

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

BEYNƏLXALQ

BESTSELLER

*THE 80/20
PRINCIPLE*

80

20

PRİNSİPİ

Azla daha çoxun əldə olunmasının sirri

**RICHARD
KOCH**

Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

"BU KİTABI OXU VƏ TƏTBİQ ELƏ"

TIM FERRISS, "4 Saatlıq İş Həftəsi"nin müəllifi

Riçard Koç

80/20 Prinsipi

**Azla daha çoxun
əldə olunmasının sirri**

**Tərcüməçi:
Polad Poladov**

Richard Koch

The 80/20 Principle

The secret of achieving
more with less

Məşhur sahibkar və müəllif Riçard Koç biznes dünyasının gedişatını *80/20 prinsipi* ilə dəyişdirdi. "*80/20 yolunu yaşamaq*" bestsellerində o, az işləmək və az nگران olmaqla şəxsi həyatımızın necə dəyişdirilməsinin mümkün olduğunu açıqlayır.

Koç tanınmış 80/20 prinsipini götürür və bu günün dağınıq və stresli dünyasında həqiqətən əhəmiyyət kəsb edən az sayda iş və metodların necə böyük uğurlar və xoşbəxtliklərə apardığını açıqlayır. "*80/20 yolunu yaşamaq*" bizə "daha az daha çox deməkdir" in, sadəcə, bir deyim deyil, amma hədəflərinizə çatmaq və ən uğurlu həyatınızı yaşamaq üçün əmin bir metod olduğunu ortaya qoyur.

Richard Koch The 80/20 Principle

Riçard Koç 80/20 Prinsipi

Baki, QANUN nəşriyyatı, 2018, 464 sah

Çapa imzalanmışdır: 12.06.2018

Tərcüməçi: Polad Poladov

Redaktor: Flora Əliyeva

QANUN nəşriyyatı

Baki, AZ 1102, Tbilisi pros., 76

Tel: (+994 12) 431-16-62; 431-38-18

Mobil: (+994 55) 212-42-37

e-mail: info@qanun.az

www.qanun.az

www.fb.com/Qanunpublishing

ISBN 978-9952-36-560-3

© QANUN nəşriyyatı, 2018

© Richard Koch, 1997

Hu kitabın Azərbaycan dilinə tərcümə və yayım

hüquqları QANUN nəşriyyatına məxsusdur. Kitabın təkrar və hissə-hissə

nəşri «Müəlliflik hüququ və əlaqəli hüquqlar haqqında» Azərbaycan

Respublikasının Qanununa zıddır.

80/20 prinsipinə edilən təriflər

"80/20 prinsipi nəticələrə əsaslanan yaşamın məhək daşdır.

Bu kitabı oxu və tətbiq et".

- Tim Ferris, "4 saatlıq iş həftəsi"nin müəllifi

"Vaxtın idarə edilməsi gündəlik işlərinizin yerbəyer edilməsi demək deyil, o, gündəlik vacib işlərinizin təşkil olunması və geri qalanın atılmasından ibarətdir. Koç bundan milyonlar qazandı, sadəcə, bir ideyaya əsaslanmış bestsellerdən bir daha sübut olundu ki, bu işləyir".

- GQ-ın 25 ən yaxşı biznes kitabı

"Təbriklər! 80/20 prinsipi, sadəcə, dəhşətdir".

- Al Rays, "Hədəf və mövqelənmə"nin bestseller müəllifi

"Burada sizin həyatınızı dəyişə biləcək ideyalar mövcuddur".

- Yaxşı kitab bələdçisi

"Koç ehtiraslı 80/20-çidir. Bunu oxu və sən də elə olacaqsan".

- Endryu Kempbel, Ashridge Strateji İdarəetmə Mərkəzi

"Həm gözəaçıq, həm əyləncəli, kitab insanları öz həyatlarını boş şeylərə puc etməmələri barədə intriqaya aparır".

- Professor Theodore Zeldin, St Antony Universiteti, Oksford

"Bu möhtəşəm şah əsərinə 5 ulduz veririk... Super yazılmış poeziyanın kollajı... kitab qiymətindən dəfələrlə yüksək dəyərə malikdir".

- Weston Review, Tampa Bay, Florida



Cəhdlər



Məhsuldarlıq



Səbəblər



Nəticələr



80/20 prinsipi, Pareto qanunu (80/20 prinsipi) uzun bir müddət ərzində iqtisadi səhnəni Yer üzərinə düşən nəhəng daş kimi qalxalamışdır; təcrübələrə dayanan bu qanunu heç kim izah edə bilmir.

Cosef Steyndl

Tanrı kainatla şeş-beş oynayır. Amma bu atılan zərər doldurulmuş zərərlərdir. Əsas hədəf onların hansı qayda ilə doldurulduğunu müəyyən etmək və öz xeyrimizə bunları necə istifadə edə biləcəyimizi ortaya qoymaqdır.

İosif Ford

Biz insanın hansı ucalığa qədər qalxmaq iqtidarında olduğunu bilmirik... Bu səbəbdən istəməyərək olsa belə, bir nəticəyə gəlirik ki, dünyanın yaşı artıb və hələ də bu davam etməkdədir, həqiqi var-dövlət, xoşbəxtlik, bilik və ehtimal ki, başər övladının gücü də paralel olaraq yüksəlməkdədir.

Edvard Gibbon

Mündəricat

Yenilənmiş 20-ci ildönüm nəşrinə müqəddimə.....	11
80/20 rep musiqisi.....	15

Birinci hissə: Giriş

1. 80/20 prinsipinə xoş gəldiniz.....	21
2. 80/20 ilə necə düşünməli.....	47

İkinci hissə: Genişmiqyaslı uğur bir möcüzə deyil

3. Gizli ibadət.....	77
4. Nə üçün sizin strategiyanız səhvdir?.....	98
5. Sadəlik gözəllikdir.....	133
6. Düzgün müştərilərin cəlb olunması.....	158
7. 80/20 prinsipinin biznes üzrə top 10 tətbiqi.....	180
8. Çox vacib azlıq sənə verir razılıq.....	197

Üçüncü hissə: Az işlə, çox qazan və həzz al

9. Azad olmaq.....	213
10. Vaxt inqilabı.....	227
11. Sən hər zaman istədiyini əldə edə bilərsən.....	255
12. Dostlarımızdan azacıq kömək ilə.....	271

13. Fərasətli və tənbal	288
14. Pul, pul, pul	314
15. Xoşbəxtliyin yeddi vərdişi	333
16. Sizin gizli dostunuz	355

Dördüncü hissə: 80/20 gələcək

17. 80/20 şəbəkələri ilə uğur	377
18. Nə zaman 80/20 çevrilərək 90/10 olur	393
19. Sizin 80/20 gələcəyində yeriniz	408

Beşinci hissə: Prinsipə təkrar baxış

20. Prinsipin iki ölçüsü	421
Qeydlər və istinadlar	445

Yenilənmiş 20-ci ildönüm nəşrinə müqəddimə

Təkcə bu kitab deyil, 80/20 prinsipinin özü iri addımlarla irəli getməkdədir. Son on-iyirmi il ərzində biznes, cəmiyyət, şəxsi həyatlarımız və bu 80/20 prinsipinin necə və nə üçün fəaliyyətdə olmasına dair anlayışımızda inanılmaz dərəcədə əhəmiyyətli dəyişikliklər olmuşdur. Bu da oxuduğunuz kitaba ciddi əlavənin edilməsinə gətirib çıxarmışdır.

Bu prinsip heç vaxt indiki kimi əlçatan və əhəmiyyətli olmamışdır. Bu prinsip onu işlədən və tətbiq edənlərə böyük yaxşılıqlar bəxş etmişdir. Gələcəkdə bu, uğur qazanmaq və ya xoşbəxt olmaq istəyən şəxslər üçün əhəmiyyətli alətə, böyük ehtimal ki, xüsusi əhəmiyyətli alətə çevriləcək.

Beləliklə, son bir neçə il ərzində nə baş verib? Qısa şəkildə üç şey:

1. Nəhəng və böyük şirkətlər ən azından üç məsələdə: yüksək şəkildə inkişaf etmək, mənfəət qazanmaq,

nağd pul qazanmaqda *Apple, Google, Facebook, Uber, Amazon, eBay* və *Betfair* kimi şəbəkələr və şəbəkə bizneslərinə ududur. Bu kimi şəbəkə və şəbəkə təşkilatları cəmiyyətdə artıq dominant rol oynamağa başlayır və bu səbəbdən 80/20 vaxt keçdikcə geniş şəkildə yayılmaqdadır.

Bütün şəbəkələr müsbət irəliləyiş göstərir, böyüklər daha da böyüyür, zəngin daha da zənginləşir, məşhurlar daha da məşhurlaşır və dünyaya xeyir verən (şəbəkə biznesləri və gəldikcə artan xeyriyyə təşkilatları kimi) və verməyənlər (narkotik bandaları və İŞİD kimi) gün keçdikcə daha zəngin və daha güclü olurlar.

Yeni XVII bölmədə şəbəkə və şəbəkə bizneslərinin nə olduğu və ağılı başında olan hər bir ambisiyalı şəxsin şəbəkə, yaxud şəbəkə biznesi üçün işləməyə hazır olduğu barədə yazır.

2. Biz 80/20 düsturunu bir əsrdən çox bir müddətdə anladıq. Ağla sığmayacaq şəkildə davamlılığını sübut etmiş bu prinsip, əsasən, 70/30 və 90/10 arasında dəyişir və bu nisbət sürətli şəkildə 90/10 və 99/1-ə yaxınlaşmaqdadır.

Yeni XVIII bölüm səbəb və nəticələrin birtərəfli şəkildə bölüşdürülməsi, qeyri-mümkün hadisə və var-dövlətin sürətli şəkildə dəyişilməsinin necə mümkün olduğu və bunun necə böyük təsirə malik olduğunu göstərir.

3. Uğur və uğursuzluq, şəxsi nailiyyət və boşluq, xoşbəxtlik və bədbəxtlik arasında fərqi göstərən bir sıra qızıl qaydalar mövcuddur. XIX bölüm yaşamımızda istifadə edəcəyimiz 19 meqaqaydadan danışır.

Mənim kəşf etdiyim daha bir məsələ var. 80/20-nin ən əsas təzahürü bu kitabın əvvəlki nəşrlərində öz əksini tapmayıb və daxil edilməyib. XVI bölüm sizin həyatınıza super güc şəklində təsir göstərə biləcək və inanılmaz şəkildə müsbət nəticə verəcək “Gizli dostunuz” barədə söhbət açır. Bu gizli dost qeyri-adi sürətlə hərəkət edir və tam olaraq hər hansı bir şüurlu səbəb olmadan nəticənin yaranmasına təsir göstərir. Ən əsası isə, əgər uyğun şəkildə tətbiq edilərsə, sizin bu gizli dostunuz bütün həyatınızı dəyişdirmək iqtidarına malikdir. Təbii ki, bu çox böyük səy tələb edir, əsas məsələ ondan ibarətdir ki, bu gizli dostunuzun necə təlim ediləcəyini, kodlaşdırılmasını biləsiniz. XVI bölüm bunu necə edəcəyinizi başa salır.

Bəli, belə. Dörd möhtəşəm yeni bölüm. Buyur, əziz oxucu, oxu və prinsip barədə yaxşı xəbəri hər kəsə çatdır.

“80/20 prinsip” kitabının 36-dan çox dildə milyon-dan çox nüsxəsi satılıb. Cəsarətlə vurğulaya bilərəm ki, düşündüyümə görə, daha dəyərli olan bu nüsxə qeyd etdiyim rekordu qat-qat üstələyəcək. Əldə olunan bütün bunlara görə ürəkdən sizə, oxuculara – benefisiarlara¹, hətta, bəlkə, dindarlara da dərin təşəkkürümü bildirirəm. Sizin mesajlarınız və e-poçtuma göndərdiyiniz məktublardan bu prinsipi necə bəyəndiyinizi və necə birməfəssə oxuduğunuzu çox gözəl anlayıram. Ümidim odur ki, bu belə davam edəcək və hamınıza ürəkdən sağ olun deyirəm. Mən, ehtimal ki, həyatınıza müsbət mənada toxuna bilmişəm. Bunu da unutmayın ki, siz ürəyimin sarı siminə dəqiq toxunmusunuz və buna görə çox xoşbəxtəm.

