

**#1 БЕСТСЕЛЛЕР  
ИОН НУСХАДА СОТИЛГАН**

Нега айрим компаниялар  
ютуқларга эришади, бошқалар  
бунинг уддасидан  
чиқа олмайди?

**GOOD TO  
GREAT**

**ЯХШИДАН БУЮККА**

**ЖИМ КОЛЛИНЗ**

“Мангуга яратилган” китоби  
ҳаммуаллифи

## **ЯХШИДАН БУЮККА**

**Нега айрим компаниялар ютуқларга эришади, бошқалар  
бунинг уддасидан чиқа олмайди?**

**3 млн нусхада сотилган**

**Жим Коллинз**

**“Мангуга яратилган” китоби ҳаммуаллифи**

**Тошкент - 2021**

**УЎК 005**  
**КБК 65.290-2**  
**С 60**

**Жим Коллинз**

**Яхшидан буюкка [Матн] / Жим Коллинз, Инглиз тилидан**  
**Саодат Абдурахмонова ва Хулкар Дарманова таржимаси-Тошкент:**  
**"Iqro-Nashr", 2021.-416-бет.**

**ISBN 978-99437524-3-6**

**"Iqro-nashr" нашриётида таржима ва чоп қилинди**

Кўлингиздаги ушбу китоб катта бир жамоанинг кўп йиллик чуқур тадқиқотининг натижасидир. Узоқ йиллик меҳнатнинг самараси ўлароқ, асарда келтирилган ҳар бир маълумотнинг қиймати баланд ва сизга у жуда катта муваффақиятлар келтириши аниқ. Биз ўртамиёналикка, яхши бўлишга кўникиб қолганмиз. Буюкликка, юксакликка эришолмаймиз. Олдинга юришдан кўрқамиз, шунинг учун камчиликкагина буюк тақдир ва буюк ҳаёт насиб қилади. Зеро бизнес таваккалчилик асосига қурилади. Ўз бизнесингизни бошлаганингизга анча бўлди, бизнесингиз юриб турибди, аммо олдинга силжиш, ўсиш йўқ.

Нима қилишни билмаяпсизми? Унда бу қўлланма айнан сиз учун! Бизнесингизнинг ғилдирагини шиддат билан айлантиришни бизга кўйиб беринг. Сиздан фақат диққат билан ўқиб чиқиш ва амал қилиш қолди холос. Сизга қунт ва сабр тилаймиз!

**УЎК 005**  
**КБК 65.290-2**



**ISBN 978-99437524-3-6**

**© "Iqro-nashr", 2021**  
**© Жим Коллинз**



**“Яхшидан буюкка” тадқиқот жамоаси  
аъзолари муҳокама учун йиғилган чоғда. 2000-  
йил январь**

Биринчи қатор: Вики Мосур Огуд, Элисон Синклер,  
Стефани А. Жадд, Кристин Жонс.

Иккинчи қатор: Эрик Хаген, Дуэйн К. Даффи, Пол Вайсман,  
Скотт Жонс, Вейсзя (Ева) Ли.

Учинчи қатор: Николас М. Огуд, Дженни Купер, Ли  
Уилбенкс, Энтони Ж. Чирикос.

Тўртинчи қатор: Брайан Ж. Бегли, Жим Коллинз, Брайан К.  
Ларсен, Питер Ван Гендерен, Лейн Хорнунг.

Сурагга тушмай қолганлар: Скотт Седерберг, Мортен Т.  
Хансен, Эмбер Л. Янг.

Сураг манбаси: Жим Коллинз коллекцияси

## Муқаддима

Мазкур китоб кўлэмасини тамомладим-у, Колорадо штати Боулдер шаҳридаги уйимдан жанубда жойлашган Элдорадо Спрингс қоясидаги сўқмоққа йўл одим. Ҳали қорлари эришган улгурмаган баланд тоғ чўққилари манзараси яққол кўриниб турган севимли жойимда тўхтаб турарканман, миямда ғалати савол туғилди: “Яхшидан буюкка”ни чоп эттирмаслигим учун менга қанча тўлашлари керак бўларди?

Охирги беш йил умримни шу лойиҳани тадқиқ қилишга ва уни китоб ҳолига келтиришга бағишлаганимни ҳисобга олсак, бу қизиқ тажрибавий мулоҳаза эди. Бу китобни жимгина дафн қилишга мени мажбур қила оладиган рақамнинг ўзи йўқ, аммо юз миллион доллар чегарасига хаёлан етиб борганимда, сўқмоқдан ортга қайтадиган вақт бўлганди. Ҳатто бу ҳам мени лойиҳадан воз кечишга ундай олмади. Мен қалбан муаллимман Шунинг учун ҳам мазкур тадқиқотдаги топилмаларимизни бутун дунё талабалари билан бўлишмасликни тасаввур ҳам қила олмайман. Айнан ўрганиш ва ўргатиш иштиёқи бу ишга кўл уришимга сабаб бўлди.

Кўп ойлар давомида роҳиблардек ҳаёт тарзини кечириб зоҳид сингари кўздан панада юргач, одамлардан уларга нима кўл келиш-келмаслигини эшитишдан жуда мамнун бўлардим. Умид қиламанки, қўлингиздаги китобдан кўплаб қимматли маълумотларга эга бўласиз. Ўрганганларингизни ўз фаолиятингизда – компанияннгизда бўлмаса ҳам, ижтимоий соҳада ёки ақалли ўз ҳаётингизга татбиқ этиш масъулиятини зиммангизга оласиз.

*Жим Коллинз  
jimcollins@aol.com  
www.jimcollins.com  
Боулдер, Колорадо  
2001 йил 27 март*

# 1-БЎЛИМ

## ЯХШИ – БУЮКНИНГ ДУШМАНИ

“Ўлимни қийинлаштирувчи нарса бу қондирилмаган кизикувчанликликдир”

*Берил Маркхем, “Тун қўйнидаги зарб”<sup>1</sup>*

Яхши – буюкнинг душмани.

Ва нега буюклик жуда озчиликка насиб қилишининг асосий сабабларидан бири ҳам.

Бизда буюк мактаблар йўқ, чунки бизда асосан яхши мактаблар бор. Бизда буюк ҳукумат йўқ, чунки ҳукуматларимиз яхши. Озчиликкина буюк умрни яшаб ўтади, чунки шунчаки яхши ҳаётда яшаш анчайин осонроқ. Аксарият компаниялар ҳеч қачон буюк бўлишмайди, чунки уларнинг аксарияти етарли даражада яхши – бу эса уларнинг асосий муаммосидир.

1996-йилда ташкилий фаолият самарадорлигини баҳолаш муҳокамаси учун бошқарув соҳаси мутахассислари билан кечки овқат маҳали йиғилганимизда бу ҳақиқат менга ойдинлашди. Mc Kinsey&Companунинг Сан-Франсиско офиси раҳбари Билл Михан мен томонга энгашиб ишонч билан “Биласизми, Жим, биз “Мангуга яратилган”(Build to Last) китобингизни жуда яхши кўрамыз. Сиз ва ҳаммуаллифингиз жуда ҳам ажойиб, аммо, афсуски, фойдасиз нарсани ўрганиб ёзгансизлар”, деди.

Мен бу фикрни изоҳлаб беришини кизиқиб сўрадим.

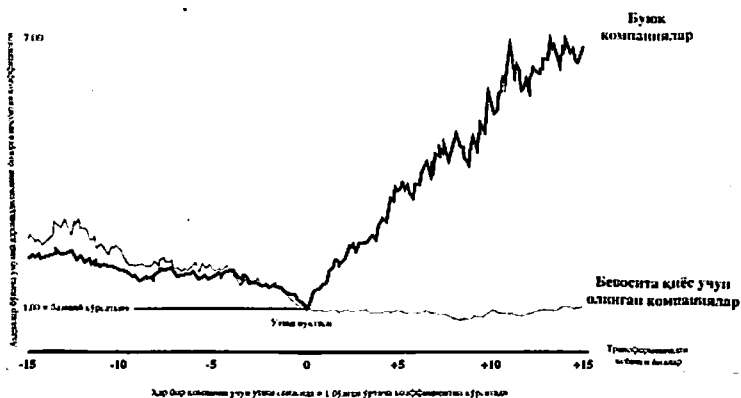
“Сиз ёзган компанияларнинг аксарияти доим буюк бўлишган. Уларда яхшидан буюкка айланиш учун ҳеч қачон зарурат бўлмаган. Уларнинг Девид Паккард ва Жорж Мерк сингари асосчилари аввалбошданок буюкликнинг моҳиятини аниқ белгилаб олишганди. Аммо ҳаёт йўлининг ярмига келиб, шунчаки яхши, аммо ҳеч қанақасига буюк бўлмаган компания

<sup>1</sup> Beryl Markham, *West with the Night* (San Francisco: North Point Press, 1983), 25.

яратганини тушуниб етганлар нима қилиши керак?” деди у.

Шундан сўнг Михан китобимни “фойдасиз” деб таърифлаганда бирмунча бўрттирганини, аммо унинг мулоҳазаси ўринли эканлигини тушуниб етдим – чиндан ҳам буюк компанияларнинг аксарияти ҳар доим буюк бўлган. Ўз ўрнида, яхши компанияларнинг кўпчилиги ҳозирги ҳолича – яхши, аммо ҳеч қачон буюк бўлмай қолиб кетади. Чиндан ҳам Миханнинг эътирози қимматли совға бўлди. Чунки айнан у мазкур китобнинг асосини ташкил қилувчи савол – яхши компания буюк бўла оладими, агар “ха” бўлса, унда қандай қилиб, деган савол учун пойдевор бўлиб хизмат қилди. Ёки “шунчаки яхши бўлиш” бедаво касалликми?

### “ЯХШИДАН БУЮККА” ЛОЙИҲАСИ



**Яхшидан буюкка” лойиҳаси**

**Акциялар бўйича умумий даромадлиликнинг бозорга нисбатан коэффиценти 7,00**

**1,00 = базавий кўрсаткич**

**Ўсиш нуқтаси**

**Ўтиш давридан кейинги йиллар**

**Таққослаш учун олинган компаниялар**

**Буюк компаниялар**

Ҳар бир компания учун ўтиш даврида =1 бўлган ўртача коэффициентни кўрсатади.

Бурилиш нуктаси бўлган ўша кечки овқатдан беш йил ўтиб ҳеч қандай шубҳасиз айтишимиз мумкинки, чиндан ҳам яхшидан буюкка айланиш мумкин. Биз бунинг учун керакли омиллар ҳақида етарлича маълумот тўпладик. Билл Миханнинг танқидидан илҳомланиб, тадқиқот жамоамиз билан биргаликда беш йиллик ўрганишни – яхшидан буюкка айланиш механизмини тадқиқ қилиш бўйича ҳақиқий саёҳатни бошладик.

Лойиҳа концепциясини осон тушуниш учун 2-саҳифадаги диаграммага қаранг. Моҳиятан биз яхши натижалардан буюк натижаларга ўта олган ва бу кўрсткични камида 15 йил сақлаб қола олган компанияларни аниқлаб олдик. Мазкур компанияларни бундай ўтишни амалга ошира олмаган ёки амалга оширса ҳам сақлаб қола олмаган компаниялар киритилган назорат гуруҳининг кўрсаткичлари билан солиштирдик. Сўнгра яхшидан буюкка айлана олган компаниялар фаолиятига таъсир кўрсатган омилларни таҳлил қилдик.

Тадқиқотнинг якуний босқичига чиққан “яхши”дан “буюк”ка айланишга муваффақ бўлган компаниялар акцияларининг ўртача даромадлиги уларнинг ўтиш давридан кейинги 15 йилда бозорнинг ўртача кўрсаткичига қараганда 6,9 баравар юқори бўлган.<sup>2</sup> Таққослаш учун, бу борада «General

<sup>2</sup> Акциялар бўйича даромадлилик кўрсаткичлари Чикаго университети қим матли қоғозлар котировкаси тадқиқот маркази маълумотлари асосида ҳисобланган. Асосий тушунчалар:

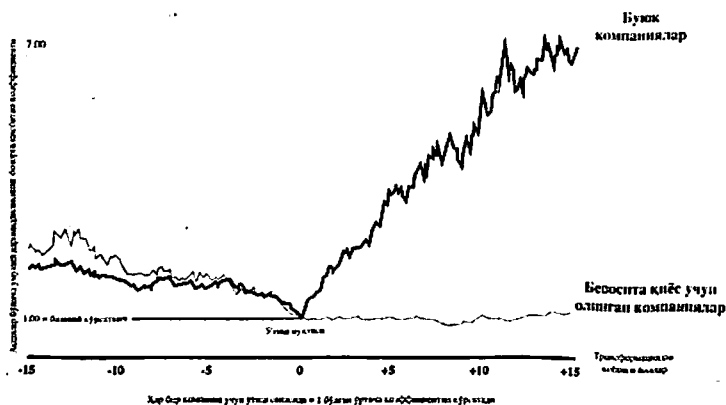
- ойлик даромадлилик: муайян ой учун умумий даромадлилик, ҳар бир акция бўйича реинвестиция қилинган дивидендлар ҳам қўшилади;
- жами ойлик даромадлилик: муайян ой учун жами даромадлилик, ҳар бир акция бўйича реинвестиция қилинган дивидендлар ҳам қўшилади;
- акциялар бўйича умумий даромадлилик: 1 даврдан 2 давргача бўлган ораликда муайян акцияга киритилган X долларларнинг умумий қиймати қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:  $\$ X * (1 + \text{ойлик даромад}_2 \text{ мл}) * (1 + \text{ойлик даромад}_2 \text{ м}_2 * \dots (1 + \text{ойлик қайтиш}_2 \text{ т}_2))$ . Бунда: мл - санок бошлангандан кейинги биринчи ойнинг охири, т<sub>2</sub> - 1-давр ҳисобидан бо-



яратганини тушуниб етганлар нима қилиши керак?” деди у.

Шундан сўнг Михан китобимни “фойдасиз” деб таърифлаганда бирмунча бўрттирганини, аммо унинг мулоҳазаси ўринли эканлигини тушуниб етдим – чиндан ҳам буюк компанияларнинг аксарияти ҳар доим буюк бўлган. Ўз ўрнида, яхши компанияларнинг кўпчилиги ҳозирги ҳолича – яхши, аммо ҳеч қачон буюк бўлмай қолиб кетади. Чиндан ҳам Миханнинг эътирози қимматли совға бўлди. Чунки айнан у мазкур китобнинг асосини ташкил қилувчи савол – яхши компания буюк бўла оладими, агар “ха” бўлса, унда қандай қилиб, деган савол учун пойдевор бўлиб хизмат қилди. Ёки “шунчаки яхши бўлиш” бедаво касалликми?

### “ЯХШИДАН БУЮККА” ЛОЙИҲАСИ



#### Яхшидан буюкка” лойиҳаси

Акциялар бўйича умумий даромадлиликнинг бозорга нисбатан коэффиценти 7,00

1,00 = базавий кўрсаткич

Ўсиш нуқтаси

Ўтиш давридан кейинги йиллар

Таққослаш учун олинган компаниялар

Буюк компаниялар

Ҳар бир компания учун ўтиш даврида =1 бўлган ўртача коэффициентни кўрсатади.

Бурилиш нуктаси бўлган ўша кечки овқатдан беш йил ўтиб ҳеч қандай шубҳасиз айтишимиз мумкинки, чиндан ҳам яхшидан буюкка айланиш мумкин. Биз бунинг учун керакли омиллар ҳақида етарлича маълумот тўпладик. Билл Миханнинг танқидидан илҳомланиб, тадқиқот жамоамиз билан биргаликда беш йиллик ўрганишни – яхшидан буюкка айланиш механизмини тадқиқ қилиш бўйича ҳақиқий саёҳатни бошладик.

Лойиҳа концепциясини осон тушуниш учун 2-саҳифадаги диаграммага қаранг. Моҳиятан биз яхши натижалардан буюк натижаларга ўта олган ва бу кўрсткични камида 15 йил сақлаб қола олган компанияларни аниқлаб олдик. Мазкур компанияларни бундай ўтишни амалга ошира олмаган ёки амалга оширса ҳам сақлаб қола олмаган компаниялар киритилган назорат гуруҳининг кўрсаткичлари билан солиштирдик. Сўнгра яхшидан буюкка айлана олган компаниялар фаолиятига таъсир кўрсатган омилларни таҳлил қилдик.

Тадқиқотнинг якуний босқичига чиққан “яхши”дан “буюк”ка айланишга муваффақ бўлган компаниялар акцияларининг ўртача даромадлиги уларнинг ўтиш давридан кейинги 15 йилда бозорнинг ўртача кўрсаткичига қараганда 6,9 баравар юқори бўлган.<sup>2</sup> Таққослаш учун, бу борада «General

<sup>2</sup> Акциялар бўйича даромадлилик кўрсаткичлари Чикаго университети қим матли коғозлар котировкаси тадқиқот маркази маълумотлари асосида ҳисобланган. Асосий тушунчалар:

- ойлик даромадлилик: муайян ой учун умумий даромадлилик, ҳар бир акция бўйича реинвестиция қилинган дивидендлар ҳам қўшилади;
- жами ойлик даромадлилик: муайян ой учун жами даромадлилик, ҳар бир акция бўйича реинвестиция қилинган дивидендлар ҳам қўшилади;
- акциялар бўйича умумий даромадлилик: 1 даврдан 2 давргача бўлган ораликда муайян акцияга киритилган X долларларнинг умумий қиймати қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:  $\$ X * (1 + \text{ойлик даромад}2 \text{ мл}) * (\text{л} + \text{ойлик даромад}2 \text{ м}2 * \dots (1 + \text{ойлик қайтиш}2 \text{ т}2) )$ . Бунда: мл – санок бошлангандан кейинги биринчи ойнинг охири, т2 - 1-давр ҳисобидан бо-

Electric»(кўпчиликнинг эътирофига кўра, XX аср охирида АҚШнинг энг яхши бошқарув компанияси) акцияларининг даромадлилиги 1985- йилдан 2000- йилгача бўлган 15 йил муддатда бозорга нисбатан 2,8 марта юқори бўлган.<sup>3</sup> Бундан ташқари, агар яхшидан буюкка айланган компанияларнинг улушли жамғармасига уларнинг ҳар бирини ўтиш давригача умумий бозорда ушлаб турган ҳолда 1965- йилда 1 доллар, ўз навбатида бозор умумий фондига ҳам худди шунча инвестиция қилсангиз, буюкликка ўтишни амалга оширган компанияга қилинган инвестиция 2000- йил 1- январга келиб 471 мартага, бозордаги инвестиция эса 56 мартага кўпайган бўларди.<sup>4</sup>

шлаби иккинчи ойнинг якуни ва ҳ.к;

– бозор бўйича ўртача кўрсаткич (ёки шунчаки бозор) – Нью-Йорк фонд биржаси, Америка фонд биржаси ва NASDAQ. Кўрсаткич акциялари ушбу биржаларда соғиладиган барча компанияларнинг умумий қийматидан (шу жумладан, реинвестиция қилинган дивидендлар), компания қийматининг бутун бозорнинг умумий қийматига нисбатига кўпайтириш орқали ҳисобланади;

– акциялар умумий даромадлигининг бозорга нисбатан коэффициенти: муайян муддат тугагач, ушбу коэффициент компанияга қилинган X доллар инвестициядан даромадни бозорга қилинган X доллар инвестициядан умумий даромадга бўлиш йўли билан ҳисобланади, иккала инвестиция ҳам айна бир кунда қилинган бўлиши керак;

– Буюк натижаларга эришган ҳар бир компания трансформациясининг бошланиш куни: яхшидан буюкка ўтиш даврининг аниқ бошланиш санаси бу – компания фаолияти натижалари бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан уларнинг акциялари бўйича даромадлилиги нуктаи назаридан олинганда, бозор ўртача кўрсаткичларига тенг ёки ундан паст бўлиб келган узоқ даврдан кейин илк бор сезиларли равишда оша бошлаган ва бошқа пасаймаган кун тушунилади.

<sup>3</sup> Чикаго униерситети қимматли қоғозлар котировкаси тадқиқот маркази маълумотлари. Акциялар бўйича умумий даромадлилик General Electric ва бозор учун 31.12.84 дан 31.12.99 санасигача бўлган давр учун дивидендлар реинвестициясини ва акциялар тақсимотини назарда тутган ҳолда ҳисобланган.

<sup>4</sup> График қуйидаги методология бўйича тайёрланган:

- 
- а) буюк натижаларга эришган ҳар бир компания учун трансформацияга бўлган 15 йил учун 1 доллар инвестиция киритинг. Бозорга ҳам айти шундай инвестиция қилинг. Ўтиш пайтида, трансформацияга бўлган 15 йилда ва ундан кейинги 15 йилда қилинган 1 доллар инвестициянинг ҳар иккиси бўйича умумий даромадлиликни ҳисобланг. Чикаго университети кимматли қоғозлар котировкаси тадқиқот марказида керакли маълумотлар бўлмаган тақдирда (компания очик акционерлик жамияти бўлмаган, бирлашув натижасида ҳосил бўлган ёки бошқа компания томонидан қўшиб олинган ҳолатларда шундай бўлади) бунинг ўрнига бозор ўртача кўрсаткичидан фойдаланинг;
- б) акциялар умумий даромадлилиги эгри чизиғини ҳосил қилиш учун буюк натижаларга эришган ҳар бир компания учун  $t-15$  дан  $t+15$  гача бўлган давр учун бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан умумий даромадлилик коэффициентини ҳисобланг (бунда  $t$  – трансформация бошланган вақт);
- с) ҳар бир компания бўйича умумий даромадлилик кўрсаткичи эгри чизиғини шундай силжитингки, трансформация бошланган пайтда умумий даромадлиликнинг бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан коэффициенти 1га тенг бўлсин. Бу буюк натижаларга эришган барча компанияларда трансформация бошланишини санок бошидаги  $t$  билан белгиланган умумий нуктага олиб боради. Буни с  $t-15$  дан  $t+15$  гача бўлган ҳар бир ой учун (b пунктида ҳисобланган) акциялар умумий даромадлилигининг бозор ўртача кўрсаткичига коэффициентини аниқ трансформация бошланган пайтда ҳисобланган акциялар бўйича даромадлиликка бўлиш орқали ҳисобланг;
- д) даромадлиликнинг ушбу ноаниқ кўрсаткичлардан буюк натижаларга эришган барча компаниялар учун  $t-15$  дан  $t+15$  гача бўлган ҳар бир ой учун бозор ўртача кўрсаткич бўйича ўртача коэффициентни ҳисоблаш учун фойдаланинг. Бошқача айтганда, 11 та компаниянинг барчаси учун  $t-15$  учун с пунктида ҳисобланган кўрсаткичлар учун ўртача қийматни ҳисобланг, кейин 11 та компаниянинг барчаси учун  $t-15$  қўшув бир ой, қўшув икки ой ва шу тартибда 360 ой қўшилади. Бу буюк натижаларга эришган компанияларнинг барчаси учун бозор бўйича ўртача кўрсаткичга умумий, жами даромадлилик нисбатини чиқариб беради;
- е) Такқослаш учун олинган компаниялар учун а-с пунктларидаги ҳаракатларни такрорланг, бунда уларга мувофиқ буюк компаниялар учун қўлланилган маълумотлардан фойдаланинг;

f) Такқослашакқослаш учун олинган компаниялар учун d пунктидаги харакатни такрорланг; g) Графикдаги буюк компаниялар фаолият натижаларини биз такқослаш учун олган компаниялар билан солиштирган ҳолатда кўрсатади. Бозордаги даромадлиликнинг  $t$  15 дан  $t+15$  гача бўлган умумий ўртача коэффициенти. Бунда  $t$  – мазкур коэффицент 1.0 га тенг бўлган ягона санов нуқтаси.

График қуйидаги методология бўйича тузилган:

a) Буюк натижаларга эришган ҳар бир компания учун 1964 йил 31 декабрида 1 доллар инвестиция қилинади (тадқиқотмиздаги илк трансформация санаси);

b) Буюк натижаларга эришган ҳар бир компания учун трансформация бошлашигача бўлган даромаднинг ўртача бозор ставкаси бўйича умумий даромадлиликни ҳисобланг, кейин буюк натижаларга эришган компания учун ўртача бўлган даромадлилик ставкасидан фойдаланинг. Чикаго университети қимматли қоғозлар котировкаси тадқиқот марказида маълумотлари бўлмаган (компания акциялари ҳали бозорга чиқмаган, шунингдек, компания бирлашув натижасида ҳосил бўлган ёки бошқа компаниялар томонидан қўшиб олинган ҳолларда шундай бўлиши мумкин) компаниялар учун бозор бўйича ўртача кўрсаткичлардан фойдаланинг;

c) 1964 йил 31 декабрдан 1999 йил 31 декабргача бўлган ҳар бир ой учун 11 та компаниянинг барчасидаги акциялар бўйича даромадлиликни қўшиб чиқинг ва 11 га бўлинг. Бу тадқиқотга киритилган буюк компанияларнинг инвестициялар бўйича умумий даромадлилик кўрсаткичини чиқариб беради;

d) Бозор бўйича ўртача кўрсаткич учун 1964 йил 31 декабрдан 1999 йил 31 декабргача бир доллар инвестиция киритинг;

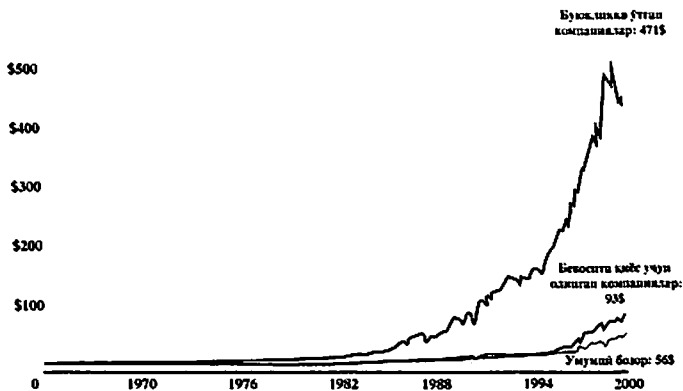
e) Такқослаш учун олинган компанияларнинг ҳар бири бўйича а-с босқичидаги ҳисоб-китобларни такрорланг, бунда мувофиқ буюк компания трансформациясининг бошлашига қадар бўлган бозор ўртача кўрсаткичидан фойдаланинг.

Изоҳ: R.J.R учун 31.05.89дан 31.12.99гача бўлган бозор ўртача кўрсаткичидан фойдаландик, чунки назорат пакети юқори даражали раҳбарият томонидан сотиб олингач, компания иккига бўлиниб кетган (R.J.R. ва Nabisco);

f) 1964 йил 31 декабрдан 2000 йилгача 1 доллар инвестиция қилинган тақдирда, график қиёс учун олинган компаниялар учун ҳам, буюк натижаларга эришган компаниялар учун ҳам бозор бўйича маълумотларни кўрсатади.

Бу ажойиб натижа, лекин бунга илгари ҳеч бир жиҳати билан кўзга ташланмаган компаниялар эришганини инобатга олсак, натижаларнинг ажойиблиги янада ортади. Биргина мисол: «Walgreens» компанияси. 40 йилдан ортиқроқ вақт давомида «Walgreens» ҳеч бир жиҳати билан ажралиб турмаган, унинг кўрсаткичлари бозорнинг ўртача кўрсаткичлари билан деярли бир хил эди. Аммо 1975- йилда «Walgreens» акцияларининг қиймати кўтарилди бошлади (бундай кўтарилиш ҳеч қаерда бўлмаган бўлса керак!) ва ҳозиргача бу ҳолат давом этмоқда. 1975- йил 1- декабрда Walgreensга тикилган 2000 доллар сармоя юқори технологиялар бўйича суперюлдуз «Intel»дан икки карра, «General Electric»дан қарийб беш карра, «Coca Cola» ни қарийб беш карра ва бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан (1999- йил охирида НАСДАҚ биржасида акцияларнинг кўтарилганини ҳисобга олганда) 15 марта кўпроқ ортада қолдирди.\*

1 доллар инвестициядан мувофиқ қайтиш кўрсаткичи  
1965 - 2000



1 доллар инвестициядан мувофиқ қайтиш кўрсаткичи  
1965 – 2000

Буюкликка ўтган компаниялар: 471\$

Таққослаш компаниялари: 93\$

Умумий бозор: 56\$

### **Изоҳлар:**

1. 1965-йил 1-январь, ҳар бир тўпламдаги компаниялар бўйича тенг тақсимланган 1 доллар.

2. Ҳар бир компания ўтиш даврига қадар бозор рентабеллиги бўйича ушлаб турилган.

3. 2000-йил 1-январь ҳолатига кўра ҳар бир фонднинг мувофиқ қиймати.

4. Қайта инвестиция қилинган даромадлар, барча акцияларнинг тақсимотига мослаштирилган.

Узоқ вақт ҳеч бир жиҳати билан ажралиб турмаган компания дунёдаги энг яхши бошқарув тузилмалари ва менежерларга эга компаниялардан ўзиб кетишга қандай эришди? Нега айнан «Walgreens» бунинг уддасидан чиқдию, айти шу соҳадаги бошқа компаниялар ҳам, мисол учун, «Essex» у билан бир хил имконият ва ресурсларга эга бўлса-да буни амалга ошира олмади? Биргина шу мисол изланишимиз моҳиятини кўрсатиб беради.

Бу китоб «Walgreens» нинг муваффақият йўли ҳақида ёки тадқиқотимизга киритилган бошқа бирон компания ҳақида эмас. “Яхши компания буюк компания бўла оладими, агар “ҳа” бўлса, қандай қилиб?” – биз мана шу саволга жавоб изладик. Натижада эса ҳар қандай ташкилот қўллаши мумкин бўлган доимий ва умумий жавоблар юзага чиқди.

Беш йиллик тадқиқотимиз кўпгина қизиқарли, ақсарияти анчайин кутилмаган ва кенг тарқалган фикрларга зид бўлган натижаларни юзага чиқарди. Айниқса, мана бу хулоса алоҳида диққатга молик: тадқиқотимиз давомида кашф этилган ғоя ва концепцияларни амалиётга татбиқ қилиш орқали деярли исталган компания фаолият кўрсаткичларини кескин яхшилаши ва ҳатто буюк бўла олишига ҳам ишончимиз комил.

Мазкур китоб ўзимиз ўрганганларимизни ўқувчига ҳам ўргатишни мақсад қилади. Бу бўлимнинг якуний қисмида

саёхатимиз хақида, тадқиқот методлари ва асосий хулосаларнинг айримлари хусусида сўз юритилади. Иккинчи бўлимда тадқиқотнинг асосий натижлари таҳлиliga киришамиз, бу жараён энг шов-шувли қисмдан – бешинчи даражали раҳбар тавсифидан бошланади.

### **Жасоратли қизиқувчанлик**

Одамлар “бундай йирик камровдаги тадқиқот лойиҳаларини олиб боришга сизни нима ундайди?” деб кўп савол беришади. Жуда яхши савол. Жавоб эса оддий: қизиқувчанлик. Мен учун номаълум бўлган саволга дуч келганимда унга жавоб топиш учун узоқ изланишдан кўра кизикрок нарса йўқ. Ахир Люис ва Кларк (АҚШ ғарбий қирғоқларига қуруқлик йўли орқали амалга оширилган илк экспедиция раҳбарлари) сингари кема бортига чиқиб, ғарбга йўл олиш ва “У ерда нима топишимизни билмаймиз, аммо қайтгач, нималарни кўрганимизни, албатта, гапириб берамиз”, дея олиш жуда ажойиб-ку.

Мана шу қизиқувчанлик саргузаштининг қисқа ҳикояси билан қуйида танишишингиз мумкин.

### **1-босқич: Изланиш**

Масала қаршимда кўндаланг бўлгач, тадқиқот учун жамоа жамлай бошладим. (Мазкур китобда “биз” деганда тадқиқот гуруҳини назарда тутаман. Умумий ҳисобда, лойиҳанинг турли босқичларида 21 нафар киши иштирок этди, ўртача ҳисобда, ҳар бир алоҳида ҳолат бўйича 4 нафардан 6 нафаргача кишини жамлаган гуруҳлар ишлади).

Олдимиздаги бирламчи вазифа кўрсаткичлари жиҳатидан 2-саҳифадаги графикда кўрсатилганидек “буюк” тоифасига киритиш мумкин бўлган компанияларни аниқлаб олиш эди. Бунинг учун олти ой давомида молиявий таҳлилнинг “ўлим юриш”ни (dearth march) бошладик: ўзгариш давригача бўлган 15 йил давомида акцияларнинг даромадлиги бозордаги ўртача кўрсаткич билан тенг ёки ундан паст бўлган, ўзгариш санасидан кейинги 15 йил давомида акцияларнинг даромадлиги



### Изоҳлар:

1. 1965-йил 1-январь, ҳар бир тўпламдаги компаниялар бўйича тенг тақсимланган 1 доллар.

2. Ҳар бир компания ўтиш даврига қадар бозор рентабеллиги бўйича ушлаб турилган.

3. 2000-йил 1-январь ҳолатига кўра ҳар бир фонднинг мувофиқ қиймати.

4. Қайта инвестиция қилинган даромадлар, барча акцияларнинг тақсимотига мослаштирилган.

Узоқ вақт ҳеч бир жиҳати билан ажралиб турмаган компания дунёдаги энг яхши бошқарув тузилмалари ва менежерларга эга компаниялардан ўзиб кетишга қандай эришди? Нега айнан «Walgreens» бунинг уддасидан чиқдию, айти шу соҳадаги бошқа компаниялар ҳам, мисол учун, «Eccerd» у билан бир хил имконият ва ресурсларга эга бўлса-да буни амалга ошира олмади? Биргина шу мисол изланишимиз моҳиятини кўрсатиб беради.

Бу китоб «Walgreens» нинг муваффақият йўли ҳақида ёки тадқиқотимизга киритилган бошқа бирон компания ҳақида эмас. “Яхши компания буюк компания бўла оладими, агар “ҳа” бўлса, қандай қилиб?” – биз мана шу саволга жавоб изладик. Натижада эса ҳар қандай ташкилот қўллаши мумкин бўлган доимий ва умумий жавоблар юзага чиқди.

Беш йиллик тадқиқотимиз кўпгина қизиқарли, аксарияти анчайин кутилмаган ва кенг тарқалган фикрларга зид бўлган натижаларни юзага чиқарди. Айниқса, мана бу хулоса алоҳида диққатга молик: тадқиқотимиз давомида кашф этилган ғоя ва концепцияларни амалиётга татбиқ қилиш орқали деярли исталган компания фаолият кўрсаткичларини кескин яхшилаши ва ҳатто буюк бўла олишига ҳам ишончимиз комил.

Мазкур китоб ўзимиз ўрганганларимизни ўқувчига ҳам ўргатишни мақсад қилади. Бу бўлимнинг якуний қисмида

саёҳатимиз ҳақида, тадқиқот методлари ва асосий хулосаларнинг айримлари хусусида сўз юритилади. Иккинчи бўлимда тадқиқотнинг асосий натижалари таҳлиliga киришамиз, бу жараён энг шов-шувли қисмдан – бешинчи даражали раҳбар тавсифидан бошланади.

### **Жасоратли қизиқувчанлик**

Одамлар “бундай йирик қамровдаги тадқиқот лойиҳаларини олиб боришга сизни нима ундайди?” деб кўп савол беришади. Жуда яхши савол. Жавоб эса оддий: қизиқувчанлик. Мен учун номаълум бўлган саволга дуч келганимда унга жавоб топиш учун узоқ изланишдан кўра қизиқрок нарса йўқ. Ахир Люис ва Кларк (АҚШ ғарбий кирғоқларига қуруқлик йўли орқали амалга оширилган илк экспедиция раҳбарлари) сингари кема бортига чиқиб, ғарбга йўл олиш ва “У ерда нима топишимизни билмаймиз, аммо қайтгач, нималарни кўрганимизни, албатта, гапириб берамиз”, дея олиш жуда ажойиб-ку.

Мана шу қизиқувчанлик саргузаштининг қисқа ҳикояси билан қуйида танишишингиз мумкин.

### **1-босқич: Изланиш**

Масала қаршимда кўндаланг бўлгач, тадқиқот учун жамоа жамлай бошладим. (Мазкур китобда “биз” деганда тадқиқот гуруҳини назарда тутаман. Умумий ҳисобда, лойиҳанинг турли босқичларида 21 нафар киши иштирок этди, ўртача ҳисобда, ҳар бир алоҳида ҳолат бўйича 4 нафардан 6 нафаргача кишини жамлаган гуруҳлар ишлади).

Олдимиздаги бирламчи вазифа кўрсаткичлари жихатидан 2-саҳифадаги графикда кўрсатилганидек “буюк” тоифасига киритиш мумкин бўлган компанияларни аниқлаб олиш эди. Бунинг учун олти ой давомида молиявий таҳлилнинг “ўлим юриш”ни (dearth march) бошладик: ўзгариш давригача бўлган 15 йил давомида акцияларнинг даромадлилиги бозордаги ўртача кўрсаткич билан тенг ёки ундан паст бўлган, ўзгариш санасидан кейинги 15 йил давомида акцияларнинг даромадлилиги

бозордаги ўртача кўрсаткичдан камида 3 барабар юқори бўлган компанияларни ўрганиб чиқдик. Айнан 15 йиллик ораликни танлашимизга сабаб бу муддат омаднинг кулиб боқиши (сизга 15 йил узлуксиз омад кулиб боқиши имконсиз) ва бозордаги фаровонлик даврига мос тушиш эҳтимолини истисно қилади. Шунингдек, бу муддат компанияда битта бош директорнинг раҳбарлик давридан кўпроқдир (бу орқали ҳақиқатан буюк компанияларни шунчаки раҳбар борасида омади чопган компаниялардан ажратиб олиш мумкин бўлди). Бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан даромадлиликнинг уч барабар ошиши талаби эса одатда буюк деб аталаган компанияларнинг ўртача кўрсаткичидан юқорилиги билан изоҳланади. Такқослаш учун, номлари куйида келтирилган компанияларнинг “қироллик” акцияларини ўз таркибига олувчи ўзаро жамғарма 1985- йилдан 2000- йилгача бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан атиги 2,5 барабар юқори натижани кўрсатган холос: 3М, «Boeing» «Coca Cola», «General Electric», «Hewlet Packard», Intel, «Johnson & Johnson», «Merck», «Motorola», «Pepsi», «Proctor & Gamble», «Wall -Mart» ва Walt Disney кучлар нисбатини синаш учун муносиб рақиб.

1965-1999 йилларда Fortune – 500 рўйхатига кирган компанияларнинг дастлабки рўйхатини ўрганиб, тизимли равишда кидириб, элақдан ўтказдик ва улар орасидан яхши кўрсаткичлардан буюк кўрсаткичларга ўта олган 11 тасини аниқлаб олдик. (Тадқиқотнинг тўлиқ тафсилотлари А. иловасида кўрсатилган). Аммо иккита жиҳатга эътибор қаратиш лозим. Биринчидан, компаниялар фаолият кўрсатаётган соҳасидан қатъий назар яхшидан буюкка ўтган бўлиши керак. Агар бутун бошли соҳа жадал ўсиш кўрсаткичларини қайд этган бўлса, компания тадқиқотдан чиқариб юборилди. Иккинчидан, компаниялар фаолиятини таҳлил қилишда уларнинг акциялар даромадлилигидан ташқари жамият фаровонлигига хисса қўшиш, ходимларнинг даромад кўрсаткичлари каби бошқа мезонларни ҳам киритиш-киритмаслик бўйича узок

баҳслашдик. Алал окибат, саралаш учун фақатгина шу мезонни қолдиришга қарор қилдик, чунки бошқа мезонлар асосида ўз мулоҳазаларимиздан холи тарзда объектив таҳлил олиб бора олмаслигимиз мумкин эди.

Охирги бўлимда корпоратив кадриятлар ва барқарор буюк компаниялар ўртасидаги муносабатларни кўриб чиқаман. Аммо мазкур тадқиқотда асосий эътибор яхши компанияни қандай қилиб барқарор буюк кўрсаткичларин қайд этувчи компанияга айлантириш ҳақидаги аниқ саволга жавоб беришга қаратилган.

### Яхшидан буюкка ўтиш ҳолатлари

Яхшидан буюкка айланган компаниялар	Ўтиш нуктасидан кейинги 15 йил давомидаги кўрсаткичлар*	T йилидан T йилигача +15
«Abbot»	Бозор ўратча кўрсаткичига нисбатан 3,98 карра юкори	1974-1989
«Circuit City»	18,50 карра	1982-1997
«Fannie Mae»	7,56 карра	1984-1999
«Gillette»	7,39 карра	1980-1995-
«Kimberley Clark»	3,42 карра	1972-1987
«Kroger»	4,17 карра	1973-1988
«Nucor»	5,16 карра	1975-1990
«Philip Morris»	7,06 карра	1964-1979
«Pitney Bowes»	7,16 карра	1973-1988
«Walgreens»	7,34 карра	1975-1990
«Wells Fargo»	3,99 карра	1983-1998

**\*акциялар даромадлигининг бозордаги ўратча кўрсаткичга нисбати**

Рўйхатга кирган компанияларни кўрибчиққанимизда, дастлаб жуда ажабландик. «Fannie Mae» «General Electric» ва «Coca Cola» сингари компаниялардан ўзиб кетиши мумкинлигини ким ҳам ўйлабди, дейсиз? «Walgreens» «Intel»ни ортда қолдириши ҳақида-чи? Компанияларнинг бундай қутилмаган рўйхати – бундан-да ғаройиброқ комбинацияни тасаввур қилиш қийин – дарҳол жуда муҳим сабоқни – яхши компанияни энг ноқулай шароитларда буюк компанияга айлантириш ҳақидаги хулосани берди. Бу корпоратив “буюклик” ҳақидаги тасаввурларимизни қайта кўриб чиқишга ундаган кўплаб қутилмаган совғаларнинг дастлабкиси бўлди.

**Иккинчи босқич: нима билан қиёслаш керак?**

Бунинг ортидан тадқиқотимиздаги эҳтимол энг муҳим қадамни ташладик: яхши натижалардан буюк натижаларга ўтган компаниялар фаолияти ва назорат гуруҳидаги компаниялар фаолияти ўртасида қиёсий таҳлил ўтказдик. Бунда биз учун энг муҳими яхши натижалардан буюк натижаларга ўтган компанияларнинг умумий жиҳати эмас, балки уларни бундай ўтишнинг уддасидан чиқа олмаган компаниялардан ажратиб турувчи жиҳат эди. Мисол учун, спортчига Олимпиадада олтин медал ютишга айнан нима имкон берганини ўрганишга ҳаракат қиляпсиз. Агар бунда фақатгина олтин медал соҳибларини тадқиқ қиладиган бўлсангиз, уларнинг ҳаммасида мураббий борлигини аниқлайсиз. Олимпиадада қатнашган, бироқ медал юта олмаганларни тадқиқотга киритиш орқали уларнинг ҳам мураббийи борлигига гувоҳ бўласиз! Асосий саволга ўтсак: олтин медал соҳибларини ҳеч қачон медал юта олмайдиганлардан нима ажратиб туради?

Қиёслаш учун икки гуруҳ компанияларни танладик. Биринчи гуруҳ бевосита таққослаш компанияларидан иборат. Улар ҳам “яхши” тоифасидан “буюк тоифасига” ўта олган

компаниялар билан айна бир соҳада фаолият юритган, бир хил вақтда бир хил имконият ва ресурсларга эга бўлган, аммо фаолиятида туб яхшиланишларга эриша олмаган (саралаш жараёнининг тафсилотлари 1.В иловада келтирилган). Иккинчи гуруҳ эса “буюк бўла олмаган компаниялардан” иборат, яни улар яхши кўрсаткичлардан буюк кўрсаткичларга ўтишган, бироқ бу натижани сақлаб қола олишмаган. Бу компаниялардан узок келажакда юқори натижаларни сақлаб қола олиш билан боғлиқ масалаларни кўриб чиқиш учун фойдаландик (1.С иловага қаралсин). Якуний рўйхатга 28 та компания: буюк натижаларга эришган 11 та компания, таққослаш учун олинган 11 та компания ва юқори натижаларни сақлаб қола олмаган – “буюк бўлма олмаган” 6 та компания киритилди.

### Тадқиқотга киритилган компаниялар

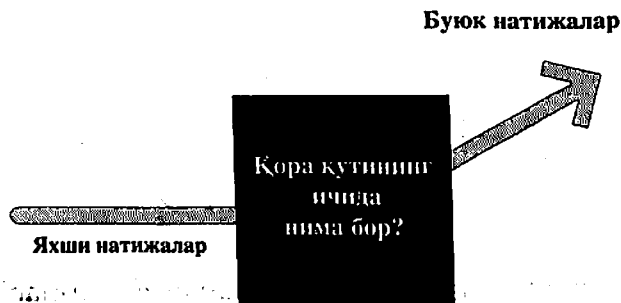
Яхши натижалардан буюк натижаларга ўтган компаниялар	Таққослаш учун олинган компаниялар	Буюк бўла олмаган компаниялар
«Abbot»	«Upjohn»	«Burrughs»
«Circuit City»	«Silo»	«Chrysler»
«Fannie Mae»	«Great Western»	«Harris»
«Gillette»	«Warner Lambert»	«Hasbro»
«Kimberly Clark»	«Scott Paper»	«Rubbermaid»
«Kroger»	«A&P»	
«Nucor»	«Betlehem Steel»	
«Philip Morris»	«RJ Reynolds»	
«Pitney Bowes»	«Addressograph»	
«Walgreens»	«Eccerd»	
«Wells Fargo»	«Bank of America»	

TEKNOLOGIYA ARI UNIVERSITETI  
 412798  
 TAFI QO'NDIRIUS MARKALI

### Учинчи босқич: қоронғу қути ичида

Шундан сўнг ҳар бир компания фаолиятини синчковлик билан ўрганиб чиқа бошладик. 28 та компания ҳақида сўнгги 50 йилликдаги, ҳатто ундан ҳам кўпроқ барча босма маълумотларни жамладик. Барча материалларни стратегия, технологиялар, бошқарув ва бошқалар сингари тоифаларга тақсимлаб чиқдик ва уларни махсус кодлар билан кодладик. Сўнгра буюк натижаларга эришган компанияларга ўтиш даврида раҳбарлик қилган бош. директорларнинг аксарияти билан суҳбатлар ўтказилди. Шунингдек, компания фаолиятининг барча тармоқларини – кўшиб олишлардан тортиб юқори даражали раҳбарият маошигача, бизнес-стратегиядан тортиб корпоратив маданиятгача, ходимларни қисқартиришдан бошлаб бошқарув услубигача, молиявий кўрсаткичлар-у, кадрлар алмашинуви-гача – ҳаммасини ҳар томонлама сифат ва сон нуқтани назаридан таҳлил қилдик. Буларнинг барчаси қилиниши учун 10,500 кишининг вақти керак бўлди. Тахминан 6000 га яқин мақола ўкиб чиқилди ва кодланди, 2000 саҳифали суҳбатлар стенграммаси тайёрланди, 384 мегабайтли ахборот тўпланди (1.Д иловасида таҳлилнинг батафсил баёноти берилган).

Тадқиқотимизни бамисли қоронғу қутига назар солишга уринишга ўхшатиш мумкин. Лойиҳани амалга ошириш йўли-даги ҳар бир янги қадам бу компанияларга буюк натижаларга эришиш имконини берган ички жараёнларни ёритувчи янги чирок



Қоронғу кутининг ичида нима бор?

Буюк натижалар

Барча керакли маълумотлар қўл остимизда жамлангач, ҳафталик мунозараларни бошладик. 28 та компаниянинг ҳар бири учун тузилган гуруҳ аъзолари ва мен матбуот маълумотлари, фаолият таҳлили натижалари, раҳбарият билан интервьюлар ва тайинланган кодларни кунт билан ўрганиб чиқа бошладик. Ҳар бир компания бўйича тахминий хулосаларни тақдим этиш ва саволларин шакллантириш орқали кичик ҳисобот нутқи қилардим. Кейин материалларни муҳокама қилар, баҳслашар, столни муштлар, бақирар, танаффус эълон қилар, мулоҳаза юритар, яна баҳсга киришар, яна танаффусга чиқар ва фикр юритар, тагин муҳокамага киришар, хулосалар қилар ва ўзимизга “буларнинг бари нимани англатади?” деб савол берардик.

*Шуни назарда тутуш муҳимки, китобдаги барча хулосалар аниқ тадқиқотнинг тўғридан-тўғри натижаси саналади. Аввалбошдан оқ текшириб кўришни истайдиган ҳеч қандай тахмин ёки назария йўқ эди. Фақатгина ўзимиз тўплаган далиллар асосида гипотезалар ишлаб чиқишни мақсад қилгандик.*

Тадқиқотимизнинг асосий методи “буюк” тоифасига кирган компаниялар фаолиятидаги элементларни таққослаш компаниялар фаолиятидаги элементлар билан изчиллик асосида солиштиришдан ва “фарқ нимада?” деган саволга жавоб излашдан иборат эди.

Шунингдек, “хурмайдиган ит” ҳақидаги ҳикоядан ҳам фойдаландик. Шерлок Холмс ҳақидаги машҳур “Кумуш оловнинг саргузаштлари” ҳикоясида “итнинг тунги ғайритабиий ҳаракатлари” жумбоқнинг ечими бўлиб хизмат қилади. Ғайритабиийлик шунда эдики, ит хурмади ва айнан мана шу жиҳат Холмсни ит яхши танийдиган одамдан шубҳаланиш кераклиги ҳақидаги хулосага етаклади.

Биз “кутилган пайтда ақилламайдиган итлар”ни топа



олмадик ва бу яхши компаниялар қандай қилиб буюк бўлгани ҳақидаги жумбоққа асосий калитлардан бири бўлиб хизмат қилди. Қоронғу қутига назар солиб, чирокларни ёққанимизда кўрганларимиздан кўра кўрмаганларимиз бизни кўпроқ хайратга соларди.

### Мисол учун:

- Таниқли раҳбарларни четдан таклиф қилиш тенденцияси ва компания фаолиятида буюк натижаларга эришилиши ўртасида салбий корреляция мавжуд. Кўриб чиқилган 11 та компаниянинг 10 тасида бош директор компаниянинг ўз ходимлари орасидан танлаб олинган. Такқослаш компанияларида эса юқори даражали раҳбарларни четдан таклиф қилиш 6 карра кўпроқ кузатилган.

- Яхшидан буюкка ўтиш ва бош директор меҳнатини рағбатлантиришнинг ўзига хос шакллари ўртасида ҳеч қандай боғлиқлик йўқ. Юқори даражали раҳбарият меҳнатини рағбатлантириш тузилмаси ва методларининг корпоратив етукликка эришишда муҳим рол ўйнаши фактларда ўз тасдиғини топмади.

- Стратегия яхши компанияларни буюк компаниялардан ажратиб турмайди. Ҳар икки тоифадаги компаниялар ҳам яхши ишлаб чиқилган стратегияга эга бўлган, аммо буюк натижаларга эришган компаниялар ўз стратегияси учун кўпроқ вақт ёки куч сарфлаганини тасдиқловчи маълумотлар мавжуд эмас.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар буюк бўлиш учун нима қилиш кераклигига эмас, балки нима қилмасликка ва нима қилишни зудлик билан тўхтатиш кераклигига диққат қаратишган.

- Моҳиятан технологиялар яхшидан буюкка ўтиш жараёни билан ҳеч қандай умумийликка эга эмас. Технологиялар ўтиш жараёнини тезлаштириши мумкин, бироқ бу жараённинг бевосита сабабчиси бўла олмайди.

- Яхшидан буюкка ўтиш жараёнини тезлаштиришда бирлашув ва қўшиб олишлар деярли ҳеч қандай рол ўйнамайди.

Иккита йирик ўртамиёна компанияни бирлаштириш билан битта буюк компанияни ҳосил қилиб бўлмайди.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўзгаришларни бошқариш, ходимларни руҳлантириш ва интизом масаласига кам эътибор қаратган. Макбул шароитда масъулият, интизом, руҳлантириш ёки ўзгаришлардан кўрқиш масалалари ўз-ўзидан ечим топган.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўтиш жараёни учун ном ўйлаб топиш, жараёнга дабдабали старт бериш, режалар тузиш ҳақида бош қотиришмаган. Айрим раҳбарлар аввалига ҳатто ташкилотда рўй бераётган ўзгаришларнинг нақадар кенг қамровли эканлигини хаёлларига ҳам келтирмаганликларини тан олишди. Чиндан ҳам, бу компаниялар фаолият натижаларида инқилобий ўзгаришларга эришди, аммо буни асло инқилобий йўл билан қилгани йўқ.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар умумий ҳисобда гуллаб-яшнаётган соҳаларда фаолият юритгани йўқ, уларнинг айримлари ҳатто иқтисодиётнинг номақбул секторларида иш юритган. Биз ўрганган компанияларнинг ҳеч бири юқорига қараб парвоз қилаётган ракетада шунчаки тасодифан пайдо бўлиб қолгани йўқ. Буюк муваффақият бу – тасодиф эмас, балки онгли равишда қилинган танловдир.

### **Тўртинчи босқич: хаосдан концепция сари**

Жамланган маълумотлардан, муҳокамалар натижаларидан ва “ақилламаган итлардан” якуний хулосаларга ўтишнинг оддий йўлини аниқлашга ҳаракат қилдим. Ғояларни ишлаб чиқиш, уларни маълумотлар асосида текшириш, ишлаб чиқилган ғояларни модификациялаш, концепцияларга тизишдан иборат бу жараён жуда узоқ давом этар, ишнинг силжиши жуда қийин, янги фактлар юзага келганда эса ҳаммаси чиппакка чиқар ва яна қайта нолдан бошлашга тўғри келарди. Жараён қайта ва қайта, токи барчаси изчил тизимга тушмагунча шу тахлитда давом этди. Ҳар кимнинг ўзига яраша кучли томонлари бўлганидек,

олмадик ва бу яхши компаниялар қандай қилиб буюк бўлгани ҳақидаги жумбоққа асосий калитлардан бири бўлиб хизмат қилди. Қоронғу қутига назар солиб, чирокларни ёққанимизда кўрганларимиздан кўра кўрмаганларимиз бизни кўпроқ ҳайратга соларди.

### Мисол учун:

- Таниқли раҳбарларни четдан таклиф қилиш тенденцияси ва компания фаолиятида буюк натижаларга эришилиши ўртасида салбий корреляция мавжуд. Кўриб чиқилган 11 та компаниянинг 10 тасида бош директор компаниянинг ўз ходимлари орасидан танлаб олинган. Таққослаш компанияларида эса юқори даражали раҳбарларни четдан таклиф қилиш 6 карра кўпроқ кузатилган.

- Яхшидан буюкка ўтиш ва бош директор меҳнатини рағбатлантиришнинг ўзига хос шакллари ўртасида ҳеч қандай боғлиқлик йўқ. Юқори даражали раҳбарият меҳнатини рағбатлантириш тузилмаси ва методларининг корпоратив етукликка эришишда муҳим рол ўйнаши фактларда ўз тасдиғини топмади.

- Стратегия яхши компанияларни буюк компаниялардан ажратиб турмайди. Ҳар икки тоифадаги компаниялар ҳам яхши ишлаб чиқилган стратегияга эга бўлган, аммо буюк натижаларга эришган компаниялар ўз стратегияси учун кўпроқ вақт ёки куч сарфлаганини тасдиқловчи маълумотлар мавжуд эмас.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар буюк бўлиш учун нима қилиш кераклигига эмас, балки нима қилмасликка ва нима қилишни зудлик билан тўхтатиш кераклигига диққат қаратишган.

- Моҳиятан технологиялар яхшидан буюкка ўтиш жараёни билан ҳеч қандай умумийликка эга эмас. Технологиялар ўтиш жараёнини тезлаштириши мумкин, бироқ бу жараённинг бевосита сабабчиси бўла олмайди.

- Яхшидан буюкка ўтиш жараёнини тезлаштиришда бирлашув ва қўшиб олишлар деярли ҳеч қандай рол ўйнамайди.

Иккита йирик ўртамиёна компанияни бирлаштириш билан битта буюк компанияни ҳосил қилиб бўлмайди.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўзгаришларни бошқариш, ходимларни руҳлантириш ва интизом масаласига кам эътибор қаратган. Мақбул шароитда масъулият, интизом, руҳлантириш ёки ўзгаришлардан қўркиш масалалари ўз-ўзидан ечим топган.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўтиш жараёни учун ном ўйлаб топиш, жараёнга дабдабали старт бериш, режалар тузиш ҳақида бош қотиришмаган. Айрим раҳбарлар аввалига ҳатто ташкилотда рўй бераётган ўзгаришларнинг нақадар кенг қамровли эканлигини хаёлларига ҳам келтирмаганликларини тан олишди. Чиндан ҳам, бу компаниялар фаолият натижаларида инқилобий ўзгаришларга эришди, аммо бунини асло инқилобий йўл билан қилгани йўқ.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар умумий ҳисобда гуллаб-яшнаётган соҳаларда фаолият юритгани йўқ, уларнинг айримлари ҳатто иқтисодиётнинг номақбул секторларида иш юритган. Биз ўрганган компанияларнинг ҳеч бири юқорига қараб парвоз қилаётган ракетада шунчаки тасодифан пайдо бўлиб қолгани йўқ. Буюк муваффақият бу – тасодиф эмас, балки онгли равишда қилинган танловдир.

### **Тўртинчи босқич: хаосдан концепция сари**

Жамланган маълумотлардан, муҳокамалар натижаларидан ва “ақилламаган итлардан” якуний хулосаларга ўтишнинг оддий йўлини аниқлашга ҳаракат қилдим. Ғояларни ишлаб чиқиш, уларни маълумотлар асосида текшириш, ишлаб чиқилган ғояларни модификациялаш, концепцияларга тизишдан иборат бу жараён жуда узоқ давом этар, ишнинг силжиши жуда қийин, янги фактлар юзага келганда эса ҳаммаси чиппакка чиқар ва яна қайта нолдан бошлашга тўғри келарди. Жараён қайта ва қайта, токи барчаси изчил тизимга тушмагунча шу тахлитда давом этди. Ҳар кимнинг ўзига яраша кучли томонлари бўлганидек,

олмадик ва бу яхши компаниялар қандай қилиб буюк бўлгани ҳақидаги жумбоққа асосий қалитлардан бири бўлиб хизмат қилди. Қоронғу қутига назар солиб, чирокларни ёққанимизда кўрганларимиздан кўра кўрмаганларимиз бизни кўпроқ ҳайратга соларди.

### Мисол учун:

- Таниқли раҳбарларни четдан таклиф қилиш тенденцияси ва компания фаолиятида буюк натижаларга эришилиши ўртасида салбий корреляция мавжуд. Кўриб чиқилган 11 та компаниянинг 10 тасида бош директор компаниянинг ўз ходимлари орасидан танлаб олинган. Таққослаш компанияларида эса юқори даражали раҳбарларни четдан таклиф қилиш 6 карра кўпроқ кузатилган.

- Яхшидан буюкка ўтиш ва бош директор меҳнатини рағбатлантиришнинг ўзига хос шакллари ўртасида ҳеч қандай боғлиқлик йўқ. Юқори даражали раҳбарият меҳнатини рағбатлантириш тузилмаси ва методларининг корпоратив етукликка эришишда муҳим рол ўйнаши фактларда ўз тасдиғини топмади.

- Стратегия яхши компанияларни буюк компаниялардан ажратиб турмайди. Ҳар икки тоифадаги компаниялар ҳам яхши ишлаб чиқилган стратегияга эга бўлган, аммо буюк натижаларга эришган компаниялар ўз стратегияси учун кўпроқ вақт ёки куч сарфлаганини тасдиқловчи маълумотлар мавжуд эмас.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар буюк бўлиш учун нима қилиш кераклигига эмас, балки нима қилмасликка ва нима қилишни зудлик билан тўхтатиш кераклигига диққат қаратишган.

- Моҳиятан технологиялар яхшидан буюкка ўтиш жараёни билан ҳеч қандай умумийликка эга эмас. Технологиялар ўтиш жараёнини тезлаштириши мумкин, бироқ бу жараённинг бевосита сабабчиси бўла олмайди.

- Яхшидан буюкка ўтиш жараёнини тезлаштиришда бирлашув ва қўшиб олишлар деярли ҳеч қандай рол ўйнамайди.

Иккита йирик ўртамиёна компанияни бирлаштириш билан битта буюк компанияни ҳосил қилиб бўлмайди.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўзгаришларни бошқариш, ходимларни руҳлантириш ва интизом масаласига кам эътибор қаратган. Макбул шароитда масъулият, интизом, руҳлантириш ёки ўзгаришлардан кўркиш масалалари ўз-ўзидан ечим топган.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўтиш жараёни учун ном ўйлаб топиш, жараёнга дабдабали старт бериш, режалар тузиш ҳақида бош қотиришмаган. Айрим раҳбарлар аввалига ҳатто ташкилотда рўй бераётган ўзгаришларнинг нақадар кенг қамровли эканлигини хаёлларига ҳам келтирмаганликларини тан олишди. Чиндан ҳам, бу компаниялар фаолият натижаларида инқилобий ўзгаришларга эришди, аммо буни асло инқилобий йўл билан қилгани йўқ.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар умумий ҳисобда гуллаб-яшнаётган соҳаларда фаолият юритгани йўқ, уларнинг айримлари ҳатто иқтисодийнинг номақбул секторларида иш юритган. Биз ўрганган компанияларнинг ҳеч бири юқорига қараб парвоз қилаётган ракетада шунчаки тасодифан пайдо бўлиб қолгани йўқ. Буюк муваффақият бу – тасодиф эмас, балки онгли равишда қилинган танловдир.

### **Тўртинчи босқич: хаосдан концепция сари**

Жамланган маълумотлардан, муҳокамалар натижаларидан ва “ақилламаган итлардан” якуний хулосаларга ўтишнинг оддий йўлини аниқлашга ҳаракат қилдим. Ғояларни ишлаб чиқиш, уларни маълумотлар асосида текшириш, ишлаб чиқилган ғояларни модификациялаш, концепцияларга тизишдан иборат бу жараён жуда узоқ давом этар, ишнинг силжиши жуда қийин, янги фактлар юзага келганда эса ҳаммаси чиппакка чиқар ва яна қайта нолдан бошлашга тўғри келарди. Жараён қайта ва қайта, токи барчаси изчил тизимга тушмагунча шу тахлитда давом этди. Ҳар кимнинг ўзига яраша кучли томонлари бўлганидек,

олмадик ва бу яхши компаниялар қандай қилиб буюк бўлгани ҳақидаги жумбоққа асосий калитлардан бири бўлиб хизмат қилди. Қоронғу кутига назар солиб, чирокларни ёққанимизда кўрганларимиздан кўра кўрмаганларимиз бизни кўпроқ ҳайратга соларди.

### Мисол учун:

- Таниқли раҳбарларни четдан таклиф қилиш тенденцияси ва компания фаолиятида буюк натижаларга эришилиши ўртасида салбий корреляция мавжуд. Кўриб чиқилган 11 та компаниянинг 10 тасида бош директор компаниянинг ўз ходимлари орасидан танлаб олинган. Таққослаш компанияларида эса юқори даражали раҳбарларни четдан таклиф қилиш 6 карра кўпроқ кузатилган.

- Яхшидан буюкка ўтиш ва бош директор меҳнатини рағбатлантиришнинг ўзига хос шакллари ўртасида ҳеч қандай боғлиқлик йўқ. Юқори даражали раҳбарият меҳнатини рағбатлантириш тузилмаси ва методларининг корпоратив етукликка эришишда муҳим рол ўйнаши фактларда ўз тасдиғини топмади.

- Стратегия яхши компанияларни буюк компаниялардан ажратиб турмайди. Ҳар икки тоифадаги компаниялар ҳам яхши ишлаб чиқилган стратегияга эга бўлган, аммо буюк натижаларга эришган компаниялар ўз стратегияси учун кўпроқ вақт ёки куч сарфлаганини тасдиқловчи маълумотлар мавжуд эмас.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар буюк бўлиш учун нима қилиш кераклигига эмас, балки нима қилмасликка ва нима қилишни зудлик билан тўхтатиш кераклигига диққат қаратишган.

- Моҳиятан технологиялар яхшидан буюкка ўтиш жараёни билан ҳеч қандай умумийликка эга эмас. Технологиялар ўтиш жараёнини тезлаштириши мумкин, бироқ бу жараённинг бевосита сабабчиси бўла олмайди.

- Яхшидан буюкка ўтиш жараёнини тезлаштиришда бирлашув ва қўшиб олишлар деярли ҳеч қандай рол ўйнамайди.

Иккита йирик ўртамиёна компанияни бирлаштириш билан битта буюк компанияни ҳосил қилиб бўлмайди.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўзгаришларни бошқариш, ходимларни руҳлантириш ва интизом масаласига кам эътибор қаратган. Мақбул шароитда масъулият, интизом, руҳлантириш ёки ўзгаришлардан кўркиш масалалари ўз-ўзидан ечим топган.

- Яхшидан буюкка ўтган компаниялар ўтиш жараёни учун ном ўйлаб топиш, жараёнга дабдабали старт бериш, режалар тузиш ҳақида бош қотиришмаган. Айрим раҳбарлар аввалига ҳатто ташкилотда рўй бераётган ўзгаришларнинг нақадар кенг қамровли эканлигини ҳаёлларига ҳам келтирмаганликларини тан олишди. Чиндан ҳам, бу компаниялар фаолият натижаларида инқилобий ўзгаришларга эришди, аммо буни асло инқилобий йўл билан қилгани йўқ.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар умумий ҳисобда гуллаб-яшнаётган соҳаларда фаолият юритгани йўқ, уларнинг айримлари ҳатто иқтисодиётнинг номақбул секторларида иш юритган. Биз ўрганган компанияларнинг ҳеч бири юқорига қараб парвоз қилаётган ракетада шунчаки тасодифан пайдо бўлиб қолгани йўқ. Буюк муваффақият бу – тасодиф эмас, балки онгли равишда қилинган танловдир.

### **Тўртинчи босқич: хаосдан концепция сари**

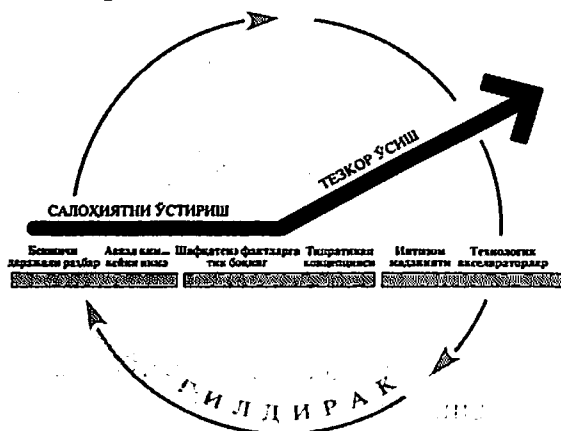
Жамланган маълумотлардан, муҳокамалар натижаларидан ва “ақилламаган итлардан” яқуний хулосаларга ўтишнинг оддий йўлини аниқлашга ҳаракат қилдим. Ғояларни ишлаб чиқиш, уларни маълумотлар асосида текшириш, ишлаб чиқилган ғояларни модификациялаш, концепцияларга тизишдан иборат бу жараён жуда узоқ давом этар, ишнинг силжиши жуда қийин, янги фактлар юзага келганда эса ҳаммаси чиппакка чиқар ва яна қайта нолдан бошлашга тўғри келарди. Жараён қайта ва қайта, токи барчаси изчил тизимга тушмагунча шу тахлитда давом этди. Ҳар кимнинг ўзига яраша кучли томонлари бўлганидек,



назаримда, мен пала-партиш фактлар жамланмасини муайян қонуният асосида бирлаштиришга, тартибсизлики тартибга келтиришга, хаосдан концепцияга ўтишга қодир эдим.

Бирок, яна бир қарра қайд этиб ўтиш керакки, якуний концепция фақатгина менинг фикрларимдан иборат эмас. Тадқиқот жараёнидаги ўз субъективизмимни тўла истисно қила олмайман, албатта. Ўзгаришлар якуний концепциясининг ҳар бир асосий қонидаси кўриб чиқилган буюк компаниялар учун 100 фоиз, таққослаш компаниялари учун 30 фоиздан кўп бўлмаган ҳолда ўринли бўлиши керак эди. Бу талабга мос келмаган ҳар қандай хулоса китобда алоҳида боблар шаклида берилган асосий хулосалар рўйхатига киритилмади.

Қуйида кейинги бўлимларга батафсил кўриб чиқиладиган концепцияларнинг қисқача тавсифи келтирилади. Ўтиш жараёнини салоҳиятни ўстириш ва унинг изидан келувчи тезкор ўсиш шаклида тасаввур қилиш мумкин. Бу жараённинг уч асосий таркибий қисми қуйидагилар: интизомли одамлар, интизомлашган тафаккур ва интизомлашган ҳаракатлар. Таркибий қисмларнинг ҳар бири қуйидаги графикда кўрсатилган икки асосий концепциядан иборат. Бутун тадқиқотни бирлаштириб турувчи “қизил ип”ни “ғилдирак” деб номладик, айнан у яхшидан буюкка ўтиш жараёнининг умумий тузилмасини ифодалайди.



Салоҳиятни ўстириш

Тезкор ўсиш

Бешинчи даражали раҳбар

Аввал ким...кейин нима

Шафқатсиз фактларга тик бокинг

Типратикан концепцияси

Интизом маданияти

Технологик тезлатгичлар

**Бешинчи даражали раҳбар.** Ўтишни амалга ошириш учун қандай турдаги бошқарув зарурлигини англаб етганимизда хайрон қолдик, таъбир жоиз бўлса, ҳатто шокка ҳам тушдик. Кучли характерга эга бўлган, номи журнал ва газета саҳифаларидан тушмай келадиган таникли корпоратив етакчилардан фаркли равишда, ўз ташкилотида туб ўзгаришлар қила олган ва яхшидан буюкка ўта олган раҳбарлар Марсдан учиб келганга ўхшаб туюлади. Хотиржам, кўздан панада юрувчи, босиқ ва ҳатто тортинчоқроқ бўлган бундай раҳбарлар ўзларида камтарлик ва касбий ироданинг ноёб уйғунлашувини намоиш қилишади. Улар Паттон ёки Сезардан кўра кўпроқ Линколн ёки Сукротга ўхшаб кетишади.

**Аввал “ким”... кейин “нима”.** Тадқиқот аввалида компания ўтишсини амалга оширган етакчилар ишни келажакни режалаштириш ва корпоратив стратегияни ишлаб чиқишдан бошлашган, деган ўйда эдик. Аммо, маълум бўлишича, уларнинг иш дебочаси узоқ йўлда асқотадиган одамларни саралаб олиш ва кераксизларидан халос бўлишдан, керакли одамларни керакли ўринга қўйишдан иборат бўлиб, шундан кейингина қаерга йўл олиш бўйича бир қарорга келишар экан. “Ҳаммасини кадрлар ҳал қилади” деган эскича қараш нотўғри бўлиб чиқди. Ҳаммасини шунчаки кадрлар эмас, балки керакли кадрларгина ҳал қилади.

**Шафқатсиз далилларларга тик боқинг (аммо ишончни ҳам йўқотманг).** Буюк компанияни қандай яратиш борасида корпоратив стратегия ҳақидаги даста-даста китоблардан кўра, тутқунликда жон саклаб қола олган ҳарбий асирдан кўпроқ нарса ўрганиш мумкинлигига ишонч ҳосил қилдик. Ҳар бир компания биз “Стокдейл парадокси” деб номлаган ҳолат билан тўқнашган: бунда ҳар қандай тўсикка қарамай, ғалабага ишонишда давом этишингиз, шу билан бирга, қанчалик шафқатсиз бўлишидан қатъий назар, ҳақиқатга тик боқиш учун жасорат топа олишингиз керак.

**“Типратикан концепцияси” ёки уч кесишган доира.** Буюк натижаларга эришиш учун салоҳият чегарасидан чиқа олиш керак. Бирон нарса сизнинг асосий бизнесингиз бўлса, салоҳиятингиз доирасига кирса ва бу билан йиллар ҳатто, ўн йиллар давомида шуғулланиб келган бўлсангиз, бу ишни дунёда ҳаммадан яхши қила олишингизни англамайди. Фаолиятингизнинг асосий йўналишида жаҳон даражасидаги мутахассис эмас экансиз, бу йўналиш буюк компания яратиш учун асос бўлиб хизмат қила олмайди. Бундай ёндашув ўрнига уч кесишган доира нимани ифодалашини чуқур тушунишга асосланган оддий концепцияга риоя қилиш лозим.

**Интизом маданияти.** Ҳар бир компаниянинг ўзига хос маданияти бор, айримлари интизомга эга. Аммо санокли компаниялардагина интизом маданиятини учратиш мумкин. Токи компанияда интизомли одамлар ишлар экан, иерархияга ўрин қолмайди. Токи интизомлашган тафаккурга эга экансиз, бюрократияга ҳожат йўқ. Токи интизомлашган ҳаракатлар бор экан, ортиқча назоратнинг кераги ҳам йўқ. Интизом маданиятини тадбиркорлик этикаси билан уйғунлаштириш орқали, буюк натижаларга эришиш имконини берадиган сеҳрли аралашмага эга бўласиз.

**Технологик тезлаткичлар.** Буюк натижаларга эришган компаниялар технологияларга ўзига хос эътибор қаратишади.

Улар ҳеч қачон технологияга ўтиш жараёнини бошлайдиган асосий омил сифатида қарашмайди. Шунга қарамай, қанчалик парадоксал бўлмасин, айнан буюк компаниялар синчковлик билан сараланган кўплаб технологияларни кўллашда пешқадам саналади. Кўлланиладиган технологиялар ҳеч қандай шароитда ўз ҳолича компания буюклигига ҳам, унинг омадсизлигига ҳам сабаб ҳам бўла олмайди, деган хулосага келдик.

**Ғилдирак ва чексиз доира.** Инқилобий ўзгаришлар, кенг қамровли реструктуризация дастурлари ва трансформацияга энг шимариб киришадиганлар, шубҳасиз, буюк ўзгаришларга эриша олмайди. Якуний мақсадлар қандай бўлишидан қатъий назар, яхшидан буюкка ўтишни биргина ҳаракат билан амалга ошириш имконсиз. Бундай биргина қадам, дастур, инновацион ишланма, омадли ўзгариш ёки сеҳрли лаҳзанинг ўзи йўқ. Аксинча, яхшидан буюкка ўтиш жараёни улкан ва оғир ғилдиракни айлантиришга ўхшайди: бир йўналишда секин тезлик йиға боргани сари у алал оқибатда тўплаган кучини сизнинг фойдангизга сарфлай бошлайди ва компания тезкор ўсиш босқичига чиқади.

**“Яхшидан буюкка”дан “Мангуга яратилган” сари.** “Яхшидан буюкка”ни “Мангуга яратилган”нинг давоми эмас, балки дебочаси сифатида кўрмоқдаман. “Яхшидан буюкка” бу – қандай қилиб яхши ташкилотни барқарор ривожланувчи ташкилотга айлантириш ҳақидаги китоб. “Мангуга яратилган”да эса барқарор кўрсаткичларга эга компанияни вақт ўтиши билан ҳам ўз муваффақиятини сақлаб қола оладиган, тақлидга муносиб компанияга айлантириш хусусида сўз боради. Бу якуний сакрашни амалга ошириш учун компания фойда кўришдан юқорирок турувчи муҳим кадриятлар ва моҳиятга эга бўлиши, буларнинг барчаси “тараққиётни рағбатлантирган ҳолда моҳиятни сақлаб қола олиш” тамойилига мувофиқ бўлиши керак бўлади.

“Яхшидан буюкка” концепцияси” → Буюк натижаларни саклаб қолиш + “Мангуга яратилган” концепцияси → Вақт синовидан ўта оладиган буюк компания

Агар сиз “Мангуга яратилган” китобида баён этилган фикрлар тарафдори бўлсангиз, “Яхшидан буюкка” китобини ўқиш мобайнида бу икки тадқиқотнинг ўзаро боғлиқлиги ҳақидаги саволлардан тийилиб турганингиз мақсадга мувофиқ. Китобнинг сўнгги бобида яна бу масалага қайтамиз ва мен икки лойиҳа ўртасидаги боғлиқликни изоҳлаб бераман.

### **“Яхшидан буюкка”нинг вақтдан ташқари физикаси**

Интернет-компаниялар раҳбарлари конференциясида мазкур тадқиқот натижалари ҳақидаги нутқимни тамомлашим билан, кимдир қўл кўтарди. “Бу хулосаларингиз янги иқтисодиётга ҳам тўғри келадими? Яна эски назариялардан воз кечишимизга ва ҳаммасини қайта бошлашимизга тўғри келмасмикан?”. Туб ўзгаришлар даврида яшаётганимизни ҳисобга олсак, жуда ҳам ўринли савол. Бу саволга жуда кўп тўқнаш келганим боис тадқиқот моҳиятига чуқур кириб боришдан аввал мазкур масалага тўхталишни истардим.

Ҳа, дунё ўзгаряпти ва ўзгаришда давом этади ҳам. Бироқ бу абадий тамойилларни излашдан тўхташимиз кераклигини англамайди. Муҳандислик тафаккури доим ривожланиб ва ўзгариб боради, аммо физиканинг асосий қонунлари нисбатан ўзгаришсизлигича қолаверади. Бизнинг ишимиз ҳам абадий тамойилларни, буюк компанияларнинг “физика”сини аниқлашдан иборатлигига умид қиламан. Теварақдаги ҳар қандай ўзгаришга қарамай, улар ўринлилигича қолаверади. Ҳа, уларни амалда қўллашда ўзгаришлар бўлади (муҳандислар ишида бўлганидек), аммо инсон ташкилий фаолияти

қонуниятлари ўзгармай қолаверади (физика қонунларидек).

Тўғри, биз янги иқтисодиёт даврида яшаяпмиз, бу ҳеч кимга сир эмас. Бироқ бир пайтлар электр кашфиёти ёки телефон, автомобиль ихтиросига гувоҳ бўлганлар, радио ёки транзисторнинг яратилиш даврини бошдан кечирганлар янги иқтисодий жараёнга дахлдорлик ҳиссини туйиш борасида бизнинг ҳозирги ҳолатимиздан нимаси билан кам эди? Янги иқтисодиёт ривожининг ҳар бир янги босқичида ҳам пешқадамлар асосий, базавий тамойилларга асосланган ҳолда иш кўришган.

Айримлар ҳозирги ўзгаришлар суръати аввалгидан анча юқорилиги ҳақидаги мулоҳазани илгари суришади. Бўлиши мумкин. Аммо шундай бўлган тақдирда ҳам, айрим компаниялар ҳозиргидан ҳам анча жадал бўлган ўзгаришларни бошдан кечиришган. Масалан, 1980- йиллар бошида банк соҳаси уч йил ичида давлат регуляциясининг бекор қилишини билан боғлиқ туб ўзгаришга юз тутди. Банк соҳаси учун бу, албатта, янги иқтисодиёт эди! Шунга қарамай, «Wells Fargo» тадқиқотимизнинг асосий хулосаларига мувофиқ тамойилларга амал қилган ҳолда айни ўзгаришлар чоғида ҳам мутлақ натижаларга эриша олди.

*Кейинги бўлимларни ўқиш чоғида бир жиҳатни ёдда тутинг: бу китоб эски иқтисодиёт ҳақида эмас! Бу китоб янги иқтисодиёт ҳақида ҳам эмас. Китоб унда тилга олинган компаниялар ҳақида ёки бизнес тўғрисида ҳам эмас. Қўлингиздаги китоб яхшидан буюкка ўтишидаги ўзгармас тамойиллар ҳақида холос. Бу китоб яхши ташкилотни изчиллик билан буюк натижаларга эришувчи буюк ташкилотга қандай айлантириш тўғрисида. Ва бунда “натижалар” тушунчаси остида айнан нима назарда тутилиши ҳам муҳим эмас.*

Ғалати туюлиши мумкин, аммо мен бу ишимга бизнес соҳасидаги тадқиқот сифатида қарамайман. Шунингдек, бу китоб бизнес ҳақида деб ҳам ўйламайман. Аксинча, бу тадқиқот айнан қандай омиллар ташкилотларга буюк бўлишга

ёрдам беришини аниқлашни мақсад қилади, деб ҳисоблайман. Исталган турдаги ташкилот. Менга яхши ва буюк ўртасидаги, ажойиб ва ўртамиёна ўртасидаги асосий фарқни тушуниб олиш қизиқ. Тадқиқот объекти сифатида корпорацияларни (очик акционерлик жамиятларини) танладим, чунки улар тадқиқотчи учун қизиқарли бўлган икки жиҳатга эга: фаолият кўрсаткичларини аниқлаш бўйича консенсус (тадқиқот объектларини аниқ танлаб олиш мумкин) ва фойдаланиш учун очик маълумотларнинг кўплиги.

“Яхши”. “буюк”нинг душмани эканлиги фақатгина бизнесдаги муаммо эмас. Бу умумбашарият муаммоси. Яхшидан буюкка ўтиш жумбоғига жавоб топа олсак, исталган турдаги фаолиятни ташкиллаштириш учун жуда нодир воситага эга бўламиз. Яхши мактаблар буюк мактабларга айлана олади. Яхши газеталарнинг ўрнига буюк газеталар, яхши черковлар ўрнига буюк черковлар пайдо бўлади. Яхши ҳукумат идоралари буюк ҳукумат идораларига айланади. Ва яхши компаниялар буюк компанияларга айланади.

Хуллас, нима яхшини буюкка айлантиришини билиш мақсадидаги интеллектуал саёҳатда менга ҳамроҳ бўлишга таклиф қиламан. Бу ерда баён этилган фикрларни кўркмасдан шубҳа остига олишингиз мумкин. Севимли профессорларимдан бири айтганидек: “Энг яхши талабалар ўз профессорларигача тўла ишонмайдиганлардир”. Чиндан ҳам шундай. Лекин у шундай қўшимча ҳам қилганди: “Фактларни шунчаки улар исботлаётган ҳақиқатлар ёкмагани учунгина инкор қилмаслигингиз керак”. Мазкур китобда баён этилганларнинг барчаси кўр-кўрона ишониб, эргашиш учун эмас, кўриб чиқиш ва таҳлил қилиш учун тақдим қилинмоқда. Бунда судя ҳам, ҳакам ҳам – СИЗ! Қолган ҳаммасини далиллар гапирсин.

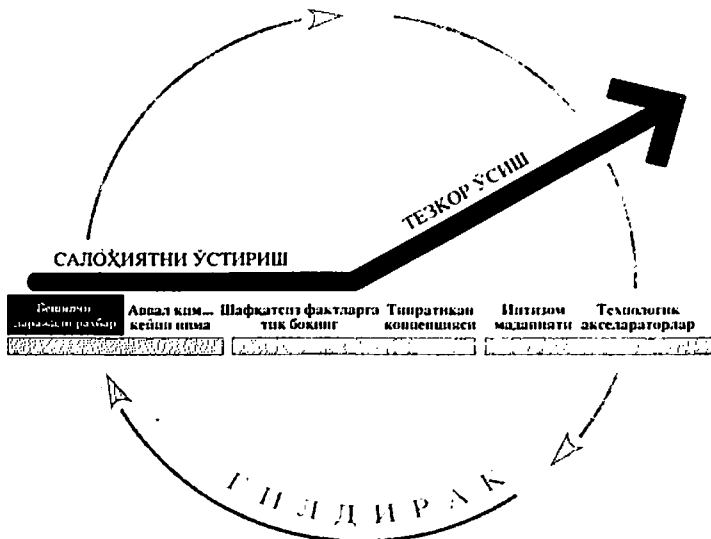
\* Ушбу китобда қўлланилган акциялар бўйича даромадлилик кўрсаткичи дивидендлар реинвестицияси ва акциялар тақсимоотидаги тузатишларни инобатга олган ҳолда акциялар умумий даромадлилиги асосида амалга ҳисоб-китоб қилинади.

Бозор ўргача кўрсаткичи Нью-Йорк фонд биржаси, Америка фонд биржаси ва НАСДАҚ даги барча акцияларга тааллуқли. Маълумотлар манбаига ҳаволалар ва ҳисоб методологиялар 1-бобга иловалар қисмида кўрсатилган.

\*\* 2- ва 4-саҳифалардаги графикларда ҳисоб-китоблар қандай амалга оширилгани китоб охиридаги 1-бўлим ҳаволаларида кўрсатилган.



## 2-бўлим БЕШИНЧИ ДАРАЖАЛИ РАҲБАРЛИК



Эътироф кимга насиб қилиши ҳақида ўйланмаган тақдирда,  
ҳаётда исталган нарсага эришиш мумкин. <sup>5</sup>

**Гарри Трумен**

1971 йилда ҳеч бир жиҳати билан назарга тушмаган Дарвин И.Смит исмли киши «Kimberly Clark»га – қоғоз ишлаб чиқарувчи, акциялари охириги 20 йилда бозор ўртача кўрсаткичидан 36 фоизга пастлаган эски корхонага раҳбар бўлди.

Компанияда юрист сифатида ишлаб келган, юмшоқфёллиги билан ажралиб турган Смит компания бошқаруви уни раҳбар сифатида тайинлаб тўғри қарор қилганига ўзи ҳам унча ишонмасди. Бошқарув аъзоларидан бири унинг фирма раҳбари бўлиш учун етарли малакага эга эмаслигига шайма қилиб, “ўтирғизиб қўйганидан” кейин бу ишончсизлик янада

David McCullough, Truman (New York: Simon & Schuster, 1992), 564.

кучайди.<sup>6</sup> Шунга карамай, у фирмага раҳбарлик қилди ва бу курсида 20 йил қолди.

Бу шундай тенгсиз 20 йиллик эдики, асти кўяверасиз! Бу вақт ичида Смит «Kimberly Clark»ни коғоздан истеъмол товарлари ишлаб чиқариш бўйича жаҳон етакчисига айлантириб, ажойиб ўзгаришларни амалга оширди. Унинг бошқаруви остида «Kimberly Clark» акцияларининг даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичидан 4,1 марта ошди, тўғридан-тўғри ракобатчиларини («Scott Paper» ва «Proctor & Gamble») ортда қолдирди, хатто «Coca Cola», «Hewlet Packard», 3M ва «General Electric» сингари обрўли компаниялардан ҳам ўзиб кетди.

Бундай ҳайратланарли натижа яхши компанияни буюкка айлантириш бўйича XX асрдаги энг яхши мисоллардан бири бўлди. Шунга карамай, жуда озчилик, жумладан менежмент ва корпорациялар тарихини берилиб ўрганадиган талабаларнинг ҳам саноклиларигина Дарвин Смит номини эшитганди. Унинг ўзига ҳам шунақа бўлишини истаган бўлса керак, эҳтимол. Манманликдан мутлақо холи бўлган Смит ўзининг энг яқин дўстини сантехниклар ва электриклар орасидан топди, у меҳнат таътилини Висконсиндаги фермасида тракторда далани тошлардан тозалаш ёки ариқ қазиш билан ўтказарди.<sup>7</sup> У ўзини буюк корпоратив етакчи ёки қаҳрамон деб билмасди ҳам.<sup>8</sup> Бир гал журналист ундан бошқарув услубини тасвирлаб беришини сўраганида, яқин орадаги хўжалик дўконидан сотиб олинган эскича бичимдаги костюм кийган фермер қиёфасидаги Смит унга муҳандисларникидек йўғон шишали кўзойнагининг

---

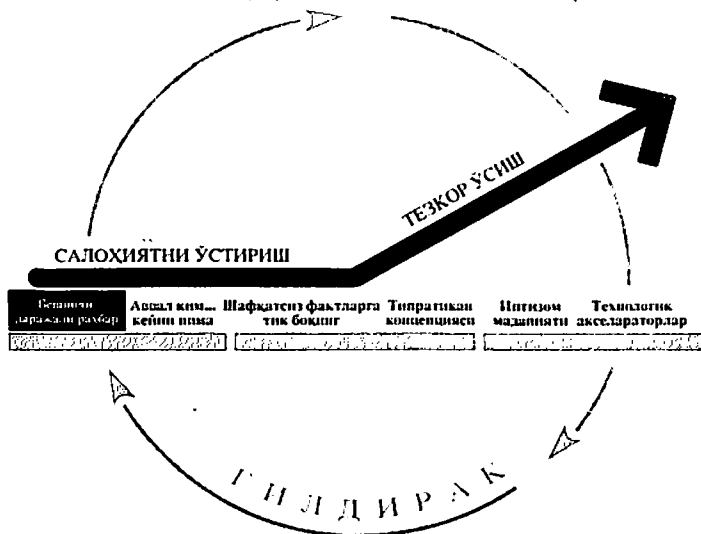
<sup>6</sup>Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

<sup>7</sup>“Darwin Smith May Have Done Too Good a Job,” *Business Week*, August 1, 1988, 57; “Rae Takes On the Paper Industry’s Tough Lone Wolf,” *Globe and Mail*, July 20, 1991; “Former CEO of K-C Dies,” *Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D.

<sup>8</sup>Research Interview #5-E, page 26.

## 2-бўлим

# БЕШИНЧИ ДАРАЖАЛИ РАҲБАРЛИК



Эътироф кимга насиб қилиши ҳақида ўйланмаган тақдирда, ҳаётда исталган нарсага эришиш мумкин. <sup>5</sup>

**Гарри Трумен**

1971 йилда ҳеч бир жиҳати билан назарга тушмаган Дарвин И.Смит исмли киши «Kimberly Clark»га – қоғоз ишлаб чиқарувчи, акциялари охириги 20 йилда бозор ўртача кўрсаткичидан 36 фоизга пастлаган эски корхонага раҳбар бўлди.

Компанияда юрист сифатида ишлаб келган, юмшоқфёъллиги билан ажралиб турган Смит компания бошқаруви уни раҳбар сифатида тайинлаб тўғри қарор қилганига ўзи ҳам унча ишонмасди. Бошқарув аъзоларидан бири унинг фирма раҳбари бўлиш учун етарли малакага эга эмаслигига шайма қилиб, “Ўтиргизиб қўйганидан” кейин бу ишончсизлик янада

<sup>5</sup>David McCullough, Truman (New York: Simon & Schuster, 1992), 564.

кучайди.<sup>6</sup> Шунга қарамай, у фирмага раҳбарлик қилди ва бу курсида 20 йил қолди.

Бу шундай тенгсиз 20 йиллик эдики, асти қўяверасиз! Бу вақт ичида Смит «Kimberly Clark»ни қоғоздан истеъмол товарлари ишлаб чиқариш бўйича жаҳон етакчисига айлантириб, ажойиб ўзгаришларни амалга оширди. Унинг бошқаруви остида «Kimberly Clark» акцияларининг даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичидан 4,1 марта ошди, тўғридан-тўғри рақобатчиларини («Scott Paper» ва «Proctor & Gamble») ортда қолдирди, ҳатто «Coca Cola», «Hewlet Packard», 3М ва «General Electric» сингари обрўли компаниялардан ҳам ўзиб кетди.

Бундай ҳайратланарли натижа яхши компанияни буюкка айлантириш бўйича XX асрдаги энг яхши мисоллардан бири бўлди. Шунга қарамай, жуда озчилик, жумладан менежмент ва корпорациялар тарихини берилиб ўрганадиган талабаларнинг ҳам саноклиларигина Дарвин Смит номини эшитганди. Унинг ўзига ҳам шунақа бўлишини истаган бўлса керак, эҳтимол. Манманликдан мутлақо холи бўлган Смит ўзининг энг яқин дўстини сантехниклар ва электриклар орасидан топди, у меҳнат таътилини Висконсиндаги фермасида тракторда далани тошлардан тозалаш ёки ариқ қазиб билан ўтказарди.<sup>7</sup> У ўзини буюк корпоратив етакчи ёки қаҳрамон деб билмасди ҳам.<sup>8</sup> Бир гал журналист ундан бошқарув услубини тасвирлаб беришини сўраганида, яқин орадаги хўжалик дўконидан сотиб олинган эскича бичимдаги костюм кийган фермер қиёфасидаги Смит унга муҳандисларникидек йўғон шишали кўзойнагининг

---

<sup>6</sup>Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

<sup>7</sup>“Darwin Smith May Have Done Too Good a Job,” *Business Week*, August 1, 1988, 57; “Rae Takes On the Paper Industry’s Tough Lone Wolf,” *Globe and Mail*, July 20, 1991; “Former CEO of K-C Dies,” *Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D.

<sup>8</sup>Research Interview #5-E, page 26.

ортидан тикилиб қолди. Узок давом этган ноқулай сукутдан кейин у шунчаки “ғалати” деди-қўйди.<sup>9</sup> «Wall Street Journal» Дарвин Смит хақида мақолалар эълон қила олмади.

Дарвин Смит юмшоқ ва ҳалим бўлган деб ўйласангиз, адашасиз. Ундаги камтарлик, талабчанликнинг мутлақо йўқлиги қатъий, ҳатто мақсад сари матонатли интилувчанлик билан уйғунлашганди. Смит Индианадаги камбағал фермер оиласида ўсди, кечаси Индиана штати университетиди ўқиш имкони бўлиши учун кундузи «International Harvester»да ишларди. Бир гал иш вақтида бармоғи кесилиб кетди, шунга қарамай кечкурун дарсни, эртаси куни ишни қолдирмади. Муболағадек туюлиши мумкин, бироқ бармоғини йўқотиши унда таълим олишга бўлган иштиёққа заррача таъсир кўрсатмади. Кундузи ишлаб, кечаси ўқишда давом этди, Ҳарвард ҳуқуқшунослик факультетига киришга муваффақ бўлди.<sup>10</sup> Компания раҳбари бўлганидан икки ой ўтиб, шифокорлар унда бурун бўшлиғи саратонини аниқлаб, бир йилдан камроқ умри қолганини айтишганида ҳам у ўзини йўқотмади. У бу хақида директорлар кенгашига маълум қилди, аммо ҳали ўлмаганини, умуман, яқин орада ўлиш нияти йўқлигини қистириб ўтди. Смит тиғиз иш графигига риоя қилишда давом этди, ҳар ҳафта кимёвий муолажа олиш учун Висконсиндан Хюстонга қатнади ва яна 25 йил бахтли ҳаёт кечирди, бу йилларнинг аксарияти компания раҳбарлиги курсида ўтди.<sup>11</sup>

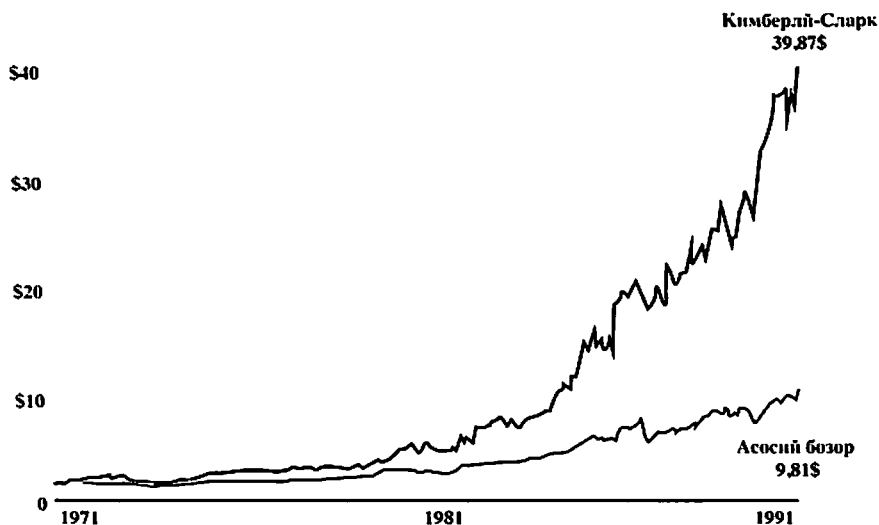
<sup>9</sup>Research Interview #5-E, page 26.

<sup>10</sup> “Darwin Smith May Have Done Too Good a Job,” Business Week, August 1, 1988, 57.

<sup>11</sup> “Darwin Smith May Have Done Too Good a Job,” Business Week, August 1, 1988, 57; “Kimberly-Clark Bets, Wins on Innovation,” Wall Street Journal, November 22, 1991, A5; “Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company,” New York Times, December 28, 1995, B9; Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, Shared Values: A History of Kimberly-Clark (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

Смит «Kimberly Clark» қайта тиклашга кучли қатъият билан киришди, айниқса компания тарихидаги энг драматик қарорни қабул қилишида – целлюлоза-қоғоз комбинатларини сотмоқчи бўлганида бу қатъият яққол намоён бўлди.<sup>12</sup> Компания раҳбари бўлганидан кейин тез орада Смит ва унинг жамоаси компаниянинг асосий бизнес – қоғоз ишлаб чиқариш ўртамиёналикка маҳкум, деган хулосага келишди. Корхоналар иқтисодий заиф, маҳсулот эса рақобатга чидамчисиз эди.<sup>13</sup> Бирок Смитнинг жамоаси «Kimberly Clark» истеъмол товарлари бозорида «Proctor & Gamble» сингари гигантлар билан рақобатга отилса, компания ёки мутлақ натижаларга эришиши, ёки умуман йўқ бўлиб кетишини тахмин қиларди.

Дарвин Смит бошқарувидан аввал  
Кимберлей-Сларк га инвестиция қилинган 1 долларнинг умумий қиймати  
1951-1971



Асосий бозор 8,30\$

«Kimberly Clark» 5,30\$

<sup>12</sup>Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 112.

<sup>13</sup>International Directory of Company Histories, vol. 3 (Chicago: St. James Press, 1991), 40; “Kimberly-Clark—Aiming for the Consumer,” *Financial World*, April 1, 1970, 15.

ортидан тикилиб қолди. Узоқ давом этган ноқулай сукутдан кейин у шунчаки “ғалати” деди-қўйди.<sup>9</sup> «Wall Street Journal» Дарвин Смит ҳақида мақолалар эълон қила олмади.

Дарвин Смит юмшоқ ва ҳалим бўлган деб ўйласангиз, адашасиз. Ундаги камтарлик, талабчанликнинг мутлақо йўқлиги қатъий, ҳатто мақсад сари матонатли интилувчанлик билан уйғунлашганди. Смит Индианадаги камбағал фермер оиласида ўсди, кечаси Индиана штати университетида ўқиш имкони бўлиши учун кундузи «International Harvester»да ишларди. Бир гал иш вақтида бармоғи кесилиб кетди, шунга қарамай кечкурун дарсни, эртаси кун ишни қолдирмади. Муболағадек туюлиши мумкин, бироқ бармоғини йўқотиши унда таълим олишга бўлган иштиёққа заррача таъсир кўрсатмади. Кундузи ишлаб, кечаси ўқишда давом этди, Харвард ҳуқуқшунослик факультетига киришга муваффақ бўлди.<sup>10</sup> Компания раҳбари бўлганидан икки ой ўтиб, шифокорлар унда бурун бўшлиғи саратонини аниқлаб, бир йилдан камроқ умри қолганини айтишганида ҳам у ўзини йўқотмади. У бу ҳақида директорлар кенгашига маълум қилди, аммо ҳали ўлмаганини, умуман, яқин орада ўлиш нияти йўқлигини қистириб ўтди. Смит тигиз иш графигига риоя қилишда давом этди, ҳар ҳафта кимёвий муолажа олиш учун Висконсиндан Хюстонга қатнади ва яна 25 йил бахтли ҳаёт кечирди, бу йилларнинг аксарияти компания раҳбарлиги курсида ўтди.<sup>11</sup>

---

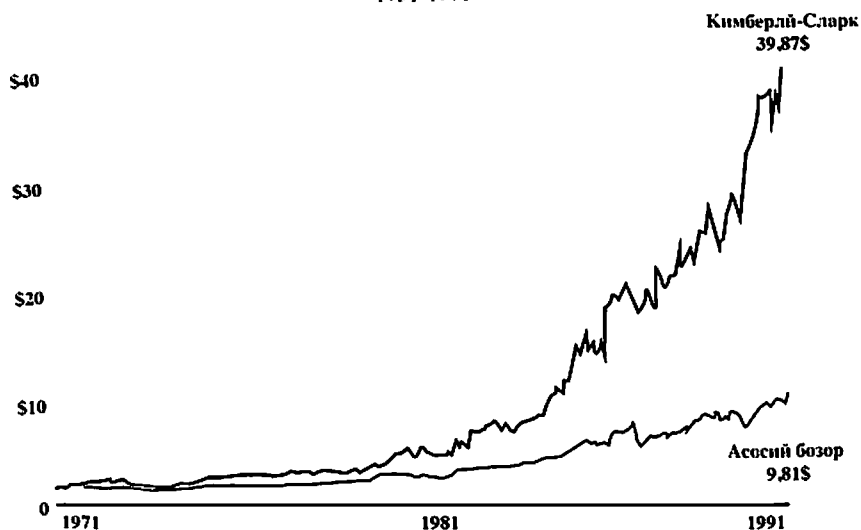
<sup>9</sup>Research Interview #5-E, page 26.

<sup>10</sup> “Darwin Smith May Have Done Too Good a Job,” Business Week, August 1, 1988, 57.

<sup>11</sup> “Darwin Smith May Have Done Too Good a Job,” Business Week, August 1, 1988, 57; “Kimberly-Clark Bets, Wins on Innovation,” Wall Street Journal, November 22, 1991, A5; “Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company,” New York Times, December 28, 1995, B9; Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, Shared Values: A History of Kimberly-Clark (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

Смит «Kimberly Clark» қайта тиклашга кучли қатъият билан киришди, айниқса компания тарихидаги энг драматик қарорни қабул қилишида – селлюлоза-қоғоз комбинатларини сотмоқчи бўлганида бу қатъият яққол намоён бўлди.<sup>12</sup> Компания раҳбари бўлганидан кейин тез орада Смит ва унинг жамоаси компаниянинг асосий бизнес – қоғоз ишлаб чиқариш ўртамиёналикка маҳкум, деган хулосага келишди. Корхоналар иқтисодий заиф, маҳсулот эса рақобатга чидамчсиз эди.<sup>13</sup> Бирок Смитнинг жамоаси «Kimberly Clark» истеъмол товарлари бозорида «Proctor & Gamble» сингари гигантлар билан рақобатга отилса, компания ёки мутлақ натижаларга эришиши, ёки умуман йўқ бўлиб кетишини тахмин қиларди.

Дарвин Смит бошқарувидан аввал  
Кимберлей-Сларк га инвестиция қилинган 1 долларнинг умумий қиймати  
1951-1971



Асосий бозор 8,30\$

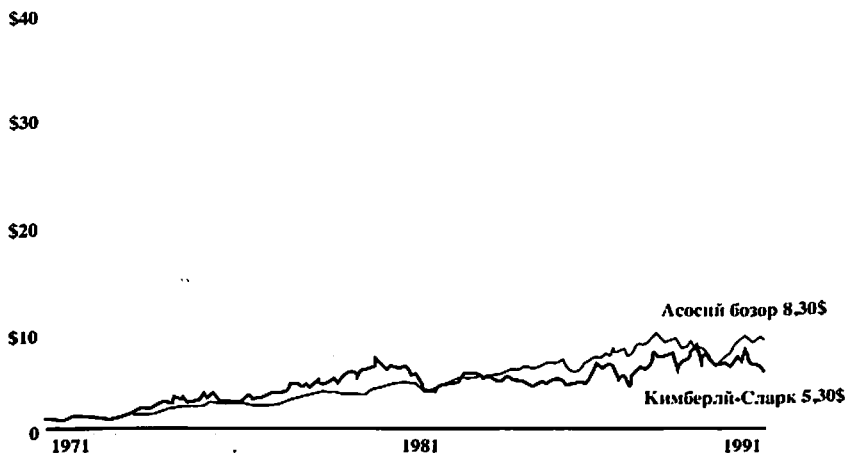
«Kimberly Clark» 5,30\$

<sup>12</sup>Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 112.

<sup>13</sup>International Directory of Company Histories, vol. 3 (Chicago: St. James Press, 1991), 40; “Kimberly-Clark—Aiming for the Consumer,” *Financial World*, April 1, 1970, 15.

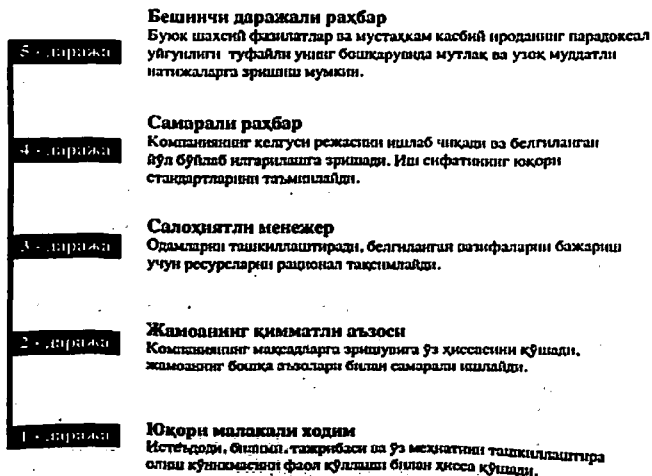


**Дарвин Смит бошқаруvidан аввал**  
 Кимберли-Сларк га инвестиция қилинган 1 долларнинг умумий қиймати  
 1951-1971



Asosiy bозор 39,87\$

«Kimberly Clark» 9,81\$



**Иерархиянинг беш даражаси**

**Бешинчи даража****Бешинчи даражали раҳбар**

Буюк шахсий фазилатлар ва мустаҳкам касбий ироданинг кесишувчан уйғунлиги туфайли унинг бошқарувида мутлақ ва узоқ муддатли натижаларга эришиш мумкин.

**Тўртинчи даража****Самарали раҳбар**

Компаниянинг келгуси режасини ишлаб чиқади ва белгиланган йўл бўйлаб илгарилашга эришади. Иш сифатининг юқори стандартларини таъминлайди.

**Учинчи даража****Салоҳиятли менежер**

Одамларни ташкиллаштиради, белгиланган вазифаларни бажариш учун ресурсларни рационал тақсимлайди.

**Иккинчи даража****Жамоанинг қимматли аъзоси**

Компаниянинг мақсадларга эришувига ўз хиссасини кўшади, жамоанинг бошқа аъзолари билан самарали ишлайди.

**Биринчи даража****Юқори малакали ходим**

Истеъдоди, билими, тажрибаси ва ўз меҳнатини ташкиллаштира олиш кўникмасини фаол қўллаши билан хисса кўшади.

Кўшин кирғоққа кўнгач, ё ўлим, ё ғалаба ўртасида танлов қолдириб, ортга йўл йўқлигини кўрсатиш учун кемаларни ёқиб юборадиган кўмондон сингари Смит комбинатларни сотиш қарори ҳақида маълум қилди. Директорлар кенгаши аъзоларидан бири буни компания тарихидаги энг узоқни кўзлаб қабул қилинган қарор деб таърифлаганди. Компания ҳатто Висконсин штатидаги Кимберлидаги комбинатни ҳам сотиб юборди, барча маблағни «Huggies» ва «Klempex» сингари брендларни ривожлантиришга тикди.<sup>14</sup> Бизнес матбуоти бу ҳаракатни аҳмоқона деб атади, Уолл Стрит таҳлилчилари эса

<sup>14</sup> Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 106, 112; "Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company," *New York Times*, December 28, 1995, B9; "Former CEO of K-C Dies," *Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D; Research Interview #5-E, page 6; "Paper Tiger: How Kimberly-Clark Wraps Its Bottom Line in Disposable Huggies," *Wall Street Journal*, July 23, 1987, 1.

компания акциялари қийматини пасайтириб юборишди.<sup>15</sup> Смит ўзини йўқотмади. 25 йил ўтиб, «Kimberly Clark» «Scott Paper»ни сотиб олди ва саккизта маҳсулот турида «Proctor & Gamble»дан ўзиб кетди.<sup>16</sup> Лавозимини тарк этар экан,

Смит эришган буюк натижаларини “Мен ҳар доим бу ишнинг уддасидан чиқа олишимни исботлашга уриндим”, дея изоҳлади.<sup>17</sup>

### **Биз кутганимиз эмас**

Дарвин Смит биз “бешинчи даражали раҳбар” деб атаган тушунчага – буюк инсоний фазилатларни ва кучли касбий иродани бирлаштирадиган шахсиятга классик мисол бўла олади. Буюк компанияларнинг ҳар бирида ўзгаришлар даврида рул шундай қиёфадаги раҳбарларда бўлганини аниқладик. Улар ҳам Смит сингари камтар, лекин компания ривожига ҳақида гап кетганда мутлақо қаттиққўл бўлишган.

*Бешинчи даражадаги раҳбар шахсий муваффақияти орқали эмас, балки каттароқ мақсадга эришиши – буюк компания яратиши орқали ўзларини намоён этишади. Бу бешинчи даражали раҳбар шуҳратпарастликдан мутлақо маҳрум деб бўлмайди. аксинча, улар мутлақо шуҳратпараст бўлишган, аммо бу шуҳратпарастлик биринчи навбатда уларнинг ўзига эмас, балки улар бошқараётган компанияларга тааллуқли эди.*

“Бешинчи даражали” атамаси биз тадқиқот давомида ишлаб чиққан юқори даражадаги раҳбарлик истеъдоди иерархиясининг энг юқори босқичини намоён қилади (“Иерархиянинг беш даражаси” графигига қаралсин). Биринчи даражадан бешинчи даражага қатъий кетма-кетлик асосида ўтиб боришга ҳожат йўқ, қуйи даражадаги раҳбарларнинг хусусиятларини кейинроқ ҳам

<sup>15</sup> “The Battle of the Bottoms,” Forbes, March 24, 1997, 98.

<sup>16</sup> “The Battle of the Bottoms,” Forbes, March 24, 1997, 98.

<sup>17</sup> Robert Spector, based on research and a manuscript by William W. Wicks, Shared Values: A History of Kimberly-Clark (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 10.

ривожлантириш мумкин. Пирамиданинг куйирок даражаларига хос бўлган хусусиятларнинг барчаси бешинчи даражада мужассам бўлади. Мен иерархиянинг барча даражаларини таърифламоқчи эмасман, зеро, 1-дан 4-гача бўлган даража ўз-ўзидан маълум ва бошқа муаллифлар томонидан тавсифланган. Мазкур бўлимда яхши компанияларни буюк қилган етакчиларга хос бўлган фарқли хусусиятлар, яни бешинчи даражали раҳбарларгагина ато этилган жиҳатлар ҳақида сўз боради.

Биз бешинчи даражали раҳбарларга хос бўлган хусусиятларни мақсадли равишда излаганимиз ёки шунга ўхшаш иш қилганимиз йўқ. Аксинча, мен тадқиқот гуруҳи юқори даражали раҳбариятнинг ролини камайтиришини истадим, токи бугунги кунда кенг тарқалган ёндашув – барча муваффақиятсизликлар учун жавобгарлик юқори даражали раҳбариятнинг бўйнига илинганидек, ҳамма ютуқлар ҳам уларга дахлдор қилиб кўрсатилмасин.

Барчаси етакчиларга боғлиқ, деган ишонч ҳаммаси Худонинг измида деган эътиқодга ўхшайди, айнан мана шу ёндашув ўрта асрларда дунё ҳақидаги илмий тасаввурларнинг ривожланишига болта урганди. XVI-асрда одамлар ўзлари изоҳлай олмаган ҳамма нарсани Худонинг иродасига йўйишарди. Нега ҳосил йўқ? Худонинг иродаси. Ер қимирлаши қандай ҳосил бўлади? Худонинг иродаси. Сайёраларни осмонда нима ушлаб туради? Худо. Бироқ уйғониш даврида илмий асосларни излаш бошланди, физика, кимё, биология, меъморчилик ва бошқалар шу тарзда пайдо бўлди. Бу биз даҳрийлашиб қолганимизни эмас, балки борлиқ қандай ишлашини яхшироқ тушуна бошлаганимизни англатарди.

Худди шу сингари, барча ғалабаларнинг ҳам, мағлубиятларнинг ҳам сабабини компания раҳбариятига такайверганимизда ХВИ аср одамларига ўхшаб иш тутган бўламиз. Шунчаки ўз жоҳиллигимизни тан олган бўламиз холос. Бошқарув масаласида “даҳрийга айланиб олишга зарурат йўқ (етақчилик катта аҳамиятга эга, албатта), аммо “барчасига раҳбарлар

айбдор!” деган хитоб билан ғазабнок ҳолда қўлларимизни бигиз қиларканмиз, буюк компаниялар қандай ишлашини чуқур ва илмий тушуниш йўлидаги имкониятларимизни чеклаб қўйган бўламиз.

Шундай қилиб, лойиҳанинг бошланғич босқичларида “компаниялар раҳбариятига эътибор қаратманг” деб бот-бот такрорлардим. Аммо тадқиқот гуруҳи “Йўқ, уларда бошқалардан фарқли нимадир бор. Буни инкор қила олмаймиз”, деб эътироз билдиришда давом этди. Ўз навбатида, мен ҳам “таққослаш учун олинган компаниялар ҳам ўз етакчиларига, ҳатто буюк етакчиларга эга, хўш, уларнинг фарқи нимада?” деб оёқ тирашдан тўхтамасдим. Шу тарзда баҳслар келиб чиқарди.

Охир-оқибатда, ҳар доим бўлганидек, далиллар устун келди.

Буюк натижаларга эришган компаниялар барча раҳбарларининг тупроғи бир жойдан олингандек эди. Компания истеъмол товарларини ишлаб чиқарадими ёки саноат маҳсулотларини, инқирозли вазиятдами ёки фаровонлик ҳолатида, маҳсулот таклиф қиладими ёки хизматлар – фарқи йўқ. Ўзгаришлар қачон юз бергани ва компаниянинг ҳажми ҳам аҳамиятсиз. Буюк натижаларга эришган компанияларнинг тепасида ўзгаришлар даврида бешинчи даражали раҳбарлар турган. Бундан ташқари, таққослаш учун олинган компанияларга бешинчи даражали раҳбарнинг йўқлиги хосдир. Шундай қилиб, “бешинчи даражали раҳбар” концепцияси корхоналарда ўзгаришларни амалга ошириш учун ўзига юқори баҳо берадиган, тан олинган етакчилар – кутқарувчилар бўлиши шарт, деган кенг тарқалган тушунчага зид келади. Қайд этиб ўтиш муҳимки, “бешинчи даражали раҳбар” концепцияси мафкуравий ҳаракат эмас, балки аниқ маълумотлар асосида ишлаб чиқилган.

### **Камтарлик + ирода = бешинчи даража**

Бешинчи даражали раҳбарларамбивалентликка (шахсиятдаги икки хиллик) мисол бўлишади, чунки бир вақтнинг ўзида ҳам камтар ва иродали, тортинчоқ ва жасур бўлишади. Бунга

Авраам Линколн шахсияти (АҚШ тарихида бешинчи даражали раҳбарлар сирасига кирувчи кам сонли президентлардан бири) яхши мисол бўла олади, у ҳеч қачон ички худбинлигига миллат фаровонлигига интилиш ҳиссидан устун келишга йўл бермаган. Линколннинг камтарона шахсиятини, уятчанлиги ва камгаплигини заифликка йўйганлар тез орада қанчалик хато қилишганини англаб етишди: уруш конфедератларнинг 250 минг нафарини, 360 минг нафар унионистларни ва Линколннинг ўзини ҳам ҳаётдан олиб кетди.<sup>18</sup>

Авраам Линколн шахсиятини буюк натижаларга эришган компаниялар раҳбарлари билан солиштириш тарангликдек кўриниши мумкин, аммо ҳар икки ҳолатни ҳам шахсиятдаги икки хиллик бирлаштириб туради. 1975-1991 йилларда «Gillette» гараҳбарлик қилган Колман Моклерни олайлик. Бу вақт оралиғида «Gillette»компанияни буюк натижаларга эришиш имкониятидан маҳрум қилиши мумкин бўлган учта ҳужумни бошдан кечирди. Ревлон фирмаси компанияни қўшиб олишга икки марта уриниб кўрди; ўша пайтда Ревлонни Роналд Перелман – ҳеч қачон лабидан сигара тушмайдиган, жанк-облигацияларни таъминлаш учун компанияни бўлақларга ажратиш ва кейин рейдерлик орқали молиялаштириш қобилияти билан танилган бизнес-ковбой бошқарарди.<sup>19</sup> Учинчи ҳужум эса Сонистон Партнерс томонидан бўлди, бу инвестицион гуруҳ «Gillette» акцияларининг 5,9 фюзини сотиб олиб, директорлар кенгашида назорат учун курашни бошлаб юборди, бундан компания акциялари қийматини сунъий равишда “шишириш” ва чайқовчилик ҳисобига кун кўриш кўзланганди.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Shelby Foote, *The Civil War: A Narrative: Red River to Appomattox* (New York: Random House, 1975), 1040; James M. McPherson, *Battle Cry of Freedom: The Civil War Era* (New York: Ballantine Books, 1989), 854.

<sup>19</sup> Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 14.

