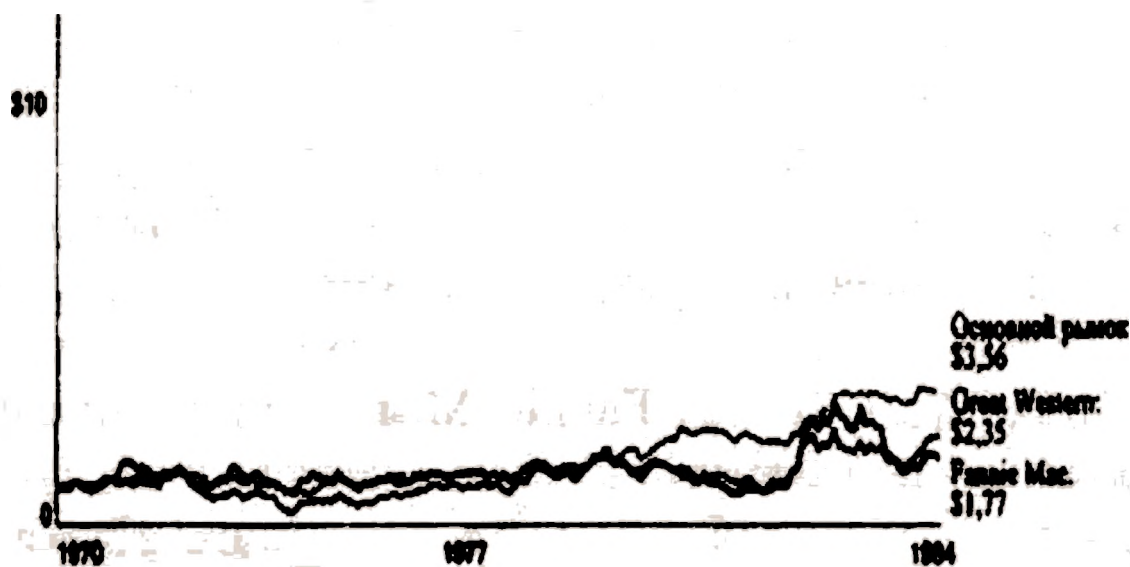
Масалан, Great Western ва Fannie Mae олсак. «Great Western – бу бошқариб бўлмайдиган ёш бола, – деб ёзган эди *The Wall Street Transcript*. У барча томонларга ўсишни хоҳлайди». Корхона, молия бозорида, суғурта қилишда, ишлаб чиқаришда ўзини ўзи ахтариб юрар эди. 1985 йилда аналитиклар кенгашида Great Westernнинг раҳбари шундай деган эди: «Бизларни қандай

аташ ҳақида бош қотирманг – банкми, омонат саклайдиган бирлашма идиши ёки зебра».

Бу Fannie Маега ўхшамайди. Улар ипотекали кредитларнинг савдосидан мавжуд бўлган бизнес моделини хавфли бошқаришга алмаштириб, кучли экономика машинасини яратдилар. Улар бу машинани ҳақиқий эҳтирос билан бошқаришди.

Fannie Mae, Great Western ва асосий бозор
Умумий инвестицияларнинг нархи \$1
1970 – 1984 – йиллар
1984 – 2000 йиллар