Richard Koch

richardkoch8020@gmail.com

Cəbəllütariq, mart 2017

Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

80/20 rep musiqisi

Siz uğurları ilə heç kimlə müqayisə edilməyən məşhur repçi Uayat Mo Gi Cekson (Wyatt Mo'Gee Jackson) tərəfindən səsləndirilən 80/20 barədə mükəmməl rep musiqisinin olduğunu bilirdiniz? Əgər istəsəniz, www.richardkoch.net sahifəsində dinləyə bilərsiniz, adi pop mahnısı kimi üç dəqiqə çəkir. Sözləri də buradadır, həmin sözlərlə bu kitabdakı fikri qısa şəkildə çatdırıram:

Riçard Koç bir biznesmen,
Həqiqəti ortaya qoydu bu, şəxsən.
Kitab yazdı, hit oldu,
Sadəcə, sevmədik, dedik əhsən.

80/20 prinsipi bir addır,
Verdiyi dərslər hamıya yaddır.
Rahatlaş, dinlə məni, sadəcə,
Kitabı bitirərsən, bilərsən nədir, zaddır.

80/20 prinsipi, uğurun açarı,
80/20 prinsipi, istər az qazan, istər qaçarı.

80/20 prinsipi, uğurun açarı.

80/20 prinsipi, qazan bütün qazancı.

Beləliklə, nədir bu 80/20 prinsipi? 80/20 prinsipi bildirir ki, cüzi, kiçik sayda səbəblər, səy və cəhdlər böyük həcmli nəticələr, məhsuldarlıq və ya ödüllərə gətirib çıxarır. buna görə də nəticələrin əksəriyyəti kiçikhəcmli səbəblərdən yaranır.

80/20 prinsipi, uğurun açarı,

80/20 prinsipi, istər az qazan, istər qaçarı.

80/20 prinsipi, uğurun açarı,

80/20 prinsipi, qazan bütün qazancı.

Sözün həqiqi mənasında, bizim işimizdə nail olduğumuzun 80%-i orada keçirdiyimiz 20% vaxtdan əldə edilir. Bütün praktik məqsədlər üçün fikirləşdikdə hələ nəticəyə gəlinir ki, bizim səyimizin 4/5 hissəsi, demək olar ki, tamamilə lazımsızdır və təbii ki, bu gündəlik olaraq düşündüyümüzə ziddir.

80/20 prinsipi, uğurun açarı,

80/20 prinsipi, istər az qazan, istər qaçarı.

80/20 prinsipi, uğurun açarı,

80/20 prinsipi, qazan bütün qazancı.

Bununla da 80/20 prinsipi vurğulayır ki, səbəb və nəticələr, cəhd və məhsuldarlıq, səy və qazanc arasında bir qeyri-bərabərlik mövcuddur. Bu qeyri-bərabərliyin mükəmməl izahı 80/20 nisbəti ilə təmin olunur: tipik bir nümunə olaraq bildirmək olar ki, məhsuldarlıq nəticənin

80%-i irəli sürülmüş 20% səydən yaranır; nəticələrin 80%-i 20% təşkil edən səbəblərdən əmələ gəlir; yaxud 80% nəticə 20% cəhddən ortaya çıxır. Şəkil 1-də bu tipik nümunələr göstərilib. 80/20 prinsipinin əksər nümunələri biznesdə sınaqdan keçib və təsdiqini tapıb. Məhsulların 20%-i dollar satış həcmlərinin 80%-ni təşkil edir; o cümlədən istehlakçıların 20%-i bu qeyd olunan 80%-in bir səbəbidir. Məhsul və ya müştərilərin 20%-i təşkilatın gəlirlərinin təxminən olaraq 80%-ni təşkil edir.

80/20 prinsipi, uğurun açarı.

80/20 prinsipi, istər az qazan, istər qaçarı.

80/20 prinsipi, uğurun açarı,

80/20 prinsipi, qazan bütün qazancı.

Birinci hissə

Giriş

Kainat qüsurludur!

80/20 prinsipi nədir? 80/20 prinsipində deyilir ki, istənilən əhali içərisində bəzi şeylər başqaları ilə müqayisədə daha əhəmiyyətlidir. Buna bir düstur və ya fərziyyə kimi baxdıqda anlamaq olur ki, nəticələrin 80%-i 20% təşkil edən səbəhlərdən yaranır və bəzən həcm etibarilə daha kiçik olan enerjili güclərdən əmələ gəlir. Gündəlik olaraq istifadə etdiyimiz dil buna yaxşı bir nümunə ola bilər. Stenoqrafiyanı kəşf edən cənab İsak Pitman müəyyən etmişdir ki, bizim danışqlarımızın 2/3 hissəsini, sadəcə, 700 ədəd ümumi olaraq işlədilən söz təşkil edir. Pitman ortaya çıxarmışdır ki, bu sözlər onlardan alınan törəmə sözlər də daxil olmaqla ümumi nitqin 80%-ni təşkil edir. Bu halda 1%-dən az söz (yeni Oksford qısa ingilis dili lüğəti 1 milyondan artıq sözü bu siyahıya daxil edir) ümumi olaraq zamanın 80%-i müddətində işlədilir. Biz bunu 80/1 prinsipi adlandırma bilərik. Eynilə danışığın 99%-dən çoxunda 20%-dən az söz işlədilir, biz bunu 99/20 nisbəti adlandırma bilərik. Filmlərdə 80/20 prinsipi özünü göstərir. Son tədqiqat göstərir ki, filmlərin 1.3%-i ümumi film bilet gəlirlərinin 80%-ni qazanır ki, bu da virtual olaraq 80/1 qaydasını ortaya qoyur (bax: səh. 21-22).

80/20 prinsipi sehrli bir formul deyil. Bəzən nəticə və səbəblər arasında əlaqə nisbəti 80/20 və ya 80/1 deyil, 70/30-a daha yaxın olur. Amma 50% səbəbin 50% nəticəyə gətirib çıxarması çox nadir hallarda baş verir. Kamat, bildiyimiz kimi, tarazsızdır. Həqiqi əhəmiyyət kəsb edən çox az şey var. Həqiqi olaraq təsirə malik insan və təşkilatlar işdə və öz dünyalarında çox az sayda olan enerjili güclərə bağlanır və onlardan öz xeyirləri üçün istifadə edirlər. Bunu necə edəcəyinizi bilmək istəyirsinizsə, oxumağa davam edin...

1 80/20 prinsipinə xoş gəldiniz

*Pareto qanunu (80/20 prinsipi) uzun bir müddət
ərzində iqtisadi səhnəni Yer üzərinə düşən
nəhəng daş kimi çalxalamışdır: təcrübələrə da-
yanan bu qanunu heç kim izah edə bilmir.*

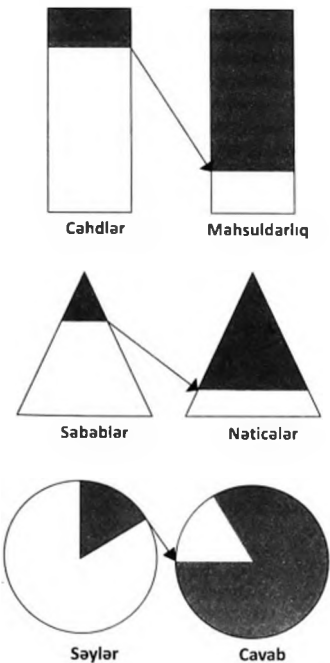
Cosef Steyndl'

Qeyd etmişdir ki, 80/20 prinsipi gündəlik həyatda hər bir ağıllı şəxs, hər bir təşkilat, sosial qruplaşma və cəmiyyət forması tərəfindən istifadə edilə bilər və gərək ki, edilsin. Bu prinsip fərdlər və qruplara daha az enerji sərf etməklə böyük nəticələr əldə etməyə imkan yaradır. 80/20 prinsipi fərdi məhsuldarlığı və xoşbəxtlik əmsalını artırma bilər. O, korporasiyaların gəlirliliyini çoxalda və istənilən təşkilatın məhsuldarlığını artırma bilər. O hətta xərcləri azaldaraq ictimai xidmətlərin keyfiyyət və kəmiyyət baxımından artmasına imkan yarada bilər. 80/20 prinsipinə aid indiye qədər ilk dəfə yazılan bu kitab böyük bir əzmlə qələmə alınmış², fərdi və biznes təcrübəsində sınaqdan keçirilmiş və sübut olunmuşdur ki, bu prinsip müasir həyatın ağırlıqları ilə ayaqlaşmaq və bu ağırlıqlardan müsbət yöndə istifadə etmək üçün ən mükəmməl yollardan biridir.

Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

80/20 prinsipi nədir?

80/20 prinsipi vurğulayır ki, kiçik sayda səbəb, səy və ya cəhd böyük həcmli nəticələr, məhsuldarlıq və ya mükafata gətirib çıxarır. Hərfi mənada desək, bu o deməkdir ki, misal üçün, sizin işdə əldə etdiyinizin 80%-i burada xərclənən vaxtın 20%-nin nəticəsidir. Beləliklə, bütün praktiki məqsədlər üçün cəhdin 4/5 hissəsi – onun dominant tərkibi – tam olaraq yersizdir. Bu normal olaraq insanların gözlədiyinə ziddir. Bununla da 80/20 prinsipi vurğulayır ki, səbəb və nəticələr, cəhd və məhsuldarlıq, səy və qazan arasında bir qeyri-bərabərlik mövcuddur. Bu qeyri-bərabərliyin mükəmməl izahı 80/20 nisbəti ilə təmin olunur: tipik bir nümunə olaraq bildirmək olar ki, məhsuldarlıq nəticənin 80%-i irəli sürülmüş 20% səydən yaranır; nəticələrin 80%-i 20% təşkil edən səbəblərdən əmələ gəlir; yaxud 80% nəticə 20% cəhddən ortaya çıxır. Şəkil 1-də bu tipik nümunələr göstərilib. 80/20 prinsipinin əksər nümunələri biznesdə sınaqdan keçib və təsdiqini tapıb. Məhsulların 20%-i dollar satış həcmlərinin 80%-ni təşkil edir, o cümlədən istehlakçıların 20%-i bu qeyd olunan 80%-in bir səbəbidir. Məhsul və ya müştərilərin 20%-i təşkilatın gəlirlərinin təxminən 80%-ni təşkil edir. Cəmiyyətdə cinayətkarların 20%-i ümumi cinayət həcmünün 80%-ni törədir. Sürücülərin 20%-i 80% yol nəqliyyat hadisəsinin səbəbkəridir. Evlənlərin 20%-i boşanma statistikalarının 80%-ni təşkil edir (davamlı olaraq yenidən evlənmə və boşanan şəxslər bu statistikanı pozur və ailə səadətinə dair birtərəfli olaraq pessimist təəssüratlar yaradır). Uşaqların 20%-i mövcud təhsil ixtisaslarının 80%-ni əldə edir.



Şəkil 1. 80/20 prinsipi

Evda xalçalarınızın 20%-i böyük ehtimalla ümumi yeyilmə və köhnəlmənin 80%-ni təşkil edir. Paltarlarınızın 20%-i ümumi olaraq zamanın 80%-i ərzində geyinilir. Əgər sizin mənzilinizin yarılmasına dair həyəcan signalı işə düşərsə, bunu unutmamalıyıq ki, saxta həyəcan signalının 80%-i 20% mümkün ehtimal nəticəsində yaranır. Daxili yanma mühərriki 80/20 prinsipinə gözəl bir nümunədir. Enerjinin 80%-i yanmada korlanır və yalnız bunun 20%-i təkərlərə gedir; bu 20% say və cəhd məhsuldarlığın 100%-ni yaradır!¹

Paretonun kəşfi: balansın sistemətik və gözələnələn yoxluğu

80/20 prinsipini vurğulayan düstur 1897-ci ildə, dəqiq olaraq 100 il öncə italyan iqtisadiyyatçı Vilfredo Pareto (1848-1923) tərəfindən kəşf edilmişdir. Onun bu kəşfi o zamandan müxtəlif adlar: Pareto prinsipi, Pareto qanunu, 80/20 qaydası, "Cüzi cəhd prinsipi" və "Qeyri-balans prinsipi" adlarını qazanmışdır; bu kitabda biz buna 80/20 prinsipi deyəcəyik. Əksər məşhur uğur qazanmış fərdlər, xüsusilə biznesdə nailiyyət əldə etmiş şəxslər, kompüter dahiləri və keyfiyyət üzrə mühəndislər üzərində şüuraltı olaraq təsir göstərməklə 80/20 prinsipi müasir dünyanın formalaşmasına yardım göstərmişdir. Amma yenə də bu bizim dövrümüzün müəmmalı sirri olaraq qalmış, hətta çox az sayda bundan xəbər tutan və bu haqda məlumatlı olan, 80/20 prinsipindən istifadə edən şəxslər belə yalnız onun gücünün çox az bir hissəsini istifadə edirlər. Vilfredo Pareto

nə kəşf etmişdir? O təsadüfi olaraq XIX əsrin İngiltərəsinin var-dövlət və gəlir nümunələrinə baxırdı. O gördü ki, əsas var-dövlət və gəlir insanların çox az bir hissəsinə məxsusdur və onlara gedir. Amma o həmçinin yüksək əhəmiyyət kəsb etdiyini düşündüyü başqa iki fakt da ortaya çıxardı. Bunlardan biri o idi ki, bu insanlar ilə (ümumi əhalinin müəyyən faiz nisbəti) onların əldə etdiyi gəlir və ya mal-dövlət arasında ciddi riyazi əlaqə var.⁴ Səadət şəkildə desək, əgər əhalinin 20%-i var-dövlətin 80%-nə sahib idisə⁵, o zaman asanlıqla belə nəticəyə gəlmək olar ki, 10% 65%-ə, 5% isə 50%-nə sahib olar. Əsas nüans faiz məsələsi deyil, əsas məsələ o idi ki, var-dövlətin əhali arasında bölgüsü, gözlənilməli kimi, *qeyri-bərabər idi*.