<sup>20</sup> Company “Chronology,” *Gillette corporate typescript*, 1995; Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 198, 199; Rita Ricardo-Campbell,

«Gillette» Перелман таклиф қилган нархга кўнган тақдирда, акционерлар ўз акциялари бўйича кўшимча 44 фоиз даромадга эга бўлишарди.<sup>21</sup> 116 млн акциядан 2,3 млрд доллар даромад раҳбарларнинг кўпчилигини ўзларига тегишли акциялар сотувидан миллионларни чўнтакка уриб қолиш эвазига таслим бўлишга, кўлларни қиздириб, “олтин парашютда сакраш” (инвестицион банкирларга хос касбий жаргон: менежерларнинг катта мукофот эвазига акцияларини сотиши ва компания устидан бошқарувни бой бериши “олтин парашютда сакраш” дейилади)га мажбур қилган бўларди.<sup>22</sup>

Колман Моклер таслим бўлмади, ўзига тегишли акцияларни сотиш орқали мўмайгина даромад қилиши мумкин бўлса-да, «Gillette» нинг келгуси муваффақияти учун курашишни афзал кўрди. Хотиржам, ўзини тута оладиган ва тарбияли шахс сифатида Моклер ҳар доим жентелмен, ҳатто аристократларга хос обрўга эга эди. Лекин Моклернинг босиқ феълени заифликка йўйувчилар алал оқибат мағлуб бўлишарди. Директорлар кенгашида назоратни ушлаб қолиш мақсадида «Gillette» юқори даражали раҳбарияти минглаб хусусий инвесторлар билан улардан овоз бериш ҳуқуқига ишончнома олиш учун музокаралар олиб борди, уларнинг ҳар бири шахсан учрашиб чиқишди ёки телефонда мулоқот қилишди ва охир-оқибат курашда ғолиб бўлишди.

Бу ҳолатда яхшилаб ўрнашиб олган бошқарувчилар хусусий инвесторлар ҳисобига ўз манфаатлари учун курашаётгандек туюлиши мумкин. Бир қарашда шундай, аммо, келинг, иккита муҳим далилга диққат қаратайлик.

Биринчидан, Моклер ва унинг жамоаси компания келажагини

Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette (Connecticut: Praeger Publishers, 1997), 153.

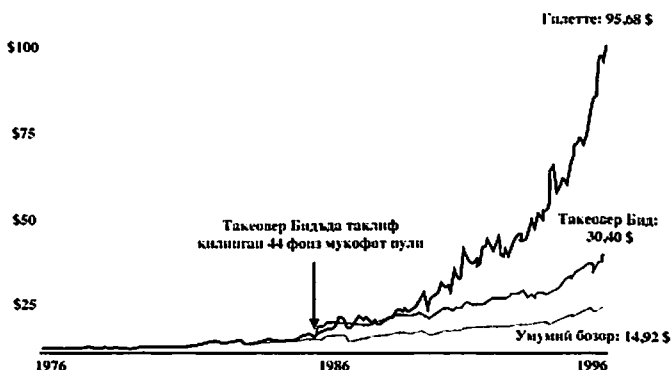
<sup>21</sup> Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 159.

<sup>22</sup> Rita Ricardo-Campbell, *Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette* (Connecticut: Praeger Publishers, 1997).

катъиян янги технологияларга (кейинчалик булар Sensor ва Mashz номи билан танилди) катта инвестициялар киритишда кўришарди. Компанияни кўшиб олишга уриниш муваффақиятли чикканида, катта эҳтимол билан бу лойиҳалар қисқартирилган ёки мутлақо тўхтатилган бўлар ва ҳеч ким аёллар учун Sensor , эркаклар учун Sensor ва Mashz устараларидан фойдаланмаган бўларди. Юз миллионлаб одамлар ҳар тонг ёқимсиз туклар билан курашиб, қийналиб юрган бўлишарди.<sup>23</sup>

Иккинчидан, кўшиб олишга уринишлар бўлиб турган пайтда Sensor технологияси келажакда катта фойда келтириши кутилаётган, бироқ бу компания акциялари нархида ўз аксини топмаганди, чунки ишланмалар махфий равишда амалга оширилаётганди. Моклер ва директорлар кенгаши Sensor га умид қилган ҳолда, акцияларнинг келгуси қиймати ҳатто рейдерлар таклиф қилаётган мукофотни назарда тутганда ҳам ҳозиргидан анча юқори бўлишига ишонишарди. Акцияларни сотиш бир лаҳзалик фойда илинжида бўлганларни хурсанд қилиши мумкин эди, бироқ бу узок муддатли инвесторларнинг олдида масъулиятсизлик бўларди.

Колман Моклер ғалабаси  
1 долларнинг умумий қиймати, 1976-1996 йилларда қиритилган  
Гилетте Такеовер Бид ва бозирга қарши



### Колман Моклер ғалабаси

<sup>23</sup> Author conversation with Gillette CEO, summer 2000. “We invested almost \$1.5 billion in Sensor and Mach3. We believed that these projects would have been scrapped had the takeover happened.”



1 долларнинг умумий қиймати, 1976-1996- йилларда киритилган

«Gillette» «Takeover Bid» ва бозорга қарши

«Gillette» : 95,68 доллар

«Takeover Bid»: 30,40 доллар

«Takeover Bid» да таклиф қилинган 44 фоиз мукофот пули

Умумий бозор: 14,92 доллар

*Мазкур график инвестор қуйидаги сценарийларга мувофиқ нимага эга бўлиши мумкинлигини кўрсатади:*

1. 1976 йил 31 декабридан 1996- йил 31 декабригача «Gillette» зақилинган 1 доллар инвестиция

2. 1976 йил 31 декабридан «Gillette» га қилинган, аммо кейинчалик 1986- йил 1 октябрда Роналд Перелманга 44 фоиз мукофот ҳисобига сотилган ва бозорга киритилган 1 доллар инвестиция

3. 1976 йил 31 декабридан 1996- йил 31 декабригача асосий бозорга қилинган 1 доллар инвестиция

Охир-оқибатда, Моклер ва директорлар кенгаши ҳақ эканликларини исботлашди. Акцияларни сотишни истаб, Роналд Перелман 1986- йил 31 декабрда таклиф қилган 44 фоизли мукофотни қабул қилиб, бу пулларни 1996- йил охиригача 10 йил ичида бозорга инвестиция қилган тақдирда улар кўрадиган жами фойда Моклер ва «Gillette» га инвестиция қилганлар кўрадиган фойдадан уч баравар кам бўларди.<sup>24</sup> Чиндан ҳам, Моклер миллион доллар даромад эвазига рейдерларга таслим бўлганида, бу компания, унинг мижозлари ва акционерлари манфаатларига қарши чиқиш бўларди.

Афсуски, Моклерга ўз муваффақиятидан баҳраманд бўлиш насиб қилмади. 1991 йил 25 январь куни «Gillette» раҳбарларининг қўлига «Forbes» журналининг ҳали чоп этилмаган сони муковасининг хомаки нушаси етиб келди: унда

<sup>24</sup> Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 158. Calculations run using CRSP data.

Моклер тоғ чўккисида улкан устарани боши узра ғолибона силкитиб турган ҳолатда, пастдаги қияликларда эса тушкун кайфиятдаги мағлублар тасвирланганди. Компания раҳбарияти бу материалларни Моклернинг розилигисиз берганди, чунки у омма эътиборида бўлишни ёқтирмас, журнал учун суратга тушишдан бош тортганди. Моклер ўзининг корпоратив Конан-ғолиб сифатида гавдалантирилган тасвирини кўрибшокка тушди. Ўн олти йиллик муваффақиятли фаолияти омма эътиборига қай тарзда намоёйиш қилинишини кўрганидан бир неча дақиқа ўтиб ўз кабинетига қайтаркан, юрак хуружидан кўксини чангаллаган Моклер йўлакка жонсиз йиқилди.<sup>25</sup>

Моклер иш лавозимида жон беришни истармиди-йўк – менга қоронғу, аммо ишончим қомилки, у ҳеч қачон ўз бошқарув тамойилларидан воз кечмаган бўларди. Унинг сокин табиати ортида кучли ички босим яширин эди. Нимаики қилмасин, имкон қадар энг яхши тарзда қилишга интилишини ҳеч бир рағбат билан баҳолаб бўлмайди. У бошқача бўлолмасди ҳам. Осон йўлни танлаб, компанияни сигирдек соғиб оладиганлар кўлига тутқазмиш ва унинг узок муддатли салоҳиятини йўққа чиқаришми? Бу унинг тамойиллари ва эътиқодига зид, бу худди Линколн учун жануб билан сулҳ тузиш ва буюк держава яратиш имкониятларини чиппаққа чиқаришдек гап эди.

### **Компания мақсадлари: муваффақият учун ворисларни тайёрлаш**

Девид Максвелл 1981-йили «Fannie Mae» раҳбарлигига келганида, компания кунига 1 млн доллар зарар кўраётганди. Кейинги тўққиз йил ичида Максвелл «Fannie Mae» ни натижалари Уолл Стритдаги кўплаб фирмаларни ҳам ортда қолдирган муваффақиятли компанияга айлантирди. Кунлик фойда 4 млн

<sup>25</sup> Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 254.

долларга тенглашди, акциялар бўйича умумий даромад бозор ўртача кўрсаткичидан 3,8 марта ошиб кетди. Максвелл ишлар ҳар доимгидан ҳам аъло даражада кетаётганда истеъфога чиқди, чунки раҳбарлик курсисини ҳаддан зиёд узоқ вақт эгаллаши компания манфаатларига зид келади деб ҳисобларди ва бошқарувни муносиб ворисга – Жим Жонсонга топширди. Орадан кўп ўтмай Максвеллга бериладиган нафақа тўловлари – компаниянинг мутлақ муваффақияти боис бу тўловлар 20 млн долларга тенг эди – Конгрессда жанжалга сабаб бўлди («Fannie Mae» давлат имтиёзларига эга эди). Максвелл янги раҳбарга хат йўллаб, унда Конгрессдаги жанжал Вашингтон томонидан ноҳуш реакцияга сабаб бўлиши ва компания келажагига зарба бериши мумкинлигидан ташвишдалигини маълум қилди. Шунингдек, Жонсондан ўзига нафақа тўловларни тўхтатишни (балансдаги қолдиқ 5,5 млн долларни ташкил қиларди) ва бу пулларни кам таъминланганлар учун уй-жой қуриш мақсадида «Fannie Mae» таъсис этган жамғармага ўтказишни сўради.<sup>26</sup>

Дарвин Смит ва Колман Моклер сингари Девид Максвелл ҳам бешинчи даражали раҳбарларга хос хусусиятни яққол намоён этади: уларнинг ҳаётида энг асосийси – компания муваффақияти. Шахсий фаровонлик ва шуҳратга интилиш кейинги ўринда туради. Улар компанияни келажакда янада муваффақиятлироқ кўришни исташади, бу муваффақият кимнинг ҳаракатлари ўлароқ юзага келганини ҳамма ҳам билмаслиги мумкинлиги эса улар учун аҳамиятсиз. Бешинчи даражали раҳбарлардан бири айтганидек: “Кунларнинг бирида ўз даҳлизимда ўтириб, дунёдаги энг буюк компаниялардан бирини кўришни ва “Мен у ерда ишлаганман” дейишни истардим”.

Таққослаш учун олинган компаниялар етакчилари эса кўпроқ ўзларини кўкларга кўтариш билан машғул эдилар, кўп ҳолларда ўзларидан кейин ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти

<sup>26</sup> “Maxwell Relinquishes Rights to \$5.5 Million Final Retirement Payment,” PR Newswire, January 21, 1992; “\$5.5 Million Declined by Ex-Official,” Washington Post, January 22, 1992, F1.

учун керакли шароитни яратиб қолдира олишмади. Эшикни ортингиздан ёпиб кетишингиз билан бунёд этганларингиз парчаланиб кетмаслигидан ҳам кўра “буюк етакчи” лигингизни кўрсатадиган яхшироқ исбот борми ахир?!

*Таққослаш компанияларининг 75 фоизиди фирма раҳбарлари ўз ворисларини муваффақиятсизликка маҳкум этиб кетишди, заиф ворисларни танлашди, ёки унисини ҳам, бунисини ҳам қилишди.*

Айримларда эса “энг катта кучук” синдроми кузатилади – токи ўзи итхонадаги энг катта экан, бошқа кучуқлар билан бир тийинлик иши йўқ. Қиёсий таҳлилимизга киритилган компаниялардан бирининг раҳбари ҳақида “у ўз ворислари билан худди Генрих XIV хотинларига қилганидек муомалада бўларди”, дейишади.<sup>27</sup>

Мисол учун, «Rubbermaid» ни олайлик. Бу компания йўқ жойдан Fortune журналининг эътирофича “Американинг энг севимли компанияси”га айланиб қолган бўлса-да, юқори натижаларни сақлаб қолишга муваффақ бўлмади, тез орада ишлари шунчалик орқага кетдики, омон қолиш учун Невеллгақўшилишдан бошқа чораси қолмади. Бу юксак парвознинг меъмори қобилиятли ва харизматик Стенли Голт эди. Унинг номи 1980-йиллар охирида компания муваффақиятининг синонимига айланиб улгурганди. «Rubbermaid» га бағишланган 312та мақоланинг барчасида Голт шафқатсиз, худбин раҳбар сифатида тасвирланади. Ўзига нисбатан золимликда айбловларга жавобан бир гал у “ҳа, аммо мен самимий золимман”, деб жавоб берганди.<sup>28</sup> Унинг компаниядаги ўзгаришлар ҳақидаги фикрлари берилган бошқа бир мақолада “мен” сўзи нақ 44 марта тилга олинади: “мен ўзгаришларни амалга ошира олдим”, “мен 12та вазифани ишлаб чиқдим”, “мен вазифаларни белгиладим ва изоҳлаб чиқдим” каби. “Биз” сўзи эса атиги 16

<sup>27</sup> “Iacocca’s Last Stand,” Fortune, April 20, 1992, 63.

<sup>28</sup> “Sincere Tyranny,” Forbes, January 28, 1985, 54.

марта учрайди.<sup>29</sup> Голт ўз муваффақияти билан гурурланиши учун етарлича асосга эга эди. «Rubbermaid»нинг кварталлик фойдаси 40 ҳисобот даврида ошиб борди, бу эса ҳайратга ва хурматга лойиқ натижа.

Бирок, энг муҳими, Голт ўзидан кейин ҳам буюклигича қоладиган компанияни ярата олмади. У атиги бир йил ишлашга яраган ворисни қолдирди, кейинги раҳбарга эса шунчалик заиф жамоа мерос бўлиб қолгандики, ҳатто муносиб ўринбосарлар танлагунча бир вақтнинг ўзида тўртта лавозимни ўз бўйнига олишига тўғри келди.<sup>30</sup> Голтнинг издошлари нафақат истеъдодли менежерларнинг йўқлиги, балки аниқ ишлаб чиқилган узоқ муддатли стратегиянинг мавжуд эмаслиги муаммосига дуч келишди, бу эса оқибатда фирманинг чўкиб қолишига олиб келди.<sup>31</sup>

Албатта, кимдир айтиши мумкин: ««Rubbermaid» Голт кетгандан кейин таназзулга учради, бу эса унинг буюк ва истеъдодли раҳбар бўлганини исботлайди». Тўғри! Чиндан ҳам Голт тўртинчи даражали ажойиб раҳбар эди, эҳтимол, сўнгги 50 йилликдаги бундайларнинг орасида энг яхши бўлгандир. Бирок у бешинчи даражали раҳбар эмасди – «Rubbermaid» юлдузи шиддат билан порлаб чиққани ва худди шундай шиддат билан сўнганига асосий сабаблардан бири ҳам мана шу.

### Ишонарли камтарлик

Қиёсий таҳлил учун олинган компаниялар етакчиларининг худбинлигидан фарқли равишда буюк натижаларга эришган компаниялар раҳбарлари ўзлари ҳақида ҳеч нарса демаслиги билан таажжубга солишади. Улар суҳбатлар чоғида компания

<sup>29</sup> “Managing: Leaders of Corporate Change,” *Fortune*, December 14, 1992, 104.

<sup>30</sup> “Chairman Quits Post,” *New York Times*, November 17, 1992, D5; “Rubbermaid’s Sad Succession Tale,” *New York Times*, July 5, 1987, C1.

<sup>31</sup> “Is Rubbermaid Reacting Too Late?” *New York Times*, December 22, 1996, A1.

тараққиёти ва бунда менежерларнинг роли ҳақида тўхтовсиз гаплашишга тайёр бўлишгани ҳолда, бу жараёнда ўзларининг ролини муҳокама қилишдан қочишга уринишарди. Гап барибир айланиб, уларнинг ўзига тўхталган тақдирда ҳам улардан “сизга ҳаддан ташқари мағрурдек кўринмайман, деб умид қиламан”, “кенгаш бундай кучли ворисларни танламаганда, эҳтимол, бугун мен билан гаплашиб турмаган бўлардингиз” ёки “бу менинг хизматим эмас, бу бошқаларга нисбатан хурматсизлик бўлади, буларнинг барчаси фақатгина мен туфайли содир бўлди дея олмайман, шунчаки омадим келганди ва мен ажойиб инсонлар билан ишлагандим холос”, “бу ишни мендан кўра яхшироқ удаллаши мумкин бўлганлар компанияда талайгина” сингари жумлалардан бошқасини эшитиш амри маҳол бўларди.

Бу сохта камтарлик эмас. Компанияси яхши натижалардан буюк натижаларга ўтган раҳбарлар ҳақида ёзган ёки бирга ишлаганлар уларга нисбатан доим “хотиржам”, “оддий”, “камтар”, “босиқ”, “тортинчоқ”, “ёқимли”, “сезилмас”, “ўз аҳамиятига ишонмайдиган” ва ҳоказо сифатларни қўллашади. «Нисог» директорлар кенгаши аъзоси Жим Хлавачек Кен Иверсонни – компаниядаги ўзгаришларни бошқарган, деярли банкротлик ёқасидан дунёдаги энг муваффақиятли пўлат қуювчи компанияга айлантирган инсонни шундай тавсифлайди: “Кен жуда ҳам камтар. Мен жуда кўплаб йирик компаниялар раҳбарлари билан ишлаганман, лекин шу қадар камтар бўлгани ҳолда бундай натижаларга эришган одамни ҳеч қачон учратмаганман. У ҳаётда ҳам шунақа. Жуда оддий. Яни мен оддий нарсаларни назарда тутяпман. Унинг узоқ йиллар яшаган кичкина уйи бор. Унинг гаражи ҳам йўқ эди. Бир гал ҳатто машинасининг ойнасидан музни қириб тушириши учун кредит картасидан фойдаланишга тўғри келгани ва уни синдириб қўйганидан шикоят қилганди. Шунда “Кен, биласанми, бунинг оддий ечими бор, шунчаки гараж қуриб ол”, десам, “Кўйсангчи, бу у қадар муҳим эмас”, деб жавоб берганди. У чиндан ҳам

шунақа – камтар ва оддий”.<sup>32</sup>

Буюк натижаларга эришган 11 та компания бошликлари XX асрнинг энг ажойиб раҳбарлари саналади. Аммо буюк натижаларига қарамай, улар ҳақида деярли ҳеч ким билмаган! Жорж Гейн, Алан Вуртзел, Девид Максвелл, Колман Моклер, Дарвин Смит, Жим Херринг, Лил Эверингем, Жо Калман, Фред Аллен, Корк Уолгрин, Карл Рейхард – ушбу ажойиб раҳбарларнинг нечтаси ҳақида қачондир бирон нарса эшитгансиз?

*Мазкур тадқиқот учун жамланган 5797 та мақоланинг барчасини таҳлил қилиб чиққанимизда маълум бўлдики, буюк натижаларга эришган компанияларда содир бўлган ўзгаришлар ҳақидаги мақолалар бундай натижага эришмаган ва биз қиёс учун фойдаланган компаниялар ҳақидаги мақолалардан икки барабар кам экан.*<sup>33</sup> *Бундан ташқари, яхшидан буюкка ўтишни амалга оширган компаниялар раҳбарлари ҳақида мақолаларни деярли учратмадик.*

Буюк натижаларга эришган компаниялар етакчилари ҳеч қачон буюк қаҳрамон бўлишга интилишмаган. Шоҳусупага чиқишга, кумирга айланишга ҳаракат қилишмаган. Улар мутлақ натижаларга эришган оддий одамлар эди.

Биз қиёс учун фойдаланган компанияларнинг айрим етакчилари ўзида кескин қарама қаршилиқни намоён қилади. «Scott Paper» – биз «Kimberly Clark» билан қиёслаган компания Ал Данлап исмли раҳбарни – феъл-атвор жиҳатдан Дарвин Смитнинг тамомила тескараси бўлган одамни ёллади. Данлап кўкрагига мушт уриб, тинглашга тайёр бўлган ҳар кимга (аслида танлаш имкони бўлганида кулоқ солмасликни маъқул кўрадиган чорасизларга) эришганлари ҳақида оғиз кўпиртириб гапирарди. «Scott Paper» раҳбарлик курсисидан ўн икки ой ўтирганидан кейин «Business Week» журналига берган интервьюсида

<sup>32</sup> Research Interview #7-D, page 17.

<sup>33</sup> Chris Jones and Duane Duffy, “Media Hype Analysis” (unpublished), Good to Great research project, summers 1998, 1999.

у шундай деб мактанади: “«Scott Paper» реструктизацияси Америка бизнеси тарихи йилномаларига ҳар қачонгидан ҳам кўра энг муваффақиятли, энг тезкор трансформация сифатида киради. Бунга қиёсан бошқа барча реструктизация дастурлари ҳеч нарса бўлмай қолади”.<sup>34</sup>

«Business Week» га кўра, 603 кунлик бошқаруви даврида қилинган 100 млн доллар харажат (яни кунига 165 минг доллар) учун жавобгарлик Данлапнинг гарданида. Бу пуллар ходимларни қисқартириш, янги ишланмалар учун ажратилган бюджетни 50 фоизга қисқартириш, изчил ўсиш иллюзиясини яратиш учун корпоратив “стероид нъекциялар” учун сарфланди – аслида буларнинг барчаси компанияни сотишга тайёрлаш учун қилинди.<sup>35</sup> Компанияни сотиб, миллионларни чўнтакка ургач, Данлап ўзини “йўл-йўл костюмдаги Рембо” тахаллуси билан атаб китоб ёзди. “Менга Рембо ҳақидаги фильмлар ёқади. Бу йигит муваффақият учун ҳеч қандай имконияти йўқлигига қарамай, ҳар доим ғолиб бўлади. Рембо окимга қарши чиқади, ҳаёти билан таваккал қилади ва ғалаба қозонади. У ҳар доим “ёмон йигитлар”ни енгиб, ғолиб чиқади. Уруш ўрнига тинчлик ўрнатади. Бу мен қилаётган иш билан айти бир хил”.<sup>36</sup> Балки Дарвин Смитга ҳам Рембо ҳақидаги аҳмоқона фильмлар ёққандир, аммо у кинотеатрдан чиқа туриб, рафиқасига “Биласанми, мен Рембога жуда ҳам ўхшайман, у менга ўзимни эслатади”, дейишига шубҳам бор.

*«Scott Paper» воқеаси тадқиқотдаги энг ачинарли*

<sup>34</sup> “Did CEO Dunlap Save Scott Paper—or Just Pretty It Up? The Shredder,” Business Week, January 15, 1996.

<sup>35</sup> “Did CEO Dunlap Save Scott Paper—or Just Pretty It Up? The Shredder,” Business Week, January 15, 1996; “Chain Saw A1 to the Rescue?” Forbes, August 26, 1996; “After the Fall,” Across the Board, April 1996, 28–33; “Only the Paranoid Survive,” Worth Online, October 1996; Albert J. Dunlap with Bob Andelman, Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (New York: Fireside, 1997), 20.

<sup>36</sup> Albert J. Dunlap with Bob Andelman, Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (New York: Fireside, 1997), 132.



ҳолатлардан бири эканлигига ажабланмаса ҳам бўлади. Аммо бу ягона ҳолат эмас. Таққослашкомпанияларнинг учдан икки қисмида олий раҳбарлар ўтакетган манманлиги билан кўзга ташланган, бу эса компаниянинг қулашига ёки ёмон натижаларига сабаб бўлган.<sup>37</sup>

Қобилиятли, аммо худбин етакчи бошқаруви остида қисқа муддатли муваффақиятга эришган, бир неча йилдан кейин парчаланиб кетган компаниялар мисолида бу айниқса яққол намоён бўлади. Мисол учун, Ли Якокка фалокат ёқасида турган «Chrysler»ни Америка бизнеси тарихидаги энг машҳур ва тан олинган ўзгаришлар дастурини амалга ошириш орқали кутқариб қолди. Якокка бошқаруви даврининг ўртасига келиб, «Chrysler» акциялари даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичидан 2,9 марта ошиб кетди. Бироқ кейинчалик унинг бор диққати ўз шахсиятига ва Америка бизнеси тарихида энг таниқли корпоратив раҳбар сифатидаги обрўсини мустаҳкамлашга қаратилди. Инвесторъс Бусинесс Даилй ва «Wall Street Journal» Якокканинг «Today Show» ва Ларри Кинг Ливе сингари телевизион дастурлардаги чиқишларини, 80 та реклама ролигидаги иштирокини ва АҚШ президентлигига номзодини кўйишга қаратилган уринишларини (у ҳатто бир гал “«Chrysler»ни бошқариш мамлакатни бошқаришдан кўра қийинроқ... Миллий иқтисодиёт билан боғлиқ ишларни олти ойда жой-жойига келтиришим мумкин”, деганди) кузатиб борар ва биографиясини тинимсиз муҳокама қиларди. “Якокка” номли китоб 7 млн нусхада сотилди ва уни ҳақиқий рок-юлдузга айлантирди. Японияга келганида уни минглаб мухлислар тўдаси қуршаб олди.<sup>38</sup> Бошқарув даврининг иккинчи ярмида «Chrysler» акциялари бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 31 фоиз тушиб кетган бир пайтда, унинг

<sup>37</sup> The cases where a charismatic CEO eventually became a liability for the company were Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, Bethlehem Steel, R. J. Reynolds, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Bank of America, Burroughs, Chrysler, Rubbermaid, and Teledyne.

<sup>38</sup> “President Iacocca,” *Wall Street Journal*, July 28, 1982, 1; “Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler,” *Investor’s Business Daily*, January 4, 1993, 1.

шахсий акциялари кўтарилиб борарди.

Афсуски, Якокка сахнадан кетишни, корпорациялар раҳбарларига бериладиган имтиёзлардан воз кечишни истамасди. Пенсияга чиқишни шунчалик ортга суравёрардики, ҳатто «Chrysler» ишчилари Якокка корпорациянинг абадий раҳбари сифатида қолишга тиришаётганини айтиб, ҳазиллаша бошладди.<sup>39</sup> Ва ниҳоят истеъфога чиққанидан эса аввалгидек шахсий самолёт билан таъминлашларини ва компания акцияларидан пул тўлашларини талаб қилиб туриб олди.<sup>40</sup> Кейинчалик «Chrysler»ни кўшиб олиш учун бундай кўшиб олишлар бўйча устаси фаранг Керк Керкорин билан бирга ҳаракат қилди.<sup>41</sup> Якокка истеъфосидан кейин «Chrysler» муваффақиятли, лек қиска муддатли даврни бошдан кечирди, бироқ компаниядаги ички заифлик охир-оқибатда унинг немис авто ишлаб чиқарувчиси «Daimler Benz» томонидан сотиб олинишига олиб келди.<sup>42</sup> Шубҳасиз, «Chrysler»нинг мустақил компания сифатидаги фаолияти яқунланиши фақатгина Якокканинг айби эмас (компанияни немисларга сотиш ҳақидаги қарорни кейинги авлод бошқарувчилари қабул қилганди), бироқ бир фактни инкор этиб бўлмайди: Якокка 1980- йиллар бошида амалга оширган ажойиб ўзгаришлар дастури натижаларидан кейинги ривожланиш учун тўлақонли фойдаланилмади ва «Chrysler» узоқ муддатли муваффақиятга эга буюк компания бўла олмади.

---

<sup>39</sup> "Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler," *Investor's Business Daily*, January 4, 1993, 1.

<sup>40</sup> "How Chrysler Filled Detroit's Biggest Shoes," *Wall Street Journal*, September 7, 1994, B1.

<sup>41</sup> "Why Certain Stocks," *Wall Street Journal*, April 13, 1995, A1; "Chrysler's New Plan: Sell Cars," *Fortune*, June 26, 1995, 19.

<sup>42</sup> "Will Success Spoil Chrysler?" *Fortune*, January 10, 1994; "Company of the Year: Chrysler Has the Hot Cars. More Important, It Has a Smart, Disciplined Management Team," *Forbes*, January 13, 1997, 82; "Daimler-Benz Will Acquire Chrysler in \$36 Billion Deal That Will Reshape Industry," *New York Times*, May 7, 1998, A6.

## Қатъий қатъият... керакли ишни бажариш

Бешинчи даражали раҳбар шунчаки камтарлик маҳсули эмаслигини тушуниш муҳим. Бу қатъий қатъият, компанияни буюк қилиш учун қилиниши керак бўлган ишни қилишга мардонавор талаб ҳамдир.

Бошқаруви остида компаниялар мутлақ натижаларга эришган етакчиларни қандай тавсифлашни узоқ муҳокама қилдик. Аввалига “фидойи раҳбар” ёки “хизматкор-етақчи” каби атамалардан фойдаланиб кўрдик. Бироқ гуруҳ аъзолари бу каби таърифларга қарши чиқишди.

*“Бу тавсифлар ҳақиқатга тўғри келмайди, – деди Антони Чирикос. – Бундай тавсифлар билан улар юмшоқ ёки заиф одамлардек туюла бошлайди, мен эса Дарвин Смитни ёки Колман Моклерни бундай тасаввур қилмайман. Улар компаниялари буюк бўлиши учун барчасига тайёр бўлишган”.*

Кейинчалик Ева Ли таклиф берди: “Уларни бешинчи даражали раҳбарлар деб атасак-чи? Агар “фидойи раҳбар” ёки “хизматкор-етақчи” атамаларини қўллайдиган бўлсак, одамларда улар ҳақида мутлақо бошқача тасаввур шаклланади. Биз учун эса одамлар асосий гояни тушуниши, танганинг ҳар икки томонини кўра олиши муҳим. Фақат уларнинг инсоний фазилатлари ҳақида гапирадиган бўлсак, асосий нарсани назардан четда қолдирган бўламиз”.

Бу шарҳ жуда муҳим хулосани қилишга ёрдам берди: бешинчи даражали раҳбар ўз компаниясининг хизматида эмас, у “хизматкор-етақчи” эмас. Бешинчи даражали раҳбарлар ўз ишларига ўта содик, натижага эришиш истаги билан ёниб-қуйишади. Бундай раҳбар компания ривожини учун керак бўлса заводларни сотиши, ҳатто ўз туғишган акасини ишдан бўшатиши ҳам мумкин.

Жорж Кейн «Abbot Laboratories» раҳбари бўлганида компания фармацевтика соҳасида итнинг орқа оёғига айланиб

қолган, алмисокдан қолган ихтироси – эритромитцин ҳисобига пул ишлаб жон сақлаб келаётган уйкудаги корхона эди. Кейн компания ходимларини жалб қиладиган харизмага эга эмасди, бироқ унда самарали бир нарса бор эди – юқори сифатли иш ғояси, юқори стандартлар ғоясини маҳкам ушлаб олганди. У ўртамиёналикни ҳазм қилолмас, яхши шундоқ ҳам яхши, деб ҳисоблайдиганларни кўргани кўзи йўқ эди. Кейн компаниядаги пасайишнинг асосий сабабларидан бири – непотизм, қариндош-уруғчилик, таниш-билишчиликни йўқотишга киришди. Директорлар кенгашида, асосий бошқарув лавозимларидагиларни ўзи топа олган энг яхши кадрларга алмаштириш орқали эндиликда ҳеч қандай оилавий алоқалар ҳам, иш ўрнини қанчадан бери эгаллаб келаётгани ҳам компанияда курсини сақлаб қолишга кафолат бермаслигини кўрсатиб кўйди. Эгаллаб турган ўрнингизда соҳадаги яхшилар ичида энг яхшиси бўлиш истейдодига эга эмасмисиз, демак, ўзингизни кўчада кўришингиз тайин.<sup>43</sup>

Корпоратив қайта куриш масаласига бундай қаттиққўлликни четдан келган ва компания реструктизациясига мандат олган бирон кимдан кутиш мумкин эди, аммо Кейн компанияда ўн саккиз йиллик иш тажрибасига эга ветеран, компанияга раҳбарлик қиладиган оиланинг аъзоси, охирги президентнинг ўғли эди. Бир неча йил давомида Кейнлар сулоласида оилавий тушликлар таранг кайфиятда ўтди (“Сени ишдан ҳайдашимга тўғри келаётганидан афсусдаман, яна озгина курка гўшти истайсанми?” сингари суҳбатларни тасаввур қилиб кўринг). Бироқ компания даромадлари ўзгаришлар бошланган 1974-йилдан 2000 йилгача бозор ўртача кўрсаткичидан 4,5 марта ошиб, «Merck» ва «Pfizer» сингари фармацевтика соҳаси суперюлдузларини ортда қолдиргач, охир-оқибат оила ўзига

<sup>43</sup> Research Interview #1-A, page 3; Research Interview #1-G, page 35; “A Drugmaker’s Return to Health,” Business Week, April 26, 1976, 38; Herman Kogan, *The Long White Line: The Story of Abbott Laboratories* (New York: Random House, 1963), 249.

тегишли акциялар қийматининг ўсиб бораётганидан мамнун бўлди.

«Upjohn» – «Abbot» билан таққослаш компания ҳам Кейн «Abbot» раҳбарлигига келган пайтда оилавий фирма шаклида эди. Бироқ Жорж Кейндан фаркли равишда «Upjohn» раҳбаридан непотизм оқибатидаги ўртамиёналикдан кутулиш учун керакли жонкуярлик топилмади. «Abbot» бошқарувида энг масъулиятли ўринларни ҳеч қандай оилавий муносабатларга қарамай, фақатгина энг муносибларга беришга ҳаракат қилинаётган бир пайтда, «Upjohn» да асосий курсиларни узок қариндошлар банд этиб ўтиришда давом этишарди.<sup>44</sup> «Abbot» да ўзгаришлар бошлангунга қадар бу икки компания деярли бир хил бўлган, акцияларининг қиймати ҳам унча фарқ қилмаган бўлса-да, кейинги 21 йил давомида, «Upjohn» 1995- йилда «Pharmasia» га таслим бўлгунга қадар «Upjohn»нинг даромадлилиги «Abbot»ганисбатан 89 фоиз пасайиб кетди.

Қизиғи, Дарвин Смит, Колман Моклер ва Жорж Кейнлар компания ходимларининг орасидан танлангани ҳолда, Стенли Голт, Ал Данлап ва Ли Якоккалар узок кутилган кутқарувчилар ўларок тантана билан кутиб олинган, улар ўз корпоратив ҳудудига карнай-сурнай садолари остида кириб келишганди. Бу тадқиқотимиздаги тизимли кузатувлардан бирини намойиш қилади. Туб ўзгаришларни амалга ошириш ва буюк компания яратиш учун четдан келган раҳбар кераклиги ҳақидаги фаразни фактлар тасдиқламайди. Аслида, ўзгаришларни амалга ошириш учун юқори малакали ва тан олинган менежерларни ташқаридан жалб қилиш компанияни яхшидан буюкка барқарор ўзгариш қилиш билан салбий боғлиқликка эга (2.А иловага қаралсин).

*Буюк натижаларга эришган 11 та компаниядан 10 тасида раҳбарлар компания ходимлари орасидан тайинланган, улардан уч нафари оилавий бизнесни ворис ўларок қабул қилиб олганди. Таққослашкомпаниялар ташқаридан ёрдамни олти карра*

<sup>44</sup> The Upjohn Company, International Directory of Company Histories, 707; "The Medicine Men of Kalamazoo," Fortune, July 1959, 106.

*кўпроқ излаган бўлишса-да, буюк деб аташ мумкин бўлган узоқ муддатли натижаларга эриша олишмади.*<sup>45</sup>

Четдан таклиф қилинмаган раҳбарга Чарлз Р. Корк Уолгрин ИИИ яхши мисол бўла олади, у афтодаҳол «Walgreens»ни 1975-йил охиридан 2000 йил 1 январига қадар акциялари бўйича даромадлилик кўрсаткичи бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 15 мартадан кўпроқ ошиб кетган компанияга айлантирди.<sup>46</sup> Компания менежерлари билан умумий овқатланиш бизнесининг тақдири бўйича олиб борилган бир неча йиллик муҳокама ва баҳслардан кейин Корк ва ниҳоят, ўзаро англашувга тўлиқ эришилганини хис қилди: «Walgreens»нинг истиқболи ресторан бизнесида эмас, балки дорихоналар тармоғини ривожлантиришда эди. Уолгриннинг раҳбарлик ўрнини 1998-йилда эгаллаган Дан Ёрдн бу қарор ортидан бўлган воқеаларни шундай тавсифлайди:

*“Режалаштириш бўйича йиғилишлардан бирида Корк шундай деди: “Яхши, энди мен масалани кўндаланг қўяман. Кейинги беш йил ичида ресторан бизнесига тўлиқ барҳам беришимиз керак”. Ўша пайтда 500 дан зиёд ресторанимиз бор эди. Хонага шундай жимлик чўкдики, пашиша учса билинарди. У эса: “Ёдда тутинг, вақт кетди”, деди. Орадан олти ой ўтиб, кейинги йиғилиш чоғида кимдир ресторан безнесини тугатишига беш йил вақт қолганини гап орасида қистириб ўтди. Корк унчалик ҳам жарангдор овозга эга эмасди, шунинг учун шунчаки столни чертиб қўйди-да: “Тўрт ярим йил вақтингиз қолди, беш йил муҳлат берганим олти ой аввал эди, ҳозир эса фақат тўрт ярим йил вақт қолди”. Шу пайтдан ишлар бошланиб кетди ва чиндан ҳам босқичман-босқич равишда ресторанлардан қутула бошладик. У ҳеч қачон ортга чекинмасди. Ҳеч қачон*

<sup>45</sup> Leigh Wilbanks, “CEO Analysis Unit” (unpublished), Good to Great research project, summer 1998.

<sup>46</sup> University of Chicago Center for Research in Securities Prices data, all dividends reinvested and adjusted for stock splits.

шубҳаланмас, иккиланмасди”.<sup>47</sup>

«Kimberly Clark» комбинатларидан халос бўлган Дарвин Смит сингари Корк Уолгриннинг қарори ҳам қатъиятни талаб қиларди. Гап ресторанлар бизнеснинг энг катта қисми бўлгани ва умумий фойдага катта улуш қўшганида эмас. Муаммо бундан ҳам жиддийроқ эди. Уолгринлар қизилмияли сутли коктейлнинг ихтирочиси эди ва ресторан бизнеси азалдан улар учун оилавий бизнес ҳисобланар, бунинг бошланиши Чарлзнинг бобосига бориб тақаларди. Айрим ресторанларга фирма раҳбарининг номи берилган – тармоқлардан бири «Corky’s» деб аталарди. Бироқ «Walgreens» барча ресурсларини дунёда энг яхши бўла оладиган битта бизнесга (дорихонларга тармоғига) йўналтириш зарурати туғилганда, Корк буни амалга оширди. Хотиржамлик, қатъият ва ва оддийлик билан амалга оширди.<sup>48</sup> Бешинчи даражали раҳбарларнинг хотиржамлиги ва қатъияти фақатгина ресторан тармоқларини сотиш ёки корпоратив рейдерлар билан кураш сингари аҳамиятли қарорларда эмас, балки оддий ишчиникидек меҳнаткашлик хос бўлган иш услубида ҳам намоён бўлади.

Кичик оилавий фирмани «Circuit City» га айлантирган Алан Вуртзел бу феъл-атвор хусусиятини мукамал тарзда намоиш қилди. «Circuit City»билан қиёсланган компания раҳбари ва унинг ўртасида қандай фарқ борлигини сўраганимизда, у: “Биз кўргазма айғири ва ишчи от кабимиз – у кўпроқ кўргазма айғирига, мен эса ишчи отга ўхшайман”, деди.<sup>49</sup>

### Ойна ва кўзгу

Алан Вуртзелнинг ўзини ишчи отга менгзагани куйидаги икки далил фонид а янада қизиқарлироқ кўринади. Биринчидан, у Йел университети юриспруденцияси бўйича докторлик дипломига эга, шубҳасиз, ундаги ишчи отникидек феълнинг

<sup>47</sup> Research Interview #10-D, pages 9–10.

<sup>48</sup> *Herman Kogan and Rick Kogan, Pharmacist to the Nation (Deerfield, Ill.: Walgreens Company, 1989), 236; Research Interview #10-F, page 3.*

<sup>49</sup> Research Interview #2-G, page10.

интеллектуал қобилиятлари билан ҳеч қандай алоқаси йўқ. Иккинчидан, айнан унинг ишчи от бўлишга интилиши соҳада ҳақиқатан энг яхши натижаларга эришишда асосий рол ўйнади. Буни шундай изоҳлаган бўлардим: Жек Уэлш «General Electric» раҳбари бўлган 1981 йилда унинг компаниясига ёки «Circuit City»га 1 доллар инвестиция қилиш танлови турганида, «Circuit City»гатиққан пулингиз олти карра кўпроқ фойда келтирган бўларди.<sup>50</sup> Ишчи от учун ёмон натижа эмас.

Бундай ажойиб натижалар Алан Вуртзелни ўзи қабул қилган қарорлар ҳақида оғиз кўпиртириб гапиришга ундаган, деган ҳаёлга боришингиз мумкин. Бироқ ундан компанияни муваффақиятга етаклаган бешта энг муҳим омилни аҳамиятлилиги бўйича санаб беришини сўраганимизда, мутлақо кутилмаган жавобни берди: биринчи омил бу – омад. “Биз муваффақиятли соҳада эдик ва шамол йўналишига қараб ҳаракатланаётгандик”.

Шунда унга кўрсаткичлари соҳанинг ўртача кўрсаткичларидан ўзиб кетган компанияларни танлаганимизни билдирдик. Бундан ташқари, қиёс учун фойдаланилган компания («Silo») ҳам айни шу соҳада эди, шамол йўналиши ҳам унга мос, эҳтимол, ҳатто уларнинг елканлари катгароқ ҳам эди! Бу борада бир неча дақиқа баҳслашиб турдик, Вуртзел ўзларининг муваффақияти тўғри вақтда тўғри жойда бўла олгани билан изоҳланишини таъкидларди. Кейинчалик ўзгаришларни амалга ошириш ва узоқ муддатли муваффақиятга эришиш имконини берган омиллар ҳақида сўраганимизда, у: “Ҳаёлга биринчи бўлиб келадигани бу – омад... Омадим чопди, менга яхши ворис насиб қилди”, деди.<sup>51</sup>

Омад. Таҳлил учун жуда нақадар ўнғайсиз омил. Шунга қарамай, буюк натижаларга эришган компаниялар раҳбарлари омад ҳақида жуда кўп гапиришади. «Nucor»раҳбари билан

---

<sup>50</sup> University of Chicago Center for Research in Securities Prices data, all dividends reinvested and adjusted for stock splits.

<sup>51</sup> Research Interview #2-G, page 16.



сухбатларнинг бирида компаниянинг бу қадар изчил ва ўринли қарорлар қабул қилишига нима таъсир қилганини сўраганимизда, у: “Менимча, бизга шунчаки омад кулиб боққан”, деб жавоб берди.<sup>52</sup> Бешинчи даражали раҳбар, «Philip Morris»ни ўтиш даврида бошқарган Жозеф Ф. Калман ИИИ компания муваффақиятини ўз хизматларининг махсули ўларок тан олишдан кескин бош тортиб, буни омад ҳамда ажойиб ходимлар ва издошлар билан боғлаган.<sup>53</sup> Ҳатто ҳамкасбларининг қистови билан ёзилган ва компаниядан ташқарига тарқалишини истамаган китобини ҳам ноодатий тарзда “Мен омадли инсонман” деб номлади. Китобнинг биринчи бобида шундай дейилади: “Туғилганимдан бошлаб омад кулиб боққан: ажойиб ота-она, яхши генлар, муҳаббатда ҳам, бизнесда ҳам омадим кулди. 1941 йилда Елдаги гуруҳдошим тақдиримни ўзгартирди, Шимолий Атлантикага йўл олган ва бутун бошли жамоаси билан чўкиб кетган кемага чиқиш ўрнига Вашингтонга юборилдим, флотда хизмат қилиш насиб қилди, 85 ёшимда ҳали ҳам ҳаёт эканлигим ҳам омаддир”.<sup>54</sup>

Аввалига муаллиф ҳамма нарсани омадга боғлашидан таажжубга тушдик. Буюк натижаларга эришган компанияларга бошқаларга қараганда кўпроқ омад кулиб боққанини (ёки аксинча қолганларнинг омади чопмаганини) ҳеч бир тарзда исботлай олмасдик. Кейин эса сезиларли фарқни пайқай бошладик – таққослаш компаниялар раҳбарлари жуда кўп ҳолларда дуч келган қийинчиликларидан нолишади, муваффақиятсизликларини омадсизликка йўйишади.

«Betlehem Steel» ва «Nucor»ни таққослаб кўринг. Иккала компания ҳам бир соҳада ишлар ва бир хил маҳсулот ишлаб чиқарарди. Уларнинг иккиси ҳам арзон импорт пўлат бозорида рақобатга дуч келишди. Шунга қарамай, икки компаниянинг икки раҳбари айна бир муаммога тамомила фарқли нигоҳ билан

<sup>52</sup> Research Interview #7-H, page12.

<sup>53</sup> Research Interview #8-A, pages 4–5, 9;10.

<sup>54</sup> Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy (Joseph F. Cullman 3d, 1998),1.

каради. «Betlehem Steel» раҳбари 1983- йилда бу муаммода импорт таъминотини айблади: “Бизнинг биринчи, иккинчи, ва учинчи муаммоимиз бу – импорт”.<sup>55</sup> Иверсон ва «Nucor» жамоаси эса импортни Яратганнинг туҳфаси деб, омад деб ҳисобларди (пўлат оғир, уни океан орқали олиб ўтишларига тўғри келади ва бу катта устунликлар беради, омад бўлмай нима бу ахир!) Кен Иверсон Америка пўлат куйиш саноати дуч келган биринчи, иккинчи ва учинчи муаммо сифатида импортни эмас, бошқарувни кўрди.<sup>56</sup> У ҳатто ҳукуматнинг протекционистик чораларига ошкора қарши чиқди, 1977 йилда металлургия комбинатларининг мағлуб раҳбарларига Америка пўлат куйиш саноатининг ҳақиқий муаммоси технологик қолоқлик ва инновацион ишланмаларнинг мутлақо йўқлигини айтди.<sup>57</sup>

Омад кулиб бокишига урғу бериш бизга табиий парадоксдек туюла бошлади ва буни ойна ва кўзгу деб атай бошладик.

*Бешинчи даражали раҳбарлар ҳаммаси силлиқ кечаётганда ўзларига алоқаси бўлмаган муваффақият омилларини боғлаш учун ойнага қарашади. Аниқ бир одам ёки воқеага боғлай олишмаса, буни омадга йўйиб қўя қолишади. Ўз навбатида, гап хатолар учун жавобгарлик ҳақида кетганда кўзгуга тик боқишади, ўз муаммоларига омадсизликни рўқач қилишмайди.*

Таққослаш компаниялар етакчилари эса бунинг айни тескарисини қилишади. Ёмон натижалар учун бор айбни тўнкашга одам излаш учун ойнага қарашади, компания ютуқларини ўз номи билан боғлаш мумкин бўлиши биланок кўзгу қаршисида ўзларига маҳлиё бўла бошлашади. Ғалати, аммо кўзгу ҳам, ойна ҳам ҳолис реалликни акс эттирмайди. “Ойна ортида” бўлганлар бешинчи даражали раҳбарни кўрсатиб, “бу унинг хизматлари самараси, унинг бошқарувисиз

<sup>55</sup> “Searching for Profits at Bethlehem,” New York Times, December 25, 1983, C1.

<sup>56</sup> “Steel Man Ken Iverson,” Inc., April 1, 1986,40.

<sup>57</sup> Jeffrey L. Rodengen, The Legend of the Nucor Corporation (Fort Lauderdale, Fla.: Write Stuff Enterprises, 1997),71.

буюк компания бўла олмасдик”, дейишади. Бешинчи даражали раҳбар эса ойна ортида турганларга ишора қилиб, “бу ажойиб одамларга бир қаранг-а, улар билан ишлаш ҳақиқий омад, менга омад кулиб боқди”, дейди. Албатта, иккала томон ҳам ҳақ. Бирок бешинчи даражали раҳбарлар буни ҳеч қачон тан олишмайди.

### **Бешинчи даражага қандай эришиш мумкин?**

Яқинда юқори даражали раҳбарлар тўпланган бир йиғилишда бешинчи даражали раҳбар концепциясига асос бўлган хулосалар ҳақида сўзлаб бердим. Яқинда компания раҳбари бўлган бир аёл қўлини кўтариб, савол берди: *“Компаниянинг яхшидан буюкка ўтиши ҳақидаги сўзларингизга қўшиламан, бироқ кўзгуга қараганимда, ҳозирча бешинчи даражали раҳбарни кўра олмайгани мени хавотирга солади. Компания раҳбарлигига асосан ўз амбицияларим туфайли эришдим. Демак, модомики бешинчи даражали раҳбар эмасканман, компаниямни буюк натижаларга олиб боролмайман, шундайми?”* “Мутлақ натижага эришиш учун бешинчи даражали раҳбар бўлиш қанчалик зарурлигини билмайман. Бир неча рақамларни келтиришимга изн беринг: Fortune 500га кирган 1435 та компаниядан ва биз саралаб олганлардан фақатгина 11 таси якуний рўйхатда қолди. Уларнинг барчасини ўзгаришлар даврида бешинчи даражали раҳбарлар бошиқарган”, деб жавоб бердим.

Савол берган аёл бир муддат жимиб қолди, кейин яна сўради: “Қандай қилиб бешинчи даражали раҳбар бўлиш мумкин?”

<b>Феъл-атворнинг қарама-қарши икки томони</b>	
<b>Касбий ирода</b>	<b>Камтарлик</b>
Мутлақ натижаларга эришади, яхшидан буюкка ўтиш жараёнида асосий акселератор	Камтар, машҳурликка интилмайди, мақтанмайди

Буюк, узоқ муддатли натижаларга эришиш йўлидаги керакли барча ишни қилишда қатъий интилишни намоиш қилади, кийинчиликларга парво қилмайди	Хотиржам, изчиллик асосида ҳаракат қилади, ишда юқори сифатга эришади, энг юқори стандартларга амал қилади, шахсий жозибасига орқа қилиб иш тутмайди
Компаниянинг узоқ муддатли муваффақияти учун стандартларни белгилайди, бундан камига ҳеч қачон кўнмайди	Ўзининг шуҳратга бўлган интилишини шахсий эмас, балки компания муваффақияти орқали амалга оширади, янада буюкроқ натижаларга эришишга қодир издошларни танлайди
Қониқарсиз натижалар учун жавобгарлик ҳақида гап кетганда ойнага эмас, кўзгуга қарайди, ҳеч қачон айбни ҳамкасбларига, ташқи ҳолатларга ёки омадсизликка тўнқамайди	Гап муваффақият ҳақида кетганда кўзгуга эмас, ойнага қарайди, буни бошқа ходимларга, ташқи омилларга ва омадга боғлайди

Фаразимча, дунёда икки тоифадаги одамлар бор: бешинчи даражали раҳбар бўлишга қобилияти йўқлар ва қобилияти борлар. Биринчи тоифадагилар ҳеч қачон, ҳатто миллион йилдан сўнг ҳам шахсий эҳтиёжларини буюкроқ мақсадларга: ўзларидан кўра каттароқ ва умрбоқийроқ нимадир яратишга бўйсундира олишмайди. Бундай одамлар меҳнатлари эвазига келадиган нарса учунгина: шуҳрат, пул, тан олиниш, ҳокимият кабилар учун меҳнат қилишади, аммо нимадир яратиш, қуриш ёки ривожлантириш учун эмас.

*Қизиги шундаки, кўп ҳолларда инсонларнинг ҳокимият тепасига келишига хизмат қиладиган агрессивлик ва шуҳратпарастлик бешинчи даражали раҳбар бўлиш учун керакли инсоний фазилатлар билан зиддиятга киришади. Бу*

*парадокс билан бир қаторда, директорлар кенгашининг кўпинча уларга компанияни муваффақият сари етаклай оладиган ўзига ишонган ва худбин етакчи керак деган хато қарашлари компания тепасида бешинчи даражали раҳбарларни камдан-кам учратишимизни изоҳлайди.*

Иккинчи тоифа – улар кўпчилик, деган гумондаман, бешинчи даражали раҳбар бўла оладиганлардан иборат. Улар барча керакли хусусиятларга эга, фақат бу яширин бўлиши ёки улар ўзларида шундай сифатлар борлиги ҳақида ўйлаб кўрмаган бўлишлари мумкин. Тўғри ёндашилганда – ўзини таҳлил қилиш, ўзини ривожлантириш, мураббийлик, суюкли ота-она, ҳаётий тажриба, бешинчи даражали раҳбар билан ишлаш ва бошқалар орқали бу сифатлар ривожлана бошлайди.

Тўшланган материаллар таҳлилида аниқладикки, тадқиқотимизга киритилган айрим компания раҳбарлари уларнинг кейинги ривожланишини белгилаб берган муҳим ҳаётий таржрибага эга бўлишган. Дарвин Смит саратон билан оғриганини биларди. Жо Калман урушда кучли зарбаларни бошдан кечирди, айниқса тақдирида сўнгги лаҳзада бўлган ўзгариш натижасида қирғоқда қолгани ва кеманинг бутун бошли экипажи билан ҳалок бўлмагани унга жуда кучли таъсир ўтказди.<sup>58</sup> Чуқур диний ишонч ёки эътиқодга юз тутиш ҳам бешинчи даражали раҳбар учун керакли хусусиятларни ривожлантиришга таъсир кўрсатиши мумкин. Мисол учун, Колман Моклер Ҳарвардда МВА дастури бўйича ўқиб юганида протестантликка юзланган, кейинчалик “Суттинг Эдге” китобида баён қилишича, Бостонда бизнесменлар гуруҳи етакчиларидан бирига айланади. Бу гуруҳ махсус эрталабки сессияларда йиғилиб, корпоратив ахлоққа диний тамойил ва қадриятларни жорий қилиш масалаларини муҳокама қиларди.<sup>59</sup> Тадқиқотимиздаги бошқа етакчиларининг ҳаётида бундай тақдирни ўзгартирувчи онлар бўлмаган, улар

<sup>58</sup> Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy (Joseph F. Cullman 3d, 1998).

<sup>59</sup> Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 78–79.

одатий ҳаёт кечиришган ва қандайдир йўл билан корпоратив етакчилар иерархиясининг чўққисини, бешинчи даражасини забт этишган.

Кўлимда ҳеч қандай исбот бўлмаса-да, потенциал бешинчи даражали раҳбарлар жамиятимизда кўпчиликни ташкил этишига ишонаман. Тахминимча, муаммо бешинчи даражага эришиши мумкин бўлган раҳбарларнинг етишмаслигида эмас. Улар атрофимизда, шунчаки уларни қандай излаш кераклигини тушуниш лозим. Хўш, қандай излаш керак? Мутлақ натижаларга эришилган ҳолатларни изланг, бу натижаларга ҳеч қандай изох топа олмасангиз, бу бешинчи даражали раҳбарнинг меҳнати маҳсули бўлиб чиқиши мумкин.

Шахсий ва касбий ривожланишда бешинчи даражага эришиш имконини берадиган ҳаракатлар рўйхатини тақдим этишни истардим, аммо афсуски, бундай рўйхатни шакллантириш учун етарли миқдорда материалларга эга эмасмиз. Тадқиқотимиз қоронғу қутидан шу фактни топдики, бешинчи даражали раҳбар компанияни яхшидан буюкка айлантириш жараёнидаги асосий таркибий қисмдир. Бироқ қора қути ичида яна бир қора қути бор экан, яни бу – ҳақиқий етакчига, бешинчи даражали раҳбарга айланишда ўз-ўзини ривожлантириш. Бу қоронғу қутининг ичида нима борлигини тахмин қилишимиз мумкин, аммо бу қурук фаразлар холос. Хулоса қилиб айтишимиз мумкинки, бешинчи даража бу – компания яхши натижалардан буюк натижаларга ўта олишида жуда қизиқ, кучли ва эҳтимол, энг асосий ғоядир. “Бешинчи даража сари ўн қадам” рўйхатини тузиш мумкин бўлганида эди, у изланишларимиз сарҳисобини келтириб чиқарган бўларди.

Тадқиқотимиз доирасида берилиши мумкин бўлган энг яхши тавсия – компанияларга буюк натижаларга эришиш имконини берган бошқа тамойилларни қўллашни бошланг. Бешинчи даража концепцияси ва тадқиқотимизга кирган компаниялар қўллаган бошқа концепциялар орасида узвий боғлиқлик бор, деган хулосага келдик. Бешинчи даражали етакчиларга ҳос

сифатлар бошқа тамойилларни амалиётга татбиқ қилиш учун катта ёрдам беради, ўз навбатида, бу тамойиллар бешинчи даражали раҳбарларга хос хусусиятларни ривожлантиришга кўмаклашади. Буни қуйидагича тасаввур қилишингиз мумкин: мазкур бўлим бешинчи даража нималигини изоҳлайди, кейинги бўлимлар бешинчи даражали раҳбарлар қандай иш тутиши ҳақида сўз юритади. Бошқа тамойиллар билан фаол ишлаш сизга керакли йўналишни кўрсатади. Бу тамойилларга амал қилиш орқали чиндан ҳам бешинчи даражага эришингизга ҳеч қандай кафолат йўқ, аммо бу ишни бошлаш учун яхши старт бўла олади.

Қанча одам бунинг учун керакли сифатларга эгаллигини ва улардан қанчаси буни ривожлантира олишини аниқ айта олмаймиз. Ҳатто лойиҳа устида ишлаган, бешинчи даража концепциясини ишлаб чиқишда иштирок этганлар ҳам ўзлари бунга эриша олиш-олмасликларини билмайди. Бироқ уларнинг барчаси бу концепцияга иштиёқ ва ишонч билан қаради. Дарвин Смит, Колман Моклер, Алан Вуртзел ва бошқа бешинчи даражали раҳбарлар ўхшаш учун арзирли ўрнак бўлишди. Касбий ривожланишимизда бешинчи даражани эгаллашми-йўқми – муҳим эмас. Муҳими, инсонни яхшироқ қиладиган бошқа ҳар қандай ҳақиқат сингари, бу кичик “кашфиётимиз” ҳам барчамизга яхшироқ бўлишга оз бўлса-да ёрдам бериши мумкинлигини биламиз. Демак, ҳаракатлармиз беҳуда кетмабди.

### **“Бешинчи даражали раҳбарлик” бўлимининг қисқача мазмуни Асосий хулосалар**

- Буюк натижаларга эришган компанияларнинг барчасини ўзгаришлар даврида бешинчи даражали раҳбар бошқарган.
- Бешинчи даража бу – биз компаниялар раҳбарлари ҳақиқий етакчи бўла олиш истеъдодини тавсифлаш учун ишлаб чиққан модель, иерархиянинг энг юқори даражаси. Бешинчи даражали раҳбарлар ўзларида ажойиб инсоний фазилатлар ва

касбий иродани қойилмаком тарзда уйғунлаштиришади. Улар шуҳратпараст, бироқ бу шуҳратпарастлик шахсий муваффақият ёки тан олиниш истагида эмас, балки ўз ташкилотининг муваффақиятга эришишига интилишда намоён бўлади.

- Бешинчи даражали раҳбарлар ворислари янада буюкрок натижаларга эришиши учун барча имкониятни ишга солишади, худбин раҳбарлар эса кўп ҳолларда ўз издошларининг омадсизлиги учун жавобгар бўлишади.

- Бешинчи даражали раҳбарлар камтар, улар ўз шахсиятлари атрофида шов-шув бўлишини хоҳлашмайди, кўздан панада юришади. Такқослашкомпаниялар раҳбарлари эса аксинча, ўзларига ҳаддан ташқари бино қўйган бўлишади, бу кўп ҳолларда улар мансабдан кетгач, компанияда узоқ пасайиш кузатилишига сабаб бўлади, ёки уларнинг фаолияти ўртамиёна натижалар билан изоҳланади.

- Бешинчи даражали раҳбар ва “хизматкор-етақчи” айна тушунчалар эмас. Бешинчи даражали раҳбарлар ўзларини бутунлай ишга бағишлашган, узоқ муддат давомида буюк натижаларга эришишга интилиш ҳиссидек “бедаво дард”га чалинишган. Қабул қилинаётган қарорлар қамровига ҳам, бу қарорларни амалга ошириш қанчалик қийин бўлишига ҳам қарамай, улар компания муваффақияти учун зарур бўлган ҳамма нарсани қилишга тайёрлиги ва фидойилиги билан ажралиб туришади.

- Бешинчи даражали раҳбарларни оддий ишчиларга хос меҳнатқашлик ажратиб туради. Улар кўргазма айғирларига эмас, кўпроқ ишчи отларга ўхшашади.

- Компания муваффақиятга эришса, бешинчи даражали раҳбар “ойнага қарайди”, буни бошқалар билан боғлайди, ўзи билан эмас. Бироқ компания қийинчиликларга тўкнашганда улар “кўзгуга қарашади” ва жавобгарликни ўз бўйниларига олишади. Қиёсий таҳлил учун фойдаланилган компаниялар раҳбарлари эса бунинг айна тескарисини қилишади – муваффақият ҳақида гап кетганда “кўзгуга боқиб”, омадсизликларга айбдорни топиш



керак бўлганда “ойнага қарашади”.

- Сўнги пайтлардаги энг аянчли тенденциялардан бири бу – номи чиққан, машхур раҳбарларни ёллашга бўлган интилишдир (айниқса кўплаб компанияларнинг бошқарув кенгашлари томонидан). Компания раҳбарияти жуда кўп ҳолларда бешинчи даражали раҳбар бўлиш салоҳиятига эга бошлиқни танлашда хатоликка йўл қўяди.

- Бешинчи даражали раҳбар бўлиш салоҳиятига эга инсонлар атрофимизда кўплигига ишончим комил, фақатгина уларни қандай излашни билиш керак; кўплаб кишилар бешинчи даражани эгаллаш учун керакли барча фазилатларга эгадир.

Кутилмаган хулосалар

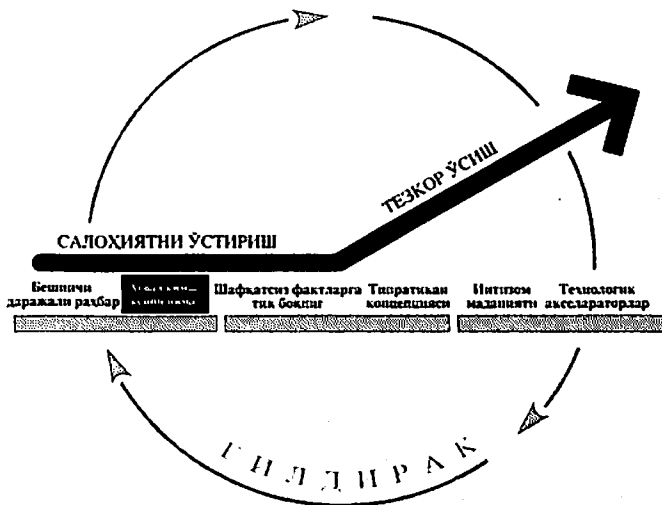
- Четдан таклиф қилинган, номи чиққан, машхур раҳбарлар билан буюк натижаларга эришган компаниялар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик салбий. Буюк натижаларга эришган 11 та компаниядан атиги биттасида компания раҳбари ички менежерлардан чиқмаган ҳолос, таққослашкомпаниялар раҳбарларининг четдан таклиф қилиниши ҳолатлари эса олти карра кўпроқ кузатилган.

- Бешинчи даражали раҳбарлар муваффақиятни омадга боғлашади, ўз хизматларига эмас.

- Тадқиқот давомида бешинчи даражани кашф этишга ҳаракат қилганимиз йўқ, барчасини бизнинг ўрнимизга инкор қилиш имконсиз бўлган фактлар амалга оширди. Бу тахминий эмас, аниқ хулосадир.

### 3-бўлим

## АВВАЛ КИМ... КЕЙИН НИМА



*Шундай фурсат келадими, ортиқ ҳеч кимни қута олмаймиз. Ёки биз билан автобусда кетасиз, ёки ўз жойингизда қолаверасиз.*

***Кен Киси, Том Вулфнинг “Коол-Аид кислотлиги бўйича электрик тест” асаридан<sup>60</sup>***

Мазкур тадиқотни бошлаётганимизда, раҳбарларнинг яхшидан буюкка ўтиш йўлидаги биринчи қадами компания келажagini режалаштириш, стратегиялар бўлади, шундан кейингина бу стратегияни амалга оширадиган кадрларни саралаш масаласига тўхталинади, деб ўйлагандим.

Аммо бунинг аксига гувоҳ бўлдик.

Буюк компанияларнинг раҳбарлар аввал қаерга қараб сузиш, кейинчалик танланган йўналиш бўйича одамларни саралаш ҳақида ўйлашмаган. Йўқ, улар аввало барча керакли одамлар бортга олинганига (*кераксизлар эса бортдан ташқарида*

<sup>60</sup> Tom Wolfe, The Electric Kool-Aid Acid Test (New York: Bantam, 1999), 83.

эканлигига) ишонч ҳосил қилишган, кейингина штурвални қайси томонга буриш бўйича қарор беришган. Моҳиятан олиб қаралса, улар: *“Қулоқ солинглар, мен аслида қаерга сузиб бориш кераклигини билмайман. Биладиганим фақатгина шуки, агар керакли одамлар кемада йиғилган ва керакли жойларга туриб олган бўлса, кераксиз одамлар эса қирғоқда қолса, ҳаммаси яхши бўлиши учун қайси томонга сузиш масаласини бир амаллаб ҳал қиламиз”*, дейишган.

Буюк компаниялар етакчилари уч оддий ҳақиқатни билишади. Биринчидан, олдингизга аввал “нима” эмас, “ким” деган саволни қўйсангиз, ташқи дунёга мослашишингиз осонроқ кечади. Одамлар кемангизга шунчаки қаергачадир сузиб бориш учунгина чиқишган бўлса-ю, ўн мил масофани босиб ўтгандан сўнг йўналишни ўзгартиришингиз кераклигини сезиб қолсангиз, нима бўлади? Муаммоларга дуч келасиз. Бирок кемадагилар бошқалар билан бирга бўлишни истаганлари учун йўлга отланган бўлишса, йўналишни ўзгартириш осонроқ кечади: *“Мен бошқалар шу ердалиги учун шу ердаман. Шу боис муваффақиятга эришиш учун йўналишни ўзгартиришга тўғри келса, қаршилигим йўқ”*, дея олишади. Иккинчидан, кема бортига керакли одамлар жамланган бўлса, руҳлантириш ва бошқарув масалалари ўз-ўзидан ҳал бўлади. Керакли одамлар бевосита бошқарувга ёки рағбатлантиришга эҳтиёж сезишмайди, уларда мутлақ натижаларга эришишга ва буюк бир нарсани яратишда иштирок этишга ички интилиш билан ҳосил бўладиган ўз-ўзини рағбатлантира олиш ҳисси етарли бўлади. Учинчидан, бортга керакли одамлар жамланган бўлмаса, тўғри йўналишни танлай олиш-олмаслигингизнинг аҳамияти йўқ, барибир буюк компания яратишнинг уддасидан чиқа олмайсиз. Буюк стратегия буюк одамларсиз иш бермайди.

«Wells Fargo»компаниясини олайлик. «Wells Fargo»нинг 15 йил давом этган ўсиш жараёни 1983- йилда бошланган бўлса-да, 1970- йиллардаёқ, компания раҳбари Дик Кули соҳадаги энг иқтидорли менежерларни жамоага йиға бошлаганида (*Уоррен*

*Баффет эътирофига кўра, “энг яхши жамоа”<sup>61</sup> муваффақиятли ўзгариш учун пойдевор кўйиш бошланганди. Кули банк соҳасини жиддий тебранишлар кутаётганини олдиндан кўра олганди, аммо айнан қандай ўзгаришлар бўлишини биладигандек тутмади ўзини. Айнан шунинг учун ҳам стратегия ишлаб чиқиш ўрнига у Ирни Арбакл билан биргаликда компаниянинг қонига “бошқарув қобилияти инъекцияси” дастурини томчи дори сингари куя бошлашди. Улар ҳатто гоҳида айнан қайси ўринга ёллаётганларини ҳам билмай туриб энг яхши менежерларни жамлашди. “Келажак мана шундай қурилади, – деганди Уоррен. – Агар мен бизни қандай сюрпризлар кутиб турганини тушуниш учун етарлича ақли бўлмай чиқсам, буни улар қилишади. Ва, шубҳасиз, бунинг урдасидан чиқишади”.*<sup>62</sup>

Кули башоратчи бўлиб чикди. Банк секторида давлат регуляциясининг бекор қилиниши қандай оқибатларга олиб келишини ҳеч ким олдиндан кўра олмади. Аммо бу рўй берганда, ҳеч ким вазиятни «Wells Fargo»чалик яхши бошқара олмади. Банк соҳаси акциялари бўйича даромадлилик бозор ўртача кўрсаткичига қараганда 59 фоизга паст бўлган бир пайтда, «Wells Fargo»акциялари айни шу кўрсаткичда бозордан уч карра ўзиб кетди.<sup>63</sup>

1983-йилда раҳбарликка келган Карл Рейхард компания муваффақиятини аксарияти Кули бошқаруви давридан қолган юқори малакали мутахассисларнинг борлиги билан изоҳлаганди.<sup>64</sup> «Wells Fargo»нинг Кули-Рейхард даврида ишлаган барча олий раҳбарлари рўйхатини тузиб чикқанзимизда

<sup>61</sup> Warren Buffett, *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America*, selected, arranged, and introduced by Lawrence A. Cunningham (Lawrence A. Cunningham, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, 1998),97.

<sup>62</sup> Research Interview #11-B, page5.

<sup>63</sup> Duane Duffy, “Industry Analysis Unit” (unpublished), Good to Great research project, summer 1998, CRSP financial data analysis.

<sup>64</sup> Research Interview #11-H, page 5; “A Banker Even Keynes Might Love,” *Forbes*, July 2, 1984,40.

таажжубга тушдик. Уларнинг қарийб барчаси кейинчалик йирик компанияларнинг раҳбарларига айланганди: Билл Алдингер Household Финансэ нинг, Жек Грундхофер US Bancorp нинг раҳбари бўлди, Боб Жосс Westpas Banking (Австралиянинг энг йирик банкларидан бири)нинг бошқарувига келди, кейинчалик Стенфорд университетининг бизнес мактабига декан бўлди. Мана буни жамоа деса бўлади! «Wells Fargo» директорлар кенгашига 17 йил аъзо бўлган Аржей Миллернинг айтишича, «Wells Fargo» да ишлайдиган жамоа унга «Whiz Kids»ни – «Ford Motor Company» 1940-йиллар охирида ёллаган, таркибига Миллернинг ўзи ҳам кирган менежерлар жамоасини эслатган.<sup>65</sup> «Wells Fargo»нинг ёндашуви жуда оддий эди: энг яхши одамларни ёлланг, уларга соҳанинг пешқадам менежерлари бўлишларида кўмаклашинг, лекин уларнинг айримлар бошқа компанияларни бошқариш учун кетиб қолишлари мумкинлигига ҳам тайёр туринг.<sup>66</sup>

«Bank of America» эса мутлақо тескари йўл тутди. Дик Кули энг яхши менежерларни ёллашга ҳаракат қилаётган бир пайда, «Банкни барбод этиб» (Breaking the Bank) китоби талқинича, «Bank of America» “заиф генераллар, кучли лейтенантлар” тамойили асосида иш кўрди.<sup>67</sup> Агар сиз кучли “генераллар”ни ёлласангиз, уларнинг потенциал ўринбосарлари тезкор кўтарилиш истикболи йўқлиги боис кетиб қолиши мумкин. Заиф, қобилиятсиз “генераллар”ни шунчаки жой бўш қолмаслиги учунгина ёллаб қўйсангиз, катта эҳтимол билан, қобилиятли лейтенантлар хизматда кўтарилишга эришиш учун ҳам ўз жойларида қолишади.

“Заиф генераллар” модели «Bank of America» «Wells Fargo»никидан тамомила фарқли вазятга тушиб қолишига олиб келди. «Wells Fargo»менежерлари бир жамоа сифатида, тенг

<sup>65</sup> Research Interview #11-F, pages 1–2,5

<sup>66</sup> Research Interview #11-H, pages 15,20.

<sup>67</sup> Gary Hector, Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica (Little, Brown & Company, 1988),145.

хуқуқли шериклардек ҳаракат қилаётган, энг яхши қарорлар қабул қилиш учун муҳокама ва мунозара олиб бораётган бир пайтда, «Bank of America»нинг истеъдодсиз генераллари тепадан кўрсатма бўлишига кўз тикиб ўтираверишди. Компанияни айна шундай бошқарув модели билан қабул қилиб олган Сем Армакост вазиятни шундай тасвирлаганди: “Компания бошқарувининг илк йиғилишларидан кейинок ҳафсалам пир бўлганди. Наинки эътирозлар, балки шунчаки изоҳларни ҳам эшитишим амри маҳол эди. Улар шунчаки шамол қайси тарафга эсаётганини илғаш учун пайт пойлаб туришарди холос”.<sup>68</sup>

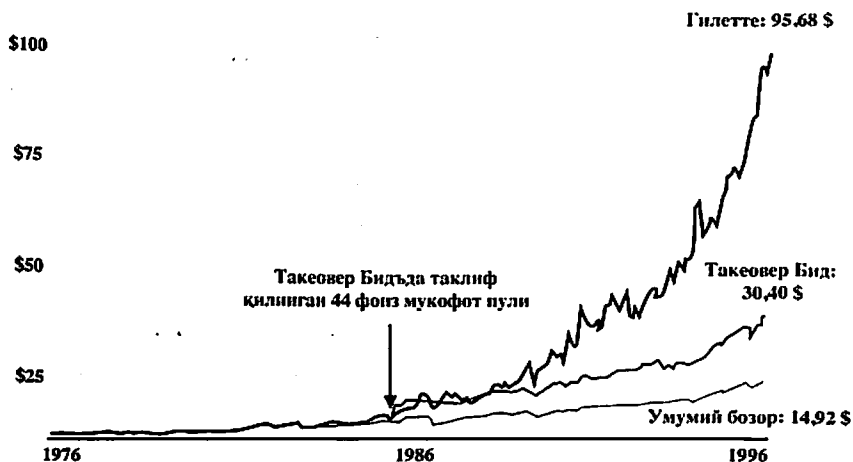
«Bank of America»нинг истеъфога чиққан бошқарувчиларидан бири компаниянинг 1970- йиллардаги раҳбариятини “компания президентининг оғзидан чиққанига сўзсиз итоат қилишни ўрганган пластик одамлар” деб атаганди.<sup>69</sup> 1980- йиллар ўртасида келиб «Bank of America» 1 млрд доллардан кўпроқ йўқотгач, раҳбарият керакли ўзгаришларни амалга ошириш учун истеъдодли “генераллар”ни ёллаш бошлади. Хўш, улар бу генералларни қаердан топишди? Узоққа бориш шарт эмас, шунчаки йўлнинг нариги бетидан – «Wells Fargo»дан. «Bank of America» «Wells Fargo»нинг шунчалик кўп собик бошқарувчиларини ёлладики, улар ҳатто ўзларини «Wells of America» деб атай бошлашди.<sup>70</sup> «Bank of America» акциялари яна ўса бошлади, бироқ жуда кеч бўлганди. 1973-йилдан 1998-йилгача «Wells Fargo»салоҳиятни ўстиришдан тезкор ўсиш босқичига ўтаётган пайтда «Bank of America» акцияларининг даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичига ҳам етиб ололмаганди.

<sup>68</sup> “Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica,” Wall Street Journal, July 18, 1985, A1.

<sup>69</sup> Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Little, Brown & Company, 1988), 73, 143; “Big Quarterly Deficit Stuns Bank-America,” Wall Street Journal, July 18, 1985, A1; “Autocrat Tom Clausen,” Wall Street Journal, October 17, 1986, 1; further confirmed in conversation between Jim Collins and two former Bank of America executives, July–August 2000.

<sup>70</sup> “Combat Banking,” Wall Street Journal, October 2, 1989, A1.

**Колман Моклер ғалабаси**  
1 долларнинг умумий қиймати, 1976-1996 йилларда киритилган  
Гилетте Такеовер Бид ва бозорга қарши



«Wells Fargo»«Bank of America»га қарши

Иккала компанияга инвестиция қилинган 1 долларнинг умумий қиймати

1973-йил 1 январдан 1998- йил 1 январига қадар

«Wells Fargo» 74,47 доллар

Умумий бозор 19,86 доллар

«Bank of America» 15,60 доллар

«Wells Fargo» ўзгаришининг бошланиши

“Яхши мутахассисларни жалб қилиш юқори малакали менежментнинг элементларидан бошқа нарса эмас, бунинг нимаси янгилик?” деб ўйлаётган бўлишингиз мумкин. Қайсидир маънода бу чиндан ҳам эски, кадрдон менежмент холос. Бироқ мазкур китобда тилга олинган компанияларни икки жиҳат кескин ажратиб туради.

Шу ўринда аниқлик киритиб кетсак. Бу бўлим жамоани қандай шакллантириши ҳақида эмас, бу борада ҳеч қандай янги гап ҳам йўқ. Асосий гоя шундаки, биринчи навбатда керакли одамлар бортда эканлигига (кераксизлари эса бортдан

ташқаридалигига) ишонч ҳосил қилиш, шундан кейингина қай томонга йўл олишни ҳал қилиш керак. Иккинчи муҳим жиҳат, яхшидан буюкка ўтишда жамоа танлашдаги синчковлик ва изчиллик даражасидир.

“Аввало ким” – тушуниш осон, аммо амалга ошириш қийин бўлган, кўпчилик эплай олмайдиган ғой. Кадрларни синчковлик билан танлаш кераклиги ҳақида оғиз кўпиртириб гапириш осон. Аммо керакли одамларни жамлаб олмагунча стратегияни ишлаб чиқишни хаёлига ҳам келтирмаган, бу пайтда компания “сув остида” (*фойда келтирмайдиган кредит “сув остидаги кредит” деб юритилади*) 56 млрд доллар кредити бўла туриб, ҳар куни 1 млн доллар йўқотганига ҳам қарамаган Девид Максвеллнинг сабр-тоқати билан яна нечта раҳбар мақтана олади? Максвелл «Fannie Mae» нинг энг мураккаб даврларида раҳбарликка келганида бошқарув кенгаши у қандай қилиб компанияни сақлаб қолмоқчилигини билишга интилади. Тезкор ҳаракат қилиш, кескин ўзгаришлар қилиш, штурвални маҳкам ушлаб бошқариш ҳақидаги талаб ва босимларга қарамай, Максвелл бор кучини бошқарув жамоасини танлашга йўналтирди. У дастлаб компаниянинг барча бошқарувчиларини суҳбатдан ўтказди. Кейин уларни йиғиб, “*қулоқ солинг, бу синов энгил кечмайди, барчамизга қанчалик қийин бўлишини ўйлаб кўришингизни истардим. Агар буни ўзингизга тўғри келмайди, деб ўйласангиз зиёни йўқ. Сизни ҳеч ким айбламайди*”, деди.<sup>71</sup>

Максвелл бор кучини ишга солишга тайёр бўлган олий тоифали ўйинчилар учунгина жой борлигини, бундай синовга тайёр бўлмаганлар ҳозирнинг ўзидаёқ кемадан тушиб қолгани мақсадга мувофиқлигини билдирди.<sup>72</sup> Муваффақиятли карерасини давом эттириш мақсадида «Fannie Mae» гаякиндагина келган менежерлардан бири Максвеллнинг олдига келиб, “Сизни диққат билан тингладим ва бунда иштирок этишни истамайман”, деб айтди. У компаниядан кетиб, аввалги

<sup>71</sup> Research Interview #3-1, page 7.

<sup>72</sup> Research Interview #3-1, pages 3–14.



ишига қайтди.<sup>73</sup> Умумий ҳисобда, 26 нафар бошқарувчидан 14 нафари кетиб қолди, уларнинг ўрнини эса молия соҳасининг энг яхши, энг ақлли ва тиришқоқ менежерлари эгаллади.<sup>74</sup> Айни шундай ёндашув барча даражаларда қўлланилди, чунки профессионализмнинг ўртача даражаси ошиб боргани сари бошқа кадрларга қўйиладиган талаблар ҳам кучайди. Бунинг оқибатида айрим ходимлар шунчаки компаниядан сиқиб чиқарилишди, бундай ҳолат бир неча вақт юқорилигича қолди.<sup>75</sup> “Бизда бир қоида бор, – деганди компания бошқарувчиларидан бири. – «Fannie Mae» да ўзингизни шунчаки иш қилаётгандек қилиб кўрсата олмайсиз. *Ёки ўз ишингизни уддалайсиз, ёки йўқ. Акси бўлса, ўрнингизни бўшатиб қўясиз*”.<sup>76</sup>

«Wells Fargo» ва «Fannie Mae» “ким?” саволи “нима?” саволидан, стратегиялар, режалаштиришлар, тактика, ташкилий тузилма, технологиялар масалаларидан олдин туриши кераклигига яхши мисол бўла олади. Дик Кули ва Девид Максвелл “Бу компания қаерга бориши кераклигини билмайман, ammo шуни аниқ биламанки, тўғри одамларни саралаш, уларнинг олдига тўғри саволларни қўйиш ва жиддий мунозараларга жалб этиш орқали бу компанияни буюкка айлантиришнинг йўлини қила оламиз”, дейиш орқали “бешинчи даражали раҳбар”нинг классик намунасини кўрсатиб беришди.

### **“1000 нафар ёрдамчи билан даҳо” эмас**

Кучли менежерлар жамоасини яратишга катта эътибор қаратган буюк компаниялардан фарқли ўларок, буюк бўла олмаганлар кўп ҳолларда “1000 нафар ёрдамчи билан даҳо” моделини қўллаганини кўриш мумкин. Мазкур моделга кўра, компания ягона ғайриоддий шахснинг қобилиятларини намойиш қилиш майдонидан бошқа нарса эмас. Бундай ҳолатда бутун компанияни тортқилаб кетаётган ўша шахс компания

<sup>73</sup> Research Interview #3-I, page 7.

<sup>74</sup> Research Interview #3-I, pages 3, 15.

<sup>75</sup> Research Interview #3-A, page 13.

<sup>76</sup> Research Interview #3-D, page 6.

муваффақиятининг асосий омили, унинг бош активи бўлиб қолади, бу шахс компанияда бўлиб тургунгача барчаси унга боғлиқ бўлади. Истеъдодлар менежерларнинг буюк жамоасини тузишмайди, уларга бу керак эмас. Кўп ҳолларда улар буни шунчаки исташмайди. Даҳо бўлсангиз, сизга «Wells Fargo»ники сингари профессионал даражадаги жамоанинг кераги йўқ, улар бошқа иш қидираверса ҳам бўлади. Сизга фақат буюк ғояларингизни амалга оширишга ёрдам берадиган ижрочи аскарлардан иборат кўшин керак.

Бироқ ўша истеъдод эгаси кетиб қолгач, унинг ёрдамчилари нима қилишни билмай қолишади. Ёки бундан ҳам ёмонроғи – мураббийларига тақлид қилмоқчи бўлишади, у сингари жасур, олдиндан кўрилган қадамлар ташлашга, дохийликка эга бўлмай туриб даҳо сингари иш кўришга уринишади. Аммо амалиёт кўрсатганидек, барчаси муваффақиятсизлик билан яқунланади.

«Eckerd» Corporation нима қилиш кераклигини ҳал қилишда ноёб қобилиятга эга бўлган, аммо кимларни аниқлашда ҳаминқадар бўлган шахс раҳбарлигидан зиён кўрди. Ҳайратланарли энергияга эга, бозор ривожини тенденцияларини олдиндан кўра оладиган, тижорий келишувларда ҳақиқий башоратчи бўлган Жек Экерд (*у компанияни бошқариш билан бир қаторда Флорида губернаторлигига ҳам сайланганди*) АҚШ жануби-шарқида мингдан зиёд дорихоналари бўлган империяни яратди. Ишни Делавер штати, Вилмингтон шаҳрида иккита кичик дўконча очишдан бошлади. 1970- йиллар охирига келиб компания айланмаси «Walgreens»билан тенглашди, «Eckerd» бу соҳанинг яна бир буюк компаниясига айланиши кутилаётганди. Бироқ Жек Экерд ўзини сиёсатга бағишлашга, сенаторликка сайланишга қарор қилди, Вашингтонда Форд администрациясида мансабдор бўлди. Унинг истеъдодли бошқарувисиз компания пасая бошлади, оқибатда С. Пенней томонидан кўшиб олинди.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> “Eckerd Ad Message: Tailored to Fit,” Chainstore Age Executive, May 1988,

Жек Экерд ва Корк Уолгрин ўртасида жуда катта фарк бор. Экерд қайси дўконларни сотиб олиш борасида зийрак бўлса, кимларни ёллаш борасида Уолгринга бас келиб бўлмасди.<sup>78</sup> Экерд дорихоналарини энг манфаатли нукталарда жойлаштиришда маҳоратли бўлса, Уолгрин одамларни қобилиятларидан келиб чиқиб керакли ўринга тайинлашда зўр эди. Экерд ҳар бир раҳбар дуч келадиган энг муҳим масалада – издош танлашда тўғри қарор қабул қила олмади. Корк эса издошликка номзодларнинг бутун бошли кўшинини тайёрлаб қўйганди ва ҳатто ўзини ҳам доғда қолдириб кетиши мумкин бўлган суперюлдузни танлади.<sup>79</sup> Экердда етакчилар жамоаси эмас, унинг қобилиятларини юзага чиқаришга кўмаклашувчи бир талай ёрдамчилар бор эди холос. Уолгрин эса соҳадаги энг яхши бошқарув жамоаларидан бирини ярата олди. «Eckerd» Сорпоратион стратегиясини амалга оширишнинг асосий механизми Жек Экерднинг миясида эди. «Walgreens» корпоратив стратегиясини амалга ошириш механизми бўлса, жамоанинг барча аъзолари билим ва тажрибага асосланган ҳолда иштирок эта оладиган жамоавий муҳокамаларда яширинганди.

---

242; “Heard on the Street,” Wall Street Journal, January 21, 1964, B25; “Jack Eckerd Resigns as Chief Executive,” Wall Street Journal, July 24, 1974, 17; “J. C. Penney Gets Eckerd Shares,” Wall Street Journal, December 18, 1996, B10; “J. C. Penney Has Seen the Future,” Kiplinger’s Personal Finance Magazine, February 1, 1997, 28.

<sup>78</sup> Research Interview #10-E, page 16.

<sup>79</sup> “Tuning In,” Forbes, April 13, 1981, 96; “Video Follies,” Forbes, November 5, 1984, 43; Research Interview #10-F, page 10.

**Беш даража +  
бошқарув жамоаси**  
(Буюк компаниялар)

5 - даражали раҳбар



**Аввал ким**  
Жамоага керакли одамларни олинг.  
Ажойиб бошқарув жамоасини яратинг



**Кейин нима**  
Керакли одамларин жамлагач,  
муваффақиятга энг яхши йўлни аниқланг

**“1000 нафар  
ёрдамчили даҳо”**  
(Киёс учун олинган компаниялар)

4 - даражали раҳбар



**Аввал ким**  
Кема қаерга сузиб бориши  
кераклигини ҳал қилинг. Харитгага  
қараб йўлда давом этинг



**Кейин нима**  
Кемани белгиланган манзилга  
етказиб бора оладиган ёрдамчилар  
жамоасини йиғинг

## **Беш даража + бошқарув жамоаси**

(Буюк компаниялар)

Бешинчи даражали раҳбар

Аввал ким

Жамоага керакли одамларни олинг. Буюк бошқарув  
жамоасини яратинг

**Кейин нима**

Керакли одамларин жамлагач, муваффақиятга энг яхши  
йўлни аниқланг

## **“1000 нафар ёрдамчи билан даҳо”**

(Таққослаш компаниялари)

Тўртинчи даражали раҳбар

Аввал нима

Кема қаерга сузиб бориши кераклигини ҳал қилинг. Харитага  
қараб йўлда давом этинг

**Кейин ким**

Кемани белгиланган манзилга етказиб бора оладиган  
ёрдамчилар жамоасини йиғинг

“1000 нафар ёрдамчи билан даҳо” моделини асосан қиска

муддати муваффақиятга эришган компанияларда учратиш мумкин. «Teledyne» компанияси раҳбари, “Сфинкс” лақабли Генри Синглтон бунинг классик намунаси. Синглтон Техас ранчоларида улғайди, болалагидан қаттиқ индивидуалист феълли буюк бизнесмен бўлишни орзу қилди. Массачусетс технологиялар институтида фан доктори дипломига эга бўлгач, «Teledyne»гаасос солди.<sup>80</sup> «Teledyne» номи юнонча “масофадан қўлланилган куч” деган маънони ифодалар, компаниянинг кенг қамровли империясини ушлаб турган асосий куч Генри Синглтоннинг ўзи бўлганини ҳисобга олсак, унга жуда ҳам мос маъно эди.

Бошқа компанияларги қўшиб олиш орқали Сингтон кичкина фирмасини атиги олти йил ичида Fortune 500 рўйхатининг 293-ўрнига олиб чиқди.<sup>81</sup> Ўн йил ичида юздан зиёд компанияни қўшиб олди, 130 та фойда марказига эга бўлган, экзотик металлдан тортиб, суғуртагача шуғуланмаган соҳаси қолмаган улкан империяни яратди.<sup>82</sup> Ажабланарлиси, Синглтон боғловчи асос бўлиб тургунга қадаргина бутун тизим ишлаб турди. “Мен ўз ролимни шундай белгилаган бўлардим – мен компания манфаатларига энг мос келади деб ўйлайдиган ҳаракатимни бемалол амалга оширишим мумкин”, деганди бир гал унинг ўзи.<sup>83</sup> 1978- йилда «Forbes» у ҳақида куйидаги фикрлар баён этилган мақолани чиқарди: “Синглтонни камтар дейиш кийин, аммо унинг фантастик натижаларидан қандай қилиб хайратланмаслик мумкин?!” Синглтон 70 ёшдан ошганда ҳам компанияни бошқаришда давом этди, ворис тайёрлашни ҳаёлига ҳам келтирмади. Бутун иш ўз истеъдодингни қўллай олишдан ибораг бўлганда ворисга на ҳожат? “Ҳар томонлама ажойиб

<sup>80</sup> “The Forbes Four Hundred,” Forbes, October 17, 1994, 200.

<sup>81</sup> International Directory of Company Histories, vol. 10 (Chicago: St. James Press, 1995), 520.

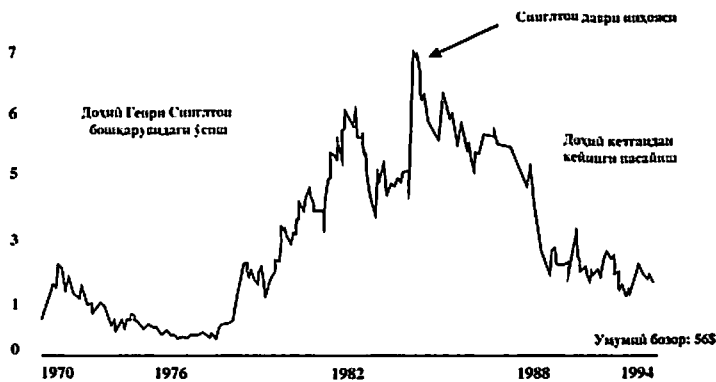
<sup>82</sup> International Directory of Company Histories, vol. 10 (Chicago: St. James Press, 1995); “Making Big Waves with Small Fish,” Business Week, December 30, 1967, 36.

<sup>83</sup> “The Sphinx Speaks,” Forbes, February 20, 1978, 33.

бу манзарада бирон камчилик бўлса ҳам, бу «Teledyne»нинг тизим сифатида эмас, балки ягона шахс иродасининг маҳсули сифатида намоён бўлишидир», дейилади «Forbes» мақоласида.

### Теледйне корпорацияси

“100 нафар ёрдамчи даҳо” моделининг классик намунаси  
Компания акцияларининг бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан даромадлилиги умумий коэффиценти 1967 йил 1 январдан 1996 йил 1 январга қадар



### «Teledyne» корпорацияси

“100 нафар ёрдамчи билан даҳо” моделининг классик намунаси

Компания акцияларининг бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан даромадлилиги умумий коэффиценти

1967- йил 1 январдан 1996- йил 1- январга қадар

Дохий Генри Синглтон бошқарувидаги ўсиш

Синглтон даври ниҳояси

Дохий кетгандан кейинги пасайиш

Бироқ мана шу биргина камчилик катта фожиага сабаб бўлди. 1980- йиллар ўртасида Синглтон лавозимидан кетгач, улкан империя парчалана бошлади. 1986- йил охиридан Аллегхейнгақўшилиб кетган 1995- йилга қадар «Teledyne» акциялари шиддат билан пасая бошлади, бозор ўртача кўрсаткичидан 66 фоизга ортда қолди. Синглтон болалик орзусини амалга оширди – буюк бизнесмен бўлди, аммо буюк компания ярата олмади.

## Қандай тўлаётганингиз эмас, кимга тўлаётганингиз муҳим

Яхшидан буюкка ўтиб борилиши билан рағбатлантириш тизимида, айниқса юқори даражали раҳбарларда ўзгаришлар бўлади, деб ўйлагандик. Чунки ҳозирда юқори раҳбарият меҳнатига ҳақ тўлашга катта эътибор қаратилади (компания акцияларига опционлар кўринишидаги кўшимча тўловлар, юқори маош ва бошқа имтиёзлар), буюк натижаларга эришишда буларнинг барчаси сезиларли рол ўйнаши керакдек эди. Компанияни муваффақият сари етаклайдиган ишларни қилишга одамларни яна қандай мажбурлаб ҳам бўларди?!

Аммо тахминларимиз хато бўлиб чиқди.

*Мутлақ натижаларга эришиши ва олий раҳбариятнинг маоши ўртасида ҳеч қандай боғлиқликни учратмадик. Компаниянинг яхшидан буюкка ўтишида компания раҳбарлари меҳнатига ҳақ тўлаш тизими асосий омил эканлиги ҳақидаги тахминларни фактлар тасдиқламади.*

Юқори даражали раҳбариятнинг маоши бўйича маълумотларни компьютерга киритиш учун ҳафталаб вақт сарфладик, боғлиқликни аниқлаш ва корреляцияни ҳисоблашга уриниб 112 та статистик ҳисоб-китобни амалга оширдик. Компаниянинг бешта юқори даражали раҳбарига бериладиган компенсациянинг барча жиҳатлари текшириб чиқилди: маош, компания акциялари, ҳозирги ва келгусидаги тўловлар, мукофот пули ва бошқалар. Айрим компаниялари акциялар билан, айримлари эса пул билан тўлов қилишни маъқул кўрган. Баъзиларнинг маоши юқори, баъзиларники эса ўртамиёна эди. Кимлардир каттагина, бошқалар эса камроқ мукофот пули олган. Асосийси, буюк компаниялар ва таққослаш компаниялари юқори даражали раҳбарларининг меҳнатига ҳақ тўлаш тизимини солиштиришда ҳар икки гуруҳнинг раҳбарият учун акцияларни қўллагани, маош ҳажмига регламент ўрнатилгани, мукофот

пули берилган-берилмаганлиги, келгусида муҳим тўловларни таклиф қилган-қилмаганлиги борасида ҳеч қандай сезиларни фарқни топа олмадик. Биз учратган ягона сезиларли фарқ бу – буюк компанияларнинг раҳбарлари ўртамиёна натижаларга эга бўлган компаниялардан фарқли равишда, ўз ташкилотларида ўзгаришлар жараёни бошланганидан 10 йил ўтиб, камроқ маош олгани ва кўпроқ акцияларга эгалик қилгани бўлди.<sup>84</sup>

Раҳбарият меҳнатига ҳақ тўлаш ҳеч қандай аҳамиятга эга эмас, деб бўлмайди, албатта. Компаниянгизда маош ҳажми рақобатчиларингизники билан камида бир хил бўлиши керак (Колман Моклер, Девид Максвелл, Дарвин Смитлар текинга ишлаб бериши мумкинлигига кўзим етмайди), буюк компаниялар бу масалани ҳал қилиш учун чиндан ҳам анча-мунча вақт сарфлашган. Аммо бошланғич параметрларни аниқлаб олишингиз билан, раҳбариятнинг маоши компаниянинг яхшидан буюкка ўтишида катта аҳамиятга эга бўлмай қолади.

Нега? Бу “аввал ким” тамойилидан келиб чиқади: юқори даражали раҳбариятга қандай тўлаётганингиз эмас, балки сиз пул тўламоқчи бўлиб турган юқори даражали раҳбарият ким эканлиги муҳим. Агар бошқарувчилар “тўғри” танланган бўлса, улар компания буюк натижаларга эришиши учун бор имкониятларини ишга солишади ва буни нимадир таъмасида эмас, балки бошқачасига қўлларидан келмагани учун ҳам қилишади. Уларнинг табиати ва ахлоқи айнан шуни, қилаётган ҳар бир ишларида энг юқори сифатга эришишни талаб қилади, худди уларнинг пульс частотасини ўзгартира олмаганингиздек, бу характерни ҳам ўзгартира олмайсиз. Буюк компаниялар ҳар доим бир оддий ҳақиқатга қараб иш тутишган: тўғри одамлар ҳар қандай рағбатлантириш тизимида ҳам тўғри ҳаракат қилишади ва имкониятлари доирасидаги энг яхши натижаларга эришишади.

*Ҳа, мукофотлаш ва рағбатлантириш тизими муҳим, бироқ буюк натижаларга эришган компанияларда бунинг муҳимлигига*  
84 “The Singular Henry Singleton,” Forbes, July 9, 1979,45



ўзига хос сабаб бор. Бундаги мақсад вазифасига номуносиб одамларни ўзларини тўғри тутушига мажбурлаш эмас, балки шу вазифага муносиб одамларни жамоага қўйиши ва улар кетиб қолмаслиги учун керакли чораларни кўришидир.

Ўрта қатламдаги менежерларнинг маошини ҳам худди шундай синчковлик билан таҳлил қилишнинг имкони бўлмади, компанияларнинг молиявий ҳисоботларида қиёс учун фойдаланиш мумкин бўлган маълумотлар киритилмаганди. Аммо қўлмиздаги фактлар юқоридаги ғоя барча даражаларда амал қилганини тасдиқлайди.<sup>85</sup>

«Nucor» бунга жуда ёрқин мисол бўла олади. Фермерни пўлат қуйишга ўргатиш мумкин, аммо фермерча касб этикасини бу ўзи учун устувор бўлмаган одамга сингдириш имконсиз – «Nucor»нинг фалсафаси мана шу ғояга асосланганди. Питсбург ёки Гери сингари пўлат қуйиш саноатининг анъанавий марказлари ҳисобланган шаҳарларда завод куриш ўрнига, улар Кроуфордсвил, Индиана, Норфолк, Небраска ва Плимут, Юта сингари жойларда комбинатларини ташкил қилишди. Бу жойларда эрта ухлаб, эрта уйғонадиган, дабдабаю асъасасиз, оддий меҳнат билан қоринни тўйғазушига одатланган ҳақиқий фермерларни топиш осон эди. “Бориб сигирларни соғиб келай” ёки “тушгача қирқ мил ерни ҳайдаб келай” деган фикрни “бир неча пўлат плитасини тайёрлаб келаман” ё бўлмасам “тушгача қирқ тонна пўлат қуйиш керак” деган шаклга осонгина ўзгартириш мумкин. «Nucor»шундай касб этикасига риоя қилмаганларни ишдан ҳайдади. Биринчи йили ишдан кетишлар 50 фоизга етди, аммо уларга керакли одамлар асосий ўринларни эгаллаб, ишга киришиши биланоқ бу кўрсаткич кескин тушиб кетди.<sup>86</sup>

Яхшилар орасида энг яхшиларни ушлаб туриш учун

<sup>85</sup> Scott Jones, “Executive Compensation Analysis Unit” (unpublished), Good to Great research project, summer1999.

<sup>86</sup> Jim Collins, “Summary Changes in Compensation Analysis, Summary Notes #5” (unpublished), Good to Great research project, summer1999.

«Nucor»ўз ишчиларига дунёдаги бошқа исталган пўлат қуювчи компаниядан кўпроқ маош тўлади. Рағбатлантириш тизими ички бўлинмаларга тўланадиган юқори мукофот пулларига асосланганди. 20 нафардан 40 нафаргача одам ишлайдиган бўлинмаларнинг энг юқори маҳсулдорликни кўрсатганлари базавий маошнинг 50 фоизигача мукофот пули олиши мумкин эди.<sup>87</sup> «Nucor»ишчилари смена бошлангани ҳақидаги сигнал жаранглиши биланок ишга киришиш ва асбобларни тайёрлаб қўйиш учун ишга 30 дақиқа вақтлироқ келишарди. “Бизда дунёдаги энг меҳнатсевар пўлат қуювчилар жамланган, – деганди «Nucor»раҳбарларидан бири. – *Биз беш кишини ёллаймиз, уларни ўн киши учун ишлашга мажбурлаймиз ва саккиз киши учун тўлов қиламиз*”.<sup>88</sup>

«Nucor»тизими дангаса ишчиларни тиришқоқ меҳнаткашган айлантиришни мақсад қилмаганди. Унинг вазифаси меҳнаткашлар манфаат кўрадиган, дангасалар эса ёки дангасалик қилишни бас қиладиган ёки бортдан тушиб қоладиган муҳитни яратишдан иборат эди. Бир гал ҳатто бир дангаса ишчини ҳамкасблари қиздирилган темир бўлаги билан таҳдид қилиб нақ цехнинг ўзидан ҳайдаб юборишган.<sup>89</sup>

*«Nucor»“инсон – асосий ресурсимиз” қабилдаги эски ҳақиқатдан воз кечди. Натижага эришмоқчи бўлсангиз, шунчаки одамлар эмас, балки сизга керакли одамларгина асосий ресурсингизга айланади.*<sup>90</sup>

«Nucor» тадқиқотимизнинг энг муҳим хулосаларидан бирини намоён қилади. Буюк компаниялар керакли одамларин танлаб олишда уларнинг таълим даражаси, иш тажрибаси ёки

<sup>87</sup> “Nucor Gets Loan,” Wall Street Journal, March 3, 1972, 11; “Nucor’s Big-Buck Incentives,”

Business Week, September 21, 1981,42.

<sup>88</sup> “A New Philosophy,” Winston-Salem Journal, March 21, 1993; “Changing the Rules of the Game,” Planning Review, September/October 1993,9.

<sup>89</sup> A New Philosophy,” Winston-Salem Journal, March 21,1993

<sup>90</sup> “How Nucor Crawfordsville Works,” Iron Age New Steel, December 1995, 36–52

ихтисослигига эмас, кўпроқ характериға эътибор қаратишган. Билим ва тажриба муҳим эмас, деб бўлмайти, аммо бу компанияларда адолатли равишда бунга ўргатиш (ёки ўрганиш) мумкин деб ҳисобланарди. Фейл-атвор, касбий этика, интеллект, натижадорликка интилувчанлик, қийматлар тизими муҳимрок саналади. «Pitney Bowes» даги Дейв Нассеф айтганидек: “Мен флотда хизмат қилганман, флот инсонга ўзига хос қийматлар тизимини сингдира олиши билан ном таратган. Аммо мутлако бундай эмас. Денгиз корпуси аллақачон флотда ишлаётганлар ишонадиган кадриятларни баҳам кўра оладиганларни ишга олади. «Pitney Bowes» да ҳам айти шундай ёндашувдан фойдаланамиз. Тўғри деб ҳисоблайдигани ва шахсий ишончига тўғри келадиган ишни қилишни истайдиганлар бизда бошқа компанияларга қараганда анча кўп. Биз шунчаки иш тажрибасига қарамаймиз. “Бу одамлар ким? Улар қандай мақсад билан яшяпти?” деган саволларга жавоб топишни истаймиз. Улар ўз ҳаётида у ёки бу қарорларни нега қабул қилганини сўраб, ким эканликларини тушунишга ҳаракат қиламиз. Бундай саволларга жавоблар одамларнинг кадриятлар тизимини тушуншига ёрдам беради”.<sup>91</sup>

Бир буюк компания бошқарувчисининг айтишича, унинг соҳавий ёки тижорий тажрибага эга бўлмаганларни ишга олган ҳолатлари мутахассисларни ёллаш бўйича энг муваффақиятли қарорлар бўлган. Бир гал у уруш вақтида икки марта асир тушган ва ҳар икки гал ҳам қочиб кетган менежерни ишга олди. “Бунинг уддасидан чиққан одам бизнесда унча қийналмайти, деб ўйладим”, дея қарорини изохлади у.<sup>92</sup>

### **Қаттиққўл, аммо шафқатсиз эмас**

Сизда буюк компанияларда ишлаш осон эмасдек тасаввур ўйғониши мумкин. Чиндан ҳам шундай. Агар бундай компанияларда ишлаш учун керакли сифатларга эга бўлмасангиз,

<sup>91</sup> A New Philosophy,” Winston-Salem Journal, March 21, 1993

<sup>92</sup> Research Interview #9-F, page 29.

## Яхшидан буюкка

катта эҳтимол билан у ерда узоқ қола олмайсиз. Аммо улардаги ички муҳит шафқатсизликни ифодаламайди, бу кўпроқ қатъий интизомни англатади. Бу икки тушунча ўртасидаги фарк эса жуда катта.

Шафқатсизлик персонални кискартириш, бюджетни камайтириш билан ифодаланади, айниқса мураккаб даврларда. Бу, шунингдек, аризирили сабабларсиз, шунчаки раҳбарнинг хошиши билан ишдан бўшатишни ҳам англатади. Қаттиққўл бўлиш юқори стандартларни ҳар қандай вазиятда ва ҳар қандай даражада, айниқса энг юқори даражада изчиллик асосида ушлаб тура олишни билдиради. Шафқатсиз эмас, қаттиққўл бўлиш бу энг яхши мутахассислар ўз иш ўрнини йўқотишдан хавотирланмаслиги ва вазифаларини бажариш учун бор кучини ишга солишини англатади.

1986- йилда «Wells Fargo» «Crocker» Банкни сотиб олди ва ортиқча харажатлардан кутулишни режалаштирди. Бунинг хайрон қоладиган жой йўқ – давлат регуляцияси бекор қилинган даврда ҳар қандай банкларнинг ўзаро қўшилиши давлат протекцияси билан химояланиб келинган ортиқча харажатлардан халос бўлишни мақсад қилган бўлади. Фақат «Wells-Crocker» интеграциясининг қандай кечгани, аниқроғи, «Crocker» менежерларнинг ноинтеграцияси қандай бўлгани ғайриоддий ҳол эди.

Гап шундаки, аввалбошданок «Wells Fargo» жамоаси «Crocker» менежерларининг аксариятини ўз кемаларига олишга нолайик деб топишди. «Crocker» ишчиларига анъанавий банк муҳити шунчалик кучли таъсир кўрсатган эдики, улар мрамар ошхона, хитойлик бош ошпаз, 500 минг доллар турадиган чинни идишларга жуда ҳам ўрганиб қолишганди.<sup>93</sup> Бу менежерлар талабалар ётоқхонаси ошхонасида тайёрланган тушликларга одатланган «Wells Fargo»даги спартанча муҳитга зид эди.<sup>94</sup> «Wells

<sup>93</sup> Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy (Joseph F. Cullman 3d, 1998), 82.

<sup>94</sup> "Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain," Wall Street Journal, August 5, 1986, A1.

Fargo»«Crocker» менежерларига “Бу икки тенг компаниянинг бирлашиши эмас, бу қўшиб олиш. Биз бўлимларингиз ва мижозларингизни сотиб олдик, аммо ўзингизни эмас”, дейишди. «Wells Fargo»«Crocker» жамоасининг катта қисмини ишдан бўшатди, бир куннинг ўзида фирмани 1600 дан зиёд менежер, жумладан, юқори даражадаги раҳбарият тўлиқ тарк этди.<sup>95</sup>

Танкидчилар бунга “«Wells Fargo»шунчаки ўзини ҳимоя қилган” деб эътироз билдиришлари мумкин. Аммо шу фактни ҳам назардан кочирмаслик керакки, «Crocker» менежерлари яхшироқ бўлиб чиққан ҳолларда «Wells Fargo»ўз менежерларидан курсини бўшатиб қўйишини сўраган ҳолатлар ҳам бўлган. Гап компания бошқаруви ҳақида кетганда, «Wells Fargo»энг юқори стандартларга сўзсиз риоя қилади. Бу худди профессионал спорт жамоасидек гап: жамоадаги ўрнига, аввалги хизматларига қарамай, финалдаги таркибга фақатгина энг яхшилар киритилади. “Мутлақ натижаларга эришаётган одамларга ёрдам беришнинг энг яхши йўли – бунга қодир бўлмаган бошқалар уларга бошоғрик бўлишига йўл қўймасликдир”, – «Wells Fargo»бошқарувчиларидан бири шундай хулоса қилганди.

Бир қарашда бу шафқатсизликдек туюлиши мумкин. Аммо фактлар кўрсатиб турибдики, «Crocker» менежерлари профессионалигининг ўртача даражаси «Wells Fargo»менежерлариникига қараганда пастроқ эди ва улар «Wells Fargo»корпоратив маданияти билан ўрнатилган стандартларга мувофиқ кела олмаган бўлишарди. Модомики улар компания билан узоқ муддатли саёҳатга чиқа олмас экан, бошиданок уларни қийналишга мажбурлашдан нима наф? «Wells Fargo»юқори даражали раҳбарларидан бири бизга шундай деганди: “Бу бирлашиши эмас, қўшиб олиши эканлигини ҳаммамиз тан олгандик, шундай экан бу ҳақида очиқ гапирмай, чайналиб юришдан ҳеч қандай мани йўқ эди. Буни бир кундаёқ ҳал қилиб

<sup>95</sup> “Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain,” Wall Street Journal, August 5, 1986, A1.

қўя қолганимиз яхшироқ бўлади, деб ўйладик. Шу тарзда бошиданоқ “кечирасиз, алмо сизга иш бера олмаймиз” ёки “ҳа, бизда сизга муносиб иш бор, шундай экан хавотирланмасангиз ҳам бўлади” дейиш имконига эга бўлишни истадик. Босқичма-босқич чўзилиб кетадиган минглаб қисқартиришларни деб корпоратив маданиятимизга зиён етказишни истамадик”.<sup>96</sup>

Одамларнинг ўз олдиларига қўйилаётган талабларга мос келмаслигини била туриб, уларни мавхумлик ичида бир неча ой, ҳатто йиллаб ушлаб туриш, уларнинг бошқа жойда карерага сарфлаши мумкин бўлган вақтини ўғрилаш ҳақиқий шафқатсизлик бўлади. Бу муаммони дарҳол ҳал қилиш, одамларга ҳаётида бошқа иш қилишга имкон бериш эса қаттиққўлликдир.

«Crocker» осонгина ютиб юбориш мумкин бўлган тайёр ўлжа эди, деган хаёлга бориш нотўғри. Минглаб одамлар ишини йўқотаётганини томоша қилиш ёқимли эмас, аммо давлат регуляциясининг бекор қилиниши барибир юз минглаб иш ўринларининг қисқаришига сабаб бўлади. Шуни ҳисобга олган ҳолда, иккита фактни қайд этиб ўтиш ўринлидир. Биринчидан, «Wells Fargo» такқослаш учун олинган компания – «Bank of America»га қараганда камроқ ходимни ишдан бўшатди.<sup>97</sup> Иккинчидан, банк консолидацияси жараёнида қуйи даражалардан кўра юқори даражали раҳбариятда кўпроқ қисқартиришлар бўлди.<sup>98</sup> Буюк компанияларда қаттиққўллик биринчи навбатда иерархиянинг энг тепасида турганларга, асосий масъулият бўйнида бўлганларга нисбатан қўлланилади.

Кадрлар танлашда қаттиққўл бўлиш юқори даражада персонални танлашда қаттиққўлликни англатади. Тўғриси

<sup>96</sup> Research Interview #11-G, page 10; Research Interview #11-A, page 29; Research Interview #11-F, page 11; “Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain,” Wall Street Journal, August 5, 1986, A1.

<sup>97</sup> “Boot Camp for Bankers,” Forbes, July 23, 1990, 273.

<sup>98</sup> Research Interview #11-H, pages 10–11.

айтганда, бошқарувчилар бу бўлимдаги фикрларни, “аввал ким” ва “қатгий ёндашув” тамойилларини фаолият кўрсаткичларини яхшилаш мақсадида ўйлаб-нетмай бўшатишлар қилиш учун асос деб олишмасайди, деб кўрқаман. “Бу оғир, лекин қаттиққўл бўлишимизга тўғри келади”, дейишади улар.

Буюк компаниялар оммавий ишдан бўшатишлар усулини камдан-кам қўллашган ва ҳеч қачон уни стратегияларига асос қилиб олишмаган. Ҳатто «Wells Fargo» ҳам реструктуризация даврида «Bank of America» га қараганда икки карра камроқ ходимни қисқартирганди.

*Ўн битта буюк компаниянинг олтитасида кўрсаткичларда яхшиланиш бошланганидан кейинги 10 йил давомида ва қарийб 1998- йилгача иш шартларини қисқартириш кузатилмаган, қолган тўртта компанияда эса бир-иккита қисқартириш бўлган холос.*

Аксинча, таққослаш учун олинган компаниялар қисқартиришларни беш карра кўпроқ қўллаганига гувоҳ бўлдик. Ҳатто бу компанияларнинг айримлари қисқартириш ва реструктуризация ғоясига жуда боғланиб қолгандек эди.<sup>99</sup>

Компаниянгизда ўзгаришлар жараёнини бошлашнинг энг яхши усули қўлга болтани олиб, тиришқоқ ходимларнинг бошини чопиш деб ўйлаш хато, жуда ҳам катта хато бўлади. Кети узимайдиган реструктуризациялар ва ўйламанган қисқартиришлар ҳеч қачон буюк компаниялар қўллаган усул бўлмаган.

### **Қандай қилиб қаттиққўл бўлиш мумкин?**

Менежерларга қаттиққўл, аммо шафқатсиз бўлмаган кадрлар сиёсатини юритишда ёрдам берадиган учта тамойилни аниқладик.

### **Биринчи тамойил: шубҳалансангиз, ишга олманг, излашда давом этинг.**

Бошқарув физикасининг ўзгармас тамойилларидан

<sup>99</sup> Chris Jones and Duane Duffy, “Layoffs Analysis” (unpublished), Good to Great research project, summers 1998 and 1999.

бири бу – “Паккард конуни”. Бундай ном беришимизга уни олдинги лойиҳамиз доирасида «Hewlett Packard» компанияси асосчиларидан бири Девид Паккард билан ўтган учрашувда аниқлаганимиз сабаб бўлди. Қонуният куйидагича: ҳеч бир компания савдо ҳажмини керакли одамларни ёллай олиш қобилиятидан кўра тезроқ ошира олмайди. Савдонгиз ҳажми ходимларингиз сонидан кўра тезроқ ошса, сиз буюк компания ярата олмайсиз.

Буюк компанияларни яратганлар яхши билишади: ўсишни тезлаштирувчи асосий омил бу бозор ҳам, технологиялар ҳам, рақобат ҳам, маҳсулотлар ҳам эмас. Барчасидан ҳам муҳим омил бу компанияга керакли одамларни топиш ва уларни ушлаб қола олишдир.

«Circuit City» менежерлар жамоаси “Паккард қонунияти”ни интуитив равишда билишарди. Бир неча йил аввал Рождестводан бир кун ўтиб Санта-Барбарада сайр қилиб юрганимда «Circuit City» дўконларининг кўринишида аллақандай ғайриодатийлик борлигини съездим. Бошқа дўконларда “ҳар доим энг арзон нархлар” ёки “байрам чегирмалари”, “Рождестводан кейинги энг яхши танлов” сингари плакат ва рекламалар осифлик эди. Аммо «Circuit City» да буни учрата олмайсиз. Уларнинг дўконига “Ажойиб одамларни излаяпмиз” ёзувли плакат осиб қўйилганди.

Бу плакат менга Уолтер Бракарт билан, компаниянинг яхшидан буюкка ўтиш давридаги вице-президенти билан суҳбатни эслатиб юборди. Ундан бу ўзгаришда муҳим рол ўйнаган бешта омилни санаб беришини сўраганимизда шунда жавоб берганди: “Биринчиси, одамлар. Иккинчиси, одамлар. Учунчиси, одамлар. Тўртинчиси, одамлар. Бешинчиси ҳам одамлар. Керакли одамларни топа олиш кўникмаси муваффақиятимизнинг асосий улушини ташкил қилади”. Кейин Бракарт компания тезкор ўсиш суръатига эришган даврда раҳбар бўлган Алан Вуртзел билан суҳбатни эслади: “Алан, у ёки бу лавозимга керакли мос одамни топгунча жуда ҳолдан тойяпман.