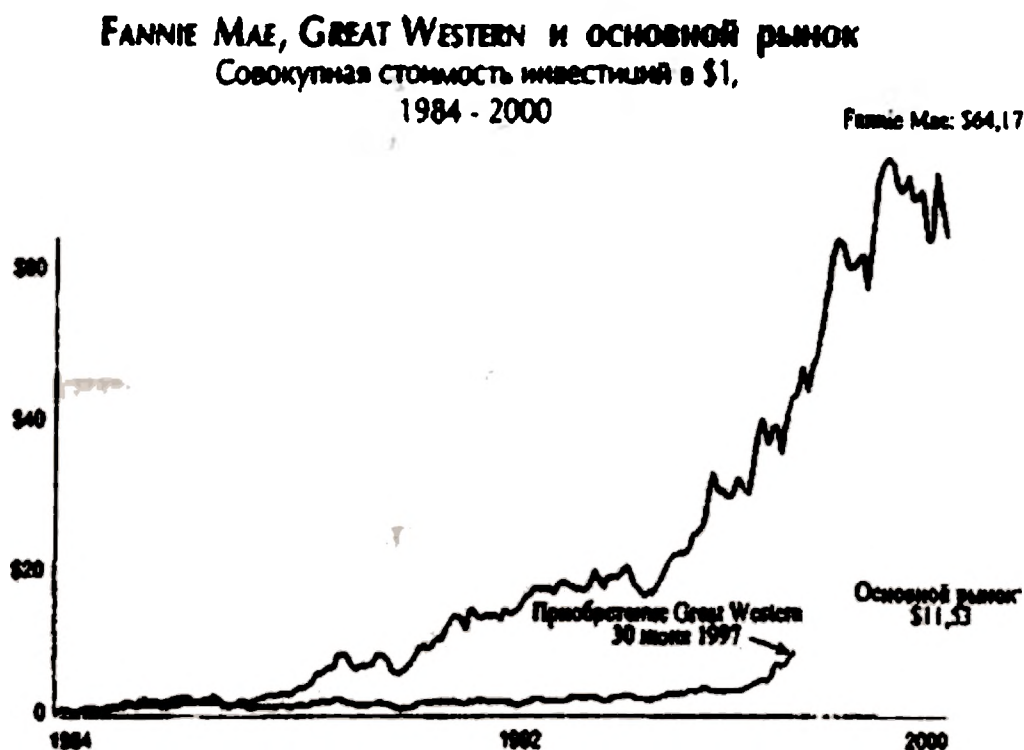
FANNIE MAE, GREAT WESTERN И ОСНОВНОЙ РЫНОК
Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1970 - 1984



Изоҳ:

1. Умумий инвестицияларнинг нархи \$1, 31 декабрь 1970 йилдан – 1 январь 1984 йилгача.
2. Дивидентлар реинвестиция қилинган.

Fannie Mae, Great Western ва асосий бозор
Умумий инвестицияларнинг нархи \$1
1984 – 2000 йиллар



Изох:

1. 1984 – йилда Fannie Mae ўзгартиришлар киритишни бошлаган.
2. Умумий инвестицияларнинг нархи \$1, 31 декабрь 1984 йилдан – 1 январь 2000 йилгача.
3. Дивидентлар реинвестиция қилинган.

1984 йилгача иккала корхонанинг ҳам аксиялари нархи тенг эди. Аммо 1984 йил, бундан 1 йил ўтиб, Fannie Mae ўзининг «типратикан концепциясини» ишлаб чиқди, унинг акциялари осмонда эди, ана шу пайтда Great Western 1997 йилда ямлаб ютулгунигача ўзини чексиз орзулари оламида ҳис этар эди. Концепцияга таянган ҳолда, 1984 йилдан то 1996 йилгача Fannie Mae ўзининг айланмасини 3 мартага кўтариб олди. Ана шу вақт мобайнида, Great Western эса барча стероидли инециялар орқали ўз айланмасини ва даромадини 25% кўтариб олди, аммо 1997 йилда ўз мустақиллигини йўқотди.

Ўртача олиб қараганда, буюк корхоналар ўзларининг «типратикан концепцияларини» ишлаб чиқиш учун 4 йил сарфлашган эди. Илмий қонуният каби «типратикан концепцияларини» қийин дунёни соддалаштириб, қарор қабул қилишни осонлаштиради. Концепция кўринишидан оддий бўлсада, уни ишлаб чиқиш жуда ҳам қийин ва узок муддатни талаб этади. «Типратикан концепцияларини» ишлаб чиқиш — бу қандайдир тасодиф эмас, балки ички тиниб-тинчимас жараёндир.