Paretonun başqa bir, onu həqiqətən həyacanlandıran tapıntısı o idi ki, bu qeyri-bərabərlik müxtəlif zamanlarda və ya müxtəlif ölkələrdə mütəmadi olaraq təkrarlanırdı. İstər əvvəlki vaxtların İngiltərəsi, yaxud indiki zamanda başqa ölkələrə dair məlumatlara baxdıqda o gördü ki, bu vəziyyət riyazi dəqiqliklə özünü təkrarlayır.

Bu bir təsadüf idi, yoxsa bu, iqtisadiyyat və cəmiyyət üçün böyük bir əhəmiyyət kəsb edirdi? Bu, var-dövlət və ya gəlirdən başqa şeylərə dair məlumatlara tətbiq edilsə, eyni nəticə verəcəkmi? Pareto mükəmməl bir yenilikçi idi, çünki ondan əvvəl iki bir-biri ilə əlaqəli statistik göstəriciyə hələ heç kim baxmamış, buradakı nümunədə isə qazanc, yaxud var-dövlət bu qazancı qazananlar və əmlak sahibləri ilə müqayisə edilmiş və iki məlumat toplusu arasında faiz nisbətləri müqayisə edilmişdir. (Günü bu gün bu metod geniş yayılmış bir metoddur, biznes və iqtisadiyyatda böyük kəşflərə gətirib çıxarmışdır).

Amma, çox təəssüf ki, Pareto bu kəşfin əhəmiyyəti və genişmiqyaslı şəkildə vacibliyini anlamasına baxmayaraq, onu tam mənası ilə izah edə bilmirdi. Bundan sonra o, xeyli sayda çox maraqlı, amma qalmaqallı sosial nəzəriyyələr üzərində işləməyə davam elədi, xüsusilə elitanın rolu üzərində diqqətini cəmləşdirdi və bu elita da onun həyatının sonunda Mussolininin faşistləri tərəfindən məhv edildi. 80/20 prinsipinin əhəmiyyəti uzun müddət özünü qorumaqdadır. Xüsusilə ABŞ-da bir sıra iqtisadiyyatçılar bunun əhəmiyyətini anlasa da, yalnız İkinci Dünya müharibəsindən sonra paralel olaraq, amma tamamilə bir-birindən fərqli iki kəşfçi 80/20 prinsipini çalxaladı.

1949: Zipf-in "ən az say prinsipi"

Bu pionerlərdən biri Harvardın filologiya üzrə professoru Corc K. Zipf idi. 1949-cu ildə Zipf "Ən az say prinsipi"ni kəşf etdi və bu faktiki olaraq Pareto prinsipinin yenidən bir növ kəşfi və dəqiq izahı idi. Zipf-in prinsipi vurğulayırdı ki, resurslar (insan, əşya, vaxt, bacarıq, yaxud məhsuldar olan hər bir şey) minimum say göstərilməklə nəticə verir ki, bununla da istənilən resursun 20-30%-i bu resursdan alınan fəaliyyətin 70-80%-ni² yaradır.

Professor Zipf bu qeyri-balanslı düsturun davamlı olaraq baş verəməsi göstərmək üçün statistika, kitab, filologiya və sənaye davranışlarını araşdırmış və bunlardan istifadə etmişdir. Məsələn, o, 1931-ci ildə 20-ci blok ərazisində verilmiş bütün Filadelfiya nikah şəhadətnamələrini təhlil etmiş və ortaya qoymuşdur ki, insanlar arasında baş verən

evliliklərin 70%-i ərazinin 30%-də yaşayan insanlar arasında olub.

Təsadüfi olaraq Zipf eyni zamanda başqa bir qanunla baş-başa gələrək qarışıq iş masasının elmi izahını vermişdir: əşyaların işlənmə tezliyi biza daha tez-tez istifadə olunan əşyaları yaxınlaşdırır. Ağillı katibələr çoxdan bilirlər ki, tez-tez istifadədə olan sənədlər sayllaşdırılmamalıdır.

1951: Juranın “Əhəmiyyətli azlıq qaydası” və Yaponiyanın yüksəlişi

80/20 prinsipinin başqa bir kəşfçisi mükəmməl keyfiyyət ustadı, Rumıniyada anadan olmuş ABŞ mühəndisi İosif Moses Juran (1904-2008), 1950-1990 keyfiyyət inqilabının arxasındakı insan olmuşdur. O alternativ olaraq Pareto prinsipi və “Əhəmiyyətli azlıq qaydası”nı yüksək istehsal keyfiyyəti ilə eyni olaraq tutmuşdur.

1924-cü ildə Juran *Bell* telefon sisteminin istehsal bölməsi olan *Vestern Elektrik*-də korporativ sənaye mühəndisi kimi işə başlamış və sonra dünyanın ilk keyfiyyət üzrə məsləhətçilərindən birinə çevrilmişdir.

Onun bu mükəmməl ideyası 80/20 prinsipindən statistik metodlarla birlikdə istifadə edərək keyfiyyətdə yaranan qüsurları aradan götürmək, istehlakçı və sənaye məhsullarının etibarlılıq və dəyərini inkişaf etdirmək idi. Juranın “*Keyfiyyətə nəzarət kitabçası*” ilk dəfə 1951-ci ildə çap edilmiş və 80/20 prinsipini çox geniş həcmdə izah etmişdir:

*"İqtisadçı Pareto da qazancın qeyri-bərabər olaraq, eyni şəkildə paylandığını sübut etmişdir (Juranın keyfiyyət itkiləri barədə müşahidələrinə uyğun olaraq). Buna aid çox misal çəkmək olar – cinayətcin cinayətkarlar içərisində payı, hədbəxt hadisələrin təhlükəli proseslər arasındakı payı və sair. Paretonun qeyri-bərabər paylanma prinsipi qazanc və keyfiyyət itkilərinin bölüşdürülməsi, paylanılmasına tətbiq edilə bilər".**

ABŞ-dan olan heç bir sənaye mütəxəssisi Juranın nəzəriyyələri ilə maraqlanmadı. 1953-cü ildə o, seminar vermək üçün Yaponiyaya dəvət olundu və mükəmməl alqışla qarşılandı. O, bir sıra yapon korporasiyaları ilə işlədi, onların istehlakçı məhsullarının dəyər və keyfiyyətini güclü şəkildə artırdı. Yalnız 1970-ci ildən sonra, Yaponiyanın ABŞ-a olan təhlükəsi açıq şəkildə özünü büruzə verdikdən sonra Jurana Qərbdə ciddi yanaşmağa başladılar. O, ABŞ-a qayıdaraq Yaponiya üçün etdiklərini burada etməyə başladı. 80/20 prinsipi global keyfiyyət inqilabının astanasında idi.

1960-cı illərdən 1990-cı illərə: 80/20 prinsipinin istifadəsindən əldə olunan tərəqqi

IBM 80/20 prinsipini müəyyən edən və bundan istifadə edən ilk və ən uğurlu korporasiyalardan biri olub ki, bu da bir daha 1960 və 1970-ci illərdə təlim keçmiş kompüter sistem mütəxəssislərinin nə üçün bu ideya haqqında məlumatlı olduqlarını bir daha izah edir.

1963-cü ildə IBM müəyyən etdi ki, kompüter qarşısında keçirilən vaxtın 80%-də əməliyyat kodunun 20%-i işlədilir. Şirkət tez bir zamanda öz əməliyyat proqramını yenidən yazaraq ən çox istifadə edilən bu 20%-i daha tez alçatan və asan etdi, bununla da IBM kompüterləri rəqib şirkətin məhsullarından daha sürətli proqramlarla işləməyə başladı.

Sonrakı nəsil üzrə personal kompüter və onun proqramlarını istehsal edən *Apple*, *Lotus* və *Microsoft* kimi şirkətlər 80/20 prinsipindən daha ustalıqla istifadə edərək yeni müştəri toplusu üçün öz mexanizmlərini daha ucuz və daha rahat işlədilə bilən hala gətirdi, onlar eyni zamanda etdikləri bu dəyişikliklərdə bu günün "zombiləri"ni də nəzərə aldılar ki, hətta onlar belə bu applikasiyalardan rahatlıqla faydalana bilir.

Qalib qazanandır

Paretodan bir əsr sonra 80/20 prinsipinin təsirləri daha çox özünü büruzə verməyə başladı, belə ki, getdikcə artan və astronomik miqdarda pul məbləğlərinin müəyyən ixtisaslar üzrə yalnız az bir kütləyə çatması buna bir növ sübut idi. Məsələn, film rejissoru Stiven Spilberq 1994-cü ildə 165 milyon dollar qazanmış, Cosef Camial, ən çox qazanan məhkəmə vəkili gəliri 90 milyon dollar olmuşdur. Demək olar ki, bu bacarığa sahib film direktorları və ya vəkillər bu məbləğlərin çox az bir qismini qazanırlar.

XX əsrdə qazancın bərabər olması üçün kütləvi şəkildə səylər həyata keçirildi, amma qeyri-bərabərliyin bir yerdə kökü kəsilirdi, başqa yerdə kök atırdı. 1973-cü ildən 1995-ci ilə qədər ABŞ-da real gəlirlər orta hesabla 36% artdı, amma yenə də qeyri-idari işçilər üçün bu rəqəm

14% düşdü. 1980-ci illərdə qazancların hamısı ən yüksəkdə duran 20%-i təşkil edən qazananlara getdi və ağılları başdan alan 64% ümumi artım ən yüksəkdə duran, 1%-i təşkil edənlərə getdi! ABŞ-da hissələrin sahibliyi də ciddi şəkildə daşınmaz əmlakın kiçik bir qisminə toplanıb – ABŞ-da daşınmaz əmlakın 5%-i təxminən bu sahənin hissələrinin 75%-ə sahibdir. Eyni proses dolların rolunda da müşahidə olunur – təxminən dünya ticarətinin 50%-i dollarla həyata keçirilir, bu da Amerikanın dünya ixracında payı olan 13%-dən xeyli çoxdur. Dolların xarici valyuta rezervlərində payı 64% olduğu halda, Amerika ÜDM-in qlobal istehsalə olan nisbəti 20%-dən bir az çoxdur. Şüurlu, davamlı və kütləvi səylər göstərərək qarşısı alınmazsa, 80/20 prinsipi hər zaman özünü göstərəcək.

Nə üçün 80/20 prinsipi belə əhəmiyyətlidir

80/20 prinsipinin çox dəyərli olma səbəbi onun intuisiyalara zidd olmasıdır. Biz avtomatik olaraq hər zaman belə düşünürük ki, bütün səylər eyni əhəmiyyətə malikdir və təxmini olaraq eyni nəticə ilə nəticələnməkdir. Biz hər zaman düşünürük ki, bütün müştərilər bərabər şəkildə dəyərlidir. Biz belə düşünməyə meyilliyik ki, biznesin hər bir hissəsi, hər bir məhsul və gəlirdə hər bir dollar dəyərlidir. Müəyyən kateqoriyaya aid bütün işçilərin, demək olar ki, eyni dəyəri var. Biz elə düşünürük ki, həyatımızdakı hər bir gün, yaxud həftə və ya ilin bir-biri ilə müqayisədə əhəmiyyəti eynidir. Düşünürük ki, bütün dostlarımızın bizə verdikləri xeyir və

dəyər eynidir. Elə bilirik ki, bütün sorğular və ya telefon zənglərinə eyni şəkildə reaksiya, yaxud cavab verilməlidir. Biza elə gəlir ki, bir universitet başqası kimi yaxşıdır. Biz elə bilirik ki, bütün problemlərin çoxlu sayda səbəbləri var və sadəcə, bir neçə səbəbin aradan qaldırılması barədə düşünürük, biza elə gəlir ki, buna dəyməz. Düşünürük ki, bütün şanslar təxmini olaraq eyni dəyərə malikdir, buna görə də onların hamısına eyni cür münasibət bəsləyirik.