Қачон талабларни сал бўлса ҳам пасайтиришимиз мумкин бўлади?” Алан ўйлаб ҳам ўтирмай, “Талабларни енгиллаштириш керак эмас. Шунчаки керакли одамларни топгунча масалани ҳал қилишнинг бошқа усулини излаб турамиз”, деб жавоб берди.<sup>100</sup>

«Circuit City» даги Алан Вуртзел ва «Silо»даги Сидней Купер ўртасидаги асосий фарқ шундаки, фирма раҳбари сифатида фаолиятини бошлашдан аввал Вуртзел асосий вақтини жамоа йиғишга бағишлади, Купер эса саксон фоиз вақтини дўконлар сотиб олишга сарфлади.<sup>101</sup> Вуртзел учун бирламчи аҳамиятдаги вазифа соҳадаги энг профессионал бошқарув жамоасини йиғиш эди, Купер учун эса имкон қадар тезроқ ўсиш ҳаммасидан муҳим эди. «Circuit City» ҳайдовчидан тортиб, вице-президентгача — барча даражадаги ўринлар учун энг муносиб одамларни топишга алоҳида аҳамият берарди. «Silо» бўлса, энг оддий ишларни ҳам, мисол учун, товарни зиён етказмасдан етказиб беришни ҳам уддалай оmlайдиган компания сифатида эсда қолди.<sup>102</sup>

«Circuit City» даги Ден Рексинжер шундай деганди: “Биз соҳадаги энг яхши ҳайдовчиларни тайёрладик. Уларга шундай дедик: “Сиз «Circuit City»нинг мижоз кўриб турган охириги вақилисиз. Сизга форма берамиз. Соч-соқолингиз тартибга келтирилган бўлиши, оғзингиздан нохуш хид келмаслиги, ҳақиқий профессионаллардек кўринишда бўлишингиз керак”. Етказиб бериш хизматида мижозларга муомаламиз шунчалик уахshi эдики, ҳайдовчиларимизнинг ажойиб хизмати учун ташаккурномалар ҳам олардик”.<sup>103</sup>

<sup>100</sup> “Wells Buys Crocker in Biggest U.S. Bank Merger,” American Banker, February 10, 1986, 39; “Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain,” Wall Street Journal, August 5, 1986, A1; “A California Bank That Is Anything but Laid Back,” Business Week, April 2, 1990, 95.

<sup>101</sup> Chris Jones and Duane Duffy, “Layoffs Analysis” (unpublished), Good to Great research project, summers 1998 and 1999.

<sup>102</sup> Research Interview #2-A, pages 1, 11.

<sup>103</sup> “Industry Fragmentation Spells Opportunity for Appliance Retailer,” Investment Dealers’ Digest, October 12, 1971, 23.

Вуртзел «Circuit City»ни бошқарган беш йил давомида Силўда ҳам моҳиятан бир хил стратегия амал қилди (“нима” саволига бир хил жавоб), шунга қарамай, «Circuit City» акциялари ракетадек учиб кетди, ўтиш санасидан 15 йил кейин бозордан 18,5 карра ўзиб кетди, «Silo» эса токи хорижий фирма томонидан сотиб олингунга қадар зўрға кун кечирди.<sup>104</sup> Бир хил стратегия, аммо ҳар хил одамлар ва натижа ҳам турлича.

### **Иккинчи тамойил: ходимларни алмаштириш керак бўлса, зудлик билан ҳаракатни бошланг.**

Кимдир сизнинг бевосита бошқарувингизга кучли эҳтиёж сезаётган бўлса, демак, ишга ёллашда хатоликка йўл қўйгансиз. Энг яхши кадрлар бевосита бошқарувга зарурат сезишмайди. Мураббийликка, таълим олишга зарурат бўлиши мумкин, аммо бевосита бошқарувга эмас. Барчамиз қуйидаги ҳолат билан тўқнашганмиз: жамоада нобоп ходим бор, буни биламиз. Шунга қарамай, кутамиз, ечимни чўзамиз, бошқа ечимлар излаймиз, унга иккинчи ва учинчи бор имкон берамиз, вазият яхшиланишига умид қиламиз, бу ходимни бошқаришга вақт сарфлаймиз, унинг камчиликларини ёпиб кетадиган тизимлар яратамиз ва ҳоказо. Лекин вазият ўнганмайди. Уйга келгач, фикрларимиз (ёки турмуш ўртоғимиз билан суҳбатимиз) айнан шу одам атрофида айланаётганини пайқай бошлаймиз. Бундан ҳам ёмонроғи, бу ходимга куч ва вақт сарфланаётгани қобилиятли ишчилар билан ишлашимизга тўсқинлик қила бошлайди. Бу ходимнинг ўзи ишдан кетиб, елкамиздан тоғ ағдарилмагунча ёки якуний қарор қабул қилмагунимизча (бунда ҳам елкамиздан тоғ ағдарилгандек бўлади) қийналишда давом этамиз. Компаниянинг барча истеъдодли ходимларини эса биргина савол ўйлантиради: “нега унга бунчалик кўп вақт сарфланди?”

Талабларга мос келмайдиган одамларга компанияда

<sup>104</sup> “Circuit City: Paying Close Attention to Its People,” Consumer Electronics, June 1988,36.

қолишга имкон бериш истеъдодли ходимларга нисбатан адолатсизликдир, чунки улар ҳамкасбларининг нўноқ ишлари учун товон тўлаш ўз бўйинларига тушишини ҳис қилишади. Яна ҳам ёмонроғи, яхши кадрлар кетиб қола бошлайди. Яхши ишчилар муваффақиятдан илҳомланади, аммо бошқалар учун ишлашга тўғри келса ва бу қилинаётган ҳаракатларини чиппақка чиқарса, уларнинг ҳафсаласи пир бўлиши тайин.

Бир қарорга келишдан аввал жуда узоқ ўйланиш кетиши керак бўлган одамларга нисбатан ҳам адолатсизликдир. Компанияда ишлаб кета олмаслигини била туриб уни ортиқча ушлаб турилган ҳар бир дақиқа бу ходим муваффақиятга эришиши мумкин бўлган бошқа жой топишга сарфлаши мумкин бўлган вақтни ўғрилашдир. Тан олиб айтганда, бундай қарорларни чўзиб юришимизга бу қарор дахлдор бўлган одам эмас, балки ўзимиздаги ички ноқулайликдан кўрқув хисси сабаб бўлади. “У бинойидек ишляпти, ўрнига бошқа одам топиш эса ортиқча “бош оғриғи”, шунинг учун кутиб турган маъқул”. Ёки ишдан бўшатиш жараёнининг ўзи ўта ёқимсиз бўлади деб ўйлаймиз. Стресс ва ички ноқулайликдан қочиш учун кутамиз, кутаверамиз... кутишда давом этамиз. Яхши ходимлар эса “бунга қачондир чора кўришадими? Қачонгача бундай давом этиш мумкин?” деб ўйланаверишади.

Moody’s Company Information Reports маълумотларидан фойдаланган ҳолда, юқори даражали бошқарувчилар орасидаги кадрлар алмаштирилишини таҳлил қилдик. Буюк компаниялар ва таққослаш компаниялар ўртасида юқори даражадаги мансаблардан кетган раҳбарлар миқдорида сезиларли фарк топа олмадик. Фақатгина ишдан бўшатиш характерида айрим фарқли жиҳатлар эътиборимизни тортди.<sup>105</sup>

*Буюк кемани компаниялар учун иккита тенденция хос эди: одамлар ёки жамоада жуда узоқ вақт қолишган ёки тезгина тарк этишган. Бошқача айтганда, буюк компанияларда ишдан бўшатиш юқори бўлмаган, балки сифат жиҳатдан ўзгача*

<sup>105</sup> Research Interview #2-D, pages 1–2.

*бўлган холос.*

Буюк компаниялар раҳбарлари ҳеч қачон “имкон қадар кўпроқ одамларни синаб кўринг ва мос келадиганларни қолдилинг” тамойилини қўллашмаган. Аксинча, улар куйидаги тамойилга таянишган: *“келинглар, аввалбошиданоқ энг яхши кадрларни синчковлик билан саралаш учун вақт ажратамиз. Агар бунинг уддасидан чиқсак, бу кадрларни узоқроқ ушлаб қолиш учун бор имкониятни ишга соламиз. Агар хатога йўл қўйсак, кўрқмай керакли қарорларни чиқарамиз, токи биз қилаётган ишимизда давом эта олайлик, улар эса ҳаётда ўзларига кўпроқ мос келадиган ишни топа олишсин”.*

Улар ходим компанияга тўғри келмайди, деган хулосага келишдан аввал у ўзига мос келмайдиган ўринда эмасмикан деган саволга обдон жавоб излашади. Колман Моклер «Gillette» раҳбари бўлганида қутуриб, одамларни шунчаки ўзига ёкмагани учун бортдан улоқтиришга киришиб кетгани йўқ. Аксинча, бошқарувининг дастлабки икки йили давомида вақтининг 55 фоизини менежерлар билан шуғулланишга, 50 нафар юкори даражадаги бошқарувчилардан 38 тасини бошқа лавозимларга ўтказиб кўришга сарфлади. “Керакли мутахассисни танлаш ёки мутахассис учун муносиб ўринни топишга сарфланган ҳар бир дақиқа келажакда бир ҳафталик вақтингизга тенг келади”, деганди Моклер.<sup>106</sup> Худди шунингдек, «Circuit City» да Алан Вуртзел мазкур бўлимнинг қораламаси билан танишиб чикқач, хулосаларимизни куйидагича шарҳлаб, бизга мактуб йўллади: *“Кемага керакли жамоани саралаб олиш ҳақидаги сўзларингиз ҳақиқат. Аммо бошқарувчи учун яна бир ўта муҳим қоида бор. Мен кемада ким ва нима иш қилиши кераклигини ўйлаш ва муҳокама қилишга жуда кўп*

<sup>106</sup> “Dixons Makes \$384 Million U.S. Bid,” Financial Times, February 18, 1987, 1; “UK Electronics Chain Maps US Strategy; Dixons Moving to Acquire Silo,” HFD—the Weekly Home Furnishing Newspaper, March 2, 1987; “Dixons Tightens Grip on Silo,” HFD—the Weekly Home Furnishings Newspaper, February 3, 1992, 77.

*вақт сарфладим. Буни “квадрат кегларни квадрат жойларга, юмалоқ кегларни юмалоқ жойларга қўйиш” деб атадим. Кутилган натижаларга эриша олмаётган истедодли ва ҳалол ходимни ҳайдашдан аввал уларни бир ёки икки, ҳатто уч марта бошқа мансабда ўз истеъдодини намоён қилишига уриниб кўриш керак”.*

*Ким ўзига муносиб ўринда-ю, кимни ҳайдаш керак – буни аниқлаш учун вақт керак бўлади. Шунга қарамай, буюк компаниялар раҳбарлари ходимларни алмаштириш кераклигини билишганда буни ортга сурмай, зудлик билан керакли чорани кўришган.*

Аммо буни билишингизни қандай тушуниш мумкин? Бу ўринда иккита савол ёрдам беради. Биринчиси: агар яна шу ходимни ишга олиш-олмаслик бўйича қарор беришингиз (“бу ходим кетиши керакми-йўқми” деб эмас)га тўғри келса, қандай йўл тутган бўлардингиз? Иккинчиси: бу ходим олдингизга келиб, ишдан кетмоқчилигини айтса, уни ушлаб қолишга ҳаракат қиласизми ёки енгил тортасизми?

### **Учинчи тамойил: энг яхши ходимларни муаммолар эмас, имкониятлар кўп бўлган соҳаларга қўйинг.**

1960- йиллар аввалида Р.Ж.Рейнольдс ва «Philip Morris» даромадларининг асосий қисми ички бозорга тўғри келарди. Р.Ж.Рейнольдс нинг халқаро бизнесга бўлган ёндашуви “У ердагилардан кимдир биздан бир кути Camel олмоқчи бўлса, кўнғироқ қилсин” қабилида эди.<sup>107</sup> «Philip Morris» даги Жо Калман эса бошқача йўл тутганди. Компаниянинг бошқа давлатларга сотуви умумий савдо ҳажмининг 1 фоизидан ҳам камроқни ташкил қилишига қарамай, у халқаро бозорда бошқа жойда топиш амри маҳол бўлган ривожланиш учун узоқ муддатли истиқболларни кўрарди.

<sup>107</sup> Eric Hagen, “Executive Churn Analysis” (unpublished), Good to Great research project, summer 1999.

Калман хорижий бозорлар учун энг мақбул стратегия ҳақида бош котираркан, унда ажойиб ғоя туғилди. Бу “қандай” эмас, балки “ким” деган савол эди. У биринчи ўринбосари Жорж Вайсманни халқаро бозорларга масъул этиб тайинлади. Бу пайтда халқаро сектор компанияга деярли пул келтирмас, экспорт бўлими кичкинагина, Венесуэлага қандайдир инвестициялар, Австралида алланарса ва Канададаги кичик операциялардан бошқа нарса йўқ эди. “Жо Жоржни халқаро бозорлар учун масъул этиб тайинлаганда кўпчилик “у нима қилиб қўйди?” деб сўрай бошлади”, – дейди Вайсманнинг ҳамкасбларидан бири.<sup>108</sup> *“Бошқа ишга кўчирилдимми, пасайтирилдимми ёки мутлақо кўчага ҳайдалдимми – тушуна олмасдим. Аввалига компаниянинг 99 фоизини бошқарган бўлсам, энди бир фоизгина бошқарув билан қолгандим”*, – деб эслайди Вайсманнинг ўзи.<sup>109</sup>

Аммо орадан 20 йил ўтиб, «Forbes» журналининг ёзишича, Калманнинг Вайсманни бизнесдаги бундай кичик улугга жавобгар қилиб қўйиши ўта зукко ҳаракат бўлиб чиқди. Мулоим ва ўқимишли Вайсман Ғарбий Европа сингари бозорларда бизнесни ривожлантириш учун мукамал номзод эди. У ўзига ишониб топширилган бўлимни компаниянинг энг йирик ва тез ўсувчи ички бўлинмасига айлантирди. Вайсманнинг бошқаруви остида Марлборо дунёда энг харидоргир сигаретга айланди. Эътиборли жиҳати, бу пайтда унинг Америкада биринчи рақамли сигарет бўлишига ҳали уч йил бор эди.<sup>110</sup>

“R.J.R. ва Philip мисоли қарши буюк компаниялар энг яхши мутахассисларига муаммолар эмас, балки имкониятлар кўп бўлган жойда ишлашга қўйишига ёрқин мисол бўла олади. Такқослаш компаниялар бунинг айна тескарисини қилишади,

---

<sup>108</sup> “Gillette: The Patient Honing of Gillette,” *Forbes*, February 16, 1981, 83–87.

<sup>109</sup> “When Marketing Takes Over at R. J. Reynolds,” *Business Week*, November 13, 1978, 82; “Tar Wars,” *Forbes*, November 10, 1980, 190; Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper-Collins, 1991), 51.

<sup>110</sup> Research Interview #8-D, page 7.

муаммолар билан курашиб яхши натижаларга эришиш мумкин-у, бироқ буюк натижалар учун имкониятларни юзага чиқариш кераклиги ҳақидаги ҳақиқатни инкор қилишади.

*Мазкур тамойилнинг муҳим оқибати бор: муаммоларингизни “сотмоқчи” бўлсангиз, буни энг яхши кадрларингиз билан қилманг. Бу ташкилотни ўзгартиришнинг кичик сирларидан бир. Кемадаги асосий ўринларни энг яхши ходимларингиз эгаллашса, улар йўналишдаги ўзгаришни ҳар доим қўллаб-қувватлашади.*

Мисол учун, «Kimberly Clark» комбинатларини сотганида Дарвин Смит компания целлюлоза-қоғоз бизнесидан халос бўлишини, аммо энг яхши кадрларни сақлаб қолишини тушунтирганди. *“Кўплаб энг яхши мутахассисларимиз комбинатларда ишлашарди. Тоғжимизнинг бу олмослари болга остига тушиб қолди. Сиз “мен-чи?” деб сўрашингиз мумкин. Шунда Дарвин “Барча қобилиятли менежерлар бизга керак. Уларни сақлаб қоламиз”, деди”, –* деб гапириб берди Дик Очтер.<sup>111</sup> Бу мутахассислар халқ истеъмولىдаги товарлар билан ишлашда тажрибасиз бўлишса-да, Дарвин бу бўлимга энг яхши менежерларни ўтказди.

Биз «Kimberly Clark» бўлинмасида умрининг каттагина қисмини ўтказган бошқарувчи Дик Апперт билан учрашдик. Бу бўлинма қоғоз ишлаб чиқариш билан шуғулланар ва истеъмол товарларига инвестиция келишини таъминлаш учун сотиб юборилганди. У «Kimberly Clark» даги ўтиш ҳақида, бутун ишлаб чиқаришни сотиб, барча маблағларни истеъмол товарларига тикишгани яхши бўлгани ва бу «Proctor & Gamble»нинг оёғидан чалгани ҳақида ғурур ва жўшқинлик билан гапирарди. *“Қоғоз ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган бўлинмани сотишга ҳеч қачон эътироз билдирмаганман. Ўша пайтда барча комбинатлардан қутулдик ва мен буни тамомила қўллаб-қувватладим”,* дейди у. Ўйлаб кўринг-а. Жамоангизда энг яхши одамлар жамланган бўлса, улар буюклик яратишда

<sup>111</sup> “The George Weissman Road Show,” Forbes, November 10, 1980, 179

иштирок этишни иштади. Дик Аппарт ҳам «Kimberly Clark» у ҳаётининг катта қисмини бағишлаган бўлинмани сотибгина буюк бўлиши мумкинлигини тушунарди.

«Philip Morris» ва «Kimberly Clark» “компания учун керакли одамлар”га тааллуқли сўнги, энг муҳим хулосани намоён қилади. Биз буюк компанияларнинг ҳар бирида юқори даражадаги раҳбарлар бешинчи даражали бўлганига, хусусан, яхшидан буюкка ўтиш даврида шундай бўлганига эътибор қаратдик. Жамоадаги ҳар бир бошқарувчи бешинчи даражага эришмаслиги, Дарвин Смитга ёки Колман Моклерга ўхшамаслиги мумкин, аммо жамоанинг асосий аъзолари ҳар доим ўз амбицияларини компания амбицияларига айлантира олишади. Бу уларнинг ёки бешинчи даража салоҳиятига эгаллигини, ёки бешинчи даражали раҳбар билан самарали ишлай олишга қодирлигини кўрсатади.

Сўрашингиз мумкин: “*бешинчи даражали жамоа аъзоси ва шунчаки яхши аскар ўртасида қандай фарқ бор?*” Бешинчи даражали жамоа аъзоси шунчаки кўр-кўрона бўйсуниб кетавермайди. Унинг ўзи шунчалик жонкуяр ва қобилиятли, ҳақиқий етакчики, ўз соҳасида дунёдаги энг яхши мутахассис хисобланади. Жамоанинг ҳар бир аъзоси жамоада ишлаш учун керакли кучни бера олиши керак, шундагина компания ҳақиқатда буюк натижаларга эришади.

*Аслини олганда, компанияларга яхшидан буюкка ўтиш имконини берадиган омиллардан бири сал парадоксал кўринади. Сизга энг яхши ечимни излаб муҳокама қиладиган ва баҳслашадиган, гоҳида жуда қаттиқ баҳслашиб кетадиган, бошқа томондан, қарорлар қабул қилишда фикрлар ва шахсий манфаатлар кесилмаслигига қарамай, бир жамоа сифатида ўртага чиқа оладиган бошқарувчилар керак.*

«Philip Morris» ҳақидаги мақолалардан бирида Калман даври шундай таърифланади: “Бу йигитларнинг гапи ҳеч қачон бир жойдан чиқмас, ҳар қандай масалада баҳслашиб кетишар, бир-бирини ўлдиришга тайёр эди. Имконлари бўлган, фикрларини



кадрлайдиган барчани баҳсга тортишарди. Лекин қарор қабул қилиш фурсати келганда, ҳаммаси доим бир ёқадан бош чиқарарди. Айнан мана шу «Philip Morris» эди».<sup>112</sup> “Қанча пайт баҳслашишлари аҳамиятсиз, улар ҳар доим энг яхши ечимни излашарди. Ва яқунда қабул қилинган қарорни барча бирдек маъқулларди. Бу баҳсларнинг барчаси кимнингдир шахсий амбициялари пеш қилиниши эмас, балки компания манфаатлари химояси эди”, дейди «Philip Morris» раҳбарларидан бири.<sup>113</sup>

### “Аввал ким”. Буюк компаниялар, буюк ҳаёт

Ҳар гал тадқиқотимиз натижалари ҳақида маъруза ўқир эканман, албатта, компаниянинг яхшидан буюкликка ўтиш даврида раҳбарнинг “шахсий харажатлари” мавзуси кўтарилади. Бошқача айтганда, буюк ҳаётда яшаб туриб ҳам буюк компания яратиш мумкинми?

Ҳа.

Бу саволга жавобни шу бўлимда топасиз.

Юқори даражали раҳбарларнинг Ҳонконгда бўлиб ўтган конференциясида «Gillette» бошлиқларидан бири ва унинг рафиқаси билан бир неча кун давомида суҳбатлашганим. «Gillette» нинг буюк натижаларига сезиларли ҳисса қўшган компания раҳбари Колман Моклер буюк ҳаётни яшаб ўтган, деб ҳисоблашадими-йўқми, қизикдим. Уларнинг айтишича, Колман ҳаётлигида дунёда энг кўп уч нарсани: оиласини, Ҳарвардни ва «Gillette» ни яхши кўрган. Ҳатто энг оғир ва мураккаб даврда – компанияга қўшиб олинмиш хавфи соя солиб турган 1980-йиллар ўртасида ҳам, «Gillette» бизнесининг глобаллашуви ўсиб бораётганда ҳам Моклер шахсий ҳаётида ажабланарли тарзда мувозанатни сақлаб қола олган. Оиласига етарлича вақт ажратган, кечки пайт ва дам олиш кунларида қолиб ишлаши ҳолатлари кам кузатилган, черковга борган, Ҳарвард бошқарув кенгашида фаол ишлашда давом этган.<sup>114</sup>

<sup>112</sup> Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy (Joseph F. Cullman 3d, 1998), 120.

<sup>113</sup> Research Interview #5-B, page 8.

<sup>114</sup> Research Interview #5-A, page 7.

У буларнинг барчасига қандай улгурганини сўраганимда, суҳбатдошим шундай жавоб берди: *“Бу унинг учун қийинчилик тугдиргани йўқ. У атрофида керакли одамларни жамлаш ва уларни мос ўринларга жойлаштириш бўйича ҳайратланарли даражада қобилиятли эдики, кун-у тун ишда бўлишига ҳеч қандай ҳожат ҳам қолмасди. Унинг муваффақият калити ва шахсий ҳаётга вақт ажрата олишининг сири мана шунда эди”*. Суҳбатдошимнинг кўшимча қилишича, Моклерни яқин орадаги хўжалик дўконида офисда бўлганидек тез-тез учратиш мумкин бўлган: *“Уй юмушлари билан шуғулланиш, нималарнидир тузатиш унга чиндан ҳам ёқарди. Бундай ўзига хос ҳордиқ учун ҳар доим вақт топарди”*. Кейин суҳбатдошимнинг рафиқаси кўшимча қилди: *“Колманнинг дафн маросимига борганимизда, атрофга қараб, уни қанчалик муҳаббат ўраб олганини тушундим. У бутун вақтини уни яхши кўрадиган, бирга шуғулланадиган ишларини яхши кўрадиган, уйда, ишда, хайрия фаолиятида – ҳамма жойда бир-бирларини яхши кўрадиган одамларга бағишлайдиган одам эди”*.

Шунда бир нарсани тушуниб етдим: буюк компаниялар раҳбарларининг жамоасида доимо ифодалаш қийин бўлган, аммо уларни бошқалардан яққол ажратиб турган нимадир бўлган. «Philip Morris» даги Жорж Вайсман билан интервьюни яқунлаётганда: *“Компаниянгиздаги ишларни тасвирлашингиз муҳаббат қиссасини ёдга солади”*, дедим. У кулиб: *“Ҳа, рафиқамни ҳисобга олмаганда, бу чиндан ҳам ҳаётимдаги энг кучли иштиёқ эди. Нима ҳақида гапирётганимни кўпчилик англайди, деб ўйламайман, аммо ҳамкасбаларим мени тушунган бўлишарди”*, деди. Вайсман ва унинг жамоасидаги кўплаб бошқа бошқарувчиларнинг компанияда ўз хоналари бўлар, ҳатто расман пенсияга чиққандан кейин ҳам мунтазам равишда ишга қатнаб туришарди. Компания бош офисидаги йўлаклардан бири *“собик шаҳар сеҳргарларининг зали”* деб номланарди.<sup>115</sup>

<sup>115</sup> “How Do Tobacco Executives Live with Themselves?” New York Times Magazine, March 20, 1994,40.

Бу Вайсман, Калман, Максвелл ва бошқалар бир-бирлари билан вақт ўтказишни ёқтиргани учун ҳам офисга кириб келишда давом этадиган коридор эди. Муқобил равишда, «Kimberly Clark» даги Дик Апперт биз билан суҳбатда шундай деганди: *“Компанияда ўтказган 41 йиллик умрим давомида ҳеч ким ва ҳеч қачон менга ёмон сўз айтгани йўқ. Ишга қабул қилинган кунимга шукроналар айтаман, чунки мен ажойиб инсонлар билан елкама-елка туриб меҳнат қилдим. Улар бир-бирини ҳар доим ҳурмат қиладиган жуда ҳам яхши инсонлар эди”*.<sup>116</sup>

Буюк компаниялар бошқарув жамоаларининг аъзолари дўст бўлишган ва бутун умр дўст бўлиб қолишади ҳам. Жуда кўп ҳолларда улар бирга ишлаганларидан йиллар, ҳатто ўн йилликлар ўтиб ҳам ўзаро алоқани сақлаб қолишади. Уларнинг ўтиш даври ҳақидаги хикоялари ҳайратланарли, чунки қанчалик қийналишган бўлмасин, бу иш уларга ҳузур бағишларди. Уларга бир-бирлари билан ишлаш ёқар, яна учрашишни интиқиб кутишарди. Кўплаб менежерлар яхшидан буюкка ўтиш даврини ҳаётларидаги энг яхши йиллар сифатида эслашади. Улар шунчаки бир-бирларини ҳурмат қилишмасди, улар қуролдош дўстлардек бўлиб қолишганди.

“Аввал ким” тамойилига содиқлик буюк компания ва буюк ҳаётни боғлаб турган бўғин бўлса, ажабмас. Нималарга эриша олганимиз муҳим эмас, бироқ вақтимизнинг асосий қисмини ўзимиз яхши кўрмайдиган ва ҳурмат қилмайдиган одамлар билан ўтказсак, ҳаётимизни унчалик яхши деб бўлмайди. Агар вақтимизнинг асосий қисмини ўзимиз яхши кўрадиган ва ҳурмат қиладиган, атрофимизда кўришни истайдиган, ҳеч қачон ҳафсаламизни пир қилмайдиган одамлар билан ўтказсак, демак, нима билан шуғулланаётганимиздан қатъий назар, ажойиб ҳаётни яшамоқдамиз. Биз интервью олган буюк компаниялар раҳбарларининг шуғулланаётган ишларини яхши кўришларига ҳеч шубҳасиз, асосан бирга ишлаётган одамларини яхши кўришгани сабаб бўлган.

<sup>116</sup> Research Interview #8-B, page5.

## **“Аввал ким... кейин нима” бўлимининг қисқача мазмуни Асосий хулосалар**

- Буюк компаниялар раҳбарлари ўзгаришларни аввал жамоага керакли одамларни жамлаш (ва кераксизлардан халос бўлиш)дан бошлашди, кейингина қаерга йўл олишни ҳал қилишди.

- Мазкур бўлимнинг асосий ғояси “кадрлар ҳаммасини хал қилади” деган хулоса эмас. Асосий ғоя шундаки, “ким” деган савол “нима” саволидан, олдиндан кўра олиш, стратегия, ташкилий тузилма ва тактикадан ҳам муҳимроқдир. “Аввал ким, кейин нима” – буюк компаниялар раҳбарлари оғишмай риюя қилган қатъий тамойилдир.

- Таққослаш компаниялар кўпинча “минг нафар ёрдамчили даҳо” моделига, яни қобилиятли раҳбар нималар қилиш бўйича режани ишлаб чиқадиган, кейин эса буни амалга оширадиган истеъдодли “ёрдамчилар”дан жамоа йиғадиган моделдан фойдаланишган. “Даҳо” кетиши биланок бу модель иш бермай кўяди.

- Буюк компаниялар раҳбарлари персонал борасида қарор қабул қилишда қаттиққўл, аммо шафқатсиз эмас. Улар ўз фаолиятларида натижага эришиш учун ходимларни қисқартириш ёки реструктизацияга таянишмайди. Таққослаш компаниялар эса ходимларни қисқартириш чорасини кўпроқ кўллашган.

- Кадрлар масаласида қаттиққўл бўлишга ёрдам берадиган учта тамойилни ишлаб чиқдик: 1) Шубҳаланётган бўлсангиз, ишга олманг, излашда давом этинг (Натижа: ўсишга халал берадиган энг катта омил – етарли миқдорда керакли мутахассисларни ёллай олишдаги қобилиятсизликдир). 2) Ходимга нисбатан қатъий чора кўриш керак бўлса, ишга киришинг. (Натижа: аввало ходим ўзига мос бўлмаган жойга

кўйилмаганига амин бўлинг). 3) Энг яхши одамлар сизнинг муаммоларингизни ҳал қилиш билан овора бўлиб қолмасдан, энг истиқболли йўналишларда ишлашига имкон яратинг. (Натижа: муаммоларингизни “сотмоқчи” бўлсангиз, яхши ходимларингизни ҳам уларга қўшиб сотиб юборманг).

- Буюк компанияларнинг бошқарув жамоаси қарорлар борасида қаттиқ тортишадиган, лекин шахсий амбицияларга қарамай уларни амалга оширишда бир жамоа сифатида ҳаракат қиладиган одамлардан таркиб топган.

### **Кутилмаган хулосалар**

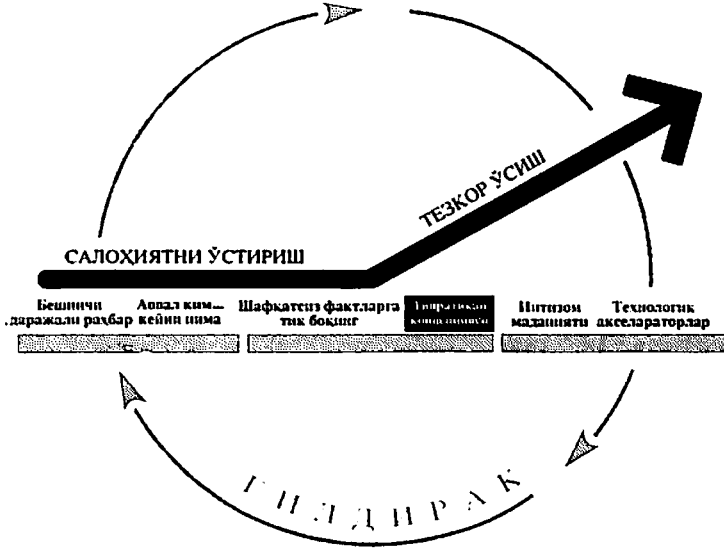
- Раҳбарларнинг меҳнатига ҳақ тўланиши ва компания эришадиган натижалар ўртасида боғлиқликни учратмадик. Рағбатлантириш нотўғри одамларни керакли ишларни қилишга мажбурлаш эмас, балки энг муносибларни жалб қилиш ва ушлаб қола олиш учун хизмат қилади.

- Аввалги “одамлар – асосий ресурсингиздир” фикри нотўғри. Асосий ресурсингиз одамлар эмас, балки муносиб одамлардир.

- Ходим сизга мос келиш-келмаслиги унинг билими, тажрибаси ёки таълими эмас, балки феъл-атвори ва қобилиятларига боғлиқ масаладир.

## 4-бўлим

# ШАФҚАТСИЗ ДАЛИЛЛАРГА ТИК БОҚИНГ (ЛЕКИН ИШОНЧНИ ҲАМ ЙЎҚОТМАНГ)



*Жамоатчилик бошқарувида тез орада йўқ бўлиб кетадиган  
ёлгон умидларни беришдан ҳам кўра ёмонроқ хато йўқ.  
Уинстон С. Черчилл "Тақдир ҳалқаси"<sup>117</sup>*

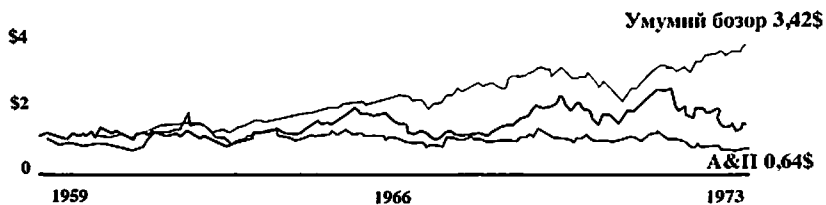
1950 йиллар аввалида «А&Р» сифатида танилган Great Atlantic & Pacific Tea Company чакана савдо бўйича дунёдаги энг йирик компания ва савдо айланмаси бўйича General Motorsни ҳисобга олмаганда, АҚШдаги энг катта компания эди.<sup>118</sup>  
<sup>117</sup> Winston S. Churchill, *The Hinge of Fate* (Boston: Houghton Mifflin, 1950), 61.

<sup>118</sup> "Hermit Kingdom," *Wall Street Journal*, December 12, 1958, A1; William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company* (New Jersey: Lyle Stuart, Inc., 1986). Walsh states that A&P had sales of \$3.2 billion in 1950 and was the largest privately owned company and the largest retail organization in the world. Its sales volume exceeded that of U.S. Steel

«Kroger» эса аксинча, айланма ҳажми «A&P» нинг ярмидан ҳам камроқ бўлган, акциялар даромадлилиги бўйича бозордаги ўртача кўрсаткичдан орқада қолган кичик чакана савдо дўконлари тармоғи эди, холос. 1960- йилларга келиб «A&P» фаолиятида қоқилишлар юз бера бошлади, «Kroger» эса буюк компанияга айланиш учун пойдевор кўя бошлади. 1959 -йилдан 1973-йилгача ҳар икки компаниянинг ҳам кўрсаткичлари бозордаги ўртача кўрсаткичдан ортда қолди, «Kroger» A&Pдан бироз фарқ билан олдиндан эди. Аммо бу фарқ тобора катталашиб борди, 25 йилдан кейин «Kroger»нинг акциялар бўйича умумий даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 10 марта, A&PГанисбатан эса 80 марта юқори эди. Такдирнинг бундай кескин бурилиши қандай юз берди? A&PЪдек буюк компания қандай қилиб йўқ бўлиб кетди?

### Крогер, A&P ва бозор

1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
1959-1973



«Kroger», «A&P» ва бозор

1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
1959-1973

Умумий бозор 3,42\$

«Kroger» 1,26\$

«A&P» 0,64\$

Изоҳлар:

1. «Kroger»нинг ўтиш даври 1973-йилда бошланди.

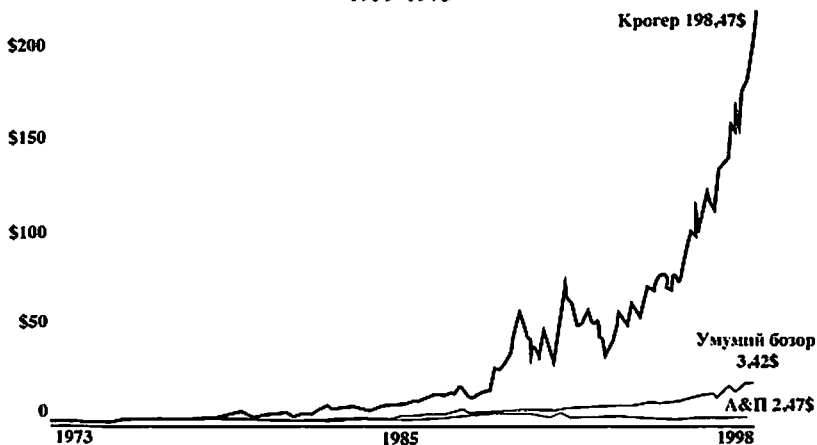
2. Диаграммада 1959- йил 1-январда тикилган бир доллар

and Standard Oil and was second only to General Motors in total sales volume for corporations of any kind.

инвестициянинг қиймати кўрсатилган.

3. 1973-йил 1-январь ҳолатига кўра умумий даромадлилик ва реинвестиция қилинган дивидендлар.

**Крогер, А&П ва бозор**  
1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
1959-1973



«Kroger», «A&P» ва бозор

1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
1973-1998-

«Kroger» 198,47\$

Умумий бозор 3,42\$

«A&P» 2,47\$

### Изоҳлар:

1. «Kroger»нинг ўтиш даври 1973-йилда бошланди.
2. Диаграммада 1973-йил 1-январда тикилган бир доллар инвестициянинг қиймати кўрсатилган.
3. 1998-йил 1-январь ҳолатига кўра умумий даромадлилик ва қайта инвестиция қилинган даромадлар.

Икки жаҳон уруши ва иқтисодий депрессия америкаликларни тежамкор бўлишга ўргата бошлаган бир пайтда А&Р ХХ аср биринчи ярми учун мос ажойиб моделга эга эди: арзон ва мўл-кўл озик-овқат маҳсулотлари сотиладиган, кўринишидан



одми бўлган дўконлар. Аммо XX асрнинг иккинчи ярмида фаровонлик даври бошланиши билан америкаликлар ўзгаришди. Улар дўконлар каттароқ ва чиройлироқ бўлишини, танлов имконияти ҳам кенг бўлишини истай бошлади. Улар янги пишириклар ва гулларга, экологик тоза маҳсулотларга ва тежамкор дори воситаларига, 45 турдаги куруқ нонуштага ва 10 хил сутга – барчаси янги бўлиши шарт эди – эҳтиёж сеза бошлашди. Улар ўзига хос нарсаларни, мисол учун, 5 турдаги қиммат хонаки кўчат, ақлбовар қилмас оксилли аралашмалар ёки хитойча шифобахш гиёҳларни исташарди. Бундан ташқари, америкаликлар дўконда банк ва йил давомида грипдан эмланиш мумкин бўлган тиббиёт маркази бўлишини ҳам хоҳлашарди. Оддий қилиб айтганда, улар оддий дўконларга қатнашни ортиқ исташмасди. Бир том остида барча маҳсулотни топиш мумкин бўлган, нархлар арзон, поллар тоза, кассалари кўп, автотураргоҳлари кенг бўлган “супердўкон”ларни хоҳлашарди. “Демак, A&P илгари яхши стратегияга эга бўлган, аммо давр ўзгариши билан ҳаёт талабларига мос тушмай қолган эски компания, замон янги ва истеъмолчига ўзи истаган нарсани тақдим қила оладиган компанияларга кулиб боқа бошлади. Бунинг нимаси қизик?” деб ўйлаётган бўлишингиз мумкин.

Шуниси қизикки, 1970-йиллар бошига келиб «Kroger» ҳам, A&P ҳам эски компаниялар эди (*«Kroger» 82 йилдан бери, A&P 111 йилдан бери фаолият кўрсатиб келаётганди*). Ҳар икки компаниянинг ҳам активлари оддий гастронимлар тизимига тикилганди, уларнинг ҳар иккиси ҳам бутун Америка бўйлаб акционерларга, хорижда ўз сармояларига эга, иккаласи ҳам ташқи дунё қандай ўзгариб бораётганини яхши тушунарди. Аммо улардан фақат биттаси шафқатсиз ҳақиқатга тик боқа олди ва бунга тузилмасини тўлиқ ўзгартириш билан муносиб жавоб берди. Иккинчиси эса бошини кумга тикиб олган туякушдек ҳақиқатни тан олгиси келмади. 1985- йилда «Forbes» журнали A&Pни қарийётган шахзода измидаги “зоҳидлар

кироллиги” деб таърифлади.<sup>119</sup> Ралф Брюгер – А&Р сулоласига асос солган ака-ука Хартфордларнинг давомчиси аввало икки нарсани – компанияга асос солган оиланинг даромадлари ва ака-ука Хартфордларнинг аввалги шуҳратини дахлсиз ҳолатда сақлаб қолишга уринди. А&Р директорларидан бирининг сўзларига караганда, Брюгер “*ўзини кекса Жон Хартфорднинг реинкарнациялашган шакли деб ҳисоблар, ҳаттоки ҳар кун Хартфорд иссиқхонасидан узилган гулни пиджагининг чўнтагига солиб юарди. У барча эътирозларга қарамай гўёки сер Жон (Хартфорд)га маъқул келадиган ишларни қилишда давом этарди*”.<sup>120</sup> Брюгер ҳар бир масалага “сер Хартфорд қандай йўл тутган бўларди?” деган мулоҳаза билан ёндашар, “юз йиллик муваффақият билан баҳслашиш керак эмас” тамойили асосида яшарди.<sup>121</sup> Чиндан ҳам, аллақачон вафот этганига қарамай Хартфорд Брюгер киёфасида 20 йил давомида директорлар кенгашида етакчи шахслигича қолаверди.<sup>122</sup> Компания модели бизнеснинг ўзгариб бораётган шартларига мос тушмаслигини асословчи шафқатсиз далиллар жамланиб бораётганига қарамай, «А&Р» янги замон ҳақиқатига қарши ҳимоя тизимини яратишга жон-жаҳди билан зўр берарди. Харидорлар нимани истагини ўрганиш, янги ғояларини синаб кўриш мақсадида The Golden Key бренди остида янги дўконнинг очилиши бунга ёрқин мисол бўла олади.<sup>123</sup> Бу дўконда А&Р ёрлиғи туширилган маҳсулотлар сотилмас, менежерларга кўпроқ эркинликлар берилган, улар янги бўлимлар бўйича тажрибалар қилиб кўришар ва замонавий супермаркет концепцияси томон босқичма-босқич ҳаракат қилишарди. Мижозларга бу жуда

<sup>119</sup> “Hermit Kingdom,” Wall Street Journal, December 12, 1958, A1.

<sup>120</sup> “We Should Have Moved a Lot Sooner,” Forbes, May 15, 1976, 99.

<sup>121</sup> William I. Walsh, The Rise and Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company (Lyle Stuart, Inc., 1986), 78–80; Fortune, March 1963, 105.

<sup>122</sup> “We Should Have Moved a Lot Sooner,” Forbes, May 15, 1976, 99; “A&P’s Ploy: Cutting Prices to Turn a Profit,” Business Week, May 20, 1972, 76; Fortune, March 1963, 105.

<sup>123</sup> “Ailing A&P,” Wall Street Journal, April 21, 1964, A1

маъкул келди. Компания нега бозорни бой бераётгани, бунинг олдини олиш учун қандай чоралар кўриш кераклиги ҳақидаги савол ларга жавоблар компаниянинг нақ бурни остида эди. Хўш, А&Р раҳбарияти The Golden Кеуни нима қилди?

Бу жавоблар уларга ёкмади ва дўконни ёпиб қўйишди.<sup>124</sup>

Сўнгра А&Р муаммоларини биргина ҳаракат билан ҳал қилиб қўйиш илинжида бир стратегиядан бошқасига ўзини ура бошлади. Кўнгилочар тадбирлар ўтказишди, турли дастурларни ишга туширишди, мода ортидан қувишга ҳаракат қилишди, директорни ишдан ҳайдашди, бошқасини ишга олишди ва уни ҳам ҳайдашди. Соҳа таҳлилчиларидан бири “қуйган ер услуги” деб атаган методга ёпишиб олиб, нархларни кескин тушириш орқали бозорнинг катта қисмини эгаллаб олишга ҳаракат қилишди. Ваҳоланки, истеъмолчилар арзон нархларни эмас, мутлақо бошқа дўконларни кутишаётганди.<sup>125</sup> Нархларни тушириш харажатларни камайтириш заруратини юзага келтирди, бу эса дўконларнинг янада ғариброқ кўринишга тушишига, хизмат сифати ёмонлашишига сабаб бўлди. Бу эса ўз навбатида, миждозлар оқимини янада камайтирди, фойда қисқарди. Дўконлар ифлосланиб бораверди, хизмат сифати ёмонлашаверди. “Вақт ўтиб борар, ифлослик эса йиғилаверарди, – дейди А&Р менежерларидан бири. – Энди дўконларимизда шунчаки ифлос эмас, жуда ҳам ифлос эди”.<sup>126</sup>

Бу пайтда «Kroger» компаниясида тамомила тескари ҳолат юз бераётганди. «Kroger» ҳам 1960- йилларда супермаркетларни жорий қилиш орқали тажриба қилиб кўрди.<sup>127</sup> 1970-йилларда

<sup>124</sup> William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company* (Lyle Stuart, Inc., 1986), 103–105.

<sup>125</sup> “A&P’s Ploy: Cutting Prices to Turn a Profit,” *Business Week*, May 20, 1972, 76; “A&P’s ‘Price War’ Bites Broadly and Deeply,” *Business Week*, September 30, 1972, 56; “Banking Against A&P,” *Time*, December 11, 1972, 108; “How A&P Got Creamed,” *Fortune*, January 1973, 103; “A&P Counts the Cost of Its Pyrrhic Victory,” *Business Week*, April 28, 1973, 117.

<sup>126</sup> “Stumbling Giant,” *Wall Street Journal*, January 10, 1978, A1.

<sup>127</sup> “Shifting Gears: A&P’s Price-Cutting Didn’t Create Kroger’s Problems...”

«Kroger» жамоаси қатъий хулосага келди: озиқ-овқат дўконларининг эски кўриниши (уларнинг бизнеси 100 фоиз шундан иборат эди) тез орада мутлақо барҳам топади. Бирок «A&P»дан фарқли ўлароқ, «Kroger» ҳақиқатга тик боқа олди ва ҳаракатга тушди. «Kroger»нинг кўтарилиши ҳайратланарли даражада оддий ва изчил эди. Биз билан бўлган суҳбатда Лил Эверингем ва унинг давомчиси Жим Херринг (фирмани оғир ўзгаришлар йилларида бошқаришган) саволларимиздан озгина безовталанишган бўлишса-да, ўзлари очик ва хушмуомала тутишди. Улар учун ҳаммаси оддий эди. Эверингемдан муваффақиятга сабаб бўлган бешта омилни 100 балл асосида баҳолашни сўраганимизда у: *“Саволингиз сал мушукул. Аслида биз шунчаки изчил ўрганишларин олиб бордик: жамланган маълумотлар алоҳида бўлимларга ажратилган дўконлар келажак сари йўл эканлигини яққол кўрсатиб турарди. Шунингдек, бозорда ёки биринчи, ёки иккинчи бўлиш кераклиги, ёки умуман кетиш кераклигини яхши тушунардик. \* Табиийки, аввалига айрим шубҳа-гумонлар бўлди. Аммо далилларни диққат билан ўрганиб чиққанимизда ҳеч қандай саволга ўрин қолмади. Нимаики қилиш керак бўлса, шунчаки ўша ишни қилдик холос”*, –деди.<sup>128</sup>

«Kroger» барча дўконларини ёпиш, ўзгартиришга ва ривожланишдан орқада қолаётган ҳудудлардан чиқиб кетишга қарор қилди. Дўконлар ортидан дўконлар, кварталлар ортидан кварталлар, шаҳарлар ортидан шаҳарлар, штатлар ортидан штатлар – компаниянинг жамики тузилмаси бутунлай ўзгариши керак эди. 1990-йиллар бошига келиб, «Kroger» бутун тизимни тўлиқ қайта тузиб чиққан ва АҚШдаги энг йирик озиқ-овқат дўконлари тармоғига айланиш арафасида турганди

---

Forbes, November 1, 1972, 29; “Superstores May Suit Customers to a T-shirt or a T-bone,” Wall Street Journal, March 13, 1973, A1; “Plain and Fancy: Supermarket Boutiques Spur Kroger’s Gains,” Barron’s, May 25, 1981, 37; “250,000 Unpaid Consultants,” Forbes, September 14, 1981, 147.

<sup>128</sup> Research Interview #6-C, page 6.

ва бу 1999-йилда рўй берди ҳам. <sup>129</sup> Бу пайтга келиб, A&P дўконларининг ярмидан кўпи ҳалигача 1950- йиллар намунасида иш юритар, компания бир вақтлар мавжуд бўлган буюк америка ташкилотининг ачинарли қолдиғига айланиб қолганди. <sup>130</sup>

### Далиллар тушлардан кўра афзалроқ

Тадқиқотимиздаги етакчи қарашлардан бири: буюк натижалар бири иккинчисидан келиб чиққан ҳолда содир бўладиган яхши ва изчил бажарилган тўғри қарорлар занжирининг маҳсулидир. Буюк компанияларнинг барча қарорлари ҳам мукамал эмасди, албатта. Аммо умуман олганда улар ёмон қарорлардан кўра яхши қарорларни қўпроқ қабул қилишди ва уларнинг ҳисобидаги мана шу яхши қарорлар таққослаш компанияларига қараганда кўпроқ эди. Бундан ҳам муҳими, улар ҳал қилувчи қарорларда айни нишонга ура олишди. Бунга «Kroger»нинг ўз дўконларини супермаркетларга айлантириш қарори мисол бўла олади. Шу ўринда табиий савол туғилади: биз омади чопиб қарорлари тўғри бўлиб чиққан компаниялар жамланмасини кўриб чиқяпмизми? Ёки уларнинг ёндашувида қарорлар тўғрилиги эҳтимолини белгилаб берувчи ўзига хос жиҳат борми? Маълум бўлишича, чиндан ҳам уларнинг ёндашувида уларни бошқалардан ажратиб турадиган ўзига хос жиҳат бор экан. Буюк компанияларни тартибли тафаккурнинг икки шакли ажратиб туради. Биринчи ва жорий бўлим учун мавзу бўлган шакл: шафқатсиз ҳақиқат далилларини ҳисобга олиш (*Биз кейинги бўлимда кўриб чиқадиغان иккинчи шакл – қарорлар қабул қилишининг оддий, лекин истқболли модели*).

«Kroger» мисоли билан бўлганидек, ишни вазиятни адолатли ва синчковлик билан таҳлил қилишдан бошлаганингизда тўғри қарорлар осонгина ойдинлашиб қолади. Ҳар доим ҳам эмас, албатта. Лекин кўпинча шундай. Қарорлар очиқ-равшан

<sup>129</sup> “Kroger and Fred Meyer Merge to Create No. 1 U.S. Grocery Biz,” Discount Store News,

May 3, 1999, 1

<sup>130</sup> “Trouble Stalks the Aisles at A&P,” Business Week, September 23, 1991, 60.

бўлмаган такдирда ҳам бир нарса аниқ: далилларга тик боқмай туриб тўғри қарорларни мутлақо қабул қила олмайсиз. Буюк компаниялар мана шу тамойил асосида иш олиб боришди, такқослаш компаниялари эса - йўк.

«Pitney Bowes» ва «Addressograph» ни такқослаб кўринг. Ўз тарихининг муайян даврида жуда ўхшаш вазиятга тушиб қолган, лекин кейинчалик танлаган йўли бир-биридан тубдан фарқланган бошқа икки компанияни топиш мушкул. 1973-йилгача уларнинг айланма ҳажми, фойдаси, ходимлар сони ва акциялар нархи деярли бир хил эди. Ҳар икки компания ҳам ўз бозорида деярли монополист эди: «Pitney Bowes» хатларни сараловчи машиналар ишлаб чиқаришда, «Addressograph» эса манзиллардан нусха кўчирувчи машиналар бозорида. Кейинчалик уларнинг ҳар иккиси ҳам монополист мақомини йўқотишнинг муқаррар хавфи билан тўқнашди.<sup>131</sup> Бироқ 2000-йилга келиб «Pitney Bowes» 30 мингдан зиёд ходим ва 4 млрд доллардан зиёд айланмага эга эди. «Addressograph»нинг аянчли қолдиқлари эса 100 млн айланма ва атиги 670 нафар ходим билан кун кўраётганди.<sup>132</sup> Акционерлар учун «Pitney Bowes» ва «Addressograph» ўртасидаги фарқ 3581 га 1 (ха, уч минг беш юз саксон бир карра зиёд) тенг эди.

1976-йилда келажакни аниқ кўра оладиган харизматик етакчи Рой Эш «Addressograph» раҳбарлигига келди. Конгломератор – Эш ўзини шундай атарди – кўшиб олишлар ҳисобига ўсиб бораётган Литтон фирмаси асосчиси эди. Бироқ кейинчалик фирма бир қатор қийинчиликларга дуч келди. Fortune журнали таъбири билан айтганда, Эш «Addressograph»дан бутун дунё кўз ўнгидаги профессионал обрўсини тиклаб олиш учун платформа сифатида фойдаланишга ҳаракат қилди.<sup>133</sup> Эш ривожланиб

<sup>131</sup> “Pitney Bowes’ Pep,” Financial World, April 11, 1962, 22; “No Middle Ground,” Forbes, January 1, 1961, 75.

<sup>132</sup> Moody’s Industrial Manual 2000.

<sup>133</sup> “Roy Ash Is Having Fun at Addressogrief-Multigrief,” Fortune, February

бораётган, IBM, Хегох ва Kodak ҳукмронлик қилаётган офис автоматикаси бозорида етакчига айланишни мақсад қилиб қўйди. Бу конвертдаги манзиллардан нусха олувчи машиналар бозорида илгари пешқадам бўлган компания учун анчайин дадил режа эди.<sup>134</sup> Дадил режаларнинг ёмон томони йўқ, лекин Эш ўзининг “донкихотча” ҳаракатига шунчалик берилиб кетгандики, «Business Week» журналининг фикрича, режаси ва бунга қўшилиб бутун бошли компания муваффақиятсизликка маҳкумлиги ҳақидаги далилларни пайқамай ҳам қўйди.<sup>135</sup> У жамики фойда бизнеснинг даромадли йўналишларида сиқиб олинисини талаб қилар, бу билан компания учун асосий бўлган йўналишни ҳалокат ёқасига олиб борар ва ютиш имкони бўлмаган ўйинда пулларни совурарди.<sup>136</sup> Кейинчалик Эшни раҳбарликдан ҳайдалиб, компания касод бўлгани эълон қилинган (*компания ҳали оёқда бир амаллаб турган ва тугатилмаган бўлса-да*) ҳам у далилларни тан олишдан бош тортди ва: *“Биз бир неча тўқнашувларни бой бердик, лекин урушда голиб чиқишимиз мумкин эди”*, – деган фикрида қолди.<sup>137</sup> Бироқ «Addressograph» ғалабага яқин ҳам йўлагани йўқ, компаниядагилар ҳам буни

---

27, 1978, 46; “How Roy Ash Got Burned,” Fortune, April 6, 1981, 71.

<sup>134</sup> “Up from the Ashes,” Forbes, April 16, 1979, 104; “AM International: The Cash Bind That Threatens a Turnaround,” Business Week, August 18, 1980, 118; “Ash Forced out of Two AM Posts,” New York Times, February 24, 1981, D1.

<sup>135</sup> “Why Ash Was Ousted at AM International,” Business Week, March 9, 1981, 32; “Roy Ash Resigns under Fire,” Fortune, March 23, 1981, 16; “How Roy Ash Got Burned,” Fortune, April 6, 1981, 71; “Up from the Ashes,” Forbes, April 16, 1979, 104; “AM Files Chapter 11,” New York Times, April 15, 1982, D1.

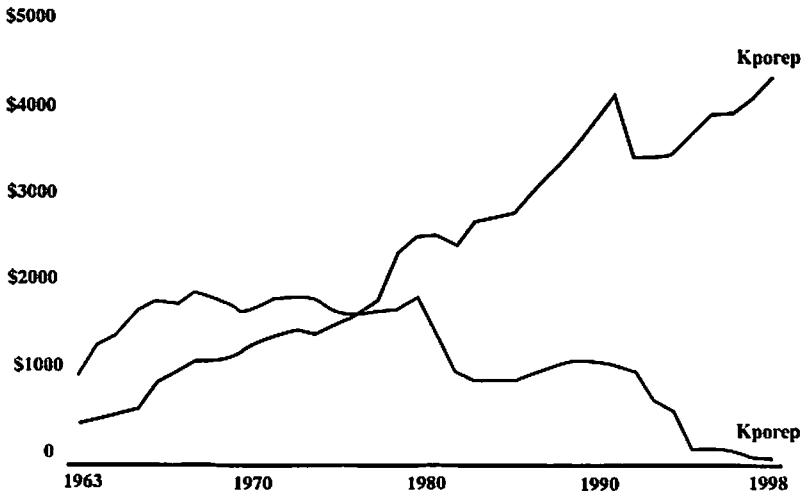
<sup>136</sup> “When Technology Was Not Enough,” Business Week, January 25, 1982, 62; “How Roy Ash Got Burned,” Fortune, April 6, 1981, 71; “AM International: The Cash Bind That Threatens a Turnaround,” Business Week, August 18, 1980, 118.

<sup>137</sup> “When Technology Was Not Enough,” Business Week, January 25, 1982, 62; “AM’s Brightest Years Now Dim Memories,” New York Times, April 15, 1982, D1.

жуда яхши тушунишарди. Аммо жуда кеч бўлмагунча ҳеч ким ҳақиқатга кулоқ тутмади.<sup>138</sup> Юқори даражали раҳбариятнинг далиллар билан ишлашдаги қобилиятсизлигидан аччиқланган кўплаб мутахассислар «Addressograph»дан кетиб қолишди.<sup>139</sup>

### Крогер, А&П ва бозор

1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
1959-1973



«Pitney Bowes» ва «Addressograph»

Йиллик айланма, 1963-1998-

1998-йилдаги миллион долларлар

«Pitney Bowes»

«Addressograph»

Эҳтимол, жаноб Эшга унинг ютуқларга эришишдаги интилишларини муносиб эътироф этилиши муҳимроқдир (Адолат нуқтаи назаридан айтганда, директорлар кенгаши

<sup>138</sup> "How Roy Ash Got Burned," Fortune, April 6, 1981, 71; "High-Technology Dream Turns into a Nightmare," Financial Times, March 2, 1982, 17.

<sup>139</sup> "AM International: The Cash Bind That Threatens a Turnaround," Business Week, August 18, 1980, 118; "The Unflappable Roy Ash," Forbes, December 8, 1980, 38.



Эшни бошлаб кўйган ишини охирига етказиш имкони пайдо бўлишидан аввалроқ бўшатган эди).<sup>140</sup> Аммо ўша даврнинг обрўли нашрларидаги мақолаларда Эш ҳақиқат ўз дунёкарашига мос келмаган пайтларда уни мутлақо тан олмагани ҳақида сўз юритилади.

*Буюк мақсадларга интилишининг ҳеч қандай ёмон томони йўқ. Ахир буюкликка интилган компанияларнинг барчаси шундай йўл тутган: Аммо таққослаш компаниялардан фарқли ўлароқ, улар янги далиллар юзага келиши баробарида мақсадга эришиши учун танлаган йўллари тақомиллаштириб боришган.*

*“Тошларни ўрнидан кўзгатиб, уларнинг остида нима борлигини кўргач, ёки уларни қайта жойига қўйишингиз, ёки “менинг ишим тошларни ўрнидан кўзгатиши ва уларнинг остидаги аҳволдан хабардор бўлиши, ҳатто мен кўраётган манзара жуда даҳшатли бўлса ҳам” деб айтишингиз мумкин”.*<sup>141</sup> «Pitney Bowes» раҳбари Фред Пердюнинг бу сўзлари компаниянинг исталган менежери томонидан айтилиши мумкин. «Pitney Bowes»нинг жаҳон бозоридаги ўрни ҳақида гап кетганда уларнинг барчаси озгина асабий, кескин ва кизиққондек кўринишди. “Бу ўздан мамнунликни инкор қиладиган маданият”, – деди раҳбарлардан бири.<sup>142</sup> “Бизнинг ҳаммамизда қилётган ишларимиз қанчалик буюк бўлмасин, келажакда барқарор мавжуд бўлишимизни таъминлаш учун бу кам деган ҳис бор”, – деди бошқа бир раҳбар.<sup>143</sup>

Pitney раҳбарларининг йил бошидаги йиғилиши одатда ўтган йилги ажойиб натижаларни 15 дақиқа муҳокама қилиш ва икки соат давомида келажакда компаниянинг ўсишига халал бериши мумкин бўлган “ёқимсиз нарсалар” ҳақида сўз юритишидан

<sup>140</sup> “AM International: The Cash Bind That Threatens a Turnaround,”

Business Week, August 18, 1980, 118; “Ash Forced Out of Two AM Posts,”

New York Times, February 24, 1981, D1; “When Technology Was Not

Enough,” Business Week, January 25, 1982, 62.

<sup>141</sup> Research Interview #9-G, page 12.

<sup>142</sup> Research Interview #9-E, page 11.

<sup>143</sup> Research Interview #9-C, page 17.

иборат бўларди.<sup>144</sup> Компаниянинг сотув бўлимидаги йиғилиш савдо вакилларининг *“ахир биз энг яхши компания эмасми, ахир биз яхшилар ичида энг яхшиси эмасми”* сингари хитоблардан иборат одатий мажлисларидан фарқ қилади; улар мижозлар билан бевосита ишлайдиганларнинг савол, таклиф ва шикотларини эшитишга тайёр бўлишади.<sup>145</sup> Компанияда азалдан форумлар ўтказиш одати бор. Будаё форумда ходимлар юқори даражали раҳбариятга ўз фикрларини, компания нимани нотўғри қилаётганини очик айтишлари, тошларни ағдариб, унинг остидагиларга ишора қилишлари ва *“яхшиси, мана шунга эътибор қаратишингиз керак”* дейишлари мумкин.<sup>146</sup>

«Addressograph» «Pitney Bowes» билан солиштирганда ҳақиқатнинг юзига тик боқиш қанчалик муҳимлигини яққол кўрсатади. Рой Эш сингари кучли, харизматик етакчи вазиятга бўлган ўз қарашлари билан ҳақиқатни осонгина ўзгартириб қўйиши мумкин.

Тадқиқот давомида маълум бўлишича, таққослаш компаниялари орасида шундай мисоллар бор эдики, унда раҳбар шунчалик босим билан ҳаракат қилади ёки кўркув муҳитини ҳосил қиладики, натижада ходимлар объектив ҳақиқат ҳақида, у компания учун қандай таъсир кўрсатиши мумкинлигини ҳақида ўйлашдан кўра бошлик нима деркин, нима қиларкин, нима деб ўйларкин деган фикрлар билан безовталаниш билан овора бўлиб қолишади. «Bank of America» мисолини эсланг (у ҳақида олдинги бўлимда сўз борганди): менежерлар бу ҳақида бошлик нима деб ўйлаши мумкинлигини олдиндан билмай туриб бирон масалада оғиз очишга ҳам журъат қила олишмаган. «Wells Fargo» ва «Pitney Bowes» да бундай ҳолатни учратганимиз йўқ, у ерда ходимлар юқори раҳбариятнинг кайфияти ҳақида эмас, “ёқимсиз, безовта қилувчи” нарсалар ҳақида бош қотиришади. Етакчи ўз ходимларининг асосий бош оғриғига айланган пайтда

<sup>144</sup> Research Interview #9-C, page17.

<sup>145</sup> Research Interview #9-I, page21

<sup>146</sup> Research Interview #9-C, page 20; #9-I, pages 21–22; #9-D, page11.

учиндан ҳам реал муаммолар ҳақида ўйлашга тўсқинлик қилади, турғунликка ёки ундан ҳам ёмонроғига олиб борадиган йўлга туриб олади. Харизматик характери камроқ бўлган раҳбарлар узоқ истиқболда харизматик ҳамкасбларига қараганда яхшироқ натижаларга эришишининг сабабларидан бири шу.

*Аслида, кучли характер ва жозобага эга бўлганлар ўзларидаги бу жиҳат фазилат бўлиши бирга камчилик бўлиши ҳам мумкинлиги ҳақида ўйлаб кўриши керак. Шахсиятингизнинг кучли томонлари бир қатор муаммоларга сабаб бўлиши мумкин. Айниқса, одамлар сиздан далилларни яширишни бошлашса. Буни ҳал қилиши мумкин, ammo бунинг учун жиддий ва доимий эътибор талаб қилинади.*

Уинстон Черчилл кучли характерга эга бўлишнинг масъулиятини тушунар ва иккинчи жаҳон уруши даврида буни жуда яхши кўрсатиб берганди. Маълумки, Черчилл нафақат Англиянинг куламаслигига, балки урушдан ғолиб бўлиб чиқишига ва Англиянинг таслим бўлишини кутиб ўтирган бутун дунёга қасдма-қасд ўлароқ буюк державага айланишига ишончи комил эди. Фашистлар қарийб бутун Европани ва Шимолий Африкани эгаллаган, АҚШ зиддиятдан қочиб кутулишга умид боғлаб турган ва Гитлер битта фронтда жанг олиб бораётган (у ҳали Россияга ҳуужм қилмаганди) пайтда Черчилл шундай деганди: *“Биз Гитлерни ағдариш ва нацист режимиини изсиз йўқотишига қатъий аҳд қилганмиз. Бу мақсад ўлида бизни ҳеч нарса тўхтата олмайди, ҳеч нарса! Биз куросага бормаймиз. Гитлер ва унинг иттифоқчилари билан тузокара қилмаймиз. Биз уни қуруқликда янчиб ташлаймиз. Биз ни денгизда қириб ташлаймиз. Биз уни ҳавода яксон қиламиз. Ўқи Парвардигорнинг ёрдами билан ер юзидан унинг соясини м йўқотмагунимизга қадар шундай давом этаверади”*.<sup>147</sup>

Бундай ишонч билан курулланган Черчилл энг шафқатсиз илилларга тик боқишдан ҳам кўрқмаганди. У ўзидаги кучли

Winston S. Churchill, *The Grand Alliance* (Boston: Houghton Mifflin, 50),371.

етакчилик характери, харизма ишончли маълумот олиш йўлида тўсиқ бўлишидан кўрқарди. Шунинг учун уруш аввалида Статистика бошқармаси деб номланувчи махсус бўлимни ташкил қилди, бўлимнинг ягона вазифаси уни узлуксиз ва ҳеч қандай қисқартиришларсиз маълумот билан таъминлаб туриш эди.<sup>148</sup> Бу бўлим бутун уруш давомида Черчиллга таянч бўлди, унга фақат ва фақат далиллар учун мурожаат қилди. Фашистлар бутун Европани қамал қилганда ҳам Черчилл уйқусини бузмади, жуда яхши ухларди: *“Менга зойибдан хабар келадиган тушлар керак эмас. Далиллар тушлардан кўра афзалроқдир”*, – деб ёзганди у.<sup>149</sup>

### Ҳақиқат эшитиладиган муҳит

Сўрашингиз мумкин: “Фақатгина шафқатсиз далилларга таяниб иш кўрадиган бўлсангиз, одамларни қандай қилиб руҳлантириш мумкин? “Ёруғ келажак” энг яхши рағбат эмасми ахир?” Қанчалик ажабланарли бўлмасин, бу саволга жавобимиз – йўқ. Ўз қарашларига эга бўлиш аҳамиятсиз бўлгани учун эмас, балки одамларни руҳлантириш вақтни бекорга сарфлашдан бошқа нарса эмаслиги учун. Бу китобнинг асосий ғояларидан бири: агар унинг хулосаларини муваффақиятли қўллаш оқсангиз, ходимларингизни руҳлантириш учун вақт ва куч сарфлашингизга ҳожат қолмайди. Жамоангиз кучли бўлса, унда ўзини руҳлантириш ва ғайрат ҳам етарлича бўлади. Шунда саволни бошқачароқ қўйиш ўринли бўлади: одамлар ғайратини йўқотмаслиги учун уларни қандай бошқариш керак?

---

<sup>148</sup> Churchill created this special unit and put a lot of weight on it. According to Martin Gilbert, Churchill frequently consulted his Statistical Office, which was headed by a civilian, Professor Lindemann, before he made critical decisions. He directly and continuously asked them to “check facts” on such important topics as munitions production, imports and shipping losses, aircraft losses, and aircraft production. Martin Gilbert, *The Churchill War Papers*, vol. 2 (New York: W. W. Norton, 1995), xvii.

<sup>149</sup> Winston S. Churchill, *The Gathering Storm* (Boston: Houghton Mifflin, 1948), 667.

Ходимларнинг руhini туширишнинг иш берувчи усули — тез орада ҳақиқат босими остида йўқ бўлиб кетадиган ёлгон умидлар беришдир.

Ҳа, етакчи ўз карашларига эга бўлиши керак. Лекин етакчилар ҳақиқатни ешитишга ва далилларга тик бокишга тайёр бўлган муҳитни яратишлари ҳам лозим. Гапира олиш ва фикрларининг қабул қилиниши ўртасида катта фарк бор. Буюк компаниялар етакчилари бу фаркни жуда яхши тушунишади ва одамларнинг фикри ва ҳақиқатга қулоқ тутиладиган корпоратив маданиятни ҳосил қилишади.

Ҳақиқат эшитиладиган муҳитни қандай яратиш мумкин? Бунда тўрт асосий тамойилни тавсия қиламиз.

### **1. Жавоблар эмас, саволлар билан бошқаринг.**

1973-йилда, Алан Вуртзел отасининг ўрнига фирма раҳбари бўлганидан бир йил ўтиб, компания касодлик ёқасида турган ва кредитларни тўлай олмай қолиш арафасида эди. Ўша пайтда Вардс деб номланган компания (Монтгомерй Вард билан чалкаштирилмасин) бекорчилик билан банд, аудиотехника сотиладиган бир талай дўконлари бор, лекин ҳеч қандай концепцияси йўқ ташкилот эди. 10 йил ичида Вуртзел ўз жамоаси билан нафақат компанияни тубдан ўзгартирди, балки «Circuit City» концепциясини ишлаб чиқиб, узоқ муддатли тараққиёт учун пойдевор қўйди. Туб бурилиш бўлган 1982-йилдан 2000-йилнинг 1-январига қадар акцияларнинг даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 22 баравар ошиб кетди. Алан Вуртзел компания қаерга қараб кетиши кераклиги ҳақидаги саволга ўзига хос жавоб бериш орқали касодлик ёқасида турган компанияни тараққиёт йўлига олиб чиқди. У “Мен билмайман” деб жавоб берди холос.

У «Addressograph» даги Рой Эш сингари етакчиларнинг ғирт тескариси эди. Вуртзел компанияга тайёр жавоблар билан келиш иштиёқига берилгани йўқ. Жамоани зўрга йиғиб, ишни жавоблардан эмас, саволлардан бошлади. “Аланда ҳақиқий

*истеъдод бор эди*, – дейди директорлар кенгаши аъзоларидан бири. – Унда ажойиб саволларни бера олиш қобилияти бор эди. Кенгаш йиғилишлари қизиқарли мунозаралар билан ўтарди. Бу томошадан кейин тушликка туриб кетиладиган қўлга ўргатилган кучукчалар шоуси эмасди”.<sup>150</sup> Чиндан ҳам, Вуртзел директорлар кенгаши ўзига берганидан кўра уларнинг олдига кўпроқ саволлар ташлайдиган кам сонли раҳбарлардан бири эди.

У саволларни ўртага ташлаш орқали ечимга ундаш, ғояларни доимий синовдан ўтказиш орқали жамоага ёндашарди. Вуртзел реал воқеликни барча эҳтимолий оқибатлари билан бирга кўз ўнгида аниқ тасаввур қилмагунча ҳар қадамда саволлар беришда давом этди. “Улар мени прокурор деб аташар, чунки доим савол бериб юардим, – дейди Вуртзел. – Мен худди булдог сингари эдим – тушунмагунимча қўйиб юбормайман. Нега, нега, нега?”

Вуртзел сингари компанияни яхшидан буюкка айлантириш жараёнини бошқарган бошқа раҳбарларнинг ҳар бири Суқрот услубини қўллаган. Улар саволларни биргина мақсадда: тушуниш мақсадида беришарди. Улар одамларни бошқариш учун (сиз менинг фикримга қўшилмайсизми?) ёки айбни бошқа бировга тўнкаш ё бўлмасам, кимнингдир оғзини ёпиб қўйиш (нега сизда ҳаммаси бунчалик тартибсиз?) учун савол беришмаган.

Раҳбарлардан компаниядаги ўзгаришлар давридаги йиғилишлар ҳақида сўраганимизда улар вақтнинг асосий қисмида “шунчаки тушунишга ҳаракат қилганлари”ни айтишди. Буюк компаниялар раҳбарлари менежерлар ва ходимлар билан ҳеч қандай кун тартибсиз, режасиз ёки муҳокама учун белгиланган муаммолар рўйхатисиз шунчаки норасмий тарзда ўтадиган учрашувлардан ўринли фойдаланишган. Аксинча, улар “Сизни ходим сифатида нима безовта қилади? Бу ҳақида гапириб бера оласизми? Менга тушунишда ёрда бера оласизми? Сизнингча, бизни компания сифатида нималар безовта қилиши

<sup>150</sup> Research Interview, #2-C, page 16

керак?" сингари саволлар биан суҳбатни бошлашган. Бундай норасмий учрашувлар муаммолар юзага қалқиб чиқадиган форумларга уланиб кетарди.

*Яхшидан буюкка ўтиш жараёнини бошқариш айрим жавобларни топиб, сўнгра масиҳона гоянгизни ҳаётга татбиқ қилиш учун одамларни ортингиздан эргаштиришдан иборат эмас. Бу барча саволларга жавоблар бериш учун етарлича билмаслигингизни тан олиш учун жасоратга эга бўлиш, сўнгра энг яхши қарорларга олиб келадиган саволларни шакллантира олишдан иборат.*

## 2. Суҳбат ва баҳсларга жалб қилинг, мажбурламанг.

1965-йилда «Nucor»дан ҳам кўра ёмонроқ аҳволдаги компанияни топиш амри маҳол эди. Унинг ички бўлинмаларидан фақатгина биттаси фойдага ишлаётганди. Қолган барчаси зиёнларни қоплаш мақсадида пул ютиш билан овора эди. Компанияда фахрланишга арзигулик маданият йўқ эди. Ривожланиш йўналишлари йўқ эди. Компания касодлик ёқасида эди. Ўша пайтда «Nucor»расман The Nuclear Corporation of America (Америка атом энегрияси корпорацияси) деб номланар, нурланиш даражасини ўлчаш учун қўлланиладиган Scintillation Probe (ха, чиндан ҳам уни шундай номлашган) сингари атом саноати учун маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослашганини кўрсатарди. Компания яримўтказгичлар учун хомашё, ноёб тупроқ металлари, офислар учун электростатик нусха кўчириш мосламалари ва тўсиқ қопламалар ишлаб чиқариш каби турли соҳаларда бизнесга эга эди. Ўзгаришлар бошланган 1965- йилда «Nucor» ақалли бир тонна ҳам пўлат ишлаб чиқармасди. Шунингдек, бир цент ҳам даромад кўрмаётганди. 30 йилдан кейин эса «Nucor» дунёдаги тўртинчи йирик пўлат ишлаб чиқарувчига айланди,<sup>151</sup> 1999

<sup>151</sup> "Man of Steel: Correnti Hopes to Take Nucor to No. 1," Business Journal—Charlotte,

-йилда Американинг исталган пўлат қуувчи компаниясидан кўпроқ даромадга эга бўлди.<sup>152</sup>

«Nucor» қандай қилиб даҳшатли аҳволга тушиб қолган. Nuclear Corporation of Americaдан АҚШнинг эҳтимол энг яхши пўлат қуувчи компаниясига айланди? Биринчидан, «Nucor» габешинчи даражали раҳбар – Кен Иверсон келди. У раҳбар бўлгунига қадар тўсиқли қопламалар бўлинмасини бошқариб келганди. Иккинчидан, Иверсон ўз жамоасига Сем Сигел (хамкасбларидан бирининг таърифи билан айтганда “дунёдаги энг яхши пул менежери, сеҳргар”) ва ишлаб чиқариш бўйича даҳо Девид Айкок сингари кучли мутахассисларни йиғди.<sup>153</sup> Кейин-чи? Худди Алан Вуртзел сингари, Иверсон ҳам буюк компания ҳақида орзу қилар, аммо ишни бунга қандай эришиш мумкинлиги ҳақидаги саволга “жавоблар”дан бошлашни истамасди. Аксинча, у Сукрот ролига киришиб, жонли мунозалара олиб бора бошлади. “Биз раҳбариятнинг доимий учрашувларини ўткази бошладик, менга бошловчи роли тегди, – дейди Иверсон. – Бу хаос эди. Соатлаб муҳокама қилар, бирон фикрга келмагунча саволни ҳар томонлама кўриб чиқардик... Гоҳида муҳокама жараёни шунчалик таранглашиб кетардики, одамлар бир-бирларига сапчишни ҳам бошлаб қолишарди. Бақир-чақир. Кўл силташлар, столни муштлашлар... Юзлар конга тўлган, томирлар таранглашган...”<sup>154</sup>

Иверсоннинг ёрдамчиси айтишича, айни ҳолат йиллар давомида такрорланган – одамлар Иверсоннинг хонасига кириб кетишар, овозларини баландлатишар, бир-бирларига бақиришар, лекин охирида яқдир қарорга келишарди.<sup>155</sup> Баҳс ва September 19, 1994,3.

<sup>152</sup> Standard & Poor’s Industry Survey Database, Metals: Industrial, Iron and Steel, January 18, 2001, Leo J. Larkin, metals analyst.

<sup>153</sup> Research Interview #7-C, page 13.

<sup>154</sup> Research Interview #7-E, page 7; Jeffrey L. Rodengen, The Legend of Nucor (Fort Lauderdale, Fla.: Write Stuff, 1997),45.

<sup>155</sup> Research Interview #7-E, page 7; Jeffrey L. Rodengen, The Legend of Nucor (Fort Lauderdale, Fla.: Write Stuff, 1997),45.



муҳокама, кейин атом энергияси билан боғлиқ бизнесни сотиш, баҳс ва муҳокама, кейин пўлат қопламаларга диққатни қаратиш, баҳс ва муҳокама, кейин ўз пўлатини ишлаб чиқаришни бошлаш, баҳс ва муҳокама, кейин пўлат ишлаб чиқариш бўйича ўз мини-заводига инвестиция киритиш, баҳс ва муҳокама, кейин иккинчи мини завод – шу тарзда ҳаммаси давом этаверди. «Nisog»нинг биз учрашган қарийб барча менежерлари “баҳс ва муҳокамалар орқали компания стратегияси ишлаб чиқилган” мунозара муҳитини тилга олишди.<sup>156</sup>

*«Nisog» сингари, барча буюк компаниялар интенсив муҳокамалар методидан фойдаланишди. Бу компаниялар ҳақидаги “шовқинли баҳслар”, “жўйиқин муҳокама”, “фойдали зиддият” сингари иборалар газеталардан тез-тез пайдо бўларди. Улар муҳокамалардан “ўз розилигини билдириш” ва аллақачон қабул қилинган қарорни қўллаб-қувватлаш учун фойдаланишмасди. Жараён кўпроқ иштирокчилар энг мақбул жавобни излашга уринаётган жўйиқин илмий баҳсни эслатарди.*

### **3. Мурдани ёриб кўринг, лекин буни қотилни**

#### **аниқлаш учун қилманг**

1978-йилда «Philip Morris» 7Упни саккиз йилдан кейин арзимаган пулга бериб юбориш учун сотиб олганди.<sup>157</sup> «Philip Morris» активларининг умумий қиймати билан солиштирганда молиявий йўқотишлар катта эмасди, аммо бу компания учун кўзга яхшигина ташланадиган шиш, менежерларнинг минглаб қимматли соатларини ўғирлаган амалиёт бўлди. «Philip Morris» раҳбарлари билан суҳбатлашганда уларнинг бу муваффақиятсизликни муҳокама қилишда очикликлари

<sup>156</sup> Research Interview #7-A, page 3

<sup>157</sup> Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy (Joseph F. Cullman 3d, 1998), 144; Richard Kluger, Ashes to Ashes (New York: Alfred A. Knopf, 1996), 485; “Beverage Management: Risky—but Straight Up 7UP,” Forbes, April 12, 1982, 208; “Coke Peppers 7UP and Pepsi,” Advertising Age, February 24, 1986, 2, 86.

ва айбни ўз бўйниларига олишга тайёрлигини кўриб, хайрон қолдик. Яққол кўриниб турган бу хатони яшириш ўрнига, бу ҳақида даволовчи мақсадда гапиришга ҳаракат қилишарди. Жо Калманнинг “Мен омадли инсонман” китобида беш саҳифа 7UP билан боғлиқ битимнинг муваффақиятсизлигини муҳокама қилишга ажратилган. Калман бу қарор қанчалик хато бўлгани ҳақидаги аччиқ ҳақиқатни яширишга уринмайди. Бу қилинган хато, унинг оқибатлари ва ундан олиш мумкин бўлган сабоқлар учун ажратилган беш саҳифали клиник таҳлил дейиш мумкин. 7UPни муваффақиятсиз кўшиб олиш муаммосини “ёриб кўриш” учун компания ходимлари юзлаб, балки минглаб олтинга тенг соатларини сарфлашди. Лекин бу очик-ойдин муваффақиятсизлик ҳақида қанчалик кўп гапирилмасин, ҳеч ким айбдорларни изламасди. Фақатгина бир истисно бор эди: Жо Калман кўзгу қаршисида туриб ўзига бармоғини ниқтарди. “Жо Калманнинг иш бермаган яна бир режаси борлиги маълум бўлди”, – деб ёзди у.<sup>158</sup> У яна давом этди: бу қарорнинг мақсадга мувофиқлигига шубҳа билан қараганларнинг фикрига кулоқ тутмагани фожиага сабаб бўлганини тан олди. У ортга қараб, ўшанда ҳақ бўлиб чиққан менежерларни олқишлади, ўзидан кўра фикрлари тўғрироқ бўлиб чиққанларни номма-ном тилга олди. Етакчилар ўзлари ҳақ, ҳамкасблари ноҳақ бўлганда бармоқ ниқташ, режалар чиппакка чиққанда ўйлаб ҳам ўтирмай ҳамма мағзавани атрофдагиларга ағдариш орқали ўзларининг башоратчи сифатидаги имижларини мустаҳкамлашга уринадиган даврда Калман мисоли мутлақо ажралиб туради. У: “Мен бу муваффақиятсиз қарор учун жавобгарликни ўз бўйнимга оламан. Аммо сизлар бу вазиятдан фойдали сабоқ чиқара олишга масъулсизлар. Молиявий йўқотишларимизни сизнинг сабоқ чиқаришингиз учун қилинган харажат деб қабул қилинг”, – деди.

---

<sup>158</sup> Joseph F. Cullman 3d, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3d, 1998), 147.

<sup>159</sup> Research Interview #11-B, page 7.

*“Мурдани ёриб кўраётганда” қотилларни изламанг. Бу орқали компанияда ҳақиқат яширилмайдиган муҳитни яратиш йўлида муҳим қадамни ташлаган бўласиз. Жамоа тўғри танланган бўлса, ниманидир тушуниш ва сабоқ чиқариш учун айбдорларни излашга ҳоҳшат қолмайди.*

#### **4. “Қизил байроқчалар” механизмини яратинг.**

Биз кўпроқ ва яхшироқ маълумотга эга одам устун бўлган ахборот асрида яшаймиз. Бироқ пасайиш ва кўтарилишлар хроникасини кўриб чиқсангиз, маълумот етишмаслигидан зарар кўрган компанияни учратмайсиз. «Betlehem Steel» раҳбарлари «Nucor» мини заводлари ўз бизнеслари учун таҳдид эканлигини кўп йиллар давомида яхши тушунишган. Шундай бўлса-да, кунларнинг бирида бозордаги ўз улушларини йўқотганларини англаб етмагунларига қадар бунга ҳеч қандай эътибор қаратишмади.<sup>159</sup>

<sup>160</sup> “Upjohn: Safety of Upjohn’s Oral Antidiabetic Drug Doubted in Study; Firm Disputes Finding,” Wall Street Journal, May 21, 1970, A6; “Upjohn: A Bitter Pill for Upjohn Shareholders (Drug Company Involved in Antibiotic Controversy),” Financial World, January 23, 1974, 28; “Upjohn: The Upjohn Company: Presentation by R. T. Parfet, Jr., Chairman of the Board and Chief Executive Officer, and L. C. Hoff, Vice President and General Manager, Pharmaceutical Division, to the Security Analysts of San Francisco, September 11, 1975,” Wall Street Transcript, October 13, 1975, 41648–41650; “Upjohn: Hair-Raising Happenings at Upjohn (Testing a Cure for Baldness, the Company Squirms at the Unwelcome Clamor),” Fortune, April 6, 1981, 67–69; “Upjohn: FDA Says Upjohn Exaggerated Claims on Drug’s Value in Treating Baldness,” Wall Street Journal, June 18, 1986, A6; “Upjohn: Riptide: Can Upjohn Manage Its Way out of a Product Gap? If Not, It Could Be Swept into the Industry Merger Wave,” Financial World, September 5, 1989, 26–28; “Upjohn: The Corporation: Strategies: Will This Formula Cure What Ails Upjohn? As the Sharks Circle, It’s Spending Big on R&D and Marketing,” Business Week, September 18, 1989, 65; “Upjohn: Technology and Medicine: Upjohn Sleep Drug Being Investigated for Safety by FDA,” Wall Street Journal, September 20, 1984, B4; “Upjohn: Medicine: Halcion Takes Another Hit: Tainted Data Played a Key Role in FDA Approval,” Newsweek, February 17, 1992, 58; “Upjohn: Medicine: Fueling the Fire over Halcion: Upjohn’s Own Staff Has

«Upjohn» дагилар ишлаб чиқармоқчи бўлаётган дори воситалари камчиликларга эгалигини, керакли самарани бермаслигини, ҳатто акс таъсир кўрсатиши мумкинлигини ҳам жуда яхши билишган. Лекин шунга қарамай, далилларни тан олишмади. Ҳалсион (компания чиқарган дорилардан бири) ҳақида ходимлардан бири Newsweek журнаliga шундай деганди: “Дориларнинг хавфсизлигига боғлиқ саволларга эътибор қаратмаслик корпоратив сиёсатга айланиб қолган”. «Upjohn» матбуот танқидига дуч келган бошқа бир ҳолатда компаниядагилар буни кимдир уларнинг имижига салбий бўёк чаплашга уринаётганига йўйишди.<sup>160</sup> «Bank of America» раҳбарлари давлат регуляция бекор қилиниши ҳақида етарилча маълумотга эга эди, шунга қарамай, улар бу амалиётдан кейин банк хизматлари товарга айланиши, эски одатлар ва имтиёзлар ўтмишда қолишини тан олиш учун ўзларида куч топа олишмади. 1,8 млрд долларни бой бергандан кейингина буни тушиниб етишди.

«Wells Fargo»даги Карл Рейхард эса тамомила тескари иш тутди. Ўз ўтмишдоши томонидан “ўтакетган реалист” деб таърифланган Карл давлат регуляциясининг бекор қилиниши муаммосига боши билан шўнғиб кетди.<sup>161</sup> Кечириб қўясиз, ҳамкасблар, аммо биз ортиқ банкирлар синфини сақлаб қола олмаймиз. Амалиётлар самарадорлигига ва харажатлар масаласига худди МакДоналдс сингари диққат билан ёндашиш, бизнесменларга айланиш вақти келди.

*Аслида, биз буюк компаниялар таққослаш компанияларига нисбатан кўпроқ ёки яхшироқ ахборотга эга бўлганига ҳеч қандай далил топа олмадик. Ҳеч қандай. Уларнинг ҳар иккиси ҳам ишончли маълумотдан бирдек фойдаланиш имконига*

Raised Safety Concerns,” Newsweek, May 25, 1992, 84; “Upjohn: Top of the News: Successions: At Upjohn, a Grim Changing of the Guard: Ley Smith Inherits the Problem-Plagued Drugmaker at a Critical Juncture,” Business Week, May 3, 1993,36.

<sup>161</sup> Research Interview #11-B, page7.

*эга бўлган. Демак, асосий масала маълумотга эга бўлишда эмас, балки мавжуд маълумотни эътибордан четда қолдириб бўлмайдиган далилларга айлантира олиш қобилиятидир.*

Бунга эришишнинг самарали усулларида бири “қизил байроқчалар” методи саналади. Буни тасвирлаш учун шахсий ҳаётимдан бир мисол келтирсам.

Стенфорд бизнес мактабида “кейс-метод” бўйича курсдан дарс бериб юрганымда, МВА талабаларига 24x45 см<sup>2</sup> ҳажмдаги ёрқин қизил рангли қоғозларни тарқатиб, шундай кўрсатма бердим: Бу сизнинг квартал учун мўлжалланган “қизил байроқча”нгиз. Уни кўтарсангиз, маърузани тўхтатиб, сизга сўз бераман. “Қизил байроқча”ни қачон ва қай тарзда кўтариш бўйича ҳеч қандай чеклов йўқ, бу тамомила ўз ихтиёрингизда. Ўз кузатувларингиз билан бўлишиш, муаллимнинг фикрига қўшилмаслигингизни билдириш, маъруза ўқишга таклиф қилинган фирма раҳбарига савол бериш, курсдошингизга жавоб бериш, таклифлар айтиш ва бошқалар учун ундан фойдаланишингиз мумкин. Аммо “байроқча”ни квартал давомида фақатгина бир марта қўллаш оласиз. “Қизил байроқча”ни бошқа талабага бериш мумкин эмас.

Кейинги куни аудиторияда бу “байроқчалар” билан вази-ят қандай ўзгариши мумкинлигини билмасдим. Бир куни талабалардан бири “қизил байроқча”ни кўтариб, шундай деди: “Профессор Коллинз, менимча, сиз бугун унча яхши маъруза ўқимаяпсиз. Сиз жуда ҳам кўп савол бериш орқали муҳокама олиб боряпсиз ва бу бизнинг ижодий фикрларимизни бўғиб қўйяпти. Ўзимиз ўйлашимизга имкон беринг”. “Қизил байроқча” мени ёқимсиз далил қаршисига турғазиб қўйди — менинг саволлар бериш одатим талабаларга ўйлашга ҳалал беряпти экан. Семестр якунида талабалар орасида ўтказилган сўровнома ҳам бунини тасдиқлади. Ўша дақиқада бутун гуруҳнинг кўз ўнгида “қизил байроқча”ни менинг маъруза қилиш услубимга қаратилган танқидни инкор этиш иложсиз бўлган маълумотга айлантирганди.

“Қизил байроқчалар” методини ўзининг Гранитероск компаниясида Short Pay (“кам тўлов”) номли самарали усулни жорий қилган Брюс Вулпертдан ўзлаштирдим. “Кам тўлов” мижозга хизмат ёки товардан олинган қониқиш ҳиссидан келиб чиққан ҳолда қанча пул тўлаш ёки мутлақо тўлов қилмасликни ҳал қилиш ҳуқуқини берарди. Мижоз товарни қайтариши ҳам, Гранитероск рухсатини олиши ҳам керак эмас. У шунчаки ўзини қониқтирмаган товарни санаб, унинг қийматини умумий суммадан чиқариб ташлайди ва қолган сумма учун чек ёзиб беради. Вулпертдан нега “кам тўлов”ни ўйлаб топганини сўраганимда, у шундай жавоб берди: “Истеъмомчилардан сўров ўтказиш орқали кўп нарсани билиб олиш мумкин. Лекин маълумотни турлича талқин қилса бўлади. “Кам тўлов”да далилларни инкор қила олмайсиз. Одатда мижознинг норозилигини уни батамом бой бермагунча била олмайсиз. “Кам тўлов” бу – мижозни йўқотиш хавотири пайдо бўлишидан анча аввал керакли чораларни кўришига мажбурловчи огоҳлантирувчи хабар тизимидир”.

Аниқлик киритиш жоизки, буюк компанияларда “қизил байроқчалар” методи “кам тўлов” сингари оммалашмаган. Шунга қарамай, ёрдамчим Лейн Хорнангнинг қатъий талабидан келиб чиқиб, бу ғояни китобга киритишга қарор қилдим. Лейн менга турли лойиҳаларда компанияларни ўрганиш ва қиёслашга ёрдам берган. Агар сиз бешинчи даражали раҳбар бўлсангиз, эҳтимол, “қизил байроқчалар” усулидан фойдалинишингизга ҳожат ҳам қолмаслиги мумкин, деган асосли далил ҳам Лейнга тегишли. Сиз кучли, харизматик етакчи бўлсангиз-у, аммо ҳали бешинчи даражали раҳбарга айлана олмаган бўлсангиз, “қизил байроқчалар” методи оддий маълумотни инкор қилиб бўлмайдиган маълумотга айлантириш учун фойдали восита бўлиб хизмат қилиши мумкин. Шу тариқа сиз ҳақиқат эшитиладиган муҳитни ярата оласиз.\*\*

## Шафқатсиз далиллар қаршисида қатъий ишонч

«Proctor & Gamble» 1960- йилларда қоғоздан тайёрланган истеъмол товарлари бозорини забт этгани, «Scott Paper» (ўша вақтда бозордаги пешқадам) компанияси иккинчи ўрнига рози бўлиб, жангсиз таслим бўлди ва ўз номеклатурасини кенгайтиришдан нажот излай бошлади.<sup>162</sup> “1971-йилда компания таҳлилчилар билан учрашди. Бу мен иштирок этган энг аянчли йиғилишлардан бири бўлди, — деб ёзади таҳлилчилардан бири. — Менежмент “биз тамом бўлдик” деган сўзлар билан ок байрокни кўтариб кўйганди”.<sup>163</sup> Бир вақтлар энг мағрур бўлган компания рақобатчисига қараб “буларга бас келиб бўлармиди” деса-ю, “майли... ҳали соҳада энг ёмон компанияга айланиб қолганимизча йўқ”, деб ўзига тасалли бериб ўтирса...<sup>164</sup> Қандай қилиб қарши хужумга ўтиш ва ютиш ҳақида ўйлаш ўрнига Скотт бисотида қолган-қутганини асраб қолиш ҳақида бош қотирди. Энг даромадли сегментларни «Proctor & Gamble»га бериб, “Б” категориясидаги сегментларда яшириниб ўтирсак, қироллигимизга бостириб кирган улкан маҳлуқ бизни ўз ҳолимизга қўяди”, деган хаёлга боришди.<sup>165</sup>

«Kimberly Clark» эса аксинча, «Proctor & Gamble» билан рақобатни оғир вазият сифатида эмас, балки имкон сифатида қабул қилди. Дарвин Смит ўз жамоаси билан бирга энг яхши компания устидан ғалаба қозониш ғояси билан ёнди, бунга «Kimberly Clark»ни яхшироқ ва кучлироқ қилиш учун имконият ўлароқ қарашди. Бу орқали «Kimberly

<sup>162</sup> Research Interview #5-E, page 22.

<sup>163</sup> “Scott Paper Back on Its Feet,” *Forbes*, December 15, 1976, 69–70.

<sup>164</sup> “Scott Isn’t Lumbering Anymore,” *Fortune*, September 30, 1985, 48–55. <sup>165</sup>

“Scott Paper: Back on the Attack,” *Financial World*, August 1, 1979, 22–23;

“A Paper Tiger Grows Claws,” *Business Week*, August 23, 1969, 100–102;

“Outlook for 1970—Year-End Statement,” *Paper Trade Journal*, December

22, 1969, 33; “Profits Peak for Scott Paper,” *Financial World*, April 22, 1970,

Clark»нинг барча даражадаги ходимларида рақобатчилик руhini фаоллаштиришни мақсад қилишди. Ишлаб чиқариш йиғилишларидан бирида Дарвин Смит ўрнидан туриб, гапни шундай бошлади: “*Ҳаммадан 1 лаҳзалик сукут дақиқаси учун ўрнидан туришини сўрайман*”. Одамлар бир-бирларига ажабланиб қараб, Дарвин нимани назарда тутаётганига ҳайрон қолишди. Нима, кимдир ўлдими? Бир лаҳзалик саросимадан кейин ҳамма ўрнидан туриб, полга кўз тикканча сукут сақлаб турди. Паузадан кейин Дарвин йиғилганларга қараб, овозига қайғули тус берган ҳолда “Бу «Proctor & Gamble» хотирасига бағишланган сукут дақиқаси эди”, – деди. Йиғилганлар бир қалкиб тушишди. Ҳодисага гувоҳ бўлган Блер Уайт буни шундай эслайди: “Энг кичик ишчидан тортиб менежерларгача – ҳамма ходимлар бу ғоядан жўшқинланиб кетди. Биз Голиафга қарши чиқамиз!”<sup>166</sup> Кейинчалик Уэйн Сандерс (Смитнинг вориси) энг кучли номзод билан рақобатлашишнинг кўплаб афзалликларини ёзиб ўтди: “P&G”дан ҳам кўра яхшироқ рақиб топиб бўлармиди? Ҳеч қачон. Буни чиндан ҳам уларни хурмат қилганимиз учун айтяпман. Улар катта эди. Улар истеъдодли эди. Улар ажойиб маркетингга эга эди. Улар барча рақобатчиларни бозордан қисиб чиқаришди. Фақатгина битта рақиб қолди – «Kimberly Clark». Ва биз бу билан чиндан ҳам ғурурланамиз”.<sup>167</sup>

*«Scott Paper» ва «Kimberly Clark» томонидан “P&G” га нисбатан бўлган реакция асосий хулосалардан бирини келтириб чиқаради. Ҳақиқатга тик боқа олиш қобилияти буюк натижаларга қодир компанияларни кучлироқ қилади, ўз қудратига бўлган ишончини оширади. Улар таслим бўлишмайди, шикоят қилишмайди. Хатарга тик боқиб, “Биз ҳеч қачон таслим бўлмаймиз. Биз енгилмаймиз. Кўп вақт сарфлашимизга тўғри келиши мумкин, лекин биз голибликка йўл топа оламиз”, дейишдан тўлқинланишади.*

«Kroger» раҳбари Роберт Адерс суҳбат охирида компания

<sup>166</sup> Research Interview #5-F, page2.

<sup>167</sup> Research Interview #5-E, page22.



жамоасининг 20 йил сарфланиши режалаштирилган бутун тизимдаги қайта қурилиш каби жиддий муаммо қаршисидаги психологиясини тасвирларкан, яхши хулосаларни ўртага ташлади: *“Қилаётган ишлармизда “черчилла” нимадир бор эди. Бизда кучли яшаш истаги бор эди, биз – «Kroger» компанияси эканлигимизни, «Kroger» биз келгунга қадар ҳам мавжуд бўлганини ва кетганимиздан кейин ҳам мавжуд бўлаверишини, шунинг учун Парвардигорнинг ёрдами билан курашишимизни англаб етгандик. Бунга балки юз йил кетар, аммо керак бўлса, юз йил курашамиз ҳам”*.<sup>168</sup>

Тадқиқот давомида International Committee for the Study of Vistimitazion (Турли вазиятлар қурбонларини ўрганиш бўйича халқаро кўмита) томонидан амалга оширилган Ҳардинесс (“Чидамлилиқ”) лойиҳаси ҳақида доимий эслатиб туришди. Бу лойиҳада турли ҳаётий қийинчиликларни бошдан кечирганлар – саратон билан оғриганлар, ҳарбий асирлар, автоҳалокатга учраганлар ва тирик қолган одамлар ўрганилган. Аниқланишича, бундай одамларни уч гуруҳга ажратиш мумкин: фожиа натижасида депрессияга тушганлар; одатий ҳаётга қайта олганлар; фожиа ҳаётида трамплин вазифасини ўтаб, янада кучлироқ бўлганлар.<sup>169</sup> Буюк компаниялар учинчи гуруҳга

<sup>168</sup> Research Interview #6-A, page 19

<sup>169</sup> Ann Kaiser Stearns, *Coming Back: Rebuilding Lives after Crisis and Loss* (New York: Ballantine, 1988), 294. In her work, Stearns describes the findings of these studies, which we believe provide a scientific basis for understanding the effectiveness of the Stockdale Paradox. We were also influenced by the work of Mihaly Csikszentmihalyi. In his comprehensive investigation into the nature of happiness in the book *Flow*, Mihaly Csikszentmihalyi discusses the transformational potential of apparent tragedy, using as an example the studies of Professor Fausto Massimini of the University of Milan. In these studies, some paraplegics and other severely handicapped people asserted that their personal tragedies had actually resulted in a positive experience that led them to live fuller lives. (Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* [New York: HarperPerennial, 1990], 192–193.) For another viewpoint on this subject, also see the work of Dr. Al Siebert, who wrote *The Survivor Personality—How Life’s Best Survivors Thrive in Difficult Situations and Convert Misfortune*

киритилган одамларга ўхшайди.

1980-йиллар бошида «Fannie Mae» туб ўзгаришларни амалга ошира бошлаганда уларнинг буюк бўлиши у ёқда турсин, муваффақиятга эришишига ҳам ҳеч ким ишонмаган. «Fannie Mae» 56 млрд доллар суммада ипотека кредитларини берди, бу йўқотилган пуллар эди. Қимматли қоғозлар ставкаси 9 фоиз атрофида эди, ўз кредитлари бўйича 15 фоизгача тўлашига тўғри келди. Орадаги фарқни 56 млрд долларга кўпайтирсак, жуда улкан дефицит пайдо бўлади! Бундан ташқари, низомга асосан «Fannie Mae» фақатгина ипотека кредитлари бозорида ишлаши мумкин эди. Аксарият компания энди фоиз ставкалари ўзгаришига доимий боғланиб қолади деб ўйлади: фоизлар ошса, «Fannie Mae» йўқотади, фоиз ставкалари пасайса, «Fannie Mae» ютади. Кўпчиликнинг фикрича, ҳукумат аралашуви билан кредитлар ставкаси пасайтирилсагина «Fannie Mae» муваффақиятга эришиши мумкин эди.<sup>170</sup> *“Бу улар учун охирига нажот йўли”, – деганди таҳлилчилардан бири.*<sup>171</sup>

Бироқ Девид Максвелл ва унинг янги жамоаси вазиятга бундай қарашмади. Улар бир лаҳза ҳам ишончни йўқотишмади (интервьюда буни қайта-қайта таъкидлашди), уларнинг мақсади шунчаки тирик қолиш эмас, балки вазиятдан ғолиб сифатида чиқиш ва буюк компания бўлиш эди. Ҳа, ставкалар билан боғлиқ ҳолат шафқатсиз факт эди, уни сеҳрли таёқчани бир-икки силташ билан ҳал қилишнинг имкони йўқ. «Fannie Mae» нинг фоиз ставкаларидаги тебранишлар рискларини бошқаришнинг энг яхши тизими билан молия бозордаги энг кучли ўйинчига айланишдан бошқа чораси йўқ эди. Максвелл ўз жамоаси билан фоиз ставкаларига энг кам боғлиқ бўлган ва махсус молиявий

---

into Good Luck.

<sup>170</sup> Fannie Mae got 9.3 percent for its mortgage portfolio but had to pay 14.63 percent for the short-term debt it issued. “David Maxwell Takes Over Troubled Fannie Mae,” Washington Post, May 21, 1981; “Fannie Mae Searches for Higher Ground,” Fortune, July 13, 1981, 110.

<sup>171</sup> “Fannie Mae Searches for Higher Ground,” Fortune, July 13, 1981, 110.

инструментларга таянадиган янги бизнес модель яратишга киришди. Аксарият тахлилчилар бу ғояни масхоромуз қарши олишди: “Даромад келтирмайдиган 56 млрд доллар кредит бўйнингизда юк бўлиб турган пайтда янги дастурлар ҳақида гапириш аҳмоқлик. Бу «Chrysler» (ўша пайтда касод бўлмаслик учун янги кредитларга ҳукумат кафиллигини сўраб чиққанди) самолётлар билан шуғуллана бошлашидек гап”.<sup>172</sup>

Девид Максвелл билан интервьюни тамомлагач, ўша оғир кунларда бундай гумонсирашларга у ва жамаоиси қандай муносабатда бўлганини сўрадим. “Компания учун бу ҳеч қачон жиддий муаммо бўлган эмас, – деди у. – Албатта, биз аҳмоқлик қилишни тўхтатишимиз ва янги молиявий методикани ўйлаб топишимиз керак эди. Аммо биз муваффақиятсизлик ҳақида умуман ўйлаганимиз йўқ. Биз сукунатдан «Fannie Mae» ни буюк компанияга айлантириш учун имконият ўлароқ фойдаландик”.<sup>173</sup>

Тадқиқот гуруҳимизнинг учрашувларидан бирида ходимлардан бири «Fannie Mae» унга Ли Мейжорс иштирокидаги эски The Six Million Dollar Man (“Олти миллион доллар қийматидаги киши”) шоусини эслатиб юборишини айтди. Сюжет бундоқ: космонавт Ойга синов парвози вақтида кемаси жануби-ғарбий саҳродан учиб ўтаётганда аварияга учрайди. Беморни сақлаб қолиш ўрнига, шифокорлар учни киборг-суперодамга айлантиришади, қудратли чап кўз ва механик кўл-оёқ сингари атом энергияси билан ишловчи ускуналарни унга ўрнатишади.<sup>174</sup> Худди шу сингари, Девид Максвелл ўз жамоаси билан қонга беланиб ётган «Fannie Mae» ни тузатишга беҳуда уринишмади. Аксинча, вазиятдан янада мустақкамроқ ва қудратлироқ бошқа нарса ясашга ҳаракат қилишди. Қадамба-қадам, кунма-кун, ойма-ой «Fannie Mae» жамоаси рискларни бошқариш асос қилиб олинган бизнес

<sup>172</sup> “Fannie Mae Searches for Higher Ground,” Fortune, July 13, 1981, 110

<sup>173</sup> Conversation with David Maxwell, November 14, 1997.

<sup>174</sup> Tim Brooks and Earle Marsh, The Complete Directory of Primetime Networks and Cable TV Shows (New York: Ballantine, 1999), 929.

моделни ишлаб чиқди ва корпоратив маданиятни Уолл-Стритдан исталган кишига чақириқ ташлашга тайёр бўлган, буюк натижаларга ташна бўлган машинага айлантиришди. Акциялар бўйича даромадлилик кўрсаткичи 15 йил давомида бозордаги ўртача кўрсаткичдан 8 баравар юқори бўлиб турди.

### Стокдейл парадокси

Албатта, буюк компанияларнинг барчаси ҳам эмас, фақатгина ярми «Fannie Mae» сингари жиддий инқирозни бошдан кечирди. Аммо уларнинг ҳар бири муваффақият йўлида жиддий тўсиқларга дуч келди: «Gillette» кўшиб олишга уринишлар билан; «Nucor» арзон импорт муаммоси билан; «Wells Fargo» давлат регуляциясининг бекор қилиниши билан; «Pitney Bowes» монополия мақомини йўқотиш билан; «Abbot Labs» товарларнинг улкан партияси қайтиши билан; «Kroger» дўконларини қарийб 100 фоизини қайта ишлаш билан ва ҳоказо. Ҳар бир ҳолатда раҳбарият кучли руҳий амбивалентликни намоиш қила олди. Бир томондан, улар ҳақиқатнинг шафқатсиз далилларини қатъийят билан қабул қилишди. Бошқа томондан, улар ғалабага ишонишдан тўхташмади, ҳеч бир тўсиққа қарамай устун бўлишга интилишига содиқ қолди. Биз бу дуализмни “Стокдейл парадокс” деб номладик.

Жим Стокдейл “Ханой-Хилтон”да – Вьетнам уруши даврида ҳарбий асирлар лагерига тушган америкалик тутқунлар орасида унвони бўйича энг юқориси эди. У лагерда ўтказган саккиз йил давомида (1965 йилдан 1973-йилгача) йигирма мартадан кўп кийноққа солинди, у ҳарбий асирга тааллуқли ҳар қандай ҳуқуқдан маҳрум, қачон озод бўлишини ҳам, оиласи билан яна кўришиш насиб қилиш-қилмаслигини ҳам билмасди. Аммо у қўмондонлигича қолаверди, бошқа ҳарбий асирлар кийноқларга қарамай руҳан синмасликлари, уларни ташвиқот мақсадларига фойдаланишга уринишларга қарши тура олишлари учун қўлидан келган барчасини қиларди. Бир гал ҳатто уни яхши муносабатла бўлинаётган асир сифатида видеога олмоқчи

бўлишганида ўзини табуретка билан уриб, устара билан жароҳат етказиб, атай хунук қиёфага солиб олганди. Қўлга тушиб қолса, яна қийноққа солишларини, ҳаттоки ўлдириб юборишлари мумкинлигини била туриб, рафиқасига юборган мактубларида махфий разведка маълумотларини юбориб турди. Асирларга қийноқларга дош беришга ёрдам берувчи усулларни ўйлаб топди (ҳеч ким қийноққа чексиз тоқат қила олмайди, шунинг учун у босқичма-босқичлик тизимни ишлаб чиқди – қанчадир дақиқадан кейин озгина гапирасиз, кейин яна озгина. Шунда аскарларда қийноқ тўхташидан умид берадиган мўлжал пайдо бўлар ва бу азобларга чидашга ёрдам беради).

Қамоқхона хизматчилари ўрнатишга ҳаракат қиладиган изоляция кайфиятини камайтириш учун маълумот узатиш тизимини ўйлаб топди; бу ҳақиқий Морзе алифбосидек эди: беш марта тақиллатишнинг турли кетма-кетлиги ёрдамида алифбо ҳарфларининг кодларини ифодаларди (тук-тук – “а”, тук-тўхтам-тук-тук – “б”, тук-тук-тўхтам-тук – “ф”, шу тариқа 25 та ҳарф ифодаланар, иккита “с” “к”ни англатарди). Бир куни тинчлик бўлиши керак бўлган соатда ҳибсдагилар марказий баракни тақиллатишлар билан бошларига кўтаришди, бу тақиллатишлар Стокдейлга қаратилган “Сени яхши кўрамиз” сўзларини англатар, бу орқали у калтакланган кунга уч йил тўлганини нишоншларди.

Озод бўлганидан сўнг Стокдейл ҳарбий флот тарихида илк бор уч юлдузчага эга офицер, АҚШ Конгресси учувчиларни тақдирлайдиган “Жасорати учун” медалининг икки карра соҳиби бўлди.<sup>175</sup>

Стокдейл билан учрашувни интиқлик билан кутганимнинг боисини тушунган бўлсангиз керак. Шогирдларимдан бири идорамдан шундоққина йўлнинг нариги томонида жойлашган Гувер институтида стоиклар-файласуфларни ўрганган ва

<sup>175</sup> Jim and Sybil Stockdale; In Love and War (Maryland: Naval Institute Press, 1990); Stockdale Triumphs, video presentation—1994 Stanford Alumni Association (Stanford, Calif.).

Стокдейл ҳақида илмий иш ёзганди. Стокдейл бизни тамаддига таклиф қилди. Учрашувга тайёрланиш чоғида Стокдейл ва унинг рафиқаси ёзган “Муҳаббатда ва урушда” китобини ўқиб чиқдим. Китоб Стокдейлнинг рафиқасига, рафиқасининг Стокдейлга ёзган мактубларининг кетма-кетлигидан иборат, бутун саккиз йиллик муддат шу тахлитда тасвирланган эди. Китобни ўқирканман, тушқунлик мени исканжага олди. Ҳамма тасвирлар жуда қора – унинг номаълум тақдири, қамоқхона хизматчиларининг шафқатсизлиги... Кейин эса хушёр тортдим: *“Мана, ҳозир иссиқ ва шинам хонамда ўтириб, Стенфорд университетининг ажойиб шаҳарчасига тикилиб ўтирибман. Дераза ортида ажойиб шанба куни. Лекин ҳаммаси нима билан яқун топганини билсам-да, тушқунликка тушяпман! У озодликка чиққанини, оиласининг бағрига қайтганини, миллий қаҳрамон бўлиб, ҳаётининг қолган қисмини айни шу университетда фалсафани ўрганишга бағишлаганини биламан. Магарки бу мени тушқунликка солаётган экан, Стокдейл бу воқеаларнинг ичида бўлганида, барчаси нима билан тугашини билмагани ҳолда нималарни ҳис қилган экан-а?”*

– Мен ҳеч қачон ишончимни йўқотмаганман, – деди у саволимга жавобан. – Мен нафақат озодликка чиқишимга шубҳаланмадим, балки ғолиб бўлишимга, бошдан кечираётганларим кейинги ҳаётимни белгиловчи ва мен ҳеч нарсага алишмайдиган тажриба эканлигига ишончимни йўқотмадим.

\*\*\*

Бир муддат жим қолганча факультет клуби сари бордик, Стокдейл қийноқлардан кейин соғаймаган оёғини оқсоқлаб, судраб борарди.

Тахминан 100 метр юрганимиздан кейин сўрадим:

– Кимлар тирик қолмади?

– О, бу оддий савол, – деди у. – Оптимистлар.

– Оптимистлар? Тушунмадим? – мен мутлақо гангиб қолгандим.

– Оптимистлар. “Рождествогача бу ердан чиқиб кетамиз” деб

ўйлаганлар. Рождество эса келди ҳам, ўтиб кетди ҳам. Кейин эса улар “Пасхагача чиқиб кетамиз” дейишди. Пасха ҳам ўтиб кетди. Кейин эса миннатдорлик куни. Сўнгра яна Рождество ва улар ўлишди. Чидай олишмади.

Йўлимизда жимгина давом этдик. Кейин у менга ўгирилиб:

– Жуда ҳам муҳим дарс: ғолиб бўлишингизга ишончингизни (бу ишончни йўқотишга ҳаққингиз йўқ) қанчалик даҳшатли бўлишидан қатъий назар далилларга тик боқа олишнинг шафқатсиз зарурати билан чалкаштирманг.

Ўшандан бери Стокдейл образи оптимистларга “Биз бу ердан Рождествогача чиқмаслигимизни унутманг” деб таъкидлаётган киёфада хотирамда муҳрланган.

\*\*\*

Адмирал Стокдейл билан бўлиб ўтган бу суҳбатни ёдимда сақлайман, у чиндан ҳам шахсий ривожланишимга жуда катта таъсир кўрсатди. Ҳаёт адолатсиз – гоҳида йўқотамиз, гоҳида ғолиб бўламиз. Ҳаммамиз ҳам умидсизликка тушамиз, объектив сабабларга эга бўлмаган, бировни айблаш имкони бўлмаган фожиаларни, омадсизликларни бошдан кечирамиз. Бу касаллик, жароҳат, яқин инсонни йўқотиш, сиёсий ўзгаришлар оқибатида ўрнини бой бериш бўлиши ҳам, Вьетнам устидан уриб туширилган самолёт ва унинг ортида ҳарбий асирлар лагеридаги саккиз йиллик тутқунлик бўлиши ҳам мумкин. Инсонларни уларнинг машаққатларга дуч келиш-келмаслиги эмас, балки тақдир уларга ҳозирлаб кўйган, қочиб қутулиш имконсиз бўлган қийинчиликларни қандай енгиб ўтиши ажратиб туради. Қийинчиликлар билан курашда “Стокдейл парадокси” (ишончни сақланг ва охирида ғолиб бўласиз, аммо ҳаётнинг шафқатсиз ҳақиқатига тик боқишни ҳам ўрганинг) бу курашдан янада кучлироқ бўлиб чиқиш учун самарали тамойил ҳисобланади. Фикримча, бу нафақат мен учун, балки бу тамойилни қабул қиладиган ва қўллайдиган ҳар ким учун сабоқ бўлади.

### The Stockdale Paradox

Retain faith that you will prevail in the end, regardless of the difficulties.	AND at the same time	Confront the most brutal facts of your current reality, whatever they might be.
--	----------------------	---

*Ишончни йўқотманг, шунда ҳар қандай қийинчиликка қарамай галаба қозонасиз.*

*Ўз навбатида қанчалик даҳшатли бўлмасин, ҳақиқатнинг кўзларига тик боқинг.*

Стокдейл билан ўтган сайрни ҳеч қачон бу тадқиқотнинг бир қисми деб ҳисобламаганман. Бу корпорациялар учун эмас, аксинча мен учун сабоқ бўлди. Аммо компаниялар ҳақида тўпланган материалларни муҳокама қилиш чоғида айнан шу сайрни қайта-қайта ҳаёлимда жонлантиравердим. Охиروқибатда, жамоавий учрашувларимизнинг бирида Стокдейл ҳикоясини гапириб бердим. Гапириб берганимдан сўнг, даврага сукунат чўкди. “Улар мени ақлдан озган деб ўйлашди”, деган ҳаёлга бордим.