Жараённинг мазмуни инсонларни жонли музокарага тортиш, қайсики реал фактларга таяниб, 3 та айлана атрофида яратилган. ««Типратикан концептсиясини» қандай қилиб шакллантирсак

бўлади?» саволига мен жавоб тариқасида «Ти-
пратикан концепциясни яратиш» схемаси кўр-
сатиб, дердим: «Кенгаш тузинг ва ундан модел
сифатида фойдаланинг. Тўғри саволлар беринг,
музокаралар ўтказинг, қарорлар қабул қилинг,
натижаларни таҳлил қилинг ва ўрганинг – булар-
нинг барчаси 3 та айлана чегарасидан чиқмаган
ҳолда. Тушунчага эга бўлиб, қайта ва қайта та-
рорланг».

Жараёни рағбатлантира олувчи битта энг
фойдали усул бор, биз бунини «Кенгаш» деб атадик.
Кенгаш – бу 3 та айлана атрофидаги саволларни
музокара қилиш ва баҳсларда иштирок этувчи
инсонларнинг гуруҳи. Музокара қайтарилади ва
яна қайтарилаверади. Корхонанинг энг муҳим
саволларига кенгаш жабов топишга ҳаракат
қилиб кўради.

Кенгашнинг тарифи

...

а) Корхона тўқнашган келган муаммоларни
янада чуқурроқ тушуниб етиш учун Кенгаш мав-
жуд бўлади.

б) Кенгашга олий раҳбариятнинг
кизиқишларини баён этадиган вакиллар киради,
унга 5 то 12 гача аъзолар киради.

с) Кенгашнинг ҳар бир аъзоси баҳслашиш ва саволларнинг жавобларини музокара қила олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

д) Кенгашнинг ҳар бир аъзоси Кенгашнинг бошқа аъзоларига ҳурматда бўлиши керак, Кенгашнинг барча аъзолари тенгҳуқуқлидирлар.

е) Кенгашнинг ҳар бир аъзоси корхона фаолият юритаётган соҳалар ҳақида ўзининг шахсий тушунчаларига эга бўлади.

ф) Кенгаш корхонанинг фаол раҳбарларини ўз ичига олади, бу ҳар бир олий раҳбар Кенгаш аъзоси бўлиши керак, дегани эмас.

г) Кенгаш тез-тез йиғилиб туради, ҳафтада бир мартадан кам бўлмаган ҳолда.

ҳ) Кенгаш қарор қилган қарорларни ўз зиммасига олиш ва якуний ҳулоса чиқариш корхона раҳбари зиммасидадир.

и) Кенгаш – бу расмийликка даҳли бўлмаган ташкилотдир, у ташкиллаштирув диаграммасига киритилмаган ва қонун-қоидаларга эга эмас.

j) Кенгаш ҳар хил ном остида иш олиб бориши мумкин. Буюк корхоналарда шундай номлар бор эди, яни «рентабелликни ошириш бўйича комитет», «корпоратив маҳсулотларнинг комитети», «стратегик ўсиш гуруҳи», «раҳбарлар кенгаши».

«Типратикан концепциясини» яратиш. Такрорланувчи жараён



1. 3 та айланада таърифланган саволларни беринг.

2. 3 та айланада таърифланган саволларни муҳокама қилинг.

3. 3 та айланадаги концепцияларга муносиб бўлган қарорларни ҳаётга тадбиқ этинг.

4. 3 та айланадаги концепциялар чегарасидан чиқмаган ҳолда хатоларни таҳлил қилинг.

Ҳар бир корхона «типратикан концепциясини» ишлаб чиқиши шартми? Бир куни Ўйкудан кўзингизни очиб, ён-атрофга назар ташлаб, шундай хулосага келинг: «Йўқ ва ҳеч нарса йўқ эдики, қайсиларники биз бошқаларга қараганда аъло даражада бажара олсак». Буюк корхоналар «типратикан концепциясига» эга бўлиб, тикка таққослаш корхоналари каби бош кийимларини осмонга отмаганлар, кўкракларига муштлаб, чиранмаганлар. «Типратикан концепциясининг» тушуниб етиш-они – бу Моцартнинг фортепиано концертидаги оддий, тоза, жозибадорлик билан ижро этилган финал нотаси кабидир, қайсики жимлик сақланаётган концерт залининг ҳавосида осилиб турган. Таърифлашга ҳожат йўқ, ҳақиқат ўзини-ўзи таърифлайди.