Biz avtomatik olaraq fikirləşirik ki, 50% səbəb, yaxud cəhdlər 50% nəticə və ya məhsuldarlığa gətirib çıxaracaq. Təbii olaraq və ədalətli şəkildə hamımız düşünürük ki, səbəb və nəticələr ümumi olaraq eyni şəkildə balanslıdır. Və təbii ki, bəzən belə olur. “50/50 yalanı” ən düzgün olmayan və ən zərərli, eyni zamanda beynimizin dərinliklərinə hopmuş bir tələddir. 80/20 prinsipi göstərir ki, iki paralel məlumat bazasına nəzər saldıqda, onlar paralel olaraq təhlil edildikdə və yoxlanıldıqda hər zaman qarşımıza disbalans düstur çıxacaq. Bu disbalans 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5, yaxud 99,9/0,1, ya da arada başqa rəqəmlər də ola bilər. Bununla belə, ikili rəqəmlərin cəmi hər zaman 100 olmaya bilər (bax: səhifə 29).

80/20 prinsipi onu da vurğulayır ki, biz həqiqi əlaqəni bilirik, ehtimal ki, burada qeyri-bərabərlik böyük ehtimalla bizi şoka salacaq. Bu qeyri-bərabərliyin faktiki səviyyəsi bizim əvvəlki proqnozlarımızdan çox olacaq. Biznesmenlər elə düşünə bilər ki, bəzi müştəri və məhsullar başqalarından daha gəlirlidir, amma bunlar arasında fərqi genişliyi onları təəccübləndirəcək və bəzən isə şoka salacaq. Müəllimlər elə düşünə bilər ki, onların əksər intizam problemləri və ya icazəsiz olaraq işdən qalmaları bir neçə şagirdəndən irəli gəlir, amma qeydlərə nəzər saldıqda disbalans, ehtimal ki,

gözləniləndiyindən çox olacaq. Bizə elə gələ bilər ki, vaxtımızın bir hissəsi başqa hissəsindən daha dəyərlidir, amma səylər və nəticələr ölçülsə, o zaman üzə çıxacaq fərq bizi şoka salacaq.

Nə üçün biz 80/20 prinsipinə belə fikir verməliyik? Anlasan da, anlamasan da, bu prinsip sənin həyatına, sosial dünyana və işlədiyin yerdə təsir edir və orada mövcuddur. 80/20 prinsipini anlamaq sizə ətrafınızdakı dünyada nəyin baş verdiyini başa düşməkdə kömək edir.

Bu kitabın əsas mesajı ondan ibarətdir ki, bizim həyatımız 80/20 prinsipinin tətbiq edilməsi ilə güclü şəkildə inkişaf etdirilə bilər. Hər bir fərd daha fəravan və daha xoş həyat sürər. Hər bir qazanc məqsədi güdən təşkilat daha çox gəlirli ola bilər. Hər bir qazanc məqsədi güdməyən təşkilat da öz növbəsində daha keyfiyyətli məhsuldarlıq ortaya qoya bilər. Hər bir hökumət vətəndaşlarının ondan daha çox fayda götürməsinə təmin edə bilər. Hər bir fərd və müəssisə dəyərinə qat-qat çox olanı qazana, neqativ məsələlərdən uzaqlaşa bilər və bütün bunları cüzi cəhd, cüzi say, xərc və ya investisiya ilə edəcək.

Bu tərəqqinin kökündə avazlama prosesi yer alır. Müəyyən tətbiqlərdə zəif təsirləri olan resurslar istifadə edilmir, ya da qənaətcil şəkildə istifadə olunur. Güclü təsirlərə malik olan resurslar isə mümkün qədər çox tətbiq edilir. Böyük dəyərə və təsirə malik hər bir yerdə resurslar ideal şəkildə istifadə olunur. Mümkün olan yerdə zəif resurslar yaradılır ki, onlar da daha güclü resursların davranışını göstərə bilsin.

Biznes və bazarlar bu prosesi mükəmməl şəkildə yüz illərlə tətbiq edib. Fransız iqtisadçısı *J-B Say* "sahibkar" sözüə təxminən 1800-cü ildə yeni hava gətirdi, o deyirdi

ki, sahibkar iqtisadi resursları aşağı gəlirli sahədən yüksək gəlirli və məhsuldar olan sahəyə qaldırır və məhsul əldə edir. Amma 80/20 prinsipinin ən mükəmməl izahı ondan ibarətdir ki, bu prinsip biznes və bazarların mükəmməl və ən optimal məhsuldarlıqdan nə qədər uzaqda olduğunu göstərir. Məsələn, 80/20 prinsipi vurğulayaraq bildirir ki, məhsul və ya müştəri, yaxud işçilərin 20%-i gəlirlərin təqribən 80%-nə bir vasitədir, yəni gəlirin 80%-ni yaradır. Əgər bu, doğrudursa, təfəsilatlı şəkildə aparılan tədqiqatlar sübut edir ki, bu şəkildə mövcud balanssız düstur mövcuddur, o zaman asanlıqla deyilə bilər ki, tətbiq edilən işlər hazırda effektiv və məhsuldarlıqdan çox uzaqdadır. Məsələ burasındadır ki, məhsul və ya müştəri, yaxud işçilərin 80%-i 20% gəlirin əldə edilməsinə xidmət edir. Bu da böyük bir itkidir. Bir daha göstərir ki, şirkətin ən güclü resursları lazımsız, daha az effektiv olan resurslar vasitəsilə arxa plana çəkilir. Əgər daha yaxşı növ məhsullar satılsa, daha keyfiyyətli işçilər işə alınsa və ya daha yaxşı müştərilər cəlb edilə idi (və ya şirkətdən daha çox almaq üçün inandırılırsa), gəlirlər qat-qat artardı.

Bela vəziyyətdə bu sualı soruşmaq tam yerinə düşərdi: nə üçün, sadəcə, 20% gəlir əldə edən 80%-lik məhsul istehsalını davam etdirək? Şirkətlər bu sualı çox nadir hallarda verir, bəlkə də, ona görə ki bu sualları cavablamaq çox radikal bir hərəkətə səbəb olardı: etdiyiniz işin 4/5-nü saxlamaq və bunu etməmək cüzi bir dəyişiklik deyil.

A-B Sayın sahibkarların işinə verdiyi adı müasir maliyyəçilər arbitraj deyə adlandırırlar. Beynəlxalq maliyyə bazarları dəyərləndirmədə, məsələn, valyuta dərəcələri arasında baş verən anomaliyaları çox tez bir zaman düzəltməyə çalışır. Amma biznes təşkilatları və fərdlər bu kimi

sahibkarlıq və arbitraj işində çox zəif olurlar, belə ki, zəif nəticələr verən resursları güclü nəticələr verən resurslar ilə dəyişməkdə və ya aşağı dəyər verən resursları aradan çıxararaq, daha yüksək dəyərli resursların əldə edilməsinə keçilməsi prosesində çox zəiflik göstərirlər. Əksər hallarda biz ancaq cüzi sayda resursun superməhsuldar gücə, İosif Juranın dili ilə desək, "əhəmiyyətli azlıq", eyni zamanda "lazımsız çoxluq"un çox az məhsuldarlıq yaratmasını anlamırıq. Əgər biz lazımlı azlıq və mənasız çoxluq arasındakı fərqi anlasaq, buna dair hər hansı bir addım atsaydıq, o zaman dəyər verdiyimiz hər şeyin qat-qat artığını əldə edərdik.

80/20 prinsipi və xaos nəzəriyyəsi

Ehtimal nəzəriyyəsinə əsasən 80/20 prinsipinin bütün tətbiqatının qarışıq şəkildə baş verməsi virtual olaraq qeyri-mümkündür, bu ancaq bir şans ola bilər. Biz prinsipi yalnız daha dərin mənalara verməklə və ya bu mənanın arxasında duran səbəbləri izah etməklə anlamaq olar.

Pareto özü bu məsələ üzərində çarpışır, çalışır ki, cəmiyyətin tədqiq edilməsi üçün daimi bir metoddan istifadə olunsun. O, "təcrübə və müşahidəyə dair faktlar" arxasınca getdi ki, standart düsturlar ortaya qoysun, fərdlər və cəmiyyətin davranışını formalaşdıran sosial qanunlar və ya "formalar"ı araşdırırdı.

Paretonun sosiologiyası inandırıcı bir cavab tapa bilmədi. O, 80/20 prinsipi ilə paralellik təşkil edənlər və onu ra-

hat şəkildə izah edən xaos nəzəriyyəsinin yaranmasından çox əvvəl dünyasını dəyişdi.

XX əsrin son üçdəbirini əhatə edən dövrdə alimlərin kainat barədə fikirlərində inqilab baş verdi, son 350 ildə hökmranlıq edən bir inancın üstündən xətt çəkildi. Bu üstünlük təşkil edən fikir maşına əsaslanan bir fikir idi, bu, orta əsrlərin mistika və adi düşüncələri ilə müqayisədə böyük bir irəliləyiş idi. Kompüterə əsaslanan baxış bucağı Tanrını irrasional və sağ-solu bəlli olmayan bir qüvvədən daha dostsevər saatsız mühəndisə çevirdi.

XII əsrdən bəri və indi də qüvvədə olan dünyanın qəbul olunmuş fikirləri elmi dairələrdən başqa yerlərdə tam rahatlıqla qəbul olunur və məqbul olaraq istifadə edilirdi. Bütün bu kimi fenomen fikirlər daha məntiqi olaraq qəbul edilən, bir-biri ilə xətti olaraq asılılığı olan ideyalara çevrildi. Məsələn, a səbəb olur b-yə, b səbəb olur c-yə və $a+c$ birləşməsi d-yə səbəb olur. Bu bəşəri baxış kainatın fərdi olaraq bir hissəsini həyata gətirdi, məsələn, bir fərdi bazarın ayrıca təhlil olunaraq canlanmasına imkan yaratdı, çünki ümumi cəm hissələrin cəmindən ibarətdir və ya əksinə.

Amma XXI əsrdə dünyanı getdikcə inqilab edən və inkişaf edən bir orqanizm kimi görürük, burada dünyanı hissələrin cəmi kimi deyil, bir ümumi sistem kimi anlayırıq və hissələr arasında əlaqələr qeyri-xəttidir. Səbəblərin ortaya qoyulması çətinidir, səbəblər arasında mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr və asılılıqlar mövcuddur, səbəb və təsirlər tam olaraq aydın deyil. Xətti düşüncə ilə bağlı çətin bir nüans ondan ibarətdir ki, o, hər zaman düzgün şəkildə işləmir, bu, sadəcə olaraq, reallığın şişirdilmiş versiyasıdır. Tarazlıq, sadəcə, bir illüziyadır və ya axıb gedən bir şeydir. Kainat etibarsız və laxlayandır.

Amma yenə də xaos nəzəriyyəsi heç də adından görün-
düyü kimi demir ki, hər bir şey ümitsizlikdir və mənasız
bir qarışıqlıqdan ibarətdir. Tam bunun əksinə olaraq, bütün
bu nizamsızlığın arxasında gizlincə gəzib-dolaşan, öz-özü-
nü idarə edən bir məntiq mövcuddur ki, bunu iqtisadçı Paul
Kruqman “şübhəli”, “qəribə” və “dəhşətli şəkildə dəqiqliklə
düzgün”³⁶ olaraq adlandırmışdır. Bu məntiqi təsvir etmək
onu görməkdən daha çətindir və demək olar ki, hər hansı
bir mahnıda müəyyən bir hissənin təkrarlanması məntiqinə
azacıq da olsa, oxşayır. Müəyyən xarakteristik nümunələr
yenidən baş verir, lakin sonsuz və gözlənilməz ardıcılıqla
bütün bunlar baş verməkdədir.

Xaos nəzəriyyəsi və 80/20 prinsipi bir-birini işıqlandırır

Xaos nəzəriyyəsi və aidiyyəti üzrə elmi konsepsiyaların
80/20 prinsipi ilə nə kimi əlaqəsi var? Baxmayaraq ki, heç
kimin bunlar arasında hər hansı bir əlaqə yaratdığı görün-
mür, məncə, cavab belə olmalıdır: möhtəşəm bir razılaşma
və uyğunluq.