Кейин Дуэйн Даффи – А&Р ва «Kroger» ўртасида қиёсий таҳлил ўтказган, жамоамизнинг босиқ ва ўта мулоҳазакор аъзоси тилга кирди: “Бироқ мен айнан мана шунга тушунмадим. А&Р ва «Kroger» ўртасидаги асосий фарқ нимадан иборатлигини тушунишга ҳаракат қилдим. Фарқ эса айнан мана шу экан. «Kroger» Стокдейл сингари, А&Р эса Рождествогача чиқиб кетишига ишонган оптимистлар каби эди”. Кейин жамоанинг бошқа аъзолари ҳам компаниялар ўртасидаги фарқларга диққат қарата бошлашди: «Wells Fargo» ва «Bank of America» – ҳар икки компания ҳам давлат регуляциясининг бекор қилиниши муаммоси билан тўқнашганди; «Kimberly Clark» ва «Scott Paper» – иккиси ҳам Р&Гнинг қудратли машинаси қаршисида чорасиз қолганди; «Pitney Bowes» ва «Addressograph» – иккови ҳам монополия мақомини бой берди; «Nucor» ва «Bethlehem



Steel» пўлат импорти билан боғлиқ муаммоларга дуч келганди ва ҳоказо. Бундай вазиятлардан ғолиб бўлиб чиққанларнинг барчаси биз “Стокдейл парадокси” деб атаган парадоксал усулни қўллашди.

“Стокдейл парадокси” бу – ўзининг ёки бошқа одамларнинг ҳаётида буюкликка эришадиганларнинг “гербли мухри”дир. Иккинчи жаҳон уруши даврида Черчилл билан ҳам шундай бўлди. Адмирал Стокдейл ҳам ўзигача бўлган Виктор Франкл сингари ҳарбий асирлар лагерида яшади. Буюк компаниялар дунёни кутқариб қолганлиги ёки ҳарбий асирлар лагерига тутқун тушиб, тирик қолганлиги билан мақтана олмаса ҳамки, “Стокдейл парадокси” асосида иш юритишди. Вазият қанчалик чорасиз бўлмасин, компания ўртамиёналик мақомига нақадар чуқур тушиб қолмасин, улар нафақат тирик қолишлари, балки ютиб чиқишлари ва буюк компания бўлишларига ишончни сақлаб қола олишди. Ўз навбатида, улар шафқатсиз ҳақиқатнинг кўзларига тик боқа олиш учун етарли куч ва жасоартга ҳам эга эди. Буюк компанияларнинг етакчилари кўплаб майда аҳамиятли деталлар орасида муваффақиятни таъминловчи энг асосий омилларни ажратиб олишга қодир эди. Бу эса “Стокдейл парадокси”нинг ҳар икки палласи орасида мувозанатни барқарор ушлаган ҳолда унга амал қилиб иш тутганлари туфайлигини рўй берди. Агар бу дуализм қўлланилса, тўғри қарорларни изчил қабул қилиш ва натижада оддий, аммо мутлақ самарали концепцияга келиш анчагина осонлашади. Оддий, аммо кенг қамровли концепция пайдо бўлиши биланоқ буюк натижаларга эришиш учун бир хатлаб ўтгулик масофа қолади холос. Бундай концепцияни ишлаб чиқиш масаласига эса энди тўхталамиз.

\* Шунини эслатиб ўтмоқчиманки, бу 1970- йиллар аввалида, яни бизнесда “биринчи, иккинчи ёки умуман йўқ” ғояси пайдо бўлишидан 10 йил аввал содир бўлган. Барча буюк компаниялар сингари «Kroger» ҳам ўз ғояларини бошқалар ўрнатган мода ёки тенденцияларга асосланиб эмас, балки реал далилларга

таянган ҳолда ишлаб чиққан. Қизиғи, буюк компанияларнинг ярмидан ортиғи “биринчи, иккинчи ёки умуман йўқ” ғоясининг ўзларига мос шаклини бу менежерлар орасида мода бўлишидан анча аввал илгари суришган.

\*\* “Қизил байроқчалар” методи ҳақида батафсил маълумот олиш учун: «Turning Goals into Results: The Power of Sataliyst Mechanisms», Harward Business Review, июль-август, 1999- й.

### **“Шафқатсиз далилларга тик боқинг (лекин ишончни ҳам йўқотманг)” бўлимининг қисқача мазмуни Асосий хулосалар**

- Барча буюк компаниялар муваффақият сари йўлни шафқатсиз ҳақиқатнинг кўзига тик боқишдан бошлашган.
- Ишни ўзингиз тушиб қолган вазиятни виждонан таҳлил қилишга ҳаракатдан бошласангиз, тўғри қарорлар оқинлаша бошлайди. Шафқатсиз ҳақиқатни қабул қилмай туриб, тўғри қарорлар қабул қилиш имконсиз.
- Буюк натижаларга интилаётган компаниянинг энг муҳим вазифаси ходимлар ўз фикрини очик айта оладиган, компанияда ҳақиқат яширилмайдиган ва қулоқ тутилмайдиган муҳитни ярата олишдир.
- Бундай муҳитни яратиш жараёни тўрт муҳим тамойилга асосланади: 1) жавоблар эмас, саволлар ёрдамида бошқаринг; 2) суҳбат ва баҳсга чорланг, аммо мажбурламанг; 3) хатоларни муҳокама қилинг, лекин айбланманг; 4) оддий маълумотни инкор қилиш мушкул бўлган маълумотга айлантириш учун “қизил байроқчалар” методини қўланг.
- Буюк компаниялар ҳам анчагина машаққатларга рўпара келишди, аммо уларни бошқача қабул қилишди. Улар вазиятни ҳушёрлик билан баҳолашди. Натижада машққатларни енгиб ўтишда ва янада кучлироқ бўлишди.
- Буюк натижаларга эришган компаниялар етакчиларининг психологияси “Стокдейл парадокси” билан изоҳланади: ғолиб

бўлишингга ишончни йўқотма ва ҳар қандай машаққатга қарамай ғолиб бўл. Аммо ўз навбатида қанчалик шафқатсиз бўлишидан қатъий назар ҳақиқатнинг кўзларига тик ва хушёрлик билан қара.

### Кутилмаган хулосалар

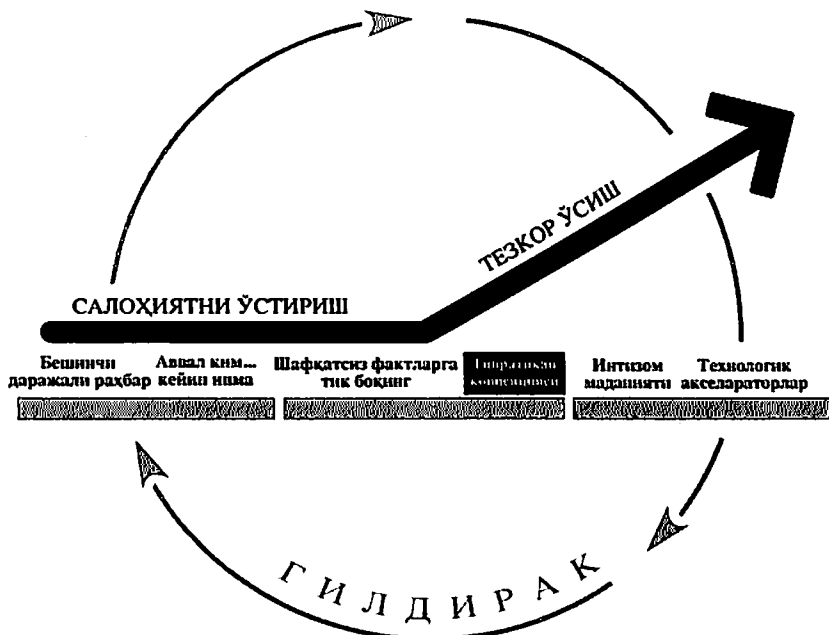
- Харизма бир вақтнинг ўзида ҳам фазилят, ҳам нуқсондир. Чунки етакчи шахсиятининг кучлилиги унинг қўл остидагилар ҳақиқий далилларни яшира бошлашига сабаб бўлиши мумкин.

- Етакчи сифатида ишни келажакни кўришдан эмас, балки одамларни ҳақиқий далилларга тик қараш ва эҳтимолий оқибатларни баҳолаш устида ишлашга ундашдан бошлашингиз керак.

- Одамларнинг яхшироқ ишлаши учун рағбатлар ҳосил қилишга ҳаракат қилиш вақтни бекорга совуришдан бошқа нарса эмас. Масала одамларни қандай рағбатлантиришда эмас. Одамлар тўғри танланган бўлса, рағбатга эҳтиёж сезмайди. Фақатгина рағбатни ўлдирадиган омилларнинг бўлмаслигини таъминлаш керак. Рағбатни ўлдиришнинг энг асосий сабаби эса ҳақиқий далилларни эътибордан четда қолдиришдир.

## 5-бўлим

# “ТИПРАТИКАН КОНЦЕПЦИЯСИ” (УЧ КЕСИШГАН ДОИРАДАГИ ОДДИЙЛИК)



*Ўзингни англа.*

*Платонга кўра, Делфадаги ёзув<sup>176</sup>*

Типратиканмисиз ёки тулки?

Исайя Берлин машҳур “Типратикан ва тулки” эссесида қадимги юнон ривоятига таяниб, дунёни “типратиканлар” ва “тулкиларга” ажратади: тулки турли кўп нарсаларни билади, типратикан эса битта, аммо жуда муҳим нарсани билади.<sup>177</sup>

<sup>176</sup> Plato attributed this pithy quote to the Scribes of Delphi in *The Protagoras*, 343B; Plato: *The Protagoras and Meno* Translated by W. K. C. Guthrie (New York and London: Penguin Classics, 1956), 77.

<sup>177</sup> Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (Chicago: Elephant Paperbacks, 1993).

Тулки айёр мавжудот, у типратиканга яширин хужум қилиш учун миллионлаб мураккаб стратегияларни ўйлаб топишга қодир. Тулки унинг ини атрофида кун сайин айланиб, ташланиш учун пайт пойлайди. Бир қарашда тезкор, чакқон, чиройли ва хушчақчақ тулкининг ғолиб бўлиши шубҳасиздек кўринади. Типратикан эса аксинча, бесўнақай, армадилло ва кирпининг беўхшов қоришиғидек кўринади. У кун бўйи егулик топиш илинжида ўрмонда у ёқдан-бу ёққа пилдираб юради.

Тулки сўқмоқ кесишмасида пусиб туриб, жимгина кутади. Типратикан эса ҳеч нарсадан хавфсирамай нақ тулкининг панжасига бориб тушади: “Аҳа, – деб ўйлайди тулки, – ниҳоят қўлга тушдинг-ку!” У пистирмасидан отилиб чиқиб, типратиканга ташланади. Миттигина типратикан эса хавфни сезиб, юқорига қараб: “Яна шу аҳвол, наҳотки у ҳеч керакли сабоқ чиқармаса-я?” деб ўйлайди ва тўпга айланиб олади, ҳар томонидан ўткир игналар туртиб чиққан тўпга айланади-қолади. Тулки ўз ўлжасига қараб, унинг қандай ҳимояланиб олганини кўради-ю, хужум қилиш фикридан қайтади. Ўрмонга қайтиб, хужум учун янги усул устида бош қотира бошлайди. Тулки ва типратикан тўқнашуви ҳар куни такрорланади, тулкининг айёрлигига қарамай, ҳар гал типратикан ғолиб бўлаверади.

Берлин мазкур ривоятга таянган ҳолда барча одамларни икки гуруҳга: “тулкилар” ва “типратиканлар”га ажратишни таклиф қилган. Тулкилар бир вақтнинг ўзида бир неча мақсадга интилишади ва дунёни жамики мураккабликлари билан кўришади. “Улар бир вақтнинг ўзида кўп нарсага эга бўлиш учун тарқоқ ҳаракат олиб боришади, – дейди Берлин. – Уларнинг тафаккури концепция ёки ягона режа билан боғланмаган”. “Типратиканлар” эса дунёни енгил қабул қилишади, уни барчасини бир нуқтага жамловчи ва ҳаракатларини йўналтирувчи тамойил, ғоя ёки концепция асосида қабул қилишади. Дунё қанчалик мураккаб эканлигидан қатъий назар “типратикан” барча савол ва муаммоларни биргина оддий, ҳатто гоҳида жўндек туюладиган, ўзига тушунарли бўлган ғояга боғлайди.

“Типратикан” учун ўз концепциясига боғланмайдиган ҳар қандай нарса аҳамиятсиз.

Принстон университети профессори Марвин Бресслер узок суҳбатларимиздан бирида “тулки”ларнинг “типратикан”лардан фарқи нимадалигини аниқлади: “Биласизми, якуний натижага чиндан ҳам сезиларли ҳисса қўшадиганларни бетақрор қобилиятларига қарамай ҳеч қандай ҳисса қўша олмайдиганлардан нима ажратиб туради? Фрейд онг ости назарияси, Дарвин табиий танланиш ҳақидаги қарашлари, Маркс синфий кураш ҳақидаги билимлари, Эйнштейн нисбийлик назарияси, Адам Смит меҳнат тақсимоти билан – уларнинг барчаси “типратиканлар” эди. Улар мураккаб дунёни шундоқ олишди-да, соддалаштиришди.

“Сезиларли из қолдирганларнинг барчаси “Яхши ғоя, аммо сиз жуда чуқурлашиб кетгансиз” деган гапни минг мартага эшитишган”.<sup>178</sup>

Келинг, аниқлаштириб олайлик – “типратиканлар” аҳмоқ эмас. Улар энг чуқур англашнинг моҳияти оддийлигини билишади.  $E=mc^2$  дан кўра соддароқ яна нима бўлиши мумкин? Онгостида ид, эго ва суперего ни аниқлаш ғоясидан кўра осонроқ нима бор? Адам Смитнинг тўғноғич фабрикаси ва “кўринмас кўл” назариясидан ҳам кўра жозибалироқ нима бор? Йўқ, “типратиканлар” чакана одамлар эмас, улар зукко, бу эса уларга дунёнинг жамики мураккаблигини тушунган ҳолда асос тамойилларини ажратиб олиш имконини беради. “Типратиканлар” моҳиятни кўришади ва қолганига эътибор беришмайди.

“Типратиканлар”, “тулкилар” ва буюк компаниялар орасидаги умумийлик нимада? Ҳамма нарсада.

*Буюк компаниялар яратувчилари у ёки бу даражада “типратикан” бўлишган. Улар компанияни биз “типратикан концепцияси” деб атайдиган нуқтага олиб келиш учун “типратикан”га хос бўлган табиатларидан фойдаланишган.*

<sup>178</sup> Conversation with Marvin Bressler, October 2000.

*Таққослаш компаниялар раҳбарлари эса асосан “тулки” бўлишган, “типратикан”ча оддийликнинг афзалликларидан фойдалана олишмаган ва номувофиқликлар орасида қолишган.*

Келинг, «Walgreens» ва «Eccerd» мисолига қайтамиз. «Walgreens» 1975- йилдан 2000- йилгача акциялар бўйича даромадлигини бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 15 карра оширди, бу билан GE, «Merck», «Coca Cola» ва Интел сингари буюк компанияларни ҳам моҳирлик билан доғда қолдирди. Номи чиқмаган, ҳатто зерикарли компания учун бу мутлак натижа. Корк Уолгрин билан суҳбатда бундай хайратланарли натижаларга қандай эришганига батафсил изоҳ беришини оёқ тираб сўраб олдим. У ахийри сал аччиқланиб “Кулоқ солинг, бу унчалик қийин бўлгани йўқ. Биз концепцияни тушунишимиз биланоқ ишга киришдик”, – деб жавоб берди.<sup>179</sup>

Қайси концепцияни? Жуда ҳам оддий: харидорнинг ҳар бир ташрифидан катта даромад келтирувчи энг яхши, энг қулай дорихона. Бўлди. Уолгрин Интел, GE, Соке ва «Merck»ни ортда қолдириш учун қўллаган уникал концепция бор-йўғи шундан иборат.

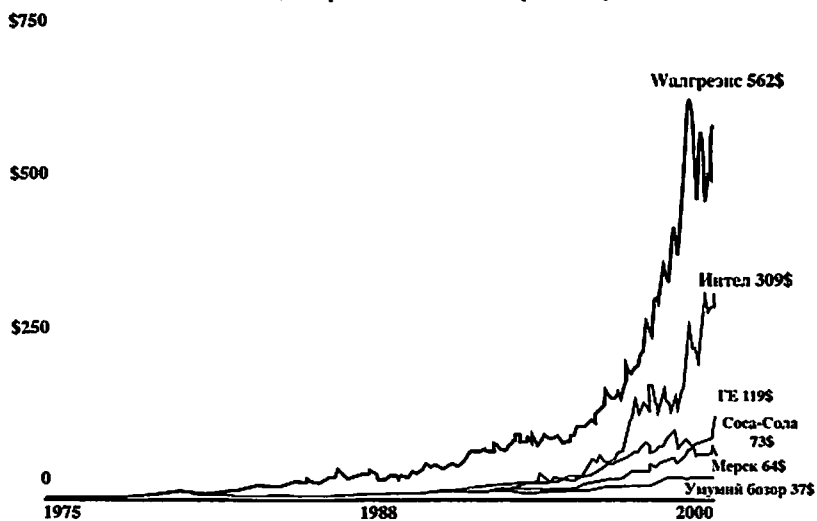
“Типратикан”нинг классик услубига кўра, Уолгрин бу оддий концепцияни олди ва қатъий кетма-кетликда уни ҳаётга татбиқ қилди. У дорихоналарни янада қулайроқ ва афзалроқ қилиш, миждозлар ҳар томондан кириб-чиқиши мумкин бўлиши учун бурчакда жойлаштириш бўйича тизимли дастурни олиб борди. «Walgreens»нинг мавжуд даромадли доррихонасидан атиги ярим квартал нарироқда янада қулайроқ бурчакда жой пайдо бўлса, компания аввалги дорихонани ёпиб (ижара шартномасини бекор қилиш 1 млн долларга тушса ҳам), янги бурчакни эгаллаб олган.<sup>180</sup> «Walgreens» авто-дорихоналар бўйича пепқадам бўлди, компания бу ғоя миждозларга қанчалик ёқишини тушунди ва бундай дорихоналардан юзлаб очди. «Walgreens» дорихоналарини шаҳарларда бир-бирига

<sup>179</sup> Research Interview #10-F, page3.

<sup>180</sup> Research Interview #10-D, page22.

қўшни тарзда жойлаштирди – кейинги дорихона бир неча кварталдан узоқ бўлмаслиги керак эди.<sup>181</sup> Мисол учун, Сан-Франсиско марказида бир мил радиусда тўққизта дорихона очилди. Тўққизта дорихона!<sup>182</sup> Кузатиб туриб, айрим шаҳарлардаги «Walgreens»дорихоналари Сиэтлдаги Старбуск қаҳвахоналаридан ҳам кўра зичроқ жойлашганига гувоҳ бўлиш мумкин.

**Валгреэнс ва бошқа буюк компаниялар**  
1 доллар инвестиция бўйича мувофиқ даромадлилик  
1975 йил 31 декабрдан 2000 йил январга қадар



1975 -йил 31 -декабрдан 2000- йил январга қадар

«Walgreens»562\$

Интел 309\$

ГЕ 119\$

«Coca Cola» 73\$

«Merck» 64\$

Умумий бозор 37\$

Менежмент модачилари, ёрқин визионерлар, баланд овозли

<sup>181</sup> "Convenience with a Difference," Forbes, June 11, 1990.

<sup>182</sup> Walgreens Annual Report 1998, 16.



футуристар, кўрқув савдогарлари, инсон ресурсларини бошқариш бўйича гуруҳлар ва бошқалари ҳукмронлик қиладиган дунёда биргина оддий ғояни олиб, уни тасаввур билан ҳаётга татбиқ этиш орқали ажойиб муваффақиятга эришган компаниялар тетиклантирувчи тасассурот қолдиради. Қулай дорихоналар орқали энг яхшиси бўлиш, мижознинг ҳар бир ташрифидан даромадни ошириш – бундан ҳам осонроқ ва аниқроқ нима бўлиши мумкин?

Бирок агар ҳаммаси шунчалик содда бўлса, нега «Eccerd» бу имкониятни кўра олмади? «Walgreens» фақатгина ўзининг дорихоналарнинг қулай ва жуда зич жойлашуви билан боғлиқ ғоясини амалга ошириши мумкин бўлган шаҳарлардагина ишлаган бўлса-да, «Eccerd»нинг изчил ривожланиш концепциясида бунга ўхшаш ҳеч нарсани учратмадик. «Eccerd» тишидан-тирноғигача ишбилармон бўлган олий раҳбарлари дўкон очиш мумкин бўлган ҳар бир имкониятга ёпишиб олишар, бир ерда 42 та нуқта, бошқа жойда 36 та нуқта, тўғри келганича, тартибсиз, ҳеч бир изчилликсиз очишарди.

«Walgreens» раҳбарлари “типратикан концепцияси”га мос тушмайдиган барча нарсани четлаб ўтиб юқори даромадга эришиш мумкинлигини тушунарди, «Eccerd» раҳбарияти эса ўсиш учунгина ўсишга ҳаракат қиларди. 1980- йиллар аввалида, «Walgreens» қулай дорихоналар тармоғини ривожлантириш концепцияси устида ишлаб юрганди, «Eccerd» American Home Video Corporation компаниясини сотиб олиш орқали уй видеоси бозорига чиқди. «Eccerd» раҳбари «Forbes» журнаliga 1981- йилда шундай деганди: “Айримлар бизнесимиз қанчалик “тоза” бўлса (фаолиятнинг бошқа турларидан), шунчалик яхши деб ўйлашади. Лекин мен ўсишни кўрмоқчиман, уй видеоси бозори эса дорихоналар тармоғидан фарқли ўлароқ энди шаклланиб келмоқда”.<sup>183</sup> «Eccerd»нинг видеопрокат бозорига киришга уриниши компанияга 31 млн доллар соф зарарга ишлади, бу бизнеснинг Tandy гасотилиш вақтида, у компания активларини

<sup>183</sup> “Turning In,” Forbes, April 13, 1981, 96.

баланс қийматидан 72 млн доллар арзонга сотиб олганидан хурсанд бўлганди.<sup>184</sup>

«Eckerd» American Home Video ни сотиб олган йилда «Walgreens» ва «Eckerd» бир хил айланмага эга эди (1,7 млрд доллар). Орадан ўн йил ўтиб, «Walgreens» айланмаси «Eckerd» сотувидан қарийб икки барабар ошиб кетди, шу ўн йиллик давомида 1 млрд доллар ва ундан кўпроқ соф даромад келтириб турди. Йигирма йил ўтгач, «Walgreens» хар доимгидан ҳам кучайиб кетди, бизнинг тадқиқотимизда энг барқарор ва узок муддатли натижаларни қайд этди. «Eckerd» эса бу вақтга келиб мустақил компания сифатидаги фаолиятини якунлади, Ж. С. Пенней томонидан қўшиб олинди.<sup>185</sup>

### Уч доира

“Типратикан концепцияси” ғояси «Walgreens» бундай хайратланарли натижаларга қандай эришганини тушунишга бағишланган жамоавий учрашувларимиздан бирида туғилганди.

– Ахир биз шунчаки стратегия ҳақида гаплашмаяпмизми? – деб сўрадим. – Дорихоналарнинг кулай жойлашуви, мижоз бошига даромад – ахир булар базавий стратегик масалалар эмасми?

– Аммо «Eckerd» да ҳам стратегия бор эди, – деди бу икки компаниянинг қиёсий таҳлили билан шуғулланган Женни Купер. – Биз гап фақатгина стратегияда деб айта олмаймиз. Уларнинг иккисида ҳам стратегия бор эди.

Женни ҳақ эди. Стратегия ўз-ўзидан буюк бўлган компаниянинг бошқаларндан асосий фаркли жиҳати бўла олмайди. Улар ҳам, бошқалар ҳам ўз стратегик режаларига эга, буюк натижаларга эришган компаниялар стратегия ишлаб чиқиш ёки узок муддатли режалаштириш учун кўпроқ вақт ва куч сарфлаганига ҳеч қандай далил ҳам йўқ.

<sup>184</sup> “Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit,” Wall Street Journal, July 5, 1985, A4.

<sup>185</sup> Moody’s Industrial Subsidiary List (Mergent FIS, 2000).

– Яхши. Демак, биз шунчаки яхши ва ёмон стратегия ҳақида гаплашаётган эканмиз-да?

Жамоа бир дақиқа ўйга чўмди. Кейин Ли Вилбанкс сўз очди:

– Мени ҳайратга солаётгани уларнинг ақлбовар қилмас даражада оддийлиги. Мен супермаркетлар концепцияси бўлган «Kroger»ни, истеъмол товарларига ўтган «Kimberly Clark»ни, дорихоналар тармоғи билан бирга «Walgreens»ни назарда тутяпман. Буларнинг барчаси жуда, жуда, жуда ҳам оддий гоёлар эди.

Бутун жамоа дарҳол жонланиб кетди ва компанияларни қизғин муҳокама қила кетди. Тез орада маълум бўлдики, буюк натижаларга эришган ва тадқиқотимизга киритилган компанияларнинг барчаси қарорлар қабул қилишда оддий концепцияга асосан иш кўришган, айнан мана шу уларни муваффақиятга етаклаб келган. «Esserd» сингари таққослаш компаниялар эса ўзларининг ўсиш бўйича стратегиялари амбиитсиларига ўралашиб қолишган.

– Яхши, – дедим. – Аммо оддийликнинг ўзи етарлимикан? Шунчаки оддий бўлиш бунинг тўғри эканлигини англатмайди. Оддий, аммо алдамчи гоёлари бўлган компаниялар ҳам етарлича топилади.

Шунда биз буюк компаниялар ва таққослаш компаниялар концепцияларини тизимли равишда кўриб чиқишга қарор қилдик. Бир неча ой давомида маълумотлар ва вариантларни элакдан ўтказиб саралагач, шундай хулосага келдик: буюк натижаларга эришган компанияларнинг ҳар биридаги “типратикан концепцияси” шунчаки тасодифан олинган гоё бўлмаган.

Буюк компаниялар ва бошқа барча компаниялар ўртасидаги асосий стратегик фарқ икки фундаментал масалада намоён бўлади. Биринчидан, буюк компаниялар ўз стратегияларида учта асосий тамойилни – биз “уч доира” деб ном берганларни чуқур тушунишга асосланишган. Иккинчидан, улар бу тушунишни биз “типратикан концепцияси” деб атаган оддий

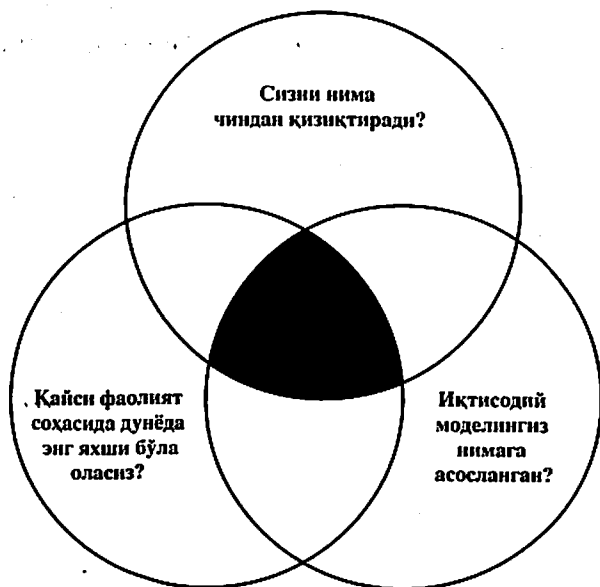
*ва аниқ концепция асосида шакллантиришган.*

Аниқроқ айтганда, “типратикан концепцияси” бу – ўзаро кесишган учта доира кўринишидаги, учта саволга жавоб берувчи оддий ва кристалдек равшан концепциядир:

1. Сиз қайси борада дунёда ҳаммадан яхши бўла оласиз (фаолиятнинг қайси турида дунёда энг яхши бўла олмаслигингиз ҳам бирдек муҳим)? Бу ёндашув асосий салоҳият доирасини тушунишдан ташқарига чиқади. Асосий салоҳиятга эгалигингиз бу борада дунёда энг яхши эканлигингизни билдирмайди. Ва аксинча, сизни дунёда энг яхшига айлантириши мумкин бўлган иш сиз ҳозирда шуғулланаётган фаолиятдан батамом фарқланиши мумкин.

2. Иқтисодий моделингиз қандай ишлайди: барча буюк компаниялар қандай қилиб пул оқимини максимумга етказиш ва рентабелликнинг юқори меёрларига эришиш бўйича мутлақ тушунчага эга бўлишган. Бундан ташқари, уларнинг барчаси муайян калит кўрсаткичдан фойдаланишган. “Умумий бўлувчи” – “Х”дан олинадиган фойда, уларнинг иқтисодий кўрсаткичларига ҳал қилувчи таъсир кўрсатган ўзгаришлар. (Бу ижтимоий сектордаги “Х”га пул оқими бўлиши мумкин.)

3. Сизга нима билан шуғуланиш ёқади? Буюк компаниялар ўзлари ҳақиқатда қизиққан фаолият турларига бор кучларини бағишлаган. Гап қандайдир фаолият турига ходимларда иштиёқ пайдо қилишда эмас, гап компанияда ишлаётганларни нима астойдил қизиқтиришини кашф қила олишда.



“Типратикан концепцияси”нинг уч доираси

Сизни нима чиндан қизиқтиради?

Қайси фаолият соҳасида дунёда энг яхши бўла оласиз?

Иқтисодий моделингиз нимага асосланган?

Уч доира концепциясини осон тушунишингиз учун ҳаётий мисол келтираман. Дейлик, сиз учала мезонга ҳам тўғри келадиган иш танлашингиз мумкин. Биринчидан, бу ишда сизда туғма ёки Парвардигор ато қилган истеъдод бор, сиз, эҳтимол, бу истеъдодни қўллашда дунёда энг яхши бўлишингиз мумкин. (“Мен ўзимни айнан шу иш билан шуғулланиш учун дунёга келгандек ҳис қиляпман”) Иккинчидан, қилаётган ишингиз учун сизга яхши пул тўлашади. (“Бунинг учун ҳали пул ҳам тўлашадими? Тушимми-ўнгимми?”) Учинчидан, қилаётган ишингизни яхши кўрасиз, жараён сизга хузур бағишлайди. (“Яна ишга бориш учун эртанги иш кунини сабрсизлик билан кутаман. Қилаётган ишимга чиндан ҳам ишонаман”) Ушбу уч доира кесишмасига туша олсангиз ва марказдаги нарсани

хаётий танловларингизни белгиловчи оддий, равшан концепция асосида ифодалай олсангиз, “типратикан концепцияси”га эга бўласиз.

“Типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш учун учала доира ҳам зарур. Ҳаммадан яхши бўла олмайдиган соҳангизда катта даромад қилаётган бўлсангиз, муваффақиятли компания яратишингиз мумкин, аммо буюк компанияни эмас. Қайсидир ишни ҳаммадан энг яхши қилсангиз-у, бу ишга кучли иштиёқингиз бўлмаса, чўкқидан узоқ вақт қола олмайсиз ва ниҳоят, бирон ишга бутун борлиғингиз билан боғланган бўлсангиз-у, лекин бу борада дунёда энг яхшиси бўлмасангиз, ёки қилаётган ишингизнинг иктисодий аҳамияти бўлмаса, сиз, эхтимол, фаолиятингиздан хузур топишингиз мумкиндир, аммо буюк натижаларга эриша олмайсиз.

## **Нимани ҳаммадан яхши қила олишингизни**

### **(ёки қила олмаслингизни) тушуниш**

*“Улар тушунадиган ишларинигина қилишади, қандай чораларни қўлашни қобилиятларидан келиб чиқиб ҳал қилишади, шахсий манфаатларидан эмас”.*<sup>186</sup> Уоррен Баффет банк соҳаси борасидаги жиддий гумонларга қарамай, «Wells Fargo»га қилган 290 млн доллар инвестициясини шундай изоҳлаганди.<sup>187</sup> «Wells Fargo»ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқишдан аввал мини Ситисорп сингари ишлайдиган ва ўртамиёна бўлган глобал банк бўлишга ҳаракат қилганди. Кейинчалик эса аввал Дик Кули, сўнгра Карл Райхард кўл остида «Wells Fargo»менежерлари ўз олдиларига қийин саволларни кўя бошлашди: биз нимани исталган бошқа компаниядан кўра яхшироқ бажара оламиз ва ўз навбатида яна бир муҳим савол: нимани бошқа исталган компаниядан кўра яхшироқ удалай

<sup>186</sup> Lawrence A. Cunningham and Warren E. Buffett, *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America* (Cunningham Group, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University 1998),98.

<sup>187</sup> “Warren Buffett’s Favorite Banker,” *Forbes*, October 18, 1993,46.

олмаймиз? Агар бу борада энг яхши бўла олмаслик, бу иш билан умуман шуғулланишдан нима фойда?

«Wells Fargo» амбициялар ҳақида унутиб, жаҳон банк бизнесида City Согрдан яхшироқ бўла олмаслигини тан олган ҳолда, халқаро амалиётларининг катта қисмини тўхтатиб қўйди.<sup>188</sup> Бунинг ортидан «Wells Fargo» дунёда қай борада энг яхши бўлиши мумкинлигига эътибор қаратди: банкни оддий бизнес доирасида бошқариш ва бунда ғарбий штатларга диққатни йўналтириш. Бор-йўғи шу. Навбатдаги City Согргаайланишга уринишга маҳкум «Wells Fargo» ни дунёдаги энг самарали банклардан бирига айлантирган “типратикан концепцияси”нинг моҳияти шундан иборат эди.

«Wells Fargo» нинг ўтиш давридаги раҳбари Карл Райхарднинг турган-битгани “типратикан” эди. Унинг «Bank of America» даги ҳамкасблари давлат регуляцияси бекор қилингани натижасида аксилинқилобий ваҳимага берилиб, мураккаб моделлар ва кўп сонли сўровномалар билан ўзгаришларни бошқариш бўйича гуруни ёллаб турган бир пайтда, Райхард барчасини мутлақо оддий ғояга боғлади.<sup>189</sup> “Бу космик тадқиқотлар эмас, – деди у биз билан суҳбатда. – Қилаётган ишимиз жуда оддий эди ва биз уни оддийлигича сақлаб қолишга ҳаракат қилдик. Барчаси шунчалик оддий ва тушунарли эдики, бунинг муҳокама қилишининг ўзиёқ эриш туюлади. Давлат назоратида бўлмаган исталган рақобатбардош соҳада иш тажрибасига эга бўлган ўртача бизнесмен бунинг гоз кўнгизини

<sup>188</sup> “Wells Fargo Targets Southern California,” American Banker, July 10, 1987, 1; “Wells Fargo to Cut Overseas Activities to Boost Its Profit,” Wall Street Journal, May 3, 1985, A32; “Wells Fargo Trims Its Sails,” American Banker, May 3, 1985, 2; “A Banker Even Keynes Might Love,” Forbes, July 2, 1984, 42.

<sup>189</sup> “BankAmerica Launches Probe,” Wall Street Journal, January 28, 1985, A27; “More Than Mortgages Ails BankAmerica,” Fortune, April 1, 1985, 50; “Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica,” Wall Street Journal, July 18, 1985, A1; “Sam Armacost’s Sea of Troubles,” Banker, September 1, 1985, 18.

*ютиб юборгандек ҳазм қилиб юборади”*.<sup>190</sup>

Райхард ходимларнинг бор диққатини “типратикан”нинг оддий ғоясига қаратар, уларга ҳар доим Токиодан кўра Модестда кўпроқ пул топиш мумкинлигини эслатиб турарди.<sup>191</sup> Райхард билан ишлаганлар ундаги дохиёна оддийликдан ҳайратга тушишарди. *“Карл Олимпия ўйинларида сувга сакровчи бўлганида эди, у бешта айланмали салто қилиб ўтирмас, балки дунёдаги энг яхши қалдирғоч сакрашни қилар ва буни мукамал тарзда, қайта ва қайта қилган бўларди”*, – дейди унинг ҳамкасбларидан бири.<sup>192</sup>

«Wells Fargo» “типратикан концепцияси”га шунчалик кучли диққат қаратгандики, бу уларнинг эътирофича, қопқонга айланди. Сухбатларимиз давомида «Wells Fargo» ходимлари бир гапни қайта-қайта такрорлашарди: *“Бу қийин бўлгани йўқ. Биз шунчаки қилаётган ишимизга жуда танқидий ёндашардик. Исталган бошқа бировдан кўра яхшироқ қила олишимизга ишончимиз комил бўлган бир неча ишга диққат қаратишга, гуруримизга мойдек ёқадиган, алмо биз ҳеч қачон энг яхшиси бўла олмайдиган соҳаларга чалғимасликка қарор қилдик”*.

*Бу жорий бўлимнинг асосий хулосаларидан бирини келтириб чиқаради. “Типратикан концепцияси” – энг яхши бўлиш мақсади эмас, энг яхши бўлиш учун стратегия эмас, энг яхши бўлиш истаги ҳам эмас, энг яхши бўлиш бўйича режа ҳам эмас. Бу қайси борада энг яхши бўла олишингиз мумкинлигини тушунишдир. Бу фарқ жуда муҳим.*

Ҳар бир компания қайсидир борада энг яхши бўлишни истайди, алмо жуда озчилигигина чуқур билимга эга бўлган ва беҳуда нарсаларга чалғимаган ҳолда дунёда қайси соҳада чиндан ҳам энг яхши бўлишлари мумкинлигини ва бирдек муҳим бўлган нимада энг яхши бўла олмасликларини тушунишади. Буюк компаниялар ва бошқалар орасидаги асосий фарқ ҳам

<sup>190</sup> Research Interview #11-H, pages 5,13.

<sup>191</sup> Research Interview #11-F, pages 5,11.

<sup>192</sup> “Boot Camp for Bankers,” Forbes, July 23, 1990,273



шундан иборат.

«Abbot Laboratories» ва «Upjohn» ўртасидаги фаркка бир назар ташланг. 1964-йилда номенклатура, даромад ва айланма нуқтаи назаридан икки компания ҳам деярли бир хил эди. Уларнинг ҳар иккисида ҳам бизнеснинг асосий хажмини фармацевтика, хусусан, антибиотиклар ишлаб чиқариш ташкил қиларди. Икки компания ҳам оилавий бизнес шаклида эди. Ҳар иккови ҳам соҳадаги асосий кўрсаткичлар борасида орқада қолаётганди. Аммо 1974-йилга келиб «Abbot» ўз иқтисодий кўрсаткичларида туб ўзгаришларга эришди: кейинги ўн беш йил давомида акциялар бўйича даромадлилик бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 4 баравар, «Upjohn» нисбатан 5,5 баравар ошди. Биргина муҳим фарқ – «Abbot» қайси борада чиндан ҳам энг яхши бўлишлари мумкинлигини тушунишга таянган ҳолда “типратикан концепцияси”га амал қилди, «Upjohn» эса бу йўлдан боргани йўқ.

«Abbot» ишни шафқатсиз далилларга тик боқишдан бошлади. 1964- йилда у энг яхши фармацевтик компания бўлиш имкониятдан маҳрум бўлди. «Abbot» 1940-1950 -йилларда уйқусираб судралиб юрган, эритромитцсин сотувидан тушган даромадни чайнаб юрган пайтда «Merck» сингари компаниялар Ҳарвард ва Беркли билан рақобатлаша оладиган тадқиқот лабораторияларини яратишди. 1964-йилда Жорж Кейн ва «Abbot» жамоаси «Merck» ва бошқа компаниялар илмий тадқиқотлар борасида кудратли ютуқларга эришганини, энг яхши фармацевтика компанияси бўлишга уриниш ўрта мактаб футбол жамоасининг Dallas Cowboys га бас келишга чиранишидек гап бўлишини тушуниб етишди.

«Abbot» нинг бутун тарихи фармацевтика билан боғлиқ бўлганига қарамай, эндиликда энг яхши фармацевтика компанияси бўлиш имконияти йўққа чиққанди. Шундай қилиб, бешинчи даражали етакчи раҳбарлиги остида, “Стокдейл парадокси” билан қуролланган, айниқса, ишонч тезиси билан «Abbot» жамоаси қайси борада энг яхши бўла олишлари

мумкинлигини излай бошлашди. Тахминан 1967-йилда шундай тушунча пайдо бўла бошлади: биз дунёда энг яхши фармацевтик компания бўлиш имкониятини бой бердик, ammo ҳали соғлиқни сақлаш учун тиббиёт муассасаларига харажатларини камайтириш имконини берувчи маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича энг яхши бўлишга имкониятимиз бор. «Abbot» шифохоналар учун озик маҳсулотлари (жаррохлик амалиётидан кейин беморларга қувватни тиклаш учун ёрдам берувчи) ва ташхислаш ускуналари (даволаниш харажатларини камайтириш йўлларида бири тўғри ташхис қўйишдир) тажриба қилишни бошлади. «Abbot» ҳар иккала бозорда ҳам пешқадам бўлди ва тез орада соғлиқни сақлаш тизимини янада тежамкор қилиш имконини берувчи маҳсулот ишлаб чиқарувчи энг яхши компания бўлди.<sup>193</sup>

«Upjohn» дагилар эса «Merck»ни энга олишлари мумкинлиги ҳақидаги алдамчи иллюзияга берилиб яшашда давом этишди.<sup>194</sup> Кейинчалик, фармацевтика соҳаси етакчилари билан ораларидаги фарқ катталашалиб боравергач, дунёда энг яхши бўла олмайдиган фаолият тури билан – пластик ёки кимёвий маҳсулотлар ишлаб чиқариш билан шуғулланишни бошлашди. Фарқ тобора катталашгач эса ретсепт асосида бериладиган дори воситаларига – этик препаратларга зўр беришди, фармацевтика майдонида катта ҳисоб билан ғолиб бўла олиш жуда майдалик қилишларини тан олишни исташмади.<sup>195</sup> «Upjohn» «Abbot»дан

<sup>193</sup> “Hospital Suppliers Strike Back,” New York Times, March 31, 1985, C1; The Abbott Almanac: 100 Years of Commitment to Quality Health Care (Elmsford, N.Y.: Benjamin Company), 1987, 170, 210; “Abbott: Profiting from Products That Cut Costs,” Business Week, June 18, 1984, 56; “In Medical Testing, Abbott Is the Name of the Game,” Business Week, June 1, 1987, 90.

<sup>194</sup> “Riptide: Can Upjohn Manage Its Way out of a Product Gap?” Financial World, September 5, 1989, 26; “Upjohn: The Corporation: Strategies: Will This Formula Cure What Ails Upjohn? As the Sharks Circle, It’s Spending Big on R&D and Marketing,” Business Week, September 18, 1989, 65.

<sup>195</sup> “Riptide: Can Upjohn Manage Its Way out of a Product Gap?” Financial World, September 5, 1989, 26.

кўра тадқиқотларга икки карра кўпроқ (сотув ҳажмидаги фоизга нисбатан) пул сарфлаётган бўлса-да, компаниянинг даромади у сотиб олинган 1995- йилда «Abbot» даромадининг ярмидан ҳам камроқ эди.<sup>196</sup>

*«Abbot» ва «Upjohn» мисоли “асосий бизнес” тамойили ва “типратикан концепцияси” ўртасидаги фарқни яхши кўрсатиб беради. Асосий бизнесга эга бўлиш, у билан узоқ, ҳатто ўн йиллар давомида шуғулланган бўлишлик бу борада дунёда энг яхши эканлигининг билдирмайди. Асосий фаолият йўналишинингизда дунёда энг яхши бўла олмас экансиз, бу асосий бизнесингиз “типратикан концепция”нингиз учун асос бўла олмайди.*

Албатта, “типратикан концепцияси” ва “асосий салоҳият йўналиши” бир нарса эмас. Сиз қайсидир борада салоҳиятли бўлишингиз мумкин, аммо айти шу борада дунёда энг яхши бўлиш имконига эга бўлишингиз шарт эмас. Дейлик, ёш йигит юқори синфларда математикадан “аъло”га ўқиди, битирув имтиҳонларини бу фандан “аъло”га топширди, у математикада салоҳиятга эга. Бу ўша йигитнинг математик бўлиши кераклигини англатадими? Шарт эмас. Тасаввур қилайлик, у математикага ихтисослашган коллежга киради, илгаригидек “аъло”га ўқишда давом этади, аммо математикада ҳақиқий туғма истеъдодга эга бўлган бошқалар билан ҳам юзлалади. Шунга ўхшаш вазиятга тушиб қолган талабалардан бири шундай деганди: “Имтиҳондаги топшириқни тамомлашим учун уч соат керак бўлди. Ваҳоланки, синфимизда айти шу топшириқни 30 дақиқада ечиб, топширган ва плюс беш олганлар ҳам бор эди. Шунчаки уларнинг мияси бошқача ишлайди. Жуда иқтидорли математик бўлишимни, лекин бу борада энг яхшиси бўлмаслигимни қисқа фурсатда тушуниб етдим”.

Ота-онаси ва дўстлари йигитга “ен` урдасидан чиқасан” деб кўндиришда, босим ўтказишда давом этишади. Худди<sup>196</sup> “Upjohn: Mergers: Upjohn Finally Makes It to the Big Leagues: How CEO Zabriskie Engineered the Pharmacia Merger,” Business Week, September 4, 1995,35.

шу йигит сингари кўплаб одамлар ўзлари мохирликнинг олий нуктасига ҳеч қачон эриша олмайдиган ишга киришиб қолишади. “Иқтидорнинг лаънатланган чегараси”дан қийналиб ва “типратикан концепцияси”га эга бўлмаган ҳолда улар деярли ҳеч қачон буюк натижаларга эриша олишмайди.

“Типратикан концепцияси” қатъий сифат стандартларини талаб қилади. Шунчаки кучли томонларни ва иқтидорни фаоллаштириш эмас, балки ташкилотингиз қайси борада чиндан ҳам энг яхши бўла олиш салоҳиятига эгалигини чуқур тушуниш керак бўлади. «Urjohn» сингари таққослаш компаниялари ўзлари “яхши” мезонига тушадиган, аммо ҳеч қачон энг яхши бўла олмайдиган бизнесда қолишди, бундан ҳам ёмонроғи, изчил ўсиш ва фойда илинжида ҳеч қачон энг яхши бўла олмайдиган янги бозорларга чиқишди. Улар пул топишди, аммо ҳеч қачон буюк бўла олишмади.

*Яхшидан буюкка айланиш учун “иқтидорнинг лаънатланган чегараси”ни ҳатлаб ўтиш керак бўлади. “Бу ишни яхши уддалаётганимиз, пул топиб, ўсаётганимиз бу борада дунёда энг яхши бўлишимиз мумкинлигини англамайди” деб тан ола билиш учун жасорат керак. Буюк натижаларга эришган компанияларда яхши чиқаётган ишни қилишда давом этиш орқали фақатгина яхши натижаларга эришиш мумкинлигини англашарди. Ҳар қандай бошқа ташкилотдан кўра яхшироқ қилишингиз мумкин бўлган ишга диққатни қаратиш буюк натижаларга ягона йўлдир.*

Буюк натижаларга эришган ҳар бир компанияда бутамойилни яхши тушунишган ва ўзлари энг яхши бўла оладиган соҳага бор кучларини йўналтиришган (қуйидаги жадвалга қаралсин). Таққослаш компаниялари камдан-кам ҳолларда буни тушуниб этишган.

**Буюк натижаларга эришган компаниялар ва  
“типратикан концепцияси”нинг “...да дунёда энг яхши  
бўлишимиз мумкин” доираси**

Мазкур жадвал буюк натижаларга эришган компаниялар ўз имкониятларини қандай баҳолашгани ва бу таҳлил қай тарзда яхшидан буюкка ўтиш учун асос сифатида хизмат қилганини кўрсатади. Рўйхат компаниялар раҳбарлари ўзгаришларни амалга ошира бошлаган пайтда аллақачон дунёдаги энг яхши бўлган фаолият турларини ўз ичига олмайди (аксарият компаниялар ўзлари энг яхши бўлган фаолият турига эга бўлишмаган). Аксинча, мазкур рўйхат компаниялар ўзлари дунёдаги энг яхши бўла оладиган йўналиш сифатида танлаган соҳа турларини қамраб олади.

«Abbott» Laboratories) :  
Соғлиқни сақлаш тизими харажатларини камайтирувчи маҳсулотлар яратиш орқали энг яхши бўла олди.

«Abbott» дагилар ўша пайтда айланма ҳажмининг 99 фоизини медикаментлар ташкил этишига қарамай, дунёдаги энг яхши фармацевтик компания бўла олмасликларини тушуниб етишди.<sup>197</sup> Улар соғлиқни сақлаш тизимимуассасаларига харажатларини камайтириш имконини берувчи маҳсулот ишлаб чиқишга диққатни йўналштиришди. Мисол учун, шифохоналар учун махсус таомлар, ташхис қурилмалари, шифохоналар учун сарф материаллари

<sup>197</sup> 1960 and 1961 Abbott Annual Reports.

<p>«Circuit City»: Қимматбаҳо товарларни сотиш учун 4C Модель (4C модель: , Service Selection, Savings, Satisfaction - сервис, танлов, тежам, лаззат)ни жорий қилиш орқали энг яхши бўла олди</p>	<p>«Circuit City» дагилар қимматбаҳо истеъмол товарлари сотувида МакДоналдсдек бўла олишлари мумкинлиги ва дўконларнинг кенг тармоғини марказлашган ҳолда бошқариш мумкинлигини тушуниб етишди. Уларнинг ўзига хослиги 4C моделини қўллаганида эмас, балки уни ҳаётга изчил ва мутлақо муваффақиятли татбиқ эта олганликларида бўлди.</p>
<p>«Fannie Mae»: ипотека кредитлари молиявий бозорида энг яхши бўла олди</p>	<p>Асосий муаммо қуйидагиларни кўра олиш эди: а) у Уолл Стритдаги исталган бошқа компаниядан ҳеч қолишмай молиявий бозорлар иштирокчиси бўла олади; б) ипотека кредитлари билан боғлиқ рискларни баҳолашнинг ўзига хос қобилиятини ривожлантира олади.</p>

<p>«Gillette» : юкори технологияларни кўллашни талаб қиладиган дунёга машхур брендларнинг атторлик товарларини ишлаб чиқаришда энг яхши бўлди.</p>	<p>«Gillette» дагилар ўта ноодатий кўникмалар комбинациясига эгалиklarини тушунишди: 1) миллиардлаб арзон, юкори технологиялари махсулотларни (мисол учун, устара учун пакки) ишлаб чиқара олиш; 2) ва жаҳон брендини ярата олиш, устара ва тиш чўтқалари бозорининг “«Coca Cola»”сига айлана олиш.</p>
<p>«Kimberly Clark»: коғоз асосидаги истеъмол товарлари ишлаб чиқаришда дунёда энг яхши бўла олди</p>	<p>«Kimberly Clark» сатегорй киллер (қотил махсулот) брендларини яратиш, яни коғоз асосидаги истеъмол товарларида муайян бренд билан ассоциациялашган ҳолда таниладиган махсулотлар ишлаб чиқариш имкони-яти борлигини кўра олди</p>
<p>«Kroger»: оригинал супердўконлар орқали энг яхши бўла олди</p>	<p>«Kroger» ҳар доим озиқ-овқат махсулотлари учун инновацион ечимларни ишлаб чиқишда кучли эди. Улар бу қобилиятини юкори рентабелликка эга кўплаб майда дўкончалар бир том остида жамланадиган дўкон турини яратишга йўналштиришди.</p>

<p>«Nucog»: паст таннархдаги пўлат ишлаб чиқариш учун технология ва корпоратив маданиятни уйғунлаштириш орқали энг яхши бўлди</p>	<p>«Nucog»фаолиятнинг икки йўналишида кучлилигини тушунди: 1) юқори натижаларга эришишга йўналтирилган корпоратив маданиятни шакллантириш; 2) янги технологияларни жорий қилиш.</p>
	<p>Бу икки имкониятни уйғунлаштириш орқали «Nucog» АҚШда таннархи энг минимал даражада бўлган пўлат ишлаб чиқариш бўйича биринчи рақамли компания бўлди.</p>
<p>«Philip Morris»: сигарета, кейинчалик мижозларни ушлаб қола оладиган бошқа маҳсулотларни ишлаб чиқариш ортидан энг яхши бўлди</p>	<p>Ўзгаришлар аввалида «Philip Morris»дунёда энг яхши тамаки компанияси бўла олишини тушуниб етди. Кейинчалик бошқа бизнес билан шуғулланишига тўғри келди (барча тамаки компаниялари ўзини ҳимоя қилиш учун шундай йўл тутарди), аммо улар шоколад, қаҳва, пиво, тамаки сингари “гуноҳкор” маҳсулотлар бозорида бренд яратиш бўйича қобилиятига таянишда давом этди.</p>



<p>«Pitney Bowes»: мураккаб технологияларни қўллаш орқали маълумот юборишда дунёда пешқадам бўлди</p>	<p>Pitney почта машиналар қаторида яна нимани ҳаммадан яхши уддалаши ҳақидаги савол устида бош қотириб:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) улар шунчаки почта компанияси эмас, бундан кўра каттарок – маълумот узатиш ва коммуникация билан боғлиқ бизнес иштирокчиси;</li><li>2) амалиётларни автоматлаштириш учун мураккаб машиналар яратишда кучли эканлигини тушуниб етди.</li></ol>
---	--

Walgreens: дорихоналар бош-  
карувида энг яхши бўла олди.

«Walgreens» жамоаси улар шунчаки дорихонлар тармоғи эмас, балки кулай жойлашган чакана савдо нуқталари тармоғи эканликларини тушунишди. Шундай қилиб улар улар энг яхши жойларни излашди, кичик ҳудудда кўплаб дорихонларни жойлаштиришди, автодорихоналар ташкил этишда пешқадам бўлишди. Шунингдек, улар технологияларга фаол равишда инвестиция киритишди (яқинда эса ўз интернет порталини ишга тушириш учун пул тикишди), бу орқали «Walgreens» нинг дунёдаги барча дорихоналарини бирлаш-тириш ва уларни “кўшни жойлашган” ягона улкан дорихонага айлан-тиришни мақсад қилишди.

<p>«Wells Fargo»: банкни бизнес сифатида бошқариш, дикқатини ғарбий штатларга йўналтириш орқали энг яхши бўла олди</p>	<p>«Wells Fargo»икки энг муҳим нарсани тушуниб етди. Биринчидан, аксарият банклар ўзларини банк сифатида кўрар, банкдек тутар ва банкдек ҳаракат қилар, банк маданиятини авайларди. «Wells Fargo»эса ўзини банк бизнесида тасодифан тушиб қолган оддий ташкилотдек тутди. “Уни оддий бизнесдек бошқаринг”, “уихтиёрингизда бўлгандек бошқаринг”– бу тушунчалар “мантра”га айланди. Иккинчидан, «Wells Fargo» дагилар дунёдаги энг яхши глобал банк бўла олмасликларини, лекин АҚШ ғарбида энг яхши бўлиш имконлари борлигини англашди.</p>
--	--

### **Иқтисодий двигателингизни кўриб чиқамиз – махражингиз нимадан иборат?**

Буюк натижаларга эришган компаниялар аксар ҳолларда бундай муваффақиятга мутлақо “буюк бўлмаган” вазиятларда эришишган. Соҳа бўйича даромадлилик нуктаи назаридан банк иши рўйхатдагиларнинг охирги чораги қаторида эди, ваҳоланки, бу пайтда «Wells Fargo» акциялари даромадлилик бўйича бозордан 4 марта ошиб кетди. «Pitney Bowes»ва «Nucor»бунданда ажойиб натижаларни қўлга киритишди – улар фойда келтирадиган соҳалар рўйхатининг охирги беш фоизи қаторига киритилган йўналишларда ишлаганига қарамай, даромадлилик

бўйича бозорнинг ўртача кўрсаткичидан беш баравар ошиб кетди. Буюк натижаларга эришган компанияларнинг атиги биттаси муваффақиятли соҳада ишлар (энг яхши соҳалар ўн фоизлигига кирган), бештаси яхши соҳада, қолган бештаси эса ёки ёмон, ёки ўта ёмон соҳаларда фаолият кўрсатган (соҳалар бўйича умумий маълумотлар келтирилган 5.А иловасига қаралсин)

*Тадқиқотимиз буюк компания бўлиш учун муваффақиятли соҳада фаолият юритиш шарт эмаслигини очиқ кўрсатади. Буюк натижаларга эришган ҳар бир компания соҳадаги вазиятга қарамай, ўз иқтисодий машинасини яратди. Улар ўз иқтисодий фаолиятларининг асосини нима ташкил қилишини чуқур тушунганликлари учун ҳам бунинг уддасидан чиқишди.*

Кўлингиздаги китоб микроиқтисодиёт бўйича дарслик эмас. Ҳар бир компания, ҳар бир соҳанинг ўз иқтисодий ҳақиқатлари борки, уларни бу китобда муҳокама қилиб ўтирмақчи эмасман. Асосий ғоя шундаки, буюк компаниялар бизнесларини ҳаракатга келтирувчи кучни чуқур тушуна олишган ва ўз тизимларини айнан мана шу тушунчаларга таянган ҳолда яратишган.

Лекин биз барча буюк компанияларда битта умумий жиҳат – “умумий махраж” борлигини пайқадик. Тасаввур қилинг, сиз вақт ўтиши билан ўсиб, фаолиятингиз иқтисодий кўрсаткичларига энг кучли ва узлуксиз таъсир кўрсатадиган битта, фақатгина битта кўрсаткични – “х”га фойда (ёки ижтимоий соҳада “х” учун пул оқими)ни танлашингиз мумкин. Хулосаларимизга кўра, ўз олдига мана шу саволни қўйиш орқали ташкилотнинг иқтисодий фаолияти асосларини чуқур тушуниб олиш мумкин.

«Walgreens»бутун диққатини дўкон бошига фойда каби ҳисобдорликнинг стандарт шаклидан ҳар бир миждош ташрифидан фойдага йўналтирганини эсланг. Дўконларни қулай жойлаштириш қимматга тушади, аммо миждошнинг ҳар бир ташрифи бошига фойдани кўпайтириш орқали «Walgreens»дорихонларининг қулайлигини сезиларли оширишга (бир мил масофада тўққизта дорихона!) ва бир

вақтнинг ўзида бутун тизимда фойдани кўпайтиришга муваффақ бўлди. Дўкон бошига фойда каби стандарт ёндашув қулайлик концепциясига зид келган бўларди. (Дўкон бошига фойдани оширишнинг энг тезкор усули – дўконлар сонини камайтириш ва уларни арзонроқ бўлган нуқталарда жойлаштиришдир. Аммо бу максимал қулайлик концепциясига тўғри келмаган бўларди).

Ёки «Wells Fargo»ни олайлик. «Wells Fargo» жамоаси давлат регуляциясининг бекор қилиниши ортидан банк соҳаси продукциясини товарга айлантиришдек ёқимсиз фактга тўқнашганда стандарт банк ҳисобдорлиги: кредит бошига ёки депозит бошига фойда ортиқ иш бермаслигини тушуниб етишди. Бунинг ўрнига улар янги кўрсаткични: ходим бошига фойдани йўлга қўйишди. Мазкур мантиққа таянган ҳолда «Wells Fargo»кичик бўлинмалар ва АТМ форматига ўтиш орқали ўз филиаллари структурасини ўзгартира олган илк банклардан бири бўлди.

*“Умумий махраж” ноаниқ, ҳатто сезилмас бўлиши мумкин. Муҳими, мана шу яна кўрсаткич нималиги ҳақидаги саволни ўз олдингизга қўйишдир. Шу саволнинг ўзиёқ иқтисодий моделингиз фаолиятининг асосларини аниқ тушуниш имконини беради.*

Мисол учун, «Fannie Mae» кредитнинг ўзи эмас (“кундек равшан” бўлиб туюлган) ; балки ҳар бир ипотека кредити бўйича риск даражасидан фойда шундай кўрсаткич бўлиши кераклигини тушуниб етди. Бу ажойиб қарор эди. Чиндан ҳам, «Fannie Mae» иқтисодий фаолиятидаги ҳал қилувчи омил – мажбуриятларни бажармаслик рискларини соҳадаги бошқалардан кўра яхши тушуна олиш қобилияти бўлди. Сўнгра улар суғурта билан шуғулланиш риск даражаларидаги фарқни бошқариш ортидан пул ишлаш бошлашди. Оддий, самимий, қутилмаган ва нақ нишоннинг ўзига.

«Nisog» ҳам янги кўрсаткич – тайёр пўлат бошига фойда кўрсаткичини ишлаб чиқиш орқали рақобатдош пўлат ишлаб чиқариш соҳасини бошқариш усулига ўз хиссасини қўшди. Бир қарашда битта ишчи ёки активлар қийматида фойда айнан ўша

кўрсаткичдек бўлиб туюлиши мумкин. Бироқ «Nisog» бизнесини ҳаракатга келтирувчи куч бу – кучли касбий этика ва замонавий технологиялар комбинацияси эканлигини биларди. Ишчи бошига ёки активлар қийматига фойда ҳам униси, ҳам бунисини бир вақтнинг ўзида акс эттира олмаган бўларди. Тайёр пўлатнинг ҳар бир тоннасидан фойда кўрсаткичидан фойдаланиш орқалигини бунинг уддасидан чиқилди.

Сизга бу ягона махраж керакми? Йўқ. Аммо бунинг топишга уриниш бизнесингизда нималар кечаётганини тушунишда тўрт-бешта кўрсаткич асосида фол очиб ўтиргандан кўра кўпроқ наф беради. Иқтисодий фаолиятингизнинг асоси нима, деган саволни ўзингизга бериш орқали муваффақиятнинг асосий омилларини яхшироқ тушуниш кўникмаси шаклланади.

### Компаниялар ўтиш даврида ишлаб чиққан асосий иқтисодий кўрсаткич

«Abbot»: ходим бошига	Асос: товарлар гуруҳидан тушадиган фойдадан ходим бошидан тушадиган фойдага ўтиш соғлиқни сақлаш тизими харажатларини камайтириш ҳаракатига мувофиқ келади
-----------------------	--

<p>«Circuit City»: географик худудга</p>	<p>Асос: ҳар бир дўкондан келадиган фойдадан худуддан фойда тизимига ўтиш худудий иқтисодиётни кенгроқ камровда кўрсатиб берди. Дўкон бошига ҳисоблаш ҳали муҳим бўлиб турган пайтда худуд бошига ҳисоблашга ўтилиши таҳлилнинг янги кўринишига йўл очди ва «Selo»дан кўра яхшироқ натижаларга эришиш имконини берди</p>
<p>«Fannie Mae» : ҳар бир ипотека кредити бўйича риск даражасига</p>	<p>Асос: кредит бошига фойдадан риск даражасига фойда шаклига ўтиш фоиз ставкаси бўйича риск даражасини бошқариш компаниянинг фоиз ставкаларидаги ўзгаришларга боғлиқлигини камайтиришини намоён қилди.</p>
<p>«Gillette» : мижоз бошига</p>	<p>Асос: ички бўлинмага фойдадан мижоз бошига фойдага ўтилиши иқтисодиётнинг ҳар бир хариддан (мисол учун, бир маргалик пакки эмас, Мач ИИИ) фойдага кўпайтирилган қайта харидлар тамойили (мисол учун, устара кассетлари) қанчалик самарали бўлиши мумкинлигини кўрсатди.</p>

«Kimberly Clark»: брендга	Асос: асосий актив (комбинат) дан фойдадан бренддан фойдага ўтилиши омадли ва омадсиз келган йилларда камроқ сикли ва кўпроқ фойдали бўлди
«Kroger»: маҳаллий аҳолига	Асос: дўкондан фойдадан маҳаллий аҳолидан фойдага ўтилиши маҳаллий бозорнинг улуши озиқ-овқат дўконлари иқтисодий фаолиятини белгилаб берилиши ҳақидаги хулосани ифодалайди. Агар сиз соҳангизда биринчи ёки иккинчи бўла олмасангиз, бу иш билан шуғулланмай кўя қолганингиз маъқул.
«Nucor»: тайёр пўлатнинг ҳар бир тоннасига	Асос: ички бўлинмалардан фойдадан тайёр бўлатнинг ҳар бир тоннасига фойда тизимига ўтиш «Nucor»нинг уникал маданиятининг мини-заводлар технологияси билан уйғунлашувини кўрсатади, бу шунчаки ҳажмга диққатни йўналтиришдан кўра яхшироқдир.



<p>«Philip Morris»: глобал бренд категориясига</p>	<p>Асос: савдо худудидан фойдадан глобал бренд категориясига фойдага ўтиш буюк натижаларга йўл «Coca Cola» сингари жаҳон даражасида кучга эга брендларни яратиш орқали пайдо бўлишини англашни ифодалайди.</p>
<p>«Pitney Bowes»: мижоз бошига</p>	<p>Асос: қурилма бошига фойдадан мижоз бошига фойдага ўтиш компаниянинг мавжуд маҳсулотларни мав- жуд мижозларга таклиф этиладиган номенклатурани кенгайтиришга бўлган урини- шини ифодалайди.</p>
<p>Walgreens: мижознинг ҳар бир ташрифига</p>	<p>Асос: дўкон бошига фойдадан ҳар бир мижоз ташрифига фойдага ўтилиши дорихонанинг қулай (ва қиммат) жойлашуви ва иктисодий фаолиятнинг узок муддатли кўрсаткичлари ўртасидаги ўзаро рамзий боғлиқликни акс эттиради.</p>

<p>«Wells Fargo»: ходим бошига</p>	<p>Асос: кредит бошига          фойдадан ходим бошига          фойдага ўтиш давлат          регуляциясининг бекор қили-          ниши ҳақидаги шафқатсиз          фактни тушунишни ифода-          лайди: банк хизмати – оддий          товар.</p>
------------------------------------	--

Ягона махраж ғоясини муҳокама қила бошлаганимизда уни юқори даражали раҳбарларнинг бир неча жамоаларида синаб кўришга қарор қилдик. Бу савол қизгин баҳс ва мунозараларни келтириб чиқаришига гувоҳ бўлдик. Одамлар ягона махражни топа олмаган ёки уни излашдан бош тортган тақдирда ҳам бу савол кўндаланг кўйилишининг ўзинёқ бизнесларининг иқтисодий моҳиятини яхшироқ тушунишга ёрдам берди. Энг муҳими ҳам аслида шу – махражга шунчаки унинг борлиги учун эмас, балки кучли ва узоқ муддатли иқтисодий моделни қандай яратишни чуқур тушуниш учун ҳам эга бўлиш керак.

Буюк натижаларга эришган компанияларнинг барчаси шундай ягона махражга эга бўлган ( -саҳифадаги жадвалга қаралсин), таққослаш компанияларида эса, табиийки, улар бўлмаган. Аслида, таққослаш компаниялари орасида ўз иқтисодий фаолиятининг асосларини жамики икир-чикири билан тушуна олган биргина компанияни учратдик. «Hasbro» “Аскар Жо” ёки “Монополия” сингари машҳар ўйинлар шов-шувли, аммо узоққа бормайдиган хитлардан кўра кўпроқ пул келтиришини тушуниш орқали ўсиш ва ривожланишга эришди.<sup>198</sup> «Hasbro» биз қиёс учун олган компаниялар орасида ҳар учала доира ва “типратикан концепцияси”ни тушуна олган ягона компания бўлиб чиқди. У оммабоп ўйинчоқлар ва ўйинчиларни яратиш ва янгилаш, фойдани максимумга етказиш

<sup>198</sup> “Hasbro May Alter Bid to Appease Tonka Holders,” London Financial Times, April 16, 1991, 26; “Tonka Says Yes to Hasbro,” London Financial Times, April 19, 1991,30.

учун уларни бозорга чиқариш ва сотувдан олиш орқали дунёдаги энг яхши компания бўла олди. Унинг ходимлари бизнесга бошлари билан шўнғиб кетишганди. Уч доира концепциясига доимий равишда амал қилиш орқали «Hasbro» биз қиёс учун фойдаланган компаниялар орасида “типратикан концепцияси” қанчалик самарали бўлиши мумкинлигини тасдиқлаган энг яхши компания бўлди.

«Hasbro» ўз натижаларини узок истиқболда ушлаб тура олмаганига фирма раҳбари Стивен Хасценфельднинг кутилмаган вафотидан кейин уч доира ичида қолишнинг урдасидан чиқа олмагани ҳам қисман сабаб бўлди. «Hasbro» мисоли асосий сабоқлардан бирини беради:

Бу ғояларни муваффақиятли қўлласангиз-у, кейинчалик амал қилмай қўйсангиз, тезда буюкдан яхшига, ҳатто ундан ҳам куйирокқа тушишингиз аниқ. Буюк бўлиб қолишнинг биргина йўли бор буюк натижаларга эришишга ёрдам бераётган тамойилларга доимий равишда риоя қилиш керак.

### **Ҳақиқий иштиёқингиз нимага қаратилганини тушуниш**

«Philip Morris» раҳбарлари билан учрашганимизда чуқур ҳайратимизга сабабчи бўлган эҳтирос ва иштиёқни кўрдик. Эсингиздами, “Аввал ким” бобида Жорж Вайсман иш унинг учун муҳаббатдек, шунчалик кучли муҳаббатки, фақатгина рафиқасига бўлган муҳаббатдангина ортда қоладиган кучли муҳаббат бўлганини айтганди. Компания “гуноҳкор” маҳсулотлар (Марлборо сигаретлари, Миллер пивоси, 67 фоиз ёғ сақловчи Велвеета пишлоғи, кофеинга боғланиб қолганлар учун Максвэлл Ҳоусе қаҳваси, шоколадсеварлар учун Тоблероне шоколадлари ва ҳ.к) ишлаб чиқаришига қарамай, компания менежерлари ўз ишларига жуда боғланиб қолишганига гувоҳ бўлдик. Уларнинг аксарияти ҳатто ўзлари ишлаб чиқарадиган маҳсулотларнинг ашаддий ишқибозлари ҳам эди. 1979- йилда «Philip Morris» вице-президенти бўлган, ўзи ашаддий чекувчи

бўлган Росс Милхайзер, “Мен сигаретларни яхши кўраман. Бу ҳаётнинг кадрили ошиирадиган нарсалардан биридир”, деганди.<sup>199</sup>

Компанияда ишлайдиганлар «Philip Morris»ни ва қилаётган ишларини яхши кўришарди. Улар ўзларини Марлборо реклама плакатларида тасвирланган ёлғиз ва мустақил ковбойлардек тасаввур қилишарди. Биз чекиш ҳуқуқига эгамиз ва бу ҳуқуқ ҳимояси учун чиқамиз! Аввалги лойиҳамиз устида ишлаётганимизда директорлар кенгаши аъзоларидан бири “«Philip Morris»директорлар кенгашида таркибида бўлиш менга ёқади. Бу ўзига хос буюк нарсада иштирок этишга ўхшайди”, деганди. Бу гапни айта туриб, гурур билан сигарет тутунини пуфлаб қўйди.<sup>200</sup>

“Аммо бу тамаки саноатини ҳимоя қилиш холос. Уларнинг бу гапларни айтишдан бошқа иложи ҳам йўқ. Акс ҳолда, тунлари кўзларига уйку келмаган бўларди!” дейишингиз мумкин. Аммо «R.J.R» ҳам тамаки саноати вакили бўлганини ва жамоатчилик томонидан хужумларга дуч келганини ёддан чиқарманг. «Philip Morris»дан фарқли равишда у тамаки бизнесидан чиқиб, ўзи қўшиб олаётган компаниянинг маҳсулотига иштиёқи борлиги ёки бозорда энг яхши бўла олишига эътибор ҳам бермай ўсиши мумкин бўлган бозорларга ўтиб кетди. «Philip Morris» одамлари кўп жиҳатдан шунчаки бу бизнесни яхши кўрганлари учун ҳам тамаки йўналишида қолишда давом этишди. «R.J.R» жамоаси эса тамаки бизнесига шунчаки пул манбаи сифатида қарарди холос. “Дарвоза олдидаги варварлар” китобида ўта жимжимадор тасвирланганидек, «R.J.R» раҳбарларини директорлар кенгашида жиловни қўлга олиш орқали ўз чўнтаklarини қаппайтиришдан бошқа ҳеч нарса қизиқтирмасди.<sup>201</sup>

<sup>199</sup> “Tobacco: Profit Despite Attacks,” New York Times, January 25, 1979, D1.

<sup>200</sup> James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last (New York: Harper-Collins, 1997), 86.

<sup>201</sup> Bryan Burrough and John Helyar, Barbarians at the Gate (New York: HarperCollins, 1991).

“Иштиёқ”дек оний тушунчани стратегик моделнинг интеграл қисми деб ҳисоблаш унчалик тўғри эмасдек туюлиши мумкин. Бироқ буюк компанияларни таҳлил қила туриб, уларнинг “типратикан концепцияси”да иштиёқ асосий аҳамиятга эгалигига гувоҳ бўлдик. Сиз иштиёқни ҳосил қила олмайсиз, ходимларингизда ҳам уни қўзғата олмайсиз. Аммо сизда ва атрофингиздагиларда иштиёқни уйғотувчи омилни топишингиз мумкин.

*Буюк компанияларда “Яхши, ўртоқлар, қани ҳозир ҳаммамиз қилаётган ишимизга нисбатан иштиёқни ёқамиз” деб эълон қилишмаган. Мантиқан, улар мутлақо тескари йўлдан боришган: биз ўзимизни чиндан ҳам қизиқтирадиган иш билангина шуғулланишимиз керак. «Kimberly Clark» раҳбарларининг истеъмол товарларига ўтишига кўп жиҳатдан уларнинг бунга бўлган иштиёқи сабаб бўлди. Раҳбарлардан бири айтганидек: “Анъанавий қозғоз маҳсулотлари яхши, аммо уларда тагликлардаги жозоба йўқ”.<sup>202</sup>*

«Gillette»раҳбарлари нисбатан қимматроқ устараларнинг мураккаб ишлаб чиқарилишини яратиш ва паст даромадли бир марталик паккилар билан ўралашиб ўтирмасликка қарор қилишларига кўп жиҳатдан бир марталик устара паккиларига бефарқ бўлишгани сабаб бўлган. “Зеин устара тизимлари ҳақида худди Boeing ёки Hughes муҳандисидек қизғинлик билан гапиради”, деб ёзганди бир журналист «Gillette»раҳбари ҳақида 1966- йилда.<sup>203</sup> «Gillette»ўз “типратикан концепцияси”га мос келадиган бизнесга киришганида фақат ва фақат мутлақ натижаларга эришарди. Нуфузли бизнес мактаби битирувчиси бўлган қиз фирма дезодорантга етарлича иштиёқ кўрсата олмагани учун ишга қабул қилинмаганини ёзган «Wall Street Journal»мухбири шундай ёзганди: “«Gillette» гаишқибоз

<sup>202</sup> Research Interview #5-A, page13

<sup>203</sup> “Gillette Holds Its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave,” Wall Street Journal,

December 10, 1992, A1.

бўлмаганлар ишга кириш бўйича ариза топшириб ўтирмаса ҳам бўлади”.<sup>204</sup>

Эҳтимол, сиз ҳам дезодорантга ишқибоз бўлмаслигингиз мумкин. Дорилар, гастрономлар, сигаретлар ёки почтани сараловчи қурилмаларни яхши кўриб қолишингиз қийин бўлар, эҳтимол. МакДоналдсгаўхшаш банк ғояси билан ёниб-куядиган ёки тагликларда жозибани кўрадиган одам қанақа бўлиши керак, деган савол қийнаши ҳам мумкин. Лекин бу муҳим эмас. Муҳими, улар қилаётган ишларига ҳақиқий иштиёқ сезишади ва бу иштиёқ чуқур ва самимийдир.

Бироқ бу шу сингари бизнес жараён механикасига нисбатан чуқур иштиёқ ҳис қилишингиз шартлигини англамайди (ваҳоланки, шунақа бўлиши ҳам мумкин). Иштиёқ доираси ташкилотингизнинг олдида турган мақсадни қамраб олган бўлиши ҳам мумкин. Эҳтимол, «Fannie Mae» ходимлари ипотека кредитларини опсионларга айлантириш жараёни механикасига ишқибоз бўлмаслиги мумкин. Аммо улар келиб чиқиши, ирки, ижтимоий синфидан қатъий назар барча одамларга ўз уйига эга бўлиш ҳақидаги американча орзуни амалга оширишга ёрдам бериш истаги билан ёнишгани аниқ.

«Fannie Mae»га 1983-йилда, компания энг мураккаб даврларни кечираётган пайтда келган Линда Найт бизга шундай деди: “Бу минглаб америкаликлар учун ўз уйига эга бўлиш ҳақидаги орзуни ҳақиқатга айлантира олган компания эди. Бу шунчаки пул топишдан кўра муҳимроқ нарса. Компанияни сақлаб қолиш, мустаҳкамлаш, ҳимоя қилиш учун ёниб-куйганимизнинг боиси ҳам шу эди”.<sup>205</sup> «Fannie Mae»нинг бошқа раҳбари хулоса қилиб айтганидек, “фикримча, биз Американинг ижтимоий тизимини ривожлантиришнинг

<sup>204</sup> “Gillette Holds Its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave,” Wall Street Journal, December 10, 1992, A1.

<sup>205</sup> Research Interview #3-G, page 7.

асосий механизмимиз. Одамлар ўз уйига эга бўлаётгани боис нофаровон худудлар секинлик билан йўқолиб бораётганини кўрганимда яниг куч билан ишга киришаман”.

### **Вазиятни яққол тушунишнинг чираниш устидан ғалабаси**

Муҳокамалар давомида шуни пайқадикки, компания ўзининг “типратикан концепцияси”ни англаб етгунга қадар бўлган ва ундан кейинги даврдаги ҳолатидаги фарқлар устида тез-тез тўхталар эканмиз. Англаб етиш нуқтасигача бўлган давр туман оралаб таваккал қадам ташлаб боришдек гап эди. Олдинга ҳаракат қилаётганингиз аниқ, аммо атрофни яхши кўра олганингизда бошқачароқ ҳаракат қилган бўлардингиз. Йўллар кесипмасида фақатгина олдингизни кўра оласиз холос, жуда ҳам секин, қарийб эмаклагандек юришга тўғри келади. Кейинги даврда эса туман тарқалади, атрофни яққол кўра оласиз. Энди ҳар бир чорраҳада тўхтаб, ўйлаб ўтиришга ҳожат йўқ, оёққа туриб дадил олға қадам ташлаб боришингиз, ҳатто югуриб кетишингиз ҳам мўмкин. “Типратикан концепцияси”га амал қила бошлашингиз билан милялар ортидан милялар, чорралар кетидан чорраҳаларни тезкор босиб ўтаверасиз, тезкор қарорлар қабул қиласиз, энди туман ҳам чўт бўлмай қолади.

Қанчалик парадоксал бўлмасин, таққослаш компаниялари реструктуризация дастурлари, энергетик маневрлар ва харизматик етакчиларига қарамай, аксар ҳолларда тумандан чиқиб кетишни уddалай олмаган. Улар қочишга уринишади, йўллар бўлинган жойда нотўғри қарорлар қабул қилишади ва яна ортга қайтишга тўғри келади. Гоҳида эса мутлақо йўлдан оғиб кетишади, дарахтларга бориб урилишади ёки чуқурликларга тушиб кетишади (Аммо, шубҳасиз, буларнинг барчасини максимал тезликда ва катта шов-шувлар билан қилишади).

*Айни бир дунё: аммо у аниқ ва равшан концепцияга таянадиган ва буюк натижаларга эришадиганлар учун содда ва тушунарли, қиёс учун олинаги компаниялар учун эса*

*мураккаб ва туманли. Нега? Бунга икки сабаб бор. Биринчидан, таққослаш компаниялар биз уч доира ёрдамида изоҳалаган тўғри саволларни ҳеч қачон ўзларига бериб кўришмаган. Иккинчидан, улар мақсадлар қўйиш ва стратегия ишлаб чиқишда ўзлари вазиятни тушунишга эмас, балки беҳуда чиранишга таянишган.*

Таққослаш компанияларни таҳлил қилишда улар тезкор ўсиш суръатларига эришиш учун қанчалик ўйламасдан ҳаракат қилишгани кундек равшан бўлди: компанияларнинг учдан икки қисмидан ҳам кўпроғи “типратикан концепцияси”га зид равишда, ҳар қандай йўл билан бўлса ҳам ўсишга эришиш билан овора эди.<sup>206</sup> Бу компаниялар ҳақида матбуотда чиққан материалларда “ҳар қандай йўл билан бўлса-да ўсишга ҳаракат қилдик”, “ҳажм муваффақиятни англатишига ишонамиз” сингари ибораларни кўп учратиш мумкин. Бошқа томондан, буюк компанияларнинг ҳеч бири ўсиш ғоясига боғланиб қолмаганди. Шунга қарамай, уларнинг узоқ истиқболадига ўсиш суръатлари айна шу истак устида ўлиб-тирилган компанияларникидан анча юқори бўлди.

«Great Western» ва «Fannie Mae» ни кўриб чиқайлик. ««Great Western» бу – бошқариб бўлмайдиган болакай, – деб ёзганди Тхе Валл Стрээт Трансскрипт. – У ҳамма томондан ўсишни хоҳлайди».<sup>207</sup> Компания молиявий бозорда ҳам, лизингда ҳам, суғуртада ҳам, ишлаб чиқаришда ҳам ўзини синаб кўрди, ўсиш илинжида доимий равишда компанияларни сотиб олди.<sup>208</sup> Кўпрок! Янада кўпрок! 1985 -йилда таҳлилчилар йиғилишининг

<sup>206</sup> The comparison companies that displayed an obsession with growth were Bank of America, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Great Western Financial, Silo, Upjohn, Warner-Lambert, Burroughs, Chrysler, Harris, Rubbermaid, and Teledyne.

<sup>207</sup> “The Wall Street Transcript: Corporate Critics Confidential: Savings and Loan Industry,” Wall Street Journal, June 12, 1989, 93,903.

<sup>208</sup> “How Playing It Safe Worked for Great Western,” Business Week, September 7, 1987,70.



бирида «Great Western» раҳбари шундай деганди: “Банк, жамғарма кредит уюшмаси ёки зебра – бизни қандай аташ ҳақида бош қотирманг”.<sup>209</sup>

Бу ипотека кредитлари блиан боғлиқ янги молиявий бозорларни яратиш орқали бу соҳада ҳатто Goldman Sachs ва Solomon Brothers ни ҳам доғда қолдира олиши мумкинлигини тўлиқ тушунган «Fannie Mae» нинг ҳаракатларидан мутлақо фарқ қилади. Улар бизнес моделининг фокусини ипотека кредитлари сотувидан рискларни бошқаришга йўналтириш орқали кудратли иктисодий машинани яратишди ва бу машинани ҳақиқий иштиёқ билан бошқаришди, «Fannie Mae» жамоаси уйга эгаллик институтини демократлаштиришда муҳим ролни ўйнаётганларига чиндан ҳам киришиб кетишганди.

1984 -йилгача иккала компаниянинг акциялари ҳам бир хил қийматда эди. Аммо 1984- йилда «Fannie Mae» ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиққанидан бир йил ўтиб, акцияларининг нархи осмонгача ўсди, «Great Western» эса бу пайтда ўзини ва бошқаларни турли иллюзиялра билан юпатиш билан овора эди, бу ҳолат унинг 1997- йилда сотиб олингунига қадар давом этди. Шунчаки ўсишга эмас, оддий ва элегант концепцияга диққатни қаратиш орқали «Fannie Mae» 1984-1996-йилларда айланма ҳажмини қарийб уч бараварга оширди. «Great Western» эса ўзини ўққа-чўққа уриб айланма ва фойда ҳажмини 25 фоизга оширди, аммо 1997- йилда унинг мустақиллиги барҳам топди.

*«Fannie Mae» ва «Great Western» зиддиятидаги мисол оддий ҳақиқатни кўратиб беради: “Ўсиш” ва “типратикан концепцияси” айнаи тушунчалар эмас. Тўғри ишлаб чиқилган концепциянгиз бўлса ва барча қарорларингиз унга мувофиқ бўлса, шунчалик кучли импульс оласизки, қандай қилиб ўсиш эмас, балки бунчалик тез ўсмаслик ҳақида ўйлай бошлайсиз.*

“Типратикан концепцияси” бу – яхшидан буюкка ўтишдаги

<sup>209</sup> “The Wall Street Transcript: Remarks by James F. Montgomery to the Boston Security Analysts Society, October 8, 1985,” Wall Street Transcript, December 23, 1985, 80245.

бурилиш нуктасидир. Аксарият ҳолларда кўрсаткичлардаги кескин яхшиланиш концепция қабул қилинганидан бир неча йил ўтиб кузатила бошлайди. Бундан ташқари, китобда баён этилган тушунчалар компаниянинг “типратикан концепцияси”га таяниб иш тутишига асосланган. Кейинги бўлимларда оидинлашганидек, методолгиямизнинг “интизомли одамлар” ва “интизомлашган тафаккур”дан кейинги учинчи муҳим элементи – “интизомлашган ҳаракатлар” ҳам фақатгина компания “типратикан концепцияси”ни қўллаган ҳолатдаги иш беради.

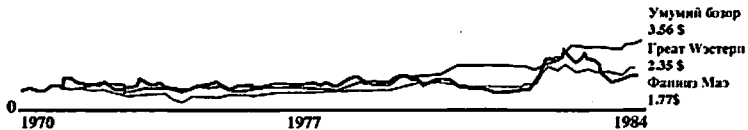
Қанчалик муҳимлигига қарамай (ёки мутлақ муҳимлиги туфайли) “типратикан концепцияси”га ўйламай-нетмай ёпишиб олиш ҳам даҳшатли хато бўларди. Шунчаки бир неча кунга табиат кўйнига чиқиб, бир нечта схема ва графикларни қоралаб, қатор муҳокамаларни ўтказиш орқали келажакда нима билан шуғулланишингизни тушуниб ета олмайсиз. Йўқ, тушунишингиз мумкин, аммо бу тушунчангиз тўғри бўлиб чиқмайди. Бу худди Эйнштейннинг “Буюк олим бўлиш фурсати келди, шекилли. Шундай экан, келаятган дам олиш кунларида Four Seansonга бораман, схемаларни ишлаб чиқаман ва бутун борлиқ сирини кашф қиламан”, дейишига ўхшаб қолади. Вазиятни чуқур тушунишга бундай эришилмайди. Эйнштейн нисбийлик назариясини яратиш учун 10 йил туман ичида тентираб юрган. Табиийки, у чакана йигит эмасди.<sup>210</sup>

---

<sup>210</sup> In a letter to Carl Seelig, Einstein wrote, “Between the conception of the idea of Special Relativity and the completion of the corresponding publication, there elapsed five or six weeks. But it would be hardly correct to consider this as a birthday, because earlier the arguments and building blocks were being prepared over a period of years.” In a letter to R.S. Shankland in 1952, he estimated he “had worked for ten years” on the special theory. Ronald W. Clark, *Einstein: The Life and Times* (New York and Cleveland: The World Publishing Company, 1971), 74–85, 120.

**Фанниэ Маэ, Грeат Вэстерн ва асосий бозор**  
 1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
 1970-1984

\$10



**Фанниэ Маэ, «Great Western» ва асосий бозор**

1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
 1970-1984

Асосий бозор: 3,56\$

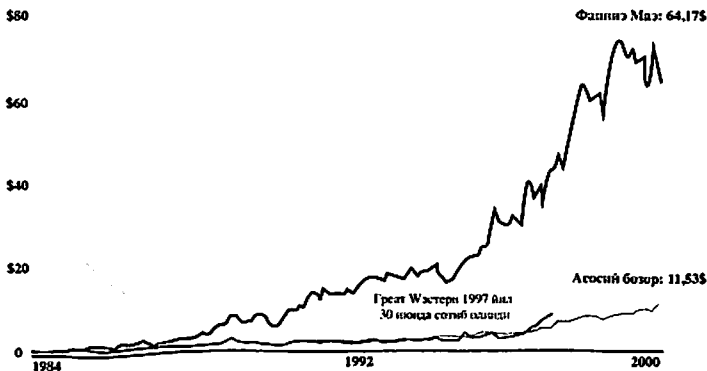
«Great Western»: 2,35\$

Фанниэ Маэ: 1,77\$

**Изоҳлар:**

- 1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати, 1970-йил 31-декабрь – 1984- йил 1- январь
- Дивидендлар қайта инвестиция қилинган.

**Фанниэ Маэ, Грeат Вэстерн ва асосий бозор**  
 1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
 1984-2000



1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати

1984-2000

Асосий бозор: 11,53\$

«Great Western» 1997-йил 30-июнда сотиб олинди 64,17\$

### Изоҳлар:

1. Фанниэ Маэ да 1984- йилда ўзгаришларнинг бошланиши
2. 1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати, 1984- йил 31-декабрь – 2000- йил 1- январь
3. Дивидендлар қайта инвестиция қилинган.

Буюк компаниялар ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиши учун ўртача тўрт йил вақт кетган. “Типратикан концепцияси” худди илмий назария сингари мураккаб дунёни соддалаштиради ва қарорлар қабул қилишни осонлаштиради. Концепциянинг ўзига оддийлик ва элегантлик хос бўлгани билан, уни ишлаб чиқиш ўтакетган даражада мураккаб бўлиши, кўп вақт олиши мумкин. Шуни тушуниш муҳимки, “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш аллақандай тасодифот эмас, балки узлуксиз кечувчи ички жараёндир.

Жараён реал далиллар ва уч доира атрофида кечувчи жонли муҳокамаларга одамларни жалб қилиш орқали кечади. Бизни мада шунчаки муваффақиятга эришишимиздан фарқли ўларок, дунёда қайси борада энг яхши бўла олишимиз мумкинлигини чиндан ҳам тушуняпмизми? Иқтисодий моделimizни ҳаракатга келтирувчи куч нималигини, иқтисодий мезонларimiz нимадан иборатлагини ҳақиқатан ҳам англаб етяпмизми? Иштиёқimiz ҳаммадан кўра кўпроқ нимадан аланга олишини чиндан кўра оляпмизми?

Жараённи рағбатлантиришнинг жуда фойдали бир усули бор. Биз бу усулни “кенгаш” деб номладик. Кенгаш – уч доира ўртага ташловчи саволлар атрофидаги баҳс ва мунозаларда ишироқ этувчи одамлар гуруҳи. Мунозаларлар такрорланаверади, такрорланаверади. Кенгаш эса компания учун муҳим бўлган саволларга жавоб топишга ҳаракат қилади.

Такрорланувчи жараёнда “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш:

Кенгаш

Уч доира саволларини ўртага ташланг

Уч доира саволлари бўйича муҳокама ва мунозара қилинг

Уч доира концепциясига мувофиқ келувчи қарорларни амалиётга татбиқ қилинг

Уч доира концепцияси доирасида хатоларни таҳлил қилинг

“Типратикан концепциямизни қандай ишлаб чиқишимиз мумкин?” деган саволга жавобан “типратикан концепциясини ишлаб чиқиш” номли схемани кўрсатган ва шундай деган бўлардим: “Кенгаш яратинг ва бундан модель сифатида фойдаланинг. Тўғри саволларни ўртага ташланг, мунозаралар ташкил қилинг, қарорлар қабул қилинг, натижаларни таҳлил қилинг ва ўрганинг – буларнинг барчаси уч доира контекстида кечсин. Тушунишга эриша бориб, қайта ва қайта давом этинг”.

“Компаниямиз учун “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш жараёнини қандай тезлатиш мумкин?” деган савол пайдо бўлса, шундай дейман: “Муайян вақт ичида барча саволларингиз устида ишлаш учун мунозара сессияларини кўпайтиринг”. Уч доира саволларини қўллаган ҳолда жамики жараёни етарли миқдорда такрорласангиз, албатта, “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш учун зарур бўлган чуқур тушунишга етиб келасиз. Бу бир кунда содир бўлмаслиги аниқ, аммо, албатта, содир бўлади.

*Кенгашнинг хусусиятлари:*

*А) Ташкилот дуч келиши мумкин бўлган энг муҳим муаммоларни тушуна олиш учун ҳам кенгаш мавжуд;*

*Б) Кенгаш юқори даражали раҳбарият вакилларидан иборат, у раҳбарият манфаатлариغا хизмат қилади. Одатда у 5 нафардан 12 нафаргача аъзодан таркиб топади;*

*С) Кенгашнинг ҳар бир аъзоси саволларга жавобларни муҳокама қилиш, баҳсга тортиш имкониятига эга бўлиши, аммо бунда шухратпарастлик ва шахсий манфаатларидан*

келиб чиқмаслиги керак;

Д) Кенгашнинг ҳар бир аъзоси бошқа аъзоларни ҳурмат қилиши лозим. Барча аъзолари ҳеч бир истисносиз тенгдирлар;

Е) Кенгаш аъзолари масалага турли нуқтаи назарлардан ёндашишади, аммо уларнинг ҳар бири ташкилотнинг ёки у фаолият кўрсатаётган соҳанинг муайян жиҳатлари бўйича чуқур билимларга эга;

Ф) Кенгаш компаниянинг етакчи раҳбарларини қамраб олади, лекин фақатгина бу билан чекланмайди. Шунингдек, ҳар бир юқори даражали раҳбар ҳам кенгаш аъзоси бўлмаслиги мумкин;

Г) Кенгаш бу – доимий фаолият кўрсатувчи тузилма. У махсус лойиҳа муносабати билан тузилган қўмита эмас;

Х) Кенгаш вақти-вақти билан – ҳафтадан бир мартадан кўп бўлмаган ва кварталда бир мартадан кам бўлмаган тарзда учрашиб туради;

И) Кенгаш келишувга интилмайдди, чунки бундан ёндашув кўпинча энг яхши қарорларга зид келишини тушунади. Якуний қарор қабул қилиш учун масъулият компания раҳбарининг бўйнида бўлади;

Ж) Кенгаш норасмий орган. У ташкилот диаграммасига киритилмайди ва низомга эга бўлмайди;

К) Кенгаш ҳар хил, одатда мутлақо оддий номлар остида фаолият кўрсатиши мумкин. Буюк компанияларда “рентАбелликни ошириш бўйича қўмита”, “корпоратив продукция бўйича қўмита”, “стратегик ривожланиш гуруҳи”, “раҳбарлар кенгаши” каби номлар остида учратиш мумкин.

Ҳар бир ташкилот “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиши шартми? Кунларнинг бирида уйғониб, атрофга ҳушёрлик билан разм солсангиз-у, “Йўқ, биз бошқалардан кўра яхшироқ қила оладиган ҳеч бир иш йўқ ва бўлмаган ҳам” деб хулоса қилсангиз нима бўлади? Тадқиқотимизнинг энг қизик жиҳатларидан бири ҳам айнан шундан иборат. Буюк натижаларга эришган компаниялар кўпинча бир фаолият соҳасида “дунёда

энг яхши” бўлишмаган ва бундай бўлиш учун имкониятлари ҳам жуда чекланган эди. “Стокдейл парадокси”ни (“Биз энг яхши бўла оладиган нимадир бўлиши керак ва биз буни топамиз/ Шунингдек, ҳақиқатнинг кўзларига тик боқишимиз ва қайси борада энг яхши бўла олмаслигимизни тушунишимиз, иллюзияларга берилмаслигимиз лозим!”) қўллаш орқали буюк компанияларнинг ҳар бири аввалига қанчалик аянчли ҳолатда бўлишидан қатъий назар ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқишни ниҳоясига етказди.

Ўз концепциянгизни ишлаб чиқишда шуни ёдда тутинг: буюк натижаларга эришган компаниялар “типратикан концепцияси”га тушиб олганда ҳам таққослаш компаниялар сингари ўз бошидан баландроққа сакрашгани ёки кўкракларига муштлашгани йўқ. Улар “ҳа, биз бу соҳада энг яхши бўла оламиз” деган далилни осмон кўк, майса яшил дегандек хотиржамлик билан қабул қилишди. “Типратикан концепцияси”ни англаш лаҳзаси Мотцсартнинг фортепиано концерти якунида мукамал ва яхши чалинган, концерт залининг мутлақ сукунати узра ҳавода муаллақ осилиб қолувчи нота сингаридир. Нимадир дейишга ҳожат йўқ, ҳақиқат ўзи учун ўзи гапиради.

Бу ойламнинг ҳаётида рўй берган, ўз имкониятларини тўғри чамалаш ва беҳуда чираниш ўртасидаги туб фарқни кўрсатиб берувчи ҳолатни ёдга солади. 1980- йиллар бошида рафиқам Жоан триатлон ва марафонларда қатнаша бошлади. Тажриба йиғгани ани сари унинг ўзига ишончи орта борди. Бир гал у дунёнинг энг яхши триатлончилари беллашаётган мусобақада иштирок этди. Сузиш мусобақасида жуда ёмон натижани кўрсатгани (етақчилардан бир неча юз ўрин орқада қолди) ва оғир велосипедни баланд тепаликка итариб чиқишига тўғри келганига қарамай, биринчи ўнталик қаторида финишга етиб келишга муваффақ бўлди. Орадан бир неча ҳафта ўтиб, Жоан нонушта пайтида тонгги газетадан нигоҳини кўтарди-да, “Ironman да ғалаба қозона оламан, деб ўйлайман” деб қолди.

**Ironman** бу – океанда 2,4 мил сузиш, 112 мил масофадаги

велосипед пойгаси ва Гавайдаги Кона қирғоғида ҳосил бўлган лава бўйлаб 26,2 мил марафонни ўз ичига оладиган триатлон бўйича жаҳон чемпионати.

“Албатта, бунинг учун ишимни йиғиштириб қўйишим, бизнес мактаблардан келган таклифларни рад қилишим (уни бир неча энг яхши бизнес мактаблар ўқишга қабул қилганди) ва жамики вақтимни машғулотларга бағишлашим керак бўлади. Аммо...”

Унинг сўзлари мактаниш, асабийлик, чираниш, ўзини кўрсатишдан мутлақо холи эди. У мени ишонтиришга уринмасди ҳам. У худди деворлар оқ рангга бўялганидек оддий бўлган ва ўзи факт, ҳақиқат деб ҳисоблайдиган хулосани айтаётганди холос. Унда ҳақиқий иштиёқ бор эди. Унда қобилият бор эди. Агар мусобақаларда ғолиб чиқса, молиявий ютуқларга ҳам эга бўларди. Ironman да ғолиб бўлиш мақсади “типратикан концепцияси” ишлаб чиқилгандан кейин пайдо бўлди. У мусобақада қатнашишга қарор қилди. Ишдан бўшади. Бизнес мактабларнинг таклифларини рад этди. Комбинатларни сотиб юборди (аммо мени ўз жамоасида қолдирди). Орадан уч йил ўтиб, 1985- йил октябрининг иссиқ кунида Гавайида финиш тасмасини биринчи бўлиб, жаҳон чемпиони сифатида кесиб ўтди. Жоан Ironman да ғалаба қозонишга қарор қилганида дунёдаги энг яхши триатлончи бўлиш-бўлмаслигини билмасди. Аммо энг яхши триатлончи бўла олиши мумкинлигини, бу ўзини алдаш эмас, ҳақиқий имконият эканлигини тушунарди. Жамики фарқ мана шунда. Яхшидан буюкка ўтишга уринаётганлар тушуниши муҳим бўлган, мағлубиятга учраётганлар англаб етмаётган фарқ мана шу.



## **“Типратикан концепцияси” (Уч кесишган доирадаги оддийлик) бўлимининг қисқача мазмуни**

### **Асосий хулосалар**

- Яхши натижалардан буюк натижаларга ўтиш учун оддий ва тушунарли концепция (“типратикан концепцияси”) учун асос бўлиб хизмат қиладиган, биз уч доира ёрдамида тасвирлайдиган жиҳатни чуқур тушуниб етиш лозим:

### **“Типратикан концепцияси”нинг уч доираси**

Сизни нима чиндан қизиқтиради?

Қайси фаолият соҳасида дунёда энг яхши бўла оласиз?

Иқтисодий моделингиз нимага асосланган?

- Муҳими, ташкилотингиз дунёда қайси соҳада энг яхши бўлишни исташи эмас, балки қайси соҳада дунёда энг яхши бўла олишини, шунингдек, қай борада дунёда энг яхши бўла олмаслигини тушунишдир. “Типратикан концепцияси” бу – мақсад, стратегия ёки ният эмас, бу тушунишдир.

- Асосий бизнесингизда дунёда энг яхши бўла олмас экансиз, демак, у “типратикан концепция”нингиз учун асос бўла олмайди.

- Қай борада дунёда энг яхши бўла олишингизни тушуниш “асосий қобилят”дан кўра қатъийроқ стандарт саналади. Сиз салоҳиятга эга бўлишингиз, лекин бу салоҳият доирасида дунёда энг яхши бўла олиш имконияти бўлмалиги мумкин. Бошқа томондан, сиз дунёда энг яхши бўла олишингиз мумкин бўлган кўплаб соҳалар бўлиши, аммо бу сизнинг ҳозирги салоҳиятингиз доирасида бўлмаслиги мумкин.

- Бизнесингизни ҳаракатга келтирувчи куч нималигини тушунинг, ўзгариши фаолиятингиз динамикасига энг кўп таъсир кўрсатадиган кўрсаткични топинг (“х”дан фойда ёки ижтимоий соҳада – “х”га пул воситалари оқими).

- Буюк компаниялар ўзлари тушган вазиятни тушунишга

асосланган ҳолда мақсад қўйишди ва стратегия ишлаб чиқишди. Таққослаш компаниялари эса ўз мақтанчоқлигига боғланиб қолганди.

- “Типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш такрорланувчи жараёнدير. Бунда Кенгаш қўл келиши мумкин.

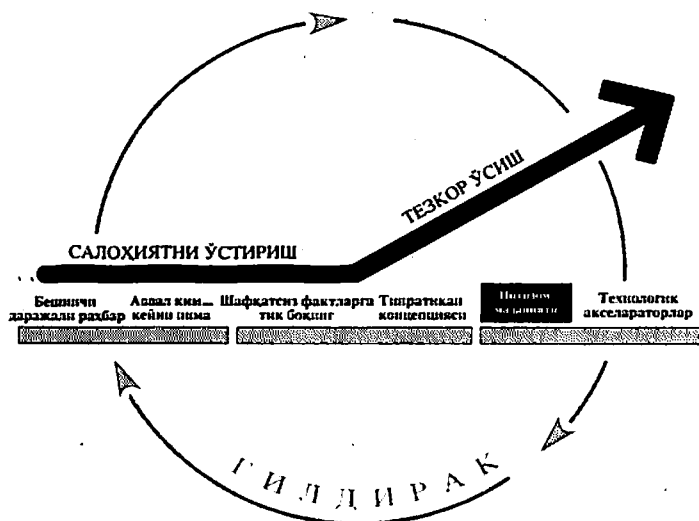
### **Кутилмаган хулосалар**

- Буюк натижаларга эришган компаниялар типратиканга ўхшайди – жуда муҳим ниманидир биладиган ва унга қатъий амал қиладиган оддий, бесўнақай жонзотлар. Таққослаш компаниялари эса тулкини эслатади – жуда кўп нарсани биладиган, аммо изчиллиги бўлмаган маккор ва айёр мавжудот.

- Буюк компаниялар ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиши учун ўртача ҳисобда тўрт йил вақт кетган.

- Бундай стратегиялар буюк компанияларни таққослаш компаниялардан ажратиб турувчи фарқ эмас. Ҳар икки тоифадаги компанияларда стратегия бўлган, буюк компаниялар стратегик режалаштириш учун кўпроқ куч ёки вақт сарфлагани бўйича далилларимиз йўқ.

## 6-бўлим ИНТИЗОМ МАДАНИЯТИ



*Озодлик бу ҳали ҳаммаси эмас, озодлик – ҳақиқатнинг ярми холос. Шунинг учун ҳам ҳам шарқий қирғоқдаги Озодлик ҳайкалига қўшимча тарзда гарбий қирғоқда Масъулият ҳайкалини ўрнатишни таклиф қиламан.*  
**Виктор Франкл, “Маъно излаётган инсон”<sup>211</sup>**

1980- йилда Жорж Ратман ҳамкори билан биотехнологиялар билан шуғулланувчи «Amgen» компаниясига асос солди. Кейинги 20 йил ичида «Amgen» ҳеч ким сезмайдиган фирмадан 3,2 млрд доллар айланмага эга, 6400 нафар ишчиси бор компанияга айланди.<sup>212</sup> Ратман бошқаруви остида «Amgen» биотехнологиялар соҳасида кетма-кет айланмаларни ошириш ва даромадлиликни сақлаб қолишга эришган кам сонли компаниялардан бири бўлди. Уларнинг даромадлилик шу қадар

<sup>211</sup> Viktor E. Frankl, *Man’s Search for Meaning* (New York: Touchstone Books, 1984), 134.

<sup>212</sup> Hoover’s Online, [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com).

ўсиб бордики, 2000- йил январига келиб акцияларининг нархи 150 бараварга (1983- йил июндаги бошланғич эмиссиядан бошлаб) ошганди. «Amgen» акцияларига 7000 доллар тиккан инвестор 2000- йилда 1 млн доллардан ортиқ даромад кўриши мумкин эди. Бу бозорга қилинган худди шунча инвестиция келтириши мумкин бўлган даромаддан 13 марта кўпдир.

Янги иш бошлаганларнинг жуда озчилигига буюк бўлиш насиб қилганига сабабулар ўз ўсишларига ва муваффақиятларига нотўғри муносабатда бўлишганидир. Тадбиркорнинг муваффақияти фантазия, ижодкорлик, ностандарт қарорлар, жасорат ва олдиндан кўра олишга боғлиқ. Компания ўсиб боргани сари унинг ичидаги муносабатлар мураккаблаша бошлайди, у ўз муваффақияти атрофида депсина бошлайди – жуда ҳам кўп янги одамлар, янги мижозлар, янги буюртмалар, ҳаддан ташқари кўп янги маҳсулотлар. Аввалига завқли туюлган нарса хаос кўринишини ола бошлайди. Режалаштиришдаги ва бухгалтерия ҳисобидаги камчиликлар, мувофиқ тизимларнинг йўқлиги, ишга қабул қилишдаги чалкашликлар – буларнинг барчаси тартибсизликни ҳосил қилади. Мижозлар билан, пул оқими билан, график билан боғлиқ муаммолар пайдо бўла бошлайди.

Бунга нисбатан айрим ходимлар (кўпинча директорлар кенгашидан у-бу ким) шундай дейди: “Ўсиш вақти бўлди. Бу ерда профессионал менежментга зарурат бор”. Компания МВА даражасига эга мутахассисларни ва таниқли компанияларда иш тажрибасига эга раҳбарларни ишга ёллай бошлайди. Жараёнлар, амалиётлар, қоғозлар бундан кейин ҳам кўзиқориндек кўпаяверади. Аввалги тенгликка асосланган бошқарув иерархияга айлана бошлайди. Бошқарув даражалари пайдо бўла бошлайди. Ҳисобдорлик юзага келади, барча имкониятлардан фойдаланувчи раҳбарлар синфи шаклланади. Ҳақиқий компанияларда бўлганидек “биз” ва “улар” пайдо бўлишади.

Мутлақ хаос шароитида профессионал менежерларнинг

хукмронлиги ўрнатилади. Улар хаосни тартибга айлантиришади, лекин шў вақтнинг ўзида тадбиркорлик руҳини ҳам ўлдиришади. Компанияга асос солганлар “Бу энди қизиқ эмас. Мен қилиниши керак бўлган жамики иш шунчаки қилинган бўлиши шартлигига ўрганганман. Энди эса бу бемани формаларни тўлдиришим ва аҳмоқона тартибларга риоя қилишим керак. Энг ёмони, бефойда йиғилишларга бир талай вақтимни сарфлаб ўтиришим керак”, дея бошлашади.

Бюрократия ва иерархиянинг ортиб бориши натижасида энг иқтидорлилар кета бошлашади, натижада ижодий иштиёқ ҳам сўна бошлайди. Истиқболли ёш фирма бошқалардан ҳечам ажралиб турмайдиган яна бир оддий компанияга айланиб қолади. Ўртамиёналик саратон ўсимтаси сингари уни ичкаридан емира бошлайди.

Жорж Ратман унча катта бўлмаган ҳар қандай фирмани кутиб турган бу мудҳиш спиралдан қутулиб қолди. У интизом ва салоҳиятнинг йўқлиги сабаб пайдо бўлган бўшлиқни бюрократия тўлдиришини тушунарди. Аввалбошиданок кадрлар тўғри сараланган бўлса, бундай муаммо юзага келмайди. Аксарият компаниялар ўз кемасидаги кам сонли “нотуғри” одамларни бошқариш учун ҳам ўз бюрократик тартибларини ўрната бошлашади. Бу эса, ўз навбатида, энг яхши мутахассисларнинг ҳам кетиб қолишига сабаб бўлади. Ўртамиёна мутахассислар фоизи ошади, бу эса интизом ва салоҳият бўшлиғини тўлдириш учун бюрократиянинг янада кучайтиришга олиб келади, яхшилар яна кета бошлайди, ҳаммаси шу тахлитда давом этади. Ратман ташкилотдаги бюрократия ва иерархияга интизом маданияти муқобил бўлиши мумкинлигини аниқларди. Бир-бирини тўлдирувчи кучлар бўлган интизом маданияти ва тадбиркорлик этикаси бирлаштириш орқали сиз мутлақ натижалар ва барқарор муваффақиятга эришиш учун керакли мўъжизавий аралашмани қўлга киритасиз.

Буюк натижаларга эришган компанияларнинг ижодий интизоми матрицаси

		Юқори
<b>Иерархик ташкилот</b>	<b>Буюк ташкилот</b>	
		Интизом маданияти
<b>Бюрократик ташкилот</b>	<b>Стартап ташкилот</b>	
		Қуйи
Қуйи	Тадбиркорлик этикаси	Юқори

Иерархик ташкилот

Буюк ташкилот

Бюрократик ташкилот

Стартап ташкилот

Қуйи

Тадбиркорлик этикаси

Юқори

Қуйи

Интизом маданияти

Юқори

Нега энди мазкур бўлим буюк компаниялардан бири ҳақида эмас, бир тадбиркор ва унинг биотехнологиялар соҳасида фаолият олиб боровчи компанияси тўғрисидаги гаплар билан бошланди? Чунки Ратман тадбиркорликдаги муваффақиятини «Amgen»га асос солгунга қадар ишлаган жойи – «Abbot Laborotories»да ўрганганлари билан боғлайди:

“Мен «Abbot» да жорий йил учун вазифаларни белгиласангиз, бу тошга ўйиб ёзилгандек қатъий бўлиши кераклигини ўргандим. Йил давомида режалар ўзгаришимумкин,

лекин якуний мақсадлар эмас. Йил аввалида белгилаганингизга йил якунида ҳам қатъий туришингиз керак. Буни ўзгартириш учун имконингиз йўқ. Ўзгартириш киритишга, чўзишга, аслида умуман бошқа нарсага интилганингизни айтишга, яхшироқ кўриниш учун мақсадларга тузатишлар киритишга имконингиз йўқ. Йил давомида нимага эришганингизга эмас, балки қанчалик қийин бўлмасин эришишга ва да берган кўрсаткичингизга нисбатан нималарни кўлга киритганингизга диққат қаратасиз. Мен «Abbot» да ўзлаштирган ва ўзим билан «Amgen»га олиб келган тамойил шу».<sup>213</sup>

«Abbot» фаолиятидаги тамойилларнинг аксарияти 1968-йилда, ажойиб молиявий менежер Бернард Х.Семлерни ишга ёллашганида ишлаб чиқилган. Семлер ўз фаолиятига оддий молиявий назоратчи ёки ҳисобчининг иши сифатида ёндашмаган. Аксинча, у корпоратив маданиятни ўзгартириш механизмларини ишлаб чиқишга чоғланди.

У ҳисоб юритишнинг янги схемасини ишлаб чиқиб, уни “масъулият ҳисоби” деб номлади. Унга кўра, ҳар бир харажат, даромад ва капитал сармоялар унга масъул бўлган ходимга тўғридан-тўғри боғлиқ ҳолда кўрсатилади.<sup>214</sup> 1960-йиллар учун радикал бўлган бу ғоя «Abbot»нинг ҳар бир менежери фаолиятнинг ҳар бир тури бўйча инвестициялар даромадлигига жавобгар бўлган ва инвесторлар ўзлари пул тикка компаниялар раҳбарларидан қандай ғайрат талаб қилишса, худди шундай ғайрат билан унинг максимизациясига ҳаракат қилишган. Бухгалтерия ҳисобининг анъанавий шакллари ортига яшириниш, самарасиз бошқарувни хаспўшловчи махсус жамғармалар, жавобгарликни бошқага юклашга ҳар қандай уринишларга чек қўйилди.<sup>215</sup>

<sup>213</sup> Research Interview #1-E, page 11.

<sup>214</sup> Bernard H. Semler, *Putting It All Together* (autobiography, draft version, 1998), 66.

<sup>215</sup> Bernard H. Semler, “Measuring Operating Performance,” 1. Article sent to the research team directly from Mr. Semler

Бирок «Abbot» даги тизимнинг жозибаторлиги унинг каттикқўллигида эмас, балки уларнинг қатъият ва интизомни ижодий ва тадбиркорлик руҳини ривожлантириш учун қандай қўллаганларидадир. “«Abbot» мутлак интизомли ташкилотни яратди, аммо бу сўз одатий маъносида эмас, – деди Жорж Ратман. – Бу молиявий интизом ностандарт тафаккур ва ижодий ёндашув билан уйғунлашган ўзига хос компания эди. Биз молиявий интизомни ижодий фаолият учун етарли воситалар билан таъминлаш усули сифатида қўлладик”.<sup>216</sup> «Abbot» сотувлар ҳажмидаги маъмурий харажатлар фоизини камайтирди, соҳадаги энг паст кўрсаткичга эришди (катта фарқ билан), ўз навбатида 3М сингари бозорга янги ишланмаларни чиқарувчи машинага айланди, охириги тўрт йил ичида чиқарилган маҳсулот сотувидан 65 фоизни қўлга киритди.<sup>217</sup>

Бундай ижодий дуализм ўтиш жараёнида «Abbot»нинг барча фаолият турларида корпоратив маданиятнинг ажралмас қисми сифатида кузатилди. Бир томондан, «Abbot» тадбиркор бошқарувчиларни ёллаб уларга эркинлик берди. Бошқа томондан, барча «Abbot»нинг қатъий тамойилларини қабул қилиши ва натижа учун жавобгарликни бўйнига олиши керак эди. Уларда озодлик бор эди, аммо бу муайян чегараларга эга озодлик эди. Шунингдек, «Abbot» тадбиркорлик эгилувчанлигига интилишни ривожланди (“Биз режалаштириш бебаҳолигини, режалар эса фойдасиз эканлигини билдик”, – деди «Abbot» раҳбарларидан бири).<sup>218</sup> Аммо «Abbot» уч доира

<sup>216</sup> Research Interview #1-E, page 3.

<sup>217</sup> “How ‘Dr.’ Ledder Cured Abbott Labs: Abbott Labs Was a Sick Company” Forbes, August 1, 1975, 26; “Abbott Shapes Up,” Chemical Week, October 20, 1976, 20; “Abbott Labs: Adding Hospital Supplies to Bolster Drug Operations,” Business Week, July 23, 1979, 177; “Earnings Per Share for First Nine Months of 1980,” PR Newswire, September 17, 1980; “Robert A. Schoellhorn Report on Company at Annual Shareholders Meeting,” Business Wire, April 13, 1984; “Abbott: Profiting from Products That Cut Costs,” Business Week, June 18, 1984, 56.

<sup>218</sup> Research Interview #1-G, page 23.



назариясига мос келмайдиган имкониятларга “йўқ” дейишга ҳам қодир эди. Ўз бўлинмаларида новаторликни кенгайтиргани ҳолда, «Abbot» “типратикан концепцияси”га – соғлиқни сақлаш соҳасидаги харажатларни камайтиришга ҳам содиқ қолди.

«Abbot» Laborotories» мисоли тадқиқотимизнинг муҳим нуқталаридан бирини намоён қилади: “маданият” жуда ҳам кенг тушунча, муҳокама учун қийин предмет, уни мисол учун, уч доира концепцияси сингари схема билан тушунтириб қўйиб бўлмайди. Мазкур бўлимнинг асосий мазмуни қуйидаги ғояни илгари суради: одамлар интизом асосида (уч доира концепцияси доирасида) ва ўз навбатида, “типратикан концепцияси”га мувофиқ равишда ҳаракатланадиган маданиятни яратиш керак.

Бу қуйидагиларни назарда тутати:

1. Ягона концепция доирасидаги озодлик ва масъулият тамойилларига асосланадиган маданиятни ҳосил қилинг.

2. Ўз масъулияти учун барчасига тайёр бўлган интизомли кишиларни бу маданиятнинг субъектларига айлантиринг. Улар “пишлоқни ювишади”.

3. Интизом маданиятини зулм билан чалкаштирманг.

4. Уч доирага амал қилган ҳолда “типратикан концепцияси”га риоя қилинг. Нималар қилмаслик кераклигининг рўйхатини тузиб барча ортиқча нарсалардан халос бўлиш ҳам муҳим.

Эркинлик (ва масъулият) доирасида

Учувчини тасаввур қилинг. У штурвал қаршисида ўтирибди, атрофида ўнларча бошқарув тугмалари, мураккаб калитлар, у 84 млн доллар қийматдаги улкан машинани бошқаряпти. Йўловчилар ўз ўринларини эгаллаб, юкларини юқори токчаларга жойлаштириш билан банд бўлган, стюардессалар барчани жойлаштириш ва тинчлантириш билан овора бўлган пайтда учувчи парвоздан олдинги назорат қоғозини кўриб чиқади. Методика бўйича барча керакли ҳаракатларни кетма-кет бажаради.