Муҳим хулосалар

- Энг муҳими, сизнинг корхонангиз қайси соҳада энг зўри бўла оладию, қайсинисида энг зўри бўла олмади эканлигини тушуниб етиш. «Типратикан концепцияси» – бу мақсад, стратегия, аҳд эмас, балки тушуниб етишдир.

- Агарда сиз ўзингизнинг асосий бизнесингизда энг зўри бўла олмасангиз, сизнинг асосий бизнесингиз «типратикан–концепциянгизнинг» асоси бўла олмайди.

- «Типратикан концепцияси» яратиш – бу такрорланувчи жараёндир. Фойдали қурол Кенгаш бўлиши мумкин.

.....

«

»

МУНДАРИЖА

Довюраклик ва қизиқувчанлик	18
Аввал «ким»,... кейин «нима»	29
«Яхшиликдан буюклик сари»нинг вақтсиз «физика»си.....	33
2 – боб. 5 – ўрин раҳбарлари.....	37
Биз кутганларимиз эмас	42
Иерархиянинг 5 та поғонаси.....	43
Камтарлик + ирода = 5 поғона.....	44
Корхона биринчи ўринда муносиб давомчини тарбиялашдир.....	50
Камтарлик безайди.....	53
Қандай қилиб 5-ўринга эришиш мумкин	69
3 – боб. Аввал ким ... Кейин эса нима.....	73
«1000 талик ёрдамчилар билан даҳо» эмас	81
Қаттиққўл, аммо бешавқат эмас	93
Қандай қилиб қаттиққўл бўлиш мумкин?	97
«Аввал ким», буюк корхоналар, буюк ҳаёт ...	107
4 – боб. Совуққон фактларга тик боқа билишни ўрганинг	112
«Тушларга қараганда, фактлар афзалроқдир»	120
Ҳақиқатан ҳам ишата олиш мумкин бўлган муҳит	124

Стокдейлнинг парадокси.....	133
5 – боб. «Типратикан концепцияси» ёки 3 та ту- таш айлана	138
3 та айлана	144

Оммабон нашр

**ЯХШИЛИКДАН
БУЮКЛИК САРИ**

Таржимонлар:

**Тоҳир Тўлқин ўғли
Қодиров Отабек Пўлат ўғли**

Нашриёт муҳаррири:

Камола Рихсиева

Техник муҳаррир:

А.Гулямов

Дизайнер:

Ш.Одилов

Мусаҳҳиҳа:

А.Рихсиева

Теришга берилди: 11.10.2016. Босишга рухсат этилди:

10.12.2016. Бичими: 84x108 1/32. Офсет босма.

Times гарнитураси. Босма табағи: 11,0. Адади: 3000.

Буюртма: 16. Баҳоси келишилган нархда.

Нашриёт манзили:

«Adabiyot uchqunlari» нашриёти, 100027,

Тошкент шаҳри, Ўқчи кўчаси, 109-уй

Босмахона манзили:

«Good Group Media» МЧЖда чоп этилди.

Тошкент ш., Амир Темур кўчаси, 60-уй.

Қалбан мен муаллим эдим. Шу сабабли мен ўз кўрган – кечирганларимни, тўплаган тажрибаларимни бутун дунё талабалари билан ўртоқлашиш умидидан мосуво этгим келмади. Мен ўз ишимни билим ва тафаккур пойдевори учун юритдим ва кўп сарсон – саргардончилик, ёлғизлик азобидан ҳалос бўлиш ва инсонлар мени китобимни варақлай – варақлай қайсидир нарсани тўғри, қайсинисинидир эса нотўғри дейишса, мен ана шу танқидларни эшитиб ҳурсанд бўламан.

Good to Great

*Why Some Companies Make the Leap ...
And Others Don't*

JIM COLLINS

ISBN 978-9943-4541-2-5



9 789943 454125