• Qeyri-bərabərlik prinsipi

Xaos nəzəriyyəsi ilə 80/20 prinsipini ayıran əsas xətt
balans məsələsidir və ya daha dəqiqliklə desək, *qeyri-
bərabərlik* məsələsidir. Həm xaos nəzəriyyəsi, həm də
80/20 prinsipi birbaşa izah edir ki (empirik sübutlar ilə),
kainat disbalans vəziyyətindədir. Onların hər ikisi bir daha

vurğulayır ki, dünya xətti olaraq inkişaf prosesində deyil, səbəb və təsirlər çox nadir hallarda bir-birinə bərabərdir. Hər ikisi eyni zamanda öz-özünə təşkil olunur: bəzi güclər hər zaman başqalarından daha güclüdür və özünə lazım olan güc payından daha çoxunu əldə edir. Xaos nəzəriyyəsi müəyyən zaman ərzində baş verən hadisələri izləməklə bu disbalansın nə üçün və necə baş verdiyini izah etməkdə bizə kömək edir.

- **Kainat bir düz xətt deyildir**

80/20 prinsipi xaos nəzəriyyəsi kimi düz xətt ideyasından kənarda yerləşir. Baş verən hadisələrin çoxu vacib əhəmiyyət daşımır və silinə bilər. Amma yenə də rəqəmlərdən daha çox gücə malik qüvvələr mövcuddur. Məhz bu qüvvələr mütləq şəkildə müəyyən edilməli və diqqətdə saxlanılmalıdır. Əgər bu güclər yaxşıdırsa, onlar çoxaldılmalıdır. Əgər bu güclər bizim xoşumuza gəlməyən güclədirsə, o zaman biz onların neytrallaşdırılması barədə çox ciddi düşünməliyik. Ümumiyyətlə, 80/20 prinsipi istənilən sistemdə qeyri-taraz xətt üzrə hərəkət edir: biz belə bir sual verə bilərik, cəhdlərin 20%-i 80% nəticəyə gətirib çıxarırmı? İstənilən fenomenin 80%-i aidiyyət üzrə yalnız 20% fenomenlə əlaqəlidirmi? Bu bizə, həqiqətən, qeyri-tarazlığı silib aradan götürməkdə kömək göstərir, ancaq bu eyni zamanda işdə qeyri-adi şəkildə güclü qüvvələri anlamaqda birbaşa kömək göstərir.

- **Fidbək (fikir, rəy, əks-fikir) dövrləri balansı dağıdır və məhv edir**

80/20 prinsipi eyni zamanda xaos nəzəriyyəsi tərəfindən müəyyən olunan fidbək dövrləri ilə müqayisəli şəkildə izah edilə bilər. Belə ki, cüzi ilkin cəhdlər getdikcə çoxalır və gözənilməz nəticələrə gətirib çıxara bilər ki, bu da müəyyən sorğu və göstəricilərlə sübut edilə bilər. Bu dövrlərin yoxluğu zamanı fenomen paylaşım nisbəti 50/50 olacaq ki, bu da o deməkdir ki, edilən cəhdlər buna uyğun nəticələrlə sonlanacaq. Yalnız müsbət və neqativ fidbəklərə görə səbəblər eyni nəticələri göstərməyə bilər. Amma yenə də bu bir sübutdur ki, güclü müsbət fidbək dövrləri yalnız kiçik sayda cəhd və səylərə təsir göstərir. Buradan da nəyə görə bu kiçikhəcmli cəhdlərin bu qədər güclü təsirə malik olduqları anlaşılır.

Biz əksər sahələrdə müsbət fidbək dövrlərinin insanlarla münasibətlərdə 50/50 deyil, 80/20 formulu şəklində olduğunu görürük. Məsələn, varlılar daha da varlanır və onlar buna yüksək qabiliyyətlərinə görə nail olurlar, sadəcə, pul özlüyündə pul gətirir. Eyni proses göldəki dabanbalığına da baş verir. Ona görə də hətta siz tamamilə eyniölçülü dabanbalığı ilə başlasanız belə, sadəcə, cüzi miqdarda böyük balıq getdikcə daha da böyüyür, baxmayaraq ki, onun üstün cəhəti, sadəcə, çox cüzi şəkildə böyüklüyüdür, amma yenə də onun üstün cəhəti bir az daha böyük ağızla daha böyük həcmli qidanı tutaraq yeməsinə imkan yaradır ki, bu da nəticədə onun daha da böyüməsinə gətirib çıxarır.

• **Alışma nöqtəsi**

Fidbək dövrləri ideyasına uyğun olaraq, biz alışma nöqtəsi konsepsiyasını görürük. Müəyyən nöqtədən sonra yeni bir qüvvə, ola bilər yeni bir məhsul, xəstəlik, yeni bir rok qrupu və ya yeni bir dəbdə olan sosial davranış tərz, misal üçün, idman qaçışı ilə qaçmaq, yaxud roller ilə sürüşmək daha da irəliyə gedə və ya məşhurlaşa bilmir. Çoxlu şəkildə həyata keçirilən cəhd və səylər cüzi bir nəticə göstərir. Bu nöqtədə əksər pionerlər işi dayandırır. Amma bu yeni olan qüvvə təkidlə prosesa davam etsə və görünməz sərhədi kəsib keçə bilsə, o zaman kiçik sayda əlavə cəhd böyük həcmdə gəlirlər gətirə bilər. Bu görünməz sərhəd alışma nöqtəsidir.

Bu konsepsiya epidemiya nəzəriyyəsinin prinsiplərindən irəli gəlir. Alışma nöqtəsi odur ki, "elə bir nöqtədir ki, burada adi və stabil bir hal – belə əhəmiyyət kəsb etməyən qrip epidemiyası – ictimai sağlamlığı bir böhran vəziyyətinə gətirib çıxarır"¹⁰, çünki buna yoluxan insanlar eyni zamanda başqalarını da yoluxdura bilərlər. Epidemiyanın davranış tərz, tarazlı olmadığı və bizim gözlədiyimiz kimi hərəkət etmədiyi üçün cüzi dəyişikliklər – məsələn, yeni infeksiyaların 40 mindən 30 minə endirilməsinin çox böyük təsirləri ola bilər... Bütün bunlar dəyişikliklərin nə vaxt və necə baş verməsindən asılıdır.¹¹

• Erkən duran peşman olmaz

Xaos nəzəriyyəsi "ilkin şərtlərin vacibliyi, bunlardan asılılığın"¹² mühüm rol oynadığını əsas gətirir, ilk olaraq nə baş verirsə, hətta tamamilə lazımsız bir şey olsun, fərq etməz, onun böyük təsiri ola bilər. Bu, rezonans yaradır və 80/20 prinsipini anlamaqda bizə kömək edir. Adıçəkilən prinsip göstərir ki, cüzi sayda səbəblər böyük həcmli effektlər yaradır. 80/20 prinsipinə ayrıca baxdıqda görünür ki, bu prinsip hər zaman indiki zamanda nə düzdürsə, onu göstərir (və ya daha dəqiq desək, yaxın keçmişdə olan vəziyyətin düzgün şəkildə izahını göstərir). Məhz burada xaos nəzəriyyəsinin ilkin şərtlərdən asılılıq doktrinası ortaya çıxır. Əvvəlcədən yaranan balaca bir cəhd və ya təsir daha böyük təsirlərə, sonra isə daha dominant mövqeyə gətirib çıxarır, sonra balans pozulur və başqa bir balaca cəhd həddən artıq böyük təsirlərə səbəb olur.

Bazarın ilkin mərhələlərində rəqiblərindən 10% nisbətə daha yaxşı məhsul istehsal edən hər hansı bir şirkət, hətta rəqibləri sonralar daha yaxşı məhsulla bazarı təmin etsələr belə, bu firma 100 və ya 200% daha çox bazar ortaqlığına sahib olacaq. Nəqliyyatın ilkin günlərində sürücülər və ya ölkələrin 51%-i yolun sol deyil, sağ tərəfində maşınlarını sürmək barədə qərar versələr, sonralar bu halın yol istifadəçilərinin 100%-i üçün bir norma halına gəlmək ehtimalı çox olacaq. Əqrəbli saatın istifadəsinə dair ilk günlərdə saatların 51%-i "saat əqrəbi əks-istiqamətində" deyil, "saat əqrəbi" istiqamətində hərəkət etsə, bu vəziyyət dominant hala çevrilir, baxmayaraq ki, saat əqrəbi məntiqi olaraq əks-istiqamətdə də işləyə bilərdi. Fakt olaraq Florensiya kafedralının üzərindəki saat əks-istiqamətdə işləyir və 24 saati

göstərir.¹³ Tezliklə, 1442-ci ildən sonra kafedral tikildikdə səlahiyyətli şəxslər və saat istehsalçıları 12 saatlıq, "saat əqrəbi istiqamətində hərəkət edən" saat qurdular, çünki saatların əksəriyyəti bu şəkildə idi. Amma saatların 51%-i Florensiya kafedralındakı ilk saat kimi quraşdırılsa idi, indi biz 24 saatlıq geriye işləyən saatlardan vaxtı öyrənirdik.

İlkin şərtlərdən həssas asılılığa dair bu müşahidələr tam olaraq dəqiq şəkildə 80/20 prinsipini göstərmir. Verilmiş nümunələr vaxt keçdikcə dəyişilir, amma 80/20 prinsipi istənilən vaxt ərzində səbəblərin statik olaraq parçalanmasından danışır. Ancaq yenə də bu ikili arasında vacib bir əlaqə mövcuddur. Hər iki fenomen birbaşa kainatın necə balansdan qaçmasını, uzaq durmasını göstərir. Əvvəlki nümunədə biz fenomenin 50/50 bölgüsündən uzaqlaşmasının şahidi olduq. 51/49 paylaşımı tam olaraq qeyri-stabildir və 95/5, 99/1 və ya hətta 100/0 paylaşımına doğru meyil göstərir. Bərabərlik sonda yerini dominantlığa verir, məhz bu, xaos nəzəriyyəsinin bizi çətdirməyə istədiyi mesajlardır. 80/20 prinsipinin mesajı fərqlidir, amma tamamlayıcı funksiya daşıyır. Bu prinsip bizi bildirir ki, istənilən bir nöqtədə istənilən fenomenin çoxluğu izah olunacaq və ya bu çoxluğu yaradan səbəb burada fəaliyyət göstərən az sayda fiqur olacaq. Nəticələrin 80%-i 20% səbəbdən yaranır. Az bir şey əhəmiyyət daşıyır; əksəriyyət əhəmiyyətsizdir.

80/20 prinsipi pis filmləri yaxşılardan ayırır

80/20 prinsipinin, belə deyək, əndramatik nümunələrindən biri filmlərdir. İki iqtisadiyyatçı¹⁴ 18 ay boyunca buraxılan 300 filmin gətirdiyi gəlir və onların müddətinə dair tədqiqat apardı. Onlar müəyyən etdilər ki, ümumi olaraq filmlərin 1,3%-i cəmi kassa gəlirlərinin 80%-ni əldə edib; qalan 296 film və ya 98,7%, sadəcə, ümumi gəlirin 20%-nə sahib çıxıb. Beləliklə, işləyən sərhədsiz bazarlara yaxşı nümunə olan filmlər virtual olaraq 80/1 qaydası ilə işləyir ki, bu da qeyri-tarazlıq prinsipinə ideal bir nümunədir.

Hətta bizi daha da şoka salacaq məqam bunun niyəsidir. Belə görünür ki, filmə gedən şəxslər qarışıq şəkildə hərəkət edən qaz hissəciklərinə bənzəyirlər. Xaos nəzəriyyəsində qeyd edildiyi kimi, qaz hissəcikləri, pingponq topları və ya film seyr etməyə gedən şəxslər tam olaraq qarışıq şəkildə davranış irəli sürürlər, amma nəticə etibarilə, gözlənilməli kimi, qeyri-taraz nəticə göstərirlər. İlk seyr edənlərin bu film haqqında bildirdikləri rəy və fikirlər növbəti auditoriyanın böyük və ya kiçik olmasını təyin edir ki, növbəti auditoriyanın fikirləri də ardıcıl olaraq gələcək auditoriyanın həcmi təyin edir və bu şəkildə proses davam edir. "Müstəqillik günü" və ya "Mümkünsüz tapşırıq" kimi filmlərin auditoriyasında hələ də boş yerlər olmur, amma çoxulduzlu və bahalı filmlər olan "Su dünyası" və ya "Gün işığı" kimi filmlərin auditoriyası gətdikcə azalır və sonra onlara baxan olmur.