Парвозга шай ҳолга келгач, диспетчерлар билан боғланади, тураргоҳдаги қайси йўлак, қайси буксировка, қайси учиш

йўлаги, қайси йўналиш – аниқ кўрсатмаларга таяниб иш кўради. Ҳавога кўтарилгач, парвозларни бошқариш маркази билан доимий алоқани ушлаб туради, фуқаролик самолётлари учун ажратилган ҳудуд ичида ҳаракатланади.

Белгиланган нуктага етганида эса самолёт дўл аралаш бўрон ичига тушиб қолади. Ҳаракатини олдиндан айтиш қийин бўлган кучли шамоллар самолётни ўнгга-чапга чайқата бошлайди. Иллюминатордан ер кўринмайди, фақатгина кулранг булутлар тўдаси ва ойнага урилаётган ёмғир томчилари кўзга ташланади холос. Стюардессалар эълон бера бошлашади: “Хонимлар ва жаноблар, парвоз якунлангунга қадар ўз жойингизни тарк этмаслигингизни сўраймиз. Илтимос, ўриндик суянчиқларини вертикал ҳолатга келтиринг, қўл юкларингизни қаршингиздаги ўриндик остига жойлаштиринг. Самолёт тез орада қўнишни амалга оширади”.

“Жуда ҳам тез орада эмас, деб умид қиламан”, деб хаёлидан кечиради шамол ва чакмоқни кўриб асабийлашиб ўтирган тажрибасиз йўловчи. Тажрибали йўловчилар эса бамайлихотир журнал мутолаа қилишда, ёнларидагилар билан суҳбатлашишда ва ердаги ишларига тайёрланишда давом этишади. “Бунақасини аввал ҳам кўрганмиз. Учувчи хавфсиз эканлигига ишонч ҳосил қилган тақдирдагина қўнишни амалга оширади”, деб ўйлашади улар.

Учувчи янги айланма қилади, қўнишга ҳаракат қилади, миллион фунтнинг чорак қисмига тенг улкан машина қўниш йўлагиди соатига 130 мил тезликда сирпана бошлайди, аммо кейинги лаҳзада моторнинг ғувиллаши эшитилади, йўловчилар ўрнидикларга тиралиб қолишади. Самолёт яна осмонга кўтарилади. Аэропорт устида яна бир айланишни амалга оширади, бу орада “Кечирасиз. Ёмон кесишма шамоллар бор эди. Яна бир бор уриниб кўрамиз”, деб йўловчиларга хабар беради. Кейинги айланишда шамол тинади ва у самолётни беҳатар ҳолда қўндиришга эришади.

Учувчининг ҳаракатлари кетма-кетлиги қандай бўлди? У

лекин якуний мақсадлар эмас. Йил аввалида белгилаганингизга йил якунида ҳам қатъий туришингиз керак. Буни ўзгартириш учун имконингиз йўқ. Ўзгартириш киритишга, чўзишга, аслида умуман бошқа нарсага интилганингизни айтишга, яхшироқ кўриниш учун мақсадларга тузатишлар киритишга имконингиз йўқ. Йил давомида нимага эришганингизга эмас, балки қанчалик қийин бўлмасин эришишга ва да берган кўрсаткичингизга нисбатан нималарни қўлга киритганингизга диққат қаратасиз. Мен «Abbot» да ўзлаштирган ва ўзим билан «Amgen»га олиб келган тамойил шу”.<sup>213</sup>

«Abbot» фаолиятидаги тамойилларнинг аксарияти 1968-йилда, ажойиб молиявий менежер Бернард Х.Семлерни ишга ёллашганида ишлаб чиқилган. Семлер ўз фаолиятига оддий молиявий назоратчи ёки ҳисобчининг иши сифатида ёндашмаган. Аксинча, у корпоратив маданиятни ўзгартириш механизмларини ишлаб чиқишга чоғланди.

У ҳисоб юритишнинг янги схемасини ишлаб чиқиб, уни “масъулият ҳисоби” деб номлади. Унга кўра, ҳар бир харажат, даромад ва капитал сармоялар унга масъул бўлган ходимга тўғридан-тўғри боғлиқ ҳолда кўрсатилади.<sup>214</sup> 1960-йиллар учун радикал бўлган бу ғоя «Abbot»нинг ҳар бир менежери фаолиятнинг ҳар бир тури бўйича инвестициялар даромадлигига жавобгар бўлган ва инвесторлар ўзлари пул тикка компаниялар раҳбарларидан қандай ғайрат талаб қилишса, худди шундай ғайрат билан унинг максимизациясига ҳаракат қилишган. Бухгалтерия ҳисобининг анъанавий шакллари ортига яшириниш, самарасиз бошқарувни хаспўшловчи махсус жамғармалар, жавобгарликни бошқага юклашга ҳар қандай уринишларга чек қўйилди.<sup>215</sup>

<sup>213</sup> Research Interview #1-E, page 11.

<sup>214</sup> Bernard H. Semler, *Putting It All Together* (autobiography, draft version, 1998), 66.

<sup>215</sup> Bernard H. Semler, “Measuring Operating Performance,” 1. Article sent to the research team directly from Mr. Semler

Бироқ «Abbot» даги тизимнинг жозибадорлиги унинг қаттиққўллигида эмас, балки уларнинг қатъият ва интизомни ижодий ва тадбиркорлик руҳини ривожлантириш учун қандай қўллаганларидадир. “«Abbot» мутлақ интизомли ташкилотни яратди, аммо бу сўз одатий маъносида эмас, – деди Жорж Ратман. – Бу молиявий интизом ностандарт тафаккур ва ижодий ёндашув билан уйғунлашган ўзига хос компания эди. Биз молиявий интизомни ижодий фаолият учун етарли воситалар билан таъминлаш усули сифатида қўлладик”.<sup>216</sup> «Abbot» сотувлар ҳажмидаги маъмурий харажатлар фоизини камайтирди, соҳадаги энг паст кўрсаткичга эришди (катта фарқ билан), ўз навбатида 3М сингари бозорга янги ишланмаларни чиқарувчи машинага айланди, охириги тўрт йил ичида чиқарилган маҳсулот сотувидан 65 фоизни қўлга киритди.<sup>217</sup>

Бундай ижодий дуализм ўтиш жараёнида «Abbot»нинг барча фаолият турларида корпоратив маданиятнинг ажралмас қисми сифатида кузатилди. Бир томондан, «Abbot» тадбиркор бошқарувчиларни ёллаб уларга эркинлик берди. Бошқа томондан, барча «Abbot»нинг қатъий тамойилларини қабул қилиши ва натижа учун жавобгарликни бўйнига олиши керак эди. Уларда озодлик бор эди, аммо бу муайян чегараларга эга озодлик эди. Шунингдек, «Abbot» тадбиркорлик эгилувчанлигига интилишни ривожланди (“Биз режалаштириш бебаҳолигини, режалар эса фойдасиз эканлигини билдик”, – деди «Abbot» раҳбарларидан бири).<sup>218</sup> Аммо «Abbot» уч доира

<sup>216</sup> Research Interview #1-E, page3.

<sup>217</sup> “How ‘Dr.’ Ledder Cured Abbott Labs: Abbott Labs Was a Sick Company” Forbes, August 1, 1975, 26; “Abbott Shapes Up,” Chemical Week, October 20, 1976, 20; “Abbott Labs: Adding Hospital Supplies to Bolster Drug Operations,” Business Week, July 23, 1979, 177; “Earnings Per Share for First Nine Months of 1980,” PR Newswire, September 17, 1980; “Robert A. Schoellhorn Report on Company at Annual Shareholders Meeting,” Business Wire, April 13, 1984; “Abbott: Profiting from Products That Cut Costs,” Business Week, June 18, 1984, 56.

<sup>218</sup> Research Interview #1-G, page23.

назариясига мос келмайдиган имкониятларга “йўқ” дейишга ҳам қодир эди. Ўз бўлинмаларида новаторликни кенгайтиргани ҳолда, «Abbot» “типратикан концепцияси”га – соғлиқни сақлаш соҳасидаги харажатларни камайтиришга ҳам содиқ қолди.

«Abbot» Laboratories» мисоли тадқиқотимизнинг муҳим нукталаридан бирини намоиш қилади: “маданият” жуда ҳам кенг тушунча, муҳокама учун қийин предмет, уни мисол учун, уч доира концепцияси сингари схема билан тушунтириб қўйиб бўлмайди. Мазкур бўлимнинг асосий мазмуни қуйидаги ғояни илгари суради: одамлар интизом асосида (уч доира концепцияси доирасида) ва ўз навбатида, “типратикан концепцияси”га мувофиқ равишда ҳаракатланадиган маданиятни яратиш керак.

Бу қуйидагиларни назарда тутаяди:

1. Ягона концепция доирасидаги озодлик ва масъулият тамойилларига асосланадиган маданиятни ҳосил қилинг.

2. Ўз масъулияти учун барчасига тайёр бўлган интизомли кишиларни бу маданиятнинг субъектларига айлантиринг. Улар “пишлоқни ювишади”.

3. Интизом маданиятини зулм билан чалкаштирманг.

4. Уч доирага амал қилган ҳолда “типратикан концепцияси”га риоя қилинг. Нималар қилмаслик кераклигининг рўйхатини тузиб барча ортиқча нарсалардан халос бўлиш ҳам муҳим.

Эркинлик (ва масъулият) доирасида

Учувчини тасаввур қилинг. У штурвал қаршисида ўтирибди, атрофида ўнларча бошқарув тугмалари, мураккаб калитлар, у 84 млн доллар қийматдаги улкан машинани бошқаряпти. Йўловчилар ўз ўринларини эгаллаб, юкларини юқори токчаларга жойлаштириш билан банд бўлган, стюардессалар барчани жойлаштириш ва тинчлантириш билан овора бўлган пайтда учувчи парвоздан олдинги назорат қоғозини кўриб чиқади. Методика бўйича барча керакли ҳаракатларни кетма-кет бажаради.

Парвозга шай ҳолга келгач, диспетчерлар билан боғланади, тураргоҳдаги қайси йўлак, қайси буксировка, қайси учиш

йўлаги, қайси йўналиш – аниқ кўрсатмаларга таяниб иш кўради. Ҳавога кўтарилгач, парвозларни бошқариш маркази билан доимий алоқани ушлаб туради, фуқаролик самолётлари учун ажратилган ҳудуд ичида ҳаракатланади.

Белгиланган нуқтага етганида эса самолёт дўл аралаш бўрон ичига тушиб қолади. Ҳаракатини олдиндан айтиш қийин бўлган кучли шамоллар самолётни ўнгга-чапга чайқата бошлайди. Иллюминатордан ер кўринмайди, фақатгина кулранг булутлар тўдаси ва ойнага урилаётган ёмғир томчилари кўзга ташланади холос. Стюардессалар эълон бера бошлашади: “Хонимлар ва жаноблар, парвоз якунлангунга қадар ўз жойингизни тарк этмаслигингизни сўраймиз. Илтимос, ўриндиқ суянчиқларини вертикал ҳолатга келтиринг, қўл юкларингизни қаршингиздаги ўриндиқ остига жойлаштиринг. Самолёт тез орада кўнишни амалга оширади”.

“Жуда ҳам тез орада эмас, деб умид қиламан”, деб хаёлидан кечиради шамол ва чақмоқни кўриб асабийлашиб ўтирган тажрибасиз йўловчи. Тажрибали йўловчилар эса бамайлихотир журнал мутолаа қилишда, ёнларидагилар билан суҳбатлашишда ва ердаги ишларига тайёрланишда давом этишади. “Бунақасини аввал ҳам кўрганмиз. Учувчи хавфсиз эканлигига ишонч ҳосил қилган тақдирдагина кўнишни амалга оширади”, деб ўйлашади улар.

Учувчи янги айланма қилади, кўнишга ҳаракат қилади, миллион фунтнинг чорак қисмига тенг улкан машина кўниш йўлагиди соатига 130 мил тезликда сирпана бошлайди, аммо кейинги лаҳзада моторнинг ғувиллаши эшитилади, йўловчилар ўрнидиқларга тиралиб қолишади. Самолёт яна осмонга кўтарилади. Аэропорт устида яна бир айланишни амалга оширади, бу орада “Кечирасиз. Ёмон кесишма шамоллар бор эди. Яна бир бор уриниб кўрамиз”, деб йўловчиларга хабар беради. Кейинги айланишда шамол тинади ва у самолётни беҳатар ҳолда кўндиришга эришади.

Учувчининг ҳаракатлари кетма-кетлиги қандай бўлди? У

қатъий белгиланган тизим доирасида иш кўради, бу доирадан четга чиқишга ҳаққи йўқ. (Ҳар ҳолда учувчи “Қаранг-а, ҳозиргина бошқарув ҳақидаги қўлланмада тажриба, ижод ва тадбиркорлик ёндашуви эркинлигини қўллаб-қувватловчи, янги методларни қўллаб кўриш ва самаралиларини ишга солиш ҳуқуқини берувчи тизимнинг афзалликлари ҳақида ўқидим”, дейишини истамасангиз керак). Ўз навбатида, қачон парвоз қилиш, қачон кўниш, қачон катапульта қилиниш ёки кўниш сингари энг муҳим қарорларни қабул қилиш учувчининг измида бўлади. Тизим қанчалик қатъий бўлмасин, энг муҳими, учувчи самолёт ва йўловчилар ҳайти учун жавобгарликни ўз бўйнига олади.

Гап компанияларнинг ҳаво ҳаракати тизими сингари қатъий ва ноэгиловчан тизимни яратишида эмас. Чунки бунда тизим ишдан чиқса, юзлаб одамлар ҳалок бўлмайди, темир бўлақлари орасида тириклайин ёниб кетмайди. Авиаккомпаниянинг хизмат кўрсатиш сифатида ўта ёмон бўлиши мумкин, аммо сиз керакли нуктага соғ-омон етиб боришингизни биласиз. Қиёснинг моҳияти шундаки, буюк натижаларга эришган компаниянинг ички ташкилоти учувчининг ҳаракатларини эслатади: батафсил ишлаб чиқилган тизим доирасидаги эркинлик ва жавобгарлик.

Буюк натижаларга эришган компаниялар аниқ чекловларга эга изчил тизимни яратишди, аммо ўз навбатида, бу тизим доирасида одамларга эркинлик ва жавобгарликни ҳам беришди. Улар бевосита бошқарувга эҳтиёж сезмайдиган интизомли кишиларни ёллашди ва бор эътиборларини одамларни эмас, тизимни бошқаришга қаратишди.

“Дўконларни масофавий бошқарув ёрдамида бошқаришимизнинг сири ҳам шунда, – деди «Circuit City»дан Билл Ривас. – Бу ажойиб тизим доирасида ишлайдиган ажойиб менежерлар жамоаси, улар ўз дўконлари учун масъулиятни бўйинларига олишган. Сизга тизимга ишонадиган ва бу тизим иш бериши учун қўлидан келган барчасини қиладиган раҳбарлар

ва ходимлар керак”.<sup>219</sup> Қайсидир маънода, «Circuit City» чакана савдо соҳасида ресторанлар орасидаги McДоналдс сингари эди – энг ёқимли ҳислар бўлмаса ҳам, ақлбодар қилмас даражада мунтазам.

«Circuit City» компьютерлар, видеоплеерлар сингари янги маҳсулотларни кўшиб тажриба қилгани сари тизим ҳам ривожлана борди (МакДоналдс эса “Egg Mc Muffins нонушталарини йўлга кўйди). Аммо ҳар қандай ҳолатда ҳам барча тизим доирасида ҳаракат қилди. “Биз ва мазкур бизнесда 1980- йилларда иш олиб орган бошқалар ўртасидаги асосий фарқ шунда, – деди Билл Зиерден. – Улар ўса олишмади, биз эса бунинг уддасидан чиқдик. Мутлақ изчиллик билан бутун мамлакат бўйлаб ўз дўконларимизни очишга муваффақ бўлдик”.<sup>220</sup> «Circuit City» 1980-йиллар бошида бундай муваффақиятга эришгани ва кейинги 15 йил давомида бозордан 18 карра ўзиб кетганининг асосий сабабларидан бири шу.

Моҳиятан, мазкур китобда кўп жихатдан интизом маданиятни яратиш ҳақида сўз юритилади ва буларнинг барчаси интизомли одамлардан бошланади. Ўзгаришлар интизомсиз одамларни интизомга ўргатишга уринишдана эмас, балки ўз интизомига эга кишиларни ишга ёллашдан бошланади. Бунинг ортидан интизомлашган тафаккур шаклланади.

Шафқатсиз далилларга тик боқа олиш ва муваффақиятга йўл топа олишга ишончни сақлаб қолиш учун интизом бўлиши керак. Шунингдек, ўз “типратикан концепцингиз”ни яратиш учун, доимий изланиш учун ҳам интизом бўлиши керак ва энг охиргиси жорий бўлимнинг мазвуси – яни интизомлашган ҳаракатлар. Тартиб жуда муҳим. Таққослаш компаниялари кўпинча аввалги босқичларни ҳатлаб, интизомлашган ҳаракатларга ўтишга уринишган. Аммо ўз интизомига эга бўлмаган кишиларсиз интизомлашган ҳаракатларни амалга ошириб бўлмайди, интизомлашган тафаккурсиз қилинган

<sup>219</sup> Research Interview #2-E, page1.

<sup>220</sup> Research Interview #2-F, page3.



интизомлашган ҳаракатлар эса фожиага олиб боровчи йўл демакдир.

Чиндан ҳам, интизом ўз-ўзидан буюк натижаларни ҳосил қилиб қўймайди. Ажойиб интизомга эга бўлган, аммо текис сафга чиройли тизилиб ҳалокат сари қадам босган кўплаб компанияларни кўрдик. Йўқ, ғоянинг моҳияти шундаки, аввал интизомга эга одамларни жамлаш керак шундан кейингина “типратикан концепцияси” асосига қурилган тизим доирасида интизомли ҳаракатларни амалга ошира бошлаш мумкин.



Тезкор ўсиш

Интизомли одамлар

Интизомлашган тафаккур

Интизомлашган ҳаракатлар

### Ўз пишлоғингизни уйингизда ювинг

Тадқиқотимиз давомида “интизом”, “ҳаракатчанлик”, “қатъиятлилик”, “пухталиқ”, “ғайрат”, “меҳнатсеварлик”, “тушунарлилик”, “тизимлилик”, “методик”, “ишловчи”, “талабчан”, “кетма-кет”, “бир нуктага йўналтирилган”,

“масъулиятли” сингар сўзларни бунчалик кўп учратганимиздан хайратга тушдик. Буюк натижаларга эришган компаниялар ҳақидаги мақолалар, интервьюлар ва бошқа материаллар бу сўзлар билан тўлиб тошган, таққослаш компаниялар ҳақидаги материалларда эса бу сўзларни учратиш амри маҳол. Буюк компанияларда ишловчи одамлар гоҳида мутаассиблик даражасигача етувчи мутлақ масъулият ҳисси билан ажралиб туришган.

Биз бунини “ўз пишлоғини ювиш” деб атадик. Бу атама Ҳавайидаги “Иронман” (Темир одам) триатлонидан олти карра ғолиб бўлган жаҳон даражасидаги атлет Дейв Скоттдан ўзлаштирилган. Скотт ўртача ҳисобда ҳар куни 75 мил масофани велосипедда босиб ўтиш, 2 км масофага сузиш ва 17 мил масофага югуриш машғулотларини бажарган. Дейв Скоттда вазн билан боғлиқ муаммо йўқ эди! Аммо шунга қарамай, у углеводларга бой паст калорияли парҳез ўзига фойда беришига ишонган. Шундай қилиб, кунлик машғулотларда 5000 калорияни сарфлайдиган Дейв Скотт ўзи истеъмол қиладиган пишлоқнинг ёғлилик даражасини камайтириш учун ювиб, сўнгра тановул қилган. “Иронман”да ғалаба қозониш учун у пишлоқни ювиши шарт бўлгани ҳақида ҳеч қандай асос йўқ. Ва бу муҳим ҳам эмас. Муҳими шундаки, пишлоқни ювиш уни кучли қиладиган кичик қадам, мутлақ интизомни шакллантириш йўлидаги кўплаб бошқа майда қадамлар орасидаги яна бири эди холос. Ҳар гал океанда 2,4 мил масофани сузиб ўтан, кучли шамолга қарши 112 мил масофани велосипедда босиб ўтган ва Кон қирғоқларида қотиб қолган лава бўйлаб 35 даража иссиқда 26 мил марафонни югуриб ўтаётган Дейв Скоттни ва унинг ўз-ўзига “пишлоқни ювиш билан солиштиригандан унчалик ёмон эмас” деб ўйлаётганини тасаввур қиламан.

Биламан, бу ғалати таққослаш. Лекин буюк натижаларга эришган компаниялар ҳам қайсидир маънода Дейв Скотт эди. Қандай қилиб яхшидан буюкка айланиш мумкин, деган саволга жавоб: танланган соҳада энг яхшиси бўлиш учун барчасини

кила олиш қобилияти ва буни изчил равишда такомиллаштириб боришдир. Чиндан ҳам бу жуда оддий. Ўз навбатида жуда қийин ҳам.

Энг яхши бўлишни ҳамма истайди, аммо аксар ташкилотлар беҳуда чиранишларсиз айнан нимада энг яхши бўлишларини тушуниш, ўз салоҳиятини юзага чиқариш учун керакли барчасини қилиш учун талаб этиладиган интизомга эга эмас. Уларда “ўз твороглариини чайиш” учун етарли интизомнинг ўзи йўқ.

«Wells Fargo» ва «Bank of America» мисолини эсланг. Карл Райхард «Wells Fargo» давлат назоратининг бекор қилинишидан ўта олишини ва натижада фақат янада кучлироқ бўлишига бир лаҳза ҳам шубҳаланмаган. Муваффақият калити қанчалик ажойиб бўлишидан қатъий назар янги стратегия яратишда эмас, балки юз йиллардан бери қотиб қолган банк менталитетидан воз кечишда эканлигини у яхши тушунарди. “Банкда ортиқча бошоғриқ жуда кўп. Улардан воз кечиш учун ақл эмас, қатъият керак”, - деди Райхард.

Райхард бир нарсани аниқ-равшан тушунтирганди: ўзимиз юмшоқ курсиларда мацца қилиб ўтириб олиб, компаниядаги бошқаларни азобга қўйиш ниятимиз йўқ. Пишлоғимизни ювишни айнан шу ерда, президентнинг хонасида бошлаймиз. У юқори даражали раҳбариятнинг маошини икки йилга музлатиб қўйди (бу пайтда «Wells Fargo» ўз тарихи давомида энг даромадли даврни бошдан кечираётган бўлса-да). Раҳбарият ошхонасини ёпиб қўйди, бунинг ўрнига талабалар турар жойларига хизмат кўрсатувчи компания билан шартнома тузди.<sup>221</sup> Раҳбарлар учун мўлжалланган лифтни ўчириб қўйди, корпоратив самолётларни сотиб юборди, ҳатто раҳбарларнинг хонасида ўсимликлар парваришланишини ҳам уларни суғориш кўп харажат талаб қилиши важи билан тақиқлаб қўйди.<sup>222</sup> Мажлислар хонасидаги

<sup>221</sup> “Managing: Carl E. Reichardt, Chairman, Wells Fargo & Co.,” Fortune, February 27, 1989, 42.

<sup>222</sup> Research Interview #11-H, pages 5,9.

бепул қахвага ҳам чек қўйилди. Раҳбарият учун янги Рождество арчалари безатилиши бекор қилинди.<sup>223</sup> Хужжатларни қиммат папкаларга солиб олиб кирадиганларнинг ҳисоботини “Бундай қиммат папка учун ўз чўнтагингиздан пул сарфжлаган бўлармидингиз? Бундай ҳашаматдан нима наф?” деб қайтариб юборди.<sup>224</sup> Райхард йиғилишларни ишқаланаверганидан титилиб кетган эски креслода ўтириб ўтказарди. Бир мақолада айтилишича, у гоҳида харажатларни кўпайтириш бўйича таклиф бўлиб колса, шунчаки бу қоғозни йиртиб ташлар, “жуда зарур деб тақдим этилган кўплаб лойиҳалар шу тарзда ўз-ўзидан йўқолиб кетарди”.<sup>225</sup>

Шундоққина кўчанинг нариги юзида эса «Bank of America» раҳбарияти ҳам давлат назоратининг бекор қилиниши билан тўқнашди ва ортиқча “бош оғрик”дан халос бўлиш кераклигини тушуниб етди. Аммо «Wells Fargo»дан фарқли равишда «Bank of America» раҳбарияти “ўз пишлоғини ювиш” учун керакли даражада интизомга эга эмасди. Улар Сан-Франсиско марказидаги баланд минорада жойлашган кироликларини кўз қорачиқларидек асраб қолишди. “Банкни йўқ қилиб” китобида фирма раҳбарининг офиси шундай тасвирланади: “Шимолий-шарқий бурчақдаги катта кабинет, каттагина мажлислар зали ҳам, шарқона гиламлари-ю полдан шифтга қадар чўзилган деразалари ҳам бор. Бу деразалардан эса Сан-Франсиско бўғозининг Олтин Дарвозалардан Бей Брижгача бўлган манзараси намоён бўлиб турарди”.<sup>226</sup> Лифт юкори даражали раҳбарият жойлашган қавватгача кўтарилар ва кейин тўғри пастга тушиб кетар – пастки қаватлардаги “аҳамиятсиз мавжудотларга” хизмат кўрсатмасди. Фирма раҳбари хонасидаги каттагина бўш жой фониди деразалар аслидан кўра баландрок

<sup>223</sup> “Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain,” Wall Street Journal, August 5, 1986, A1.

<sup>224</sup> Research Interview #11-H, pages 5, 9, 16.

<sup>225</sup> Research Interview #11-H, pages 5, 9.

<sup>226</sup> Research Interview #11-H, page 10.

кўринар, бу эса булутлар устида сузиб юргандек, юксак мавжудотларнинг учиб юрган шахридан туриб шу ердан бутун дунёни бошқараётгандек таассуротни берарди.<sup>227</sup> Ҳаёт шундай ажойиботга тўла бўлган бир пайтда, пишлоқни ювишдан нима фойда?

1980- йиллар ўртасида уч йил ичида 1,8 млрд долларни йўқотгандан кейин «Bank of America» давлат тартибга солишининг бекор қилиниши ортидан келган оқибатларни бартараф этиш учун баъзи чораларни кўрди (бу чоралар асосан Уэллс бошқарувчиларини ишга ёллашдан иборат эди). Аммо энг оғир кунларда ҳам «Bank of America» раҳбариятни қолган дунёдан ажратиб турган фаровонлик муҳитидан воз кеча олмади. Инқироз даврида директорлар кенгашининг мажлисларидан бирида аъзолардан бири “корпоратив самолётни сотиш” бўйича оқилона таклифни ўртага ташлади. Аммо бошқа директорлар бу таклифни шунчаки эътиборсиз қолдиришди.<sup>228</sup>

### Зулм эмас, маданият

Бу бўлимни китобдан чиқариб ташламоқчи эдик. Бир томондан, буюк натижаларга эришган компаниялар таққослаш компанияларга қараганда анча интизомли эди. Буни «Wells Fargo»ни «Bank of America» билан таққослаган ҳолатда ҳам кўриш мумкин. Бошқа томондан, буюкликка эриша олмаган компаниялар кейинчалик мутлақ натижаларни кўрсатган компаниялардек интизомни намоёиш қила олишган.

“Интизомни асосий тамойиллардан бири сифатида кўриб чиқиш мумкинлигини маълумотлар тасдиқламайди, — деди компанияларнинг корпоратив маданияти таҳлилини яқунлаган Эрик Хейген. — Юқори натижаларга эриша олмаганлар ҳам

<sup>227</sup> “Managing: Carl E. Reichardt, Chairman, Wells Fargo & Co.,” Fortune, February 27, 1989, 42; “A Banker Even Keynes Might Love,” Forbes, July 2, 1984, 40; “Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain,” Wall Street Journal, August 5, 1986, A1.

<sup>228</sup> Gary Hector, Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica (Little, Brown & Company, 1988),72.

Ўз ташкилотларида қатъий интизомга амал қилишгани, айнан шунинг учун ҳам улар аввалига бундай натижаларни қўлга киритишигани кундек равшан. Шунинг учун ҳам интизом масаласи яққол фарқ бўла олмайди”.

Мазкур масалани чуқурроқ ўрганишга қарор қилдик ва Эрик янада батафсил таҳлил ўтказди. Қўлга киритилган далиллардан маълум бўлдики, ташқи ўхшашликлар бўлса-да, аслида компаниялар ва уларнинг интизомни ўрнатишдаги ёндашувларида катта фарқ мавжуд.

*Буюк натижаларга эришган компаниялар тепасида мустақам интизом маданиятини яратган бешинчи даражали раҳбарлар туришган. Юқори натижаларни сақлаб қола олмаган компаниялар эса ўз ҳокимиятига таянган ҳолда интизомга эришган тўртинчи даражали раҳбарлар томонидан бошқарилган.*

Мисол сифатида 1964- йилда «Burgoughs»га раҳбарлик қилган Рей Макдоналдни олайлик. Ақлли, бироқ феъли оғир киши бўлган Макдоналд ҳар доим суҳбатда етакчилик қилган, фақатгина ўзи ҳазиллашган ва ўзичалик ақлли бўлмаганларни (унинг наздида эса атрофдаги деярли барча шунақа) танқид қилган. Унинг бу феъли компаниядаги асосий ҳал қилувчи омил бўлган ва “Макдоналд камчилиги” деб номланган.<sup>229</sup> Макдоналд ўз бошқаруви даврида ҳайратланарли натижаларга эришди. 1964- йилда (у президент бўлган йил) инвестиция қилинган ҳар бир доллар 1977- йилгача (у нафақага чиққан йил) бозордаги ўртача кўрчаткичга қараганда 6,6 баравар юқори даромадни кафолатлаганди.<sup>230</sup> Аммо унинг ўзидан кейин ҳам сақланиб қолиши мумкин бўлган интизом маданияти компанияда йўқ эди. У истеъфога чиққач, унинг етакчи ёрдамчилари ҳам иложсизлик ҳолатига тушишди, «Business Week» таъбири билан айтганда

<sup>229</sup> Author experience in the early 1980s

<sup>230</sup> “Asset or Liability?” Barron’s, October 20, 1986, 13; “BankAmerica Reports a Small Profit,”

Wall Street Journal, January 22, 1988, C4.

“нимадир қилишга қодир бўлмаган ҳолда” компаниядан кета бошлашди.<sup>231</sup> «Burroughs» рейтинги пасая бошлади, Макдоналд даври якунланганда 2000- йилгача компаниянинг акциялар бўйича даромадлиги бозордаги ўртача кўрсаткичга қараганда 93 фоизга тушиб кетди.

«Rubbermaid» да Стенли Голт бошқаруви даврида ҳам шунга ўхшаш ҳолат кузатилди. Голт ўзини “золим” деб сифатловчи айбловларга жавобан “Ҳа, лекин мен самимий золимман”, деб жавоб берагани китобнинг бешинчи даражали раҳбарлар ҳақидаги бўлимида қайд этиб ўтилганди. Голт «Rubbermaid» да ўта қатъий интизом ўрнатишга муваффақ бўлди: яхши тузилган режалаштириш, рақобатчилар фаолияти таҳлили, бозорни тизимли равишда тадқиқ қилиш, рентабеллик таҳлили, харажатлар устидан қатъий назорат ва бошқалар. “Бу ҳайратланарли даражадаги интизомли компания, – деб ёзганди таҳлилчилардан бири. – «Rubbermaid» нимаики қилса ҳам, бу ҳаракат мутлақ асослилиги билан ажралиб турарди”.<sup>232</sup> Аник ва методик иш кўрадиган Гол ҳар куни ишга 6.30 да келар, ҳафтасига 80 соат ишлар ва менежерлари ҳам худди шундай йўл тутишига умид қиларди.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> “Another Bout of Anxiety over Bank of America,” Business Week, August 19, 1985,33.

<sup>232</sup> “Things Are Adding Up Again at Burroughs,” Business Week, March 11, 1967, 192; “Anatomy of a Turnaround,” Forbes, November 1, 1968, 25; “How Ray MacDonald’s Growth Theory Created IBM’s Toughest Competitor,” Fortune, January 1977,94.

<sup>233</sup> “Things Are Adding Up Again at Burroughs,” Business Week, March 11, 1967, 192; “The Burroughs Syndrome,” Business Week, November 12, 1979,82.

### Бурроугҳс корпорацияси – буюкликка эриша олмаган компанияларнинг яққол намунаси

Бозор ўртача курсаткичига нисбатан акциялар бўлича даромадлилик коэффициенти  
Рей Макдоналд бошқаруви даври асносида 1 га тенглаштирилган



Рей Макдоналдгача

Рей Макдоналд даври

Рей Макдоналд кетганидан сўнг

Интизомга жавобгар бўлгани ҳолда, Голтнинг ўзи сифатни назорат қилишдаги асосий датчик сифатида ишларди. Бир куни Манхеттен кўчаларининг бирида кета туриб, Голт «Rubbermaid» ишлаб чиқарган гиламчага оёғини артгандан кейин яқин атрофдаги дарвозабон нимадир деб минғирлагани ва сўкинганини пайқаб қолади. “Стен дарвозабон нимадан норозлигини билишга қизиқди. Гиламчанинг хошиялари жуда ҳам қалин эканлиги ойдинлашгач эса Голт компания муҳандисларига маҳсулотни қайта тайёрлашни буюрди”, – дейди Ричард Гейтс Fortune журналига. “Сифат ҳақида гап кетганда мен ўтакетган ярамасман”, – дерди Голтнинг ўзи”.<sup>234</sup> Ўз ишини юқори даражада ташкил этган бу раҳбарнинг золимона бошқаруви даврида «Rubbermaid» жуда юқорига кўтарилди, бироқ у кетгандан кейин худди шундай суръатда пастлай бошлади ҳам. Голт даврида «Rubbermaid» бозордан 1 га

<sup>234</sup> “The Burroughs Syndrome,” Business Week, November 12, 1979, 82.



3,6 нисбатда ўзиб кетди. Голт кетгач, Hewell томонидан сотиб олинган пайтга келиб компания ўз қийматининг 59 фоизини йўқотди.

«Business Week» томонидан “Катта харфлар билан ёзиладиган ҳақиқий ИНСОН. Диктатор Ли” деб тавсифланган Ли Якокка бошқаруви давридаги «Chrysler»ни ҳам интизом синдромига яна бир ёрқин мисол сифатида келтириш мумкин.<sup>235</sup> Якокка 1979- йилда «Chrysler» президентлиги курсисига ўтирди ва ташкилотда интизом ўрнатиш учун характер кучини ишга солди. “Компания анархия ҳолатида эканлигини, зудлик билан тартиб ва интизом ўрнатилиши зарурлигини дарҳол тушундим”, – деб ёзганди Якокка бошқарувининг бошланиш даври ҳақида.<sup>236</sup> Ўша йили у бошқарув тузилмасини буткул ўзгартирди, қатъий молиявий назоратни жорий қилди, сифат устидан назоратни яхшилади, ишлаб чиқариш графигини оптимизация қилди, пул маблағларини иктисод қилиш мақсадида оммавий ишдан бўшатишларни амалга оширди.<sup>237</sup> “Мен худди ҳарбий жарроҳ сингари эдим... Имкони бўлган нарсаларни сақлаб қолиш учун жиддий операцияга мухтож эдик”, – деб эслайди Ли.<sup>238</sup> У касаба уюшмаларига қарата шундай деди: “Агар менга ёрдам бермасангиз, миянгиизнинг қатигини чиқараман. Эрталаб касод бўлганимиз ҳақида эълон қиламан ва барчангиз кўчада ишсиз қоласиз!”<sup>239</sup> Якокка буюк натижаларга эришди ва «Chrysler» саноат тарихида ўтишининг энг ёрқин намуналаридан бири

<sup>235</sup> “Rubbermaid: TWST Names Award Winners Home Products: TWST Names Stanley C. Gault, Chairman and CEO, Rubbermaid Inc., for Gold Award, Home Products,” Wall Street Transcript, April 18, 1988, 89116.

<sup>236</sup> “Rubbermaid: Features: Marketing: The Billion-Dollar Dustpan,” Industry Week, August 1, 1988, 46; “Quality of Products,” Fortune, January 29, 1990, 42

<sup>237</sup> “Rubbermaid: Rubbermaid’s Impact: New Stick Items Plentiful as Vendors ‘Spruce Up’ Household Cleaning Utensils,” Housewares, January 1, 1990, 78

<sup>238</sup> “Chrysler’s Next Generation,” Business Week, December 19, 1988, 52.

<sup>239</sup> Lee Iacocca with William Novak, Iacocca: An Autobiography (New York: Bantam, 1984), 161.

сифатида мухрланди.

Бирок Якокка фаолиятининг ўрталарига келиб, фокусни йўқотди, компания емирила бошлади. «Wall Street Journal»бу ҳолатни шундай изохлаганди: “Жаноб Якокка Озодлик хайкалини реставрация қилиш ишларига раҳбарлик қилди, Конгресснинг бюджетни қисқартириш бўйича комиссияси таркибига кўшилди, иккинчи китобини ёзди. Газетада доимий ёзиб туриш учун колонкага эга бўлди, италянча вилла сотиб олиб, у ерда вино ва зайтун мойи ишлаб чиқара бошлади... Танқидчиларнинг айтишича, буларнинг барчаси унинг чалғишига ва «Chrysler»нинг бутунги муаммоларига сабаб бўлган. Бу машғулотлар уни чалғитдимиди-йўқми, аниқ эмас, аммо шуниси тайинки, қахрамон бўлиш жуда кўп вақт ва куч талаб қилади”.<sup>240</sup>

**Рубберманд корпорацияси –  
буюкликка эриша олмаган компанияларнинг яққол намунаси**

Бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан акциялар бўйича даромадлилик коэффициенти  
Стенли Голт бошқаруви даври аввалда 1 га тенглаштирилган



**Интизомли зolim бошқарувининг бошланиши**

**Интизомли зolim бошқарувининг якуни**

**Компаниянинг сотиб юборилиши**

<sup>240</sup> Lee Iacocca with William Novak, Iacocca: An Autobiography (New York: Bantam, 1984), 162, 163, 170, 199.

Миллий қахрамон карерасининг акс таъсиридан ҳам кўра, «Chrysler» дунёдаги энг яхши бўла олиши мумкин бўлган фаолият йўналишида қолиши учун керакли ироданинг кўрсатилмагани ёмонроқ бўлди. Бу эса ўз навбатида, компания асоссиз равишда янги маҳсулотларни ўзлаштира бошлашига олиб келди. 1985- йилда компания анчагина жозибали кўринган аэрокосмик бизнесга чалғий бошлади. Аксарият фирмалар раҳбарлари Гулфстремнинг биргина самолёти билан кифояланган бир пайтда, Якокка бутун бошли компанияни сотиб олишга қарор қилди.<sup>241</sup> Устига-устак, 1980- йиллар ўртасида италян спорт машиналари ишлаб чиқарувчиси бўлган Масерати билан қўшма корхона очиш учун қиммат ва муваффақиятсиз уринишни амалга оширди. “Италянлар Якокканинг нозик нуктаси эди”, – дейди «Chrysler» собиқ раҳбарларидан бири.<sup>242</sup> “Тосканада кичик мулкка эга бўлган Якокка италянлар билан ҳамкорлик қилишга шунчалик берилиб кетгандики, икти-содий реаллик унинг назаридан четда қола бошлади”, – деб ёзди «Business Week». Айрим тахминларга кўра, Масерати иштирокидаги корхона муваффақиятсизлиги 200 млн долларга баҳоланган. «Forbes» буни “Ўта қиммат ва кам ишлаб чиқарилган йўлтанламас учун созурилган ақлбоварқилмас сумма. Алал оқибатда атиги бир неча минг дона маҳсулот чиқарилди холос”, деб изоҳлаганди.<sup>243</sup>

Якокка бошқарув даврининг биринчи ярмида ажойиб натижаларни кўрсатди – касодлик ёқасида турган компаниянинг акцияларини бозорга нисбатан 3 карра қимматлашувига эришди. Якокка бошқарувининг иккинчи ярмида эса компания акцияларининг даромадлилиги тушиб кетди ва бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан 31 фоизга пасайди, компания яна

<sup>241</sup> Lee Iacocca with William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (New York: Bantam, 1984), 196.

<sup>242</sup> “Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler,” *Investor’s Business Daily*, January 4, 1993, 1.

<sup>243</sup> “Mea Culpa,” *Wall Street Journal*, September 17, 1990, A1.

касосдик ёқасига келиб қолди.<sup>244</sup>

“Юраги хаста бемор сифатида бир неча йил олдин мураккаб операцияни бошдан кечирдик, аммо бу яна носоғлом турмуш тарзига қайтиш учунгина қилингандек эди”, – деб ёзди бошқарувчилардан бири.<sup>245</sup>

Бу мисоллар биз эришган натижаларини сақлаб қола олмаган компанияларда кузатган тенденцияни яққол кўрсатиб беради: интизомли золим бошқаруви остида тезкор ўсиш кузатилади, золим ўзидан кейин мустаҳкам интизом маданиятини қолдирмай кетганидан кейин ёки унинг ўзи интизомни қўлдан чиқариб, инжикликларига эрк бергач, уч доира кесишмасидаги ўрнини йўқотгач, яна худди шундай тезкорлик билан пасайиш рўй беради. Ҳа, натижа кўрсатиш учун интизом муҳим, аммо уч доира назариясини тушунмай туриб қилинган ҳаракатлар интизомлашган бўлса-да, узоқ истикболда керакли натижаларга эришиш имконини бермайди.

### “Типратикан концепцияси”га мустаҳкам садоқат

«Pitney Bowes» қарийб 40 йил монополия номли иссиқ ва химояланган пиллага ўралиб яшади. United States Postal Service билан мустаҳкам алоқаларга ва хатларни сараловчи махсус машиналар ишлаб чиқариш учун патентга эга бўлгани ҳолда, Pitney бозорни 100 фоиз эгаллаб олганди. 1950- йиллар охирида Америка почтасининг қарийб ярми «Pitney Bowes» қурилмалари орқали ўтган.<sup>246</sup> Ялпи даромад 80 фоиздан юқори, ҳеч қандай рақобат йўқ, иктисодий пасайишлар ва талабдаги ўзгаришларга боғлиқлик ҳақида бош қотирмаса ҳам бўлади. «Pitney Bowes» буюк компания эмас, буюк монополия эди.

Кейин эса монополиялар билан доим содир бўлганидек, куни келиб бу химоя пилласи дарз кетди ва «Pitney Bowes» ўз ўрнини

<sup>244</sup> “Mea Culpa,” Wall Street Journal, September 17, 1990, A1.

<sup>245</sup> “How Chrysler’s \$30,000 Sports Car Got Sideswiped,” Business Week, January 23, 1989, 68.

<sup>246</sup> “The Game’s Not Over,” Forbes, April 30, 1990, 76.

бой бера бошлади. Аввалига «Pitney Bowes» патентлаган махсулотлари учун рақобатчиларига бепул лицензия беришини талаб қилувчи сулҳий қарор билан чиқди.<sup>247</sup> Олти йилдан кейин «Pitney Bowes» учун ўн олтита рақобатчи пайдо бўлди. Pitney дагилар ўзларини “бошига улкан осмон тушиб кетган иложсиз жўжача” дек тута бошлашди. Телбаларча янги махсулотларни ишлаб чиқара бошлашди, бунда муваффақиятсиз кўшма корхоналар ва харидларга пул совурилди. Хусусан, компьютерлар чакана савдоси билан боғлиқ қаллоблик ишига 70 млн доллар (ўша пайтда бу компания акционерлик капиталининг 54 фоизини ташкил қилган) тикилди. 1973- йилда компания ўз тарихида илк бор йилни зарар билан якунлади. У шафқатсиз рақобатга рўпара келгач, дош бера олмай бўлақларга бўлиниб кетган яна бир монополия бўлиш арафасида эди.

Бахтга кўра, компания тепасига бешинчи даражали раҳбар Фред Аллен келди ва Pitneунинг бу дунёда тутган ўрнини тушунишга ёрдам берувчи саволларни ўртага ташлай бошлади. Pitney ўзини почтани қайта ишлаш учун машиналар ишлаб чиқарувчи компания сифатида тасаввур қилиш ўрнига, “маълумот узатиш”ни кенгроқ тушунган ҳолда бизнеснинг “орқа хоналари”га хизмат кўрсатиш орқали дунёда энг зўри бўлишлари мумкинлигини англаб етди. Шунингдек, компания ўзининг асосий кўрсаткич мижоз бошидан тушадиган фойда бўлган ҳамда хизмат кўрсатиш марказлари ва савдо вакиллари тармоғи мавжуд бўлган иқтисодий моделига юқори сифатли факс ва нусхаловчи махсус қурилмалар сингари мураккаб машиналар ишлаб чиқариш айна мос тушишини англаб етди.

Аллен ва унинг издоши Жорж Харви “номенклатурани интизомли кенгайтириш” моделини ишлаб чиқишди. Натижада, Pitney йирик компанияларга мўлжалланган қимматбаҳо факсимилия қурилмалари бозорини 45 фоизга эгаллади, бу

<sup>247</sup> “Into a Skid,” The Economist, June 16, 1990, 70; “After the Departure,” Fortune, July 2, 1990, 55; “Can Iacocca Fix Chrysler Again?” Fortune, April 8, 1991, 50.

мутлақо даромадли бизнес эди.<sup>248</sup> Харви янги технологиялар ва хатларни босиб, жўнатувчи Парагон сингари қурилмаларга босқичма-босқич инвестиция кирита бошлади. 1980- йиллар охирига келиб Pitney товар айланмасининг ярмидан кўпини охириги уч йил ичида чиқарилган маҳсулотлар ҳисобидан чиқариб олишга эришди.<sup>249</sup> Кейинчалик «Pitney Bowes» техника ва интернет интеграцияси борасида етакчига айланди – бу “номенклатурани интизомли кенгайтириш” учун яна бир имконият эди. Асосийси, номенклатурани кенгайтириш, фаолият турлари ва инновацияларнинг янги кўринишларини очиш учун қилинган ҳар бир қадам уч доира концепциясига мувофиқ ҳолда амалга оширилди.

Компания учун энг оғир келган 1973- йилда акциялар бўйича даромадлилик бозор ўртача кўрсаткичидан 77 фоизга орқада қолганидан кейин «Pitney Bowes» вазият ўзанини бошқа томонга буришнинг уддасидан чиқди – 1999- йилга келиб унинг акциялари бозордан 11 карра ўзиб кетди. 1973- йилдан 2000- йилгача «Pitney Bowes» Соке, «3М», «Johnson & Johnson», «Merck», «Motorola», «Proctor & Gamble», «Hewlett Packard», Walt Disney ва ҳаттоки «General Electric» дан ҳам кўра яхшироқ кўрсаткичларга эришди. Монополиянинг шинам ва ҳимояланган пилласидан чиқиб шундай натижаларга эриша олган бошқа компанияни мисол қилиб келтира оласизми? AT&T бунинг уддасидан чиқа олмади. Хегох да ўхшамади. Ҳаттоки IBM ҳам буни эплай олмади.

Интизом бўлмай туриб уч доира майдони ичида қолса нима бўлишини ва интизомни тиклагандан сўнг нималар содир бўлиши мумкинлигини «Pitney Bowes» мисоли жуда яхши кўрсатиб беради.

Буюк натижаларга эришган компаниялар асосан оддий мантрага риоя қилишган холос: биз “типратикан

<sup>248</sup> Robert A. Lutz, Guts: The Seven Laws of Business That Made Chrysler the World's Hottest Car Company (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), 27.

<sup>249</sup> “The Studied Gamble of Pitney Bowes,” Dun’s Review, February 1967, 30.

концепциямиз”га номувофик бўлган ҳеч бир ишни қилмаймиз. Асосий фаолиятимиз билан ҳеч қандай боғлиқлиги бўлмаган ҳеч бир иш билан шуғулланмаймиз. Асосий бизнесимиз билан умумийлик жиҳати бўлмаган компанияларни сотиб олмаймиз. Фаолиятлари бизники билан боғлиқ бўлмаганлар билан қўшма корхоналар тузмаймиз. Агар бу “типратикан концепциямиз”га мос тушмаса, биз буни қилмаймиз. Нуқта!

Бошқа томондан, компанияни уч доира майдонида ушлаб турувчи интизомнинг йўқлиги таққослаш компанияларнинг деярли барчасида таназзулнинг асосий сабабларидан бири эканлиги маълум бўлди. Қиёсий таҳлилимиздаги ҳар бир компания:

А) уч доира концепциясини ишлаб чиқиш учун керакли интизомга эга бўлмаган ёки

Б) уч доира майдони ичида қолиш учун керакли интизомга эга бўлмаган.

Р.Ж. Рейнольдс бунга яхши мисол бўла олади. 1960-йилларгача «R.J.R» АҚШдаги энг яхши тамаки компанияси – у бу ҳолатни 25 йил давомида сақлаб келди – бўлиши кераклигини назарда тутувчи оддий ва тушунарли концепцияга эга эди.<sup>250</sup> 1964 йилда бош жарроҳ идорасининг чекиш ўпка саратонига олиб келиши ҳақидаги ҳисоботи эълон қилинди. «R.J.R» ҳимояланиш мақсадида диверсификация қилишни бошлади ва бошқа бозорларга ҳам кириб бора бошлади. Табиийки, бошқа тамаки компаниялари ҳам, хусусан, «Philip Morris» ҳам айни шу вақтда айни шу сабаб туфайли айни шу ҳаракатни бошлашди. Аммо «R.J.R»нинг уч доирадан ташқаридаги оғишма ҳаракатлари ҳеч бир мантиққа тўғри келмайди.

1970- йилда «R.J.R» корпоратив акцияларининг деярли учдан бир қисмини контейнер ташувлари ва нефть қазиб олиш билан шуғулланувчи компания (Sea Land and Aminil)ни сотиб олишга сарфлади. Бундан ўз нефтини ташиш ортидан даромад

<sup>250</sup> “Tough Choice,” Forbes, May 15, 1965, 18.

қилиш мақсад қилинганди.<sup>251</sup> Майли, балки бу ёмон ғоя эмасдир, аммо бунинг «R.J.R.» “типратикан концепцияси” билан қандай умумий жиҳати бор? Бу мутлақо ноинтизомий қўшиб олиш бўлиб, компания раҳбарияти бу қарорга келишига Сеа-Ланд таъсисчиси «R.J.R.» бошқарув раисининг яқин дўсти эканлиги қисман таъсир кўрсатганди.<sup>252</sup>

Компания Сеа-Ландга 2 млрд доллардан зиёдроқ пул тиккач, умумий инвестициялар ҳажми акционерлик капиталининг ҳажми билан қарийб тенглашиб қолди.<sup>253</sup> Бундан келиб чиқадики, капитал сармоялар етишмовчилиги билан кечган узок йиллардан кейин тамаки бизнеси бор пулини чўкиб кетаётган кемага совурди. Тўғри, «R.J.R.» ўз хатосини тан олди ва Сеа-Ландни сотиб юборди.<sup>254</sup> Рейнольдсларнинг невараларидан бир шундай шикоя қилганди: “Майли, улар дунёдаги энг яхши тамаки маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи ва сотувчи компания бўлмаслиги мумкин, аммо кемалар ва нефть борасида уларнинг нимага ҳам акли етарди? Мен улар буни эплай олмасликларидан хавфсираётганим йўқ. Улар менга чўнтагида ортиқча бир-икки танга жириглаб қолган қишлоқидек туюлишяпти”.<sup>255</sup>

Адолат учун ҳам айтиш керакки, «Philip Morris» ҳам фаолият доирасини кенгайтириш стратегиясини қониқарли тарзда татбиқ эта олгани йўқ, бунга уларнинг 7UP сотиб олиш бўйича муваффақиятсизлиги исбот бўла олади. Аммо «R.J.R.»дан фарқли равишда, «Philip Morris» бош жарроҳнинг 1964- йилги ҳисоботига жавобан анчайин интизомлиликни намойиш қила

<sup>251</sup> “Tough Choice,” Forbes, May 15, 1965, 18.

<sup>252</sup> “Tough Choice,” Forbes, May 15, 1965, 18.

<sup>253</sup> “Fancy Footwork: Manager’s Handbook,” Sales and Marketing Management, July 1994, 41.

<sup>254</sup> “Pitney Bowes: Jumping Ahead by Going High Tech,” Fortune, October 19, 1992, 113; “Changes in Tax Law and Its Effects on Leasing Equipment,” Advantage, July 1988, 28.

<sup>255</sup> “Old-Line Selling for New Smokes Wins for Reynolds,” Business Week, February 20, 1960, 74; International Directory of Company Histories (Chicago: St. James Press, 1991), 410.



олишди. Улар ўз “типратикан концепцияси”дан воз кечиш ўрнига уни қайта ишлашди. Бунда саломатлик учун унча ҳам фойдали бўлмаган маҳсулотлар (тамаки, пиво, газланган ичимликлар, қахва, шоколад, юмшатишган пишлоқ ва бошқалар)дан жаҳон брендларини яратишга урғу беришди.

«Philip Morris»ни уч доира майдонида қолишга ундаган интизом 1964- йилги ҳисоботдан кейин икки компаниянинг фаолият натижалари нега бунчалик фарқ қилганининг асосий сабабларидар биридир. Ҳар икки компания ҳам айна битта соҳада бир хил имкониятлар ва бир хил муаммолар билан тўкнашганига қарамай шундай бўлди. 1964 йилдан 1989-йилгача (назорат пакетини бошқа инветор сотиб олгани боис «R.J.R.» акциялари биржада сотилишдан тўхтаган пайтда) «Philip Morris»гақилинган 1 доллар инвестиция «R.J.R.»га қилинган худди шунча инвестициядан кўра 4 карра кўпроқ фойда келтирган. Камдан-кам компаниялар ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиқиш учун керакли интизомга эга, янада санокли компаниялар бу концепцияга мувофиқ равишда ўз бизнесини доимий ривожлантириб боришга қодир. Улар оддий парадоксни англаб етишмайди: компания уч доира майдонида қолиш имконини берувчи қанчалик қатъий интизомга эга бўлса, унинг ўсиш ва ривожланиш учун имкониятлари шунчалик кўп бўлади. Чиндан ҳам, буюк компаниялар имкониятлар йўқлигидан кўра уларнинг кўплигидан “тиқилиб ўлиши” мумкин эди. Муаммо имкониятларни излашда эмас, балки уларни танлай олишдадир.

*Улкан имкониятларга “йўқ, раҳмат” дея олиш учун ҳам интизом керак. Агар бирон нарса “ҳаётингиздаги ягона имконият” бўлса-ю, аммо улар уч доира майдонига мос тушмаса, унга киришмаган маъқул.*

“Типратикан концепцияси”га қатъий ёндашув фақатгина стратегик режалаштириш билангина боғлиқ эмас. Бу компанияни бошқариш учун қилаётган барча ҳаракатларингизга тааллуқли. «Nisog» пўлат ишлаб чиқариш технологияси

ва корпоратив маданиятни уйғунлаштириш орқали муваффақиятга эришди. «Nucor» концепциясидаги марказий бўғин ишчилар манфаатларини раҳбарият ва акционерлар манфаатлари билан тенг ҳуқуқлилиқка асосланган, синфий фарқлар бўлмаган меритократия орқали боғлаш эди. Кен Иверсон 1998-йилда “Оддий суҳбат” (“Plain Talk”) китобида шундай ёзганди: “Кўпчилик тижорий ташкилотларда тенгсизлик ҳали ҳам анчагина. Мен “биз” “улар”га қарши тамойилини қонунийлаштирадиган иерархик тенгсизлик ҳақида гапиряпман... Корпоратив иерархиянинг тепасида турганлар ўзларига имтиёз кетидан имтиёз бераверишади, барча ишни қилаётганларнинг олдида бу билан мақтанишади ҳам, кейин яна менежерларнинг харажатларни камайтириш ва маҳсулдорликни ошириш ҳақидаги чақириқларидан ҳеч ким илҳомланмаётганига ҳайрон ҳам бўлишади... Иерарахия тепасида ўтириб олганлар айна шу иерархия томонидан доимий хўрликка дуч келадиганларни руҳлантириш учун сарфлаётган миллионлаб долларлар ҳақида ўйлаганимда ҳеч нарсага ақлим етмай бош чайқаб кўяман холос”.<sup>256</sup>

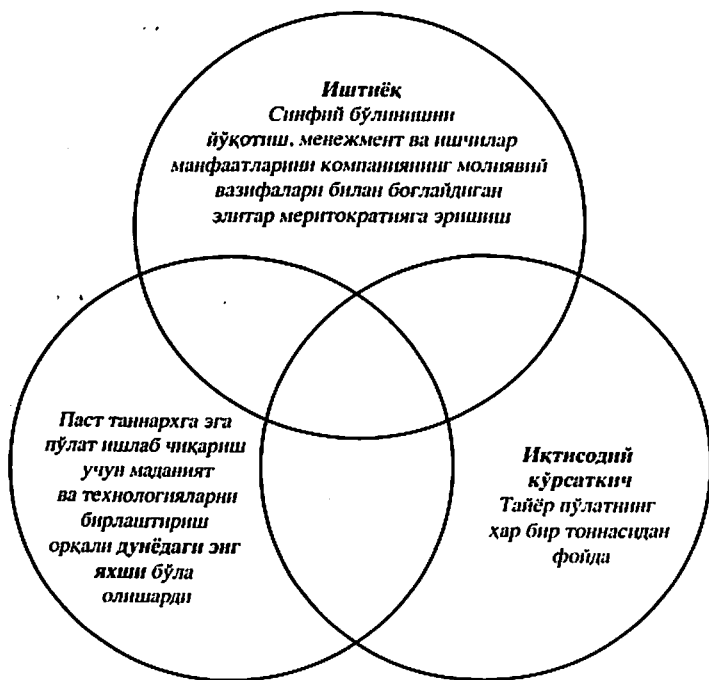
Кен Иверсоннинг айтишича, «Nucor»нинг муваффақияти деярли 100 фоиз оддий концепцияни унга мувофиқ интизомлашган ҳаракатларга айлантира олиш қобилияти билан изоҳланади. «Nucor» атиги тўртта бошқарув даражасига эга эди. Юқори даражали раҳбарият, молия бўлими, котибият ва бошқаларни ўзида жамловчи атиги 25 кишидан иборат идора тиш шифокорининг хонасидек келадиган ижара офисида жойлашгани ҳолда 3,5 млрд долларлик компанияга айланди ва Fortune-500 рўйхатига кирди.<sup>257</sup> Катталиги жавондек ҳам келмайдиган йўлакда эса арзон фанер жиҳозлар қўйилган.

---

<sup>256</sup> “Voyage into the Unknown,” Forbes, December 1, 1971, 30; Bryan Burrough and John Helyar, Barbarians at the Gate (New York: Harper-Collins, 1991), 51.

<sup>257</sup> “Voyage into the Unknown,” Forbes, December 1, 1971, 30; Bryan Burrough and John Helyar, Barbarians at the Gate (New York: Harper-Collins, 1991), 51.

Рахбарият нозик меҳмонларни корпоратив тушлик залида эмас, йўлнинг нариги бетидаги кичкина Phil's Dines қаҳвахонасида қабул қиларди.<sup>258</sup>



Нусор уч доираси  
1970-1995

<sup>258</sup> "When Marketing Takes Over at R. J. Reynolds," Business Week, November 13, 1978, 82; "Voyage into the Unknown," Forbes, December 1, 1971, 30. RJR purchased McLean Industries in 1969 and Aminoil less than a year later. The article cited above ("When Marketing Takes...") states that in 1978 RJR committed a further \$580 million on top of the \$1.5 billion they spent in "earlier years." Thus, over approximately ten years, they poured over \$2 billion into Sea-Land. Net stockholders' equity in 1978 was \$2,657,900,000 according to the 1979 Moody's Report.

## Иштиёк

Синфий бўлинишни йўқотиш, менежмент ва ишчилар манфаатларини компаниянинг молиявий вазифалари билан боғлайдиган элитар меритократияга эришиш

Паст таннархга эга пўлат ишлаб чиқариш учун маданият ва технологияларни бирлаштириш орқали дунёдаги энг яхши бўла олишарди

## Иқтисодий кўрсаткич

Тайёр пўлатнинг ҳар бир тоннасидан фойда

Раҳбариятга бериладиган қўшимча устамалар ва бошқа имтиёзлар оддий ходимларникидан мутлақо фарқ қилмаган. Аслини олганда раҳбариятнинг имтиёзлари ҳатто камроқ ҳам эди. Ишчилар ҳар бир фарзандининг олий таълими учун тўрт йил давомида йилига 2000 доллардан олиши мумкин бўлгани ҳолда, раҳбар бундай имтиёзга эга эмасди.<sup>259</sup> Бир гал ишчилардан бири Марвин Полманнинг олдига келиб: “Менинг тўққизта фарзандим бор. Нима, сизлар болаларимнинг ҳар бир коллежда, савдо институтида ёки яна қаердадир таҳсил олишига пул тўлашга тайёрмисизлар?” деб сўради. Полман буни тасдиқлади. “Ишчи хонада ўтириб шунчаки йиглаб юборди, – дейди Полман. – Буни ҳеч қачон эсдан чиқара олмайман. Биргина шу ҳолат биз эришмоқчи бўлган кўплаб нарсаларни жуда яхши ифодалаб беради”.<sup>260</sup>

«Nucor» да даромадли бўлган йил ундаги ҳар бир ишчи учун даромадли ҳисобланган. «Nucor» ишчиларининг маоши шунчалик юқори эдики, ҳатто улардан бирининг рафиқаси эрига

<sup>259</sup> Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: HarperCollins, 1991), 62; “Cigarette Conglomerate,” *Financial World*, February 5, 1969, 4; “New Fields for Reynolds Tobacco,” *Financial World*, May 6, 1970, 13; “The Two-Tier Market Still Lives...” *Forbes*, March 1, 1974, 25; “R. J. Reynolds Stops a Slide in Market Share,” *Business Week*, January 26, 1976, 92.

<sup>260</sup> “Voyage into the Unknown,” *Forbes*, December 1, 1971, 36.

“Агар сени «Nucor»дан ҳайдашса, сен билан ажрашаман”, деб айтган ҳам.<sup>261</sup> «Nucor» оғир кунларни бошдан кечирган пайтда тепадагилардан тортиб энг қуйидагиларгача барча бирдек қийналган. Бироқ тепадагилар учун анча оғирроқ эди. Мисол учун, 1982-йилдаги иқтисодий пасайиш вақтида ишчиларнинг маоши 25 фоизга, директорларники 60 фоизга, раҳбарники эса 75 фоизга қисқартирилган.

«Nucor»жўпчилик ташкилотларда одатий бўлган синфий фаркланишни ўзида йўқотиш учун кескин чораларни кўрди. Йиллик ҳисоботларда фақатгина менежер ва директорларнинг эмас, жамики 7000 нафар ходимнинг барчасининг исми тилга олинарди.<sup>262</sup> Ҳавфсизлик учун масъуллар ва меҳмонлардан ташқари барча бирдек рангдаги каска кийиб юрган. Бўёқ ранги арзимаган нарсадек туюлиши мумкин, аммо ша ҳам норозилик кайфиятини келтириб чиқарарди. Раҳбариятдан кимдир каскаларнинг ранги уларнинг лавозим жиҳатдан баландроқ эканлигини кўрсатишини, машина ёки грузовик ойнасидан кўриниб турадиган рамзий белги эканлигини айтиб шикоят қилди. «Nucor» бунга жавобан ишчи кетма-кет учрашувлар ўтказиб, компанияда мақом ва обрў лавозим билан эмас, балки етакчилик хусусиятлари билан белгиланишини тушунтирди: модомики бу сизга ёқмас экан, синфий фаркларни кўрсатувчи белгилар муҳим экан, демак, сизнинг жойингиз «Nucor» да эмас.<sup>263</sup>

Тиш шифокори хонасидек катталиқдаги бош офисни эгаллаб ўтирадиган «Nucor»дан фарқли равишда, «Bethlehem Steel» раҳбарият учун 21 қаватли офис мажмуасини қурди. Бино тўғри бурчакли эмас, балки хоч шаклида бўлиши учун қўшимча маблағ сарфланди, бундай архитектура хонаси

<sup>261</sup> Ken Iverson, *Plain Talk* (New York: John Wiley & Sons, 1998), 54–59.

<sup>262</sup> “The Nucor Story,” page 5 (document obtained from the Nucor Corporation)—chairman/vice chairman/president, vice president/general manager, department manager, supervisory/professional, hourly employee.

<sup>263</sup> Richard Preston, *American Steel* (New York: Avon, 1991), 4–5.

бурчакда бўлишини хоҳловчи кўпроқ вице-президентларни сиғдириш имконини берарди. “Вице-президентларда икки томонга қараган деразалар бўлиши керак эди, шунинг учун ҳам айнан шу дизайн учтида тўхталдик”, деб изоҳлайди Bethelhem бошқарувчиларидан бири.<sup>264</sup> Жон Строеер “Bethelhem даги инқироз” (“Crisis in Bethelhem”) китобида «Nucor» дагининг айна тескариси бўлган корпоратив маданиятни батафсил тасвирлайди. Ҳатто олий раҳбарият вакилларининг болаларини коллежга олиб бориш ёки дам олиш кунларида овлоқ жойларга бориш учун хизмат қиладиган бутун бошли корпоратив самолётлар эскадрилясини тилга олади. Китобда 18 та лунки бўлган жаҳон дажарасидаги голф майдончаси, раҳбарият учун корпорация ҳисобидан қурилган шаҳар ташқарисидagi клуб, ҳаттоки раҳбарларнинг душхонадаги навбати лавозимга боғлиқ бўлгани ҳақида сўз боради.<sup>265</sup>

Хулосамизга кўра, Bethelhem раҳбарияти синфий табақаланишни кучайтириш ва ўзларини элитага айлантиришни фаолиятларининг мақсади сифатида кўришган. Бетхлехем 1970-1980- йилларда бошдан кечирган қийинчиликларнинг сабаби импорт ёки технологиялар эмасди. Компания биринчи навбатда одамлар вақтларининг катта қисмини истеъмолчиларга, рақобатчиларнинг фаолияти ёки ташқи дунёдаги ўзгаришлар таҳлилига эмас, балки мураккаб ижтимоий иерархиянинг нозик жиҳатларини муҳокама қилишга сарфлашига асосланган ички муҳити боис бу қийинчиликларга рўпара бўлди.

1966- йилдан (юксалишнинг бошланиши) 1999-йилгача бўлган 34 йилнинг ҳаммасида «Nucor» фойда билан чиқди. Бетхлехем эса айна шу 34 йил ичида 12 марта йил якунлари бўйича зарар кўрди, бу муддат ичида унинг умумий даромадлиги нолдан кўтарилмади. 1990-йилларгача

<sup>264</sup> Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor Corporation* (Fort Lauderdale, Fla.: Write Stuff, 1997),

<sup>265</sup> Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor Corporation* (Fort Lauderdale, Fla.: Write Stuff, 1997),

«Nucor» даромадлиги ҳар бир алоҳида олинган йил бўйича ҳам Bethelehemнинг даромадлилик кўрсаткичидан ўзиб кетди. Юз йиллик якунига келиб атиги 10 йил аввао айланмаси ҳажми бўйича Bethelehemнинг учдан бирига ҳам тенг келмаган «Nucor» уни харид ҳажми бўйича ҳам ортда қолдирди.<sup>266</sup> Энг ҳайратланарлиси, «Nucor»нинг ўртача беш йилликда ҳар бир ходим бошига тўғри келадиган даромади даги айни кўрсаткичдан 10 баравар юқори эди.<sup>267</sup> «Nucor»га тикилган бир доллар инвестор учун «Betlehem Steel»га киритилган худди шунча пулдан 200 баравар кўпроқ манфаатли эди.

Адолат учун айтиш керакки, унда «Nucor» да бўлмаган бир катта муаммо – ишчилар билан ёмон муносабатлар ва кучли касаба уюшмалари бор эди. «Nucor» заводларида касаба уюшмалари йўқ эди, уларнинг ишчилари билан муносабатлари ҳайратланарли даражада илик эди. Бир гал касаба уюшмалари вакиллари заводлардан бирига ташриф буюрганда ишчилар «Nucor»га шунчалик садоқат намоиш қилишдики, менежерлар ҳатто меҳмонларни ҳимоя қилишига тўғри келди, чунки ишчилар уларга бақаришни ва қум билан хужум қилишни бошлаб юборишганди.<sup>268</sup>

Нега «Nucor»нинг ўз ишчилари билан муносабатлари Бетхлеҳем дагига нисбатан яхши эди? Чунки Кен Иверсон ва унинг жамоаси содда ва тушунрли “типратикан конепсияси”га эга эди: ишчиларнинг манфаатлари менежерларнинг манфаатларига мос тушиши керак. Энг муҳими, улар корхонадаги ҳар бир ҳаракат ушбу концепцияга мувофиқ бўлиши учун барчасига тайёр эдилар. Уларни бу борада ҳақиқий мутаассиб бўлишган дейишингиз мумкин, лекин буюк натижаларга эришиш учун ўз “типратикан концепциянгиз”га мутаассибона даражада риоя қилишингиз керак.

<sup>266</sup> “Maverick Remakes Old-Line Steel: Nucor’s Ken Iverson...” Industry Week, January 21, 1991,26.

<sup>267</sup> Ken Iverson, Plain Talk (New York: John Wiley & Sons, 1998),14.

<sup>268</sup> Richard Preston, American Steel (New York: Avon, 1991),5.

## Тўхтатиш керак бўлган ишлар рўйхатини тузинг

Сизда қилиниши керак бўлган ишлар рўйхати борми? Қилишни тўхтатиш керак бўлган ишлар рўйхати-чи? Кўпчилигимиз интенсив, аммо тартибсиз ҳаёт тарзини олиб борамиз. Янада кўпроқ-кўпроқ ишларни бажаришга интилиб, қилиниши керак бўлган ишлар рўйхатига доимий равишда нималарнидир қўшиб борамиз, Бу камдан-кам ҳолларда иш беради. Бироқ буюк натижаларга эришган компанияларни яратганлар қилиниши керак бўлган ишлар рўйхати билан бирга қилишдан тўхташ керак бўлган ишлар рўйхатини ҳам юритишган. Улар ортиқча чикитдан халос бўла олиш учун етарлича интизомга эга бўлишган.

Дарвин Смит «Kimberly Clark» раҳбари бўлганида тўхтатиш керак бўлган ишлар рўйхатидан фаол фойдаланган. У Уолл Стритдаги башоратлаш ўйинлари узок ва қиска муддатли муаммолардан раҳбарларнинг диққатини чалғитишини тушунди ва буни бас қилди. “Келажак даромадларни йиллик режалаштиришдан акционерларимиз учун ҳеч қандай наф кўрмайпман, – деди Смит. – Биз буни қилмаймиз”.<sup>269</sup> У лавозим номи кўрсатилган тахталарни синфлаштириш ва бюрократия белгиси деб биларди, шунинг учун лавозимларни бекор қилди. Агар ходимнинг ташқи дунё билан алоқалари лавозим бўлишини талаб қилмаса, компанияда бошқа ҳеч кимда лавозим бўлмаслиги керак эди. Смит бошқарув даражалари сонининг ортиб боришини империк ўсишнинг натижаси деб ҳисобларди. Шунинг учун у оддий механизмни қўллаш орқали буни бекор қилди: агар зиммангизга юкланган вазифани бажаришингиз учун бошқарувингизда камида 15 киши бўлиш кераклигини ҳамкасбларингизга исботлаб бера олмасангиз, сизга битта ҳам,

---

<sup>269</sup> “Hot Steel and Good Common Sense,” Management Review, August 1992,25.



ходим берилмайди<sup>270</sup> (Таъкидлаш керакки, у бу чорани 1970-йилларда, бу тенденцияга модага айланишидан анча олдин бошлаган).

Тушунарли бўлиши учун, «Kimberly Clark» бу –қоғоз эмас, истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи компания. У қоғоз ишлаб чиқарувчиларнинг барча ассоциацияларидан чиқиб кетган.<sup>271</sup>

Буюк натижаларга эришган компаниялар уникал бюджет механизми орқали фаолиятнинг ортиқча кўринишларидан халос бўлишган. Бир дақиқа тўхтанг ва мулоҳаза қилинг: бюджетлаштиришнинг маъноси нима? Кўпчилик бюджет фаолиятнинг ҳар бир йўналишига қанча пул сарфлаш ёки харажатларин бошқариш учун ёки бошқа бирон мақсад учун хизмат қилади, деб жавоб беради. Буюк натижаларга эришган компаниялар нуқтаи назаридан эса иккала жавоб ҳам нотўғри.

*Бундай компаниялар учун бюджетлаштириши биринчи навбатда фаолиятнинг қайси йўналишлари тўлиқ молиялаштирилиши кераг-у қайсилари умуман молиялаштирилмаслиги кераклиги ҳақидаги саволга жавоб излашдир. Бошқача айтганда, бюджетлаштириши – фаолиятнинг ҳар бир йўналиши қанча пул олишини аниқлаштиришига уриниш эмас, балки фаолиятнинг қайси йўналишлари “типратикан концепцияси”га мувофиқ эканлиги ва мустаҳкамланиши кераклигини, қайси йўналишлар эса бекор қилиниши лозимлигини аниқлашга уринишдир.*

«Kimberly Clark» ресурсларини қоғоз ишлаб чиқариш бизнесидан истеъмол товарлари бизнесига шунчаки йўналтириб қўйгани йўқ. Улар қоғоз ишлаб чиқариш бизнесидан батамом воз кечишди, комбинатларни сотишди ва барча пулларни ривожланиб бораётган истеъмол товарлари бизнесига инвестиция қилишди. Целлюлоза-қоғоз саноатида

<sup>270</sup> John Strohmeier, Crisis in Bethlehem (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), 34.

<sup>271</sup> John Strohmeier, Crisis in Bethlehem (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), 30–35, 86.

## Яхшидан буюкка

фаолият юритган компания раҳбарлари билан ўртамизда бир қизик суҳбат бўлиб ўтганди. Бу ҳали буюк бўлмаса-да, лекин яхши компания бўлиб, истеъмол товарлари бизнесига ўтиб кетгунга қадар «Kimberly Clark» билан рақобатлашиб келган. Улар «Kimberly Clark» ҳақида қандай фикрда эканликлари билан қизиқиб кўрдим. “«Kimberly Clark» қилган ишлар адолатдан эмас”, – дейишди улар. “Адолатдан эмас?” деб ўйлаб қолдим. Улар кулишди. “Албатта. Улар янада муваффақиятли компанияга айланишди. Лекин, биласизми, комбинатларимизни сотиб, ичеъмол товарлари бозорига чиққанимизда эди, биз ҳам жуда муваффақиятли компания бўла олардик. Аммо биз бу ишга жуда ҳам кўп пул тикканмиз, шунинг учун уни шунчаки ташлаб кўя олмаймиз”.

Буюк компанияларга бир қаранг, улар барча ресурсларини битта соҳага ёки чекланган миқдордаги соҳаларга йўналтириш учун ўзларида жасорат топа олишди. Улар уч доира майдонида ўзлари учун нималар аталганини англабетишлари билан ўзларини суғурталашларига зарурат қолмайди. Янги супердўконлар яратиш учун бутун бошли тизимни ўзгартирмоқчи бўлган «Kroger»нинг уринишларини бир эсланг, бу пайтда эса A&P хавфсизликни ўйлаб, эски типдаги дўконларни сақлаб қолди. «Abbot» ташхислаш ускуналари ва шифохоналарда овқатланиш тизимини йўлга қўйиш бўйича бозорда пешқадам бўлиш учун воситаларининг катта қисмини йўналтирганини ёдга олинг. «Urjohn» эса бу пайтда фармацевтика бизнесига (бу йўналишда у ҳеч қачон дунёдаги энг яхши компания бўла олмаган) ёпишиб олишда давом этган эди. Эсингиздами, «Walgreens» даромадли ресторан бизнесидан чиқиб, бутун диққатини ягона ғояга – дорихоналарнинг энг қулай шаклда жойлашувига қаратган эди. «Gillette» ва Сенсорни, «Nucor» ва мини- заводларни, комбинатларини сотиб, ресурсларини истеъмол товарларига инвестиция қилган «Kimberly Clark»ни эсланг. Улар ўзларининг “типратикан концепцияси” нимадан иборатлигини тушниб этишлари билан улкар инвестициялар қилишди. Энг самарали

инвестицион стратегия бу – тўғри танланган соҳаларга қилинган чекланган инвестициялардир. Бу кулгили туюлиши мумкин, аммо буюк компаниялар қўллаган ёндашув айнан шундан иборат. “Тўғри танлаш” “типратикан концепцияси”ни, “чекланган фаолият соҳаси” эса уч доира билан белгиланган майдондаги соҳаларга пул тикиш ва қолган барчасидан воз кечишни англатади.

Албатта, бу ўринда кичик бира ҳадик ҳам бор: агар хато қилмаётган бўлсангиз. Хато йўлда эмаслигингизни қандай билиш мумкин? Тадқиқот давомида тушуниб етдикки, агар асосий компонентлар мавжуд бўлса, танлов тўғри ёки нотўғрилигини аниқлаш унчалик ҳам қийин эмас. Агар компанияни тўғри танланган жамоага эга бешинчи даражали раҳбар бошқарётган бўлса, ҳақиқатнинг юзига тик боқиш учун жасоратингиз етарли бўлса, иш давомида уч доира концепциясга таянадиган бўлсангиз, “типратикан концепцияси”га мувофик бўлган қарорларни қабул қилсангиз, беҳуда мақсадлар учун эмас, вазиятни тўғри англаган ҳолда ҳаракат қиладиган бўлсангиз – буларнинг барчаси сизда мужассам бўлса, демак, сиз катта эҳтимол билан тўғри қарорларга келасиз.

Яна бир савол: тўғри йўлда эканлигингизни билсангиз, ўйлаган ишларингизни амалга ошириш ва кераксиз ишларни қилишни бас қилиш учун етарли интизомга эгамисиз?!

### **“Интизом маданияти” бўлимининг қисқача мазмуни Асосий хулосалар**

- Узоқ муддатли натижаларга эришиш компаниянинг уч доира концепцияси доирасида интизомлашган ҳаракатларни амалга оширувчи интизомли одамларга таянувчи корпоратив маданиятни ярата олиш қобилиятига боғлиқ.
- Бюрократик маданият компенсатордир, у интизом етишмаслиги ва қобилиятсизлик натижасида пайдо бўлади. Жамоа тўғри танланган ва ортиқча одамлар четлаштирилган

бўлса, бюрократияга ҳожат қолмайди.

- Интизом маданияти дуализм билан намоён бўлади. Бир томондан, одамлар тизим қоидаларига бўйсунишини талаб қилса, бошқа томонда одамларга айна шу тизим доирасида эркинлик ва масъулият беради.

- Интизом маданияти фақатгина ҳаракатлар эмас. Бу интизомли тафаккурга эга бўлган, кейинчалик интизомлашган ҳаракатларни амалга оширадиган интизомли одамларни жалб қилишдан иборат.

- Буюк натижаларга эришган компаниялар ташқаридан қараганда жуда оддий ва зерикарли туюлади, аммо унинг фаолияти билан яқиндан танишганда унда энергия ва фидойиликка тўла (улар ўз пишлоқларини чайишади) одамлар ишлашига гувоҳ бўлиш мумкин.

- Интизом маданиятини интизомга эришиладиган золимлик билан чалкаштирманг. Бу иккиси турлича ёндашув. Бири мутлақ самарали, иккинчиси эса мутлақ самарасиз. Интизомга куч билан эришадиган директорлар барқарор натижаларни қўлга кирита олишмайди.

- Интизомнинг сўнгги, энг муҳим шакли – “типратикан концепцияси”га қатъий амал қилиш ва уч доира майдонида кирмайдиган имкониятлардан воз кечишга тайёр туришдир.

### **Кутилмаган хулосалар**

- Ташкилот уч доира майдонида қатъий қолиш учун қанчалик интизомга эга бўлса, унинг ўсиш ва ривожланиш учун имконият шунчалик ортади.

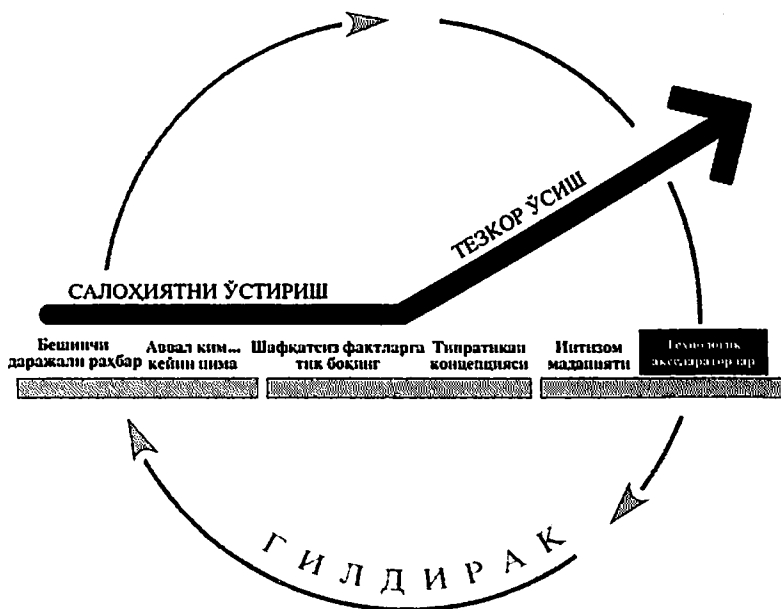
- “Ҳаётда бир бор бериладиган имкон” бунга дарров киришиб кетиш кераклиғни англамайди. Уч доира майдонида мос тушадиган ҳолатлар мундан мустасно. Буюк компаниялар кўплаб уникал имкониятларга эга бўлишади.

- Буюк компанияларда бюджетлаштиришдан мақсад ҳар бир фаолият йўналишига қанчадан инвестиция қилишни ҳал қилиш эмас, балки қайси фаолият йўналишлари “типратикан

концепцияси”га мувофиқлигини ва тўла молиялаштирилиши кераклигини, қайси йўналишларни эса умуман молиялаштирмаслик кераклигини ҳал қилишга асосланган механизм яратишдир.

- Тўхтатиш керак бўлган ишлар рўйхати қилиниши керак бўлган ишлар рўйхатидан кўра муҳимроқдир.

## 7-бўлим ТЕХНОЛОГИК АКСЕЛЕРАТОРЛАР(ТЕЗЛАТГИЧЛАР)



Кўпчилик одамлар ўйлашдан кўра ўлиб кўя қолишади,  
айнан шундай қилади.

**Бертран Рассел<sup>272</sup>**

1999-йил 28-июлда илк интернет дўконлардан бири drugstore.com акцияларининг бир қисмини сотувга қўйди. Савдо бошланишидан бир неча сония аввал гонг жаранглаб турган маҳалда акцияларнинг нархи уч бараварга ортиб, 65 долларга етди. Тўрт ҳафтадан сўнг эса улар 69 долларга ошди, яни компаниянинг қиймати 3,5 млрд долларга етди. 10 ойдан камроқ фаолият олиб борган, 500 нафар ходими бўлган, бир

<sup>272</sup> "First Inaugural Address, March 4, 1933," Gorton Carruth and Eugene Ehrlich, *The Harper Book of American Quotations* (New York: Harper & Row, 1988),230.

неча йил олдиндан даромадлар ва да қилмаган ва онгли равишда даромаднинг биринчи доллари келишидан аввал юзлаб миллион доллар йўқотишни режалаштирган ташкилот учун бу ёмон кўрсаткич эмасди.<sup>273</sup>

Бундай хайратланарли рақамларни қандай мантиқ билан изохлаш мумкин? Эҳтимол, “Янги технологиялар барчасини ўзгартиради” деган мантиқ биландир. “Интернет бизнесда мутлақо инкилоб ясади”, дейишди гуруҳлар. “Бу ҳудудларнинг интернет томонидан ишғол қилинишидир. Биринчилардан бўлинг, бошқалардан аввалроқ у ерда бўлинг, нимаики бўлса ҳам бозорни эгалланг, шунда ғолиб бўласиз”, дейишди тадбиркорлар.

Биз ҳозир тарихнинг буюк компания яратиш ғоясининг ўзиёқ ғалати ва эскирган бўлиб туюладиган муҳим қисмига кириб бордик. “Қайта қуриш учун бунёд этилган” – бутуннинг кайфияти шунақа. Шунчаки интернет билан боғлиқ исталган нарса билан шуғулланишингизни айтиш ва Престо! – ҳатто даромадингиз (ёки компаниянгиз) бўлмаса ҳам акцияларингизни бозорга қўйиш орқали бойиб кетасиз. “Янги технологиялар!” ёки “Янги иқтисодиёт!” деган кичкириқнинг ўзи билангина одамларни сизга бир неча юз миллион беришга кўндириш мумкин бўлиб турган бир пайтда салоҳиятни ўстириш босқичидан тезкор ўсиш босқичига ўтиш машаққатларига, чиндан ҳам иш берадиган модель яратишга на ҳожат?

Айрим тадбиркорлар буюк компания у ёқда турсин, ҳатто реал компания яратиш ҳақида ўйлаб ҳам кўришмаган. Бир шахс 2000- йилда фақатгина информацион веб-сайт ва бизнес

---

<sup>273</sup> Drugstore.com 10K report filed February 28, 2000, page 28. “We incurred net losses of \$123.9 million from the period from inception through January 2, 2000. We believe that we will continue to incur operating and net losses for at least the next four years (and possibly longer) and that the rate at which we will incur such losses will increase significantly from current levels. We intend to increase our operating expenses substantially as we: Increase our sales and marketing activities, particularly advertising efforts.”

режасидан бошқа ҳеч вақоси бўлмаган ташкилот акцияларини чиқаришга ҳаракат қилди. Тадбиркорнинг The Industry Standard га баён қилишича, ҳали бизнесни бошламай туриб компания акцияларини чиқариш қанчалик ғалати туюлмасин, лекин бу унга инвесторларни 1,1 млн акциянинг ҳар бирини 7 доллардан 9 долларгача сотиб олишга кўндиришга ҳалал бермади. Ваҳоланки, унда айланма ҳам, ходимлар ҳам, мижозлар ҳам, компаниянинг ўзи ҳам йўқ эди.<sup>274</sup> Янги технологиялар ва интернет турганда эски иқтисодиётнинг бундай архаизмлари кимга ҳам керак? Мантиқ ёки шунақа, ёки шунга ўхшашроқ эди.

Айни шу ғала-ғовур авжида drugstore.com «Walgreens»га чакириқ ташлашга қарор қилди. Дастлаб доткомлар (dot-com) босқини туфайли «Walgreens»акцияларининг нархи тушиб кетди ва drugstore.com сотувга қўйилишидан бир неча ой олдин 40 фоиз қийматини йўқотди. 1999- йил октябрда «Forbes» шундай ёзганди: “Инвесторлар интернет пойгасида биринчи ҳаракатга тушганлар – drugstore.com сингари акциялар қийматининг айланмага нисбати 398 га 1 бўлган («Walgreens»да эса бу нисбат 1,4 эди) компаниялар ютишига ишонаётган кўринади”.<sup>275</sup> Таҳлилчилар интернет томонидан бўлаётган хавфга реакция сифатида «Walgreens» акцияларига бўлган баҳоларини туширишди, бу эса компания ўзининг 15 млрд доллар қийматини йўқотишига сабаб бўлди.<sup>276</sup>

Бундай ғала-ғовур авжида «Walgreens» қандай жавоб берди?

“Биз аввал эмаклайдиган, кейин юрадиган, шундан сўнггина югурадиган компаниямиз”, – деди «Forbes» журналига Ден Жорнд интернетга нисбатан изчил ва методик ёндашувини изохлай туриб. “Митти жўжа” сингари реакция қилиш ўрнига «Walgreens»раҳбарлари замонаси учун мутлақо ўзгача бўлган йўл тутишди. Улар ҳаммасини ортга суриб, кузатишга қарор

<sup>274</sup> “There’s No Business Like No Business,” Industry Standard, August 7, 2000,43.

<sup>275</sup> “The Reluctant Webster,” Forbes, October 18, 1999,80.

<sup>276</sup> “The Reluctant Webster,” Forbes, October 18, 1999,78.



қилишди. Улар ўз мияларини ишлатишга ва ўйлашга қарор қилишди.

Дастлаб «Walgreens» секинлик билан (эмаклаб) веб-сайт билан тажриба қилиб кўришни бошлашди, бу вақтда компанияда уни қандай кўллаш маъқулроқ эканлиги бўйича фаол муҳокамалар фаол, аммо “типратикан концепцияси” контекстида давом этди. Дорихоналаримизнинг қулай жойлашув тамойилини интернет билан қандай боғлаш мумкин? Уни қандай қилиб асосий иқтисодий кўрсаткичимиз – ҳар бир мижоз ташрифидан даромадиликка боғлаш мумкин? Дунёда ҳаммадан яхшироқ уудалаётган ва ўзимизга ёқаётган ишни интернет ёрдамида қандай қилиб яна ҳам яхшироқ қилишимиз мумкин? «Walgreens» раҳбарлари “Стокдейл парадокси”га таянишди: “Биз интернет дунёсида буюк компания сифатида фаолият кўрсата олишимизга мутлақо ишонамиз, аммо ўз навбатида интернет билан боғлиқ реалликнинг барча шафқатсиз далилларини ҳам ҳисобга олишимиз керак”. «Walgreens» раҳбарларидан бири компания ҳаётидаги ўша қизик давр ҳақида кулгили ҳолатни айтиб берди. Интернет бизнесининг етакчиларидан бири «Walgreens» ҳақида шундай фикр билдиради:

“А-а, «Walgreens»ми? Улар интернет дунёси учун жуда кексалик ва бесўнақайлик қилишади. Улар ўтмишда қолишди”. «Walgreens» ходимлари бундай димоғдорона фикрдан сал хафа бўлишди-ю, аммо бу хафалик омма олдида реакция билдирадиган даражада эмасди. Раҳбарлардан бири айтганидек: “Келинлар, қилишимиз керак бўлган иш билан шуғулланамиз ва тез орада улар қанчалик адашишгани ойдинлашади”.

Кейин сал каттароқ тезлик билан (одимлаб) «Walgreens» ўзининг омборхоналарни бошқаришнинг мураккаб тизими, дистрибуция модели ва ниҳоят қулайлик ғояси билан интернетни бирлаштириш чораларини топа бошлади. Сўровингизни онлайн тўлдириш, машинага ўтириш ва «Walgreens»нинг энг яқин автодорихонасига (айни дамда АҚШнинг қайси шахрида бўлиб турганингиздан қатъий назар)

боринг ва ҳеч қандай кутишларсиз, дарчанинг олдидан ўтиб кетаётиб буюртмангизни олишингиз мумкин. Истагингизга кўра буюртмани уйингизга етказиб беришлари ҳам мумкин. Шовкинсиз ва чиранишларсиз – фақатгина сокинлик ва вазиятни изчил тушунишга ҳаракат ва бунинг ортидан олдиндан пухта ўйланган қадамлар билан.

Ва ниҳоят (югуриб!) «Walgreens» катта ҳаракат қила бошлади ва бошқа доткомларники сингари комплекс ва барча деталларни инобатга олган ҳолда ишлаб чиқилган интернет сайтини ишга туширди. 2000- йил октябрь ойида айна шу бўлимни ёзишдан аввал Walgreens.com хизматларидан фойдаланиш учун компания сайтига кирдик. Сайтдан фойдаланиш жуда қулай, етказиб бериш хизмати эса ишончлилиги ва яхши ташкиллаштирилганлиги жиҳатидан Амазон.ком (ҳозирги даврда электрон тижорат бўйича сўзсиз чемпион)дан ҳеч ҳам қолишмайди. «Forbes» даги мақоладан бир йил ўтиб, «Walgreens» ўзидаги мавжуд салоҳиятни интернет ёрдамида қандай қилиб янада ошириш мумкинлигини тушуниб етди. Тез орада улар ўз сайтларида ишга қабул бўйича эълон беришди, бизнесдаги ўсишни кўллаб-қувватлаш учун уларга кўпроқ ходим керак эди. «Walgreens» акциялари доткомлар босими остида энг қуйи нуқтага етган вақтдан нақ бир йил ўтиб, компаниянинг қиймати икки бараварга ортди.

Drugstore.comнинг тақдири нима бўлди? Зарарга ишлай бошлади ва ликвидликни ошириш учун қисқартиришларни эълон қилди. Бир йилдан сал ортиқроқ вақт аввал уларнинг акциялари (бу пайтда уларга талаб энг юқори эди) ҳозиргидан 26 баравар юқорироқ нархда эди. Улар бошланғич қийматларини деярли тўлиқ йўқотишди.<sup>277</sup> «Walgreens» эмаклашдан юришга, ундан эса югуришга ўтаётган пайтда drugstore.com да тескариси юз берди – улар югуришдан юришга, кейин эса эмаклашга

<sup>277</sup> “Struggling drugstore.com Cuts Staff: Online Retailer Fires 60 Employees—10 Percent of Workforce,” Seattle Post-Intelligencer, October 21, 2000.

мажбур бўлишди. Эҳтимол, другсторе.сом чиндан иш берадиган моделни ишлаб чиқаётгандир ва балки буюк компанияга ҳам айланар. Аммо у бунга замонавий технологиялар, мода ёки фонд бозорининг иррационал ҳолати туфайли эришмайди. Уч доирани тушунишга асосланувчи бизнес юритишнинг аниқ ва изчил концепциясида технологияларни қандай қўллашни тушуниб етганидагина буюк компания бўла олади.

### **Технологиялар ва «типратикан концепцияси»**

Эҳтимол, ҳозир “аммо интернет ҳосил қилган бум кейинчалик ёрилган алдамчи кўпикдан бошқа нарса эмасди-ку. Хўш, гап нимада? Бу кўпик тез орада ёрилишини, у узок вақт тура олмаслигини ҳамма биларди. Яхшидан буюкка ўтиш жараёнида бу бизга қандай сабоқ бериши керак?” деб ўйлаётгандирсиз.

Келинг, аниқлаштириб олайлик. Мазкур бўлим моҳият жиҳатидан интернет яратган кўпик билан жуда оз умумий жиҳатларга эга. Кўпиклар ҳосил бўлавереди, ёрилавереди. Темирийўллар борасида ҳам бир вақтлар шундай бўлган эди. Кейин эса электр билан. Кейин радио билан. Кейин шахсий компьютерлар билан. Ва ниҳоят интернетнинг тақдири ҳам шу сценарийга юз тутди. Ҳозирча маълум бўлмаган технологияларни ҳам худди шундай тақдир кутиб турибди.

Бу ўзгаришларнинг барчасига қарамай буюк компаниялар вазиятга мослашиб, жон сақлай олишди. Аслини олганда, сўнгги юз йилликнинг ҳақиқий буюк компаниялари: Wall Martдан тортиб «Walgreens»гача, “Proctor & Gamble”дан «Kimberly Clark»гача, «Merck»дан бошлаб «Abbot»гача – барчаси янги технологияларнинг бир неча авлоди билан тўқнашди. Жумладан, электр, телевидение ва интернет билан ҳам. Улар мослашишди ва буюк бўлишди. Энг яхшилар қайта мослаша олишади.

*Янги технологияларнинг пайдо бўлиши билан ўзгаришларнинг кузатилиши янглик эмас. Бунда гап технологиянинг ролида эмас, балки буюк компаниялар технологияларни қўллашда бошқа компаниялардан фарқли ёндашувни танлашларидадир.*

«Walgreens» охир-оқибатда барибир интернетни ўз фаолиятида кўллашни башорат қилиш мумкин эди. Компания янги технологияларга йирик инвестициялар киритишни анча аввал бошлаган, бу пайтда ҳали бошқа ташкилотлар бундай ҳаракатнинг мағзини ҳам чақа олишмаган эди. 1980-йиллар бошида у Intercom электрон тармоғини кенг йўлга кўйишда пешқадамлардан саналган. Ҳоҳиш қилинган эди: «Walgreens»нинг барча дорихоналарини электрон тармоқ ёрдамида ўзаро боғлаш орқали мижозлар ҳақидаги барча маълумот ягона маълумот марказида жамланади. Бу орқали мамлакатнинг бутун дорихоналар тармоғи ҳар бир мижоз учун “туман дорихонаси”га айланади-қолади. Дейлик, сиз Флоридада яшайсиз, аммо айни дамда Фениксда меҳмон бўлиб турибсиз ва тавсия қилинган дорини олишингиз керак. Муаммо йўқ, Фениксдаги дорихона марказий тизим билан уланган, шу боис сиз ўз туманингиздаги «Walgreens» дорихонасидан савдо қилаётгандек ҳис қилишингиз мумкин.

Бугунги кун андозалари билан олиб қараганда бу одатий ҳолат. Аммо 1970- йиллар охирида «Walgreens»шунчалик катта масштабда инвестициялар қилардики, соҳадаги бошқа ҳеч ким бу борада бас кела олмасди. «Walgreens» Интерсомга тахминан 400 млн доллар, шужумладан, ўзининг шахсий сунъий йўлдош тизими учун 100 млн доллар инвестиция киритди.<sup>278</sup> “«Walgreens»нинг ердаги станцияси” деб ном олган Интерсом бош офисига ташриф буюриш мураккаб электрон ускуналар билан тўлиб-тошган НАСА космик марказига боришни эслатади”, деб ёзган эди соҳага оид журналлардан бири.<sup>279</sup> «Walgreens»дагилар мураккаб ускуналарни кўллашни бошқа мутахассисларнинг ёрдамисиз, ўзлари мустақил ўрганишганди.<sup>280</sup> Улар фақат шу

<sup>278</sup> Drug Topics, February 3, 1997, 90; “Fleet-Footed Pharmacy,” Uplink Magazine, a publication of Hughes Communications, Fall 1996.

<sup>279</sup> “Walgreen—Pharmacy Chain of the Year, 1990,” Drug Topics, April 23, 1990, 12.

<sup>280</sup> “Walgreen—Pharmacy Chain of the Year, 1990,” Drug Topics, April 23,

билангина чекланиб қолишгани йўқ. Сканерлар, робототехника, омборхона захирасини компьютерлаштирилган тизим орқали назорат қилиш ва захиралар ҳажмини кузатишнинг янги тизими каби технологияларни қўллашда ҳам «Walgreens» пешқадам эди. Интернет эса бу йўлдаги навбатдаги кадам бўлди холос.

«Walgreens» бу технологияларнинг барчасини технологиялар учунгина ёки бошқалардан ортда қолиш ҳадиғи боис қўлагани йўқ. Йўқ, улардан ривожланишни тезлаштирувчи восита ўларок фойдаланишди ва технологияларни ўзларининг “типратикан концепцияси” билан – дорихоналарнинг қулай жойлашуви ва ҳар бир мижоз ташрифидан юқори даромад билан боғлай олишди. Қизиғи шундаки, 1990-йилларнинг охирига келиб технологиялар мураккаблаша боргани сари ҳам «Walgreens»нинг маълумотлар бўлими раҳбари бўлиб дипломли фарматсевт қолаверди, унинг ўрнини технологиялар бўйича устаси фаранг кадр эгаллагани йўқ. «Walgreens» аслиятини сақлаб қолди: технологияларни қўллашни “типратикан концепцияси” белгилади, аксинча эмас.

281

«Walgreens» мисоли муайян бир тенденцияни ўзида намоён қилади: буюк натижаларга эришган компанияларнинг ҳар бири мураккаб технологиялардан фаол равишда фойдаланган. Бироқ бу уларни шунчаки қўллаш эмас, балки синчковлик билан сараланган технологиялардан янғича усулда фойдалана олиш эди. Қўлаган технологиялари сезиларли даражада бир-биридан фарқланса-да, бу компанияларнинг ҳар бири қандайдир технологияни қўллашда пешқадам бўлган. (-жадвалга қаралсин)

Мисол учун, «Kroger» баркодлар сканерларини қўллашда биринчилардан бўлди, бу унга «A&P»Дан ўзиб кетиш ва кассалардаги харидлар ҳақидаги маълумотни буюртмаларни бошқариш тизими билан боғлаш имконини берди. Бу ҳайратланишга арзийдиган ҳолдек туюлмас, эҳтимол (одатда

---

1990,12.

<sup>281</sup> “Walgreens Special Report: First in Pharmacy,” Drug Store News, October 16, 1995, 27,30.

товар-материал захиралари ҳақидаги гаплар ўқувчини ҳайратга солмайди). Аммо бир тасаввур қилиб кўринг-а: омборхонага кирдингиз, қаршингизда дон-дун солинган қоплар, мевалар терилган қутилар эмас, юз минглаб, миллионлаб долларлар бойламлари нақ шифтгача бир текисда тахланиб турибди. Мана бу ҳақиқий инвентаризация. Консерваланган сабзининг ҳар бир банкиси бу шунчаки консерваланган сабзи эмас. Бу хазина. Токи сабзили кутини сотмас экансиз, бу хазина фойдаланилмай туради.

Энди эса «Kroger» кичик ва эски гастрономларини босқичма-босқич ёпиб, уларнинг ўрнига улкан, кўзни қувнатувчи супердўконларни очганини эсланг. Ўз мақсадига эришиши учун компания 9 млрд долларни – рентАбеллиги паст бўлган чакана савдо тизимидан бир амаллаб олиниси керак бўлган нақд маблағни инвестиция қилиши керак эди. Қайд этиш керакки, «Kroger»нинг капитал қўйилмалари 30 йил давомида унинг йиллик фойдасидан ўртача икки баравар кўп эди.<sup>282</sup> Янада ҳайратланарлиси шундаки, “рейдерларни” чўчитиб қўйиш учун 1988-йилда 5,5 млрд доллар қийматида жанк-облигациялар чиқарганига ва ҳар бир акция учун 40 доллар дивиденд ва жорий облигациялар бўйича 8 доллар олдиндан тўловлар қилганига қарамай, «Kroger» 1980- ва 1990-йилларда дўконларни янгилаш бўйича интенсив ва қиммат дастурини давом эттирди.<sup>283</sup> Компания барча дўконларини янгिलाди, модернизациялаштирди, мижозлар учун қулайлик яратди, таклиф этиладиган маҳсулотлар номенклатурасини кенгайтди, барча қарзларидан қутулди. Сканерларни қўллаш омборхонадан миллионлаб доллар банкноталарини чиқариб олиш ва улардан самарали фойдаланишга йўл очди, бу

<sup>282</sup> Data taken directly from annual reports and 10K reports, 1971–1999.

<sup>283</sup> Plain and Fancy: Supermarket Boutiques Spur Kroger's Gains,” Barron's, May 25, 1981, 37; “There's a Lot of Life Left in the Kroger Recap,” Business Week, December 5, 1988, 164; “How Borrowing Bought Kroger More Than Time,” Business Week, February 26, 1990, 71.

«Kroger»га цилиндрдан биратўла учта куённи чиқариб фокус кўрсатиш имконини берди.

Янги технологияларни қўллаш борасида «Gillette» ҳам пешқадам ҳисобланади. Аммо «Gillette» ўз бизнеси учун акселератор сифатида фойдаланган технологиялар асосан ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган. Бир ўйлаб кўринг, миллиардлаб, ҳа, айнан миллиардлаб юқори сифатли паккиларни арзон таннархда ишлаб чиқариш имконини берувчи технология қандай бўлиши керак? Сиз-у биз «Gillette» паккиларидан фойдаланар эканмиз, унинг фойдаланиладиган қарралари бўйича мукамал сифат ва арзон нархга эга бўлишини истаймиз. Мисол учун, Сенсорни яратишда «Gillette» маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишига 200 млн доллар сармоя киритди, бу маблағларнинг катта қисми у 29 та патент олган ишлаб чиқарилиш жараёнига тикилди.<sup>284</sup> «Gillette» устара тизимларини оммавий ишлаб чиқаришда лазер пайвандлаш усулини қўллашда пешқадам бўлди, бу технология юрак стимулятори каби мураккаб ва қимматбаҳо ускуналар учун ишлаб чиқилганди.<sup>285</sup> «Gillette» устара тизимларининг сири унинг ўта ўзига хос бўлган ишлаб чиқариш технологиясидир, компанияни бу технологияни худди Соке ўз сирли формуласини авайлаганидек – қуролланган кўриқлаш тизими ва назорат пунктлари орқали асраб келади.<sup>286</sup>

<b>Буюк натижаларга эришган компанияларнинг технологик акселераторлари</b>	
<b>Компания</b>	<b>“Типратикан концепцияси”га мувофиқ технологик акселераторлар</b>

<sup>284</sup> “Gillette Knows Shaving—and How to Turn Out Hot New Products,” Fortune, October 14, 1996.

<sup>285</sup> “Gillette: Gillette Sensor: A Case History,” corporate paper, January 17, 1991, 9; “Gillette: How a \$4 Razor Ends Up Costing \$300 Million,” Business Week, January 29, 1990, 62.

<sup>286</sup> “Gillette: At Gillette, Disposable Is a Dirty Word,” Business Week, May 29, 1989, 58.

«Abbot»	Компаниянинг асосий иктисодий кўрсаткичини – ходим бошига фойдани ошириш имконини берган компьютер иловасида пешқадам. Фармацевтик ишланмаларда етакчи бўлмагани ҳолда, бизнес юритишнинг ўзгача концепциясига эга бўлган «Merck», «Pfizer» ва бошқалар учун бу имкониятни тақдим қилди.
«Circuit City»	Ҳисоб-китоб пунктлари ва захиралар назорати учун компьютер иловаларида пешқадам. Бу уларнинг McДоналдс сингари улкан географик камровли тармоқда алоҳида изчиллик билан қимматбаҳо товарларни сотишни мақсад қилувчи ривожланиш концепциясига мос тушарди



<p>«FanniMaе»</p>	<p>. Ипотека кредитлари бўйича рискларни баҳолаш учун дастурий таҳлил ва мураккаб алгоритмлар ишлаб чиқишда пешқадам. Бу уларнинг асосий иктисодий кўрсаткичи – риск даражасидаги даромадни ошириш имконини берди. Рисклар таҳлилинини “ақлли” тизими кам даромадли аҳоли қатлами вакилларига уй-жой учун кредит олиш имконини берди. Бу уйга эгалик институтини демократизациялаштириш курашчиси бўлган компаниянинг фаолияти учун кучли стимул бўлди</p>
<p>«Gilette»</p>	<p>Арзон таннархга эга бўлган юқори аниқликда ишловчи миллиардлаб маҳсулотларни аниқ изчиллик асосида ишлаб чиқариш имконини берувчи технологияларни кўллашда пешқадам. Технологик сирларини Соке ўз формуласини авайлагандек ҳимоя қилди.</p>

«Kimberly Clark»	Ишлаб чиқариш жараёнларини, айниқса матодан бўлмаган маҳсулотлар тайёрлаш жараёнини лойиҳалаштиришда пешқадам. Бу эса юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга бўлган интилишга тўла мос тушарди. Мураккаб тадқиқот лабораториялари; “гўдаклар тагликларига ўрнатилган намлик ва температура сенсорлари билан эмаклар юришади”.
«Kroger»	Дўконлар тармоғини модернизация қилиш имконини берган компьютер ва ахборот технологиялари борасида пешқадам. Сканерларни тажриба қилиб кўришни бошлади, буни пул оқими бошқаруви билан боғлади ва ўз тармоқларига катта сармоялар киритиш учун нақд маблағ ҳосил қила олди.

<p>«Nucor»</p>	<p>Мини-заводларда пўлат ишлаб чиқариш учун илғор технологияларни қўллашда пешқадам. Бутун дунё бўйлаб янги ишланмаларни топиш пайида бўлишди. Юпка деворли печлардан фойдаланган ҳолда узлуксиз пўлат қуйиш каби бошқалар наздида жуда таваккалчиликка асосланган технологияларга улкан маблағ (акционерлик капиталнинг 50 фоизигача) тикишга тайёр эди.</p>
<p>«Philip Morris»</p>	<p>Сигарет қадоғини ишлаб чиқариш иловасида пешқадам. Сигарет қадоғи ишлаб чиқариш соҳасида сўнги 20 йилликдаги илқ новация – қопкоғи орқага очиладиган кутилар ишлаб чиқаришга пул тикди. Ишлаб чиқариш назоратида биринчилардан бўлиб компьютерлардан фойдалана бошлади. Ишлаб чиқаришни ривожлантириш марказига улкан сармоялар. Ишлаб чиқариш ва сифат назорати соҳасида новацияларни синаб кўрди ва қўллади.</p>

<p>«Pitney Bowes»</p>	<p>Почта операцияларини автоматлаштириш борасида пешқадам. Хатларни қайта ишлаш учун механик машиналардан ишни бошланди. Кейинчалик компания мураккаб машиналарни яратиш учун электрик машиналарга, дастурий таъминотга, коммуникацияга, интернетга сармоя киритди. 1980-йилларда почтани қайта ишлаш технологиясини янгидан тиклаш учун ишланмаларга катта пул тикди.</p>
<p>Walgreens</p>	<p>Компьютер тармоқлари ва спутник алоқа борасида пешқадам. Муайян демографик гуруҳга хизмат қилиши кўзда тутилган қулай жойлашувли дорихоналар концепцияси асосида иш тутди. Барча дўконларни ягона улкан “ўргимчак тўрига” улаб, бутун тизимни ҳар бир миждоз учун битта “туман дорихонаси”га айлантирган спутниклар тизимига жуда катта, ҳасадни уйғотувчи даражада катта инвестициялар қилди. “НАСА марказида экскурсиядек” гап. Соҳасидан қарийб 10 йилга ўзиб кетди.</p>

<p>«Wells Fargo»</p>	<p>Компаниянинг асосий иктисодий кўрсаткичи – ходим бошига даромадни ошириш имконини берган технологияларни қўллашда пешқадам. Суткасига 24 соат ишлайдиган банкларни очишда етакчи, биринчилардан бўлиб банкоматлардан фойдаланишни бошлади, мижозларга ўзаро фонд хизматларини сотиш ва сотиб олишни банкоматлар орқали амалга ошириш имконини берди, интернет-банк ва электрон банк борасида илғор. Кредитлар тақдим қилишда рискни баҳолаш учун мураккаб математик моделларни қўллади</p>
----------------------	---

### **Технологиялар тараққиёт учун тезлатгичдир, сабаб эмас**

Жим Жонсон Девид Максвеллнинг ўрнига «Fannie Mae» раҳбарлигига келган пайтда, жамоаси билан биргаликда технологик аудит учун консалтинг фирмасини ёллади. Масъул консультант Билл Келви бу ишда тўрт балли баҳолаш шкаласидан фойдаланди, бунда 1 шартли равишда тош даврини, 4 эса космик давр технологиясини ифодаларди. «Fannie Mae» 2 балл билан баҳоланди. “Аввал ким” тамойилига амал қилган ҳолда, улар компанияга янги технологияларни ўзлаштиришга

ёрдам бериши учун Кельвини ёллашди.<sup>287</sup> Келви 1990- йилларда «Fannie Mae» га келганида, компания технологияларни қўллаш борасида Уолл Стритдан тахминан 10 йил ортда қолганди.

Келви олти йил ичида «Fannie Mae» ни тўрт балли шкаладаги 2,0 чизигидан 3,8 га олиб чиқди.<sup>288</sup> У жамоаси билан 300 дан зиёд компьютер иловаларини ишлаб чиқди. Булар орасида 600 млрд долларли ипотека кредитлари портфелини, 60 млн кўчмас мулк объектлари бўйича маълумотларни ўзида сақловчи банкни, хужжатлаштириш ишларини ва ходимларнинг юмушларини сезиларли даражада қисқартирувчи бизнес жараёнларни назорат қилувчи мураккаб таҳлилий дастур ҳам бор эди. “Биз технологияларни ёрдамчи куч сифатида кўрганимиз йўқ. Улардан бизнесимизнинг ҳар бир элементини ўзгартириш учун фойдаландик, – деди Келви. – Уйни сотиб олиш харажатларини камайтирувчи эксперт тизимини яратдик. Бизнинг технологиямиз ёрдамида кредиторлар кредитни расмийлаштириш учун кетадиган вақтларини 30 кундан 30 дақиқাগача қисқартириш, ҳар бир кредит бўйича 1000 доллар харажатни камайтириш имкониятига эга бўлишди”. Бугунга қадар мазкур тизим умумий ҳисобда уй-жой сотиб олганларга 4 млрд доллардан ортиқроқ пулни иқтисод қилиб қолишга имкон берди.<sup>289</sup>

Эътибор беринг, «Fannie Mae» ўтиши 1981- йилда, Девид Максвелл бошқаруви даврида бошланган бўлса-да, компания янги технологияларни қўллаш борасида соҳада қарийб 1990- йиллар аввалигача ҳам ортда қолиб кетаверган. Ҳа, технологиялар «Fannie Mae» учун мутлақ аҳамият касб этди, бироқ бу улар ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиққандан ва фаолият кўрсаткичларида туб ўзгаришларга эришгандан кейингина рўй берди. «Fannie Mae» раҳбарияти ўзгаришларнинг “иккинчи эпкинни” деб номлаган жараёнда технологиялар асосий

<sup>287</sup> Research Interview #3-E, page13.

<sup>288</sup> Research Interview #3-E, page13.

<sup>289</sup> Research Interview #3-F, page5.

рол ўйнади ва жараён акселератори ўлароқ хизмат қилди.<sup>290</sup> «Kroger», «Gillette», «Walgreens» ва бошқа буюк компаниялар ҳақида ҳам айтиш шунини айтиш мумкин: янги технологияларни инновацион қўллаш ўтишининг кеч босқичларидагина амалга ошди.

*Шундай қилиб мазкур бўлимнинг асосий гоясига етиб келдик. Тўғри қўлланган тақдирда, технологиялар компаниядаги ўсишининг акселератори бўла олади, ammo асосий сабаби эмас. Буюк компаниялар ҳеч қачон ўзгаришларни янги технологияларни жорий қилишдан бошлашмаган. Бунинг сабаби оддий: токи сизга айнан қандай технологиялар кераклигини англаб олмас экансиз, улардан чин маънода фойдалана олмайсиз. Хўш, сизга қандай технологиялар керак? Фақат ва фақат уч доира ва “типратикан концепцияси” билан тўғридан-тўғри боғланган технологияларгина керак.*

Яхшидан буюкка ўтишда янги технологиялардан максимал даражада фойдаланиш қуйидаги саволларни ўртага ташлашни англатади: технология “типратикан концепция” нгизга мувофиқ келадими? Агар “ха” бўлса, бу технологияни қўллашда пешқадам бўлишингиз зарур. Бироқ жавоб “йўқ” бўлса, ўйлаб кўринг, бу технология ўзи сизга керакми? Ҳа, бўлса, сизга кераклиси фақатгина мувофиқлик (буюк компания бўлиш учун энг замонавий коммутаторларга эга бўлишингиз шарт эмас). Йўқ бўлса, демак, технология сизга тўғри келмайди, уни мутлақо хаёлингиздан чиқариб ташласангиз ҳам бўлади.

Янги технологияларни новаторлик асосида қўллаш буюк компаниялар ўз “типратикан концепцияси”га содик қолишининг усулларида бири эканлигига гувоҳ бўлдик. Аслини олганда, уларнинг технологияларга бўлган муносабати бошқа қарорлар қабул қилишга бўлган муносабатидан деярли фарқ қилмайди: интизомлашган тафаккурга эга бўлган ва фақатгина интизомлашган ҳаракатларни амалга оширувчи интизомли одамлар. Агар технология уч доира билан белгиланган майдонга

<sup>290</sup> Research Interview #3-E, page 13.

тушмаса, улар бу шов-шув ва хадикларни бир четга суриб, жимгина ўз ишларини қилишда давом этишади. Ўзларига қандай технология тўғри келишини тушуниб етишганда эса бунга бутун борлиқлари билан боғланишади ва уни жорий қилиш йўллари излай бошлашади. Бевосита таққослаш компанияларда эса бунинг акси – уларда янги технологияларни новаторлик асосида қўллаш билан боғлиқ атиги учта ҳолатни аниқладик холос. Булар: «Chrysler» (компьютер ёрдамидаги дизайн), «Harris» (полиграфияда электроникани қўллаш) ва «Rubbermaid» (янгича ишлаб чиқариш жараёни), бироқ улар ҳам юқори натижаларни сақлаб қолиш олишмади, бу эса технологиялар якка ҳолда буюк натижаларга эришиш имконини бермаслигини тасдиқлайди.

Мисол учун, «Chrysler» компьютер дизайн пакетларини қўллашнинг ажойиб усулини топди, бироқ бу усулни ўзининг “типратикан концепцияси” билан боғлай олмади. «Chrysler» 1980- йиллар ўртасига келиб, ҳали Гулфстрем самолётларини, ҳали Масерати спорт машиналарини сотиб олиш ортидан уч доира майдонидан чиқиб кетгани боис ҳеч қандай технология компанияни ҳалокатдан сақлаб қола олмасди. Компанияни уч доира майдонида ушлаб турувчи аниқ “типратикан концепцияси” ва интизом бўлмас экан, ҳеч қандай технология уни буюк қилишга қодир эмас.

### **Технологик қопқон**

Мазкур бўлим устида ишлаётганимда икки ҳолатни эсладим. Биринчи ҳолат 1999- йилда Алберт Эйнштейннинг Time журнали томонидан “аср одами” дея эътироф этилгани эди. Аср одами танлашда “агар бу одам бўлмаганда бугунги дунёмиз қандай қиёфада бўларди?” деб савол қўйилса, Черчилл, Гитлер, Сталин, Ганди сингари шахслар орасида Эйнштейннинг танланиши ғалати туюлиши мумкин. Юқорида санаб ўтилган одамлар чиндан ҳам инсоният тарихининг ўзанини ё ижобий томонга, ё салбий томонга ўзгартириб юборишган. Физикларнинг



таъкидлашича, Эйнштейн бўлса-бўлмаса барибир олимлар нисбийлик назариясини кашф қилган бўлишарди, бу балки 5-10 йил кечроқ содир бўлар, аммо 50 йилга кечикиб кетмаслиги аниқ эди.<sup>291</sup> Натуистлар бомба яратишгани йўқ, иттифокчилар эса бомбасиз ҳам урушда ғолиб бўлишлари мумкин эди (албатта, бунда қурбонлар сони кўпроқ бўларди). Хўш, нега Time айнан Эйнштейнни танлади?

Тимемухаррирлари ўз танловларини қуйидагича изохлашган: *“Сиёсатчи кўрсатадиган таъсирни олим кўрсатадиган таъсир билан солиштириш мушкул. Шунга қарамай, кўришимиз мумкинки; тарихда гоҳида сиёсат, гоҳида маданият, гоҳида эса илмий соҳадаги ютуқлар кўпроқ рол ўйнаган... XX аср тарихда қандай муҳрланди? Демократия асри сифатидами? Фуқаролик ҳуқуқлари учун кураш асри сифатидами? Буларнинг барчаси тўғри, аммо фикримизча, XX аср аввало фанда ва янги технологиялар соҳасида мисли кўрилмаган ютуқлар билан ёдда қолади... Бу ютуқлар озодликка эришишида сиёсатдан кўра кўпроқ рол ўйнади. Фандаги ютуқлар билан ёдда қолдиган бу юзйилликда бир инсон мутлақо алоҳида ўрин эгаллайди. Замонамизнинг буюк тимсоли... Алберт Эйнштейн”*<sup>292</sup>.

Моҳиятан, Time журнали муҳаррирлари юз йиллик одамини эмас, балки аср мавзусини, яни фан ва технологияларни танлаб, шу йўналишдаги энг машҳур шахсни танлашган. Қизиғи шундаки, Time Эйнштейнни юзйиллик одами деб эълон

<sup>291</sup> Prominent physicists of the time had already developed similar theories, bolstered by remarkably good experimental evidence, that were mathematically consistent and equivalent to Einstein’s exposition of relativity theory. All they lacked was the clear statement of a fundamental principle to start the chain of thinking that resulted in a clear picture of relativity theory and its consequences. In *Understanding Relativity*, by Stanley Goldberg (Boston: Birkhauser, 1984), the author points out, “There was not complete satisfaction with the theory that Lorentz and Poincaré produced in 1904, although that theory was formally identical to the theory that Einstein introduced a year later” (page 324). (Emphasis added.)

<sup>292</sup> “Who Mattered and Why,” *Time*, December 31, 1999, 48–58.

қилишдан атиги бир неча аввал Тиме “1999- йил одами”ни маълум қилганди. Хўш, бу ким эди? Бу борада ҳам улар узоққа боришгани йўқ – электрон тижорат даври фарзанди, amazon.com фирмаси раҳбари Жеф Безосни танлашди. Бу кескин ўзгаришларни эргаштириб келадиган янги технологияларга қанчалик боғлиқ бўлиб қолганимизни яна бир бор тасдиқлайди.

Бир жиҳатга ойдинлик киритсам. Мен Тиме журналининг танловини қабул қилмайман, ўз навбатида бунга кўшилмайман ҳам. Бу жуда қизиқ ва ўзига хос танлов, чунки бизнинг замонавий психологиямизни ёритиб беради. Шубҳасиз, бугун бизнинг коллектив онгимиздаги асосий фикр бу – технологиялар ва уларни қўллашдир. Бу ўз навбатида менга бошқа ҳолатни эслатиб юборди. Ушбу китоб устида кечаётган машаққатли меҳнатдан чалғиш мақсадида Миннесотага Мастерс Форум ҳомийлигида ўтказилган семинарда маъруза қилиш учун бордим. Мастерс Форум қарийб 15 йилдан буён доимий равишда олий раҳбарлар учун семинарлар ўтказиб келади, бу семинарларда қандай мавзулар доимий такрорланиши мен учун қизиқарли бўлди.

*– Доимий мавзулардан бири бу технологиялар, компаниялар ўтиши ва бу иккиси ўртасидаги боғлиқликдир, – дейишди дастур директорлари Жим Эриксон ва Петти Гри-фин Женсен.*

*– Нега бу иккиси ўртасида боғлиқлик бор деб ўйлайсиз? – сўрадим мен.*

*– Одамлар нималарни билмасликларини билишмайди. Шунинг учун ҳар доим аллақандай янги технология орқаваротдан яширинча келиб, “бошимизга тушириб қолади”, деб қўрқишади. Улар технологияларни тушунишмайди ва кўпчилик улардан қўрқади. Улар биладиган ягона нарса шуки, технологиялар бизнесда жиддий ўзгаришларга олиб келади, шунинг учун ҳам, яхшиси, уларга керакли эътиборни қаратиш керак, – дея изоҳлашди улар.*

Маданиятимиз технологияларга боғлиқ бўлиб қолганлиги ва буюк натижаларга эришган компаниялар ўз вақтида янги технологияларни жорий қилиш бўйича пешқадам бўлишгани

ҳақидаги фактни инobatга олсак, буюк компаниялар раҳбарлари билан суҳбатларимизда “технологиялар” масаласига катга ўрин ажратилганини кутиш ўринли бўлади.

Буюк компаниялар раҳбарларининг 80 фоизи буюк натижаларга эришишда рол ўйнаган омиллар каторида технологияни санаб ўтмаганлиги бизни жуда хайрон қолдирди. Бундан ташқари, технологияларни тилга олган тақдирда ҳам уни ўртача ҳисобда тўртинчи ўринга қўйишди. Биз суҳбатлашган 84 нафар раҳбардан атиги иккитасигина технологияларнинг ролини биринчи ўринда қайд этди.

Модомики технологиялар шунчалик муҳим экан, унда нега буюк натижаларга эришган компаниялар раҳбарлари уларга бунчалик кам эътибор қаратишади? Албатта, бунга уларнинг технологияларни аҳамиятсиз деб ҳисоблашлари сабаб деб бўлмайди, улар бошқа компанияларга қараганда анча мураккаброқ ва замонавий технологиялардан фойдаланишган. Бундан ташқари, буюк компанияларнинг айримлари айнан янги новаторлик технологияларини қўллашгани учун ҳам матбуот эътиборин қозонишган, ютуқларни қўлга киритишган. Шунга қарамай, раҳбарлар технологиялар ҳақида деярли оғиз очишмайди. Худдики матбуот ва раҳбарлар мутлақо бошқа-бошқа компаниялар ҳақида сўз юритаётгандек!

Мисол учун, «Nucor» компанияси пўлат ишлаб чиқариш бўйича мини-заводалар технологиясини ривожлантиргани учун “энг ғайратли новаторлардан бири” деган мақомга сазовор бўлган. Юпқа деворли ва электрэйли печлардан фойдаланган ҳолда тўхтовсиз қуйиш технологиясини ишлаб чиққани учун «Nucor»нинг дадил инвестициялари ҳақида ҳикоя қилувчи ўнлаб мақолалар ва иккита китоб ёзилди.<sup>293</sup> «Nucor»янги технологияларни қўллаш ҳисобига барча эски меёрларни йўққа чиқарган компания сифатида бизнес мактаблар учун намунага айланди.

Ўтиш даврида «Nucor» гараҳбарлик қилган Кен Иверсон

<sup>293</sup> Richard Preston, *American Steel* (New York: Avon, 1991),75.

билан суҳбат чоғида буюк натижаларга эришиш имконини берган беш муҳим омилни санашни сўрадик. Нима деб ўйлайсиз, технологиялар бу рўйхатда нечанчи ўринни эгаллади? Биринчи? Йўқ. Иккинчи? Йўқ. Учинчи? Йўқ. Тўртинчи? Тўртинчи ҳам эмас. Бешинчи? Кечирасиз, аммо йўқ. “Фалсафамизнинг изчиллиги ва бу фалсафани бутун ташкилотимиз тушуниши асосий омиллар бўлиб хизмат қилди. Бу эса кўп босқичли иерархия ва бюрократиянинг йўқлиги боис содир бўлди”, деб жавоб берди Кен Иверсон.<sup>294</sup>

Биз зум тўхтанг ва бу фикр ҳақида мулоҳаза юритинг. Компания янги технологияларни жорий қилиш орқали эски тартиблардан воз кечиш бўйича муросасиз курашчи ҳисобланади, ўзгаришларни амалга оширган компания раҳбари эса яхши компаниядан буюк компанияга айланиш имконини берган бешта энг муҳим омил қаторида технологияларни ҳатто тилга олгани ҳам йўқ.

«Nucor» раҳбарлари билан суҳбатлар чоғида бундай қарашга доимий равишда тўқнаш келдик. Буюк раҳбарлар ва директорлар кенгаши аъзоларидан етти киши орасида фақат биттаси технологияларни яхшидан буюкка айланишдаги энг муҳим омил сифатида эътироф этди, қолганлар эса асосан бошқа омиллар ҳақида сўз юритишди. Айримлар «Nucor» технологияларга катта ўрин берганини тан олгани ҳолда, бошқа омилларга урғу қаратишди – ишга фермерча ёндашадиганларни ёллаш, бошқарув таркибини саралай олиш, содда ташкилий таркиб, бюрократиянинг йўқлиги, юқори кўрсаткичларга эришишга асосланган корпоратив маданият ва йиллик пўлат ҳажмининг ҳар бир тоннасидан қоладиган фойдани ошириш. Ҳа, технологиялар «Nucor» тизимининг ажралмас қисми эди, аммо энг муҳим қисми эмас. Компания раҳбарларидан бирининг таъбирича, “муваффақиятимизнинг 20 фоизи биз қўллаётган технологиялар сабаб... (аммо) қолган 80 фоизи компаниямизнинг

---

<sup>294</sup> Research Interview #7-E, pages 2–3.

*корпоратив маданияти туфайлидир*".<sup>295</sup>

Чиндан ҳам, «Nucor» билан айти салохиятга эга бўлган компания улардаги технологияларнинг муқобилига эга бўлган тақдирда ҳам худди шундай натижага эришиши амри маҳол. Бу Дайтон 500 даги пойгага ўхшайди: ғалабадаги асосий омил машина эмас, балки пилот ва унинг жамоасидир. Машина муҳимлиги борасида эътирозга ўрин йўқ, аммо нима бўлганда ҳам у аҳамияти бўйича иккинчи даражалидир.

Қониқарсиз натижалар бу ёмон технологияларнинг эмас, балки биринчи навбатда ёмон бошқарувнинг маҳсулидир. «Bethlehem Steel» дуч келган кийинчиликларда технологияларнинг улуши кам, бунга асосан менежмент ва ишчилар ўртасида азалдан давом этиб келган зиддият сабаб, бу ҳам ўз навбатида самарасиз ва саводсиз бошқарув туфайли юзага келган.

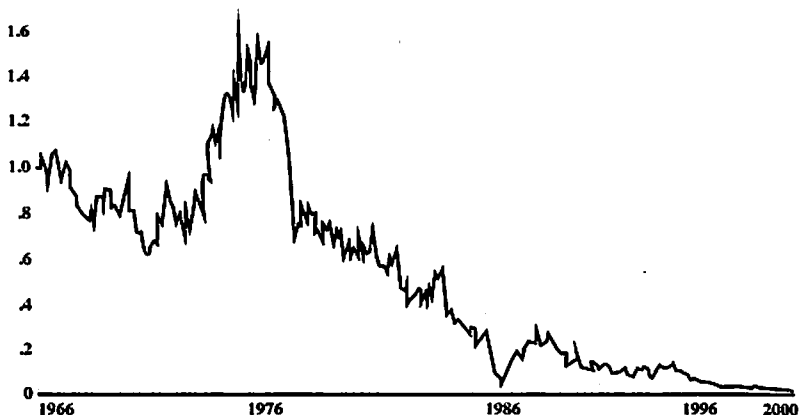
Bethlehemнинг узоқ давом этган кулаши «Nucor» ва мини- заводларга эга бўлган бошқа компаниялар бозорнинг сезиларли қисмини эгаллаб олишидан анча аввал бошланган эди.<sup>296</sup> Аслини олганда, «Nucor» 1986- йилда юпка деворли печларда узлуксиз қуйиш технологияси орқали эврилишни амалга оширган вақтда Бетхлеҳем аллақачон ўзининг бозордаги 80 фоиз улушини бой бериб бўлган эди. Bethlehemдан омад юз ўгиришида технологияларнинг мутлақо роли йўқ, дейиш нотўғри. Бунда технологиялар ҳам ўзининг сезиларли “ҳисса”сини кўшди. Аммо технологиялар Bethlehem инқирозининг асосий сабабчиси эмас, балки тезлаштирувчи воситаси эди холос. Яна айти ўша тамойил: технологиялар акселератор, сабаб эмас. Фақат бу ҳолатда улар салбий рол ўйнади.

---

<sup>295</sup> “Nucor Corporation: Corporate Profile,” Wall Street Corporate Reporter, September 9–15, 1996, 19.

<sup>296</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovator’s Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 88.

Бетхлехем Стеэл компаниясидаги қулаш  
1966 йил июль – 2000 йил декабрь оралиғида компаниянинг  
акциялар бўйича даромадлилик коэффициентининг бозордаги  
уртача кўрсаткичга нисбати)



Чиндан ҳам таққослаш компанияларни таҳлил қилиш давомида технологик торпедо туфайли “нокаутга учраган” ва натижада инқирозга юз тутган биронта ҳолатни учратмадик. «R.J.R» тамаки бозоридаги дунё етакчилиги мақомимини технологиялар туфайли эмас, балки «R.J.R» раҳбариятининг диверсификация ғояси билан ўралашиб қолгани, бунинг кетидан “компания ҳисобидан бойиб кетамиз” деган ишонч билан акциялар пакетини назорат қилишга тушиб кетгани сабаб бўлди. А&Р “Американинг иккинчи энг йирик компанияси” деган ўрнини сканерлар технологиясида «Kroger»дан ортда қолгани туфайли эмас, балки реал далилларга тик боқа олмагани, чакана савдо соҳасида кечаётган туб ўзгаришларин кўра олмагани сабабли бой берди.

*Тадқиқотимиз давомида жамланган далиллар янги технологияларнинг пайдо бўлиши бир пайтлар буюк бўлган компанияларнинг инқирозида (ёки бошқаларининг пойдевори қимирлаб қолишига) ҳал қилувчи рол ўйнайди деган тахминни*

*тасдиқламади. Технологиялар муҳим эканлиги шубҳасиз, сиз технологик жиҳатдан қолоқ бўла туриб муваффақиятга эриша олмайсиз. Аммо технологиялар ўз ҳолича ажойиб натижаларга ҳам, компаниянинг инқирозига ҳам сабаб бўла олмайди.*

Бизнес тарихи шуни кўрсатадики, янги технологияларни жорий қилиш бўйича пешқадамлар камдан-кам ҳолларда яқунда ғолиб бўлишган. Мисол учун, ViciCale энг катта биринчи компьютер дастури эди.<sup>297</sup> Аммо бугун ВисиСалс қаерда? Ундан фойдаланадиган бирон кишини биласизми? Уни ишлаб чиққан компаниянинг тақдири нима бўлди? У ортик мавжуд эмас. ViciCale Lotus 1-2-3 га мағлуб бўлди, Lotus 1-2-3 эса ўз навбатида Excelга ўз ўрнини бой берди.<sup>298</sup> Шундан сўнг Лотус шиддат билан пасая бошлади, IBM томонидан сотиб олинганлигина уни сақлаб қола олди.<sup>299</sup> Худди шу сингари, бир вақтлар илк портатив компьютерлар аллақачон ўз фаолиятини тугатган Osborne Computers сингари компаниялар томонидан чиқарилган.<sup>300</sup> Бугун эса биз Dell ва Sony портатив компьютерларидан фойдаланмоқдамиз.

Иккинчи (учинчи, тўртинчи) биринчини ортда қолдириши тенденцияси технологик ва иктисодий ривожланиш тарихида кузатилади. Компьютер ишлаб чиқишда ИБМ биринчилардан эмасди. У бу борада Ремингтон Ранддан (у тижорий жиҳатдан муваффақиятли бўлган илк оммавий компьютерга – УНИВАСГаэга эди) яхшигина ортда қолган ва одамлар барча биринчи компьютерларни IBM UNIVAS деб номлашган.<sup>301</sup> Тижорий ташувлар учун самолётни илк бор ишлаб чиққан Boeing эмасди. De Havelland Hometni ишлаб чиқди, аммо самолётларидан бири

<sup>297</sup> “Daniel S. Bricklin,” CIO, December 15, 1999, 140.

<sup>298</sup> “As Easy as Lotus 1-2-3,” Computerworld, August 30, 1999, 71.

<sup>299</sup> “Everyday Necessities, the Building Blocks,” InfoWorld, October 26, 1998, 9; “IBM and Lotus Get Closer,” InformationWeek, July 28, 1997, 73–80.

<sup>300</sup> “Bigger Isn’t Better: The Evolution of Portables,” InfoWorld, October 26, 1998, 8–9.

<sup>301</sup> Thomas J. Watson Jr. and Peter Petre, Father, Son & Co.: (New York: Bantam, 2001), 229.

ҳавода портлаб кетгач – бу албатта, унинг мавқесига салбий таъсир кўрсатди – бозорни бой берди. Boeing бозорга секинлик билан кириб келди, аммо хавфсиз ва ишончли самолётни ишлаб чиққач, 30 йил давомида ҳаво йўловчи кёмалари бозорида биринчилиқни сақлаб колди.<sup>302</sup>

Бундай мисолларни кўплаб келтиришим мумкин. GE ўзгарувчан токда электр тизимини ихтиро қилгани йўқ, бунини Westinghouse амалга оширган эди.<sup>303</sup> Персонал электрон кундалиқ яратувчиси Palm Pilot эмас, балки Невтон маҳсулотини чиқарган Аппле эди.<sup>304</sup> Интернетда истеъмолчилар коммунасини AOL эмас, Compu Serve ва Prodigy яратишди.<sup>305</sup>

Технологиялар борасида собиқ етакчи бўлган, аммо бу позицияни ушлаб қола олмаган ва буюк натижаларга эришмаган компанияларнинг узундан-узок рўйхатини тузиш мумкин. Бу анчагина қизиқарли рўйхат бўлади, ундаги мисолларнинг барчаси ассой ҳақиқатни тасдиқлайди: технологиялар яхши ташкилотни буюкка айлантира олишмайди, ўз навбатида улар фожиаларнинг олдини ҳам олишолмайди.

Бу тарихий сабоқ қайта ва қайта такрорланмоқда. АҚШнинг Вьетнамдаги муваффақиятсизлигига бир назар солинг. Қўшма Штатлар дунёдаги энг замонавий армияга эга эди. Юқори замонавий қирувчи самолётлар, ҳарбий вертолётлар, замонавий қуруллар, компьютерлар, мураккаб коммуникация тизимлари, чегаранинг бутун чизиги бўйлаб чўзилган юқори технологияли сенсорлар – буларнинг барчаси уларнинг измида эди. Аслида технологияларга таяниш дахлсизлик иллюзиясини яратди. Америкаликлар технологияларга эмас, балки технологиялар кўллаб-қувватлаши мумкин бўлган урушни олиб боришнинг

<sup>302</sup> Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin's Press, 1992), 126.

<sup>303</sup> Centennial Review, Internal Westinghouse Document, 1986.

<sup>304</sup> "The Rise of Personal Digital Assistants," *Systems*, September 1992, 70–72; "Users Mourn Newton," *Computerworld*, March 9, 1998, 61–64.

<sup>305</sup> Kara Swisher, *aol.com* (New York: Random House, 1998), 64.



оддий ва изчил концепциясига эҳтиёж сезишарди. Улар бир-биридан самарасиз стратегиялар орасида довдираб юришди ва ҳеч қачон ғолиб бўла олишмади.

Бу вақтда эса технологик жиҳатдан заиф таъминланган Шимолий Вьетнам ҳарбийлари оддий ва изчил концепция асосида иш кўришди: партизан уруши рақибни ҳолдан тойдирди ва бундан американ жамияти бу урушга қарши қўзғалиши назарда тутилди. Вьетнамликлар фойдаланган АК-47 сингари оддий техника (у дала шароитида фойдаланиш учун мураккаб М-16дан кўра анча ишончлироқ ва соддароқ)дан фойдаланиш уларнинг оддий концепциясига мос тушарди. Алал оқибат, АҚШ барча технологик устунликларига қарамай Вьетнамда муваффақият қозона олмагани тарихдан маълум. Қачондир технология муваффақият калити бўлиши мумкин, деган фикр хаёлингизга келса, Вьетнам урушини хотирланг.

Аслида технологияларга ўйламай таяниш бу пассив чора, актив эмас. Албатта, тўғри қўлланилганда ва компания ишлаётган реал вазиятни чуқур тушунишга асосланган оддий, тушунарли ва изчил концепцияга кўра иш тутилганда технологиялар салоҳиятни ривожлантириш учун энг кучли стимулятор бўла олади. Бироқ технологияларга оддий ва тезкор ечим сифатида қараб, нотўғри тасарруф этилса, улар ҳалокатни тезлаштиради холос.

## **Технологиялар ва бошқалардан ортда қолиш кўркув**

Тадқиқот гуруҳи бу масала учун алоҳида бўлим ажратиш керакми-йўқми деган савол устида узоқ баҳслашди.

– *Технологиялар ҳақида алоҳида бўлим бўлиши керак, – деди Скотт Жонс. – Бизнес-мактабларда технологияларнинг аҳамияти ҳақида миямизга қуйишади. Агар бу мавзунини киритмасак, китобда каттагина бўйлиқ бўлади.*

– *Аммо, менимча, технологиялар ҳақида билганларимиз интизомлаштирилган ҳаракатларнинг бир намунаси холос ва*

бу олдинги бўлимга киритилиши керак, – дея эътироз билдирди Брайн Ларсен. – Интизомлашган ҳаракат бу – уч дориа билан чегараланган макон ичида қолиш демак. Аммо технологияларни кўллаш масаласини кўриб чиққанимизда ҳам айти шунга гувоҳ бўлдик.

– Тўғри, лекин бу ўзига хос ҳолат, – қайд этди Скотт Седерберг. – Буюк компанияларнинг барчаси дунё янги технологияларга жиддий қарай бошлашидан анча аввалроқ бу борада пешқадамга айланиб улгурганди.

– Лекин бешинчи даражадаги раҳбар, “типратикан коненсияси”, “аввало ким” каби хулосалар фониди технологияларнинг аҳамияти анча камроқ бўлиб кўринади, – деди Амбер Янг. – Бу борада Брайннинг фикрига қўшиламан, технологиялар чиндан ҳам муҳим, аммо уларнинг қўлланилиши корпоратив интизомга ўта боғлиқ ва “гилдирак тамойил”га амал қилади.

Бутун ёз шундай баҳслар билан ўтди. Кейин Крис Жонс ўзининг сокин ва мулоҳақор услубига хос тарзда муҳим саволни ўртага ташлади:

– Нега аксарият компаниялар бир технологиядан бошқа технологияга ўтиб, ўринли чораларни тезкор кўришига шошилган пайтда буюк компаниялар технологиялар танлаш масаласига ўта эҳтиёткорона ёндашишди? Ҳозир интернет билан бўлаётган ҳолат ҳам бунга мисол бўла олади.

Чиндан ҳам: нега? Криснинг саволи бизга буюк компаниялар ва бошқа барча компаниялар ўртасидаги фарқни тушунишга ёрдам берди ва бу масалага алоҳида бўлим ажратишга қарор қилдик.

Буюк натижаларга эришган компаниялар вакиллари билан суҳбатларимизнинг 2 мингдан зиёдроқ саҳифадаги стенограммасини ўқиб чиққанингизда эди, “рақобат стратегияси” ҳақида сўз бормаганлигидан ҳайрон колардингиз. Ҳа, улар ўз стратегиялари ҳақида, кўрсаткичлари ҳақида, энг яхши бўлиш ҳақида, ғолиб бўлиш ҳақида гапиришди. Аммо улар жавоб чоралари ҳақида, бозорнинг бошқа иштирокчиларининг

ҳаракатларига қандай жавоб беришга қаратилган стратегия ҳақида умуман оғиз очишгани йўқ. Улар яратишга ҳаракат қилишгани ҳақида, ўзларини мукаммллиқнинг мутлак стандартлари билан солиштирган ҳолда фаолиятларини яхшилашга уринишгани ҳақида сўз юритишди.

Жорж Харвидан 1980- йилларда «Pitney Bowes»ни ўзгартиришга ҳаракат қилишга уни нима ундагани ҳақида сўраганимизда шундай жавоб берди: “Мен ҳар доим «Pitney Bowes» ни буюк компания сифатида кўришни истаганман. Келинг, шундан бошлаймиз. Фақатгина шундан бошлай қолайлик. Бу изоҳ ва исботларни талаб қилмайдиган аксиома. Биз ҳали бунга эришганимизча йўқ. Эртага ҳам ҳали бунга эришмаймиз. Ўзгарувчан дунёда буюкликка эришиш учун доим нимадир яратиш керак”.<sup>306</sup> Ёки Вейн Сандерснинг «Kimberly Clark» да керакли муҳитни яратган руҳ ҳақидаги сўзларини келтириш мумкин: “Биз ҳеч қачон ўзимиздан қоникмаймиз. Нимадандир қувонишимиз мумкин, лекин ҳеч қачон қоникмаймиз”.<sup>307</sup>

Буюк компанияларни яратганларни ҳаракатлантирган куч бу кўрқув эмасди. Улар тушунмаган нарсаларидан кўрқишмаган. Улар тўнқадек кўринишдан ҳайқишмаган. Бошқалар жекпотга эга бўлишидан, ўзлари эса ҳеч нарсасиз қолишдан кўрқув бўлмаган. Рақобатда синиб қолишдан ҳадиксирашмаган.

*Ҳақиқатан буюк натижаларга эришганларни бошқарган куч бу – яратишга интилиш ва ўз мукаммаллиги учунгина мукаммалликка ҳаракат қилиш истаги эди. Ўртамиёна натижаларга эришган ва шу билан қониқиб қозанларни эса ортида қолиш, ҳаммадан ортида қолиш кўрқуви ҳаракатга мажбурлаган эди.*

Бу икки ёндашув ўртасидаги фарққа 1990-йиллар охиридаги “технологик бум” даври яққол мисол бўла олади. Тадқиқотимизнинг ўртаси ҳам аynи шу даврга тўғри келганди.

<sup>306</sup> Research Interview #9-D, page 11.

<sup>307</sup> Research Interview #5-E, page 5.

Бу жараён янгиликларга яхши ва буюк компанияларнинг реакциясини кузатиш учун айти муддао бўлганди. Буюкларнинг реакциясини «Walgreens» мисолида кўриш мумкин – сокин, объектив таҳлил ва мақсадга йўналтирилган илгарилама кадамлар. Ўртамиёна компаниялар эса кўркувдан оёғи куйган товукдек зириллаб қолганди.

Чиндан ҳам, жорий бўлимнинг асосий ғояси бу каби технологиялар эмас. На технологиялар – улар қанчалик ҳайратланарли бўлса ҳам, на компьютерлар, на телекоммуникация, на робототехника, на интернет ўз ҳолича яхшидан буюкка ўтиш учун трамплин бўла олмайди. Ҳеч бир технология сизни бешинчи даражага олиб чиқа олмайди. Ҳеч бир технология мос келмайдиган одамларни керакли одамларга айлантирувчи қудратга эга эмас. Ҳақиқатнинг кўзига тик боқиш, ғалабага ишонч учун керакли интизомни компаниянгизга ҳеч бир технология таъминлаб бера олмайди. Ҳеч бир технология учта доирага асосланувчи “типратикан концепцияси”ни тушуниш заруратининг ўрнини боса олмайди. Интизом маданиятини шакллантирувчи мўъжизавий куч ҳеч бир технологияда йўқ. Буюкликка эришиш мукин бўлиб турганда катта натижалардан воз кечиш, яхшисига рози бўлиб қолавериш катта хато эканлигига ҳеч бир технология ишонтира олмайди.

Ушбу базавий тамойилларга риоя қилувчилар, катта ўзгариш ва тўлқинлар пайтида ҳам уларга содиқ қолувчиларгина изчил ўсиш учун керакли салоҳиятни жамлай олади. Бошқалар эса телбаларча дуч келган қарорларни чиқариб, пастга шўнғишади ва ўртамиёна натижалар билангина кифояланиб қолишади. Буюк натижаларга эришганлар ва бошқалар ўртасидаги асосий фарк ва ғилдирак муқобили (чексиз доирадан фаркли ўларок) билан тушунтиришга уринган тадқиқотимизнинг моҳияти ҳам айнан шунда кўринади. Энди эса бу кескин қарама -қаршилиқнинг таҳлиliga ўтаминиз.

## **“Технологик тезлатгичлар” бўлимининг қисқача мазмуни Асосий хулосалар**

- Буюк натижаларга эришган компаниялар янги технологияларнинг пайдо бўлишига ва уларни жорий қилиш билан боғлиқ ўзгаришлар масаласига бошқача ёндашади.
- Ажойиб натижаларни кўрсатган компаниялар технологиялар борасида мода кетидан кувмайди ва ўтиб бораётган поездга илиниб олишга ҳаракат қилмайди. Ваҳоланки, улар асосан алоҳида, кунт билан сараланган технологиялари жорий қилиш борасида пешқадамга айланишади.
- Технологиялар борасида асосий савол: муайян технология ҳар бир компаниянинг бизнесни юритиш концепциясига, “типратикан концепцияси”га мос келадими? Агар “ҳа” бўлса, бу технологияни қўллашда пешқадамга айланишингиз зарур. Агар “йўқ” бўлса, ё технология ва концепция ўртасида мувофиқликка эришингиз, ёки бу технологияни мутлақо четлаб ўтишингиз керак.
- Буюк компаниялар технологияларга ривожланишнинг сабаби эмас, балки акселератори сифатида ёндашишади. Бу компаниялардан ҳеч бири ўз ўтишсини янги технологияларин жорий қилишдан бошлагани йўқ. Ваҳоланки, уларнинг барчаси муайян технология ўзларининг бизнесни юритиш концепциясига мувофиқ келган тақдирда бу борада пешқадамга айланишди.
- Буюк натижаларга эришган компаниялар ўзлари ишлаб чиққан энг илғор технологияларни рақибларига бепул беришган тақдирда ҳам, бу технологиялар рақиб учун айна натижаларни бермайди.
- Компаниянинг технологик ўзгаришларга реакцияси унинг оёғи қалтираб қолишининг эмас, буюкликка бўлган самимий интилишини кўрсатувчи яхши индикатор. Буюк компаниялар учун мавжуд салоҳиятни аниқ натижага

айлантиришга асосланган мулоҳазали ва ижодкорона ёндашув хос. Ўртамиёна компаниялар эса бошқалардан ортда қолиш ҳадигида тезкор қарорлар чиқаришади.

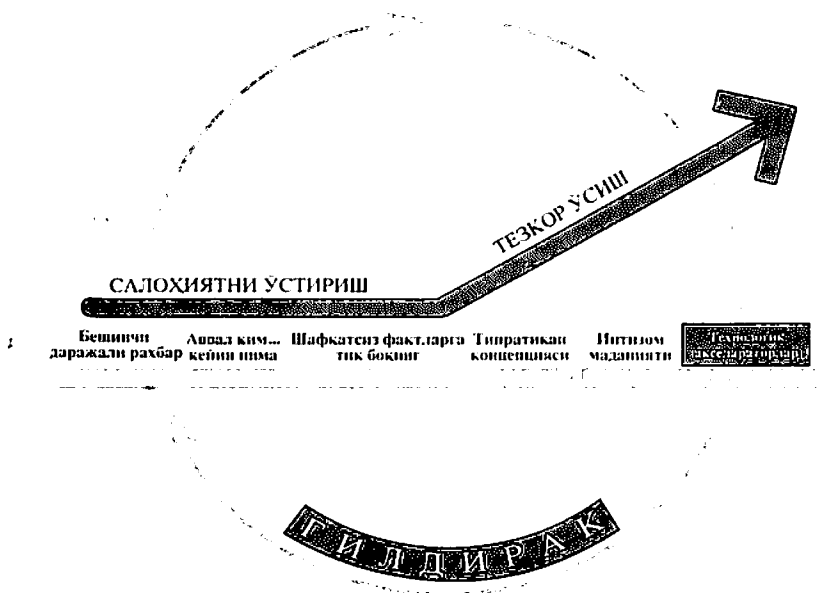
### **Кутилмаган хулосалар**

- Технологик жараён бир вақтлар буюк бўлган компанияларнинг ҳалокатига (ёки бошқаларнинг пойдевори қимирлаб қолишига) сабаб бўлади, деган фаразни далиллар тасдиқламайди. Албатта, компаниялар ортда қолмасликни ва буюк бўлишин исташади, аммо технологиялар ҳеч қачон ўз ҳолича ўсиш ёки қулашнинг асосий сабаби бўла олмайди.

- Буюк компаниялар раҳбарлари билан ўтказилган 84 та интервьюнинг 80 фоизида ўтишнинг асосий беш сабаби қаторида технологиялар тилга олинмади. Бу ҳатто технологияларни қўллаш бўйича новатор сифатида ном чиқарган «Nucor» сингари компаниялар учун ҳам хос.

- “Эмаклаш, юриш, югуриш” тамойили радикал ва тезкор ўзгаришлар даврида жуда самарали ёндашув бўлиши мумкин.

## 8-бўлим ҒИЛДИРАК ВА ЧЕКСИЗ ДОИРА



**Инқилоб бу – ғилдиракнинг бурилиши демак.**

Игор Стравинский <sup>308</sup>

Улкан ва оғир ғилдиракни – ўқиға горизонтал маҳкамланган, диаметри тахминан 30 фут, калинлиги 2 фут, оғирлиги 5 минг фунт бўлган йирик металл дискни тасаввур қилинг. Энди эса бу ғилдиракни ўз ўқи атрофида имкон қадар тезроқ ва узоқроқ айлантириш жараёнини кўз олдингизга келтиринг.

Бор кучингизни ишға солсангиз-да, ғилдирак атиги бир дюмга жилганини кўриб, ҳаракатларингиз беҳудадек туюла бошлайди. Уринишда давом этасиз, 2-3 соатлик қатъий ҳаракатлардан кейингини бир марта тўлиқ айлантиришнинг уддасидан чиққасиз. Итаришға ҳаракат қилаверасиз, энди <sup>308</sup> Quoted by Lorin Maazel, music director, New York Philharmonic, “Maazel Is to Lead Philharmonic,” New York Times, January 30, 2001, A1.

ғилдирак аввалгидан тезроқ ҳаракатланади, катта куч сарфлаб иккинчи айланишга муваффақ бўласиз. Учинчи айланиш, тўртинчи... бешинчи олтинчи... тезлик ошаверади, еттинчи... саккизинчи... итараверасиз... тўққизинчи... ўнинчи... тезлик ошишда давом этади... ўн биринчи... ўн иккинчи... ҳар бир айланишдан кейин тезлик яна ортади... йигирманчи... ўттизинчи...эллигинчи...юзинчи!

Қайсидир лаҳзада кескин ўзгариш юз беради! Жуда катта куч билан изга тушиб олган инерция ғилдиракни ўзи тортиб кета бошлайди...ух!... ва ғилдиракнинг вазни сиз учун ишлай бошлайди. Биринчи мартадагидек куч сарфламасангиз ҳам, ғилдирак ўз-ўзидан тезроқ ва янада тезроқ айланаверади. Ҳар бир янги айланиш ўзидан аввалги айланишда ҳосил бўлган кувват ҳисобига амалга ошади, ҳаракатлар жамлана бошлайди. Минг карра тезроқ, кейин ўн минг карар тезроқ, сўнгра юз минг карра тезроқ. Улкан, оғир диск гўёки илгарилама ҳаракат билан уча бошлайди. Энди уни тўхтатиш имконсиз.

Шунда кимдир “ғилдиракни бундай тезлик билан ҳаракатланишга ундаган биринчи туртки нима бўлганди?” деб сўрайди. Сиз жавоб бера олмайсиз. Чунки бу манисиз савол. Биринчи турткими? Иккинчисими? Бешинчиси? Балки юзинчисидир? Йўқ! Турткиларнинг ҳаммаси мувофикликда, муайян йўналишда биргаликда қилган ҳаракат натижаси бу. Турткиларнинг айримлари бошқаларидан кучлироқ бўлган бўлиши мумкин, аммо алоҳида олинган ҳар қандай ҳаракат – у қанчалик аҳамиятли бўлмасин, ғилдиракни ҳаракатга келтириш учун умумий уринишнинг жуда кичик улушини ташкил қилади холос.

### **Салоҳиятни ошириш ва тезкор ўсиш\***

Ғилдирак муқобилидаги мисол яхшидан буюкка ўтишни амалга оширган компаниялар ичида нималар юз берганини яққол кўрсатиб беради. Уларнинг якуний натижалари қандайлиги муҳим эмас: яхши компаниянинг буюкка айланиши ҳеч қачон



биргина ҳаракат билан амалга ошиб қолган эмас. Биргина ҳал қилувчи тадбир, супердастур, битта даҳшат новация, биргина кескин ўзгариш, ҳаммасини ўзгартириб юборадиган инкилоб – буларнинг ҳеч бири бўлгани йўқ. Буюк натижаларга эришган компаниялар бу нуқтага узоқ жараён орқали – кадамба-кадам, ҳаракат кетидан ҳаракат, қарорлар ортидан қарорлар, ғилдирак айланмалари кетидан янги айланмалар орқали етиб келишган. Бу йўл узоқ муддатли ва мутлақ натижаларга йўналтирилган эди.

Аммо матбуотнинг бу компаниялар ҳақидаги материалларини ўқиб, сизда мутлақо тесқари хулосалар пайдо бўлиши мумкин. Жуда кўп ҳолларда ғилдирак дақиқасига мингта айланма частотаси билан ҳаракатланишга тушмагунча компания матбуот назаридан четда қолиб кетади. Бу эса компания ўтиши қандай юз бергани ҳақида нотўғри тасаввурларга олиб келади, у аллақандай оний метаморфоза ҳисобига кескин бурилиш ясаган, деган янглиш ўй пайдо бўлади.

Мисол учун, 1984-йил 27-августда «Forbes» журнали «Circuit City» ҳақида мақола эълон қилди. Бу миллий журналда компания ҳақида ҳикоя қилувчи илк батафсил мақола эди. Унда «Circuit City»нинг яқинда кузатилган ўсиши давом этадими, деган савол кўтарилганди.<sup>309</sup> Ўз ўрнида, бу мақола «Circuit City» тезкор ўсишга эришганининг илк оммавий эътирофи ҳам эди. Журналист ажойиб тонглarning бирида машҳур бўлиб уйғонган янги кудратли компаниянинг пайдо бўлганини қаламга олганди.

Бир қарашда кутилмагандек туюладиган бу муваффақият аслида 10 йилдан ортиқроқ вақт давомида пишиб, етилиб келган. Алан Вуртзел 1973- йилда компания раҳбарлигини отасидан қабул қилиб олганда фирма инқироз ёқасида турганди. Биринчи навбатда у раҳбариятни тўла янгилади, барча шафқатсиз далилларга – хоҳ ички бўлсин, хоҳ ташқи, тик қаради. 1974-йилда каттагина қарз ҳалигача компаниянинг бўйнидан босиб турган бўлса-да, Вуртзел ва унинг жамоаси формат жиҳатидан

<sup>309</sup> “Some People Don’t Like to Haggle,” Forbes, August 27, 1984, 46

омборхона ёки шоу-румни эслатувчи (машхур маркадаги товарларнинг катта захираси, чегирмалар, тезкор етказиб бериш) янги дўконлар формати устида тажрибани бошлаб юборишди. Бундай типдаги дўкон Ричмондда, Виржиния штатида электроника билан савдо қилиш учун ишга туширилди. 1976- йилда компания худди шу услубда электроника билан савдо қилишни тажриба қилиб кўра бошлади, 1977- йилда бу концепция «Circuit City»нинг илк ҳақиқий дўқонида амалга оширилди.

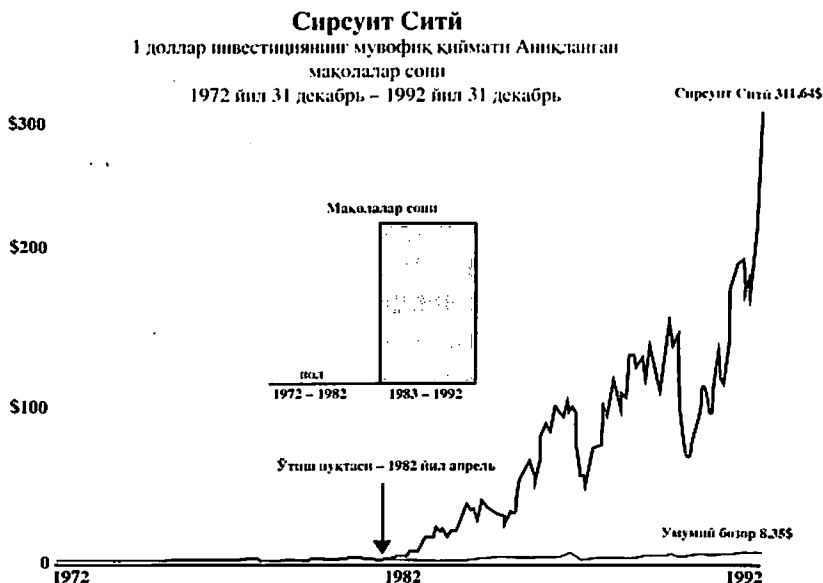
Концепция муваффақиятга юз тутди, компания аудиоқурилмалар дўконларини «Circuit City»дўконларига методик жиҳатдан ўзгартира бошлади. 1982- йилда – ғилдирак 9 йил давомида катта куч билан айлантирилгач, Вуртзел ва унинг жамоаси бор кучларини «Circuit City»супердўконлари концепциясини ривожлантиришга қаратишди. Кейинги беш йил давомида янги форматга тўлиқ ўтилгач, «Circuit City»нинг акциялар бўйича даромадлиги Нью-Йорк фонд биржасидаги бошқа ҳар қандай компаниядан юқорироқ эди.<sup>310</sup> 1982- йилдан 1999- йилгача «Circuit City»нинг акциялар бўйича даромадлиги бозордаги ўртача кўрсаткичдан 22 карра юқори бўлиб, «Intel», «Wall Mart», «GE», «HP» ва «Coca Cola»ни ортда қолдирди.

Табийки, «Circuit City»матбуотнинг доимий диққат-марказидаги объектга айланди. Бир томондан, ўтишгача бўлган ўн йиллар давомида улар ҳақида битта ҳам арзирли сўз матбуотда янграмаган. Бошқа томондан, ўтишдан кейин эса компания ҳақида эътиборга молик 97 та мақолани аниқладик, улардан 21 таси анчагина салмоқли эди. Бундай ҳолатдан компания шу пайтгача мавжуд бўлмаган деган тасаввур уйғонади, ваҳоланки, унинг акциялари 1968 йилдан бери асосий фонд биржаларида сотилган, Вуртзел ва унинг жамоаси эса кескин ўзгариш бўлган нуктагача 10 йил давомида жиддий муваффақиятларга эришиб

<sup>310</sup> Carl M. Brauer, "Circuit City Stores: Customer Satisfaction, Never Self-Satisfaction" (draft, April 1998), 6-1.

келганди.

«Circuit City» мисолида умумий тенденцияни кузатиш мумкин. Барча мисолларда бир хил ҳолатга гувоҳ бўлдик: компания ўтишидан кейинги 4 йилга нисбатан трансформациягача бўлган 10 йил давомида компания ҳақида 3 карра камроқ мақола эълон қилинган.<sup>311</sup>



Мақолалар сони

1972 – 1982

1983 – 1992

Ўтиш нуктаси – 1982 йил апрель

«Circuit City» 311,64\$

Умумий бозор 8,35\$

Мисол учун, Кен Иверсон ва Сем Сигел «Nisog» филдирагини айлантришни 1965- йилдан бошлашди. 10 йил давомида

<sup>311</sup> Total number of articles on good-to-great companies, pretransition decade = 176, posttransition decade = 423. Total number of feature articles on good-to-great companies, pretransition decade = 21, posttransition decade = 67.

уларга на молияга ихтисослашган матбуот, на бошқа пўлат ишлаб чиқарувчи компаниялар – ҳеч ким заррача эътибор қаратмади. 1970- йилларда «Betlehem Steel» ёки US Steel раҳбарларига кунли келиб уларга «Nucor» томонидан “хавф” бўлиши мумкинлиги ҳақида оғиз очсангиз, устингиздан кулишлари тайин эди.<sup>312</sup> Шунда ҳам умумун бу компания номини хотирлай олишса, албатта. 1975- йилда акциялари нархи кескин кўтарилганда «Nucor» учинчи мини-заводини куриб бўлган, юқори маҳсулдорликка қаратилган уникал маданиятни яратган ва АҚШдаги энг даромадгир компаниялардан бирига айланиш йўлида бораётган эди. Компания ҳақида илк аҳамиятли мақола 1978- йилга келибгина – ўтиш жараёни бошлангандан 13 йил ўтиб «Business Week»да, 16 йил ўтиб эса Fortune журналида пайдо бўлди. 1965-1975- йилларда «Nucor» ҳақида 11 тагина мақола матбуот юзини кўрган, бироқ уларнинг ҳеч бири пухта ёзилмаган. 1976-1995-йилларда эса у ҳақида 96 та мақола ёзилди, шундан 41таси тафсилотларга бой бўлиб, ҳатто умуммиллий нашрларда асосий мавзулардан бирига ҳам айланди. “Бунақа бўлиши табиий эди ахир. Компаниялар муваффақиятли бўлганидан кейингина матбуот улар ҳақида гапиришни бошлайди. Бунинг нимаси ғалати?” деб ўйлашингиз мумкин.

*Ғалати жиҳати бор. Ғап шундаки, бизнинг компания ичидаги ўтиш ҳақидаги қарашларимиз ташқаридан олиб борилган кузатувларга асосланган. Четдан қараганда бу ўзгаришлар радикал, ҳатто инқилобийдек кўринади. Аммо компанияларнинг ўзи бунга бошқача ёндашади, бунда ривожланиш жараёнининг босқичма-босқичлигини кўришади.*

Тухумни кўз олдингизга келтиринг. Унинг пўстлоғи ёрилиб, жўжа чикмагунга қадар ҳеч ким эътибор қаратмайди. Кейин эса барча газета-журналлар бу воқеага ёпишиб олишади ва “Тухумнинг товукқа айланиши!”, “Тухумнинг инқилобий

<sup>312</sup> Jeffrey L. Rodengen, The Legend of Nucor (Fort Lauderdale, Fla.: Write Stuff, 1997), 63, 70,82.

ўзгариши!”, “Тухумнинг ҳайратланарли ривожланиши!” сингари сарлавҳаларни қалаштириб ташлашади. Гўёки тухум бир кечада ҳайратланарли метаморфозани амалга ошириб, бир юмалаб товукқа айланиб қолгандек.

Товук нуқтаи назаридан қараганда жараён аслида қандай кечган? Тамомила бошқача. Бутун дунё тухумга бефарқ бўлган бир пайтда жўжа шаклланади, ўсади, ривожланади. Жўжа томондан қараганда, пўстлокни ёриб чиқиш узоқ давом этган йўлда ташланган қадамлар сингари яна битта қадам холос. Тўғри, бу аҳамиятли қадам, аммо радикал эмас. Ташқаридан туриб кузатаётганлар учун эса бу бутун бошли ўтиш жараёнига сабаб бўлган ягона қадамдек туюлади.

Тан оламан, бу аҳмоқона қиёслаш. Аммо тадқиқотимизнинг жуда муҳим хулосасини ифодалаш учун ҳам бу қиёсни қўлладим. Биз кескин ўзгаришга сабаб бўлган ягона омил, мўъжизавий лаҳзани топиш илинжида бўлдик. Ҳатто суҳбатлар жараёнида шундай омилни кўрсатишларини талаб қилдик ҳам. Лекин буюк натижаларга эришган компанияларнинг раҳбарлари ўтиш жараёнини белгилаб берадиган, ҳаммасини ҳал қилувчи дақиқа ёки воқеага ҳаммасини боғлаб бера олишмасди. Кўпинча ҳатто ўтишга таъсир кўрсатган омилларни аҳамиятлилиги бўйича даражалаш, уларга очко беришга ҳам қарши бўлишди. Буюк натижаларга эришган ҳар бир компанияда суҳбатдошларимизнинг ақалли биттаси “Буни майда чиройли далиллар ва омиллар сериясига ажратиш, ягона ҳал қилувчи омилни ёки дақиқани аниқлаш имконсиз. Булар бир-бири билан узвий боғланган бутун бошли чоралар жамланмасидир”, деган фикрни айтарди.

Ҳатто тадқиқот давомида дуч келганимиз энг драматик воқеа – «Kimberly Clark»нинг ўз комбинатларини сотувга қўйишини ҳам раҳбарлар изчил жараён сифатида изохлашди. “Дарвин компаниянинг ривожланиш йўналишини бир кечада ўзгартириб қўйгани йўқ. У бу қарорга секинлик билан келди”, деди

«Kimberly Clark» раҳбарларидан бири.<sup>313</sup> “Ўзгариш жараёни босқичма-босқич амалга ошди. Фикримча, бир неча йил ўтмагунча ўзгариш бўлаётганини ҳеч ким ҳатто пайқгани ҳам йўк”, деди раҳбарлардан бошқа бири.<sup>314</sup> Тўғри, комбинатларнинг сотилиши жуда кучли туртки бўлган, аммо у кўплаб турткилар орасидаги яна биттаси эди холос. Комбинатлар сотилгандан кейин ҳам қоғоздан истеъмол маҳсулотларини тайёрлаш бўйича бозордаги биринчи рақамли компанияга айланиш жараёни учун ғилдиракни яна минглаб мартаба – катта, кичик турткилар билан ҳаракатлантиришга тўғри келди. Шундагини инерция пайдо бўлди.

Бундай салоҳиятга эга бўлиши учун, матбуот «Kimberly Clark»нинг “яхши” компаниядан “буюк” компанияга айланганини тан олиши учун йиллар керак бўлди. «Forbes» журнали шунай ёзганди: “«Kimberly Clark» «Procter & Gamble» билан беллашишга қарор қилганида... журнал фожиани башорат қилганди. Қанчалар аҳмоқона қарор! Аммо кўриндики, бу аҳмоқона қарор эмас экан. Бу жуда ажойиб қарор бўлиб чиқди”.<sup>315</sup> «Forbes»нинг иккита мақоласи орасида қанча муддат ўтди? Йигирма бир йил.

Лойиҳа устида ишлаш жараёнида бир нарсага одатланиб қолдик: тадқиқот лабораториясига келган раҳбарлардан тадқиқотдан қандай натижалар уларни кўпроқ кизиқтиришини сўрардик. Компания бош директорларидан бири сўради: “Улар қилган ишларини қандай номлашган? Бунинг учун уларда қандайдир ном бўлганми?” Ажойиб савол. Ажабланарли бўлиши мумкин, аммо улар бунга ҳеч қандай ном беришмаган.

*Буюк натижаларга эришган компаниялар ўзларининг ўтиш дастурлари учун ҳеч қандай ном беришмаган. Бирон дастур ёки режани тантанали ишга тушириш ҳам, нимадир ишлаб чиқилган схема асосида қилинаётгандек ҳис ҳам бўлмаган.*

<sup>313</sup> Research Interview #5-B, page5

<sup>314</sup> Research Interview #5-C, page2.

<sup>315</sup> “The Battle of the Bottoms,” Forbes, March 24, 1997,98.

*Айрим раҳбарларнинг айтишича, улар ҳатто компанияда кескин ўзгаришлар кечаётганини сезишмаган ҳам. Токи бу ўзгаришлар жараёнининг ўртасига етиб келгунча шундай бўлган. Жараён чоғида эмас, балки постфактумда барчаси оидинлашган.*

Шунда биз мўъжизавий дақиқа бўлмаганини тушуниб етдик (“Мўъжизавий дақиқа бўлгани йўқ” жадвалига қаралсин). Четдан қараганда кескин ўзгаришлар қилинаётгандек туюлган. Бу ўзгаришларни амалга ошираётганларнинг ўзи учун эса ҳаммаси одатдагидек эди. Бу келажакни кўзлаган сокин жараён эди, керакли чоралар бирин-кетин амалга оширилган, ғилдирак айланмалари ортидан айланмалар қилинган. Ғилдиракни битта йўналишда узоқ вақт итаравергандан кейин ютуқлар вақти келади, тўпланган инерция сиз учун ишлай бошлайди.

<p>“Мўъжизавий дақиқа бўлгани йўқ” (суҳбатлардан парчалар)</p>	
<p>«Abbot»</p>	<p>“Бу кўзни қамаштирувчи чакнаш ёки илоҳий англаш эмасди”.<sup>316</sup></p> <p>“Бизнинг ўтишимиз туб ўзгаришга асосланган, лекин кўп жиҳатдан бу кичик ўзгаришлар занжири эди холос, бутун дастурнинг муваффақиятини таъминлаган жиҳат ҳам шу аслида. Биз босқичма-босқич ёндашувни танладик, қилган ҳар бир ҳаракатимиз бундан олдинги ҳаракатимизнинг узвий давоми эди”.<sup>317</sup></p>

<sup>316</sup> Research Interview #1-C, page7.

<sup>317</sup> Research Interview #1-E, page9

«Circuit City»	<p>“Бутун диккатни супер-дўконга қаратиш кераклигини бир кечада тушуниб қолганимиз йўқ. Ҳоя 1974 йилда пайдо бўлди, аммо қарийб 10 йил давомида ҳам «Circuit City» Суперсторес типдаги дўконларга тўла ўтмадик. Концепцияни тўла яқунлагуниimizгача ва янги форматга пул тикишга етарли салоҳият жамлагуниimizгача шундай давом этди”.<sup>318</sup></p>
«Fannie Mae»	<p>“Мўъжизавий воқеа, бурилиш дақиқаси бўлгани йўқ. Натижалар ҳайратланарли бўлсада, бу омиллар комбинацияси, эволюция демакдир”.<sup>319</sup></p>
«Gillette»	<p>“Онгли равишда жиддий қарорларни қабул қилганимиз ҳам, ўзгаришларнинг катта дастурини қўллаганимиз ҳам йўқ. Кўрсаткичларимизни сезиларли даражада яхшилаш учун нима қилиш кераклигини ҳаммамиз биргаликда ва ҳар биримиз алоҳида тушуна бошладик”.<sup>320</sup></p>

<sup>318</sup> Conversation between the author and Alan Wurtzel.

<sup>319</sup> Research Interview #3-B, page13.

<sup>320</sup> Research Interview #4-D, page 3. The interviewee in this case was responding to the question, “Did the company make a conscious decision to



<p>«Kimberly Clark»</p>	<p>“Бу кўринганидек кўккисдан юз берган деб ўйламайман. Бу бир кунда содир бўлиб қолмайди. Гоялар ўсади, кўпаяди ва бир кун келиб ҳаётга айланади”.<sup>321</sup></p>
<p>«Kroger»</p>	<p>“Бу илоҳий англаш эмасди. Супердўконлар ривожланишини ҳаммамиз кузатардик ва соҳанинг ривожланиш йўналиши ҳам айнан шу йўналишда эканлигига ишонч ҳосил қилгандик. Лил қилган энг катта иш – менга бизнесимизни ҳозир қайта куришимизни ва буни аниқ мақсад асосида қилишимизни айтгани бўлди”.<sup>322</sup></p>

---

initiate a major change or transition at some point during that time frame?”

<sup>321</sup> Research Interview #5-A, page 7.

<sup>322</sup> Research Interview #6-A, page 12.

<p>«Nucor»</p>	<p>“Кейинчалик бошлангич нукта бўлиб хизмат қилиши мумкин .. бўлган бирон тақдирни ҳал қилувчи қарор қабул қилганимиз йўқ. Бу қатъий баҳс ва мунозаралар маҳсули эди. Ўшанда айнан нима ҳақида баҳслашаётганимизни аниқ билганимизга ишонмайман. Ортга қараб аслида ким бўлишимиз кераклиги ҳақида баҳслашганимизни тушунганимизгача шундай бўлди”.<sup>323</sup></p>
<p>«Philip Morris»</p>	<p>“Яхшидан буюклик сари силжишни таъминлаб берган ягона ҳал қилувчи воқеани эслаш имконсиз. Муваффақиятими инкилобий эмас, балки эволюсион характерли эди, бир муваффақиятдан бошқаси томон ҳаракатланардик. Ҳал қилувчи бирон воқеа бўлганини мен билмайман”.<sup>324</sup></p>

<sup>323</sup> Research Interview #7-A, page3.

<sup>324</sup> Research Interview #8-C, page6.

«Pitney Bowes»	“Биз ўзгаришлар ҳақида гаплашганимиз йўқ. Бизга ўзгаришлар эмас, ривожланиш кераклигини анча эрта тушуниб етдик. Бу кўп нарсани бошқача қила бошлашимиз кераклигини билдирарди. Эволюция ўзгаришдан тубдан фарқланишини англадик”. <sup>325</sup>
«Walgreens»	“Тақдирни ўзгартириб юборадиган мажлис ёки илохий кашфиёт бўлгани йўқ. Ҳозиргина айлантирилган лампочка сингари атрофни ёритиб юборган ёруғлик ҳам йўқ эди. Бу кўпроқ эволюция бўлган”. <sup>326</sup>
«Wells Fargo»	“Бу кунларнинг бирида қилинган биттагина ўтиш эмас. Оз-оздан, кадамба-кадам асосий мавзулар ойднлаша борди. Карл фирма раҳбари бўлганида қандайдир катта ўтиш бўлгани йўқ. Дик битта босқичга, Карл бошқа босқичга раҳбарлик қилди. Ўтиш даври силлиқ, кескин ҳаракатларсиз кечди”. <sup>327</sup>

Тадқиқотимиз натижалари ҳақида маърузалар қилганимда хулосаларни тасвирлаш учун бир мисолдан фойдаланман: 1960-

<sup>325</sup> Research Interview #9-F, page25.

<sup>326</sup> Research Interview #10-F, page7.

<sup>327</sup> Research Interview #11-G, page6

1970-йилларда Лос-Анжелесдаги Калифорния университетидан чиққан Бруинс баскетболчилари. 12 йил давомида Бруинс Коллежлар миллий атлетика ассоциацияси (НСАА)нинг ўнта чемпионатида ғолиб бўлганини, афсонавий мураббий Жон Вуден раҳбарлиги остида 61 та ўйинда кетма-кет ғалаба қозонганини баскетбол мухлислари яхши билишади.<sup>328</sup> Аммо ассоциациянинг биринчи чемпионатида қадар Бруинс Вуден кўл остида неча йил давомида шуғулланганини биласизми? 15 йил. 1948 – 1963-йилларда, то 1964-йилда улар биринчи чемпионатларида ғалаба қозонгунча Вуден ҳақида деряли ҳеч ким билмасди. Вуден йилдан-йилга келажак учун пойдевор кўйиб борди, ўйинчиларни саралаш тамойилларини ишлаб чиқди, жамоа фалсафасини яратди, хужум стратегиясини ҳосил қилди. Паст овозда гапирувчи мулойим мураббийга ва унинг жамоасига ҳеч ким алоҳида эътибор қаратмасди... токи... вах!.. ва улар кескин бурилиш ясашди ва барча жиддий рақибларни мот қила бошлашди. Бу 10 йилдан ошиқроқ давом этди.

Вуден билан боғлиқ кейсда бўлганидек, яхшидан буюкка ўтиш жараёни ҳам фақатгина салоҳиятни тўплаш босқичидан кейин содир бўлади. Бу босқич айрим ҳолларда жуда узоқ вақтни талаб қилса, гоҳида унча чўзилмайди. Мазкур босқич «Circuit City» учун 9, «Nucor» учун 10 йил давом этган бўлса, «Gillette» бунга 5, «Fannie Mae» 3, «Pitney Bowes» эса атиги 2 йил сарфлади. Қанча вафт сарфланишидан қатъий назар, кетма-кетлик бир хил бўлган: салоҳиятни жамлаш, айланмалар кетидан айланмалар, сўнгра жамланган салоҳият инерсион лаҳзани ҳосил қилади ва ўша кутилган кескин ўзгариш юз беради.

### **Шунчаки қулай вазият эмас**

Шуни тушуниш муҳимки, “ғилдирак модели”нинг амал қилиши вазиятнинг қулай келиб қолиши билан боғлиқ эмас. “Вазият бизга узоқ келажак ҳақида ўйлашга имкон бермайди”,

<sup>328</sup> John Wooden and Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Chicago: Contemporary, 1988), 244.

дейдиганлар шуни билишлари керакки, буюк натижаларга эришган компаниялар ҳар қандай шафқатсиз вазиятда ҳам бу моделга амал қилишган. Масалан, «Wells Fargo» давлат назоратининг бекор қилиниши, «Nucor» ва «Circuit City» етилиб келаётган инқироз, «Gillette» ва «Kroger» эгаллаб олиниш таҳдиди, «Fannie Mae» кунлик 1 млн доллар йўқотишлар ҳолатида ҳам бу моделга риоя қилишди.

Компанияларнинг Уолл Стрит босимларига қарши тура олиш қобилияти борасида ҳам айна шу ҳолат. *“Уолл Стрит томонидан аралашувлар боис узоқ муддатли натижаларга эриша олмайман, дейдиганларга қўшила олмайман”*, деганди «Fannie Mae» раҳбарларидан бўлган Дэвид Максвелл. *“Биз таҳлилчилар билан кўришиб, қилаётган ишларимизни гапириб бердик. Аввалига кўпчилик ишонмади, бунга чидадик. Оғир кунлар ортда қолиши билан эса йилдан-йилда кўрсаткичларимиз яхшилана бошлади. Бир неча йилдан кейин эришилган натижалар туфайли акцияларимиз кескин уча бошлади. Энди биз ортга қарамасдик”*.<sup>329</sup> Ҳа, чиндан ҳам, уча бошлади. Максвелл фирма раҳбарлигига келган илк йилларда компания акциялари бозордан ортда қолган, аммо кейинчалик улар “уча бошлади”. 1984-йил охиридан 2000-йилгача «Fannie Mae» гакиритилган 1 доллар инвестиция 64 каррага қимматлашиб, бозорни ортда қолдирди, шу жумладан, 1990-йиллар охирида гуллаб-яшнаган НАСДАҚДан олти каррага ўзиб кетди.

*Буюк натижаларга эришган компаниялар ҳам биз қиёс учун фойдаланган бошқа компаниялар сингари Уолл Стрит босимларига дуч келишган. Бироқ муваффақиятли компаниялар вақтинчалик қийинчиликларга қарамай гилдиракни айлантиришда давом этиш учун кўпроқ тоқат ва интизом намоиши қила олишди. Ва ниҳоят улар айна ўша Уолл Стрит эътирофи бўйича ҳам мутлақ натижаларга эриша олишди.*

Тушунишимиз бўйича, “гилдирак тамойили”га риоя қилиш ва ва қисқа муддатли босимларга чидай олиш жуда муҳим. Бу

<sup>329</sup> Research Interview #3-1, page 21

борада жуда ажойиб усулни «Abbot Laborotories» кўллаган. Мазкур методни улар Блуэ Планс (мовий режалар) деб номлашган. Ҳар йили «Abbot» Уолл Стрит таҳлилчиларига ўз даромадлари муайян ҳажмда, дейлик, тахминан 15 фоизга ортишини хабар берган. Шу вақтнинг ўзида эса дармоадни 25 ёки ҳатто 30 фоизга ошириш бўйича ички вазифа қўйилган. Бу орада уларнинг кўлида ҳали ҳам маблағ топиш керак бўлган янги лойиҳалар – “мовий режалар” рўйхати (аҳамиятлилигига қараб) бор эди. Йил кунда «Abbot» таҳлилчиларнинг кутилмаларидан юқорирок, аммо ўзларининг ҳақиқий ўсишидан пастроқ бўлган ўсиш кўрсаткичлари ҳақида ҳисобот берган. Таҳлилчиларни хурсанд қилган кўрсаткич ва ўзлари ҳақиқатда эришган кўрсаткич орасидаги фарқдаги пулларни эса “мовий режалар”га инвестиция қилишган. Бу оний босимларга қарши тура олиш, келажакка инвестиция учун воситалар яратиш йўлидаги ажойиб усул эди.<sup>330</sup>

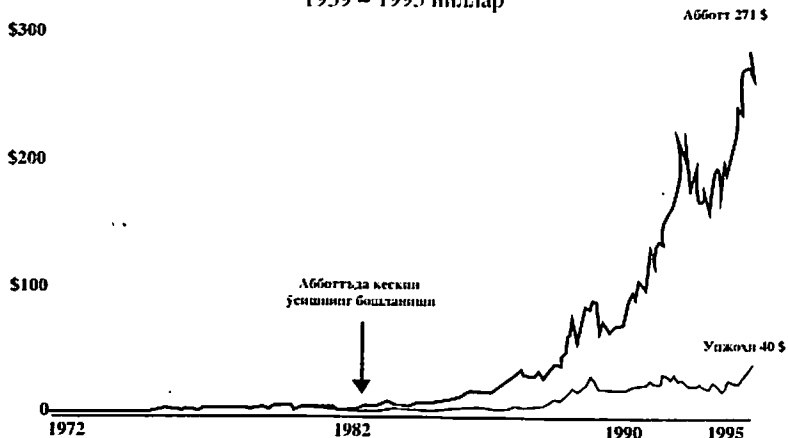
«Abbot» кўллаган “мовий режалар”га ўхшаш мисолни у билан қиёсланган компанияларнинг ҳеч бирида кўрганимиз йўқ. Аксинча, «Upjohn» раҳбарияти бугун ва ҳозир ҳеч қандай натижа бўлмагани ҳолда, “келажакда ўсиш учун инвестиция” баҳонаси билан доимий реклама (“Бизнинг келажакимизга ишонинг”) ҳисобига акциялар нархларини шиширишга ҳаракат қилди.<sup>331</sup> «Upjohn» калликка қарши дори – Рогаине сингари ўйланмаган лойиҳаларга мунтазам равишда пул совурди, салоҳият жамлаш босқичини ҳатлаб ўтмоқчи бўлди, бир лаҳзада кескин бурилиш қилишга, битта катта хит чиқаришга ҳаракат қилди. «Upjohn» Лас-Вегас казиноларидан бирида қизилга катта пул тикиб, “мана, биз келажакдаги ўсиш учун инвестиция қилмоқдамиз”, дейдиган ўйинчига ўхшарди. Табиийки, ўша айтилган келажак

<sup>330</sup> Research Interview #1-G, page 31; Research Interview #1-A, page 14.

<sup>331</sup> “Upjohn: The Upjohn Company: Remarks by C. H. Ludlow, Vice President and Treasurer, and L. C. Hoff, Vice President, before the Washington Society of Investment Analysts,” February 20, 1974, Wall Street Transcript, March 11, 1974, 36246–36247.

келганида, камдан-кам ҳолларда ва да қилинган натижаларга эришилади.

**Абботт ва Упжон қарама-қаршилиги**  
1 доллар инвестициянинг мувофиқ қиймати  
1959 – 1995 йиллар



«Abbot» 271 доллар

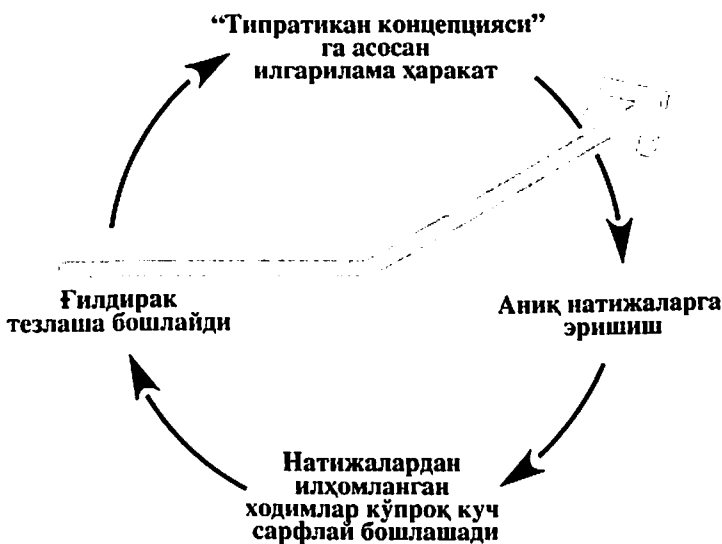
«Upjohn» 40 доллар

«Upjohn» фақат ва фақат ҳафсалаларни пир қилган бир пайтда, «Abbot» ўз мақсадларига изчил эришган компания ўлароқ обрў-эътибор қозонгани, унинг акциялари Уолл Стритда “сотилмасин” белгиси билан тургани ажабланарли эмас. 1959-йилдан «Abbot»нинг 1947-йилдаги кескин ўзгаришигача бўлган даврда икки компаниянинг акциялари унча катта фарқ қилмасди. Кейин эса уларнинг нарх борасида кескин фарқлана бошлади, «Upjohn» акциялари даромадлилик бўйича «Abbot»га қараганда 6 мартага тушиб кетди, компания сотилиб кетган 1995- йилгача шундай бўлиб қолаверди. «Fannie Mae» ва «Abbot» сингари буюк натижаларга эришган барча компаниялар салоҳиятни ошириш босқичини ўтгунча Уолл Стрит билан самарали ҳамкорлик қилишди. Улар шунчаки бор диққатларини натижадорликка қаратишди. Камроқ ва да қилиб,

кўпроғига эришишди. Натижалар яхшилангани сари ғилдирак ҳам тезроқ айлана бошлади ва инвесторлар тобора кўпроқ ғайрат кўрсатишди.

### Ғилдирак эффеќти

Буюк натижаларга эришган компаниялар оддий ҳақиқатни тушуниб етишган – кетма-кет такомиллаштириш жараёни замирида улкан куч ётади. Дастлаб аҳамиятсиздек бўлиши мумкин бўлган реал натижаларни кўрсатинг, сўнгра бу натижалар бизнесни ривожлантиришнинг умумий концепциясига қанчалар мувофиқлигини исботланг. Одамлар салоҳиятингиз ўсиб бораётганини кўра олишлари ва ҳис қила олишларига эришсангиз, ҳаракатларингиз қизиқиш билан қабул қилинади. Биз буни “ғилдирак эффеќти” деб номладик. Бу фақатгина инвесторларга эмас, балки ички тузилмага ҳам алоқадордир.



### Ғилдирак эффеќти

Аниқ натижаларга эришиш

Натижалардан илҳомланган ходимлар кўпроқ куч сарфлай бошлашади



Гилдирак тезлаша бошлайди

Тадқиқотимиз давомида рўй берган бир ҳолатни гапириб берай. Энг муҳим пайтга келиб жамоада норозилик кўтарилиб қолди. Сухбатлар стенграммасини столга ташлаганча, савол беришди:

– Беманъи саволларни беришда давом этишга зарурат борми?

– Қанақа беманъи саволлар? – сўрадим мен.

– Ўзини бағишлаш, қатъият, ўзгаришларни бошқариш ҳақидаги саволлар.

– Булар бемани саволлар эмас. Булар энг муҳим саволлардан бири.

– Ўзгаришларни амалга оширган раҳбарларнинг кўпчилиги бу саволни бемани деб ҳисоблайди. Баъзилар эса бу саволга умуман тушунмайди ҳам! – деди гуруҳ аъзоларидан бири.

– Бу саволни беришда давом этишимиз керак, – дедим мен. Биз кетма-кетликка риоя қилишимиз керак. Қолаверса, уларнинг бу саволни тушунмаслиги жуда қизиқ. Шундай экан, давом этинг. Улар ходимлар қаршилигини қандай енгиб ўтишгани ва қўллаб-қувватловга эришишганини тушунишимиз керак.

Мен қаршилиқни енгиб ўтиш, касбий истильоҳ билан айтганда, “кучлар консолидацияси” буюк натижаларга эришишга ҳаракат қилаётган раҳбарларнинг асосий муаммоларидан бири бўлади, деган фикрда эдим. Лабораториямизга келган деярли ҳар бир раҳбар у ёки бу шаклда бу ҳаида сўрарди: “Вазиятни қандай ўзгартирайлик?”, “Одамлар мақсад ва вазифаларимизга ишонини учун нима қилиш керак?”, “Қўллаб-қувватловга қандай эришиш мумкин?” “Одамлар ўзгаришларин қабул қилиши учун нима қилиш керак?” Қанчалик ҳайратланмай, ресурслар консолидацияси ва қўллаб-қувватлаш масаласи буюк натижаларга эришган компаниялар етакчиларининг асосий муаммоси бўлиб чиқмади.

*Буюк натижаларга эришган компаниялар раҳбарлари қўллаб-қувватловга таянишган ва барча ресурсларни ишга*

*солишган. Улар ўзгаришлар жараёнини моҳирлик билан бошқаришган, аммо буни қандай амалга ошириш устида бош қотиришга вақт сарфлаганлари йўқ. Бу улар учун очиқ-ойдин нарса эди. Фаровонлик шароитида ишонч, қўллаб-қувватлов, мақсад сари интилиш ва янги зоялаш учун ишлашга тайёр бўлиш каби муаммолар йўқолишини тушундик. Улар ўз-ўзидан ҳал бўлиб боради.*

Мисол учун, «Kroger». 50 мингдан зиёд ходим (кассирлар, кадокловчилар, фаррошлар, омборчилар ва бошқалар) гастрономлар тармоғини бошқарувчи компания фаолияти аспектларини ўзгартиришга қаратилган мутлақо янги стратегияни қабул қилиши учун нима қилиш керак? Жавоб: ҳеч нарса.. ҳар ҳолда, қандайдир дастур ёки ўзига хос тадбир орқали эмас.

«Kroger» да ўзгаришларни бошлаган Жим Херринг – бешинчи даражали раҳбарнинг айтишича, у жараёни рағбатлантиришга ҳеч қандай ҳаракат қилмаган. У ўз жамоаси билан ғилдиракни айлантиришни бошлаган ва режалари бекорга эмаслигини исботловчи аниқ натижаларга эришган холос. “Биз қилаётган ишларимизни шундай намоиш қилдикки, токи одамлар натижаларимизга ишонч билдиришсин, – дейди Херринг. – Режаларимизни қадамба-қадам муваффақиятли яқунлашга ҳаракат қилдик, токи одамлар сўзларимизга эмас, ишимизга ишонишсин”.<sup>332</sup> Херринг тушунардики, компания ривожланишининг йўллари бўйича янги ёндашувнинг қўллаб-қувватланишига эришиш учун ғилдиракни шу ёндашувга мос йўналиш бўйича ҳаракатлантиришни бошлаш керак. Иккита айланмадан тўрттага, тўрттадан саккизтага, саккиздан ўн олтига. Кейин эса: “Қаранглар, биз буни қила олдик. Бу иш берди. Бугунги натижаларимизни экстраполяция қилинглр, биз интилаётган нарса айни мана шу”, дея олиш мумкин.

Буюк компаниялар аввалига улкан вазибаларни қўйишмайди. Аксинча, улар шунчаки ғилдиракни айлантира бошлашади,

<sup>332</sup> Research Interview #6-C, pages 16–17.

вазиятни тушунишларига эришгач, ҳаракатга ўтишади. Қадамба-қадам. Айланмалар кетидан айланмалар.

«Nucor» ўз ғилдирагини айлантиришни 1965- йилда бошлади. Аввалига касод бўлишдан қочишга Уринди, кейин эса пўлат эритиш бўйича ўз заводларини қуришни бошлаб юборди, чунки ишончли ҳамкорлардан дарак йўқ эди. «Nucor» бошқаларга нисбатан пўлатни яхшироқ ва арзонроқ тайёрлаши мумкинлигини кўрсатиб берди, шунинг учун дастлаб иккита, кейин эса учта қўшимча мини-заводни ишга туширди. Мижозлар пайдо бўла бошлади, кейинчалик кўпроқ мижозлар, янада кўпроқ мижозлар – ва қарабсизки ғилдирак ойма-ой, йилма-йил ўзи айлана бошлайди. Тахминан 1975- йилга келиб эса «Nucor» шунчаки ғилдиракни итариш орқали биринчи рақамли компания бўла олишларини, Америкада энг рентабел пўлат ишлаб чиқарувчиси бўла олишларини тушунишди.

Марвин Полман: “Кен Иверсон билан 1975- йилда бўлган бир суҳбатни эслайман. У “Марв, ўйлашимча, биз Америкадаги биринчи рақамли компания бўла оламиз”, деди. 1975- йилда! Мен эса: “Кен, сен қачон биринчи рақамли бўлмоқчисан?”, деб сўрадим. “Билмадим, аммо ҳозир қилаётган ишимизни шу тахлитда давом эттирсак, биринчи бўлмаслигимиз учун ҳеч қандай сабаб кўрмайпман”.<sup>333</sup> Бунга 20 йилдан ортиқроқ вақт кетди, аммо «Nucor» ғилдиракни айлантиришда давом этди, Fortune –1000 рўйхатига кўра соҳадаги исталган компаниядан даромад кўрсаткичи бўйича ўзиб кетишди.<sup>334</sup>

*Ғилдирак барчасини ўзи кўрсатиб беришига имкон бериш орқали бирон нарсани тушунтиришингизга ҳожат ҳам қолмайди. Одамлар ўзлари хулосалар қила бошлашади: “Қарагин, ҳозир қилаётган ишимизни давом эттириш орқали кўп нарсага эришиш мумкин!” Одамлар салоҳиятни аниқ натижаларга айлантиришга қарор қилишса, мақсадлар ўз-ўзидан амалга оша бошлайди.*

<sup>333</sup> Research Interview #7-F, page 11.

<sup>334</sup> Fortune 1000 rankings, from Fortune.com Web site, February 9, 2001

Бир зум тўхтанг ва бу ҳақида мулоҳаза юритинг. Жамоангизга шунчаки келиб қолмаган одамларга ҳаммасидан кўра кўпроқ нима керак? Улар аниқ, кўрса бўладиган натижаларга ўз хиссаларини кўшишни исташади. Улар чиндан ҳам иш берадиган нимадир яратаётганларини хис қилишни исташади. Бу одамлар шафқатсиз реалликни инобатга олган ҳолда оддий ҳаракатлар режасини, жохилликка эмас, балки вазитяни тўғри тушунишга асосланган режани ишлаб чиққанингизни кўргач, “Бу иш беради. Менга ишонаверинг”, дея бошлашади. Бу оддий режани қўллаб-қувватловчи менежерларнинг уюшган жамоасини, бешинчи даражали етакчининг мақсад сари интилишини, етакчида худбинона мақсадларнинг йўқлигини кўргач, улар ҳам ўз синизмидан воз кечади. Натижаларни кўргач, одамлар куч сеҳрини хис қилишади, ғилдирак тобора кўпроқ айланаётганини сеза бошлашади. Ана шундагина сизни қўллаб-қувватлашади, ғилдиракни янада кучлироқ айлантириш учун елкама-елка саф тортишади.

### **Чексиз доира**

Биз қиёслаш учун танлаган компаниялар эса мутлақо бошқача йўлдан боришган. Нима қилиш кераклигига тинч, мувозанатлашган ёндашув ва таҳлил, режаларни ҳаётга татбиқ қилиш ўрнига бу компаниялар янги дастурларни катта шовқин ва дабдаба билан ишга туширишга уринишган, бу гўёки “кўшин”нинг жанговар руҳини кўтариши керак эди, аммо натижада бу дастурлар умидларни оқламади. Раҳбарлар ягона самарали қарорни топишга, кенг қамровли дастур ишлаб чиқишга, битта қутқарувчи кашфиёт қилишга, салоҳиятни оширишнинг машаққатли босқичини ҳатлаб дарров изчил ўсиш босқичига ўтиб олиш имконини берадиган мўъжизавий лаҳзани топишга тиришишди. Улар ғилдиракни бир йўналишда айлантиришади, тўхтаб қолишади, йўналишни ўзгартиришади, яна айлантира бошлашади, яна тўхташади, тагин бошқа йўналишни танлашади. Узоқ йиллар давомида ҳали у томонга

хали бу томонга ўзини ташлаш оқибатида бу компаниялар ҳеч қандай салоҳият тўплай олишмайди ва биз “чексиз доира” деб ном берган вазиятга тушиб қолишади.

«Gillette» билан қиёсланган «Warner Lambert»ни мисол ўрнида кўриб чиксак.

1979-йилда «Warner Lambert» истеъмол товарлари бозорида етакчига айланишни режалаштираётгани ҳақида Business Week журнаliga маълум қилди.<sup>335</sup> 1980- йилда улар фармацевтикага юзланишди ва “бизнинг мақсадимиз «Merck», Лиллй, SmithCline билан ва уларга ўхшаганлар билан тенглашишидир”, дейишди.<sup>336</sup>

1981-йилда компания яна ўз йўналишини ўзгартирди, истеъмол товарлари бозорига урғу берган ҳолда кенг номенклатура стратегиясига қайтди.<sup>337</sup>

Орадан олти йил ўтиб, 1987-йилда «Warner Lambert» истеъмол товарлари бозорини қолдириб, «Merck» сингари бўлишга ҳаракат қилиш орқали яна бир кескин бурилиш қилди. (Бу пайтда компания илмий ишланмалардан кўра истеъмол товарлари рекламасига уч ҳисса кўпроқ пул сарфлади. «Merck»ни ортда қолдиришга интилаётган компания учун ғалатироқ стратегия).<sup>338</sup>

1990-йиллар бошида соғлиқни сақлаш тизимида Клинтон ислохотига жавоб сифатида компания яна йўналишини ўзгартирди, тагин кенг номенклатура ва истеъмол товарларига қайтди.<sup>339</sup>

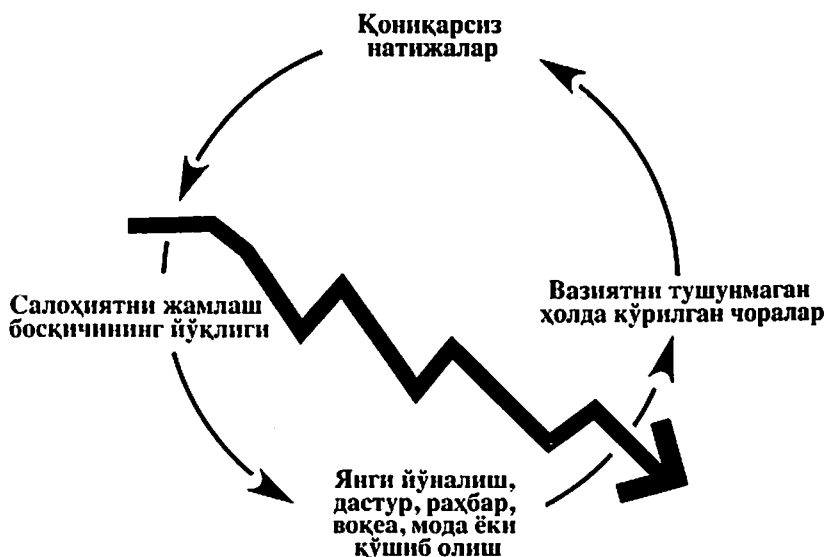
<sup>335</sup> “Turning W-L into a Marketing Conglomerate,” Business Week, March 5, 1979, 60; “Warner- Lambert,” Wall Street Transcript, January 7, 1980,56636.

<sup>336</sup> “Chasing after Merck,” Forbes, November 10, 1980,36.

<sup>337</sup> “Warner-Lambert Company,” Wall Street Transcript, December 21, 1981,64122.

<sup>338</sup> “Warner-Lambert,” Financial World, September 5, 1989,24.

<sup>339</sup> “On the Mend,” Barron’s, January 2, 1995, 19.



### Чексиз доира

Қониқарсиз натижалар

Вазиятни тушунмаган ҳолда кўрилган чоралар

Янги йўналиш, дастур, раҳбар, воқеа, мода ёки қўшиб олиш

Салоҳиятни жамлаш босқичининг йўқлиги

«Warner Lambert»нинг ҳар бир янги раҳбари янги дастурни кўтариб келар ва ўзидан олдинги раҳбарнинг барча ҳаракатларини чиппакка чиқарарди. Вард Хейген 1982- йилда шифохоналарга хизмат кўрсатиш бўйича қиммат турувчи қўшиб олишларни амалга ошириш орқали тубдан ўзгариш қилишга уринди. Орадан уч йил ўтиб, унинг издоши Жо Уильям компанияни шифохоналарга хизмат кўрсатиш бизнесидан чиқариб олди, бу 500 млн долларга тушди.<sup>340</sup> У бор кучини «Merck»ни ортда

<sup>340</sup> "W-L to Acquire IMED at Cost of \$465 Million," New York Times, June 8, 1982, D4; "W-L Plan to Buy Imed Corp. Draws Cool Reaction by Analysts Due to Cost, Timing," Wall Street Journal, June 14, 1982, A41; "W-L to Dump Imed," San Diego Business Journal, December 2, 1985, 1.

колдиришга сарфлади, аммо ундан кейинги раҳбар яна истеъмол товарларига урғу берган ҳолда кенг номенклатура стратегиясига қайтишни афзал кўрди. Бу довдираш ва тайинсизлик шу тарзда давом этаверди, ҳар бир янги раҳбар ўз дастури орқали бунга “хисса” кўшди.

1979-йилдан 1998-йилгача «Warner Lambert» уч марта туб реструктуризацияни бошдан кечирди – ҳар бир раҳбар бошига биттадан реструктуризация. Тезкор натижаларга эришиш илинжида 20 минг ходим ишдан бўшатилади. Компания қайта ва қайта оз-моз яхшилангандек бўлар, ғилдирак ҳаракати салоҳият жамлаш босқичидан ўсиш босқичига изчил ўта олмагани учун яна ортга караб кетарди. Акциялар даромадлилиги бозордаги ўртача кўрсаткичдан тушиб кетди ва тез орада «Warner Lambert» мустақил компания сифатидаги фаолиятига яқун ясади – уни «Pfizer» кўшиб олди.<sup>341</sup>

«Warner Lambert» мисоли истисно ҳолат, аммо таққослаш компанияларнинг барчаси шундай чексиз доира муқобилига тушгани маълум бўлди (8.А илова). Деталлар фарклансада, бу компанияларнинг барчасида муайян қонуният амал қилган кўринади. Иккита фактга эса алоҳида эътибор қаратиш керак: тартибсиз кўшиб олишлар ва раҳбарларнинг ўзидан аввалгиларнинг барча уринишларини йўққа чиқарадиган танловлари.

### Тартибсиз пул тикишлар

Питер Дракернинг қайд этишича, кўшиб олиш ва бирлашишга ҳаракат қилиш иктисодий ўйлаб килинган қарор эмас, балки ҳақиқий иш билан шуғуллангандан кўра қунни шартнома ҳақида ўйлашдек қизиқарлироқ юмуш билан банд қилишга ишончдир.<sup>342</sup> Ҳақиқатан ҳам, таққослаш компаниялар

<sup>341</sup> The Warner-Lambert Web site no longer exists and you are automatically directed to the Pfizer site. Furthermore, the site includes information on how Warner-Lambert stockholders can exchange their shares for Pfizer stock.

<sup>342</sup> Peter F. Drucker, *Managing for the Future* (New York: Truman Talley Books/Dutton, 1992), 160.

1980- йилларда оммалашган одат – автомобиль бамперлари учун ёрликлар ёпиштиришни яхши ўзлаштириб олишганди: ҳаракатланиш қийин бўлган пайтда биз харид қилишга борамиз.

Яхшидан буюкка ўтиш жараёнида қўшиб олишларнинг роли қандай бўлганини тушуниш учун тадқиқотимиздаги барча компанияларнинг 1998- йилгача ва ўзгариш нуқтасигача бўлган 10 йил ичидаги қўшиб олишлари ва ички бўлинмалари сотувини сон ва сифат жиҳатидан тизимли таҳлил қилдик. Қўшиб олишлар сони ва ҳажми борасида ҳеч қандай алоқадорликни топмадик, аммо бу қўшиб олишлар қанчалик муваффақиятли бўлгани борасида сезиларли фарқларни съездик (8В иловага қаралсин).

*Нега буюк натижаларга эришган компаниялар бошқа, айниқса йирик компанияларни қўшиб олишда муваффақиятга эришишган? Бу муваффақиятнинг сабаби шундаки, улар йирик қўшиб олишларни ўз “типратикан концепцияси”ни ишлаб чиққандан ва гилдирак айлана бошлангандан кейингина амалга оширишган. Улар қўшиб олишларга гилдиракни айлантирувчи асосий куч деб эмас, балки унинг айланишини тезлаштирувчи омил сифатида қарашган.*

Таққослаш компаниялари эса аксинча, кўпинча қўшиб олишлар ва бирлашувлар ҳисобига тезкор ўсиш суръатига эришишга уринишган. Ва бу ҳеч қачон иш бермаган. Жуда кўп ҳолларда компаниянинг асосий фаолият йўналиши таҳдид остида қолганда компаниялар йирик қўшиб олишларни қилишга уринишган, бу орқали ўсишни жадаллаштиришга, бизнеснинг муаммолар камроқ бўлган соҳасига ўтиб кетишга ёки компания раҳбарининг фаолиятини муваффақиятлироқ қилиб кўрсатишга ҳаракат қилишган. Улар асосий саволга ҳеч қачон жавоб излаб кўришмаган: биз нимани дунёда ҳаммадан зўр қила оламиз, бизнинг асосий кўрсаткичимиз нима, бизга нима билан шуғулланиш чиндан ҳам ёқади? Улар биргина оддий ҳақиқатни тушунишмаган: жадал ўсиш суръатларини сотиб олиш мумкин, лекин узоқ муддатли буюк натижаларни сотиб олиб бўлмайди.



Иккита алоҳида компанияни бирлаштирган тақдирда ҳам улар битта ягона буюк компания бўла олишмайди.

### **Ғилдиракни тўхтатиб қўйган раҳбарлар**

Чексиз доирага тушиб қолган компаниялар орасида кўп учрайдиган яна бир ҳолат: компания тепасига янги раҳбар келгач, аллақачон айланмалар қила бошлаган ғилдиракни тўхтатиб қўйишади ва уни бошқа йўналишда қайта айлантира бошлашади. 1960- йиллар бошида «Harris Corporation» буюк кмпанияларнинг кўплаб усулларини, жумладан, кейинчалик кескин ўсишга олиб келадиган салоҳиятни классик жамлашдан фойдаланишган.

Жорж Дайвли ва унинг издоши Ричард Таллис «Harris» коммуникация ва полиграфияда янги технологияларни қўллаш орқали дунёдаги энг яхши компания бўлиши мумкинлиги ҳақида ғоядан келиб чиқиб, ўзларининг “типратикан консекпсиясини” ишлаб чиқишди. Ҳеч қандай оғишларсиз концепцияга амал қилиш учун уларга интизом етишмаган бўлса-да (Таллиснинг учтадоирадан ташқарига чиқиб кетиш одати бор эди), компанияда сезиларли силжишлар кузатилди. У буюк компаниялар қаторига қўшилиш учун умидли номзодлардан бири эди ва 1975- йилда тезкор ўсиш босқичига эришди.

Кейин эса ғилдирак тўхтаб қолди.

1978- йилда «Harris» бир йил аввал сотиб олган Радиатион, Инс. компаниясида ишлаган Жозеф Бойд фирма раҳбарига айланди. Унинг янги лавозимдаги илк жиддий қарор бош офисни Кликленддан Мелбурнга кўчириш ҳақида бўлди. Флорида Radiotion.Insнинг она шаҳри, Бойднинг ўз уйи ва 47 футли Лазй Рассал.36 тезюар қатери бўлган жой эди.

1983- йилда Бойд полиграфия бизнесидан воз кечиш орқали ғилдирак ҳаракатини тўхтатиб қўйди. Бу пайтда «Harris» босма курилмалар бўйича дунёда биринчи рақамли ишлаб чиқарувчи эди. Бу компаниянинг энг рентАбель йўналишларидан бири эди, компания ялпи даромадининг учдан бир қисми унинг ҳиссасига

тўғри келарди.<sup>343</sup> Бойд бу корпоратив марваридни сотишдан тушган пулларни нима қилди? Ҳамма пулни офислар ишини автоматлаштиришга сарфлади.

Аммо «Harris» офислар автоматизация бўйича дунёда энг етакчи бўла олармиди? Бу ҳақиқатдан йироқ. Дастурий таъминотни ишлаб чиқишдаги даҳшатли кечикишлар «Harris»нинг илк компьютерлари ишлаб чиқарилиш муддатлари ўзилишига сабаб бўлди. IBM, DEC ва WANGг сингари рақобатчилар эса, табиийки, кутиб ўтиришгани йўқ.<sup>344</sup> Бунинг ортидан тезкор ўсишга эришиш мақсадида «Harris» акциялар капиталининг учдан бир қисмини Lanier Business Products ни – матнли процессорлар бизнесида итнинг орқа оёғи бўлиб юрган компанияни сотиб олишга сарфлади.<sup>345</sup> Бу ҳақида Computerworld журнали шундай ёзганди: “Бойд офислар автоматизациясини асосий бизнес қилмоқчи бўлди. Афсуски, компанияда офислар учун маҳсулотдан бошқа ҳамма нарса бор эди. Матнли процессор ишлаб чиқаришга уриниш аянчли муваффақиятсизликка юз тутди... Маҳсулот бозор талабларига мос тушмасди”.<sup>346</sup>

Катта тезлик билан ҳаракатланиб турган ғилдирак Дайвли ва Таллиддан кейин ўз ўқидан чиқиб кетди, ҳавога сакради, кулаб тушди ва кўтарилди. 1973- йил охиридан 1978- йилгача «Harris» бозорни беш каррадан кўпроқ ортда қолдирганди. Аммо 1978- йилдан 1983- йил охиригача «Harris» 39 фоизга, 1988- йилда эса 70 фоиздан ошиқроққа орқада қола бошлади. Ғилдиракнинг ўрнини чексиз доира эгаллади.

---

<sup>343</sup> “In the News,” Fortune, July 3, 1978,20.

<sup>344</sup> “Harris Is Raising Its Bet on the Office of the Future,” Business Week, July 18, 1983,134.

<sup>345</sup> “Harris Corp.’s Bold Strategy,” Forbes, April 25, 1983, 96; “Harris Is Raising Its Bet on the Office of the Future,” Business Week, July 18, 1983,134.

<sup>346</sup> “Merits of Harris Tie to Lanier Debated,” New York Times, August 11, 1983, D5, plus annual financial statements drawn from Moody’s reports.

## **Ғилдирак концепцияси умумлаштирувчи ғоя сифатида**

Буюк натижаларга эришган компаниялар ҳақида ўйлаганимда хаёлимда бир сўз тинимсиз чарх ураверади – кетма-кетлик. Физика профессори Р. Дж. Петерсоном бунда бошқа изоҳни таклиф қилганди: изчиллик (когерантлик). *“Бир қўшув бир неча бўлади? – деб сўраб, таъсирлироқ чиқиши учун пауза қилди. – Тўрт! Физикада бу “когерантлик” деб аталади, бунда битта омил иккинчисига кучайтирувчи таъсир кўрсатади. Ғилдирак ҳақида ўқирканман, доимий равишда когерантлик тамойили ҳақида ўйладим”, дейди у.*

Қандай аташимиздан қатъий назар, асосий ғоя ўзгармайди: тизимнинг ҳар бир элементи шу тизимнинг бошқа элементларига таъсир кўрсатади, улар биргаликда алоҳида олинган қисмлардан кўра анча қудратлироқ бўлган яхлит бутунликни ҳосил қилишади. Бунга фақатгина узок муддатли кетма-кетлик ва бир неча авлодларнинг ҳаракати орқали эришиш мумкин. Шундагина максимал натижаларни қўлга киритиш мумкин бўлади.

Қайсидир маънода, мазкур китоб салоҳиятни жамлаш ва тезкор ўсиш босқичларида зарур бўлган элементларни кашф қилиш ва изоҳлашга асосланган. (Ғилдирак ёки чексиз доира: қандай фарқлаш мумкин? жадвалига қаралсин). Концепциянинг барча элементларини таҳлил қила туриб, ҳар бир омил бошқалари билан мувофиқликда ишлашини, бу тенденсеяни ҳосил қилишини, ҳар бир таркибий қисм ғилдиракни турткилашда иштирок этишини кўриш мумкин.

**Ғилдирак ёки чексиз доира: қандай фарқлаш мумкин?**

**Ғилдиракни айлантираётганингизнинг белгилари (Буюк натижаларга эришган компаниялар)**

**Чексиз доирага тушиб қолганингизнинг аломатлари (Таққослаш компаниялари)**

Схемага риюя қилиш: салоҳиятни оширишдан тезкор ўсишга	Салоҳиятни ошириш босқичи ҳатлаб ўтилади, тезкор ўсиш бўйича сакрашга ҳаракат қилинади
Салоҳият жамлангандан кейин қадамба-қадам, айланмадан айланмага ошиб борадиган тезкор ўсиш – табиий эволюцион жараён	Йирик дастурларни ишга тушириш, кескин ўзгаришлар, мўъжизавий дақиқа ёки янги кутқарувчини топиш доимий илнжидаги инқилоблар ва сурункали реструктизация
Салоҳиятни ошириш учун қандай қадамларни ташлаш кераклигини аниқлаш учун далилларга тик қарай олиш	Модага эргашиш ва ажнотаж, далилларга тик қарай олмаслик
Барча ҳаракатларни “типратикан концепцияси” га мувофиқлаштирган ҳолда кетма-кетликка амал қилинади, уч доира билан белгиланган майдон ичида ҳаракатланилади	Сурункали нокетма-кетлик, ҳали у ёнга ҳали бу ёнга ўзини ташлаш. Уч доира кесишув нуқтасидан узоклашиб кетилади
Аввал интизомли кишилар (аввало ким), кейин интизомлашган тафаккур ва интизомлашган ҳаракатлар тамойилига риюя қилиш	Жамоага керакли кадрларни олмасдан ва тафаккур йўналишини белгиламасдан туриб, дарров ҳаракатларга тушиб кетилади
Ривожланишни тезлаштириш учун бизнес юритиш концепциясига мувофиқ келувчи технологиялар танланади	Технология ривожига реакция худди митти жўжаники сингари – ҳаракатлар бошқалардан ортда қолмаслик кўркувига асосланган

Тезкор ўсишга эга бўлгандан кейингина салоҳиятни янада ошириш учун йирик кўшиб олишлар қилиш (агар умуман кўшиб олишлар бўлса)	Керакли салоҳиятга эга бўлмай туриб катта кўшиб олишлар амалга оширилади
Кадрларни қўллаб-қувватлаш, бирлаштириш учун кўп меҳнат сарфланмайди, чунки ғилдиракнинг тезкор ҳаракати шундоғам юқумли	Кадрларни бирлаштириш ва қўллаб-қувватлаш учун кўптер тўкилади, ривожланишнинг янги йўллари тақдим этилаверилади
Натижалар ўзи учун гапиреди	Бугун натижа йўқлигини яшириш учун келажакка ишонишга даъватлар қилинади
Мувофиқлик: ҳар бир янги авлод ўзидан аввалги авлод ютуқларига таяниб иш кўради, ғилдирак айланмалари ортиб боради	Номувофиқлик: ҳар бир янги келган раҳбар янги йўлни танлайди, ғилдирак тўхтади, компания чексиз доирага тушиб қолади

Барчаси “ғилдирак концепцияси” доирасида иш кўрадиган бешинчи даражали раҳбардан бошланади. У ўзининг етакчи эканлигини намойиш қилувчи жарангдор дастурларга қизикмайди. У аниқ натижаларни олиб келувчи ғилдиракни кетма-кет ва оҳиста айлантириш жараёнига ишқибоз бўлади.

Салоҳиятни жамлаш босқичидаги муҳим қадамлар бу – жамоага керакли одамларни олиб, кераксизларни чиқариб ташлаш, керакли одамларга мос жойларни таъминлаб беришдир. Бу ғилдиракни айлантириш учун муҳим. Шунингдек, “Стокдейл парадокси” ҳақида ҳам унутмаслик керак: *“Рождествогача тезкор ўсишга эришмасмиз, лекин тўғри йўналишда ҳаракатланишда давом этсак, натижаларни сезиларли даражада яхшилаймиз”*. Шафқатсиз реалликка тик боқа олиш – диққатни жамлаш ва ғилдиракни айлантиришни

бошлашга ёрдам берадиган позитсий. Якуний натижаларга бўлган ишонч салоҳиятни жамлаг давридаги машаққатли ойлар ва балки йилларни ҳам енгиб ўтишга ёрдам беради.

“Уч доира” ва “типратикан концепцияси” батафсил тушунилганда ҳамда бу концепцияга мувофиқ йўналишда ҳаракат бошланганда фаолият натижаларида туб силжишлар вақти бошланади, бунда жараёни рағбатлантириш учун акселераторлардан фойдаланиш мумкин. Энг асосий акселератор – уч доира билан белгиланган майдонга мос тушувчи технологияларнигина қўллаш. Ва ниҳоят, тезкор ўсишга эришиш учун сизнинг “типратикан концепция”нигизга мос бир қатор тўғри қарорларни қабул қилиш имконини берувчи интизом зарур. Бу интизомлашган тафаккурга эга интизомли одамлар томонидан амалга ошириладиган интизомлашган ҳаракатлардир. Бўлди. Буюк натижаларга эришишнинг моҳияти шундан иборат.

Қисқаси, юқорида айтилганларни синчковлик билан ва муваффақиятли қўлласангиз, қадамба-қадам, айланмалар кетидан айланамлар оқрали инерцияни кучайтириб бориб, ғилдиракни битта йўналишда итарадиган бўлсангиз, натижаларда туб ўзгаришларга эришишингиз шубҳасиз. Бу бугун ёки эртага ё бўлмасам кейинги ҳафтада содир бўлмаслиги мумкин. Бу кейинги йилда ҳам рўй бермаслиги мумкин. Лекин бу, албатта, қачондир содир бўлади.

Бу содир бўлганда эса мутлақо янги муаммолар занжирига дуч келасиз: ўсиб бораётган кутилмаларни қониқтириш учун жараёни қандай тезлаштириш мумкин? Ғилдирак ҳаракатланишда давом этиши учун нима қилиш керак? Энди сизнинг вазифангиз яхши натижалардан буюк натижаларга ўтиш эмас, эришилган натижанинг узок муддатлилигини таъминлашдан иборат. Бу ҳақида кейинги бўлимда сўз юритилади.

\* “Салоҳиятни ошириш” ва “тезкор ўсиш” тушунчаларини

Девид С. Ландес “The Wealth and Poverty of Nations: Who some are so Rich and some so poor” (Миллатлар бойлиги ва камбағаллиги: нега айримлар бунчалик бадавлат-у айримлар камбағал?) китобида қўллаган. Ландес шундай ёзади: “Масала икки жиҳатга эга. Биринчидан, нега ва қандай қилиб мамлакатлар одатий ва қулай фикрлаш тарзидан воз кечишади ва ишлаб чиқаришнинг янгича услубига ўтишади? Биринчи жиҳатга юзланган ҳолда, салоҳиятни ошириш босқичини – билим ва ноу-хау тўплашни, кейин эса тўсиқлар енгиб ўтилган тезкор ўсиш босқичини қайд этган бўлардим”. Мазкур бўлимни ўқиб чиқарканмиз, унинг тадқиқотимизга мос тушишини пайқаган ҳолда, буюк компанияларни тавсифлашда бу истиль оҳлардан фойдаланишга қарор қилдик.

### **Ғилдирак ва чексиз доира бўлимнинг қисқача мазмуни Асосий хулосалар**

- Яхши натижалардан буюк натижаларга ўтиш кўп ҳолларда кутилмаган инқилобий ўзгаришлардек туюлади. Аммо бу фақатгина компаниядан ташқарида турганлар учун шундай. Компанияда ишловчилар учун бу табиий, ўсиб боровчи жараёндир. Якуний натижалар (буюк натижалар)ни жараёндан (табиий ва ўсиб боровчи) фарқлай олмаслик узок истиқболда айнан нима иш бериши ҳақида тўғри тасаввурга эга бўлишга халал беради.

- Буюк натижаларга эришадиган компания ўзгаришидаги якуний натижалар қанчалик аҳамиятли бўлмасин, улар ҳеч қачон биргина қўл ҳаракати билан амалга ошиб қолмайди. Ягона ҳал қилувчи тадбир, супердастур, шов-шувли янгилик, мўъжизавий лаҳза, битта ютуқ – буларнинг ҳеч бири бўлмаган.

- Узок муддатли ўзгаришлар аввалдан маълум схема асосида амалга оширилган: дастлаб салоҳиятни ошириш, кейин тезкор ўсиш. Улкан ғилдиракни турткилаётганда уни ўз жойидан кўзғатиш учун жуда катта куч сарфлаш керак

бўлади. Сўнгра узоқ ва қатъият билан бир йўналишда итариш орқали ғилдиракни тезлаштириш мумкин. Шундан кейингина жамланган кувват сиз учун ишлай бошлайдиган вақт келади.

- Биз қиёс учун танлаган компаниялар бошқача ҳаракат қилишади ва чексиз доирага тушиб қолишади. Айланмалар кетидан айланмаларни ҳосил қилиш орқали салоҳиятни ошириш ўрнига улар бу босқични ташлаб ўтишни ва бир зумдаёқ тезкор ўсишга эришишни исташади. Кутилган натижага эриша олмагач эса нажот илинжида ўзларини ўққа-чўққа ура бошлашади. Айни вақтда битта йўналишда ҳаракатланишга қодир бўлишмайди.

- Таққослаш компаниялари кўп ҳолларда йирик, аммо тартибсиз кўшиб олишлар ҳисобига энг яхши натижаларга эга бўлишни исташади. Буюк натижаларга эришган компаниялар эса аксинча, йирик кўшиб олишларни ғилдирак ҳаракатини тезлаштириш учун керак бўлган салоҳиятни ошириб олгандан кейингина амалга оширишади.

### Кутилмаган хулосалар

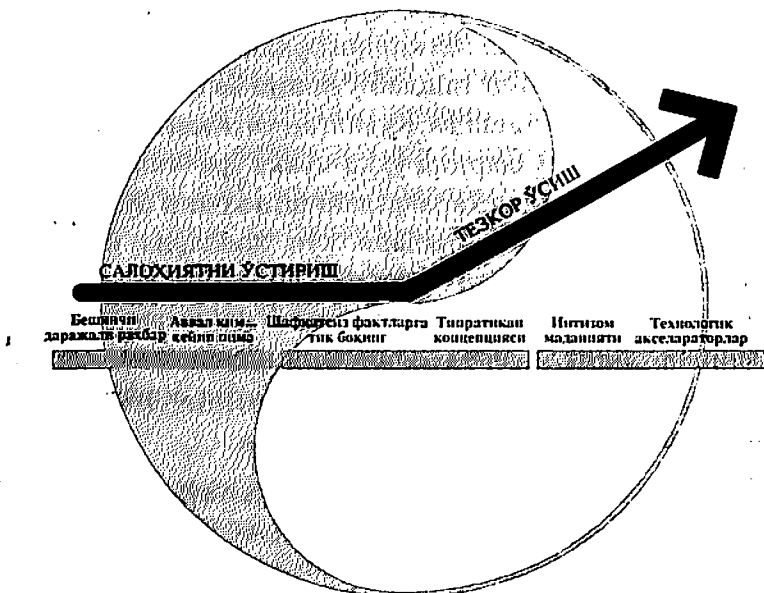
- Буюк компанияларда ишлаганлар кўп ҳолларда компания ичида юз бераётган ўзгаришларнинг масштабини хаёлга ҳам келтиришмаган. Бу вақт ўтиши билангина ойдинлашган. Ўзгаришлар дастури номга ҳам, графикка ҳам, тантанали бошланишга ҳам, компанияда рўй бераётган ҳолатни белгилаб берувчи бошқа нарсага ҳам эга бўлмаган.

- Буюк натижаларга эришган компанияларнинг раҳбарлари “қўллаб-қувватловни таъминлаш”, “жанговар руҳни сақлаб туриш”, “ўзгаришлар жараёнини бошқариш” кабиларнинг ҳеч бирига деярли куч сарфлашгани йўқ. Фаровонлик шароитида ғайрат, қўллаб-қувватлов, мақсад сари интилиш ва янги шароитларда ишлаш кабиларнинг барчаси ўз-ўзидан ҳал бўлади. Қўллаб-қувватлов эришилган натижалар ва ривожланиш натижасида ҳосил бўлади, аксинча эмас.

- Уолл Стрит таҳлилчилари томонидан қисқа муддатли босимлар бу моделга тўсқинлик қилмайди. Ғилдирак концепцияси бу босимларга қарши келмайди, аксинча уларни енгиб ўтишга ёрдам беради.



## 9-бўлим “ЯХШИДАН БУЮККА”ДАН “МАНГУГА ЯРАТИЛГАН” САРИ



**Ҳаётдаги ишингиз энг асосий иштиёқдир.**

**Пабло Пикассо** <sup>347</sup>

“Яхшидан буюкка” тадқиқот лойиҳасини бошлаганимизда бир муаммога тўқнашдик: унда “Мангуга яратилган” китоби ғояларини қўллаш керакми?

“Мангуга яратилган” китобига Стенфорд университетида 1990- йиллар аввалида амалга оширилган олти йиллик тадқиқот натижалари асос қилиб олинган. Бу тадқиқот қандай қилиб нолдан бошлаб муваффақиятли ва узоқ муддатли буюк компания яратиш мумкин, деган саволга жавоб излайди. Ҳаммуаллифим Жерри И.Поррас билан бирга вақт синовидан ўтган 18 та буюк компанияни ўрганиб чиқдик. Уларнинг айримларига

<sup>347</sup> Michael Ray and Rochelle Myers, Creativity in Business (New York: Doubleday & Company, 1986),113.

ХИХ асрда асос солинган бўлса-да, ХХ аср охирида ҳам улар тақлид қилишга арзигулик ҳолатда эди. Тадиқотда «Procter & Gamble» (1837 йилда асос солинган), «American Express» (1850), «Johnson & Johnson» (1886) ва GE (1892) сингари компаниялар қамраб олинганди. Шу сирадаги компаниялардан бири CityCorp (CityGroup) 1812-йилда, Наполеон Москвага бостириб кирган йили асос солинган! Тадқиқотга киритилган энг “ёш” компаниялар 1945- йилда таъсис этилган «Wall-Mart» ва “Sony” эди. Ўшанда ҳам қиёслаш учун компаниялар танлаб олгандик – 3М ни Norton билан, Walt Disney ни Columbia Pictures билан, Mariott ни Howard Johnson билан қиёслаб чикдик. Умумий ҳисобда 18x2 та компания тадқиқот объекти сифатида танланди. Бундан кўзланган асосий мақсад ўн йиллар, ҳатто юз йиллардан бери вақт синовида товланиб келаётган буюк компаниялар ва шунчаки яхши компаниялар орасидаги асосий фарқларни аниқлаш эди.

“Яхшидан буюкка” тадқиқот гуруҳи илк бор жамланганда, шундай саволни ўртага ташладим:

– Бу тадқиқотда “Мангуга яратилган” қандай рол ўйнайди?

– Бу китоб қандайдир рол ўйнаши керак, деб ўйламайман, – деди Браян Бегли. – Мен бу гуруҳга иккиламчи материал устида ишлаш учун кўшилганим йўқ.

– Мен ҳам, – деб кўшилди Алисон Синклер. – Мени янги лойиҳа ва янги савол қизиқтиради. Янги китобингиз учун янги материаллар жамлаш қизиқарлироқ бўларди.

– Лекин тўхтанглар, – дедим мен. – Аввалги лойиҳада ҳам олти йил тер тўкканмиз. Менимча, унинг натижаларидан келиб чиқиш тўғри бўларди.

– Менимча, Мак-кинсей даги ҳамкорлардан бири “Мангуга яратилган” китоби компанияни қандай қилиб яхшидан буюкка айлантириш мумкинлиги ҳақидаги саволга жавоб бермаслигини айтгач, янги тадқиқот ғояси туғилганини таъкидлагандингиз, – деди Пол Вайсман. – Агар бу жавоблар турлича бўлса-чи?

Баҳс бир неча ҳафта давом этди. Кейин Стефани Жад мени

имконсиз колдирган далилни ўртага ташлади.

– “Мангуга яратилган” да баён этилган фикрлар менга ёқади, бироқ бу китобни бошланғич нуқта қилиб осак, чексиз доирага тушиб қоламиз ва холисликни йўкотаemiz, деб кўркаман.

Шунда тушундимки, барчасини янги саҳифадан бошласак, холисликни йўқотиш эҳтимоли анча пасаяди.

*Шундай қилиб, тадқиқотнинг энг аввалидаёқ муҳим қарор қабул қилинди. “Яхшидан буюкка” лойиҳаси “Мангуга яратилган” ҳеч қачон мавжуд бўлмагандек амалга оширилиши кераклигини келишиб олдик. Бу яхши компанияни буюкка айлантириши жараёнини тушуниш ва тасвирлашнинг ягона холис усули эди. Шундай қилиб, лойиҳани яқунлагандан кейингина ортга қараб бу икки лойиҳа агар чиндан ҳам ўзаро боғлиқ бўлса, уларнинг боғлиқлиги нимада, деб савол беришимиз мумкин эди.*

Бугун эса орадан беш йил ўтди, китоб яқунланди ва биз ортга ўгирилиб, икки лойиҳани такқосласак бўлади. Фикримча, икки тадқиқот натижаларини такқослаш орқали куйидаги хулосаларга келиш мумкин:

1. “Мангуга яратилган” компанияларини кўриб чиқарканман, уларнинг биринчи раҳбарлари “Яхшидан буюкка” тамойилларига риоя қилишган, деган тасдиқни кўраман. Ягона фарқ шундаки, улар ўз яралишининг бошланғич боскичида кичик компанияларни бошқаришган. Уларнинг қаршисида йирик ташкилотни ўзгартириш вазифаси турмаган.

2. Ажбаланарли жиҳатини қарангки, “Яхшидан буюкка”ни “Мангуга яратилган” китобининг давоми сифатида эмас, балки дебочаси сифатида кўраман. Энди иш бошлаётган компаниямисиз ёки ўз йўлини топиб олган компаниями, фарқи йўқ – узоқ муддатли натижаларга эришиш учун “Яхшидан буюкка”нинг хулосаларидан фойдаланинг. Буюк натижаларга эга компаниядан вақт синовидан ўтган компанияга айланиш учун эса “Мангуга яратилган” хулосаларини қўлланг.

Компанияни яратиш ёки стартап + “Яхшидан буюкка”

концепциялари – Буюк натижаларни барқарор сақлаш + “Мангуга яратилган” концепциялари – Вақт синовидан ўта оладиган компания

3. “Мангуга яратилган” китобининг асосий ғояси шундай: компаниянгиз кадриятлар тизимини нима ташкил қилишини ва унинг “хаёт мазмуни” нималигини (шунчаки даромад кўришдан кўра муҳимроқ нимадир) тушуниш ва уни авайлаб асраш керак. Бу шунчаки барқарор ва узоқ муддатли натижаларга эришишга эмас, бир неча ўн йилликлар довонидан ошиб ўта оладиган чин маънодаги буюк компанияни яратишга ёрдам беради.

4. Икки тадқиқот ўзаро узвий боғлиқ, биридаги ғоялар иккинчисининг ғояларини мазмунон тўлдиради. Алоҳида қайд этиш лозимки, “Яхшидан буюкка” “Мангуга яратилган”да кўтарилган, аммо очиқ қолган асосий саволга жавоб беради: “яхши” ВНАГ ва “ёмон” ВНАГ (ВНАГ – Big Naïv Audacious Goals– катта, сочли, дадил мақсадлар иборасининг қисқартмаси. Компаниянинг барча даражадаги ходимлари фаолиятини йўналтириши керак бўлган мақсад ва вазифаларни назарда тутади) ўртасида қандай умумий жиҳатлар бор?

### **“Яхшидан буюкка” “Мангуга яратилган” сари биринчи қадам сифатида**

“Мангуга яратилган”дан келиб чиқиб, вақт синовидан ўтган компаниялар ҳам аввалига салоҳиятни ошириб, кейин изчил ўсишга ўтган, деган хулосага келиш мумкин.