Bu kitabın istifadəsinə dair yol

II bölüm 80/20 prinsipinin praktikada necə tətbiq edilməsi və 80/20 prinsipindən alınmış, əhəmiyyətli metodlar olan 80/20 təhlili ilə 80/20 düşüncəsi arasında fərqi izah edir. 80/20 təhlili səbəb və təsirlər arasında müqayisə aparan sistemli, miqdarı bir metoddur. 80/20 düşüncəsi daha geniş anlam daşıyan, daha az dəqiqliyi olan və daha çox intuitiv bir prosedurdur, bu prosedur müəyyən psixi model və vərdislərdən ibarətdir ki, bunlar bizə həyatımızda əhəmiyyət daşıyan səbəbləri müəyyən edərək sahib olduğumuz resursları daha məhsuldar şəkildə formalaşdırmaqda köməklik göstərir.

İkinci hissə – *"Korporativ uğur bir möcüzə olmamalıdır"* – 80/20 prinsipinin biznesdə istifadə olunan ən güclü tətbiqlərini bir araya toplayır. Bu tətbiqlər yoxlama-dan keçirilib və test olunub və müəyyən edilib ki, onların dəyəri misilsizdir, amma hələ də əksər biznes müəssisələri tərəfindən tətbiq edilməmiş qalmaqdadır. Xülasə hissəsində orijinal fikirləri az qeyd etmişəm, ancaq istər kiçik, istərsə də böyük bizneslərdən ötrü gəlirlərini artırmaq istəyənlər üçün bu, böyük kömək olacaq və vurğulayım ki, ilk dəfə olaraq məhz bu kitabda rastınıza çıxacaq.

Üçüncü hissə – *"Az işlə, çox qazan və həzz al"* – sizin istər işinizdə, istərsə də şəxsi həyatınızda səviyyənizi 80/20 prinsipindən istifadə edərək necə qaldırmağınız barədə danışır. Kağız üzərində 80/20 prinsipinin bu şəkildə qeyd edilməsi ilk addım olacaq, baxmayaraq ki, mən bunda çatışmayan cəhətlərin olmasından əminəm, vurğulayaraq demək istəyirəm ki, bu prinsip həqiqi anlamda güclü

nəticələrə aparır. Misal üçün, tipik bir insanın xoşbəxtlik və ya nailiyyətinin 80%-i onun həyatının balaca bir hissəsində baş verir. Möhtəşəm şəxsi keyfiyyət və dəyər, adətən, geniş miqyasda artırıla və çoxaldıla bilər. Ümumi fikir ondan ibarətdir ki, bizim vaxtımız azdır. Amma mənim 80/20 prinsipinə dair tətbiqim əksinə olaraq bildirir ki, biz faktiki olaraq vaxt bolluğundayıq və ondan çox pis şəkildə istifadə edirik.

Dördüncü hissə – “80/20 gələcək” – öz-özlüyündə yeni nəşrdir və şəbəkələrin necə getdikcə üstünlük təşkil etməsi, məşhurlaşması barədə yazır və getdikcə daha ekstremal hal alınmasını vurğulayır, yəni bu norma 80/20 deyil, 90/10 və ya 99/1 -ə doğru addımlayır. IV bölüm eyni zamanda şəbəkələr və prinsipin belə yüksək inkişafı dövründə necə daha çox uğur qazanacağımızı bizə izah edir.

Beşinci hissə – “Prinsipə təkrar baxış” – bu kitabın birinci nəşrindən etibarən aldığım fikir və rəyləri və 80/20 prinsipinə dair düşüncələrimin necə inkişaf etdiyini izah edir.

Nə üçün 80/20 prinsipi yaxşı xəbərlər gətirir

Mən artıq bu giriş hissəsini bitirmək istəyirəm. Təbii ki, 80/20 prinsipinin ümidlərlə dolu bir prinsip olduğuna inanıram. Bu prinsipin evimizə nə gətirdiyi də göz qabağındadır: hər tərəf çirkəblə, artıqlıqla doludur, təbiətin olduğu yer, biznes sahəsi, cəmiyyət və bizim şəxsi həyatımızda lazım bilmədiyimiz çirkəb kütləsi mövcuddur. Əgər 80% nəticənin

20% səy və cəhdədən yaranması prinsipi düzgündürsə, o zaman böyük əksəriyyət olan 80% səy və cəhd də bir növ 20% nəticə və effekt yaradır.

Burada paradoks ondan ibarətdir ki, bu cür artıqlığın çoxluğu olduqca yaxşı xəbərdir, əgər biz 80/20 prinsipini çox ağıllı şəkildə istifadə etsək, yəni, sadəcə, aşağı məhsuldarlığı müəyyən edib onu aradan qaldırma məqsədilə deyil, eyni zamanda bunun barəsində nə isə müsbət bir iş görsək, bu bizə çox xeyir gətirəcək. Həm yaşadığımız məkan, təbiəti, həm də öz şəxsi həyatımızı yenidən uyğunlaşdırmaq və yenidən sistemə salmaqla biz inkişaf üçün yerin çox olduğunu görəcəyik. Bütün tərəqqi və inkişaf üçün ediləcək əsas iş status-kvonu qəbul etməmək, olduğumuz məkan və təbiətin gücləndirilməsi, daha da yaxşılaşdırılmasıdır, tərəqqiyə gediləcək yol inqilabi, elmi, sosial və fərdidir. Corc Bernard Şou çox yaxşı deyib: "Normal insan özünü dünyaya uyğunlaşdırır. Qeyri-normal fərd isə dünyanı özünə uyğunlaşdırmaqda inad göstərir. Bu səbəbdən bütün tərəqqi bu qeyri-normal insandan asılıdır".

80/20 prinsipinin qısa izahı ondan ibarətdir ki, az məhsuldarlıq gətirən səy və cəhdlər yüksək məhsuldarlıq gətirən səy və cəhdlərə çevrilərsə, o zaman məhsuldarlıq nəinki arta, hətta qat-qat çoxala bilər. Biznes arenasında 80/20 prinsipi ilə edilmiş uğurlu eksperimentlər onu göstərir ki, yaradıcılıq və qətiliklə dəyərdə artımın əldə olunması, adətən, mümkün olur.

Bunun əldə olunması üçün iki yol var. Bunlardan biri resursların qeyri-məhsuldar deyil, məhsuldar olaraq istifadə edilməsidir ki, bu da sahibkarların əsrlər boyu işlətdiyi mətoddur. Dairəvi taxta üçün dairəvi dəliyin müəyyən edilməsi, düzbucaqlı taxta üçün düzbucaqlı dəliyin tapılması və hər

bir fiqur üçün uyğun dəliyin tapılmasıdır. Təcrübə göstərir ki, hər bir resursun işlədiyi ideal bir yer var ki, bu yerdə resurs başqa yerlərdən fərqli olaraq, on və ya yüz dəfələrlə artıq məhsuldarlıq göstərir.

Tərəqqiyə gedən başqa bir yol alim, həkim, dindar, kompüter sistem dizayneri, təhsil işçiləri və təlimçilərin yoludur. qeyri-məhsuldar resursların daha məhsuldar şəkllə salınmasıdır. hətta mövcud proseslərdə zəif resursların daha güclü resurs şəklinə salınaraq işlədilməsidir, lazım olarsa, resursların təkrar-təkrar işlədilərək daha effektiv hala gətirilməsidir.

Fantastik şəkildə yüksək effekt verən çox az sayda mənbə müəyyən edilməli, yetişdirilməli, bunlara diqqət ayrılmalı və çoxaldılmalıdır. Eyni zamanda artıqlıq, yəni hər zaman az məhsuldarlıq göstərən çoxluq aradan götürülməli və ya tam olaraq kəsilib atılmalıdır.

Mən özüm bu kitabı yazarkən 80/20 prinsipinə dair minlərlə nümunə müşahidə etdim, öz inancım yenidən formalaşdı, inkişafa, irəliyə doğru tərəqqiyə, başər övladının fərdi və kollektiv olaraq təbiətin ona verdiyi imkanı inkişaf etdirməsi uğrunda qabiliyyətinə inamım daha da gücləndi. İosif Ford belə deyir: *"Tanrı kainatla şəx-beş oynayır. Amma bu atılan zərflər doldurulmuş zərflərdir. Əsas hədəf onların hansı qayda ilə doldurulduğunu müəyyən etmək və öz xeyrimizə bunları necə istifadə edə biləcəyimizi ortaya qoymaqdır"*.¹⁶

80/20 prinsipi bizə məhz bunu öyrədir.

2

80/20 ilə necə düşünməli

1 bölmə 80/20 prinsipinin arxasında duran konsepsiyaları bizə izah etdi; bu bölmə 80/20 prinsipinin təcübədə necə işlədiyini və bu prinsipin sizə nə xeyir gətirəcəyini müzakirə edir. Bu prinsipin iki tətbiqi: 80/20 təhlili və 80/20 düşüncəsi sizin başa düşməyiniz və həyatınızın inkişaf etməsi üçün təcübəyə əsaslanan fəlsəfəni irəli sürür.

80/20 prinsipinin tərif

80/20 prinsipi vurğulayır ki, səbəb və nəticələr, cəhd və məhsullar, eləcə də səy və əldə edilən tərəqqi arasında təsdiqlənmiş bir disbalans mövcuddur. Tipik olaraq səbəblər, səylər və cəhdlər iki kateqoriyaya ayrılır:

- Az təsirə malik çoxluq
- Çox, dominant təsirə malik cüzi azlıq

Bir qayda olaraq, nəticə, məhsul və ya əldə olunan mükafat nəticə, məhsul və ya mükafatın əldə olunması üçün planlaşdırılan cəhd və səylərin kiçik bir hissəsindən əldə olunur.

Bu səbəbdən bir tərəfdən səbəb, cəhd və səylər, o biri tərəfdən isə nəticələr, məhsul və ya əldə olunan mükafat arasında əlaqə tipik olaraq qeyri-tarazdır.

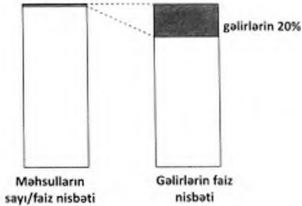
Bu qeyri-tarazlığı riyazi olaraq hesablasaq, görünən disbalans üçün yaxşı bir düstur 80/20 əlaqəsi olar, yəni ki 80% nəticə, məhsul və ya mükafat, sadəcə olaraq, yalnız 20% təşkil edən səbəb, səy, yaxud cəhdlərdən əmələ gəlir. Məsələn üçün, dünya enerjisinin 80%-i dünya əhalisinin 15%-i tərəfindən istehlak edilir.¹ Dünya sərvətinin 80%-i dünya əhalisinin 25%-nə məxsusdur.² Səhiyyə sektorunda, "sənin əhali bazanın 20%-i və/və ya onun xəstəliklərinin 20%-i sahib olduğu resursların 80%-ni istifadə edəcək".³

Şəkil 2 və 3 bu 80/20 nümunəsini göstərir. Bir anlıq təsəvvür edək ki, bir şirkətin sahib olduğu 100 məhsul var və müəyyən edib ki, ən gəlirli 20 məhsul bütün gəlirlərin 80%-nin səbəbkarıdır. Şəkil 2-də sol tərəfdəki sütunda 100 məhsul var, hər biri bərabər olaraq ümumi sahənin 1/100 hissəsini tutur.

Sağ tərəfdə olan sütunda şirkətin 100 məhsuldan gələn ümumi gəlirləri yer alır. Təsəvvürünüze gətirin ki, ən gəlirli məhsuldan olan mənfəət sağ tərəfdəki sütunun başından aşağıya doğru dolur. Gəlir belə deyək, ən gəlirli məhsul ümumi mənfəətin 20%-ni təşkil edir. Buna görə də şəkil 2 göstərir ki, sol tərəfdəki hissənin 1/100 hissəsini tutan bir məhsul və ya məhsulların 1%-i gəlirlərin 20%-ni təşkil edir.

Rənglənmiş hissələr bu əlaqəni göstərir.

1 məhsul
(cəmin 1%)



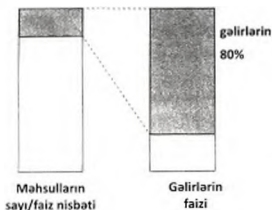
1 məhsul – cəmin 1% – ümumi gəlirlərin 20%-ni yaradır.

Şəkil 2.