Гилдирағи ақлбодар қилмас тезликка эришишдан аввал айланмаларни жамлаган «Wall -Mart» эволюцияси ҳам шундай кечди. Кўпчилик Сем Уолтон шунчаки қишлоқ жойларида катта чегирмали чакана савдони ривожлантириш ғояси билан ўртага чиқди ва бу энди иш бошлаётган компаниялар учун хос бўлган тезкор ўсишга олиб келди, деб ўйлайди. Аммо бу унчалик ҳам тўғри эмас.

Сем Уолтон 1945-йилда ишни битта дўкондан бошлади. Иккинчи дўкон орадан етти йил ўтибгина очилди. Уолтоннинг

компанияси босқичма-босқич, қадамба-қадам, ғилдиракнинг айланмалар ортидан айланмалар жамлаши орқали ривожланди. Катта савдо марказлари яратишни кўзда тутувчи “типратикан концепцияси” 1960-йиллар ўртасида табиий тадрижий қадам сифатида шакллангунча шундай давом этди. Биттагина дўконни 38 та дўкондан иборат тамоққа айлантириш учун Уолтон 25 йил сарфлади. Кейинчалик 1970-йиллардан 2000-йилларгача «Wall -Mart» тезкор ўса бошлади ва 150 млрд доллар (ха, айнан миллиард) айланмага эга 3000 та дўкон фаолиятини йўлга қўйди.<sup>348</sup> Худди ғилдирак ҳақидаги бўлимда тасвирланган жўжа пўстлокни ёриб чиқиши сингари «Wall -Mart» ҳам ўн йиллар давомида инкубация даврини бошдан кечирди. Уолтоннинг ўзи бу ҳақида шундай ёзади:

*“Йиллар давомида одамларда «Wall -Mart»бу – ... бирданига муваффақиятли бўлиб қолган шунчаки яхши гоё деган тасаввур ҳосил бўлди. Аммо...бу муваффақият биз ... (1945 йилдан) бошлаб чилган ишларга таянади. Бошқа кўплаб “кутилмаган” муваффақиятлар сингари, бунда ҳам тайёрланиш жараёнига 20 йил кетди”.*<sup>349</sup>

Узоқ вақт салоҳиятни ошириш (бу жараёнда “типратикан концепцияси” ишлаб чиқилади) ва унинг ортидан тезкор ўсишнинг кузатилиши классик мисол бўлса, бу ҳам Вал-Мартгаўғри келади. Ягона фарқ шундаки, Сем Уолтон бу мантиққа яхши компанияни буюкка айлантирадиган раҳбар сифатида эмас, тадбиркор сифатида ёндашди ва буюк компанияни нолдан бошлаб яратди, бироқ асосий гоё айни ўшалигича қолди.<sup>350</sup>

«Hewlet Packard» “Яхшидан буюкка” гоёлари “Мангуга

<sup>348</sup> Hoover’s Online and Standard & Poor’s Corporation Records, January 2001

<sup>349</sup> Sam Walton with John Huey, Sam Walton: Made in America (New York: Doubleday & Company, 1992),35

<sup>350</sup> Sandra S. Vance and Roy V. Scott, WalMart: A History of Sam Walton’s Retail Phenomenon (New York: Twayne, 1994) 169–171; Bob Ortega, In Sam We Trust (New York: Times Books, 1998).

яратилган” да тасвирланган жараён аввалига қандай ишлашига ёрқин мисол бўла олади. Масалан, компанияни яратар экан, Билл Хюлетт ва Девид Паккард “нима” эмас, “ким” саволига жавоб топишга ҳаракат қилишди. Улар университетда қалин дўст бўлишган, айти шундай кадриятлар ва ҳаётий тамойилларга эга инсонлар ишлайдиган буюк компания яратишни исташган. Уларнинг 1937-йил 23-августдаги илк йиғилишининг протоколи ўз фаолият соҳасини аниқлаш билан бошланади – “электротехника маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва сотиш” деган жуда кенг маънодаги жумла қўлланилди. Бироқ шу протоколнинг ўзида “нима ишлаб чиқариш масаласини кўриб чиқиш кейинги сурилди” деб ҳам белгилаб қўйилган.<sup>351</sup>

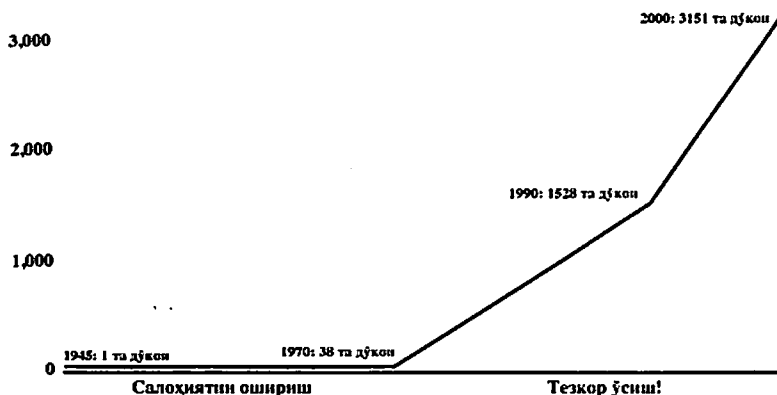
Хюлетт ва Паккард компания жойлашиб турган гараждан чиқиб кетиши учун бирон чора ўйлаб топишга бир неча ой уринишди. Яхталар учун передатчиклар, кондиционерлар ишини назорат қилувчи ускуналар, тиббий анжомлар, фонографлар учун кучайтиргачлар ва бошқа нарсалар ишлаб чиқаришни ўйлашди. Кегелбан учун электрик сенсор, телескопни муайян вақт режимида ҳаракатлантириши мумкин бўлган механизм ва ортиқча вазндан азият чекувчилар учун электрон массажор ўйлаб топишди. Охир-оқибатда, компания ўз фаолиятининг аввалида нима ишлаб чиқаргани эмас, балки улар қилаётган ишлар техник ривожланишга ҳисса қўшгани, қарашлари ва эътиқодлари ўзлариники билан бир хил бўлган одамларни жамлайдиган компания яратиш сари ҳаракат қилишгани муҳимдир.<sup>352</sup> Бу “аввал ким... кейин нима” тамойилига асосланган стартап лойиҳа эди.

---

<sup>351</sup> Research done for the Built to Last study; original sources courtesy of Hewlett-Packard Company Archives

<sup>352</sup> Research done for the Built to Last study; original sources courtesy of Hewlett-Packard Company Archives.

Салоҳиятни ошириш – тезкор гилдираги Вал-Март мисолида  
1945, 1970, 1990, 2000 йилларда дўконлар сони



1945: 1 та дўкон

1970: 38 та дўкон

1990: 1528 та дўкон

2000: 3151 та дўкон

Салоҳиятни ошириш

Тезкор ўсиш

Кейинчалик, «Hewlett Packard» кучайиб кетганда ҳам “аввал ким” тамойилига содиқ қолди. Иккинчи жаҳон урушидан кейин, ҳарбий шартномалар бекор қилиниши натижасида ишлаб чиқариш ҳажми қисқаргач, улар илгари давлат тадқиқот лабораторияларида ишлаган кўплаб етук мутахассисларни ишга олишди, ваҳоланки, бу одамлар айнан нима билан шуғулланишини ўзлари ҳам билишмасди. “Паккард қонуни”ни эсланг (3-бўлим): ҳеч бир компания айланмаларни ўстиришга ривожланишни таъминлашга қодир керакли одамларни ёллай олишдан кўра тезроқ эриша олмайди. Хюлетт ва Паккард бутун умрлари давомида шу тамойилга таяниб иш кўришди ва ҳеч қачон юқори малакали мутахассислар такчиллиги муаммосига дуч келишмади.

Хюлетт ва Паккард бешинчи даражали раҳбарлар

эди. «Hewlett Packard» дунёдаги энг йирик технологик компаниялардан бирига айланганидан кейин кўп йиллар ўтиб ҳам Хьюлетт ўзининг ажойиб инсоний фазилатларини йўқотмади. 1972- йилда «Hewlett Packard» президенти Барни Оливер компания асосчиларига мукофот топшираётган IEEE (Institute of Electric and Electronic Engineering Электротехника ва электрон инжиниринг институти) кенгашига ёзган мактубида шундай дейди: “Муваффақият компания асосчиларини йўлдан оздиргани йўқ. Яқиндагина юқори даражали раҳбариятнинг маслаҳат кенгашида Хьюлетт шундай деди: “Кулоқ солинглар, соҳамиз ўсганлиги сабабли биз ҳам ўсдик. Юқорига парвоз қилаётган ракетада бўлиб қолганимиз омадимиз бўлди. Бу бизнинг хизматимиз маҳсули эмас”. Бир дақиқалик сукунатдан кейин, ҳамма унинг фикрини ҳазм қиларкан, Паккард тилга кирди: “Билл, ҳар ҳолда, биз бу имкониятни кўлдан чиқармадик”.<sup>353</sup>

Дейв Паккард билан ўлимидан сал аввалроқ учрашишга муваффақ бўлгандим. Силикон водийсининг ўз кучи билан бадавлат бўлган илк миллиардерларидан бири бўлишига қарамай, 1957- йилда рафиқаси билан бирга курган, унча катта бўлмаган боғчага қараган деразалари бор кичик уйда яшарди. Бойлигини кўз-кўз қилишга, “мен миллиардерман, муҳим шахсман, муваффақиятлиман” деб керилишга зарурат сезмайдиган одам учун линолеуми титилган ошхона, одми жиҳозланган меҳмонхона кифоя эди. “Дўстлари билан йиғилиш ва гитарада хиргойи қилиб ўтириш унинг учун энг ёқимли машғулот эди”, – дейди Паккард билан 36 йил бирга ишлаган Билл Терри.<sup>354</sup> Паккард бисотидаги 5,6 млрд долларни хайрия ташкилотига васият қилиб қолдирди, ўлимидан кейин оиласи унинг фермерча кийимда тракторда ўтирган сурати туширилган ёднома чиқарди. Матнда унинг XX асрдаги энг йирик

<sup>353</sup> Letter from Bernard M. Oliver to IEEE Awards Board, May 23, 1972, courtesy of Hewlett-Packard Company Archives.

<sup>354</sup> “Packard Style,” Palo Alto Daily News, March 27, 1996, 10.



саноатчилардан бири бўлгани ҳақида ҳеч нарса дейилмаганди.<sup>355</sup> Унда шунчаки “Девид Паккард, 1912-1996- йиллар, фермер” деган сўзлар ёзилганди холос. Ҳақиқий бешинчи даражали раҳбарлик мана шу бўлади.

### **Асосий мафкура: барқарор буюкликнинг кўшимча ўлчови**

Билл Хюлетт билан суҳбат чоғида ундан энг кўп нима билан фахрланишини сўрадик. “Ортга қарарканман, менимча, кадриятлари, тамойиллари ва муваффақияти бутун дунёдаги ташкилотларни қандай бошқаришга ўрнак бўла оладиган компанияни яратишда ёрдам берганимдан энг кўп ғурурлансам керак”, – деди у.<sup>356</sup> “НР йўли” – авайлаб асраладиган кадриятлар тизими, бу компанияни исталган бир маҳсулотидан кўра кўпроқ ажратиб турадиган тизим. Бу кадриятлар тизими фойда кўриш компаниянинг асосий мақсади эмаслигига мустаҳкам ишончни, техник ривожланишга ҳисса кўшишни, ҳар бир индивидумга ҳурматни, компания ишлаётган жамият олдида масъулиятни ўз ичига олади. Ҳозирда стандартга айланган бу тамойиллар 1950- йиллар учун кескин ва прогрессив эди. Девид Паккард ўша давр бизнесменлари ҳақида “Менга норозиликларини ўта одоб билан намоён қилишса-да, улардан бири эмаслигимга, йирик компанияни бошқара олмаслигимни қатъий ишонишлари кундек равшан эди”, деб эслайди.<sup>357</sup>

Хюлетт ва Паккард компанияларини буюклар қаторига кўшишга ёрдам берган, “Яхшидан буюкка”дан “Мангуга яратилган” тоифасига ўтиш учун керак бўлган “кўшимча ўлчов”нинг муҳимлигига мисол бўла олади. “Кўшимча ўлчов” бу – компания фаолиятини белгилаб берувчи фалсафа. Унинг

<sup>355</sup> According to Amy Chamberlain, of the David and Lucile Packard Foundation, the amount was

\$5.62 billion as of the date the funds were received

<sup>356</sup> James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper-Collins, 1997), 1

<sup>357</sup> David Packard, *Commencement Speech*, Colorado College, June 1, 1964, courtesy of Hewlett-Packard Company Archives.

асосий мафкураси компаниянинг асосий кадриятларини ва “хаётининг мазмуни”ни (пул топишдан ташқари) акс эттиради. Бу “Мустақиллик Декларацияси” тамойилларини ёдга солади (“Биз бу ҳақиқатни очик-равшан қабул қиламиз”) – уларга ҳеч қачон тўла амал қилинмаса-да, улар доимо бизнинг нақадар муҳимлигимизни кўрсатувчи, илҳомлантирувчи стандарт бўлиб қолаверади.

Вақт синовидан ўтган буюк компаниялар шунчаки акционерларга фойда келтириш учунгина мавжуд бўлмайди. Буюк компания учун фойда ва пул оқими соғлом организм учун қон ва сувдек бўлиб қолади: улар ҳаётий фаолият учун жуда муҳим, бироқ ҳаётнинг моҳияти фақат улардан иборат эмас.

“Мангута яратилган”да «Merck» онхоцеркозда ёрдам берадиган дорини ишлаб чиқариш ва сотишга қандай қилиб қарор қилгани ҳақида ёзгандик. Миллионлаб одамлар бу даҳшатли касалликдан азият чекади, уни кўзни зарарловчи ва кўрликка олиб келувчи паразит курт келтириб чиқаради. Бундай касаллик билан оғриганлар Амазонканинг олис туманларидаги қабилалар вакиллари бўлишгани ва уларда пул йўқлиги боис «Merck» мустақил дистрибуция тизимини яратиш ташаббуси билан чиқди, дорини олис туманларга етказиб берди, бутун дунё бўйлаб миллионлаб одамларга беғул тарқатди.<sup>358</sup>

Аниқлик киритиб олсак, «Merck» хайрия ташкилоти эмас ва ўзини бу ўринда кўрмайди ҳам. Аслида, у изчиллик билан бозордаги ўртача ҳолатдан кўра яхшироқ кўрсаткичларни намоён қила бошлади. Юқори рентабеллик туфайли 1946- йилдан 2000-йилгача компаниянинг умумий фойдаси қарийб 6 млрд долларга

<sup>358</sup> Merck & Company, Management Guide, Corporate Policy Statement, February 3, 1989, courtesy of Merck & Company; George W. Merck, “An Essential Partnership—the Chemical Industry and Medicine,” speech presented to the Division of Medicinal Chemistry, American Chemical Society, April 22, 1935; 1991 Merck & Company Annual Report, inside cover; David Bollier and Kirk O. Hansen, Merck & Co. (A-D), Business Enterprise Trust Case, No. 90-013, case D,3.

етди. Шунда ҳам, ажойиб молиявий кўрсаткичларига қарамай, «Merck» ўз мавжудлигидан асосий мақсадни пул топишда кўрмади. 1950- йилда Жорж Мерк ИИ, компания асосчисининг ўғли компания фалсафасини шундай изоҳлаганди:

“Биз дорилар фойда кўриш учун эмас, беморларга даво бўлиш учун ишлаб чиқарилишини ёдда сақлашга ҳаракат қиламиз. Фойда бунинг ортидан ўзи келаверади ва у ўзини куттириб қўймаслигини ёдда тутсагина, шундай бўлади. Буни қанчалик яхши ёдда тутсақ, фойда шунчалик кўп бўлади”.<sup>359</sup>

Муҳим огоҳлантириш: “тўғри” қадриятлар тизими мавжуд эмас. Сиз қандай қадриятларни танлашингиздан қатъий назар, ҳар доим мутлақо ўзгача тамойилларга таянувчи бошқа муваффақиятли компания топилади. Буюк бўлиш учун компания миқозга нисбатан иштиёқ ҳис қилиши (Sony бундай қилмайди), ёки индивидуалликка ҳурмат билан ёндашиши (Disney бундай қилмайди), ё сифатга алоҳида ёндашиши (Walmart да бундай эмас), ё бўлмасам ижтимоий масъулиятга ҳаддан ташқари аҳамият қаратиши (Форд да бунга эътибор қаратишмайди) шарт эмас. Бу “Мангуга яратилган”нинг энг парадоксал хулосаларидан бири эди: асосий қадриятлар муҳим, бироқ бу қадриятлар айнан қандай бўлиши аҳамиятсиз. Гап сизда қандай қадриятлар тизими борлигида эмас, балки бу тизим ҳақида хабардормисиз, фаолиятингизни ташкил этишда унга таянасизми, вақт ўтиши билан уни сақлаб қоласизми – мана шунда. Асосий мафқурани сақлаб қолиш вақт синовидан ўтган буюк компанияларнинг асосий жиҳатларидан биридир.

Шу ўринда табиий савол туғилади: қандай қилиб қадриятларни сақлаб қолган ҳолда ўзгариб бораётган дунёга мослашиш мумкин? Жавоб: яхлитлик тамойилига амал қилинг – тараққиётни рағбатлантириш билан бирга асосий тамойилларни сақлаб қолинг.

Вақт синовидан ўтган буюк компаниялар асосий

<sup>359</sup> George W. Merck, Speech at the Medical College of Virginia at Richmond, December 1, 1950, courtesy of Merck & Company Archives.

қадриятларни ва бош моҳиятни сақлаб қолишади, бироқ уларнинг операцион фаолияти дунёдаги ўзгаригларга сон-саноксиз марта мослашиб боради. “Моҳиятни сақлаб қолинг ва тараққиётни рағбатлантиринг” сеҳрли комбинацияси айнан шундан иборат.

Уолт Дисней мисоли бу иккиликни намоёниш қилади. 1923-йилда 21 ёшли ҳаракатчан рассом Канзас-Ситидан Лос-Анжелесга кўчиб ўтади ва киностудиялардан бирида ишга жойлашишга ҳаракат қилади. Ҳеч бир кинокомпания уни ишга олишни истамади, шу боис у бисотидаги оз-моз жамғармаси ҳисобига ижарага кинокамера олди, амакисининг гаражида ўз студиясини очди ва мультфильмлар тайёрлай бошлади. 1934-йилда Дисней ўзигача ҳеч ким ботина олмаган дадил қадамни ташлади: “Оппогой”, “Пиноккио”, “Фантазия” ва “Бемби” сингари тўлиқ метражли мультипликацион фильмлар яратишга аҳд қилди. 1950- йилда Дисней Микки Маус клубини яратиш ҳақидаги лойиҳа билан телевидениега келди. Шунингдек, шу даврда Уолт Дисней бир неча аттракцион паркларни айланиб чиқди, бу танишув унда хунук ва ёмон таассурот қолдирди, уларни “қароқчисифат одамлар бошқарадиган ифлос, шовкинли жойлар” деб атади.<sup>360</sup> Дисней бундан кўра яхшироқ, эҳтимол, дунёда энг яхши муқобил боғ ярата олиши мумкин, деган қарорга келди ва қарабсизки, компания янги бизнес – кўнгилочар боғларни йўлга қўйди. Аввал Disney Land, кейин Walt Disney World ва EPCOT маркази ишга тушди.

---

<sup>360</sup> Richard Schickel, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 310



### **Едда сақланг**

**Қадриятлар тизимини**

**Асосий мақсадни**

### **Ўзгартиринг**

**Фаолият маданияти ва тамойилларини**

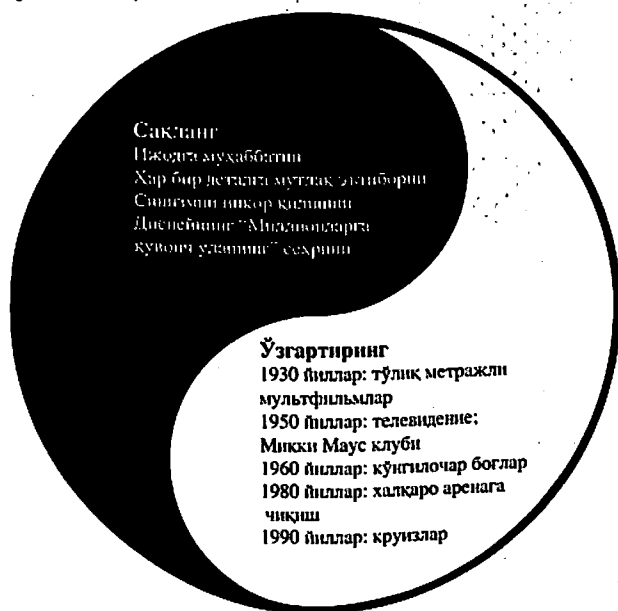
**Қисқа муддатли мақсадлар ва стратегияни**

Вақт ўтиши билан, Disney боғлари бутун дунёда кўплаб оилалар учун кўнгил ёзиш учун энг ажойиб жойга айланди.

Мазкур ўзгаришлар жараёнида – мулфильмлардан бошлаб тўлиқ метражли фильмларгача, Микки Маус клубидан тортиб, Disney World га қадар – барчасида компания ижодий фантазияга қатъий ишонч, деталларга кучли эътибор, синизмга қаршилик ва “Дисней сеҳри”ни сақлаб қолишни ўз ичига олувчи ўзгармас қадриятлар тизимига қатъий амал қилди. Шунингдек, Дисней ҳаммага компания қилаётган ишларнинг ягона моҳиятини, яни миллионларга, айниқса болаларга бахт улашишни етказди. Миллий чегаралар ва вақтга қарамай бу мақсад сақлаб қолинди.

1995- йилда рафиқам билан Исроилга сафаримиз чоғида

Дисней маҳсулотини Яқин Шарқда оммалаштирувчи кишини учратиб қолдик. “Ғоя болаларнинг чехрасида табассум уйғотишдан иборат, – деди у ғурур билан. – Бу ерда, болалар табассуми етишмайдиган жойда бу жуда муҳим”. Walt Disney асосий ғояни ўзгаришсиз сақлаб, стратегия ва бизнес юритиш усулларида ўзгарувчан бўлишни назарда тутувчи “моҳиятни сақлаш ва тараққиётни рағбатлантиринг” тамойилининг классик намунаси дир.



Уолт Диснейнинг “Моҳиятни сақлаб қолнинг ва тараққиётни рағбатлантиринг” комбинацияси

1920 – 1990- йй

**Сақланг**

Ижодга муҳаббатни

Ҳар бир деталга мутлақ эътиборни

Синизмни инкор қилишни

Диснейнинг “Миллионларга қувонч улашинг” сеҳрини

### Ўзгартиринг

1930- йиллар: тўлиқ метражли мультфильмлар

1950- йиллар: телевидение; Микки Маус клуби

1960- йиллар: кўнгилочар боғлар

1980- йиллар: халқаро аренага чиқиш

1990- йиллар: круиз(денгиз саёҳатлари)лар

### Яхши ВНАГлар, ёмонВНАГлар ва икки концепсия ўртасидаги бошқа боғлиқликлар

...- саҳифадаги жадвалда икки концепция ўртасидаги ўзаро боғлиқликлар кўрсатилган. Умуман олганда, яхшидан буюкка ўтишга ёрдам берадиган ғоялар “Мангуга яратилган” концепциясининг муваффақити учун асос бўлиб хизмат қилади. “Яхшидан буюкка” ғилдиракка салоҳиятни ошириш ва тезкор ўсиш имконини берадиган коцепсияларни, “Мангуга яратилган” эса унга компанияни узоқ муддатли муваффақият тимсолига айлантирган ҳолда янада келажак сари илгарилашга кўмак берадиган ғояларни тавсифлайди, деб ўйлашни истардим.

Бу жадвални кўриб чиқиш чоғида, “Яхшидан буюкка”нинг асосий хулосаларидан ҳар бири “Мангуга яратилган” китобининг ҳар тўртала асосий ғоясини тўлдириши ва ривожлантиришини илғаш мумкин. Хулоса қилиб айтганда, бу тўртта ғоя қуйидагилар:

**1. Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал.** Ўзгаришларга мослаша оладиган, раҳбарларнинг кўплаб авлодлари, кўплаб маҳсулотлар ва ғояларни ўткази оладиган компания яратинг; компания бир буюк етакчи ёки ягона буюк ғоя атрофида яратилган бўлса, бу имконсиз.

**2. “ВА” боғловчисининг кучи.** Бир вақтнинг ўзида икки қарама-қарши томонни ҳам танланг. А ёки Бни танлашдан аввал, қандай қилиб Ага ҳам, Бга ҳам эгалик қилишни ўйлаб кўринг – тамойиллар ВА фойда, изчиллик ВА ўзгаришлар, эркинлик ВА масъулият ва ҳоказо.

**3. Асосий мафкура.** Қадриятлар тизимини (энг муҳим

ва ўзгармас тамойиллар) яратинг ва асосий моҳиятни (пул топишдан бошқа мақсад учун мавжуд бўлишга асосий сабаб) қарор қабул қилишни белгиловчи ва ходимларни узоқ вақт мобайнида илҳомлантираувчи тамойиллар сифатида танланг.

**4. Моҳиятни сақланг.** тараққиётни рағбатлантиринг. Асосий мафкурани бошланғич нуқта сифатида сақлаб қолган ҳолда, ўзгаришларни, барча соҳалардаги яхшиланишлар ва янгиликларни рағбатлантиринг. Қадриятлар тизими ва мақсадни ўзгаришсиз сақлаб, ёндашув ва стратегияни ўзгартиринг. Асосий мафқурангизга мувофиқ БҲАҒни яратинг ва унга эришинг.

**“Яхшидан буюкка”дан  
“Мангуга яратилган” сари**

<b>“Яхшидан буюкка” концепциялари</b>	<b>“Мангуга яратилган” концепциялари билан боғлиқлик*</b>
---------------------------------------	---



<p>Бешинчи даражали раҳбарлар</p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b>  Бешинчи даражали раҳбарлар уларнинг эгасига хизмат қиладиган ва улардан мустақил мавжуд бўла олмайдиган эмас, ўзларидан кейин ҳам ишлай оладиган компанияларни яратишади.</p> <p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b>  Ажойиб инсоний фазилатлар ВА касбий ирода</p> <p><b>Асосий мафкура:</b> Бешинчи даражали раҳбарларнинг амбициялари компания ва унинг мақсадларига йўналтирилган, буни ўз муваффақиятларидан ҳам устун қўйишади.</p> <p><b>Моҳиятни сақланг, тараққиётни рағбатлантиринг:</b>  Бешинчи даражали раҳбарлар компания ривожланиши учун, аниқ натижаларга эришиш учун бор кучларини ишга солишади, керак бўлса, ўз акасини ҳам ишдан ҳайдашга тайёр бўлишади</p>
<p>Аввал “ким” ..., кейин “нима”</p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b></p>

	<p>“Аввал ким” тамойили – соат яшаш, “аввал нима” тамойили – вақт неча бўлганини айтишдир.</p> <p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b> Жамоага керакли одамларни йиғинг ВА кераксизларни ҳайданг</p> <p><b>Асосий мафкура:</b> “Аввал ким” тамойилига риоя қилиш муайян маълумот ва малакага эга бўлганларни эмас, қадрият ва мақсадларингизга ҳамфикр бўлганларни йиғишни англатади</p> <p><b>Моҳиятни сақланг, тараққиётни рағбатлантиринг:</b> “Аввал ким” тамойилига амал қилиш орқали ходимларингизни ривожлантира оласиз, бу асосий қадриятларингизни мустаҳкамлайди</p>
<p><b>Шафқатсиз далилларга тик боқинг (Стокдейл парадокси)</b></p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b></p>

	<p>Ҳақиқат очик гапириладиган муҳитни яратиш бу соат яратишдек гап, айниқса, “қизил байроқчалар” методидан фойдалансангиз</p> <p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b></p> <p>“Стокдейл парадокси” – ҳаётнинг шафқатсиз ҳақиқатларига тик боқинг ВА ғалаба қозонишингизга қатъий ишончни сақлаб қолинг</p> <p><b>Асосий мафкура:</b></p> <p>Шафқатсиз далилларга тик боқа олиш компания моҳиятини қандай қадриятлар ташкил қилишини ва бу ўринда қандай қадриятларни кўришни исташингизни кўрсатиб беради</p> <p><b>Моҳиятни сақланг, тараққиётни рағбатлантиринг:</b></p> <p>Шафқатсиз далилларга тик боқа олиш компания ривожланиши учун нималар қилиниши кераклигини тушунишга ёрдам беради</p>
<p><b>“Типратикан концепцияси”</b> <b>(Уч доира)</b></p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b></p>

	<p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b></p> <p>Чукур тушуниш ВА ўта оддийлик</p> <p><b>Асосий мафкура:</b></p> <p>“Сизга нима чиндан ёқади” доираси компаниянинг асосий кадриятлари ва мақсадига яхши мос тушади. Ҳақиқатан ҳам туйғуларингизни жунбушга келтирадиган, ҳеч қандай ҳолатда ҳам сиз ўзгартирмайдиган кадриятларнигина асосий деб аташ мумкин</p> <p><b>Моҳиятни сақланг, тараққиётни рағбатлантиринг:</b></p> <p>Яхши ВНАГлар – тушуниш ҳосиласи, ёмон ВНАГлар чираниш ҳосиласидир. Энг яхши ВНАГлар уч доира кесишуви марказида жойлашади.</p>
<p><b>Интизом маданияти</b></p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b></p> <p>Раҳбар иродасига ва унинг характер кучига таянадиган интизомни яратиш бу шунчаки вақт неча бўлганини айтишдир, мустаҳкам интизом маданиятини яратиш эса соат яратишдек гап.</p>

	<p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b> Эркинлик ВА масъулият</p> <p><b>Асосий мафкура:</b> Интизом маданияти компанияда қабул қилинган стандартлар ва кадрлар тизимини қабул қилмайдиганларни сафдан чиқариб кўяди.</p> <p><b>Моҳиятни сақлаш, тараққиётни рағбатлантириш:</b> Қачонки сизда интизом маданияти бўлса, одамларга буюк натижаларга эришишда ўз йўлларини топиш учун экспериментга кўпроқ эркинлик бера оласиз</p>
<p><b>Технологик тезлатгичлар</b></p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b> Технологик акселераторлар соат механизмнинг ажралмас қисми ҳисобланади.</p> <p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b> Тренддаги технологиялар ортидан қувманг ВА янги технологияларни қўллашда етакчи бўласиз</p> <p><b>Асосий мафкура:</b></p>

	<p>Буюк компанияларда технологиялар корпоратив кадриятлар тизимига бўйсунди, аксинча эмас</p> <p><b>Моҳиятни сақланг, тараққиётни рағбатлантиринг</b></p> <p>Тўғри танланган технологиялар ғилдиракни айлантиришга ва БХАҒга эришишга ёрдам беради.</p>
<p><b>Ғилдирак ва чексиз доира</b></p>	<p><b>Вақт нечалигини айтгандан кўра, соат ясаган афзал:</b></p> <p>Ғилдирак эффекти харизматик башоратчидан мустақил равишда барча ходимларнинг ишини рағбатлантиришга хизмат қиладиган узок муддатли салоҳиятни оширишга ёрдам беради</p> <p><b>“Ва” боғловчисининг кучи:</b> Тадрижий, изчил тараққиёт ВА инқилобий, хайратланарли натижалар</p> <p><b>Асосий мафкура:</b></p> <p>Чексиз доира компаниянинг асосий кадриятлар тизими ва мақсадини ишлаб чиқишга имкон қолдирмайди, одамларни “Биз киммиз? Нега бу ердამиз?” деган савол қийнайверади</p>

	<p><b>Моҳиятни сақланг, тараққиётни рағбатлантиринг:</b>  Тезкор ўсиш босқичига қадар ғилдирак тамойили ва салоҳиятни оширишнинг тўла мувофиқ бўлиши компания кадриятлар тизимини ишлаб чиқиш ва ўзгаришлар жараёнини рағбатлантириш учун мукамал шароит яратади</p>
<p>* “Мангуга яратилган”: Келажакни кўра оладиган компанияларнинг муваффақиятли одатлари. Коллинз ва Поррас. Harper Business, 1994</p>	

Мазкур жадвалдаги барча боғлиқликларни муҳокама қилиш ниятим йўқ, лекин ВНАГлар ва “типратикан концепцияси” орасидаги жуда муҳим бир боғлиқликни қайд этиб ўтмоқчиман холос. “Мангуга яратилган” китобида ВНАГларни тараққиётни рағбатлантириш, ўз навбатида энг муҳимини сақлаб қолишнинг асосий усули сифатида таърифлаганмиз. ВНАГ бу – улкан ва дадил мақсад, тирмашиб чиқиш керак бўлган тоғ. Ҳаммага тушунарли ва равшан. ВНАГ ҳаракатларни бирлаштиришга хизмат қилади, компания финиш чизиғига яқинлашгани сари жамоавий руҳни мустаҳкамлайди. НАСАНинг 1960- йиллардаги ой дастури сингари ВНАГлар хаёлларни қамраб олади, одамларни мафтун этади.

Аммо ВНАГлар қанчалик қизиқарли бўлмасин, асосий савол очик қолмоқда: яхши ВНАГ ва ёмон ВНАГ ўртасидаги фарқни мада? Австралиядан Янги Зеландиягача сузиб бориш мен учун яхши ВНАГ бўлиши мумкин, бироқ мен чўкиб кетаман! Энди биз яхшидан буюкка ўтган компаниялар тадқиқига асосланган ҳолда бу саволга жавоб беришимиз мумкин.

*Аниқлаганимиздек, ёмон ВНАГ – чираниш ҳосиласи, яхши ВНАГ эса вазиятни тушуниш ҳосиласидир. Чиндан ҳам, уч*

*доира концепцияси доирасида вазиятни тушуниш + ВНАГлар жасорати = кучли ва сеҳрли қоришма.*

1950- йиллардаги Boeing бунга ажойиб мисол бўла олади. 1950- йилларга қадар Boeing ҳарбий мақсадлар учун катта самолётлар – учар қалъа B17, B29 – учар суперқалъа ва B52 – минтақалараро бомбардимончи, страто-қалъа ишлаб чиқаришга ихтисослашганди.<sup>361</sup> Бироқ Boeing фуқаро самолётлари бозорида ҳеч қандай ўринга эга бўлмай, авалиниялар унинг самолётларни сотиб олишга унчалик кизиқиш билдирмасди. (“У ерда, Сиэтлда сизлар ажойиб бомбардимончиларни тайёрлайсизлар. Шу ишни қилишда давом этсангиз бўлмайдимиз” – уларнинг сўровларига шундай жавоблар келарди). Ҳозирги даврга келиб аксарият авиапарвозлар Boeing самолётлари орқали амалга оширилиши одатий ҳол бўлса-да, 1952- йилда ҳарбийлардан бошқа ҳеч ким уларнинг учоғидан фойдаланмасди.<sup>362</sup>

1940-йилларда Boeing фуқаро авиацияси билан шуғулланмас, McDonnell Douglas эса винтли двигателли унча катта бўлмаган самолётлар ишлаб чиқариш орқали бу соҳада катат имкониятларни қўлга киритганди.<sup>363</sup> 1950 йиллар бошида Boeing йирик самолётлар ишлаб чиқаришдаги тажрибаси ва реактив авиадвигателлар ишлаб чиқаришдаги билимларини бирлаштирган ҳолда McDonnell Douglas дан ўзиб кетиш учун имкониятларни кўра бошлади. Билл Аллен исмли бешинчи даражали раҳбар билан Boeing менежерлари тижорий соҳага ўтишининг қанчалик мақсадга мувофиқлигини муҳокама қилишди. Ўн йил аввал Boeing фаро самолётлари ишлаб чиқариш борасида энг яхши бўлмаган бўлса-да, реактив самолётлар ва катта учар аппаратлар ишлаб чиқаришда тўпланган тажриба бунга имкон бериши мумкинлиги тушуниб етишди. Шунингдек,

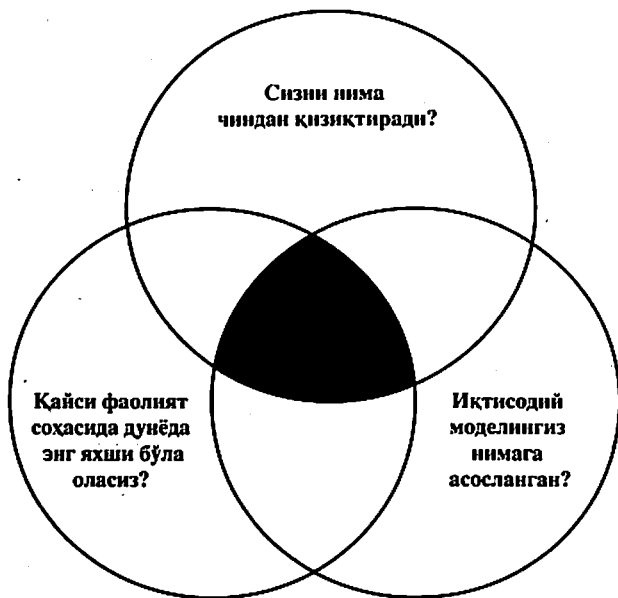
<sup>361</sup> Harold Mansfield, *Vision: A Saga of the Sky* (New York: Madison Publishing Associates, 1986), 167–201.

<sup>362</sup> Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin's Press), 79.

<sup>363</sup> Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin's Press), 20–22, 132.



фуқаро самолётлари бозорининг иқтисодий кўрсаткичлари ҳарбий буюртмалар бозори кўрсаткичларидан ўзиб кетишини ҳам англаб етишди. Энг муҳими, йўловчи самолётлар яратиш гоёси уларни батамом ром қилганди.



“Типратикан концепцияси”нинг уч доираси

“Типратикан концепцияси”нинг уч доираси

Нима сизни чиндан ҳаяжонга солади?\*

Қайси фаолият соҳасида дунёда энг яхши бўла оласиз?

Иқтисодий моделингиз нимага асосланган?

**БҲАГ**

\*Қадриятлар тизими ва асосий моҳиятни қамраб олади

Шундай қилиб, 1952- йилда Билл Аллен ва унинг жамоас.. компания акционерлик капиталининг тўртдан бир қисмини фуқаролик мақсадларида реактив самолёт прототипи куриш учун йўналтиришга қарор қилди.<sup>364</sup> Улар 707ни яратишди ва

<sup>364</sup> According to “How Boeing Bet the Company and Won,” in Audacity, winter

Boeing дунёда етакчи самолёт ишлаб чиқарувчиси бўлишига пул тикди. Ўттиз йилдан сўнг, фуқаро авиацияси тарихида йўловчи самолётларининг энг муваффақиятли бешта моделини (707, 727, 737, 747 и 757) яратгач, Boeing бутун дунёда йўловчи учоқлари ишлаб чиқариш бўйича мутлак, шубҳасиз пешқадамга айланди.<sup>365</sup> 1990- йиллар охирига келибгина Boeingга қарши кураш бошланди, лекин бунинг учун ҳам Аирбусни яратган бир неча давлатларнинг ҳукумат консорсиуми керак бўлди.<sup>366</sup>

Асосийси, Boeing компаниясининг БҲАҒи улкан ва кескин, тасодифан танланмаган мақсад эди. Бу мақсад уч доира асосида ишлаб чиқилганди. Boeing раҳбарлари: 1) компания илгари тижорий самолётлар бозорида ишламаган бўлса ҳам, бу борада дунёда энг яхши бўла олиши мумкинлигини; 2) бундай ўтиш Boeing иқтисодий кўрсаткичларини яхшилаб, чиқарилган ҳар бир модель учун рентабелликни оширганини; 3) Boeing ходимлари бу ғояга иштиёқманд эканлигини тушунишди. Ҳал қилувчи онда Boeing чиранишга эмас, вазиятни тушунишга асосланиб иш кўрди, айнан шунинг учун ҳам буюк компания бўлиб қолмоқда.

*Boeing мисоли муҳим хулосани келтириб чиқаради: буюк компания бўлиб қолиш учун бир томондан, уч доира билан белгиланган майдонни тарк этмаслик, бошқа томондан, турли вақтларда ушбу уч доира нимани кўзда тутишини ўзгартириш керак бўлади. 1952 йилда Boeing уч доира майдонидан чиқиб кетмади ва ўз мафқурасини ўзгартирмади, лекин у янги, жозибали БҲАҒларни яратди ва ўз “типратикан*

1993, 52, and Robert J. Serling, the project would cost between \$15 and \$16 million. We verified the \$15 million figure with Boeing’s income statements and balance sheets for the period 1947–1951.

<sup>365</sup> Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin’s Press), 159, 323, 400–405, 409.

<sup>366</sup> Standard & Poor’s Industry Surveys: Aerospace and Defense, February 15, 2001, Robert E. Friedman, CPA, Aerospace and Defense Analyst. Also, in 1999, Boeing had twice the revenues of Airbus in this segment of the industry (\$38,409,000,000 versus \$16,817,000,000) according to Hoover’s Online.

*концепцияси”ни йўловчи самолётлар бозорига киришининг янги мақсадлари билан бирлаштирди.*

Уч доира концепцияси ва БХАГ икки тадқиқот ғоялари қанчалик ўзаро боғлиқлигини жуда яхши кўрсатиб беради. Буни сизнинг ташкилотингизда шундай боғлиқликни яратиш учун амалий восита сифатида таклиф қилишни истардим. Албатта, бу боғлиқлик ўз-ўзидан компаниянгизни буюкка айлантириб қўймайди ва натижаларнинг узок муддатлилигини таъминламайди. Буюк ва абадий компания яратиш учун иккала тадқиқотдаги барча концепцияларни тизимли ва изчил равишда қўллаш керак. Бундан ташқари, берилган тавсиялардан ҳатто биттаси қилинмай ташлаб қўйилганда ҳам ташкилот ўртамиёна натижаларга қараб кетиши муқаррар. Унутманг, буюк бўлиш буюк бўлиб қолишдан анча осон. Иккала тадқиқот натижаларини изчил қўллашгина буюк натижаларга эришиш ва узок истиқболда илғор бўлиб қолиш учун реал имкониятларни беради.

### **Буюклик нега керак?**

Стенфорддаги собиқ талабаларим билан семинар ўтказарканман, танаффус пайтида тингловчилардан бири бироз тушкун кайфиятида олдимга келди: “Мен, эхтимол, етарлича шуҳратпарастмасдирман, – деди у. – Бироқ мен йирик компания яратишни умуман истамайман. Бу ёмонми?”

“Асло йўк, – деб жавоб бердим. – Ҳажм аҳамиятга эга эмас”. Унга Сина Симантоб ҳақида, лабораториям жойлашган бино бошқарувчиси ҳақида гапириб бердим. Сина чин маънодаги буюк компанияни яратди. Эски, 1892-йилда қурилган қизил гиштли уй ўзига хос режа асосида қайта қурилиб, ажойиб тарзда жиҳозланган, ҳар бир деталга юқори даражада эътибор берилган, умуман, ҳаммаси қарийб мукамал эди. Натижаларга келадиган бўлсак, Симантоб Боулдердаги энг қизиқарли кишиларни жалб қилишга, округдаги бошқа барча бинолар учун стандарт яратишга, ҳар бир метр квадратдан энг юқори даромад олишга муваффақ бўлди; унинг компаниyasi чиндан

хам менинг она шахримдаги энг буюк ташкилот эди. Симантоб ҳеч қачон буюкликни ҳажм билан ўлчаган эмас, бунинг учун унда ҳеч қандай асос ҳам йўқ эди.

Сухбатдошим бир сония жимиб қолди-да, шундай деди: “Яхши, буни тушундим, компаниям буюк бўлиши учун катта бўлиши шарт эмас. Аммо шундай бўлган тақдирда ҳам буюк компания яратишга ҳаракат қилишдан нима фойда? Агар мен шунчаки муваффақиятга эришмоқчи бўлсам-чи?”

Савол мени лол қолдирди. Бу саволни берган одам тадбиркорлик фаолиятини жуда ёшлигида, юридик институтни битирганидан сўнг бошлаганди. У жуда ҳаракатчан, фаол, ғайратли эди. Мен шунча пайтдан бери билган барча талабалар ичида у, шубҳасиз, муваффақиятга эришиши керак бўлган номзод эди ва у буюк ва мустақкам нарса яратиш ғоясининг ўзигаёқ шубҳа ортидан қараётганди.

Мен икки хил жавоб беришим мумкин эди.

Биринчидан, буюк нарса яратиш яхши нарса яратишдан қийин эмас, деб ўйлайман. Статистик жиҳатдан, буюк муваффақиятлар унчалик кўп учрамаса-да, доимий равишда ўртамиёналикни ушлаб туриш буюк бўлишдан кам куч талаб қилмайди. Чиндан ҳам, таққослаш компаниялар одатий бўлганини ҳисобга олсак, буюк компания яратиш камроқ куч ва ҳатто камроқ иш талаб қилиши келиб чиқади. Хулосаларимизнинг гўзаллиги шундаки, улар ҳаётимизни осонлаштиришга, самарадорлигимизни оширишга қодир. Нима муҳим-у нима муҳим эмаслиги ҳақида аниқ тушунчага эга бўлиш юкни анча енгиллатади.

*Китобнинг моҳияти бу концепцияларни қилаётган ишимизга яна ортиқча бошогриқ қўшиб, бор ишни ҳам кўпайтиришдан иборат эмас. Йўқ, унинг моҳияти қилаётган ишларимизнинг аксарияти бекорга вақт ва куч сарфлаш эканлигини тушунишдир. Иш фаолиятимизни китобдаги тамойилларга мувофиқ тарзда ташкиллаштирадик, ортиқча ишларга бош оғритишни тўхтатиб турсак ёки мутлақо йигиштириб қўйсак, ҳаёт осонлашади, натижалар яхшиланади.*

Шу ўринда яна бир ҳаётий мисол келтирсам. Югуриш бўйича мактаб жамоасининг мураббийлари жамоанинг штат чемпионатида кетма-кет иккинчи йили ғолиб бўлганини нишонлаш мақсадида кечки овқатга йиғилишди. Охирги беш йилда жамоа яхши натижалардан (энг яхши йигирматалик) буюк натижаларга (қизлар ва ўғил болалар орасида штат чепиони номига асосий даъвогар) эришганди.

“Тушунмаяпман, – деди мураббийлардан бири. – Биз нега ютдик? Бошқалардан кўпроқ шуғулланаётганимиз йўқ. Қилаётган ишларимизнинг ҳаммаси оддий. Нима бизни ғалабага олиб келди экан?”

У ўзларининг машғулотлар дастуридаги “типратикан концепцияси” ҳақида гапирар, унинг мазмуни оддий эди: биз охирида ҳаммадан яхши югурамиз. Машғулотлар сўнгида ҳаммадан яхши югурамиз. Мусобақалар сўнгида ҳаммадан яхши югурамиз. Мавсум охирида – бу жуда муҳим бўлган пайтда ҳаммадан яхши югурамиз. Барчаси мана шу оддий ғоя билан боғлиқ ва мураббийлар штатдаги бошқа барчадан кўра бу натижага қандай қилиб яхшироқ эришишни билишади. Мисол учун, мураббий спортчилар етиб келадиган вақтни белгилаш учун икки милли белги (3,1 мил масофа)да туришади. Вақтни ҳисоблайдиган бошқа жамоалардан (муайян тезликда босиб ўтилган ҳар бир мил учун сарфланган дақиқа) фаркли равишда, улар жойни (мураббийнинг олдидан ўтиб кетаётганда югурувчилар нечанчи ўринда кетаётганини) ҳисоблашади. Кейин мураббий спортчилар қанчалик тез югурганини эмас, югуриш охирида, икки милли белгидан финиш нуқтасига қадар нечта рақибни ортда қолдирганини ҳисоблайди. Пойга натижаларига кўра “бош суяклари” берилади (“Бош суяги” – кичик бош суяги кўринишидаги митти мунчоқлар, болалар ундан билакузук ёки маржон ясашади, мунчоқлар ортда қолдирилган рақиблар сонини англатади). Болалар тезликни ҳисоблашни ўрганишади ва кучли ишонч билан югуришади: “биз энг охирида ҳаммадан яхши югурамиз, – деб ўйлашади мураккаб

пойга якунида, – демак, ҳозир менга қийин, рақибларимга эса янада қийинроқ!”

Шунингдек, улар нимага қувват сарфламаслиги ҳам муҳим. Бош мураббий бу дастурга киришганида болаларни жалб қилиш, қизиқтириш учун турли қувноқ ўйинлар ва кўнгилочар тадбирлар – базм ва экскурсиялар, Nike дўконларини айланиш, илҳомлантирувчи нутқлар ташкил қилишга тўғри келади, деб ўйлаганди. Бундай чалғитувчи (ва вақтни ўғирловчи) ғавғоларнинг деярли барчасини бекор қилди. “Дикқат қилинглр, – деди у. – Югуриш қизиқарли, беллашиш қизиқарли, ютиш қизиқарли. Қилаётган ишимиз сизларни қизиқтирмаса, ўзингизга бошқа машғулот топишингиз мумкин”. Натижа: охириги беш йилда болалар сони қарийб уч карра ошди (32 нафардан 83 нафарга етди).

Ўғил болалар мактаб тарихида илк бор штат чемпионатида ғолиб бўлишгунча, бош мураббий бу ҳақида оғиз очмади, болаларни ғалабага йўналтирмади. Аксинча, болаларга салоҳиятни оширишга ва босқичма-босқич – ҳафта кетидан ҳафта, мусобақа ортидан мусобақаларда штатда исталган рақибни енга олишларини тушунишга имкон берди. Бир гал машғулот чоғида болалардан бири “Биз штатда ғолиб бўла оламиз, деб ўйлайман”, деб қолди. “Ҳа, мен ҳам шу фикрдаман”, деди бошқаси. Штат мусобақасида ғолиб бўла олишига болаларнинг ўзи ишонч ҳосил қилмагунча, мураббийлар штат чемпионати ҳақида оғиз очишмади.

Бу етти нафар спортчи ўқувчи мусобақада ғалаба учун шахсий масъулиятни ҳис қилганда, мураббийларга эмас, ўзларига ғалаба ва дасини бергандагина юзага келган интизом маданиятини ҳосил қилди. Улардан бири ҳатто мусобақадан бир кун олдин жамоадoshларига кўнғироқ қилиб, вақтли ухлашга ётганларини текшириб ҳам кўйди (бундай жамоада мураббийлар интизом ҳақида ўйламаса ҳам бўлади). Сўнги милни босиб ўтаркан, рақибларидан ўзиб бораркан (биз охирида ҳаммадан яхши югурамиз) ҳар бир бола кучли тарангликни ҳис

қилади, аммо мағлуб бўлса, бундан ҳам ёмонроқ бўлишини, жамоадошларининг кўзига қандай қарашни ўйлайди. Шундай қилиб, ҳеч ким енгилмади, жамоа катта фарқ билан штат чемпиони бўлди.

Бош мураббий “аввал ким” тамойилига таянган ҳолда, дастурни қайта ишлаб чиқди. Мураббий ёрдамчиларидан бири – уч юз фунтли ядро улоқтирувчиси (узоқ масофага югурувчи озгингина спортчи образига унча тушмайди), бироқ шубҳасиз, жамоа учун керакли одам: у бош мураббийнинг қарашларини қўллаб-қувватлайди, буюк жамоа яратиш учун керакли хусусиятларга эга. Дастур айланмалар жамлай бошлагач, янада кўпроқ болалар ва мураббийларни жалб қила бошлади. Одамлар айланаётган ғилдирак олдида бўлишни, ғолиблар жамоасида бўлишни, кучли маданиятга тааллуқли бўлишни исташади. Жамоа яна бир чемпионлик байроғини залга осиб қўйиши билан машғулотларга ёзиладиган болалар сони ортади, туғма истеъдод эгаси бўлганларни топиш имкониятлари ортади, жамоа очко тўплайди, янада кўпроқ чемпионлар пайдо бўлади, бу яна янги болаларни жалб қилади, жамоа яна кўпроқ очко тўплайди ва шундай қилиб “ғилдирак эффекти” ишга тушади.

Бу мураббийлар бундай дасутрни яратиш учун бошқаларга қараганда кўпроқ куч сарфлашадими? Кўпроқ меҳнат қилишадими? Йўқ! Аслида, барча мураббий ёрдамчиларининг мураббийлик фаолиятидан бошқа иши ҳам бор: улар муҳандис, компьютер мутахассиси, ўқитувчилар. Улар пул учун мураббийлик қилишмайди, буюк жамоа яралишида иштирок этиш учун вақт ажратишади. Шунчаки диққатларини керакли ишга йўналтиришади, кераксизларига эътибор қаратишмайди. Ўз ишларида мазкур китобда баён этилган тамойилларга асосланишади, кам аҳамиятли майда-чуйдаларга вақт сарфлашмайди. Оддий, ҳалол, очик, эпчил ва жуда қувнок одамлар.

Бу ҳикояни айтиб беришдан мақсад – бу ғоялар иш беради. Уларни исталган вазиятда қўллаш мумкин, улар ҳаётингизни осонлаштиради, натижаларни яхшилади. Жараёнда эса,

эхтимол, буюк нимадир яратаётганингизни англашингиз мумкин. Шундай қилиб, қийинроқ бўлмаса (бу ерда келтирилган ғояларга таянидиган бўлсак), натижалар яхшироқ, жараён эса завқли бўлса, нега энди буюк бўлишга ҳаракат қилиб кўрмаслигингиз керак?!

Фикримга аниқлик киритиб ўтсам. Яхшидан буюкка ўтиш осон, исталган ташкилот бунни эплай олади, деб даъво қилмайман. Ҳар ким ҳам ўртачадан юқори бўла олмайди. Бирок яхшини буюкка айлантиришга интилиш бир жойда депсиниб туришдан кўра оғриқли ва чарчатувчи жараён эмаслигини таъкидламоқчиман. Ҳа, яхшидан буюкка ўтиш кўп меҳнат талаб қилади, бирок бу меҳнат муайян вақтдан бошлаб аввалига берилганидан ҳам кўпроқ қувват бера бошлайдиган салоҳиятни ошириш имконини беради. Бир жойда депсиниб туриш эса холдан тойдиради.

Аммо нега буюк бўлиш кераклиги ҳақидаги саволга иккинчи жавоб ҳам бор. Улкан лойиҳани бошлашимизга ундаган нарса ҳам шу: моҳиятни излаш, аниқроқ айтганда, моҳиятга эга бўлган машғулот излаш.

Кросс югурувчилар бош мураббийидан нега бундай натижаларга эришишга интилганини сўрадим. У ўйланиб қолди:

*“Яхши савол”. Яна ўйга толди. “Бирон нарса дейиши қийин”. Яна жимлик. “Ўйлашимча... бу шунчаки қилаётган ишим ўзимга ёққани учун бўлса керак. Мен югуришга ва у болалар ҳаётида қандай аҳамият касб этиши мумкинлигига ишонаман. Улар роҳатланишини, чиндан ҳам зўр нарсдан роҳатланишини истайман”.*

Кескин бурилиш: мураббий нуфузли бизнес мактабда МВА даражасига эга, иқтисодчилар талабалар бирлашмасининг фахрий аъзоси, дунёдаги энг яхши университетларнинг бирида курс ишлари танлови ғолиби. Бирок у синфдошлари шуғулланаётган ишлар – Уолл Стритдаги инвестицион банклар, интернет компаниялар, консалтинг, ИБМ да ишлаш ва бошқалар ҳеч қандай маънога эга эмас, деган хулосага келган. У бу ташкилотларни уларни буюк қилишга интилиш даражасида



яхши кўрмаган. Унинг учун бундай ишлар ҳеч қандай маъно касб этмайди. Шундай қилиб, у ўзи учун маънога эга бўлган, “буюк натижаларга эришиш нега керак” деган саволга тайинли жавоб бера оладиган даражада яхши кўрадиган иш излашга аҳд қилган. Агар сиз яхши кўрадиган ишингиз билан шуғуллансангиз, мақсадга ишонсангиз, буюк натижаларга эришишга интилмаслигингиз мумкин эмас. Бу факт. Ҳеч қандай исбот талаб қилмайдиган факт.

“Буюк бўлиш нега керак?” Бу саволга тадқиқотимизга киритилган бешинчи даражали раҳбарлар қандай жавоб бериши мумкинлигини тасаввур қилишга уриниб кўрдим. Албатта, аксарият: *“Биз буюк эмасмиз, шунчаки анча яхшироқмиз”*, деган бўларди. Лекин қатъий оёқ тираб, астойдил сўраб олинса, улар ҳам югурувчилар жамоаси мураббийи сингари жавоб берган бўлишарди; деб ўйлайман. Улар чиндан ҳам яхши кўрадиган, иштиёқлари бор иш билан шуғулланишади. Эҳтимол, улар Билл Хюлетт сингари ўз кадриятлар тизими ва муваффақияти орқали бутун дунёда компаниялар бошқарувига таъсир кўрсатадиган компания яратиш ҳақида ўйлашгандир. Ёки ўзларини Кен Иверсон сингари ишчилар орасида ҳам, менежерлар орасида ҳам деградацияга сабаб бўладиган синфий иерерхия деспотизми билан курашаётган рицарлардек ҳис қилишгандир. Ё бўлмасам, Kimberly Clark даги Дарвин Смит каби мукамаллик излашда маъно кўришар, қўллари теккан ҳар бир ишни яхшироқ қилишга интилиш ҳисси билан яшашар. Ёки «Kroger» даги Лил Эверингемдек ёки «Walgreens»дан Корк Волгриндек бизнес ичида улғайишган-у, шунчаки уни яхши кўришар. Қилаётган ишингизни яхши кўриш ва бор кучингизни бағишлаш учун қандайдир буюк экзистенциал ғоя бўлиши шарт эмас (у сизда бўлиши ҳам мумкин). Энг муҳими, қилаётган ишингизни яхши кўришингиздир.

Шундай қилиб, буюк бўлиш нега керак, деган савол – беманилик. Қилаётган ишингизни яхши кўрсангиз, бу саволга жавобнинг кераги йўқ. Нега эмас, қандай қилиб?

*Дарҳақиқат, гап “буюк бўлиш нега керак” лигида эмас, балки*

*“буюкликни яратишга нима ундаши” да. Модомики, сизда “буни буюк қилишга ҳаракат қилиш нега керак? Муваффақиятнинг ўзи кифоя эмасми ахир?” деган савол тугилаётганган бўлса, катта эҳтимол билан, сиз ўз ишингиз билан шуғулланмаяпсиз.*

Эҳтимол, буюк бирон нарса яратишда иштирок этишга интилишингиз касбий фаолиятингиз билан боғлиқ бўлмаслиги мумкин. Бирок буни топиш керак. Корпоратив ҳаётда бўлмаса, ибодатга қатнайдиغان черковингизни энг яхши қилиш орқали бўлиши мумкин. Бу ҳам бўлмаса, эҳтимол, хайрия ёки жамоат ташкилотида, ёки шунчаки сиз дарс берадиган синфда буни қўллаб кўриш мумкин. Ўзингизга жуда ҳам ёқадиган, бошқалардан кўра яхши қилишни астойдил истайдиган ва буни ниманидир қўлга киритиш илинжида эмас, шунчаки истаётганингиз учун қиладиган иш билан шуғулланинг.

Буни қилгач, бешинчи даражали раҳбарга ўхшай бошлашингиз тайин. Китоб аввалида қандай қилиб бешинчи даражали раҳбар бўлиш мумкинлиги ҳақидаги саволни ўртага ташлаган ва бу китобда баён этилган бошқа тамойилларни ҳам қўллай бошлашни таклиф қилган эдик. Қандай шароитда барча тамойиллар ва ғояларга амал қилиш учун етарли ғайрат ва интизомга эга бўлиш мумкин? Бунинг учун ишингизни яхши кўришингиз ва мажбуриятларингиз ўз уч доирангизга мос келиши керакдир, эҳтимол.

Барча элементлар топилган ва бир жойга бирлаштирилганда нафақат ишингиз, балки ҳаётингиз ҳам буюк бўлади. Охиروқибатда, буюк ҳаётни, агар у бемаъно бўлса, яшаш имконсиз. Бемаъно иш билан шуғуллана туриб ҳаёт мазмунини топиш эса жуда қийин. Қандайдир ажойиб нарсанинг яралишида иштирок этганингизни, муносиб ишга ўз ҳиссангизни қўшганлигингизни аниқлаш орқали қалб хотиржамлигига эришиш мумкин. Дарҳақиқат, куни келиб бу дунёда беҳуда вақт ўтказмаганингизни, қисқагина ташрифингиз мазмунли бўлганини англаб, чуқур қониқиш ҳиссига эришиш мумкин.

## Хотима КЎП БЕРИЛАДИГАН САВОЛЛАР

Ўн битта буюк компаниядан иборат рўйхатда бўлган, бироқ тадқиқотга кирмай қолган бошқа компаниялар ҳам борми? Бор бўлса, қайсилар?

Fortune – 500га асосланган ҳолда тузилган асл рўйхатимизга фақатгина тадқиқотдаги 11 та компания киритилган, чунки фақат уларгина барча мезонларга мос тушганди. Бу репрезентатив танлов эмас (Танлов тавсифи берилган 1.А иловага қаралсин). Мезонларимизга мос келадиган барча компанияларни қандай тадқиқ қилиб чиққанимиз хулосаларнинг ҳаққонийлигига бўлган ишончни оширади. Fortune – 500 рўйхатидан бошқа саралов яхшидан буюкка ўтиш мезонларига мос келишидан хавотирланишимизга асос йўқ (бизнинг ёки исталган бошқа воситалар билан).

Нега якуний рўйхатдан фақатгина 11 та компания жой олди? Бунга учта асосий сабаб бор. Биричидан, биз буюк натижаларга мезон сифатида жуда қатъий стандартдан фойдаландик (15 йил давомида бозор ўртача кўрсаткичларига нисбатан 3 карра ошиш). Иккинчидан, 15 йил давомида мутлақ натижага эга бўлиш бу – ноёб кўрсаткич. Кўплаб компаниялар муваффақиятли маҳсулот ёки кучли етакчи туфайли 5 ёки 10 йил давомида ўсишни кўрсатган, бироқ жуда камчиликгина юқори кўрсаткичларни 15 йил давомида ушлаб туришга муваффақ бўлган. Учтинчидан, кўрсаткичлар ўзгаришининг ўзига хос характерини изладик: узок истикболдаги буюк натижалар узок вақт давом этган ўртамиёна натижалар (ёки ундан ҳам ёмонроқ)дан кейин қайд этилган бўлиши керак эди. Буюк компанияларни топиш қийин эмас, бироқ яхшидан буюкка ўта олган компаниялар жуда кам. Ушбу омилларни бирлаштириб қаралганда, нега фақат ўн битта компания қолганига ажабланмаса ҳам бўлади.

Бироқ шуни таъкидлашни истардимки, рўйхатдаги

компанияларнинг “фақат ўн битта”лиги ўйлантирмаслиги керак. Биз филтрлар ўрнатишимиз керак эди ва жуда қатъий мезонларни ишлаб чиқдик. Осонроқ стандартларни белгиласак, мисол учун, акциялар даромадлилиги бозор ўртача кўрсаткичидан 2,5 барабар кўпроқ бўлиши талабини қўйсақ, рўйхатга кирадиган компаниялар сони анчайин кўпроқ бўларди. Ишончим комилки, мазкур китобда келтирилган сабоқларни ўзлаштириш оқали кўплаб компаниялар яхшидан буюкка ўтиши мумкин. Муаммо статистикада эмас, муаммо одамлар ўз вақти ва кучини нотўғри нарсага сарфлашида.

*Буюк натижаларга эришганларнинг якуний рўйхатига фақат 11 та компания кирганини, тадқиқот учун олинганларнинг умумий сони эса 28 та компания бўлганини (таққослашларни ҳам қўшиб ҳисоблаганда) назарга олсак, статистик аҳамият нима бўлади?*

Бумасалани ҳалқилиш учун иккита етакчи мутахассисни жалб қилдик: улардан бири статистика бўйича, иккинчи эса амалий математика бўйича профессор. Статистика бўйича Колорадо университети мутахассиси Жеффри Т.Лафтиг масалани ўрганиб, статистика нуқтаи назаридан ҳеч қандай муаммо йўқлигини, чунки “статистик аҳамият” фақат репрезентатив танлов ҳолатида қўлланилишини билдирди. “Кулоқ солинг, сиз танлов билан иш кўраётганингиз йўқ, – деди у. – Сиз Fortune –500 рўйхатидан ўз мезонларингизга мос келадиган ўн битта компанияни ажратиб олгансиз. Бу ўн битта компанияни таққослаш ўн еттита компания билан таққослаганда, концепцияларингиз тасодиф эканлиги эҳтимоли қарийб нолга тенг бўлади”. Амалий математика бўйича профессор Уильям П.Бриггсдан тадқиқот методимизни текшириб беришни сўраганимизда, у саволни шундай қўйди: “Барча компанияларингиз бу хусусиятларга эга бўлиб, таққослаш барча компаниялар бу хусусиятларга эга бўлмаган ҳолатда хулосаларингиз тасодифий эканлиги эҳтимоли қанча?” У бу эҳтимол 17 миллиондан биттадан ҳам

камрок, деган хулосага келди. Бундай натижаларга эга ўн битта тасодифий компанияни топганимиз эҳтимоли нолга тенг. Тўла ишонч билан хулоса қилишимиз мумкинки, компанияларда биз аниқлаган хусусиятлар яхши натижалардан буюк натижаларга ўтиш жараёни билан узвий боғлиқ.

### **Нега тадқиқотда очик акционерлик жамиятлари билан чекланиб қолдингиз?**

Очик акционерлик жамиятлари икки устунликка эга: уларнинг фаолият натижалари деб ҳисобланадиган умумқабул қилинган меёрлар (шунинг учун компанияларни танлашда қатъий мезонлар белгилаш мумкин) ва очик маълумотларнинг кўплиги. Хусусий компаниялар бўйича маълумот кўп эмас, бу таққослаш компаниялар билан ишлашни қийинлаштирган бўларди. Очик акционерлик жамиятларининг қулайлиги шундаки, керакли маълумотларни олиш учун рухсат сўрашга ҳожат йўқ. Уларга ёқадими-йўқми, лекин уларнинг фаолияти ҳақидаги маълумотлар кенг жамоатчилик учун очик.

### **Нега фақат АҚШ компаниялари билан чекланиб қолинган?**

Компанияларни саралаб олишда қатъийлик халқаро “танлов”нинг барча афзалликларидан ҳам муҳимроқ, деган хулосага келдик. Таққослашда АҚШда бўлмаган компанияларнинг акциялар бўйича даромадлилик кўрсаткичлар бўйича маълумотларнинг йўқлиги танловимизни бузган бўларди. Қиёсий таҳлил “контекст шовқини”ни (бир хил компаниялар, соҳалар, ҳажм, ёш ва ҳоказо) истисно қилади ва хулосаларимизнинг асослилигига кўпроқ ишонч беради, бу эса танлов қамровининг кенг бўлишидан ҳам муҳимроқдир. Шундай бўлса-да, географик чегараларга қарамай, хулосаларимиз тўғрилигига ишончим комил. Тадқиқотимиздаги бир неча объектлар – глобал компаниялар ва айтишга ҳақлиқ концепциялар улар ўз фаолиятини амалга оширган барча ҳудудларда қўлланилган. Шуниншдек, назаримда, кашф қилганларимиздан аксариятини

– бешинчи даражали раҳбар концепцияси ва “ғилдирак тамойили”ни ҳазм қилиш бошқа маданият вакилларига қараганда америкаликларга қийинроқ кечади.

### **Нега рўйхатга high-tech компаниялар киритилмаган?**

Юқори технологиялар секторидаги компанияларнинг аксарияти бизнинг яхшидан буюкка схемамизга тушмагани боис чиқариб ташланди. Тадқиқотимизга кириш учун компания камида 30 йиллик тарихга эга бўлиши (15 йил қониқарли натижалар ортидан 15 йил буюк натижалар) керак эди. Юқори технологиялар соҳасидаги компанияларнинг 30 йиллик тарихга эга бўлганларидан ҳеч бири бундай ривожланиш схемасига мос тушмади. Мисол учун, Intelда 15 йиллик яхши натижалар даври йўқ, у ҳар доим буюк бўлган. Агар бу тадқиқотни 10-20 йилдан кейин яна такрорласак, рўйхатнинг асосий қисми ҳиғ-теч компанияларидан таркиб топади, деб ўйлайман.

### **Аллақачон буюк бўлган компаниялар учун “Яхшидан буюкка” китоби қанчалик амал қилади?**

Тахминимча, улар “Яхшидан буюкка” ва “Мангуга яратилганлар”дан нега буюк бўлганларини яхшироқ тушуниш, бу кўрсаткичларни сақлаб қолиш имконини берадиган ҳаракатларда давом этиш учун фойдаланишади. Стенфорддаги сеvimли профессорларимдан бири Роберт Бегелман ўргатганидек: “Шахсий ҳаёт ва бизнесда тайин муваффақиятсизликдан ташқари энг катта хатар бу – муваффақиятли бўлиш-у, лекин бу муваффақиян ниманинг эвазига келганини аниқ тушунмасликдир”.

Буюк натижаларга эришган компаниялар яқинда тўқнашган қийинчиликларни қандай изоҳлайсиз?

Ҳар қандай компания – у қанчалик буюк бўлишидан қатъий назар, вақт-вақти билан қийинчиликларни бошдан ўтказади. Бутун тарихида пасайишлар умуман кузатилмаган

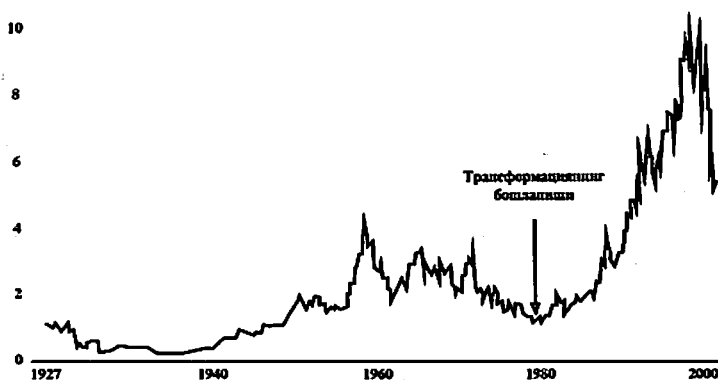
компаниянинг ўзи йўқ. Пасайиш ва юксалишлар ҳаммада бўлган. Асосийси, қийинчиликларнинг бўлмаслиги эмас, балки уларни енга олиш ва янада кучлироқ бўла олишдир. Бундан ташқари, компаниялардан биронтаси ўз тамойилларидан оғишса, орқага қараб кетиши муқаррар. Компанияни буюкка айлантириб қўядиган алоҳида элемент йўқ, бу биргаликда ва изчил самара берадиган барча элементлар комбинациясидир. Яқинда бўлган иккита ҳолат буни тасдиқлайди.

«Gillette» 18 йил давомида мутлақ натижаларни сақлаб тура олишга эришди – 1980-йилдан 1998-йилгача унинг кўрсаткичлари бозордаги ўртача ҳолатга нисбатан 9 карра юқорилигича турди, бироқ 1999-йилда компания қоқилди. Бизнингча, асосий муаммо «Gillette» гаўз “типратикан концепцияси” даги уч доира ичида қолиш учун кўпроқ интизом кераклигидадир. Таҳлилчиларнинг тавсиялари сергак торттиради: «Gillette» га четдан келадиган харизматик етакчи керак, токи у компанияни “силкитиб” ўзига келтирсин. «Gillette» тўртинчи даражали раҳбарни таклиф қилса, узоқ келажакда натижаларни ушлаб қола олиши даргумон.

Бошқа бир ҳолат. 1994-йилда фаолиятининг чўққисига чиққан – бозордан 14 карра ўзиб кетган «Nucor» Кен Иверсоннинг компаниядан кетиши оқибатида юқори раҳбариятда юзага келган тартибсизликлар боис орқага қараб кета бошлади. Иверсоннинг вориси узоққа бормади, курси учун талашишлар оқибатида раҳбарликдан туширилди. Бу корпоратив инқилобнинг меъморларидан бири News & Observer га берган маълумотида (1999-йил 11-июнь, Д1 бет) Иверсон ёши ўтиб қолгани туфайли ортиқ бешинчи даражали раҳбар бўлмай қолгани ва кўпроқ тўртинчи даражали раҳбарга хос бўлган эгоцентрик характер кўрсата бошлаганини таъкидлаган. “Энг яхши йилларида Кен ҳақиқий гигант эди, бироқ энди компанияни ўзи билан гўрга олиб кетишга тиришяпти”. Иверсон эса бошқача фикрда – у муаммони компаниянинг ҳозирги раҳбарияти «Nucor» фаолият доирасини кенгайтирмоқчилиги

ва ишлаб чиқилган “типратикан концепцияси”дан чекинмоқчи бўлаётганида кўради. “Иверсон шунчаки елка қисади ва кенг номенклатурадан чекинишга интилиш «Nucog»аввалбошданок тор ихтисосликдаги пўлат қуёвчи компания бўлганининг асосий сабаби бўлганини таъкидлайди”, деб ёзади News & Observer. Бешинчи даражали раҳбар бой берилганми, “типратикан концепцияси”дан чекинилганми, ё бўлмасам, ҳар иккиси ҳам кузатилганми – нима бўлганидан қатъий назар, бу сатрларни ёзаётган чоғимда «Nucog»нинг буюк компания сифатидаги келажаги мавҳумлигича қолмоқда.

Гилетте нафақат “Яхшидан буюкка”, “Мангуга яратилган”тоифасига ҳам ўта оладими?  
Акциялар бўйича даромадлиликнинг бозор ўртacha кўрсаткичига нисбатан мувофиқлик коэффициенти



«Gilette» нафақат “Яхшидан буюкка”, “Мангуга яратилган”тоифасига ҳам ўта оладими?

Акциялар бўйича даромадлиликнинг бозор ўртacha кўрсаткичига нисбатан мувофиқлик коэффициенти

1927 – 2000

Ўтишнинг бошланиши

Бироқ, қайд этиш керакки, буюк компанияларнинг аксарияти ханузгача мутлақ кўрсаткичларга эга. Ўн битга компаниядан



еттитаси мана, 20 йилдан ортиқ вақтдирки, ўртача 24 йилдан бери ўзларидаги ўзгаришлардан кейин ҳайратланарли натижаларни сақлаб келишмоқда. Бу эса ҳар томонлама ажойиб.

### **Нега «Philip Morris» буюк компаниялар қаторига киритилди? Ахир у тамаки савдоси билан шуғулланади-ку!**

Бошқа ҳеч бир компания «Philip Morris» сингари антипатия қақирмаса керак, ҳойнаҳой. Тамаки компаниясини буюклар сирасига қўшган тақдирда ҳам (қўпчилик бунга қўшилмайди) суд таъкиби ва ижтимоий санкцияларнинг ўсиб боришини назарда тутган ҳолда, унинг узоқ келажақда юқори кўрсаткичларни сақлаб қола олиш-олмаслиги очиқ қолади.

Қандайдир иронияга кўра, «Philip Morris» ўзидаги ўзгаришлардан бери энг узоқ вақт – 34 йил буюк натижаларни сақлаб қола олган ва биз ҳар икки тадқиқотга ҳам (“Яхшидан буюкка” ва “Мангуга яратилган”) киритган ягона компаниядир. Бу шунчаки компаниянинг рентАбеллик юқори бўлган соҳада ишлаётгани, никотинга боғланиб қолган истеъмолчиларга маҳсулот сотишининг натижаси эмас. «Philip Morris» ҳамма тамаки компанияларини, жумладан, Р.Ж. Рейнольдсни ҳам бозордан сиқиб чиқарди. Аммо келажақни таъминлаш учун «Philip Morris» шафқатсиз ҳақиқатга тик боқиши керак: тамаки саноатига жамоатчилик эътирози вақт ўтган сайин ортиб боради. Аҳолининг катта қисми соҳада ишловчилар алдовда иштирок этишига ишонади. Бу адолатданми-йўқми, лекин одамлар, айниқса, АҚШда, кўп нарсага кўз юмишлари мумкин, бироқ алдовни қабул қила олишмайди.

Тамаки саноатига ва «Philip Morris»нинг “Яхшидан буюкка” ҳамда “Мангуга яратилган”га киритилганига шахсий муносабатимиз қандай бўлишидан қатъий назар (*муносабатлар эса турлича бўлди, бу борада орамизда бир неча қизгин мунозаралар келиб чиқди*) бу компаниянинг мисолидан кўп нарса ўрганса бўлади. Бу компания мисолида буюк натижаларга

эришиш учун компания кадриятлар тизими нимадан иборатлиги эмас, танланган кадриятлар тизимига ишончнинг қай даражада мустаҳкамлиги муҳимлигини тушундим. Бу қабул қилиш осон бўлмаган хулосалардан бири, лекин маълумотларимиз буни тўлақонли тасдиқлайди (“Мангуга яратилган”нинг 3-бўлимида масаланинг тўлиқроқ тафсилоти билан танишиш мумкин).

### **Компания ўз “типратикан концепцияси”га эга бўлгани ҳолда мутлақо турфа соҳаларда фаолият юритиши мумкинми?**

Тадқиқотимизнинг кўрсатишича, турли фаолият кўринишларига эга бўлган компаниялар ва конгломератлар камдан-кам ҳолларда мутлақ ва узоқ муддатли натижага эришишади. Биргина истисно бу – «General Electric». Буни GEнинг “типратикан концепцияси” жуда ўзига хос эканлиги, уларнинг кўплаб корхоналарни ўз ичига олувчи конгломерат мақомидалигини назарда тутиши билан изоҳлаш мумкин. GE нимани дунёдаги исталган бошқа компаниядан кўра яхшироқ қила олади? Биринчи тоифали менежерлар тайёрлашни. Фикримизча, айнан мана шу уларнинг “типратикан концепцияси”нинг асосидир. GE фаолиятининг асосий иқтисодий кўрсаткичи нима? Қобилиятли менежерларнинг биринчи чораги учун фойда. Тасаввур қилинг: пул тикиш учун иккита мойликкина имкониятга эгасиз, уларнинг ҳар бири бир неча миллион доллар соф фойда келтириши мумкин. Бироқ тасаввур қилинг, лойиҳалардан биридан бу фойдага эришиш учун уч карра кўпроқ эътибор ва энг қобилиятли менежерлар кучини сарфлаш керак. Камроқ куч талаб қиладиган лойиҳа “типратикан концепцияси”га мос келади, наригиси эса йўқ. Ва ниҳоят, GE нима билан энг кўп фахрланади? Дунёдаги энг яхши менежерлар билан. Бу улар учун лампочкалар, авиадвигателлар, телевизорлардан ҳам кўра кучлироқ, ҳақиқий иштиёқ манбаи. GE “типратикан концепцияси” ўйланганидек, компанияга турли соҳаларда ишлаш олиш, ўз навбатида, уч доира билан белгиланган майдонда қолиш имконини беради.

## **Яхши натижалардан буюк натижаларга ўтиш жараёнида компания бошқарувининг роли қандай?**

Биринчидан, бешинчи даражали раҳбарни танлашда бошқарув асосий рол ўйнайди. Тепасида харизматик етакчилар, айниқса “рок-юлдузлар” турган кенгашлар компаниянинг “саломатлиги ва узоқ умр кечириши” учун энг хатарли тенденциялардан биридир. Бошқарув бешинчи даражали раҳбарлар характеристикаси билан танишиб чиқиши, уларни тайинлаши ва бутун масъулиятни айнан шундай етакчиларга юклаши керак. Иккинчидан, бошқарувдагилар акцияларнинг ҳақиқий қиймати ва уларнинг бозордаги нархи ўртасидаги фарқни кўра олиши лозим. Бошқарув компания акцияларига эгалик қилувчи кўп сонли кишилар олдида қандайдир пайт жавобгар бўлмайди, бутун диққат ҳақиқий акциядорлар манфаатлари учун кучли компаниялар яратишга йўналтирилиши керак. Беш ёки ўн килдан кам муддатга эга акцияларни бошқариш акциялар нархи ва қийматини чалкаштириб юборади ва акционерларнинг олдида масъулиятсизлик бўлади. Мавзу билан батафсил танишиб чиқиш учун Рита Рикардо-Кампбеллнинг “Душманона кўшиб олишларга қаршилиқ кўрсатиб (Resisting Hostile Takeovers. Praeger Publisher, 1997) китобини тавсия қиламан. Кампбелл хоним «Gilette» да Колман Моклер бошқаруви даврида директорлар кенгаши аъзоси бўлган, у масъулиятли кенгаш нарх нима-ю, ҳақиқий қиймат нима, деган саволга астойдил жавоб излаганини ажойиб тарзда баён қилади.

### **Бугун ёш технологик компания тепасида бешинчи даражали раҳбар туриши мумкинми?**

Икки сўз билан жавоб бераман: Жон Моргриж. Жаноб Моргриж Сан-Франсискодаги кичик, унча муваффақиятли бўлмаган компанияни сўнгги ўнг йилликнинг энг буюк компанияларидан бирига айлантирди. Филдирак айланмоқда,

бу кўримсиз ва номаълум киши бошқарувни ўз қўлига олди ва компанияда кейинги авлод етакчиси пайдо бўлишига эришди. Жон Моргриж номини эшитганингизга шубҳам бор, лекин унинг компанияси ҳақида – Сиссо Системс ҳақида эшитган бўлсангиз керак.

### **Яхши мутахассислар етишмовчилиги ҳолатида “аввал ким” тамойилига қандай риоя қилиш мумкин?**

Биринчидан, ташкилотнинг юқори лавозимларига талабларингизга жавоб бермайдиганларни қабул қилмаслик учун иродага эга бўлишингиз керак. Яхшидан буюкка ўтиш йўлида жуда хатарли бўлган ягона қадам асосий ўринларга номуносиб одамларни ёллаш бўлиши мумкин. Иккинчидан, керакли одамларни аниқлаш мезонларингизни кенгайтиринг, феъл-атворга кўпроқ, касбий билимларга камроқ эътибор қаратинг. Касбий билимларни ўргатиш мумкин, аммо феъл-атворни шакллантириш қийин масала, айниқса, айнан сизнинг ташкилотингизга керак бўлганларда бу мушкул кечади. Учинчи ва энг муҳим жиҳат, иқтисодий пасайишлардан ажойиб кадрларни ёллашда фойдаланиб қолинг, ҳатто уларга берадиган ишингиз тайин бўлмаса ҳам. Бу сатрларни ёзишимдан бир йил аввал қаёққа қараманг, қобилиятли мутахассисларни топиш имконсизлиги, ҳамма интернет ва технология фирмаларга ўтиб кетгани ҳақидаги нолишлар кулоққа чалинарди. Энди эса бу пуфак ёрилди, ўн минглаб қобилият эгалари кўчада қолишди. Бешинчи даражали раҳбарлар бунга йигирма йилда бир пайдо бўладиган, технологиялар эмас, инсон ресурслари соҳасидаги ноёб имконият сифатида қарашади. Фурсатни бой бермай, имконлари етгунча кўпроқ юқори малакали мутахассисларни ёллашади, уларни нима қилиш ҳақида эса кейин бош қотиришади.

“Керакли одамлар бортда, кераксизлар бортдан ташқарида” тамойилини кераксиз одамлардан қутулиш жуда қийин бўлган

вазиятларда, мисол учун, илмий ёки давлат муассасаларида қандай қўллаш мумкин?

Тамоийиллар ўша-ўша, фақат кўпроқ вақт керак бўлади. Бир машҳур тиббий институт 1960-1970- йилларда ўзгаришларни амалга оширган. Институт декани ўқитувчилар жамоаси таркибини тўла янгиланган, аммо бунинг учун йигирма йил вақт керак бўлди. У ишлаб турган профессорларни ҳайдаб юбора олмас, бироқ бўш иш ўринларига энг яхши мутахассисларни оларди, шу тариқа “нотўғри” одамлар ўзини борган сари ноқулай ҳис қиладиган ва охир-оқибат пенсияга чиқишга ёки бошқа ишга ўтишга қарор қиладиган муҳит изчиллик билан яратилди. Шунингдек, Кенгаш воситасидан фойдаланишингиз ҳам мумкин (5-бўлим: “Типратикан концепцияси”га қаралсин). Кенгашда фақатгина керакли одамлар бўлишига эришинг, қолганларга эътибор берманг. Тўғри, қолганлардан кутулиб бўлмайди, аммо уларни пастки палубаларга жойлаштириш ва Кенгашга киритмаслик мумкин.

**Мен унча катта бўлмаган компания эгасиман.**

**Бу ғояларнинг менга қандай алоқаси бор?**

Тўғридан-тўғри алоқаси бор. 9-бўлимга қаранг, унда “Яхшидан буюкка” ғояларини кичик бизнесда қўллаш ҳақида сўз боради.

**Менинг ҳеч қандай фирмам йўқ. Бу хулосалар менга қандай асқотиши мумкин?**

Имкониятлар жуда катта. Бу саволга беришим мумкин бўлган энг яхши жавоб – 9-бўлим якунида берилган югурувчилар жамоаси мураббийи ҳақидаги ҳикояни қайта ўқиб чиқинг.

**Қачон ва қаердан бошлаш керак?**

Биринчидан, тадқиқот хулосалари билан танишиб чиқинг. Ёдда тутинг, хулосалар якка ҳолатда буюк натижаларга эришиш имконини бермайди, уларнинг барчасини биргаликда, мажмуавий тарзда қўллаш керак. Кейин концепцияларни

изчиллик билан қўлланг, ишни “аввал ким” тамойилидан бошлаб, бошқа компонентларга ўтиб боринг. Бу билан параллел равишда, ўзингизни ривожлантириб боринг, бешинчи даражали раҳбар бўлишга интилинг. Китоб бўлимлари ундаги хулосаларнинг келиб чиқиш тартиби асосида берилган, шу боис унинг ўзи тайёр қўлланма бўла олади. Яхшидан буюкка ўтиш жараёнидаги саёхатингизда омад тилайман!

## **ИЛОВАЛАР**

### **1. А илова**

#### **Яхшидан буюкка ўтган компанияларни саралаш жараёни**

Тадқиқот гуруҳи аъзоси Питер Ван Гендерен саралаш мезонларини ишлаб чиқди, сўнгра буюк натижаларга эришга компанияларни саралаш учун керакли маълумотларни тўплаш мақсадида “молиявий таҳлил ўрмонига ҳалокатли юриш”га шўнғиб кетди.

#### **Буюк натижаларга эришган компанияларни саралаш мезонлари:**

1. Компания буюк натижалар кўрсата бошлаган ўзгаришларга қадар унинг натижалари “яхши” сифатида тавсифланади. Бунда “буюк” таърифи: ўтиш давридан бошлаб 15 йил давомида акциялар бўйича умумий даромадлиликнинг бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан 3,00 марта юқори бўлишини назарда тутди. “Яхши” натижалар эса: ўтишга қадар 15 йил давомида акциялар умумий даромадлигининг бозордаги ўртача кўрсаткичга нисбатан 1,25 мартадан ошмаганлиги тушунилади. Шунингдек, ўзгаришлардан кейинги 15 йил давомида акциялар умумий даромадлиги коэффетсиенти ўзгаришларгача бўлган умумий даромадлилик кўрсаткичига бўлинганда натижа 3,00 дан баланд бўлиши керак.

2. Яхшидан буюкка ўтиш компания фаолият кўрсатган соҳада эмас, компаниянинг ўзида рўй бериши керак. Компания нафақат бозорга, балки соҳага нисбатан ҳам буюк натижаларга эга бўлиши лозим.

3. Ўзгаришлар бошлангунга қадар компания эндигина ташкил этилган бўлмаслиги, фаолияти йўлга қўйиб олинган бўлиши керак. Компания ўзгаришларгача камида 25 йиллик йўлни босиб ўтган бўлиши лозим. Шунингдек, ўзгаришларгача акциялари бозорда камида 10 йил давомида сотилган очик

акционерлик жамияти бўлиши шарт.

4. Компания натижаларининг узоқ муддатлилигини аниқлашда маълумотлар етарли бўлиши учун ўзгаришлар 1985-йилгача қилинган бўлиши керак. 1985- йилдан кейин қилинган ўзгаришлар компания яхшидан буюкка ўтганини ифодалаши мумкин, аммо тадқиқот якунида биз умумий даромадлилик кўрсаткичининг бозорга нисбатан коэффицентини ҳисоблай олмаган бўлардик.

5. Ўзгаришлар қачон бўлганидан қатъий назар, лойиҳанинг кейинги босқичидаги саралаш вақтида бу йирик, амалдаги компания бўлиши лозим. Бу мезонга мос келиш учун компания Fortune – 500нинг 1996-йилда чоп этилган 1995- йилги рўйхатига кирган бўлиши керак.

6. Ва ниҳоят, таҳлиллар ўтказилаётган пайтда ҳам компания илгаригидек ўсиш тенденциясини намойиш қилаётган бўлиши лозим. T+15 1996-йилгача бўлган даврга тўғри келадиган исталган компания учун акциялар бўсича умумий даромадлиликнинг 1996-йилгача бўлган ўзгаришлар бошлангунча бозорга нисбатан эгри чизиги 3,0/15 га тенг ёки бундан юқори бўлиши керак. Бу T+15 даври учун биринчи мезон талабларига жавоб бериш учун зарур.

### **Яхшидан буюкка ўтган компанияларни саралаш жараёни**

Компанияларни саралаб олишда мезонларни қатъийлаштириш учун “элакдан ўтказиш” методидан фойдаландик. Саралаш жараёни тўрт босқичли таҳлилдан иборат эди:



**1-босқич**

1435 та компания  
Fortune – 500нинг 1965 – 1995 йиллардаги  
рўйхати асосида сараланган

**2-босқич**

126 та компания  
СРСИ маълумотларига таяниб, акция  
нархлари таҳлили асосида сараланган

**3-босқич**

19 та компания  
Соҳа таҳлили асосида сараланган

**4-босқич**

11 та компания  
Якуний рўйхат учун  
сараланган

**1-босқич**

1435 та компания

Fortune – 500нинг 1965-1995-йиллардаги рўйхати асосида  
сараланган

**2-босқич**

126 та компания

СРСИ маълумотларига таяниб, акция нархлари таҳлили  
асосида сараланган

**3-босқич**

19 та компания

Соҳа таҳлили асосида сараланган

**4-босқич**

11 та компания

Якуний рўйхат учун сараланган

## **1-босқич. Компаниялар оламидан 1435 талик рўйхатга**

Биз Fortune 1965- йилдан бери эълон қилиб келадиган АҚШнинг энг йирик компаниялари рўйхатидан фойдаланишга қарор қилдик. Дастлабки рўйхатимизга 1965-, 1975-, 1985- ва 1995- йиллардаги рўйхатдан жой олган барча компаниялар киритилди. Жами 1435 та компания олинди. Бу рўйхатлар кўпчиликка Fortune – 500 номи билан таниш бўлса-да, аслида ундаги компаниялар сони мингтагача етиши мумкин, чунки Fortune вақт-вақти билан рўйхат формати ва ўлчамини ўзгартириб туради. Бизни Fortune рўйхатини танлашга ундаги икки жиҳат ундади. Биринчидан, унга фақатгина йирик компаниялар киритилади (компаниянинг айланма ҳажми мезонлардан бири саналади). Рўйхатдаги деярли ҳар бир компания ўзгаришларгача йирик компания бўлиш талабига тўғри келади.

Иккинчидан, рўйхатдаги компанияларнинг барчаси очик акционерлик жамияти шаклида, бу кейинги таҳлилларда уларнинг акциялари даромадлиги бўйича маълумотлардан фойдаланиш имконини беради. Бухгалтерия ҳисоби ва маълумотлар тақдим этиш бўйича бундай талаблар кўйилмайдиган хусусий компанияларни изчил қиёсий таҳлилда фойдаланиш имкони йўқ. Танловнинг Fortune рўйхати билан чекланиб қолиниши бир камчиликка эга: тадқиқотимизга фақатгина АҚШ компаниялари кирди. Фақатгина АҚШ очик акционерлик жамиятлари билан ишлаш орқалигина тадқиқотда аниқлик ва изчилликка эришиш мумкин деган фикрга келдик, чунки улар молиявий ҳисоботлар бўйича бир хил стандартларга амал қилишади, бу тадқиқотга хорижий компанияларни жалб қилишдан кўра кўпроқ устунлик беради.

## **2-босқич. 1435 та компаниядан 126 та компанияга**

Буюк натажаларга эришган компанияларни саралаб олишдаги кейинги қадам Чикаго университети қимматли

қоғозлар котировкасини ўрганиш маркази маълумотларидан фойдаланишдан иборат. Рўйхатни қисқартириш керак эди. Бунинг учун Fortunенинг акциялар даромадлиги бўйича маълумотларидан фойдаланилди. Fortune 1965- йилдан бери рўйхатдаги ҳар бир компания акциялар бўйича даромадликининг ўн йиллик кўрсаткичларини ҳисоблаб чиқади. Бу маълумотларга таянган ҳолда, рўйхатдаги компаниялар сонини 1435 тадан 126 тага қисқартирдик. 1985-1995-, 1975-1995- ва 1965-1995- ўн йилликларда ўртача кўрсаткичдан сезиларли юқори натижани кўрсатган компаниялар танланди. Натижалари ўртача кўрсаткичдан юқори бўлгани ҳолда, аввалги йилларда ўрта миёна натижа кўрсатган компанияларни топишга ҳаракат қилдик. Аниқроғи, 126 та компания қуйидаги тестларнинг ҳар биридан ўта олди:

1-тест: Компаниянинг 1985 –1995- йиллардаги акциялар бўйича умумий даромадлилик кўрсаткичи Fortune Industrial and Servisening айна шу даврдаги умумий даромадлилик кўрсаткичидан 30 фоиз юқори (яни даромадлилик ўртача кўрсаткичдан 1,3 карра ошган) бўлган ҳамда компания бунгача бўлган йигирма йил давомида (1965-1985) ўртача ёки ўртачадан паст кўрсаткичларни қайд этиб келган.

2-тест. Компаниянинг 1975 – 1995- йиллардаги акциялар бўйича умумий даромадлилик кўрсаткичи Fortune Industrial and Servisening айна шу даврдаги умумий даромадлилик кўрсаткичидан 30 фоиз юқори (яни даромадлилик ўртача кўрсаткичдан 1,3 карра ошган) бўлган ҳамда компания бунгача бўлган ўн йил давомида (1965 – 1975) ўртача ёки ўртачадан паст кўрсаткичларни қайд этиб келган.

3-тест. Компаниянинг 1965 – 1995- йиллардаги акциялар бўйича умумий даромадлилик кўрсаткичи Fortune Industrial and Servisening айна шу даврдаги умумий даромадлилик кўрсаткичидан 30 фоиз юқори (яни даромадлилик ўртача кўрсаткичдан 1,3 карра ошган) бўлган. Fortune 1965- йилгача бўлган даврга тааллуқли маълумотларга эга эмас, шу боис

дастлабки рўйхатга 30 йил давомида буюк натижаларни кўрсатган барча компанияларни қўшишга қарор қилдик.

4-тест. 1970- йилдан кейин таъсис этилган, акциялар бўйича умумий даромадлиги 1985-1995- ёки 1975-1995- йиллар оралиғида Fortune Industrial and Servisenинг аини даврдаги умумий даромадлигидан 30 фоиз юқори (яни даромадлилик ўртача кўрсаткичдан 1,3 карра ошган) бўлган, аммо Fortune да бундан аввалги даврлар маълумотларига йўқлиги боис юқоридаги талабларга мос тушмаган компаниялар. Бу аввалроқ Fortune рўйхатига кирмаган бўлса-да, охириги ўн йилликда буюк натижаларга эришган компанияларни кўриб чиқиш имконини берди. Шунингдек, бу ёндашувда ўтишни амалга ошириш учун тарихи жуда қисқалик қиладиган компанияларни топиш ва тадқиқотдан чиқариб ташлаш ҳам мумкин бўлди.

### 3-босқич. 126тадан 19тага

Чикаго университети қимматли қоғозлар котировкасини ўрганиш маркази маълумотлар базасидан фойдаланган ҳолда, буюк натижалар кўрсатган компанияларни топиш мақсадида номзод-компанияларнинг акциялар бўйича умумий даромадлигини бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан таҳлил қилдик. Учинчи босқичдаги саралаш мезонларининг ҳатто биттасига жавоб бермаган ҳар қандай компания чиқариб юборилди.

### ИИИ босқич саралаш мезонлари

Учинчи босқичдаги саралаш мезонларининг ҳатто биттасига жавоб бермаган ҳар қандай компания чиқариб юборилди
---

ИИИ босқич саралаш мезонларида қўкланилган атамалар:
--

T йил – кўрсаткичлар яхшилана бошлаган йил, акциялар бўйича даромадлилик сезиларли равишда ошган “ўтиш йили”.
---

X давр – “T” йилигача бозорга нисбатан “яхши” натижалар кузатилган давр.
--

<p>Й давр – “Т” йилидан кейин кўрсаткичлар бозордаги ўртача ҳолатга нисбатан сезиларли юкори бўлган давр</p>
<p>ИИИ босқич, саралаш мезони №1:</p>
<p>компания жамики вақт давомида буюк натижаларни кўрсатади, Х давр йўқ.</p>
<p>ИИИ босқич, саралаш мезони №2:</p>
<p>компания кўрсаткичлари бозорга нисбатан босқичма-босқич яхшилана бошлайди. Мутлақ натижаларга кескин ўтиш йўқ.</p>
<p>ИИИ босқич, саралаш мезони №3:</p>
<p>компания ўтиш даврини бошдан кечиради, аммо Х давр 10 йилдан камроқ. Бошқача айтганда, ўтиш давригача бўлган ўртача кўрсаткичлар бўйича маълумотлар яққол ўзгаришларни ифодалай олиш учун етарлича узоқ муддатли эмас. Айрим ҳолатларда компаниянинг Х даври ўзгаришлар давригача узоқроқ бўлган, лекин акциялар Нью-Йорк ва Америка фонд биржаларида ёки NASDAQ биржасида Х даврида сотила бошланган; шу боис Х даврини аниқлаш учун маълумотларимиз йўқ.</p>
<p>ИИИ босқич, саралаш мезони №4:</p>
<p>компания ёмон кўрсаткичлардан бозорга нисбатан яхшироқ кўрсаткичларга ўтишни бошлайди. Бошқача айтганда, биз компания пасайишдан умумий бозор билан параллел равишда траекторияга ўтган классик бурилиш вазиятларини чиқариб ташладик.</p>
<p>ИИИ босқич, саралаш мезони №5:</p>

Компания ўзгаришларни амалга оширди, лекин бу 1985 йилдан кейин содир бўлди. Яхши натижалардан буюк натижаларга ўтишни 1985 йилдан кейин амалга оширган компаниялар тенг ҳуқуқли номзод бўла олади. Бироқ тадқиқот якунига келиб уларнинг 15 йиллик фаолиятида акциялар бўйича даромадлилик бозорга нисбатан уч карра ўсишни амалга оширган-оширмаганини тасдиқлай олмаган бўлардик.

**ИИИ босқич, саралаш мезони №6:**

Компания ўз натижаларини яхшилайти, лекин уларни барқарор ушлаб қола олмайди. Дастлабки ўсиш давридан кейин тадқиқот ўтказилаётган вақтга келиб бозор билан тенглашиб қолади ёки ортда қола бошлайди.

**ИИИ босқич, саралаш мезони №7:**

Компания натижаларида тебранишлар – ўсиш ва пасайишлар кузатилади, X, Й даврлари ва Т йили аниқ эмас.

**ИИИ босқич, саралаш мезони №8:**

Чикаго университетининг 1975 йилгача бўлган маълумотлари йўқ, шу боис X нинг ўн йиллик даврини аниқлаш ва текшириш имконсиз.

**ИИИ босқич, саралаш мезони №9:**

Кескин ўсиш бор, лекин мутлақ натижалар бўлган давр (бозор ўртача кўрсаткичига нисбатан 20 каррадан кўпроқ юқори) X давргача мавжуд бўлган. Демак, бу буюкка айланган яхши ёки ўртамиёна компания эмас, балки вақтинчалик қийинчиликларни бошдан ўтказган буюк компанияЙ.

**Классик мисол: Уолт Дисней**

**ИИИ босқич, саралаш мезони №10:**

Таҳлилни амалга ошириш пайтида (3-босқич) компания сотиб олинди, қўшилиб кетди ёки мустақил компания сифатида мавжуд бўлишдан тўхтади.

**ИИИ босқич, саралаш мезони №11:**

Компания кўрсаткичларида яхшиланиш кузатилади, аммо бозорга нисбатан уч карра ошиш талабига жавоб бермайди.

<b>3-босқич таҳлил натижалари:</b>	
<b>2-босқичдаги компаниялар:</b>	<b>3-босқич натижалари:</b>
1 AFLAC Inc.	Чиқарилди, 3-мезон
2 AMP, Inc	Чиқарилди, 6-мезон
3 «Abbot Labs»	4-босқичга ўтказилди
4 Albertson's, Inc	Чиқарилди, 1-мезон
5 Alco Standard, Corp	Чиқарилди, 3-мезон
6 Alleghney «Telednye», Inc	Чиқарилди, 6-мезон
7 ALLTEL Corp.	Чиқарилди, 2-мезон
8 «American Express»Co	Чиқарилди, 6-, 7-мезон
10 Anheuser – Busch Companies, Inc	Чиқарилди, 2-мезон
11Applied Materials, Inc.	Чиқарилди, 5-мезон
12 Archer Daniels Midland Co.	Чиқарилди, 6-мезон
13 Automatic Data Processing	Чиқарилди, 1-мезон
14 Bank One Corp.	Чиқарилди, 6-мезон
15 Bank of New York, Inc.	Чиқарилди, 2-мезон
17 Berkshire Hathaway, Inc	Чиқарилди, 1-мезон
18 Boeing Co.	Чиқарилди, 1-мезон
20 Campbell Soup Co	Чиқарилди, 2-мезон
21 Cardinal Health	Чиқарилди, 8-мезон
22 «Chrysler»	Чиқарилди, 6-мезон
23 «Circuit City»Stores, Inc.	4-босқичга ўтказилди
24 «Coca Cola» Co.	4-босқичга ўтказилди

25 Colgate- Palmolive Co.	Чиқарилди, 11-мезон
26 Comerica, Inc.	Чиқарилди, 3-мезон
27 Computer Associates	Чиқарилди, 8-мезон
28 Computer Sciences Corp	Чиқарилди, 6-, 7-мезон
29 Sonagra, Inc.	Чиқарилди, 3-мезон
30 Concecoco	Чиқарилди, 8-мезон
31 CPS Internatilonal (later Bestfoods Бестфудс)	4-босқичга ўтказилди
32 CCX	Чиқарилди, 8-мезон
33 Dean Food Co	Чиқарилди, 7-мезон
34 Dillard's	Чиқарилди, 6-мезон
35 Dover Corp.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
36 DuPont	Чиқарилди, 11-мезон
37 Engelhard Corp.	Чиқарилди, 2-мезон
38 FMC Corp.	Чиқарилди, 7-мезон
39 Federal National Mortgage Assn.	4-босқичга ўтказилди
40First Interstate Bancorp	Чиқарилди, 2-мезон
41First Union Corp.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
42 Fleet Financial Group, Inc.	Чиқарилди, 6-мезон
43Fleetwood Enterprises, Inc.	Чиқарилди, 7-мезон
44Foster Wheeler Corp.	Чиқарилди, 6-мезон
45 GPU, Inc	Чиқарилди, 2-мезон
46 The Gap, Inc.	Чиқарилди, 8-мезон
47 GEICO	Чиқарилди, 10-мезон
48 General Dynamics Corp	Чиқарилди, 7-мезон
49 «General Electric» Co.	Чиқарилди, 5-, 11-мезон
50 General Mills, Inc.	4-босқичга ўтказилди
51 General Re Corp.	Чиқарилди, 2-мезон



52 Giant Foods , Inc.	Чиқарилди, 6-мезон
53 «Gillette»Co.	4-босқичга ўтказилди
54 Golden West Financial Corp.	Чиқарилди, 3-мезон
55 «Hasbro», Inc.	Чиқарилди, 6-мезон
56 Heinz ;H.J Co.	4-босқичга ўтказилди
57 Hershey Foods Corp.	4-босқичга ўтказилди
58 «Hewlet Packard» Co.	Чиқарилди, 7-мезон
59 Humana, INc	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
60 Illinois Tool Works Inc.	Чиқарилди, 2-мезон
61 Intel Corp.	Чиқарилди, 1-мезон
62 Johnson &Johnson	Чиқарилди, 6-, 7-мезон
63 Johnson Controls, Inc.	Чиқарилди, 6-мезон
64 Kellogg Co.	4-босқичга ўтказилди
65 Kelly Services, Inc.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
66 Key Corp	Чиқарилди, 3-мезон
67 «Kimberly Clark» Corp.	4-босқичга ўтказилди
68 «Kroger» Co	4-босқичга ўтказилди
69 Eli Lilly and Co.	Чиқарилди, 2-мезон
70 Loews Copn..	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
71 Loral Corp.	Чиқарилди, 7-мезон
72 Lowe's Companies, Inc.	Чиқарилди, 2-мезон
73 MCI Communications Corp.	Чиқарилди, 7-мезон
74 Marco, Inc.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
75 Masco Corp.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
76 Matte1	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
77 McDonald's Corp.	Чиқарилди, 7-мезон
78 Melville	Чиқарилди, 10-мезон
79 «Merck» & Co., Inc.	Чиқарилди, 1-мезон

80 Mobil Corp.	Чиқарилди, 2-мезон
81 Montanco Co.	Чиқарилди, 4-, 5-мезон
82 «Motorola», Inc.	Чиқарилди, 1-мезон
83 Newell Co.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
84 Nike, Inc.	Чиқарилди, 1-, 7-мезон
85 Norwest Corp.	Чиқарилди, 5-мезон
86 «Nucor» Corp.	4-босқичга ўтказилди
87 Olsten Corp.	Чиқарилди, 1-, 7-мезон
88 Owens-Corning	Чиқарилди, 2-мезон
89 PACCAR, Inc.	Чиқарилди, 2-мезон
90 Pasificare Health Systems	Чиқарилди, 8-мезон
91 «Pepsi»co, Inc.	4-босқичга ўтказилди
92 «Pfizer» , Inc.	Чиқарилди, 1-мезон
93 Phelps Dodge Corp.	Чиқарилди, 2-мезон
94 «Philip Morris» Companies, Inc.	4-босқичга ўтказилди
95 «Pitney Bowes», Инс.	4-босқичга ўтказилди
96 «Proctor & Gamble» Co.	Чиқарилди, 2-, 5-мезон
97 Progressive Corp.	Чиқарилди, 1-, 3-мезон
98 Raytheon Co.	Чиқарилди, 6-мезон
99 Reebok	Чиқарилди, 8-мезон
100 Republic New York	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
101 Rockwell International Corp.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
102 CCI Sytemc, Inc.	Чиқарилди, 7-мезон
103 SAFECO Corp.	Чиқарилди, 2-мезон
104 Sara Lee Corp.	4-босқичга ўтказилди
105-Schering- Plough Corp.	Чиқарилди, 7-мезон
106 Servise Master Co.	Чиқарилди, 7-мезон

107 Shaw Industries, inc.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
108 Sonoco Products Co.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
109 Southwest Airlines Co.	Чиқарилди, 1-мезон
110 State Street Boston Corp.	Чиқарилди, 3-мезон
111 SunTrust Banks	Чиқарилди, 8-мезон
112 SYSCO Corp.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
113 Tandy Corp.	Чиқарилди, 6-мезон
114 Tele-Communications, Inc.	Чиқарилди, 3-, 6-мезон
115 Turner Broadcasting	Чиқарилди, 8-мезон
116 Tyco International ,Ltd.	Чиқарилди, 2-, 6-мезон
117 Tycon Foods, Inc.	Чиқарилди, 1-, 3-мезон
118 Union Carbide Corp.	Чиқарилди, 6-мезон
119 U.C. Bancorp	Чиқарилди, 2-мезон
120 VF Corp.	Чиқарилди, 6-мезон
121 «Wall -Mart»Stores, Inc.	Чиқарилди, 1-мезон
122 «Walgreens»Co.	4-босқичга ўтказилди
123 Walt Disney	Чиқарилди, 9-мезон
124 «Warner Lambert» Co.	Чиқарилди, 6-,7-мезон
125 «Wells Fargo»& Co.	4-босқичга ўтказилди
126 Winn- Dihie Stores, Инс.	Чиқарилди, 7-мезон

#### **4-босқич. 19 та компаниядан яхшидан буюкка ўтган 11 та компания сари**

Биз ривожланиш кузатилган соҳаларни эмас, ўзгаришларни амалга оширган компанияларни топиш илинжида эдик. Агар компания шунчаки керакли вақтда керакли соҳага кириб қолган бўлса, у якуний рўйхатга киритилмайди. Компаниянинг ўсиш кўрсаткичларини соҳадаги ўсиш билан чалкаштирмаслик учун сараланган компанияларнинг акциялар даромадлилиги кўрсаткичини такроран таҳлил қилишга, фақат бу гал кўрсаткичларни бозорга эмас, соҳадаги индексларга нисбатан

## Яхшидан буюкка

қиёслашга қарор қилинди. Ўз соҳасига нисбатан ўсишни қайд этган компаниялар якуний рўйхатга киритилди.

19 та компаниянинг ҳар бири учун Standards & Poor маълумотлари асосида соҳанинг аввалги индекслари таҳлил қилиниб, ўтишлар пайтидаги (беш йил ичида) сараланди. Акциялар даромадлилиги бўйича маълумотлардан соҳа индексларига кирган компанияларнинг даромадлилиги ҳақидаги маълумотлар олинди. Кейин компаниялар акциялар даромадлилигини қиёслаш учун соҳа бўйича умумий даромадлилик индекси яратилди. Бу соҳага нисбатан ўсиш кўрсаткичларини қайд этмаган компанияларни аниқлаш ва тадқиқотдан чиқариб юборишга имкон берди.

Таҳлил натижаларига асосан саккизта компания: Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, SPS ва General Mills тадқиқотдан чиқариб юборилди. Улар тахминан 1980- йилда бозорга нисбатан тезкор ўсиш кўрсаткичларини қайд этишган бўлса-да, уларнинг ҳеч бирида озик-овқат саноатидаги ўртача кўрсаткичларга нисбатан ўсиш кузатилмаган. Соса Сола ва «Pepsi» 1960-ва 1980- йилда бозордан сезиларли равишда ўзиб кетган бўлишса-да, яхна ичимликлар ишлаб чиқариш соҳасидаги ўртача кўрсаткичларга нисбатан сезиларли ўсишни кўрсатишмаган. Шу тарзда ҳар тўртала босқич мезонларига тўла жавоб берган ва якуний рўйхатга кирган 11 та компания қолди (Тадқиқот ўтказилаётган вақтда учта компания – «Circuit City», «Fannie Mae», «Wells Fargo»нинг тўлиқ ўн беш йил давомида акциялар даромадлилиги ҳақидаги маълумотлар йўқ эди. Улар “Т йили + 15” талабига жавоб бергунга қадар маълумотлар тўпланди, бу уларнинг ўн беш йил давомида бозордан уч қарра олдинда бўлганини тасдиқлади. Шу тарзда бу уч компания рўйхатда қолди).

## 1.В илова Тўғридан-тўғри қиёс учун саралаш Тўғридан-тўғри қиёс учун компанияларни саралаш жараёни

Қиёсий таҳлилдан кўзланган мақсад – тадқиқотни “тарихий бошқариладиган тажрибага” ўхшатишдир. Ҳақ оддий: ўтиш бошланган вақтда буюк натижаларга эришган компаниялар билан бир хил ёш, бир хил имкониятлар, бир хил маҳсулот ва муваффақиятга эга бўлган компанияни топиб, қиёсий таҳлил қилиш ва яхшидан буюкка ўтишни белгилаб берган фарқларни топиш. Мақсадимиз буюк компаниялар қилган ишларни қилиши мумкин бўлган, аммо қилмаган компанияларни топиш ва “нега?” деган саволни беришдан иборат. Ҳар бир компания билан қиёсий таҳлил қилиш учун барча аниқ номзодларнинг изчил ва тизимли таҳлилини амалга ошириб, тартиблаб чиқдик. Бунда қуйидаги олти мезонга таянган ҳолда иш кўрилди:

*Бизнес туридаги мувофиқлик:* ўтиш вақтида номзод буюк натижаларга эришган компанияни кимга муқобил бўлган маҳсулот ёки хизматга эга бўлиши керак.

*Компания ҳажмидаги мувофиқлик:* ўтиш вақтида номзод буюк компания билан бир хил айланма ҳажмига эга бўлиши керак. Номзод айланма ҳажмининг мувофиқ буюк компаниянинг ўтиш вақтидаги айланма ҳажмига нисбати коэффицентлари асосида тартиблаш учун очколардан фойдаландик.

*Компания ёшидаги мувофиқлик:* номзодлар буюк компания билан бир хил пайтда таъсис этилган бўлиши лозим. Номзод ёшининг мувофиқ буюк компаниянинг ўтиш вақтидаги ёшига нисбати коэффитсинетлари асосида тартиблаш учун очколардан фойдаландик.

*Акциялар қиймати динамикасидаги мувофиқлик:* номзодлар акцияларининг умумий даромадлилиги буюк компаниянинг ўтишгача бўлган акциялар даромадлилиги кўрсаткичига

## Яхшидан буюкка

озми-кўпми мувофиқ бўлиши керак. Ўтишдан кейин эса буюк компания акцияларининг даромадлилиги таққослаш компанияниқидан кескин ошиб кетади.

*Консерватизм тести:* ўтиш вақтида номзод кейинчалик буюк натижаларга эришган компаниядан кўра муваффақиятлироқ бўлиши, каттароқ айланмага, кўпроқ фойдага, бозорда мустаҳкамроқ ўринга ва яхшироқ обрўга эга бўлиши керак. Бу жуда муҳим мезон, бу буюк натижаларга эришган компанияларга ташланган чақириқдир.

*Текширувчи мезон:* бу икки омилни ўз ичига олади: а) номзод тадқиқот бошланган вақтда айна ўша соҳада ўз фаолиятини амалга ошираётган бўлиши; б) номзод тадқиқот бошланган вақтда мувофиқ буюк компанияга қараганда камроқ муваффақиятли бўлиши керак.

Текширувчи мезон ва консерватизм тести биргаликда ишлайди: консерватизм тести таққослаш номзод ўзгаришларга қадар буюк компанияга нисбатан кучлироқ, тадқиқот аввалида эса буюк компанияга қараганда заифроқ бўлганига ишонч ҳосил қилишга ёрдам беради.

Номзодларни юқорида келтирилган мезонлар асосида 1 дан 4 гача бўлган шкалада тартиблаб чиқдик:

4 = номзод барча мезонларга тўла мос келади;

3 = 4 шкалага киришга тўсқинлик қилувчи айрим номувофиқликлар бўлса-да, номзод барча мезонларга мос келади;

2 = номзоднинг мезонларга жавоб бериш даражаси ёмон, жиддий номувофиқликлар мавжуд;

1 = номзод мезонларга мос келмайди.

Рўйхатда ҳар бир номзод учун якуний рўйхатдаги барча номзодлар ва уларнинг мезонлар бўйича тўплаган очколари келтирилган. Қиёс учун танланган номзод номи биринчи қаторда кўрсатилади.

<b>Аббот</b>	
«Upjohn»	4.00
Richardson Merrie	3.25
G.D Searle & CO Sterbing	3.00
Drugs schering Plough	2.83
Бристол-Меерс	2.70
Norwich	2.67
Parke Davis	2.67
Smith Kline	2.40
Beecham	2.33
«Pfizer»	2.33
«Warner Lambert»	2.17

<b>«Circuit City»</b>	
«Silo»	3.40
Тандй	3.25
Бест Буй	1.83

<b>Фанниэ Маэ</b>	
«Great Western» Финансиал Сои п.	2.83
Dallie Mac	2.67
Freddie Mac	2.50
H.F. Ahmancon & co	2.33
Household International	2.33

Яхшидан буюкка

Continental Bancorp	2.20
First Charter	1.60

<b>«Gilette»</b>	
«Warner Lambert»	2.67
Avon	2.50
«Proctor & Gamble»	2.33
Uniliver	2.33
International Flavors & Fragrances	2.33
Revlon	2.33
The Clorox company	2.33
Солгате-Палмоливе	2.25
Colgate Palmolive	2.00
Bic	1.50
Alberto-Sulver	1.50
American Safety Razor	1.50
Purex Corporation	1.00
Faberge	1.00

<b>«Kimberly Clark»</b>	
«Scott Paper» Company	3.50
The Med Corporation	3.50
Crown Zellerbach	3.25
St.Regic Paper Company	3.13
International Paper	2.92



Union Camp Corporation	2.67
Georgii Pasific	2.50
The west vaco Corporation	2.50
*Ўтиш даврида бевосита рақиб бўлгани учун «Scott Paper» ҳам танлаб олинди.	

<b>«Kroger»</b>	
«A&P»	3.17
Safeway	2.58
Winn Dixie	2.50
American Stores	2.42
Giant foods Ins	2.33
Jewell	2.25
Albertson's	2.08
Food Fair	1.50
Grand Union	1.00

<b>«Nucor»</b>	
«Betlehem Steel» Корпоратион	3.00
Island steel Industries Ins	3.00
USX	2.92
National Corporation Steel	2.60
Florida Steel	2.50
Nortwestern steel and Wire Co.	2.40
The Interlake Corporation	2.00
Allegheny Republic	1.83

Steel Corporation	1.75
Llykes Corporation	1.60
Wheeling	1.50

\* Инланд ёш тоифаси бўйича энг кўп очко тўплади. Бетхлеҳем эса консервативлик ва текширув тестида энг юқори очкога эга бўлди, шу боис Бетхлеҳем танланди

«Philip Morris»	
R.J. Reynolds	3.50
Tobacco American Tobacco	3.40
Lingget Group Ins	3.25
Lorillard Industries	3.20

«Pitney Bowes»	
«Addressograph»-Мультиграфх	3.42
«Burroughs» (ҳозирда Унисйс)	2.83
Smith Corona	2.58
Xerox	2.33
NCR	2.25
IBM	2.00
Control Data	1.33
Walgreens	3.00
«Eccerd»	3.42
Revco Ds Ins	2.67
Rite Aid corporation	2.17

Union Camp Corporation	2.67
Georgii Pasific	2.50
The west vaco Corporation	2.50
*Ўтиш даврида бевосита рақиб бўлгани учун «Scott Paper» ҳам танлаб олинди.	

<b>«Kroger»</b>	
«A&P»	3.17
Safeway	2.58
Winn Dixie	2.50
American Stores	2.42
Giant foods Ins	2.33
Jewell	2.25
Albertson's	2.08
Food Fair	1.50
Grand Union	1.00

<b>«Nucor»</b>	
«Betlehem Steel» Корпоратион	3.00
Island steel Industries Ins	3.00
USX	2.92
National Corporation Steel	2.60
Florida Steel	2.50
Nortwestern steel and Wire Co.	2.40
The Interlake Corporation	2.00
Allegheny Republic	1.83

Steel Corporation	1.75
Llykes Corporation	1.60
Wheeling	1.50

\* Инланд ёш тоифаси бўйича энг кўп очко тўлади. Бетхлеҳем эса консервативлик ва текширув тестида энг юқори очкога эга бўлди, шу боис Бетхлеҳем танланди

«Philip Morris»	
R.J. Reynolds	3.50
Tobacco American Tobacco	3.40
Lingget Group Ins	3.25
Lorillard Industries	3.20

«Pitney Bowes»	
«Addressograph»-Мультиграпх	3.42
«Burroughs» (ҳозирда Унисйс)	2.83
Smith Corona	2.58
Xerox	2.33
NCR	2.25
IBM	2.00
Control Data	1.33
Walgreens	3.00
«Eccerd»	3.42
Revco Ds Ins	2.67
Rite Aid corporation	2.17

<b>«Wells Fargo»</b>	
«Bank of America»	3.33
First Chicago	3.17
Nations Bank	3.17
Mellon	3.00
Contental Illinois	3.00
Bank of Boston	2.83
First Interstate	2.25
Norwest	2.17
First Pencylvania	2.00
Interfirst	1.75

### 1.С илова Буюк бўла олмаганлар

Буюк бўла олмаганлар	Ўсиш кузатилган йиллар*	Ўтиш йилларида бозорга нисбатан акциялар коэффетсиенти	Кейинги ўн йил давомида бозорга нисбатан акциялар коэффетсиенти
«Burroughs»	10.08	13.76	0.21
«Chrysler»	5.67	10.54	0.69
«Harris»	6.42	6.63	0.16
«Hasbro»	6.33	35.00	0.63
«Rubbermaid»	10.83	6.97	0.3 ++
«Telednye»	9.42	17.95	0.22
“Median”	7.92	12.15	0.26

Буюкликка эриша олмаганлар учун ўртача кўрсаткич	8.125	15.14	.. 0.37
Яхшидан буюкка ўтган компаниялар учун муқобил даврдаги ўртача кўрсаткич		4.91Ѕ	2.02

\* Ўсиш бошланганидан ўсиш энг юқори нуқтага чиққунга қадар бўлган йиллар сони. Кейинчалик бу компанияларнинг акциялар бўйича даромадлилиги бозорга нисбатан тушишни бошлайди.

т Акциялар даромадлилиги коэффиценти бозорга нисбатан 1.0 дан кам бўлса, бу акциялар даромадлилиги бозорга нисбатан пасайганини билдиради. Мисол учун, коэффицент 0.20 га тенг бўлса, компанияга инвестиция қилинган ҳар бир доллар учун айна шу даврда бозорга қилинган инвестициядан 80 фоиз камроқ даромад оласиз.

++ «Rubbermaid» учун маълумотлар энг юқори нуқтадан кейин компания сотиб олинган йилларда 7.17.

Ѕ Ҳисоб-китоб қуйидагича: буюк натижаларга эришган ҳар бир компания учун бозорга нисбатан акциялар даромадлилиги коэффиценти ўтиш вақтидан бошлаб 8.125 йилга (8.125 – буюк бўла олмаган компанияларнинг акциялар бўйича даромадлилиги ўсган ўртача давр) ҳисобланди, кейин буюк натижаларга эришган ўн битта компания учун  $T + 8.125$  даврдаги ўртача кўрсаткич ҳисобланди (ўтиш вақтида компания ва бозорга 1 доллар инвестиция киритинг ва  $T + 8.125$  да акцияларни сотинг).

|| – ҳисоб-китоб қуйидагича: ҳар бир буюк компания учун

T +8.125 давридан T + 18.125 давригача ва ўн битта компания учун ўртача T + 18.125 давридаги бозорга нисбатан акциялар бўйича даромадлилик коэффициенти ҳисобланди (T +8.125 даврида компания ва бозорга 1 доллар инвестиция қилинг ва T + 18.125 даврида акцияларни сотинг). Агар компания маълумотлари T + 18.125 гача тамомланса, охириги ўртача кўрсаткичдан фойдаланинг. «Wells Fargo» учун 1998- йилда Норвэст компанияси билан кўшилишдан аввалги энг охириги кўрсаткичдан фойдаланилган (30.10.88).

**Куйидаги график буюк бўла олмаган компаниялар акциялари даромадлигининг классик тенденциясини кўрсатади: «Harris» корпорацияси, буюк бўла олмаган компаниянинг классик намунаси**

T-15 дан T+15 гача умумий бозорга нисбатан умумий даромадлилик коэффициенти

Ўтиш нуқтаси

Яхшидан буюкка ўтган компаниялар

8 4 0

T-15 T+15

**1. Дилова**

**Тадқиқот босқичларини кўриб чиқиш**

28 та компания саралаб олингач, (11 та яхшидан буюкка ўтган компания, 11 та бевосита қиёс учун компания ва 6 та буюк бўла олмаган компания), жамоа томонидан куйидаги ишлар ва таҳлиллар амалга оширилди.

**Компания ҳужжатлари кодировкаси**

Тадқиқотга киритилган ҳар бир компания учун жамоа аъзолари томонидан унга тааллуқли мақолалар ва чоп этилган материаллар аниқланди ва тўпланди. Хусусан:

А) компаниянинг бутун тарихи давомида «Forbes», Fortune, «Business Week», The Wall Street Journal, Nation's Business, The

Яхшидан буюкка

New York Times, U.C.News, The New Republic, Harvard Business Review, The Economist сингари ва соҳага ихтисослашган бошқа нашрлардаги барча аҳамиятли мақолалар;

Б) Бевосита компаниянинг ўзидан олинган маълумотлар: китоблар, мақолалар, раҳбарларнинг чиқишлари, йиллик ҳисоботлар ва бошқа ҳужжатлар;

С) Компаниянинг ўзи ёки мустақил муаллифлар томонидан соҳа, компания ва/ёки унинг раҳбарлари ҳақида чоп этилган китоблар;

Д) Бизнес мактаблар учун мўлжалланган компаниялар бўйича ўқув қўлланмалари ва соҳага оид таҳлилий материаллар;

Е) Biographical Dictionary of American Business Leaders, the International Directory of Company Histories, Hower's Handbook of Companies, Development of American Industries ва бошқалар каби бизнес ва соҳавий материаллар;

Ф) Компания ҳақидаги, айниқса, унинг ўтишси даврига оид йиллик ҳисоботлар, молявий ҳисоботлар, таҳлилчиларнинг ҳисоботлари ва бошқа материаллар.

Кейин тадқиқот гуруҳи аъзоси ҳар бир компания бўйича барча маълумотларни “кодировкалар ҳужжати”га, компания таъсис этилганидан бошлаб ҳозиргача бўлган хронологик тартибда қуйидаги тамойил асосида тузилган тизимга жойлаштириб чиқди:

Кодировка категорияси №1: ташкилий ўзгаришлар. Ташкилий тузилма, ташкилий сиёсат ва жараёнлар, тизимлар, рағбатлантириш тузилмаси, мулкчилик шакли каби “жиддий” (хард) масалалар.

Кодировка категорияси №2: ижтимоий омиллар. Корпоратив маданият, кадрлар сиёсати ва меёрлари, маросимлар, мифология ва ҳикоялар, бошқарув шакли, гуруҳ динамикаси, бошқарув услуги ва шунга боғлиқ “унчалик жиддий бўлмаган” (софт) масалалар.

Кодировка категорияси №3: бизнес-стратегия, стратегик



T +8.125 давридан T + 18.125 давригача ва ўн битта компания учун ўртача T + 18.125 давридаги бозорга нисбатан акциялар бўйича даромадлилик коэффиценти ҳисобланди (T +8.125 даврида компания ва бозорга 1 доллар инвестиция қилинг ва T + 18.125 даврида акцияларни сотинг). Агар компания маълумотлари T + 18.125 гача тамомланса, охириги ўртача кўрсаткичдан фойдаланинг. «Wells Fargo» учун 1998- йилда Норвэст компанияси билан қўшилишдан аввалги энг охириги кўрсаткичдан фойдаланилган (30.10.88).

**Қуйидаги график буюк бўла олмаган компаниялар акциялари даромадлигининг классик тенденциясини кўрсатади: «Harris» корпорацияси, буюк бўла олмаган компаниянинг классик намунаси**

T-15 дан T+15 гача умумий бозорга нисбатан умумий даромадлилик коэффиценти

Ўтиш нуқтаси

Яхшидан буюкка ўтган компаниялар

8 4 0

T-15 T+15

## 1. Дилова

### Тадқиқот босқичларини кўриб чиқиш

28 та компания саралаб олинган, (11 та яхшидан буюкка ўтган компания, 11 та бевосита қиёс учун компания ва 6 та буюк бўла олмаган компания), жамоа томонидан қуйидаги ишлар ва таҳлиллар амалга оширилди.

### Компания хужжатлари кодировкаси

Тадқиқотга киритилган ҳар бир компания учун жамоа аъзолари томонидан унга тааллуқли мақолалар ва чоп этилган материаллар аниқланди ва тўпланди. Хусусан:

А) компаниянинг бутун тарихи давомида «Forbes», Fortune, «Business Week», The Wall Street Journall, Nation's Business, The

New York Times, U.C.News, The New Republic, Harvard Business Review, The Economist сингари ва соҳага ихтисослашган бошқа нашрлардаги барча аҳамиятли мақолалар; ..

Б) Бевосита компаниянинг ўзидан олинган маълумотлар: китоблар, мақолалар, раҳбарларнинг чиқишлари, йиллик ҳисоботлар ва бошқа ҳужжатлар;

С) Компаниянинг ўзи ёки мустақил муаллифлар томонидан соҳа, компания ва ёки унинг раҳбарлари ҳақида чоп этилган китоблар;

Д) Бизнес мактаблар учун мўлжалланган компаниялар бўйича ўқув қўлланмалари ва соҳага оид таҳлилий материаллар;

Е) Biographical Dictionary of American Business Leaders , the International Directory of Company Histories , Hower's Handbook of Companies, Development of American Industries ва бошқалар каби бизнес ва соҳавий материаллар;

Ф) Компания ҳақидаги, айниқса, унинг ўтиши даврига оид йиллик ҳисоботлар, молявий ҳисоботлар, таҳлилчиларнинг ҳисоботлари ва бошқа материаллар.

Кейин тадқиқот гуруҳи аъзоси ҳар бир компания бўйича барча маълумотларни “кодировкалар ҳужжати”га, компания таъсис этилганидан бошлаб ҳозиргача бўлган хронологик тартибда қуйидаги тамойил асосида тузилган тизимга жойлаштириб чиқди:

Кодировка категорияси №1: ташкилий ўзгаришлар. Ташкилий тузилма, ташкилий сиёсат ва жараёнлар, тизимлар, рағбатлантириш тузилмаси, мулкчилик шакли каби “жиддий” (ҳард) масалалар.

Кодировка категорияси №2: ижтимоий омиллар. Корпоратив маданият, кадрлар сиёсати ва меёрлари, маросимлар, мифология ва ҳикоялар, бошқарув шакли, гуруҳ динамикаси, бошқарув услуги ва шунга боғлиқ “унчалик жиддий бўлмаган” (софт) масалалар.

Кодировка категорияси №3: бизнес-стратегия, стратегик

жараён: компания стратегиясининг асосий элементлари. Стратегияни ишлаб чиқиш жараёни. Бирлашув ва кўшиб олишлар каби муҳим қисмни ҳам ўз ичига олади.

Кодировка категорияси №4: бозорлар, рақобатчилар ва ташки мухит: Ташки мухитда ва компания рақобатбардошлигидаги муҳим жиҳатлар: рақобатчилар, рақобатчиларнинг фаолияти, бозордаги ўзгаришлар, жаҳон бозоридаги ва маҳаллий бозордаги муҳим ҳодисалар, ҳукумат сиёсати, соҳадаги тузилмавий ўзгаришлар, янги технологиялар ва бошқалар. Шунингдек, компаниянги Уолл Стрит билан муносабатларига оид маълумотларни ҳам ўз ичига олади.

Кодировка категорияси №5: бошқарув: компания бошқаруви – асосий ижрочилар, бош ижрочи директорлар, президентлар, директорлар кенгаши аъзолари. Ворислик, бошқарув услуги ва бошқалар ҳақидаги қизиқарли маълумотлар.

Кодировка категорияси №6: маҳсулот ва хизматлар: компания тарихидаги асосий маҳсулот ва хизматлар.

Кодировка категорияси №7: мулк ва жойлашув: компаниянинг жисмоний ҳудудни эгаллаши билан боғлиқ жиҳатлар: завод ва офислар, янги бинолар ва бошқалар. Шунингдек, компания жойлашуви ва ички бўлинмалари ҳақидаги маълумотни ҳам камраб олади.

Кодировка категорияси №8: технологиялардан фойдаланиш: компаниянинг технологияларни қўллаши: ахборот технологиялари, энг замонавий жараёнлар ва ускуналар, илғор ишланмалар ва бошқалар.

Кодировка категорияси №9: кўра олиш: кадриятлар тизими, мақсадлар ва БҲАҒлар. Компания буларга эгами? Ҳа, бўлса, уларни қандай ишлаб чиққан? Улар компания тарихининг муайян босқичларидагина мавжуд бўлганми? Компания фаолиятида улар қандай рол ўйнайди? Агар компания қатъий кадриятлар ва мақсадга эга бўлса, улар ўзгаришларсиз қоладими ёки вақт ўтиши билан ўзгариб борадими?

Кодировка категорияси №10а (бевосита таққослаш

## Яхшидан буюкка

компанияларга тааллукли): яхшидан буюкка ўтишга қаратилган чоралар: қиёсланаётган буюк компаниядаги ўтиш нуктасигача бўлган 10 йил ва ундан кейинги 10 йил давомида компанияда ўзгаришлар қилиш, рағбатлантириш учун-ҳаракатлар.

Кодировка категорияси №10В (буюкликка эриша олмаган компанияларга тааллукли): ўтиш қилишга ҳаракатлар: ўзгаришлар қилишга уринишлар тўхтагунча 10 йил давомидаги ҳаракатлар, ўзгаришлар ва уларни амалга ошириш бўйича чоралар.

Кодировка категорияси №11 (буюкликка эриша олмаган компанияларга тааллукли): муваффақиятсиз ўтишдан кейинги пасайиш: омадсиз ўзгаришлардан кейинги 10 йил давомида, компания омадсизлигига сабаб бўлган асосий омиллар.

### Молиявий таҳлил

Ҳар бир компанияни синчковлик билан молиявий таҳлил қилиб чиқдик. Бунда барча умумий 980 йил (28 та компаниянинг ҳар бири бўйича ўртача 35 йил) бўйича барча молиявий кўрсаткичлар таҳлил қилиб чиқилди. Бунинг учун фойда ва зарарлар ҳақидаги ҳисоботлар ва баланс бўйича маълумотларни тўплаш ҳамда ўтишгача бўлган ва ундан кейинги давр учун қуйидаги кўрсаткичларни таҳлил қилиш керак бўлди:

Айланма ҳажми, номинал ва реал (инфляцияга мос ҳолда) долларда

Сотув ҳажмининг ўсиши

Фойданинг ўсиши

РентАбеллик

Сотувдаги қайтишлар

Ходим бошига сотув ҳажми (номинал ва реал долларда)

Ходим бошига фойда ҳажми (номинал ва реал долларда)

### Асосий активлар

Дивидендлар тўлов коэффициенти

Маъмурий харажатлар (сотув ҳажмидан фоиз ҳисобида)

Илмий ишланмаларга харажатлар (сотув хажмидан фоиз ҳисобида)

Дебитор қраздорлик (кун ҳисобида)

Товар захиралари айланмаси

Акционерлик капиталига возврат

Қарз ва капитал нисбати

Узоқ муддатли қарз мажбуриятларининг шахсий капиталга нисбати

Кредитлар бўйича фоиз ставкаларини коплаш учун харажатлар (сотув хажмидан фоиз ҳисобида)

Акция энг юқори нархининг акциядан фойдага нисбати

Акция энг паст нархининг акциядан фойдага нисбати

Акция ўртача нархининг акциядан фойдага нисбати

### **Раҳбарлар билан интервьюлар**

Компанияларда ўтиш даврида ишлаган одамлар билан кўпроқ ишлаш мақсадида компания раҳбарлари ва директорлар кенгаши аъзоларидан интервьюлар олинди. Барча суҳбатлар бўйича аудиоёзувлар қайта ишланиб, таҳлил қилинди ва ундаги маълумотлардан тадқиқотда фойдаланилди.

### **Компаниялар ва интервьюлар сони**

«Abbot»	8
«Circuit City»	8
“Fannie Mae”	10
«Gillette»	6
«Kimberly Clark»	7
«Kroger»	6
«Nucor»	7
«Philip Morris»	6
«Pitney Bowes»	9
«Walgreens»	8

«Wells Fargo»	9
Жами:	84

### Интервью саволлари:

Компаниядаги иш фаолиятингизни қисқача тавсифлаб бера оласизми – неча йил ва қайси лавозимларда фаолият юритгансиз?

Буюк натижаларга ўтишга таъсир кўрсатган бешта асосий омил сифатида нималарни кўрсатган бўлардингиз (ўтиш йилигача бўлган ўн йил ва ундан кейинги ўн йил давомида)?

Келинг, энди бу беш омилнинг ҳар бирига тўхталсак. Ҳар бир омилни аҳамиятлилиги бўйича 100 очкони тақсмлаган ҳолда баҳолаб чиқсангиз (бешала омилнинг очкоси жами 100 га тенг бўлиши керак).

Бу беш (икки ёки уч) омил ҳақида батафсилроқ гапириб бера оласизми? Ҳар бир омилнинг таъсирини кўрсатиб берувчи мисоллар келтира оласизми?

Компаниянгиз ўша даврда ўтиш жараёнини бошлаш бўйича онгли равишда қарор қабул қилганми? (агар жавоб “ҳа” бўлса)

—»

Нима деб ўйлайсиз, компания ўтишга сабаб бўлган асосий қарорлар қачон қабул қилинган (тахминан қайси йили)? (агар жавоб бор бўлса) —»

Компанияда ўзгаришлар амалга ошириш қарорига нималар туртки бўлди?

Ўтиш даврида асосий қарорларни қабул қилиш ва стратегияни ишлаб чиқиш жараёни қандай кечди? Гап қандай қарорлар қабул қилингани тўғрисида эмас, балки улар қай тарзда қабул қилингани ҳақида кетмоқда.

Қарорлар қабул қилишда ташқи консультантлар ва маслаҳатчиларнинг роли қандай бўлган?

Буюк натижаларга эришгунга қадар қабул қилинаётган қарорларнинг тўғрилигига бўлган ишончингизни ўн баллик

Илмий ишланмаларга харажатлар (сотув ҳажмидан фоиз ҳисобида)

Дебитор қраздорлик (кун ҳисобида)

Товар захиралари айланмаси

Акционерлик капиталига возврат

Қарз ва капитал нисбати

Узоқ муддатли қарз мажбуриятларининг шахсий капиталга нисбати

Кредитлар бўйича фоиз ставкаларини қоплаш учун харажатлар (сотув ҳажмидан фоиз ҳисобида)

Акция энг юқори нархининг акциядан фойдага нисбати

Акция энг паст нархининг акциядан фойдага нисбати

Акция ўртача нархининг акциядан фойдага нисбати

### **Раҳбарлар билан интервьюлар**

Компанияларда ўтиш даврида ишлаган одамлар билан кўпроқ ишлаш мақсадида компания раҳбарлари ва директорлар кенгаши аъзоларидан интервьюлар олинди. Барча суҳбатлар бўйича аудиоёзувлар қайта ишланиб, таҳлил қилинди ва ундаги маълумотлардан тадқиқотда фойдаланилди.

### **Компаниялар ва интервьюлар сони**

«Abbot»	8
«Circuit City»	8
“Fannie Mae”	10
«Gillette»	6
«Kimberly Clark»	7
«Kroger»	6
«Nucor»	7
«Philip Morris»	6
«Pitney Bowes»	9
«Walgreens»	8

«Wells Fargo»	9
Жами:	84

### Интервью саволлари:

Компаниядаги иш фаолиятингизни қисқача тавсифлаб бера оласизми – неча йил ва қайси лавозимларда фаолият юритгансиз?

Буюк натижаларга ўтишга таъсир кўрсатган бешта асосий омил сифатида нималарни кўрсатган бўлардингиз (ўтиш йилигача бўлган ўн йил ва ундан кейинги ўн йил давомида)?

Келинг, энди бу беш омилнинг ҳар бирига тўхталсак. Ҳар бир омилни аҳамиятлилиги бўйича 100 очкони тақсмлаган ҳолда баҳолаб чиқсангиз (бешала омилнинг очкоси жами 100 га тенг бўлиши керак).

Бу беш (икки ёки уч) омил ҳақида батафсилроқ гапириб бера оласизми? Ҳар бир омилнинг таъсирини кўрсатиб берувчи мисоллар келтира оласизми?

Компаниянгиз ўша даврда ўтиш жараёнини бошлаш бўйича онгли равишда қарор қабул қилганми? (агар жавоб “ҳа” бўлса) —»

Нима деб ўйлайсиз, компания ўтишга сабаб бўлган асосий қарорлар қачон қабул қилинган (тахминан қайси йили)? (агар жавоб бор бўлса) —»

Компанияда ўзгаришлар амалга ошириш қарорига нималар туртки бўлди?

Ўтиш даврида асосий қарорларни қабул қилиш ва стратегияни ишлаб чиқиш жараёни қандай кечди? Гап қандай қарорлар қабул қилингани тўғрисида эмас, балки улар қай тарзда қабул қилингани ҳақида кетмоқда.

Қарорлар қабул қилишда ташқи консультантлар ва маслаҳатчиларнинг роли қандай бўлган?

Буюк натижаларга эришгунга қадар қабул қилинаётган қарорларнинг тўғрилигига бўлган ишончингизни ўн баллик



шкалада қандай баҳолайсиз? (10 – қарор муваффақиятга олиб келишига тўла ишонч; 1 – ишончингиз комил бўлмаган ва таваккалга иш тутгансиз)

(Ишонч даражаси 6 га тенг ёки ундан юқори бўлса)→  
Бундай ишончга сабаб нима?

Қарорлар қабул қилиниши ва уларнинг амалиётга татбиқ этилишида компания ичида қўллаб-қувватлашга қандай эришдингиз?

Бу қандай содир бўлганига мисол келтира оласизми?

Ўтиш жараёнида амалга оширишга ҳаракат қилган чораларингизда қайси бири иш бермади?

Компания узоқ муддатли ўзгаришларни амалга оширган ва келажакка инвестиция қилгани ҳолда Уолл Стрит таҳлилчиларининг босимига қандай дош берди?

Кўплаб компаниялар ўтиш дастурларини ишга туширади, бироқ бу уринишлар узоқ муддатли натижаларни олиб келмайди. Буюк натижаларга эришган компаниялар фаолиятидаги ҳайратланарли жиҳатлардан бири уларнинг натижалари қисқа эмас, балки узоқ муддатли бўлгандир. Бизнингча, бу жуда ажойиб. → Сизнингча, фарқ нимада? Дастлабки йиллардагина эмас, балки узоқ муддат давомида юқори натижаларни сақлаб қола олиш имконини берувчи асосий омиллар нимадан иборат?

Биз соҳангизда буюк натижаларга эришган компанияни таққослашкомпаниябилансолиштирамиз, яникомпаниянгиздаги ўтиш чоғида сиз билан айна бир соҳада бўлган, аммо фаолият кўрсаткичларида сезиларли ва узоқ муддатли ижобийлашувни намоён эта олмаган компания билан қиёслаймиз. Буюк компанияни нима ажратиб турганди, унга ўтишни амалга ошириш имконини берган нарса нима? Бошқа компаниялар ҳам сизнинг компаниянгиз қилган ишни қилиши мумкин эди, аммо қилмади. Сизда бор-у, уларда йўқ нарса нима?

Яхшидан буюкка ўтишда (бунга эришган компанияда), сизнингча, квинтесценция бўла оладиган мисол, ҳолат ёки кузатувлар келтира оласизми?

Яна кимлар билан учрашишимиз керак, деб ҳисоблайсиз?

– Ўтиш вақтида ва ундан кейинги даврда ишлаган менежерлар билан.

– Бошқарув кенгаши аъзолари ёки компанияда ишламаган, лекин унинг фаолиятига дахлдор бўлган яна бирон киши билан.

Биз бермаган, аммо берилиши керак бўлган саволлар борми?

### **Махсус таҳлиллар**

Яхшидан буюкка ўтиш айнан нимани ифодалашини тушуниш мақсадида қатор масалаларнинг махсус таҳлилини ўтказдик. Таҳлил буюк компаниялар ва бевосита таққослаш компаниялар ўртасидаги фарқлар ва асосий омилларни тизимли таққослаш ва (имкони бўлган ўринларда) миқдорий таҳлил қилиш орқали амалга оширилди.

### **Қўшиб олишлар ва бўлинишлар**

Ушбу таҳлил “яхшидан буюкка ўтишда” қўшиб олишлар ва бўлинишларнинг ролини тушунишни мақсад қилади.

Мақсадлар:

А) Буюк компанияларда ўтишгача бўлган ва ундан кейинги даврлар орасидаги миқдорий фарқ қандай (агар бор бўлса)?

Б) Қўшиб олишлар ва бўлинишлар масаласига ёндашувда буюк компаниялар бевосита таққослаш компаниялардан нимаси билан фарқланади? Хулосаларингизни тасдиқловчи маълумотларни келтиринг.

С) Қўшиб олишлар ва бўлинишлар масаласига ёндашувда буюк компаниялар буюк бўла олмаган компаниялардан нимаси билан фарқланади? Хулосаларингизни тасдиқловчи маълумотларни келтиринг.

Мазкур таҳлилни амалга ошириш учун ҳар бир компания учун қуйидаги кўрсаткичлар бўйича йиллик маълумотлар базаси ҳосил қилинди:

1. Йиллик қўшиб олишлар рўйхати ва барча тегишли молиявий маълумотлар.

2. Йиллик қўшиб олишларнинг умумий сони.

шкалада қандай баҳолайсиз? (10 – қарор муваффақиятга олиб келишига тўла ишонч; 1 – ишончингиз комил бўлмаган ва таваккалга иш тутгансиз)

(Ишонч даражаси 6 га тенг ёки ундан юқори бўлса)→  
Бундай ишончга сабаб нима?

Қарорлар қабул қилиниши ва уларнинг амалиётга татбиқ этилишида компания ичида қўллаб-қувватлашга қандай эришдингиз?

Бу қандай содир бўлганига мисол келтира оласизми?

Ўтиш жараёнида амалга оширишга ҳаракат қилган чораларингизда қайси бири иш бермади?

Компания узоқ муддатли ўзгаришларни амалга оширган ва келажакка инвестиция қилгани ҳолда Уолл Стрит таҳлилчиларининг босимида қандай дош берди?

Қўллаб компаниялар ўтиш дастурларини ишга туширади, бироқ бу уринишлар узоқ муддатли натижаларни олиб келмайди. Буюк натижаларга эришган компаниялар фаолиятидаги ҳайратланарли жиҳатлардан бири уларнинг натижалари қисқа эмас, балки узоқ муддатли бўлгандир. Бизнингча, бу жуда ажойиб. → Сизнингча, фарқ нимада? Дастлабки йиллардагина эмас, балки узоқ муддат давомида юқори натижаларни сақлаб қола олиш имконини берувчи асосий омиллар нимадан иборат?

Биз соҳангизда буюк натижаларга эришган компанияни таққослаш компания билан солиштирамиз, яни компаниянгиздаги ўтиш чоғида сиз билан айни бир соҳада бўлган, аммо фаолият кўрсаткичларида сезиларли ва узоқ муддатли ижобийлашувни намойиш эта олмаган компания билан қиёслаймиз. Буюк компанияни нима ажратиб турганди, унга ўтишни амалга ошириш имконини берган нарса нима? Бошқа компаниялар ҳам сизнинг компаниянгиз қилган ишни қилиши мумкин эди, аммо қилмади. Сизда бор-у, уларда йўқ нарса нима?

Яхшидан буюкка ўтишда (бунга эришган компанияда), сизнингча, квинтесценция бўла оладиган мисол, ҳолат ёки кузатувлар келтира оласизми?

Яна кимлар билан учрашишимиз керак, деб ҳисоблайсиз?

– Ўтиш вақтида ва ундан кейинги даврда ишлаган менежерлар билан.

– Бошқарув кенгаши аъзолари ёки компанияда ишламаган, лекин унинг фаолиятига дахлдор бўлган яна бирон киши билан.

Биз бермаган, аммо берилиши керак бўлган саволлар борми?

### **Махсус таҳлиллар**

Яхшидан буюкка ўтиш айнан нимани ифодалашини тушуниш мақсадида қатор масалаларнинг махсус таҳлилини ўтказдик. Таҳлил буюк компаниялар ва бевосита таққослаш компаниялар ўртасидаги фарқлар ва асосий омилларни тизимли таққослаш ва (имкони бўлган ўринларда) миқдорий таҳлил қилиш орқали амалга оширилди.

### **Қўшиб олишлар ва бўлинишлар**

Ушбу таҳлил “яхшидан буюкка ўтишда” қўшиб олишлар ва бўлинишларнинг ролини тушунишни мақсад қилади.

Мақсадлар:

А) Буюк компанияларда ўтишгача бўлган ва ундан кейинги даврлар орасидаги миқдорий фарқ қандай (агар бор бўлса)?

Б) Қўшиб олишлар ва бўлинишлар масаласига ёндашувда буюк компаниялар бевосита таққослаш компаниялардан нимаси билан фарқланади? Хулосаларингизни тасдиқловчи маълумотларни келтиринг.

С) Қўшиб олишлар ва бўлинишлар масаласига ёндашувда буюк компаниялар буюк бўла олмаган компаниялардан нимаси билан фарқланади? Хулосаларингизни тасдиқловчи маълумотларни келтиринг.

Мазкур таҳлилни амалга ошириш учун ҳар бир компания учун қуйидаги кўрсаткичлар бўйича йиллик маълумотлар базаси ҳосил қилинди:

1. Йиллик қўшиб олишлар рўйхати ва барча тегишли молиявий маълумотлар.

2. Йиллик қўшиб олишларнинг умумий сони.

3. Йиллик кўшиб олишларнинг умумий ҳажми.
4. Бўлинишлар рўйхати ва барча тегишли молиявий маълумотлар.
5. Бир йил давомидаги бўлинишларнинг умумий сони.
6. Бир йил давомидаги бўлинишларнинг йиллик умумий ҳажми.

Ушбу маълумотларга таянган ҳолда, қуйидаги саккизта масалани кўриб чиқдик:

1. Буюк компанияларнинг ўтишгача бўлган ва ундан кейинги ҳолати.
  2. Буюк компаниялар таққослаш компанияларга қарши: трансформациягача ва ундан кейин.
  3. Буюк бўла олмаган компаниялар: ўтишгача ва ундан кейин.
  4. Ўтиш йилигача бўлган ўн йиллик ва ундан кейинги ўн йилликнинг умумлаштирувчи таҳлили: буюк компаниялар бевосита таққослаш компаниялар қарши ҳамда буюк бўла олмаган компанияларга қарши.
  5. Буюк компаниялар: ўтишдан ҳозиргача бўлган ҳолат.
  6. Буюк компаниялар бевосита таққослаш компанияларга қарши: ўтиш йилидан 1998- йилгача.
  7. Буюк бўла олмаган компаниялар: ўтиш йилидан 1998- йилгача. Буюк компаниялар учун қўлланилган Т йилидан 1998- йилгача таҳлил, бунда ўтиш бошланишининг мос саналари қўлланилади.
  8. Ўтиш йилидан 1998-йилгача бўлган резюме: буюк компаниялар тўғридан – тўғри таққослаш учун олинган компанияларга қарши ҳамда буюк бўла олмаган компанияларга қарши.
- Бунга қўшимча равишда, кўшиб олишлар ва бўлинишлар сифат жиҳатидан ҳам кўриб чиқилди ҳамда қуйидаги масалалар таҳлил қилинди:
- А) кўшиб олишларнинг умумий стратегияси;
  - Б) кўшиб олинган компаниялар интеграциясининг умумий

стратегияси;

С) ҳар бир йирик кўшиб олишнинг муваффақияти;

Д) кўшиб олишлар умумий стратегиясининг муваффақияти.

### **Соҳа кўрсаткичлари бўйича таҳлил**

Мазкур таҳлил мобайнида компаниянинг кўрсаткичлари соҳа кўрсаткичлари билан солиштирилди. Бундан мақсад, компания ўтиш чоғида илғор соҳада фаолият юритаётган бўлганми-йўқми аниқлашдир. Бу боғлиқликни аниқлаш учун ҳар бир соҳа ва компания бўйича маълумотлар жадвалга тартиблаб чиқилди.

Буюк компаниялар фаолият кўрсатган ҳар бир соҳани ўтиш йилидан 1995-йилгача бўлган даврда Standard & Poors Analayst's Handbookда кўрсатилган бошқа барча соҳалар билан солиштириб чиқдик. Жараён қуйидагича кечди:

1) ҳар бир компания учун ўтиш йилидан 1995- йилгача бўлган даврда Standard & Poors Analayst's Handbookда кўрсатилган барча соҳаларни аниқлаш;

2) бу соҳаларнинг ҳар бири учун ўтиш йилидан 1995-йилгача умумий даромадлилиқ кўрсаткичини аниқлаш, токи шу даврда умумий даромадлилиқда кузатилган фоиз ўзгаришларини ҳисоблаш мумкин бўлсин;

3) барча соҳаларни мазкур даврда даромадлилиқ бўйича ўзгаришлари нуқтан назаридан тартиблаб чиқиш.

### **Юқори даражали раҳбариятда кадрлар алмашинуви таҳлили**

Ушбу таҳлил компания тарихидаги энг масъулиятли даврда юқори даражали раҳбарият таркибида кузатилган ўзгаришларни кўриб чиқишни назарда тутди.

Моодйёс Сомпанй Информатион ҳисоботларидан фойдаланган ҳолда, буюк компанияларни таққослаш компаниялар билан солиштириб, уларда кадрлар алмашинуви сиёсати кўриб чиқилди:

– ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йил ичида лавозимдан кетиш ҳолларининг ўртача фоиз кўрсаткичи;

3. Йиллик қўшиб олишларнинг умумий ҳажми.
4. Бўлинишлар рўйхати ва барча тегишли молиявий маълумотлар.
5. Бир йил давомидаги бўлинишларнинг умумий сони.
6. Бир йил давомидаги бўлинишларнинг йиллик умумий ҳажми.

Ушбу маълумотларга таянган ҳолда, қуйидаги саккизта масалани кўриб чикдик:

1. Буюк компанияларнинг ўтишгача бўлган ва ундан кейинги ҳолати.
2. Буюк компаниялар таққослаш компанияларга қарши: трансформациягача ва ундан кейин.
3. Буюк бўла олмаган компаниялар: ўтишгача ва ундан кейин.
4. Ўтиш йилигача бўлган ўн йиллик ва ундан кейинги ўн йилликнинг умумлаштирувчи таҳлили: буюк компаниялар бевосита таққослаш компаниялар қарши ҳамда буюк бўла олмаган компанияларга қарши.
5. Буюк компаниялар: ўтишдан ҳозиргача бўлган ҳолат.
6. Буюк компаниялар бевосита таққослаш компанияларга қарши: ўтиш йилидан 1998- йилгача.
7. Буюк бўла олмаган компаниялар: ўтиш йилидан 1998- йилгача. Буюк компаниялар учун қўлланилган Т йилидан 1998- йилгача таҳлил, бунда ўтиш бошланишининг мос саналари қўлланилади.
8. Ўтиш йилидан 1998-йилгача бўлган резюме: буюк компаниялар тўғридан – тўғри таққослаш учун олинган компанияларга қарши ҳамда буюк бўла олмаган компанияларга қарши.

Бунга қўшимча равишда, қўшиб олишлар ва бўлинишлар сифат жиҳатидан ҳам кўриб чиқилди ҳамда қуйидаги масалалар таҳлил қилинди:

- А) қўшиб олишларнинг умумий стратегияси;
- Б) қўшиб олинган компаниялар интеграциясининг умумий

стратегияси;

С) ҳар бир йирик кўшиб олишнинг муваффақияти;

Д) кўшиб олишлар умумий стратегиясининг муваффақияти.

### **Соҳа кўрсаткичлари бўйича таҳлил**

Мазкур таҳлил мобайнида компаниянинг кўрсаткичлари соҳа кўрсаткичлари билан солиштирилди. Бундан мақсад, компания ўтиш чоғида илғор соҳада фаолият юритаётган бўлганми-йўқми аниқлашдир. Бу боғлиқликни аниқлаш учун ҳар бир соҳа ва компания бўйича маълумотлар жадвалга тартиблаб чиқилди.

Буюк компаниялар фаолият кўрсатган ҳар бир соҳани ўтиш йилидан 1995-йилгача бўлган даврда Standard & Poors Analyst's Handbookда кўрсатилган бошқа барча соҳалар билан солиштириб чиқдик. Жараён қуйидагича кечди:

1) ҳар бир компания учун ўтиш йилидан 1995- йилгача бўлган даврда Standard & Poors Analyst's Handbookда кўрсатилган барча соҳаларни аниқлаш;

2) бу соҳаларнинг ҳар бири учун ўтиш йилидан 1995-йилгача умумий даромадлилиқ кўрсаткичини аниқлаш, токи шу даврда умумий даромадлилиқда кузатилган фоиз ўзгаришларини ҳисоблаш мумкин бўлсин;

3) барча соҳаларни мазкур даврда даромадлилиқ бўйича ўзгаришлари нуқтаи назаридан тартиблаб чиқиш.

### **Юқори даражали раҳбариятда кадрлар алмашинуви таҳлили**

Ушбу таҳлил компания тарихидаги энг масъулиятли даврда юқори даражали раҳбарият таркибида кузатилган ўзгаришларни кўриб чиқишни назарда тутди.

Моодйъс Сомпанй Информатион ҳисоботларидан фойдаланган ҳолда, буюк компанияларни таққослаш компаниялар билан солиштириб, уларда кадрлар алмашинуви сиёсати кўриб чиқилди:

– ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йил ичида лавозимдан кетиш ҳолларининг ўртача фоиз кўрсаткичи;



– Ўтиш йилигача бўлган ўн йил ичида лавозимга янги тайинловларнинг ўртача фоиз кўрчаткичи;

– Ўтиш йилигача бўлган ўн йил ичида лавозимдан кетиш холларининг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– Ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йил ичида лавозимга янги тайинловларнинг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– Ўтиш йилигача бўлган ўн йилда юқори даражали раҳбариятда амалга оширилган кадрлар алмашинувининг умумий ўртача фоизи;

– Ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йилда юқори даражали раҳбариятда амалга оширилган кадрлар алмашинувининг умумий ўртача фоизи.

### Мақсадлар:

а) Буюк компанияларда ўтиш йилигача ва ундан кейинги даврларда юқори даражали раҳбариятда кадрлар алмашинувидаги миқдорий фарқ қандай?

б) Кадрлар алмашинуви бўйича буюк компаниялар ва бевосита таққослаш компаниялари ўртасидаги фарқли жиҳатлар нималардан иборат?

с) Буюк компанияларда ва буюк бўла олмаган компанияларда кадрлар алмашинуви бўйича қандай фарқлар мавжуд?

### СЭО (бош ижрочи директор)лар таҳлили

Тадқиқотга киритилган барча компаниялар (буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюкликка эриша олмаган компаниялар)нинг ҳар бир раҳбари мисолида фаолиятнинг куйидаги йўналишлари ўрганиб чиқилди:

1) бошқарув услуби;

2) раҳбар шахсияти;

3) унинг шахсий ҳаёти;

4) ўз олдидagi асосий беш вазифани қандай аниқлагани.

Буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюк бўла олмаган компанияларга қўшимча равишда уларни

## Яхшидан буюкка

бошқарган раҳбарларга оид барча маълумотларни таҳлил қилдик. Бунда ўтишгача бўлган 10 йилдан бошлаб 1997- йилгача ораликда фаолият кўрсатган раҳбарлар қуйидаги жиҳатлар асосида кўриб чиқилди:

- а) у четдан дарҳол раҳбарлик лавозимига таклиф қилинганми (яни бош директор сифатида тайинланганми)? (Ҳа ёки йўқ)
- б) тайинловгача компанияда неча йил фаолият кўрсатган?
- с) тайинлов чоғидаги ёши;
- д) бошқарувни бошлаган ва тамомлаган йиллари;
- е) раҳбарлик лавозимида неча йил ўтказгани;
- ф) тайинлов даврида эгаллаб турган лавозими;
- г) тайинловга таъсир кўрсатган омиллар (уни нима сабабдан раҳбар сифатида танлашган);
- х) таълими (мутахассислик, мисол учун, юриспруденция, бизнес, илмий даражалар ва бошқалар);
- и) компанияда иш бошлагунга қадар бўлган тажрибаси ва бошқалар (мисол учун, ҳарбий хизмат).

## Юқори раҳбарият хизматига ҳақ тўлаш тартиби

Мазкур бўлимда тадқиқотга киритилган компаниялар юқори раҳбарияти учун тайинланган маош ва бошқа рағбатлантириш турларини таҳлил қилиш мақсад қилинган. Шундай қилиб, 28 та компания бўйича ўтишгача бўлган 10 йилдан бошлаб 1998- йилгача бўлган даврга оид барча керакли маълумотлар тўпланиб, ҳар томонлама таҳлил қилинди.

1. Барча директорлар ва ходимларнинг ўтиш йилидаги маоши ва акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари.

2. Бош директорга маош ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари (акция ва опсионларни ҳисобга олмаганда).

3. Бош директорга маош ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари.

– ўтиш йилигача бўлган ўн йил ичида лавозимга янги тайинловларнинг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– ўтиш йилигача бўлган ўн йил ичида лавозимдан кетиш ҳолларининг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йил ичида лавозимга янги тайинловларнинг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– ўтиш йилигача бўлган ўн йилда юқори даражали раҳбариятда амалга оширилган кадрлар алмашинувининг умумий ўртача фоизи;

– ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йилда юқори даражали раҳбариятда амалга оширилган кадрлар алмашинувининг умумий ўртача фоизи.

### Мақсадлар:

а) Буюк компанияларда ўтиш йилигача ва ундан кейинги даврларда юқори даражали раҳбариятда кадрлар алмашинувидаги миқдорий фарқ қандай?

б) Кадрлар алмашинуви бўйича буюк компаниялар ва бевосита таққослаш компаниялари ўртасидаги фарқли жиҳатлар нималардан иборат?

с) Буюк компанияларда ва буюк бўла олмаган компанияларда кадрлар алмашинуви бўйича қандай фарқлар мавжуд?

### СЭО (бош ижрочи директор)лар таҳлили

Тадқиқотга киритилган барча компаниялар (буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюкликка эриша олмаган компаниялар)нинг ҳар бир раҳбари мисолида фаолиятнинг қуйидаги йўналишлари ўрганиб чиқилди:

- 1) бошқарув услуги;
- 2) раҳбар шахсияти;
- 3) унинг шахсий ҳаёти;
- 4) ўз олдидаги асосий беш вазифани қандай аниқлагани.

Буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюк бўла олмаган компанияларга қўшимча равишда уларни

## Яхшидан буюкка

бошқарган раҳбарларга оид барча маъумлотларни таҳлил қилдик. Бунда ўтишгача бўлган 10 йилдан бошлаб 1997-йилгача ораликда фаолият кўрсатган раҳбарлар куйидаги жиҳатлар асосида кўриб чиқилди:

- а) у четдан дарҳол раҳбарлик лавозимига таклиф қилинганми (яни бош директор сифатида тайинланганми)? (Ҳа ёки йўқ)
- б) тайинловгача компанияда неча йил фаолият кўрсатган?
- с) тайинлов чоғидаги ёши;
- д) бошқарувни бошлаган ва тамомлаган йиллари;
- е) раҳбарлик лавозимида неча йил ўтказгани;
- ф) тайинлов даврида эгаллаб турган лавозими;
- г) тайинловга таъсир кўрсатган омиллар (уни нима сабабдан раҳбар сифатида танлашган);
- х) таълими (мутахассислик, мисол учун, юриспруденция, бизнес, илмий даражалар ва бошқалар);
- и) компанияда иш бошлагунга қадар бўлган тажрибаси ва бошқалар (мисол учун, ҳарбий хизмат).

## Юқори раҳбарият хизматига ҳақ тўлаш тартиби

Мазкур бўлимда тадқиқотга киритилган компаниялар юқори раҳбарияти учун тайинланган маош ва бошқа рағбатлантириш турларини таҳлил қилиш мақсад қилинган. Шундай қилиб, 28 та компания бўйича ўтишгача бўлган 10 йилдан бошлаб 1998-йилгача бўлган даврга оид барча керакли маълумотлар тўпланиб, ҳар томонлама таҳлил қилинди.

1. Барча директорлар ва ходимларнинг ўтиш йилидаги маоши ва акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари.
2. Бош директорга маош ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари (акция ва опсионларни ҳисобга олмаганда).
3. Бош директорга маош ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари.

– ўтиш йилигача бўлган ўн йил ичида лавозимга янги тайинловларнинг ўртача фоиз кўрчаткичи;

– ўтиш йилигача бўлган ўн йил ичида лавозимдан кетиш ҳолларининг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йил ичида лавозимга янги тайинловларнинг ўртача фоиз кўрсаткичи;

– ўтиш йилигача бўлган ўн йилда юқори даражали раҳбариятда амалга оширилган кадрлар алмашинувининг умумий ўртача фоизи;

– ўтиш йилидан бошлаб кейинги ўн йилда юқори даражали раҳбариятда амалга оширилган кадрлар алмашинувининг умумий ўртача фоизи.

### **Мақсадлар:**

а) Буюк компанияларда ўтиш йилигача ва ундан кейинги даврларда юқори даражали раҳбариятда кадрлар алмашинувидаги миқдорий фарқ қандай?

б) Кадрлар алмашинуви бўйича буюк компаниялар ва бевосита таққослаш компаниялари ўртасидаги фаркли жиҳатлар нималардан иборат?

с) Буюк компанияларда ва буюк бўла олмаган компанияларда кадрлар алмашинуви бўйича қандай фарқлар мавжуд?

### **СЭО (бош ижрочи директор)лар таҳлили**

Тадқиқотга киритилган барча компаниялар (буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюкликка эриша олмаган компаниялар)нинг ҳар бир раҳбари мисолида фаолиятнинг қуйидаги йўналишлари ўрганиб чиқилди:

- 1) бошқарув услуги;
- 2) раҳбар шахсияти;
- 3) унинг шахсий ҳаёти;
- 4) ўз олдидаги асосий беш вазифани қандай аниқлагани.

Буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюк бўла олмаган компанияларга қўшимча равишда уларни

бошқарган раҳбарларга оид барча маъумлотларни таҳлил қилдик. Бунда ўтишгача бўлган 10 йилдан бошлаб 1997- йилгача ораликда фаолият кўрсатган раҳбарлар қуйидаги жиҳатлар асосида кўриб чиқилди:

а) у четдан дарҳол раҳбарлик лавозимига таклиф қилинганми (яни бош директор сифатида тайинланганми)? (Ҳа ёки йўқ)

б) тайинловгача компанияда неча йил фаолият кўрсатган?

с) тайинлов чоғидаги ёши;

д) бошқарувни бошлаган ва тамомлаган йиллари;

е) раҳбарлик лавозимида неча йил ўтказгани;

ф) тайинлов даврида эгаллаб турган лавозими;

г) тайинловга таъсир кўрсатган омиллар (уни нима сабабдан раҳбар сифатида танлашган);

х) таълими (мутахассислик, мисол учун, юриспруденция, бизнес, илмий даражалар ва бошқалар);

и) компанияда иш бошлагунга қадар бўлган тажрибаси ва бошқалар (мисол учун, ҳарбий хизмат).

## **Юқори раҳбарият хизматида ҳақ тўлаш тартиби**

Мазкур бўлимда тадқиқотга киритилган компаниялар юқори раҳбарияти учун тайинланган маош ва бошқа рағбатлантириш турларини таҳлил қилиш мақсад қилинган. Шундай қилиб, 28 та компания бўйича ўтишгача бўлган 10 йилдан бошлаб 1998- йилгача бўлган даврга оид барча керакли маълумотлар тўпланиб, ҳар томонлама таҳлил қилинди.

1. Барча директорлар ва ходимларнинг ўтиш йилидаги маоши ва акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари.

2. Бош директорга маош ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари (акция ва опционларни ҳисобга олмаганда).

3. Бош директорга маош ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатида мукофот пуллари.

4. Ўтиш йилида ва ундан кейинги ўн йилда бош директорга белгиланган маош, мукофот пуллари ҳамда тўрт нафар юқори даражали раҳбарга белгиланган ўртача маош, акционерлик капиталига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари ўртасидаги фарк.

5. Барча директор ва ходимларнинг ўртача маоши ва ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

6. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги ўртача маоши ва мукофот пуллари.

7. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги маоши ва компания сотув ҳажмига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

8. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги маоши ва компания активларига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

9. Тўрт нафар юқори даражали раҳбарнинг ўтиш йилидаги маоши ва акционерлик капиталига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари (акция ва опционларни ҳисобга олмаганда).

10. Тўрт нафар юқори даражали раҳбарнинг ўтиш йилидаги маоши ва акционерлик капиталига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

11. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги ўртача маоши ва мукофот пуллари.

12. Бош директор маоши ва соф фойдага фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

13. Бош директор маоши ва мукофот пуллари ҳамда тўрт нафар юқори даражали раҳбарнинг маоши ва мукофот пуллари орасидаги фарк.

14. Бош директор учун ва тўрт нафар юқори даражали раҳбарлар учун белгиланган ўртача маош ва сотув ҳажмига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари орасидаги фарк.

15. Бош директор учун ҳамда тўрт нафар юқори даражали раҳбар учун ўтиш йилида белгиланган маош ва соф фойдага фоиз нисбатидаги мукофот пуллари орасидаги фарк.

16. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги ўртача

маоши ва сотув ҳажмига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

17. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги ўртача маоши ва соф фойдага фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

18. Барча директор ва ходимларнинг ўтиш йилидаги маоши ва соф фойдага фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

19. Бош ижрочи директорнинг ўтиш йилидаги маоши ва соф фойдага фоиз нисбатидаги мукофот пуллари (акция ва опсионларни ҳисобга олмаганда).

20. Бош ижрочи директорга мукофот сифатида берилган акцияларнинг ўтиш йилидаги соф фойдага фоиз нисбатидаги бозор қиймати.

21. Тўрт нафар юқори даражали раҳбарга берилган акцияларнинг ўтиш йилидаги сотув ҳажмига фоиз нисбатидаги бозор қиймати.

22. Тўрт нафар юқори даражали раҳбарга берилган акцияларнинг ўтиш йилидаги компания активлари қийматига фоиз нисбатидаги бозор қиймати.

23. Тўрт нафар юқори даражали раҳбарга ҳар йили берилган акцияларнинг ўтиш йилидаги акционерлик капиталига фоиз нисбатидаги бозор қиймати.

24. Бош ижрочи директорнинг ўтиш йили ва ўн йил мобайнидаги маоши ва сотув ҳажмига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

25. Тўрт нафар юқори даражали раҳбарнинг ўтиш йили ва ўн йил мобайнидаги маоши ва сотув ҳажмига фоиз нисбатидаги мукофот пуллари.

### **Мақсадлар:**

а) Буюк компанияларда ўтишгача ва ундан кейинги даврдаги рағбатлантириш ҳажмида миқдорий фарқ қанча (агар фарқ бор бўлса)?

б) Юқори даражали раҳбарият меҳнатига ҳақ тўлаш тизими нуқтаи назаридан буюк компаниялар бевосита таққослаш



компаниялардан нимаси билан фаркланади?

с) Юқори даражали рахбарият меҳнатига ҳақ тўлаш тизими нуқтаи назаридан буюк компаниялар буюк бўла олмаган компаниялардан нимаси билан фаркланади?

### **Қисқартиришларнинг роли**

Бу қисмда буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюк бўла олмаган компанияларнинг фаолият кўрсаткичларини яхшилашга йўналтирилган қисқартиришларга ёндашуви таҳлил қилинади.

а) Ходимларнинг ҳар йиллик сони – ўтиш йилигача бўлган ўн йил ва 1998- йилгача бўлган даврда;

б) Ўтиш йилигача бўлган ўн йил ва 1998- йилгача бўлган даврда фаолият кўрсаткичларини яхшилашга қаратилган қисқартиришлар;

с) Агар қисқартиришлар амалга оширилган бўлса, қисқартиришга тушган ходимлар сони ва уларнинг ходимлар умумий сонига фоиз нисбати.

### **Мулкчилик шакли таҳлили**

Бу таҳлилдан кўзланган мақсад буюк компаниялар ва бевосита таққослаш компанияларнинг мулкчилик шаклида фарқ бор-йўқлигини аниқлашдир. Бунда қуйидагилар кўриб чиқилди:

А) Акцияларнинг катта пакетига эгалик қилувчи акционерлар ва акционерлар гуруҳининг мавжудлиги;

Б) директорлар кенгашига тегишли акциялар миқдори;

С) Бош директорга тегишли акциялар миқдори.

Матбуот томонидан кўрсатилган қизиқиш таҳлили

Тадқиқотнинг бу қисмида буюк компаниялар, бевосита таққослаш компаниялар ва буюк бўла олмаган компанияларга матбуот томонидан билдирилган қизиқиш даражаси кўриб

чикилади. Ҳар бир компанияда ўтишгача ўн йил ва ундан кейинги ўн йил учун қуйидагилар таҳлил қилинди:

А) Ўтишгача ўн йилда, ундан кейинги ўн йилда ва иккала ўн йилликни қўшиб ҳисоблаганда чоп этилган мақолалар умумий сони;

Б) Ўтишгача ўн йилда, ундан кейинги ўн йилда ва иккала ўн йилликни қўшиб ҳисоблаганда чоп этилиб, нашрнинг ўша сони мавзусига айланган мақолаларнинг умумий сони;

С) Ўтишгача ўн йилда, ундан кейинги ўн йилда ва иккала ўн йилликни қўшиб ҳисоблаганда чоп этилган “ўтиш”, “қайта уйғониш”, “реструктуризация” кабилар ҳақида сўз юритувчи мақолаларнинг умумий сони;

Д) Ўтишгача ўн йилда, ундан кейинги ўн йилда ва иккала ўн йилликни қўшиб ҳисоблаганда чоп этилган “жуда ижобий” мақолаларнинг умумий сони, “нейтрал” мақолалар (сал ижобий ва сал негатив)нинг умумий сони, салбий мақолаларнинг умумий сони.

### **Қўлланилган технологиялар таҳлили**

Тадқиқотнинг мазкур бўлимида компаниялар фаолиятида технологияларнинг тутган роли раҳбарлар билан интервьюлар матбуот материаллари асосида таҳлил қилинди:

А) янги технологияларни қўллашдаги новаторлик;

Б) янги технологияларни қўллаш қачон бошланган;

С) алоҳида технологияларни қўллаш ва танлашдаги мезонлар;

Д) бевосита таққослаш компанияларнинг омадсизлигида технологияларнинг роли.

### **Қиёсий таҳлил тамойиллари**

Лойиҳани амалга ошириш жараёнида юқоридаги масалаларни кўриб чиқиш билан параллел равишда бир қатор

«Warner Lambert»	5	1	20 %
«Scott Paper»	5	1	20 %
«A&P»	7	2	29 %
«Betlehem Steel»	6	0	0 %
Р. Ж. Рейнольдс	9	3	33 %
Буюк бўла олмаган компаниялар	10	7	70 %
«Eccerd»	3	0	0 %
«Bank of America»	5	0	0 %
Жами:	65	20	30.77 %
Буюк бўла олмаган компаниялар	СЭЎлар сони	Аутсайдер СЭЎлар сони	Аутсайдер СЭЎлар фоизи
«Burroughs»	6	2	33 %
«Chrysler»	4	3	75 %
«Harris»	5	0	0 %
«Hasbro»	3	0	0 %
«Rubbermaid»	4	1	25 %
«Telednye»	3	0	0 %
Жами	25	6	24 %
Таққослаш компаниялари бўйича	90	26	28.89 %

## Қисқача таҳлил

	Жами СЭўлар сони	Аутсайдер СЭўлар сони	Аутсайдер СЭўлар фоизи	Яхшидан буюкка ўтганларга нисбатан
--	------------------------	-----------------------------	------------------------------	---

Буюк натижаларга эришган компаниялар	42	2	4.76 %	
Бевосита таққослаш	65	20	30.77 %	6.46
Буюк бўла олмаган компаниялар	25	6	24.00 %	5.04
Таққослаш жами	90	26	28.89 %	6.07

	Компаниялар сони	Четдан СЭО жалб қилган компаниялар сони	Четдан СЭО жалб қилган компаниялар фоизи	Яхшидан буюкка ўтганларга нисбатан
Буюк натижаларга эришган компаниялар	11	1	9.09 %	
Бевосита таққослаш компаниялари	11	7	63.64 %	7.00
Буюк бўла олмаган компаниялар	6	3	50.00 %	5.50
Таққослаш компаниялари бўйича жами	17	10	58.82 %	6.47

## 5.А илова

### Соҳа таҳлилий рейтинглари

Биз буюк натижаларга эришган компаниялар фаолият кўрсатган соҳалар кўрсаткичларини ўтиш бошланган вақтдан 1995- йилгача бўлган даврда Стандарт & Пооръс Аналістьс Ҳандбоокгакиритилган бошқа соҳалар кўрсаткичлари билан солиштирдик. Бунда қуйидаги жараёнлар амалга оширилди:

1. Ҳар бир буюк компания учун ўтиш бошланган вақтдан 1995- йилгача бўлган даврда С&П Аналістьс Ҳандбоокгакиритилган соҳаларни аниқлаш;

2. Бу соҳаларнинг ҳар бири учун мувофиқ компаниядаги ўтиш бошланганидан 1995- йилгача бўлган акциялар даромадлилигини ҳисоблаш, токи ўтиш бошланган вақтдан 1995- йилгача бўлган даврда умумий даромадлилик кўрсаткичидаги фоиз ўзгаришларини аниқлаш мумкин бўлсин;

3. Барча соҳаларни шу даврдаги даромадлилиги бўйича тартиблар чиқиш.

Жадвалдан кўриниб турибдики, компания яхши натижалардан буюк натижаларга ўтиши учун илғор соҳада фаолият юритиши шарт эмас.

Ўтиш йилидан 1995- йилгача ҳар бир компания бўйича соҳанинг ҳолати

\* «Philip Morris» 1972- йилдан бошлаб, чунки С&П да бундан вақтли давр учун маълумотлар мавжуд эмас.

\*\* Жамғарма-кредит ассоссиацияси «Fannie Mae» учун энг яқин фаолият соҳаси деб тан олинган.

Компания	Ҳисоб йиллари	Тартибланган соҳалар сон	Компания фаолиятига энг мос келадиган соҳа	Соҳадаги ҳолат	Компаниянинг соҳадаги фаолияти
«Abbot»	1974-1995-	70	Тиббий маҳсулотлар	28	40%
«Circuit City»	1982-1995-	80	Чакана савдо	17	21%
«Fannie Mae»	1984-1995-	90	С&Л	69	77%
«Gillette»	1980-1995-	76	Косметика	19	25%
«Kimberly Clark»	1972-1995-	64	Уй учун маҳсулотлар	18	28%
«Kroger»	1973-1995-	66	Озиқ-овاق маҳсулотлари чакана савдоси	12	19%
«Kroger»	1973-1995-	66	Озиқ-овاق маҳсулотлари чакана савдоси	12	19%
«Nucor»	1975-1995-	71	Пулат	70	99%
«Philip Morris»	1972-1995- ••	57	Тамак	2	4%
«Pitney Bowes»	1974-1995-	70	Компьютер тизимлари	68	97%
Walgreens	1975-1995-	71	Дорн воситалари чакана савдоси	13	18%
«Wells Fargo»	1983-1995-	84	Илрик мунтақавий банк	64	76%

## 8.А илова

### Бевосита таққослаш компанияларидаги чексиз доира

#### Бевосита таққослаш компаниялари A&P

A&P да тебранишлар бўлди, компания муаммоларини ҳал қилиш имконини берадиган ягона ечимни топиш илинижида ўзини ҳали бир стратегияга, ҳали бошқасига уриб кўрди. Шов-шувли акциялар уюштирилди, тренддаги дастурлар

ишга туширилди, бош директорлар тайинланди ҳам, ишдан ҳам бўшатилади. Компаниядаги пасайиш даврида A&P ҳақида газетада “Карнай ўзгаришларга чорламоқда”, “Уйғонаётган гигант”, “A&P даги янгиланишлар”, “Катта умидлар” каби сарлавҳалар билан мақолалар чикди. Лекин бу сарлавҳалар рўёбга чикмай қолди.<sup>367</sup>

### «Addressograph»

Ваҳима ҳолати: “миттигина жўжачанинг устига улкан осмон тушиб кетди”. Офис автоматизацияси бизнесида ИБМ, Херох ва Кодак кабилар билан рақобатлашишга уриниб, тўлик корпоратив янгиланишга қаратилган донкихотча ёндашувни қўллади. Бу уриниш чиппакка чикқач, кейинги бош директор тезда бу ташаббусдан воз кечди. Кейин “мия операцияси вақтида операцион хонадан йўқолиб қолган жарроҳ сингари” бир йил ишлаб-ишламай кетиб қолди. Кейинги раҳбар яна бир кескин бурилишга қўл урди – офсет босма бизнесини ишга туширди. Навбатдаги омадсизлик. Компания яна зарар кўрди. 1984- йилгача олти йил ичида тўртта бош директор алмашди. Кейин, қарабсизки, бир эмас, иккита банкротлик.<sup>368</sup>

<sup>367</sup> “Hermit Kingdom,” Wall Street Journal, December 12, 1958, A6; “Remodeling the A&P,” Business Week, March 23, 1963, 36; “Ailing A&P,” Wall Street Journal, April 21, 1964, A6; “New Men for A&P’s Top Rungs,” Business Week, June 20, 1964, 32; “A&P Reorganization Is Announced; Move Takes Effect February 24,” Wall Street Journal, January 15, 1969, A4; “A&P—Awakening the Giant,” Financial World, February 25, 1970, 5; “Great Expectations,” Barron’s, January 19, 1970, 5; “Renewing A&P,” Business Week, February 20, 1971, 68; “How A&P Got Creamed,” Fortune, January 1973, 103; “A&P Goes outside Ranks for First Time, Picks Scott to Assume Eventual Command,” Wall Street Journal, December 11, 1974, A8.

<sup>368</sup> “IBM’s New Copier,” Business Week, March 22, 1976, 52; “Addresso-graph Gets Ash and \$2.7 Million,” Business Week, October 4, 1976, 31; “How to Nip Away at the Xerox Market,” Business Week, November 8, 1976, 68; “Roy Ash’s Challenge,” Newsweek, December 13, 1976, 90; “Roy Ash Is Having Fun at Addressogrief-Multigrief,” Fortune, February 27, 1978, 46; “Coup at AM; Roy Ash Resigns Under Fire,” Time, March 23, 1981, 71; “Curious Tale

### «Bank of America»

Давлат регуляциясининг бекор қилинишига нисбатан ўзини реакцион тутди. Янги технологияларни ўзлаштиришда ва банкоматлар ўрнатишда ортда қолди, сўнгра етиб олиш мақсадида катта маблағ талаб этиладиган дастурни тасдиқлади. Калифорнияда бозорни бой берди, миқозларни қайтариб олиш учун яна бир дастур ишга туширилди. Ўтиш бўйича консультантларни ёллаб, ўз “маданий инқилоб”ини амалга оширишга уринди, бу консультантлар мунозаралар сериясини йўлга қўйишди ва бошқарувнинг янги, “енгил” услубини жорий этишга ҳаракат қилишди. Чарлес Счwabни кўшиб олишга ҳаракат қилди, бу ташкилотда ички зиддиятни келтириб чиқарди, оқибатда бу фикрдан воч кечилди. «Wells Fargo» ва «Crocker»нинг бирлашувига тақлидан Сесуритй ПасифисНи кўшиб олишга ҳаракат қилди, бу уриниш ҳам муваффақиятсизликка юз тутди, бир неча миллиард доллар ҳавога учди.<sup>369</sup>

### «Betlehem Steel»

Ўзини ҳар ёнга ташлаб кўрди: диверсификация стратегияси, кейин пўлат ишлаб чиқаришга эътибор, сўнгра яна диверсификация, кейин яна пўлат саноати. Технологик масалаларда ортда қолди, модернизация суръати пасайди,

---

of Mr. Black,” London Financial Times, February 27, 1982, 28; “AM Files Chapter 11 Petition,” New York Times, April 15, 1982, D1.

<sup>369</sup> Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Little, Brown & Company, 1988); “At BankAmerica a New Regime Strives to Reverse Declines,” Wall Street Journal, May 20, 1982, A1; “The Cost to Armacost,” Economist, February 16, 1985, 76; “Bank of America Rushes into the Information Age,” Business Week, April 15, 1985, 110; “Sam Armacost’s Sea of Troubles,” Banker, September 1, 1985, 1; “Schwab Joins the Ranks of Bank of America Dropouts,” Business Week, August 25, 1986, 37; “Add Security Pacific to Bank of America,” Wall Street Journal, August 13, 1991, A1; “BankAmerica Finds It Got a Lot of Woe,” Wall Street Journal, July 22, 1993, A1.



сўнгра ҳосил бўлаётган бўшлиқни камайтириш учун кетма-кет фавқулудда дастурлар ишга туширилди. Менежмент касаба уюшмалари билан, касаба уюшмалари менежмент билан жикқамушт бўлди, кейин яна менежмент касаба уюшмалари билан зиддиятга борди – бу ҳолат чексиз давом этди. Бу пайтда эса хорижий рақобатчилар ва «Нисог»жимгина бозорнинг каттагина улушини эгаллаб олди.<sup>370</sup>

### «Eccerd»

Бизнес юритишда аниқ концепцияга эга бўлмагани ҳолда, тезкор ўсиш илинжидаги ноизчил кўшиб олишлар сиёсати туфайли чексиз доирага тушиб қолди. Қандолат фабрикаси, дўконлар тармоғи, хавфсизликни таъминлаш бўйича компания ва озиқ-овқат соҳасидаги компанияни сотиб олди. Энг муваффақиятсиз кўшиб олиш Америсан Ҳоме Видео бўлди – 31 млн доллар йўқотди, кейин уни Тандйга 72 млн долларга, баланс қийматидан паст нархга сотиб юборди. Ўзини ўнглаб ололмади, назорат пакети қўлдан кетди, кейин компанияни Ж.С. Пенней сотиб олди.<sup>371</sup>

### «Great Western» Финансиал

<sup>370</sup> John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1994); “Bethlehem Steel,” *Wall Street Journal*, May 13, 1977, A4; “Bethlehem Sets New Pay Reduction,” *Wall Street Journal*, January 21, 1983, A5; “Bethlehem to Ask Probe,” *Wall Street Journal*, January 24, 1984, A2; “Making Retirees Share the Pain,” *Business Week*, April 16, 1984, 50; “Bethlehem Plans Further Cuts,” *Wall Street Journal*, January 15, 1985, A2; “Is Bethlehem Investing in a Future It Doesn’t Have?” *Business Week*, July 8 1985, 56; “Bethlehem Exits Freight Car Building,” *Journal of Commerce*, November 1, 1991, B2; “Faded Glory,” *Forbes*, March 16, 1992, 40.

<sup>371</sup> “Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit,” *Wall Street Journal*, July 5, 1985, A4; “Diversification Appeals,” *Chain Store Age Executive*, August 1, 1979, 81; “Video Follies,” *Forbes*, November 5, 1984, 43–45; “Jack Eckerd Holders Will Receive All Cash in a \$1.2 Billion Buyout,” *Wall Street Journal*, April 21, 1986, A31; “J. C. Penney Gets Eckerd Shares,” *Wall Street Journal*, December 18, 1996, B10.

Изчил бўлмаган дастурлар. Ҳали бир шохга (банк бўлиш илинжида), ҳали бошқа шохга (кўп тармоқли компания бўлиш умидида) сакраб кўрди. Суғурта бизнесига кирди, яна бу бизнесдан чикди. Лизинг ва уй-жой қурилишига, кейин яна қайтиб молия ва банк ишига. “Банк, кредит уюшмаси ёки зебра – бизни нима деб аташ ҳақида ўйланманг”. Компанияни ушлаб турган ягона нарса раҳбарнинг иродаси эди, бироқ у истеъфога чиқиши билан «Great Western» ўзининг ўйланмаган, ноизчил модели юкнии кўтара олмай, қулади. Компания реструктуризация йўли билан жон сақлашга уринди, кейин эса Вашингтон Мутуал уни сотиб олди.<sup>372</sup>

### Р.Ж. Рейнольдс

«R.J.R.»нинг иши юришмади, компанияни аксилтамаки ташвиқоти таъқиб қиларди. Бунга жавобан Сеа-Ланд сингари ўйланмаган кўшиб олишларга киришиб кетди. Сеа-Ландни сотиб олди ва унинг кўрсаткичларини яхшилаш учун 2 млрд доллардан зиёд пул сарфлади (вахоланки, бу пайтда ўзининг тамаки заводлари инвестиция етишмовчилигидан “жон бериш” арафасида эди), беш йилдан кейин уни зиён билан сотиб юборди. Ҳар бир янги бош директор ўзининг стратегияси билан келарди. Кейинчалик «Philip Morris»га етакчиликни бой бериб, «R.J.R.» менежменти шахсий бойлик орттириш илинжида назорат пакетини қўлга киритишга ҳаракат қилди, бу эса компания ривожланиш манфаатларига зид эди.<sup>373</sup>

<sup>372</sup> Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: HarperCollins, 1991); “Cigarette Conglomerate,” *Financial World*, February 5, 1969, 4; “Voyage into the Unkown,” *Forbes*, December 1, 1971, 30; “When Marketing Takes Over at R. J. Reynolds,” *Business Week*, November 13, 1978, 82.

<sup>373</sup> “Great Western: Great Western Financial Corporation: Remarks by James F. Montgomery, President, to the Security Analysts of San Francisco, March 8, 1977,” *Wall Street Transcript*, April 25, 1977, 46873–46874; “Great Western: Great Western Financial Corporation: Remarks by James F. Montgomery, Chairman and President, to the Security Analysts of San Francisco, November

### «Scott Paper»

Бозорда «Procter & Gamble» ва «Kimberly Clark» хужумига учрагач, ассортиментни кенгайтиришга уриниб, ўзини реакцион тутди. Ҳар гал янги бош директор келиши билан «Scott Paper» янги стратегия ва келажакка янгича қарашни ишлаб чиқарди. 1980- йиллар охирида компанияни ўзгартириш бўйича кенг қамровли ҳаракатни бошлади, бироқ “қайси ишни дунёда ҳаммадан энг яхши қила оламиз?” деган савол очик қолди. Сўнгра реструктуризациялар серияси бошланиб кетди. “Ал-арра” лақаби билан ном чиқарган Ал Данлапни ёллади, у эса ходимларни 41 фозига қисқарди, кейин компанияни сотиб юборди.<sup>374</sup>

### «Silo»

Сидней Купернинг ўлиmidан кейин пасайиш бошланди. Менежерларнинг кейинги авлоди ўсиш учунгина ўсиш

---

9, 1981,” Wall Street Transcript, December 21, 1981, 64131–64132; “Great Western: Great Western Financial Corporation (GWF): Remarks by James F. Montgomery, Chairman and Chief Executive Officer, to the Los Angeles Society of Financial Analysts, September 11, 1984,” Wall Street Transcript, October 22, 1984, 75659–75660; “Great Western: The Corporation: Strategies: How Playing It Safe Worked for Great Western: It Waited until Regulations Eased to Go on a Buying Spree,” Business Week, September 7, 1987, 70; “Great Western: Corporate Focus: Great Western Financial Seeks to Chart a Fresh Course: No. 2 U.S. Thrift Faces Burden of Soured Home Loans, Bloated Overhead,” Wall Street Journal, May 17, 1993, B4.

<sup>374</sup> “A Paper Tiger Grows Claws,” Business Week, August 23, 1969, 100–102; “No-Longer-So- Great Scott,” Forbes, August 1, 1972, 25; “Now an Outsider Will Run Scott Paper,” Business Week, April 23, 1979, 39, 42; “Scott a Paper Tiger,” Advertising Age, November 3, 1980, 96; “Scott Paper’s New Chief,” Business Week, November 30, 1981, 62; “Scott Isn’t Lumbering Anymore,” Fortune, September 30, 1985, 48–55; “Bermuda Triangle,” Forbes, January 6, 1992, 284; “Al Dunlap: An Insider’s View,” Navigator, December 1997; “Did CEO Dunlap Save Scott Paper—or Just Pretty It Up? The Shredder,” Business Week, January 15, 1996.

сиёсатини юритди. «Circuit City» янги худудларда янги дўкон ва дистрибуция марказларини очиб, ҳар бир шаҳарда ўз дўконига эга бўлаётган бир пайтда, «Silo» шаҳардан-шаҳарга тартибсиз сакраб юрди, ҳали у ерда, ҳали бу ерда дўкон очди, худудий иқтисодиётдан ҳажм учун фойдаланиш имкониятидан маҳрум тартибсиз, чалкаш дўконлар тармоғини ҳосил қилди. На изчил концепция, на дўконлар режаси бор эди. «Silo»ни «Cyclops» сотиб олди, кейинчалик «Cyclops»нинг ўзи Дихонсгасотилди. Янги хўжайинлар менежментнинг паттасини кўлига тутқазди.<sup>375</sup>

### «Upjohn»

Бор умидини янги маҳсулотларга боғлаб, “келажакни сотишга” ҳаракат қилди (“ҳали ҳеч қачон келажак бунчалик ажойиб бўлмаган”). Бирок натижалар умидларни оқламади. «Upjohn» акциялари ўта беқарор ҳолатга келди, кўтарилди-пасайди, кўтарилди-пасайди ва чайқовчиликдан бошқасига ярамай қолди – “ошхонадан ёқимли ҳид таралаверди, лекин бифштекс дастурхонга тортилмади”. Кейинроқ Лас-Вегасдаги казино ўйинчилари сингари бор-будини Рогаине – калликка қарши малҳам сингари “қутқарувчи маҳсулотлар”га тика бошлади. Ҳалсион ва бошқалар сингари маҳсулотларини ишлаб чиқишдаги муаммоларни тан олмади, бу билан акцияларининг ностабиллигини кучайтиргани қолди. Реструктуризация дардига мубтало бўлди ва «Pharmasia»га қўшилиб кетди.<sup>376</sup>

<sup>375</sup> “Silo, Discount Appliance Chain, Enjoys Payoff from Hard Sell,” Barron’s, March 29, 1971, 35; “An Appliance Dealer with Real Clout,” Business Week, November 6, 1971, 76; “Cyclops Acquires Silo,” Wall Street Journal, October 16, 1979, A5; “Dixons Makes \$384 Million U.S. Bid,” London Financial Times, February 18, 1987, 1; “Silo-Dixons Power: How Far Can It Reach?” Consumer Electronics, November 1988, 14; “Dixons Strategic Move into Los Angeles Area,” London Financial Times, November 12, 1989, 10; “Shake-up at Silo,” Discount Store News, March 4, 1991, 1; “Dixons Tightens Grip on Silo,” HFD—the Weekly Home Furnishings Newspaper, February 3, 1992, 77.

<sup>376</sup> “Upjohn: Two Upjohn Antibiotics Barred from Sale; FDA—Drug Company Confrontation Is Seen,” Wall Street Journal, May 15, 1969, A38; “Upjohn:

## «Warner Lambert»

Довдираганча хали у ёкка, хали бу ёкка ўзини уриб кўрди. Халқ истеъмолидаги товарларлардан фармацевтика ва соғлиқни сақлашга ўтди, кейин яна халқ истеъмоли товарларига қайтди, сўнгра ҳар иккисини ҳам бир вақтда юритишга уринди, кейин бу фикрдан воз кечди, сўнгар яна уринди... Ҳар бир янги директор ўзининг вазифаларга ёндашуви, реструктуризация дастури билан келар, бу аввалгиларнинг ҳаракатларини йўққа чиқарар, ғилдирак тескари томонга айланишни бошларди. Дадил кўшиб олишлар орқали ривожланишни тезлаштиришга уриниб кўрди, ўхшамасди, юзлаб миллион долларлик зиён билан қолди. Охири-оқибат, узоқ давом этган ноизчил чора-тадбирлардан сўнг «Pfizerнинг қўлига ўтиб кетди, мустақил компания сифатидаги ғала-ғовурли фаолиятига нукта қўйилди.<sup>377</sup>

---

Tweedle Dee: Upjohn Can't Ever Seem to Do Quite as Well in Ethical Drugs as Tweedle Dum, Its Corporate Lookalike, Eli Lilly, Which Is No Great Shakes Either," *Forbes*, March 1, 1970, 65–66; "Upjohn: Two Upjohn Drugs Linked to Thirty-two Deaths Needn't Be Banned, FDA Aide Testifies," *Wall Street Journal*, January 30, 1975, A14; "Upjohn: Hair-Raising Happenings at Upjohn (Testing a Cure for Baldness, the Company Squirms at the Unwelcome Clamor)," *Fortune*, April 6, 1981, 67–69; "Upjohn: R&D Scoreboard: Drugs," *Business Week*, June 22, 1987, 145; "Upjohn: Upjohn's Stock Falls on Study's Claim Its Anti-Baldness Drug Has Side Effects," *Wall Street Journal*, February 9, 1988, A2; "Upjohn: Law: Upjohn Settles Liability Suit over Halcion Sleeping Pill," *Wall Street Journal*, August 12, 1991, B2.

<sup>377</sup> "Gillette President S. K. Hensley Resigns to Accept Presidency of Warner-Lambert," *Wall Street Journal*, June 21, 1967, A32; "Say Little, Do Much," *Forbes*, December 1, 1974, 52; "After the Diversification That Failed," *Business Week*, February 28, 1977, 58; "Turning W-L into a Marketing Conglomerate," *Business Week*, March 5, 1979, 60; "Hagan Outlines Strategic Plan," *PR Newswire*, October 29, 1980; "Beating the Japanese in Japan," *Forbes*, April 27, 1981, 44; "W-L: Reversing Direction to Correct Neglect," *Business Week*, June 15, 1981, 65; "Hagan Outlines Strategic Actions," *PR Newswire*, December 2, 1981; "Hagan Announces IMED Purchase," *PR Newswire*, June 7, 1982; "Hagan Defends IMED Purchase," *PR Newswire*, July 12, 1982; "Did

## Буюк бўла олмаган буюклар «Burroughs»

Қизгин ўсиш даврида «Burroughs» раҳбари – “жуда ақлли, бироқ шафқатсиз одам” кенг қамровли реинжиниринг ўтказди. Харажатларнинг қисқартирилиши интизом билан боғлиқ муаммоларни келтириб чиқарди, яхши мутахассислар кетиб қола бошлашди. Заиф раҳбар тайинланди. Янги раҳбар ишни эпполомади ва унинг ўрнини “ажойиб, ғайратли, мутлақо амбицияли” фирма раҳбари эгаллаб, барча муаммолар учун айбни эски раҳбариятга тўнкаб, ривожланишнинг янги йўналишини ишлаб чиқди. Яна бир оммавий қайта ташкиллаштириш, қарабсизки, 400 нафар бошқарувчи истеъфога чиқди. Деворлар янги дасутрни кўкларга кўтариб мақтовчи плакатларга тўлиб кетди. Компания яна қайта қурилди. Яна реструктуризация бўйича янги дастурни бошлашга ва ривожланиш йўналишини ўзгартиришга уринган бош директор алмашди. Навбатдаги омадсизлик ва яна янги бош директор.<sup>378</sup>

## «Chrysler»

Беш йил давом этган ажойиб натижалар, сўнгра яна инкирозли вазиятга қайтиш кузатилди. “Бизнинг ҳолимиз юрагида муаммоси бўлган беморга ўхшайди – бир неча йил олдин шошилиш равишда жарроҳлик амалиётини бошдан кечирдик, лекин бу яна аввалги носоғлом турмуш тарзига қайтиш учун қилингандек эди”, – деб ёзганди менежерлардан W-L Make a \$468 Million Mistake?” Business Week, November 21, 1983, 123; “The Succession at Warner-Lambert,” Business Week, September 17, 1984, 52.

<sup>378</sup> “Things Are Adding Up Again at Burroughs,” Business Week, March 11, 1967, 192; “How Ray MacDonald’s Growth Theory Created IBM’s Toughest Competitor,” Fortune, January 1977, 94; “A Tough ‘Street Kid’ Steps in at Burroughs,” Business Week, October 29, 1979, 50; “Will a Shake-up Revive Burroughs?” Business Week, May 4, 1981, 53; “Can Burroughs Catch Up Again?” Forbes, March 28, 1983, 78.

бири. Италиян спорт машиналари, корпоратив самолётлар ва мудофаа саноати – компаниянинг дикқати тарқоқлашди. 1990-йилларда сал ўзларини ўнглаб олишди, бироқ кейинчалик Даимлер уларни сотиб олди.<sup>379</sup>

### «Harris»

“Типратикан концепцияси”га эга бўлган ва ғилдиракни айлантиришда муайян илгарилашга эришган раҳбар бошқаруви даврида кўтарилди. Бироқ бу раҳбар бошқарувчилар жамоаси мазкур концепцияни тушуниши ва қабул қилишига эриша олмади. Кейинроқ, у нафақа чикқач раҳбарият “типратикан концепцияси”ни “ўсиш” мантрасига алмашди. «Harris» офисларни автоматизациялаштиришга қўл урди – ўхшамасди, кейин бир-бири билан мутлақо алоқаси бўлмаган кўшиб олишларга киришиб кетди. “Ошхонадан ёқимли хид таратиб, бифштекссиз қолдириш” синдромини яққол намойиш қилди. Ғилдирак қотиб қолди.<sup>380</sup>

### «Hasbro»

<sup>379</sup> Robert A. Lutz, *Guts: The Seven Laws of Business That Made Chrysler the World's Hottest Car Company* (New York: John Wiley & Sons, 1998), 27; “President Iacocca,” *Wall Street Journal*, June 28, 1982, A1; “Is There Life after Iacocca?” *Forbes*, April 8, 1985, 75; “Lee Iacocca’s Time of Trouble,” *Fortune*, March 14, 1988, 79; “Can Iacocca Fix Chrysler Again?” *Fortune*, April 8, 1991, 50; “After Lee,” *The Economist*, March 21, 1992, 70; “How Chrysler Filled Detroit’s Biggest Shoes,” *Wall Street Journal*, September 7, 1994, B1; “Daimler-Benz Will Acquire Chrysler in \$36 Billion Deal That Will Reshape Industry,” *New York Times*, May 7, 1998, A6.

<sup>380</sup> “Harris-Intertype, Radiation Inc. Directors Approve Merger Pact Valued at \$39 Million,” *Wall Street Journal*, April 3, 1967, 30; “Critical Mass?” *Forbes*, April 15, 1976, 86; “Technology Transfer’s Master,” *Business Week*, October 10, 1977, 120; “Harris Corp.’s Remarkable Metamorphosis,” *Forbes*, May 26, 1980, 45; “Harris Corp.’s Bold Strategy,” *Forbes*, April 25, 1983, 96; “Harris Is Raising Its Bet on the Office of the Future,” *Business Week*, July 18, 1983, 134; “Harris Corp. Elects Hartley to Added Post of Chief,” *Wall Street Journal*, April 1, 1986, A45; “New Harris President Prefers Growth to Downsizing,” *UPI*, April 23, 1993.

«Hasbro» – такқослаш компаниялари орасида буюк бўлишига бир баҳя қолганлардан бири. “Типратикан концепцияси”га амал қилиш орқали “аскар Жо” сингари классикўйинчоқларни “хаётга қайтариш” ортидан ажойиб натижаларга эришди. Афсуски, ўтиш дастурининг меъмори ҳаётдан жуда эрта кўз юмди. Унинг издоши бешинчидан кўра, кўпроқ учинчи даражали раҳбарга (салоҳиятли менежер) тортиб кетарди. Ғилдирак секинлаша бошлади. Компания хўжайини реструктизация эълон қилди, аввалги ўсиш суръатини қайтариш учун четдан раҳбар тайинлади.<sup>381</sup>

### «Rubbermaid»

Агарда буюк бўла олмаган буюклар сирасида салоҳиятни ошириш босқичидан ўта олган компания бор бўлса, бу ҳам «Rubbermaid». Компания раҳбари “анчайин фожиали ва зарарли кадамни ташлади – компанияни тўлиқ реструктизацияга тортди”. Ўсиш мантрага айланди, ниманинг эвазига бўлса ҳам, ҳатто ғилдиракнинг узоқ муддатли айланишини қурбон қилиб бўлса ҳам ўсишга жон-жаҳди билан талпинди. Бош директор нафақага чиққанда, асосий ҳаракатлантирувчи куч у бўлгани ойдинлашди, ундан кейин “типратикан концепцияси”га риоя қиладиган жамоа йўқ эди. Ғилдирак ҳаракати секинлашди,

<sup>381</sup> “Hasbro: On a Roll: Toymaker Hasbro Continues String of 25% Yearly Growth,” *Barron’s*, July 19, 1982, 40; “Hasbro: Hasbro Toys Find Profits in Tradition,” *Wall Street Journal*, December 12, 1983, A29; “Hasbro: News: Hasbro Gets Its Guns: Stephen Hassenfeld’s Loading Up for Battle,” *Industry Week*, April 30, 1984, 17–18; “Hasbro: Silver: A Play on Toys: Hasbro Bradley’s Hassenfeld,” *Financial World*, April 16, 1985, 29; “Hasbro: Merry Christmas: It Has Already Come for Hasbro, Biggest U.S. Toymaker,” *Barron’s*, December 23, 1985, 34; “Hasbro: The Corporation: Strategies: How Hasbro Became King of the Toymakers: With \$1.2 Billion in Sales and \$99 Million in Profits, It Is Now No. 1 Worldwide,” *Business Week*, September 22, 1986, 90–92; “Hasbro: Marketing: Toys: It’s Kid Brother’s Turn to Keep Hasbro Hot: Alan Hassenfeld Must Fill Big Shoes at the Toymaker,” *Business Week*, June 26, 1989, 152–153.



### «Warner Lambert»

Довдираганча ҳали у ёққа, ҳали бу ёққа ўзини уриб кўрди. Халқ истеъмолидаги товарларлардан фармацевтика ва соғлиқни сақлашга ўтди, кейин яна халқ истеъмоли товарларига қайтди, сўнгра ҳар иккисини ҳам бир вақтда юритишга уринди, кейин бу фикрдан воз кечди, сўнгар яна уринди... Ҳар бир янги директор ўзининг вазифаларга ёндашуви, реструктузация дастури билан келар, бу аввалгиларнинг ҳаракатларини йўққа чиқарар, ғилдирак тескари томонга айланишни бошларди. Дадил кўшиб олишлар орқали ривожланишни тезлаштиришга уриниб кўрди, ўхшамоди, юзлаб миллион долларлик зиён билан қолди. Охир-оқибат, узок давом этган ноизчил чора-тадбирлардан сўнг «Pfizerнинг кўлига ўтиб кетди, мустақил компания сифатидаги ғала-ғовурли фаолиятига нуқта қўйилди.<sup>377</sup>

Tweedle Dee: Upjohn Can't Ever Seem to Do Quite as Well in Ethical Drugs as Tweedle Dum, Its Corporate Lookalike, Eli Lilly, Which Is No Great Shakes Either," *Forbes*, March 1, 1970, 65–66; "Upjohn: Two Upjohn Drugs Linked to Thirty-two Deaths Needn't Be Banned, FDA Aide Testifies," *Wall Street Journal*, January 30, 1975, A14; "Upjohn: Hair-Raising Happenings at Upjohn (Testing a Cure for Baldness, the Company Squirms at the Unwelcome Clamor)," *Fortune*, April 6, 1981, 67–69; "Upjohn: R&D Scoreboard: Drugs," *Business Week*, June 22, 1987, 145; "Upjohn: Upjohn's Stock Falls on Study's Claim Its Anti-Baldness Drug Has Side Effects," *Wall Street Journal*, February 9, 1988, A2; "Upjohn: Law: Upjohn Settles Liability Suit over Halcion Sleeping Pill," *Wall Street Journal*, August 12, 1991, B2.

<sup>377</sup> "Gillette President S. K. Hensley Resigns to Accept Presidency of Warner-Lambert," *Wall Street Journal*, June 21, 1967, A32; "Say Little, Do Much," *Forbes*, December 1, 1974, 52; "After the Diversification That Failed," *Business Week*, February 28, 1977, 58; "Turning W-L into a Marketing Conglomerate," *Business Week*, March 5, 1979, 60; "Hagan Outlines Strategic Plan," *PR Newswire*, October 29, 1980; "Beating the Japanese in Japan," *Forbes*, April 27, 1981, 44; "W-L: Reversing Direction to Correct Neglect," *Business Week*, June 15, 1981, 65; "Hagan Outlines Strategic Actions," *PR Newswire*, December 2, 1981; "Hagan Announces IMED Purchase," *PR Newswire*, June 7, 1982; "Hagan Defends IMED Purchase," *PR Newswire*, July 12, 1982; "Did

## Буюк бўла олмаган буюклар «Burroughs»

Қизғин ўсиш даврида «Burroughs» раҳбари – “жуда ақли, бироқ шафқатсиз одам” кенг камровли реинжиниринг ўтказди. Харажатларнинг қисқартирилиши интизом билан боғлиқ муаммоларни келтириб чиқарди, яхши мутахассислар кетиб қола бошлашди. Заиф раҳбар тайинланди. Янги раҳбар ишни эпполмади ва унинг ўрнини “ажойиб, ғайратли, мутлақо амбицияли” фирмараҳбаризгаллаб, барчамуаммолар учунайбни эски раҳбариятга тўнкаб, ривожланишнинг янги йўналишини ишлаб чиқди. Яна бир оммавий қайта тапшиллаштириш, қарабсизки, 400 нафар бошқарувчи истеъфога чиқди. Деворлар янги дасутрни кўкларга кўтариб мақтовчи плакатларга тўлиб кетди. Компания яна қайта қурилди. Яна реструктуризация бўйича янги дастурни бошлашга ва ривожланиш йўналишини ўзгартиришга уринган бош директор алмашди. Навбатдаги омадсизлик ва яна янги бош директор.<sup>378</sup>

## «Chrysler»

Беш йил давом этган ажойиб натижалар, сўнгра яна инкирозли вазиятга қайтиш кузатилди. “Бизнинг ҳолимиз юрагида муаммоси бўлган беморга ўхшайди – бир неча йил олдин шошилиш равишда жарроҳлик амалиётини бошдан кечирдик, лекин бу яна аввалги носоғлом турмуш тарзига қайтиш учун қилингандек эди”, – деб ёзганди менежерлардан W-L Make a \$468 Million Mistake?” Business Week, November 21, 1983, 123; “The Succession at Warner-Lambert,” Business Week, September 17, 1984, 52.

<sup>378</sup> “Things Are Adding Up Again at Burroughs,” Business Week, March 11, 1967, 192; “How Ray MacDonald’s Growth Theory Created IBM’s Toughest Competitor,” Fortune, January 1977, 94; “A Tough ‘Street Kid’ Steps in at Burroughs,” Business Week, October 29, 1979, 50; “Will a Shake-up Revive Burroughs?” Business Week, May 4, 1981, 53; “Can Burroughs Catch Up Again?” Forbes, March 28, 1983, 78.

компания реструктизация ва бугунги нотайин натижалар учун келажакни тикиш дардига “мубтало бўлди”. «Rubbermaid» Fortunенинг “Американинг энг севимли компанияси” эътирофидан махрум бўлди, беш йилдан кейин Hewell уни сотиб олди.<sup>382</sup>

### «Teledyne»

«Teledyne»нинг кўтарилиши ҳам, кулаши ҳам айна бир раҳбар бошқаруви остида – Сфинкс лақабли Генри Синглтон даврида рўй берди. Компания “типратикан концепцияси”нинг моҳияти “Генрининг миясига эргашинг”дан иборат эди. Синглтон электроникадан тортиб экзотик металлургача бўлган турли соҳаларда 100 дан зиёд кўшиб олишларни амалга оширди. Синглтон нафақага чиқиб, “мясани ўзи билан олиб кетгач”, муаммолар юзага кела бошлади. «Teledyne» спираль бўйлаб пастга қараб кетди, кейин Аллегхейгақўшилди.<sup>383</sup>

<sup>382</sup> “Rubbermaid: Sincere Tyranny (Why Has Stanley Gault Spent the Last Four Years Moving and Shaking at Rubbermaid? It Was a Case of Serious Problems Masked by Cheery Numbers),” *Forbes*, January 28, 1985, 54–55; “Rubbermaid: Rubbermaid Emerges a ‘Clear’ Winner; Food Storage Containers,” *Chain Store Age—General Merchandise Trends*, October 1986, 67; “Why the Bounce at Rubbermaid? The Company Sells Humdrum Goods in a Mature Market, and Most of Its Competitors Undercut Its Prices. But It Has Doubled Sales and Tripled Earnings in the Past Six Years,” *Fortune*, April 13, 1987, 77–78; “Rubbermaid: America’s Most Admired Company,” *Fortune*, February 7, 1994, 50–54; “Rubbermaid: From the Most Admired to Just Acquired: How Rubbermaid Managed to Fail,” *Fortune*, November 23, 1998, 32–33.

<sup>383</sup> “Henry Singleton’s Singular Conglomerate,” *Forbes*, May 1, 1976, 38; “Two Ph.D.’s Turn Teledyne into a Cash Machine,” *Business Week*, November 22, 1976, 133; “The Sphinx Speaks,” *Forbes*, February 20, 1978, 33; “Teledyne’s Winning Roster,” *Forbes*, August 17, 1981, 35; “Parting with Henry Singleton: Such Sweet Sorrow for Teledyne?” *Business Week*, April 9, 1990, 81; “Teledyne to Pay \$17.5 Million to Settle U.S. Criminal Charges,” *Washington Post*, October 6, 1992, D6; “Teledyne Struggles to Recapture Magic of Yesterday,” *Wall Street Journal*, November 22, 1993, B4; “Richard Simmons to Share Spotlight at Allegheny Teledyne, Sees ‘Good’ Fit,” *Wall*

## 8.В илова

### Кўшиб олишларнинг қисқа таҳлили Буюк натижаларга эришган компаниялар ВС таққослаш компаниялар\*

Компания Ўрганилаётган даврдаги муваффақиятли харидлар умумий сони Ўрганилаётган даврдаги муваффақиятли сотувлар умумий сони кўшиб олишлар стратегияси муваффақиятининг умумий даражаси

«Abbot»	21	5	+2
«Upjohn»	25	7	НА
«Circuit City»	1	0	+3
«Silo»	4	0	-1
«Fannie Mae»	0	0	+3
«Great Wester»	21	3	-1
«Gillette»	39	20	+3
«Warner Lambert»	32	14	-1
«Kimberly Clark»	22	18	+2
«Scott Paper»	18	24	-2
«Kroger»	11	9	+2
«A&P»	14	4	-3
«Nucor»	2	3	+3
«Bethlehem Steel»	10	23	-3
«Philip Morris»	55	19	+1

R. J Reynolds	36	29	-3
«Pitney Bowes»	17	8	+1
«Address»	19	9	-3
Walgreens	11	8	+3
«Eccerd»	22	9	-1
«Wells Fargo»	17	6	+3
«Bank of America»	22	13	+1
«Burroughs»	22	7	-2
«Chrysler»	14	15	-1
«Harris»	42	7	-1
«Hasbro»	14	0	+1
«Rubbermaid»	20	5	+3
«Telednye»	85	3	-2

Мазкур жадвални тўлдириш учун ҳар бир компания томонидан ўтишгача ўн йилдан бошлаб 1998- йилгача бўлган даврда амалга оширилган қўшиб олишларнинг умумий сонини ҳисоблаб чиқдик. Сўнгра ҳар бир қўшиб олиш амалиёти молявий ва сифат нуқтаи назаридан таҳлил асосида -3 дан +3 гача бўлган шкалада баҳоланди ва ўртача балл ҳисобланди. «Urjohn» билан боғлиқ ҳолатда етарли маълумот тўплашнинг имкони бўлмади, шу боис балл ҳам ҳисобланмади.

## МИННАТДОРЛИК

Бу китобни “Жим Коллинз томонидан ёзилган” дейиш муболаға бўлади. Бошқа инсонларнинг сезиларли меҳнати сингмаган тақдирда, қўлингиздаги китоб дунёга келмаган бўларди.

Бундай инсонлар рўйхатининг аввалида, шубҳасиз, тадқиқот жамоамизнинг аъзолари туради. Ноёб одамлар жамоаси ўзини

бу ишга бағишлагани менинг омадим бўлди. Умумий ҳисобда, улар лойихага 15 минг соат вақт сарфлашди. Улар ўзлари учун сифат стандарти ўлароқ белгилаган мезонлар мени ҳам ўзим учун чизикни юқори олишга, шунга муносиб бўлишга ундади.

Мазкур китобни қоғозга тушириш устида ишларканман, бу ишга ойлаб (гоҳида ҳатто йиллаб) вақтини бағишлаган, елкам оша қараб, кўлёманинг якуний вариантини уларнинг меҳнатига муносиб ва стандартларига мос бир асар ўлароқ яратишни сўраб турган жамоам аъзоларини кўз олдимга келтирдим. Умид қиламанки, улар бу ҳаракатларимни маъқуллашади.

Жамоанинг юқори стандартларига ҳар қандай номувофиқлик учун жавобгарлик менинг гарданимдадир.

### **“Яхшидан буюкка” тадқиқот жамоаси аъзолари:**

Брайан Ж. Бэгли, Скотт Седерберг, Энтони Ж. Чирикос, Женни Купер, Эрик Хаген, Дуэйн К. Даффи, Мортен Т. Хансен  
Лейн Хорнунг, Кристин Жонс, Скотт Жонс, Стефани А. Жадд, Брайан К. Ларсен, Вейцзя (Ева) Ли, Николас М. Осгуд

Вики Мосур Осгуд, Элисон Синклер, Питер Ван Гендерен, Пол Вайсман, Ли Уилбенкс, Эмбер Л. Янг.

Бундан ташқари, энг яхши аспирантларни аниқлаш ва тадқиқот лойиҳасига жалб қилишга ёрдам кўрсатган Колорадо университети Бизнес олий мактаби вакили Денис Б. Нокка миннатдорлик билдираман. Тадқиқот жамоасига керакли одамларги жалб қилиш лойиҳа муваффақияти йўлидаги муҳим кадам бўлди ва Денис бунда жуда муҳим рол ўйнади. Шунингдек, Колорадо университетидан Кэрол Крисманн олдида ҳамда жамоамизга турли махфий маълумотларни излашда ёрдам кўрсатган Уильям М. Уайт номидаги бизнес кутубхонасининг фидойи ходимлари олдида қарздорман. Кэрол билан бир қаторда Бетти Греб, Линнетт Лейкер, Дин МакКей, Марта Жо Сани ва Жин Уиланга ҳам миннатдорлик изҳор этаман.

Шунингдек, китоб қораламаларини ўқиб чиқишга қимматли соатларини сарфлаган, устида яна ишлаш керак бўлган ўринларни кўрсатиб берган “танқидчи-ўқувчилар”га алоҳида ташаккур билдираман. Уларнинг гоҳида кескин (аммо доим фойдали бўлган) изоҳлари лойиҳа муваффақиятига бўлган ишончимни мустаҳкамлаб борди. Бундай самимийлик учун Кирк Арнольд, Р. Уэйн Босс, Наталя Черни-Рока, Пол М. Коэн, Никол Туми Дэвис, Эндрю Фенниман, Кристофер Форман, Уильям К. Гэрриок, Терри Голд, Эд Гринберг, Марта Гринберг, Уэйн Х. Гросс, Жорж Х. Хаген, Бекки Холл, Лиз Херон, Жон Г. Хилл, Энн Х. Жадд, Роб Кауфман, Жо Кеннеди, Кит Кеннеди, Бутч Керзнер, Алан Хазей, Энн Кнапп, Бетин Коски, Кен Кречмер, фалсафа доктори Барбара Б. Лоутон, Кайл Лефкофф, Кевин Мани, Билл Миллер, Жозеф П. Модик, Томас В. Моррис, Роберт Мрлик, Жон Т. Майзер, Питер Нослер, Антония Озерофф, Жерри Петерсон, Жим Рид, Жеймс Ж. Робб, Жон Рожерс, Кевин Румон, Хизер Рейнольдс Сагар, Виктор Санвидо, Мейсон Д. Шумахер, Жеффри Л. Сеглин, Сина Симантоб, Орин Смит, Питер Стаудхаммер, Рик Стерлинг, Тед Столберг, Жефф Тарр, Жин Тейлор, Ким Холлингсуорт Тейлор, Том Тирни, Жон Витале, Дэн Уордроп, Марк Х. Уилльс, Дэвид Л. Уитеров ва Энтони Р. Юэларга раҳмат деб қоламан.

Компанияларнинг яхшидан буюкка трансформациясида муҳим рол ўйнаган раҳбарларнинг лойиҳадаги иштироки, уларнинг бир-икки соат, гоҳида бундан ҳам кўпроқ давом этган суҳбатларда саволларимизга сабр билан жавоб бергани бизнинг омадимиз бўлди.

Қуйида исмлари тилга олинганларнинг ҳар бирига бу китобда улар эришган ютуқларнинг энг яхшилари баён этилган, деган умидни изҳор қилишни истардим. Сизлар ҳақиқатан ҳам Америка бизнесининг эътироф этилмаган қахрамонларисиз:

Роберт Адерс, Уильям Ф. Олдингер III, Ричард Ж. Апперт, Кичик Чарльз Ж. Ашауэр, Дик Охтер, Х. Дэвид Эйкок, Жеймс Д. Бернд, Дуглас М. Библи, Рожер Э. Бирк, Марк К. Бреславски,

Эли Броуд, доктор Чарльз С. Браун, Уолтер Брукарт, Вернон А. Бруннер, Жеймс Э. Кэмпбелл, Фред Каннинг, Жозеф Ж. Циско, Ричард Кули, Майкл Ж. Крителли, Жозеф Ф. Каллман Учинчи, Жон А. Доэрти, Дуглас Д. Драйсдейл, Лайл Эверингем, Мередит Б. Фишер, Пол Н. Фрутт, Андреас Гемблер, Милтон Л. Гласс, Жеймс Г. Гросклаус, Жек Грундхофер, Жордж Б. Харви, Жеймс Херринг, Жеймс Д. Хлавачек, Жин Д. Хоффман, Ж. Тимоти Ховард, Чарльз Д. Хантер, Ф. Кеннет Айверсон, Жеймс А. Жонсон, Л. Дэниэл Жорндт, Роберт Л. Жосс, Артур Юргенс, Уильям Э. Келви, Линда К. Найт, Гленн С. Крайсс, Роберт Ж. Левин, Эдмунд Ваттис Литтлфилд, Дэвид О. Максвелл, Хэмиш Максвелл, Эллен Мерло, Хайман Мейерс, Аржей Миллер, Жон Н. Д. Муди, Дэвид Нассеф, Фрэнк Ньюман, Кичик Артур К. Нильсен, Жон Д. Онг, доктор Эмануэль М. Паппер, Ричард Д. Парсонс, Дервин Филлипс, Марвин А. Полман, Уильям Д. Пратт, Фред Пердью, Майкл Ж. Куигли, Жорж Ратманн, Карл Э. Рейхард, Дэниел М. Рексинжер, Билл Ривас, Деннис Рони, Кичик Фрэнсис К. Руни, Уэйн Р. Сандерс, Роберт А. Шоллхорн, Бернард Х. Семлер, Сэмюэл Сигел, Томас Ф. Скелли, Жозеф П. Стиглих, Жозеф Ф. Терли, Кичик Гленн С. Утт, Эдвард Вильянуэва, Кичик Чарльз Р. Уолгрин, Чарльз Р. Уолгрин, III, Уильям Х. Уэбб, Жордж Вайсман, Блэр Уайт, Уильям Уилсон, Алан Л. Вуртцель ва Уильям Э. Зиерден.

Тадкикотимизга киритилган компанияларнинг кўллаб ходимлари суҳбатлар ташкил қилиш ҳамда муҳим ҳужжат ва маълумотларга эга бўлишда жуда катта ёрдам кўрсатишди. Хусусан, «Abbott Laboratories»дан Кэтрин Бабингтон, Дэвид А. Болдуин, Энн Фэйи-Видман ва Мириам Велти Трангсруд; «Circuit City»дан Энн М. Коллиер; Fannie Mae'дан Жон П. ДиКуолло; «Gillette»дан Дэвид А. Фауш ва Даниэль М. Фриззи; Дарвин Смитни тушунгани ва ёрдами учун Kimberly-Clark'дан Тин Барри; «Kimberly-Clark»дан Лиза Крауч ва Энжи Маккой; Kroger'дан Жек Корнетт; «Nucor»дан Терри С. Лизенби ва Корнелия Уэллс; «Philip Morris»дан Стивен К. Пэрриш ва Тимоту



А. Сомпольски; Pitney Bowes'дан Шерил Ю. Бэттлс ва Дайан Л. Руссо; «Walgreens»дан Томас Л. Маммозер ва Лори Л. Мейер; «Wells Fargo»дан Наоми С. Исида шулар жумласидандир.

Биз учун «Wells Fargo» эшикларини очиб берган Дайан Компаньо Миллерга, худди шу имкониятни Philip Morris'да тақдим қилган Жон С.Ридга, «Circuit City»га кира олишимизга кўмакчи бўлган Шэрон Л.Вуртцелга, «Circuit City»да бизни очик қабул қилган ва қўлэзмасини тақдим қилган Карл М.Брауэрга, бу компаниядаги хизматлари ва ғоялари учун Жеймс Ж.Колусонга, «Hewlett-Packard» архивларидан фойдаланишга ёрдам берган Карен Льюисга, энг янги маълумотларни тақдим қилишда жонбозлик кўрсатган Треиси Рассел ва унинг Нархлардаги хавфсизлик тадқиқот марказидаги ҳамкасбларига, қимматли маслаҳатлари учун Виржиния А.Смитга, асосий бета-версия учун Ник Сагарга, бебаҳо идроки ва донолиги учун Марвин Бресслерга, механизмлар концепциясини тушунишга ёрдам берган (ва доимо қўллаб-қувватлаган) Брюс Вулпертга, тиришқоқлик билан қилинган мусахҳихлик иши учун Рут Энн Бэглига, ажойиб ақлий имкониятлари билан кўмак берган доктор Жеффри Т.Луфтигга, мураккаб масалаларни амалда осонлик билан ҳал қилиш кўникмаси учун профессор Уильям Бригтсга, бебаҳо сабоқлари учун адмирал Жим Стокдейлга, мазкур лойиҳа тамал тоши бўлган McKinsey салонини яратишга илҳомлантирган Женнифер Футерникка, илк умид учқунини берган Билл Миханга ҳам чуқур миннатдорлигимни билдираман.

Тадқиқотлар бўйича мураббийим Жерри Поррас, графика бўйича консультантим Жеймс Ж.Робб, ноширлик борасида кенгаш аъзоси ва ишончли агентим Питер Гинзберг, ҳақиқий мўъжиза яратган Лиза Берковиц ва китоб ҳақида илк бор эшитган куниданоқ бу лойиҳага астойдил ишонган ва мени қўллаб-қувватлаган Адриан Заксеймнинг хизматларини алоҳида эътироф этиб ўтмоқчиман.

Ва ниҳоят, Жоан Эрнст билан ҳаёт ришталаримни

боғлагани учун тақдирдан чексиз миннатдорман. Йигирма йил биргаликдаги оилавий ҳаёт йўлимизда у менинг асабий табиатим ва шу сингари лойиҳаларга муккасидан кетиш одатимни қабул қилиб келмоқда. У мен учун нафақат энг фойдали танқидчи, балки энг ишончли ва ҳақиқий суюнчи хамдир. Аслида ҳам ҳаётдаги муваффақиятнинг асосий мезони турмуш ўртоғингизнинг сизга бўлган муҳаббати ва эҳтироми йил сайин ортиб боришидир. Бу борада мен ҳам рафиқам сингари муваффақиятга эришишга умид қиламан.

## МУАЛЛИФ ҲАҚИДА

Жим Коллинз беш йилдан ортиқроқ вақт давомида миллион нусхада нашр қилинган миллий бестселлер – “Мангута яратилган” китобининг ҳаммуаллифи саналади. Барқарор буюк компанияларни тадқиқ қилиш, корпоратив ва ижтимоий соҳада етакчилар учун мураббийлик қилиш билан шуғулланади. Муқаддам Стенфорд университетининг Бизнес олий мактабида дарс берган, таълимдаги хизматлари учун тақдирланган. Ҳозирда Колорадо штати Боулдер шаҳрида жойлашган менежмент соҳасидаги тадқиқот лабораториясида фаолият кўрсатмоқда.

Севимли муаллифларингиз HarperCollins ҳақида эксклюзив маълумотга эга бўлиш учун [www.AuthorTracker.com](http://www.AuthorTracker.com) сайтига ташриф буюринг.

## “ЯХШИДАН БУЮККА” КИТОБИ ҲАҚИДАГИ ЭЪТИРОФЛАР

“Синчковлик билан тадқиқ қилинган ва яхши ёзилган мазкур китоб менежмент ҳақидаги турли сафсаталар – бош директор ва ахборот технологияларининг аҳамиятини ошириб кўрсатиш, бирлашув ва қўшиб олишларга берилиш кабиларни чиппакка чиқаради. Ўртамиёналикнинг салоҳиятга айланишига йўл қўймайди. Аммо салоҳиятни мукамалликка етказиш имконини беради”.

Питер Ф. Друкер

“Раҳбарлар сотиб олишни сабрсизлик билан кутадиган китоб”.

USA Today

“Коллинз ва унинг тадқиқот жамоаси бизнесдаги энг муҳим масалалардан бири билан шуғулланишди”.

Fortune

“Яхшидан буюкка” ва “Мангуга яратилган”. Ҳар икки китобда ҳам жаноб Коллинз икки муҳим фикрни – оддий инсон ҳам бошқарувда юқори даражага эришиши мумкинлигини ва бунга амал қилувчилар буюк институтлар ярата олишини илгари суради. Бу биз, оддий инсонлар эшитишни истаган нарсадир.

Wall Street Journal

Аҳамиятли жиҳати шундаки, жаноб Коллинз оддий хулосаларга эришиш учун ҳам тиришқоқлик билан меҳнат қилади. Бу хулосалар узоқ йиллик батафсил эмпирик тадқиқотларга асосланган. Улар бундай кутилмаган натижаларга эришиш учун қудратли қуролдир.

Financial Times

“Йилнинг бизнес ғояси”.

Fast Company

“Коллинз яна мангуга яратилгандек кўринаётган китоб ёзди”.

Business Week

## Қайдлар учун

1. 2014 йил 12-май кунини

## Мундарижа:

### Муқаддима

1-бўлим. Яхши – буюкнинг душмани.....	5
2-бўлим. Бешинчи даражали раҳбар .....	30
3-бўлим. Аввал ким... кейин нима.....	67
4-бўлим. Шафқатсиз далилларга тик боқинг (лекин ишончни ҳам йўқотманг).....	103
5-бўлим. Типратикан концепцияси (Уч кесишган доирадаги оддийлик).....	141
6-бўлим. Интизом маданияти.....	188
7-бўлим. Технология акселераторлар (тезлатгичлари).....	227
8-бўлим. Ғилдирак ва чексиз доира.....	260
9-бўлим. “Яхшидан буюкка”дан “Мангуга яратилган” сари.....	294
Хотима. Кўп бериладиган саволлар.....	328
1.А илова. Яхшидан буюкка ўтган компанияларни саралаш жараёни.....	340
1.В илова. Тўғридан-тўғри қиёс учун саралаш.....	354
1.С илова. Буюк бўла олмаган компаниялар.....	360
1 Д илова. Тадқиқот босқичларини кўриб чиқиш.....	362
2 А илова. Инсайдер ва аутсайдер бош директорлар тахлили.....	378
5 А илова. Соҳа таҳлилий рейтинглари.....	382
8 А илова. Таққослаш компанияларидаги чексиз доира ҳолатлари.....	383
8 В илова Кўшиб олишларнинг қисқа тахлили .....	396

## Хаволалар

Индекс.....	395
Миннатдорлик.....	396
Муаллиф ҳақида.....	401
"Яхшидан буюкка" китоби ҳақидаги эътирофлар.....	401

Жим Коллинз

# ЯХШИДАН БУЮККА

Инглиз тилидан

Саодат Абдурахмонова ва Хулкар Дарманова  
таржимаси

Мухаррир: Хулкар Дарманова  
Саҳифаловчи: Умиджон Зиявутдинов  
Дизайнер: Бобур Аскарров  
Мусахҳих: Умиджон Зиявутдинов

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик ҳуқуқи “Iqro-nashr”га тегишли бўлиб, “Iqro-nashr” рухсатисиз китобни босма, электрон, аудио ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Китобнинг сотиш ҳуқуқи “Azbo.uz” интернет дўконининг “Azbobooks” лойиҳасига тегишли.

Босишга 2021-йил 30-октябрда рухсат етилди.  
Бичими 84/108 <sup>1/32</sup>. “Times New Roman” гарнитураси. Офсет  
босма. Офсет қоғози. Шартли босма табоғи 26. Адади 1000.  
Буюртма № 09/23

«Ideal polygraph» МЧЖ босмаҳонасида чоп етилди.  
Тошкент Ш. Янгихайот тумани, Чоштепа кўчаси 27-уй.



Жим Коллинз

# ЯХШИДАН БУЮККА

Инглиз тилидан

Саодат Абдурахмонова ва Хулкар Дарманова

таржимаси

Мухаррир: Хулкар Дарманова

Саҳифаловчи: Умиджон Зиявутдинов

Дизайнер: Бобур Аскарлов

Мусахҳих: Умиджон Зиявутдинов

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик ҳуқуқи “Iqro-nashr”га тегишли бўлиб, “Iqro-nashr” рухсатсиз китобни босма, электрон, аудио ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Китобнинг сотиш ҳуқуқи “Azbo.uz” интернет дўконининг “Azbobooks” лойиҳасига тегишли.

Босишга 2021-йил 30-октябрда рухсат етилди.

Бичими 84/108 <sup>1/32</sup>. “Times New Roman” гарнитураси. Офсет

босма. Офсет қоғози. Шартли босма табағи 26. Адади 1000.

Буюртма № 09/23

«Ideal polygraph» МЧЖ босмаҳонасида чоп етилди.

Тошкент Ш. Янгиҳайот тумани, Чоштепа кўчаси 27-уй.