Əgər biz növbəti, yəni ikinci ən çox gəlir gətirən məhsulu nəzərə alsaq və beləliklə, sütun boyu aşağıya doğru top 20 məhsuldan gələn gəlirə kimi saymağa davam etsək, o zaman bu top 20 məhsulun gətirdiyi yekun qazancın həcminə əsaslanaraq sağ tərəfdəki sütunu rəngləyə bilərik. Biz bunu şəkil 3-də göstərmişik (öz xəyali nümunəmizdə), belə ki, bu 20 məhsul, məhsulların 20%-i ümumi gəlirlərin 80%-ni təşkil edir (rənglənmiş sahədə). Bunun əksi olaraq, ağ sahədə biz bu əlaqənin əks üzünü görürük: məhsulların 80%-i yalnız şəkildə, cəm olaraq gəlirlərin 20%-ni təşkil edir.

80/20 rəqəmləri, sadəcə, bir fiqurdur, həqiqi əlaqə, disbalans 80/20-dən daha çox və ya az ola bilər. Bununla belə, 80/20 prinsipi vurğulayır ki, əksər hallarda bu nisbi əlaqənin 50/50-yə deyil, daha çox 80/20-yə yaxın olma ehtimalı var. Əgər bizim nümunəmizdə olan məhsulların hamısı eyni gəlir gətirsəydi, o zaman bu nisbi əlaqə şəkil 4-də göstərildiyi kimi olardı.

20 məhsul
(cəmin 20%)



20 məhsul – cəmin 20% – ümumi gəlirlərin 80%-ni yaradır.

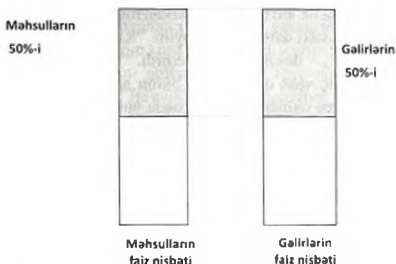
Şəkil 3. Tipik 80/20 nümunəsi

Maraqlı, amma eyni zamanda əsas əhəmiyyət daşıyan məsələ odur ki, bu kimi tədqiqatlar həyata keçirildəndə şəkil 3 şəkil 4-dən daha çox tipik nümunəyə oxşayır. Demək olar ki, hər zaman ümumi məhsulların balaca bir nisbəti gəlirlərin böyük bir hissəsini gətirir.

Təbii ki, burada dəqiq nisbi əlaqə 80/20 olmaya bilər. 80/20 çox rahat anlaşılan metafor və eyni zamanda istifadəyə yararlı bir fərziyyədir, amma yeganə bir nümunə və ya düstur deyildir. Bəzən gəlirlərin 80%-i 30% məhsuldan alınır, bəzən gəlirlərin 80%-i 15%, yaxud 10% məhsuldan əldə olunur. Müqayisədə qeyd olunan rəqəmlərin cəmi 100 olmaya bilər, amma görünən şəkil, adətən, qeyri-taraz olur, demək olar ki, şəkil 4-dəki kimi deyil, şəkil 3-dəki kimi.

80 və 20 rəqəmlərinin cəm olaraq 100 olması, ola bilsin ki, bir növ təəssüf hissi doğurur. Bu nəticəni gözəl olaraq göstərir (təbii ki, 50/50, 70/30, 99/1 və ya başqa kombinasi-

yalar da belə görünür) və bunu yadda saxlamaq da asandır, amma bu da əksər insanların beynində belə bir fikir yaradır ki, biz, sadəcə olaraq, bir məlumat silsiləsindən, yəni 100%-dən danışırıq. Bu belə deyil. Əgər 80% insan sağ əlli, 20% solaxay olarsa, bu, 80/20 müşahidəsinə aid deyil. 80/20 prinsipinin tətbiq edilməsi üçün sizdə mütləq şəkildə iki məlumat silsiləsi olmalıdır, hər ikisinin cəmi 100% olacaq və onlardan biri başqa 100%-i yaradan insanlar və ya əşyalar tərəfindən göstərilən, sahiblənən dəyişkən bir miqdarı ölçəcək.



Şəkil 4. Qeyri-adi 50/50 nümunəsi

80/20 prinsipi sizə nə xeyir gətirə bilər

80/20 prinsipini ciddi qəbul edən tanıdığım hər bir kəs həyatını dəyişəcək uğurlar əldə edib. Siz bu prinsipin

özünüə uyğun tətbiqlərini istifadə etməlisiniz, əgər yarıdıcı olsanız, onda hər zaman onlar sizin yanınızda olacaq. Üçüncü hissə (bölüm 9-16) sizə bu səyahətinizdə bələdçilik edəcək, amma mən öz şəxsi həyatımdan bir sıra nümunələr vermək istədim.

80/20 prinsipi mənə necə kömək oldu

Oksfordda ilk kurslarda oxuyarkən müəllimim mənə bildirdi ki, heç vaxt dərslərə getməyim. "Kitablar daha sürətli oxuna bilər", – deyərək o izah edirdi. "Kitabdan zövq almırsansa, heç vaxt onun içinin bütün səhifələrini oxuma. Kitabın tamamını oxuyaraq deyil, başqa yolla onun nə demək istədiyini ortaya qoy. Kitabın nəticə hissəsini, yəni xülasə hissəsini oxu, sonra girişi, təqdimatı oxu, sonra yenə nəticə hissəsinə keç, daha sonra yüngül şəkildə maraqlı hissələrə toxun". O bununla vurğulamaq istəyirdi ki, kitabın ümumi dəyərinin, mənasının 80%-i səhifələrinin 20%-i və ya daha azında yerləşir və onun bütün mənasını biz kitaba xərclədiyimiz ümumi vaxtın 20%-də anlayırıq və başa düşürük.

Mən bu çalışma metodunu qəbul etdim və onu genişləndirdim. Oksfordda davamlı qiymətləndirmə adlı bir sistem mövcud deyil və dərəcənin qazanılması tamamilə finalardan, kursun sonunda götürülən imtahanlardan asılıdır. Əvvəlki imtahan vərəqlərini təhlil edərək müəyyən elədim ki, imtahan suallarının ən azından 80%-nə (bəzən 100%) imtahanın mövzusuunu əhatə edən mövzuların 20%-i ilə cavab

vermək mümkündür. Və nəticə etibarilə mövzuların 20%-ni tam öyrənən bir tələbənin mövzuların 100%-ni orta şəkildə öyrənən tələbədən daha çox imtahanı keçmək ehtimalı var. Bu metod mənə daha məhsuldar işləməyə imkan verdi. Sonda çox ağır əmək sərf etmədən oranı I dərəcəli diplomla bitirdim. Əvvəl mənə elə gəlirdi ki, Oksford müəllimlərini aldatmaq asandır və onlar çox sadələşdirlər. Amma indi anlayıram ki, bəlkə, bilərəkdən, yaxud bilməyərəkdən onlar bizə kainatın necə döndüyünü anladırıdılar.

Mən "Shell" şirkətində işə başladım və günlərim dəhşətli qoxu ilə dolu neftayırma zavodunda keçirdi. Ola bilsin, təcrübə kimi bunun mənə xeyri var idi, amma tez bir zamanda anladım ki, mənim kimi gənc və eyni zamanda təcrübəsiz insanlar üçün yaxşı pullar idarəçilik üzrə məsləhətləşmə şirkətlərində yatır. Beləliklə, mən Filadelfiyaya getdim və Vartonda rahat bir MBA (Em Bi Ey – Master of Business Administration – Biznes İdarəçiliyi üzrə Magistr) dərslərini götürdüm (bununla da Harvarddakı əsgər stilində olan ağır öyrənmə təcrübəsinə nəfəs etdim). Mən ABŞ konsultasiya şirkətinə qoşuldum ki, bu da birinci gündə mənə "Shell" şirkətinin oranı tərک etdiyim gün ödədiyinin dördqatını verdi. Şübhəsiz olaraq burada bu nəticəyə gəlmək olar ki, bu cavan yaşımda insanların qazandığı pulun 80%-i işlərin 20%-də cəmlənmişdir.

Konsultasiya şirkətində məndən daha ağıllı həmkarlarım həddən artıq çox olduğu üçün başqa ABŞ strateji "butiki"nə üz tutdum. Mən bunu tez müəyyən etdim, çünki ora əvvəl işlədiyim firmadan daha sürətlə irəliləyirdi və həqiqi ağıllı adamların sayı da çox az nisbətə idi.

Kimlər üçün işləməyin sənin nə iş görməyindən daha əhəmiyyətlidir

Burada mən 80/20 prinsipinə dair çoxlu paradoksla qarşılaşdım. Strateji konsultasiya sənayesində inkişafın 80%-i müəyyən firmalar tərəfindən mənimsənilirdi ki, bu şirkətlər də sənayenin ümumi heyətinin 20%-nə sahib idi. Sürətli şəkildə irəliləmə hallarının da 80%-i, sadəcə, kiçik sayda firmaların əlində idi. İnanın mənə, burada istedad və bacarıq çox az rol oynayırdı. Mən birinci strateji firmanı tərk edib ikincisinə qoşulduqda hər ikisində orta hesabla intelligent səviyyəsini qaldırmış oldum.

Məni hələ də şoka salan o idi ki, yeni həmkarlarım əvvəkilərdən daha məhsuldar idi. Niyə? Onlar daha çox işləmirdilər axı. Amma onlar 80/20 prinsipini iki əsas yol ilə həyata keçirirdilər. İlk olaraq onlar başa düşürdülər ki, əksər firmalar üçün gəlirlərin 80%-i 20%-i təşkil edən müştərilərdən gəlir. Konsultasiya şirkətlərində bu, iki şey deməkdir: böyük müştərilər və uzunmüddətli müştərilər. Böyük müştərilər böyük tapşırıqlar və layihələr verir ki, bu da o deməkdir ki, siz xərcləri aşağı olan, ucuz, daha gənc məsləhətçilərdən geniş nisbətə istifadə edə bilərsiniz. Uzun müddəti əhatə edən müştəri əlaqələri ona olan inamı artırır və onun başqa konsultasiya firmasına keçməsi zamanı xərc daha çox olur. Uzunmüddətli müştərilər qiymətə qarşı həssas olmurlar.

Əksər konsultasiya şirkətlərində əsl həyəcən və real uğur yeni müştərilər qazanmaqdır. Mənim yeni firmamda əsl qəhrəmanlar mövcud nəhəng şirkətlərlə mümkün qədər çox uzun müddət işləyən şəxslər idi. Onlar bunu həmin müştəri

korporasiyalarının ən zirvədə duran rəhbərlərini tapmaqla edirdilər.

İkinci əsas nüans ondan ibarət idi ki, konsultasiya şirkətində istənilən müştəri üçün mövcud nəticələrin 80%-i 20%-i təşkil edən ən əsas məsələlərdən irəli gəlir. Mütəxəssis məsləhətçi nöqteyi-nəzərindən bunlar çox da maraqlı məsələlər deyil. Amma bizim rəqiblərimiz məsələyə qeyri-ciddi yanaşaraq bütün məsələlərə baxırdılar və sonra müştərinin müəyyən tövsiyələrə əsasən addım atma(ma) sını gözləyirdilər, biz isə ən əhəmiyyətli işlər üzərində durur və müştərinin uğurlu addıma doğru bir növ çomaqla irəlilədirdik. Müştərinin gəlirləri nəticə olaraq fantan vurub qalxırdı və təbii olaraq bizim büdcə gəlirlərimiz də.

*Sizin işləməyiniz başqalarını varlandırır,
yoxsa bu, tərsinədir?*

Tezliklə mən tam olaraq inandım ki, həm məsləhətçilər, həm də onların müştəriləri üçün göstərilən say və əldə olunan məhsul bir-biri ilə, sadəcə, uzaqdan-uzağa əlaqəlidir. Ağıllı olmaq və çox işləməkdənsə, düzgün mövqedə və yerdə olmaq daha yaxşıdır. Biclik işlətmək lazımdır və cəhdlərdənsə əldə olunacaq məhsula diqqət ayırmaq yaxşıdır. Bir neçə əsas nüans üzərində iş görməklə məhsul əldə etmək mümkündür. İntelligent olmaq və ağır işləməklə bu alınmaz. Çox təəssüf ki, çox-çox illər ərzində günah hissi və ətraf qrupun təzyiqi mənə bu dərsi öyrənməyə və həyata keçirməyə qoymadı; mən həddən artıq çox işlədim.

Həmin vaxt konsultasiya şirkətində artıq bir neçə yüz nəfərdən ibarət professional heyət və təxmini olaraq

tərəfdaş adlandırılan 30 şəxslə mən özüm də var idim. Amma gəlirlərin 80%-i bir şəxsə gedirdi – təsisçiyə, baxmayaraq ki, o, rəqəmlə desək, əməkdaşlığın 4%-dən azında iştirak edirdi və məsləhətləşmə işlərinin, sadəcə, 1%-dən azında iştirak edirdi.

Təsisçi və iki böyük tərəfdaşı varlandırmaq əvəzinə, qərara aldım ki, tamamilə eyni işi görən bir firma yaradım. Firma qurduqdan sonra bizim yüzlərlə məsləhətçimiz oldu. Düzdür, bir xeyli vaxt üçümüz istənilən halda firmanın dəyərli işinin 20%-dən az nisbətini həyata keçirdik, əsas odur ki, gəlirin 80%-dən çoxu artıq bizim idi. Bu da məndə günah hissi yaradı. Altı il sonra mən bu işi dayandırdım və hissələri başqa tərəfdaşlara satdım. Bu vaxt biz hər ötən il hissələrimizi və gəlirimizi ikiqat artırıdık və hissələrim üçün yaxşı qiymət qoya bildim. Bir qədər sonra konsultasiya sənayesini böhran bürüdü. Düzdür, daha sonra günah hissini özünüzdən uzaqlaşdırmaq barədə danışacağam, amma onu da deyim ki, öz günahımla bəxtim gətirdi. 80/20 prinsipini tətbiq edənlərin belə bəxtə ehtiyacı var və mən hər zaman üzərimə düşən paydan daha çoxunu qazandım.

İnvestisiyadan gələn gəlir işləməkdən aldə olunandan çox ola bilər

Qazandığım pulun 20%-ni bir korporasiya – “Filo-faks”-ın hissələrinə böyük bir investisiya olaraq yatırdım. İnvestisiya üzrə məsləhətçilər şok yaşadılar və bu addımı bəyənmədilər. Həmin vaxt hissələri satışda olan dövlət şirkətlərində təqribən 20 hissəyə sahib idim, amma bu hissə, bu səhm, sahib olduğum səhmlərin 5%-i, demək olar ki, mənim portfeliomun 80%-ni təşkil edirdi. Xoşbəxtlikdən,

portfolio getdikcə böyüyürdü və növbəti üç il ərzində "Filofaks" səhmlərinin dəyəri qat-qat artdı. Mən 1995-ci ildə bəzi səhmləri satanda onların qiyməti ilk ödədiyim dəyərdən təqribən 18 dəfə çox idi.

Mən iki böyük investisiya etdim, biri "Belgo" adında startap restoranı, digəri isə həmin vaxt heç bir mehmanxanaya sahib olmayan MSI adında hotel şirkəti idi. Birlikdə sadələşdirdiyim bu üç investisiya ümumi var-dövlətimin təxmini olaraq 20%-ni təşkil edirdi. Amma onlar növbəti investisiya gəlirlərimin 80%-dən çoxunu qazandırdı və hazırda bu məbləğ var-dövlətimin 80%-dən çoxunu təşkil edir.

XIV bölmədə də bildirildiyi kimi, əksər uzunmüddətli portfoliolardan yaranan gəlirdə olan 80% artım 20%-dən az nisbəti təşkil edən investisiyalardan gəlir. Bu səbəbdən 20%-lik hissəni yaxşı şəkildə seçərək buraya mümkün qədər çox sərmayənin cəlb edilməsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Əsas məsələ bütün yumurtaları bir səbətə qoymamaqdır. 80/20 fenomeni bizə səbəti seçərkən diqqətli olmağı bildirir, səbəti seçdikdən sonra yumurtalar yerləşdirilməli və sonra səbətə bir qırğı tək nəzarət etməliyik.

Ənənəvi olaraq 80/20 prinsipi 80/20 təhlilini özünün bir parçası olaraq daşıyır, bu bir miqdar və say əsaslanan metoddur və say, cəhd ilə nəticə, məhsul arasında dəqiq əlaqənin əsasını qoyur.

Bu metod 80/20 əlaqəsinin mövcudluğunu bir ehtimal kimi qəbul edir və həqiqi əlaqənin ortaya qoyulması üçün faktları bir araya yığır. Bu, təcrübəyə əsaslanır və 50/50-dən 99,9/0,1-ə qədər nisbi nəticələrə gətirib çıxara bilər. Əgər nəticə giriş və çıxışlar (göstərilən cəhd və əldə edilən məhsul) arasında faktiki disbalans göstərərsə (misal üçün, 65/35 əlaqəsi, yaxud hətta daha böyük qeyri-taraz rəqəm), o

zaman nəticə etibarilə normal olaraq tədbir görülür (aşağıda qeyd edilib).

80/20 prinsipini necə istifadə etməli

Şəkil 5-də göstərildiyi kimi, 80/20 prinsipini tətbiq etməyin iki yolu var.



Şəkil 5. 80/20 prinsipinin tətbiq edilməsinə dair iki yol

80/20 prinsipinin tətbiq edilməsində istifadə olunan yeni və əlavə metod 80/20 düşüncəsidir. Bu sizin üçün vacib olan istənilən məsələdə dərinlən düşünməyinizi tələb edir və 80/20 prinsipinin müəyyən sahə üzrə işləyib-ışləməməsinə dair hökm çıxarmağa sizi vadar edir. Sonra isə iş üzrə addım ata bilərsiniz. 80/20 düşüncəsi sizdən məlumatı top-

lamağı və ya faktiki olaraq bu fərziyyəni yoxlamağı tələb etmir. Nəticə etibarilə 80/20 düşüncəsi sizi səhv yola apara bilər – təbii ki, əgər nisbi əlaqəni müəyyən edirsinizsə, bu zaman 20% nisbəti barədə düşüncəniz sizi aldada bilər və bu haqda fərziyyə irəli sürmək belə təhlükəli olar – amma düzünü deyim, ənənəvi düşüncə tərzindən fərqli olaraq, 80/20 düşüncəsinin sizi aldatmaq ehtimalı daha azdır. 80/20 düşüncəsi 80/20 təhlilindən daha əlçatan və sürətlidir, amma məsələnin əhəmiyyəti həddən artıq çox olarsa və siz təxmin barədə fikirlərinizdə çətinlik çəkirsinizsə, o zaman 80/20 təhlili üstün tutula bilər.

Əvvəlcə 80/20 təhlili, sonra isə 80/20 düşüncəsinə baxacağıq.

80/20 təhlili

80/20 təhlili iki müqayisəli məlumat arasında əlaqəni təhlil edir. Bu məlumatlardan biri hər zaman çoxlu sayda insan və ya əşya olur, adətən, 100 üzərində olan böyük bir rəqəm olur və ya daha böyük rəqəm, yəni, qısaca desək, faizə çevrilə biləcək bir rəqəm. Başqa məlumat silsiləsi isə ölçülə və eyni zamanda faizə çevrilə biləcək məlumatlardır, bunlar insanların, yaxud əşyaların bəzi səciyyəvi xüsusiyyətlərini özündə cəmləşdirir.

Məsələn, 100 nəfərdən ibarət olan, hər biri pivə içən dost qrupunu araşdırma bilərik və keçən həftə onların nə qədər pivə içmələrini tapa bilərik.

Təbii ki, belə təhlil metodu əksər statistik qaydalarda işlədilir. 80/20 təhlilini unikal edən odur ki, burada hesablama ikinci məlumat şəbəkəsini əhəmiyyətinə görə azalan

istiqamətdə sıraya düzür və iki məlumat arasında faiz olaraq müqayisələr aparır.

Biz öz nümunəmizdə 100 dostumuzdan keçən həftə neçə stəkan piva içdiklərini soruşacaq və cavabları cədvəldə azalan sıra ilə düzəcəyik. Şəkil 6-da cədvəlin ən üstündəki 20 və ən sonundakı 20-lik təsvir edilib.

80/20 təhlili iki məlumat şəbəkəsinə (dostlar və içilən pivənin həcmi) dair faizlər arasında müqayisə aparır. Bu nümunədə deyə bilərik ki, pivənin 70%-i dostların, sadəcə, 20%-i tərəfindən içilib. Bu səbəbdən biz burada 70/20 əlaqəsini ortaya qoyuruq. Şəkil 7 isə 80/20 tezliyin paylaşılması cədvəli (və ya qısaca 80/20 cədvəli) ilə məlumatı vizual olaraq izah edir.

Nə üçün bu, 80/20 təhlili adlanır?

Bu əlaqələrin yoxlanılması zamanı çox-çox əvvəl edilmiş (böyük ehtimalla 1950-ci illərdə) müşahidə ondan ibarət olub ki, hesablanan miqdarın 80%-i insan və ya əşyaların 20%-dən gəlir. 80/20, bir növ bu kimi qeyri-taraz nisbi əlaqələr üçün qısa söz kimi qəbul edilib, burada dəqiq nəticə 80/20 (statistik olaraq 80/20 əlaqəsinin dəqiq şəkildə bu rəqəmlər nisbətində olma ehtimalı azdır) olmaya da bilər. 80/20-nin əsas izahı ondan ibarətdir ki, burada 20% dedikdə aşağıda duran deyil, yuxarıda duran 20% nəzərdə tutulur. 80/20 təhlili 80/20 prinsipinin bu günə qədər tətbiq metoduna verdiyim addır, burada miqdarı və empirik tətbiqdən söhbət gedir, təbii olaraq, əsas ölçülən nisbi əlaqə də giriş və çıxışlar, yəni cəhd və əldə edilən nəticələr arasındakı əlaqədir.

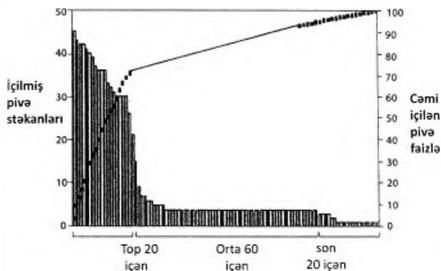
Buradan müşahidələrimizlə tam olaraq anlaşılar ki, bizim son sırada yer alan, 20%-i təşkil edənlər, sadəcə, 30 stəkan içiblər və bu da cəmin 3%-dir. Baxmayaraq ki, bu proses nadir hallarda baş verir, bunu tam olaraq 3/20 əlaqəsi adlandırmaq hüququmuz da var. Əsas vurğu, adətən, işi çox görən istifadəçilər və ya səbəblər üzərinə düşür. Əgər bu içki firması reklam xarakterli məlumat axtarsaydı, yaxud piva içənlərin öz içkiləri barədə nə düşündüklərini ortaya qoymaq istəsəydi, təbii ki, yuxarıda dayanan 20-liyə müraciat olunardı.

Bizə eyni zamanda ümumi piva istifadəsinin 80%-nə səbəb olan dostlarımızın cəm olaraq faiz nisbətini müəyyən etmək də maraqlı olardı. Bu halda cədvəlin görünməyən hissəsini analiz edərkən (orta hissə) ortaya çıxacaqdı ki, Mike G, 10 stəkanla 28-ci yeri tutmuş ən çox içən şəxs cəm məbləği 800 stəkana qaldırır. Belə nisbi əlaqəyə 80/28 adını verməklə bu nəticə ortaya çıxır ki, ümumi pivanın 80%-i, sadəcə, bizim dostlarımızın 28%-i tərəfindən içilib.

Bu nümunədən belə başa düşülür ki, 80/20 təhlili istənilən formada qarşımıza çıxı bilər. Təbii ki, qeyri-tarazlığın olduğu yerdə fərdi olaraq müəyyən edilmiş nəticələr daha maraqlı və potensial şəkildə daha çox istifadəyə yararlı olur. Məsələn, əgər biz nəticə olaraq müəyyən etsəydik ki, dostlarımızın hər biri dəqiq olaraq 8 stəkan içib, o zaman içki firması bizim qrupa dair bu məlumatın reklam və təşviqat xarakterli istifadəsində maraqlı olmazdı. Belə olduğu halda əldə edəcəyimiz nisbi əlaqə ya 20/20 (pivanın 20%-i dostların "top" 20%-i tərəfindən içilib), ya da 80/80 olacaqdı (pivanın 80%-i dostlarımızın 80%-i tərəfindən içilib).

Sıra	Ad	Stajan	Çamlık
Bazım top 20 pıva ıçarlar			
1	Charles H	45	45
2	Richard J	43	88
3	George K	42	130
3	Fred P	42	172
5	Arthur M	41	213
6	Steve B	40	253
7	Patel T	39	292
8	Reg C	37	329
9	George B	36	365
9	Bomber J	36	401
9	Fatty M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Stewart M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15	Kevin C	30	563
15	Nick B	30	593
15	Ricky M	30	623
15	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	23	700
Bazım 43 yaşlı yor 20 adal pıva ıçarlar			
81	Rupert E	1	973
81	Patrick W	1	976
81	Anne B	1	979
81	Jamie R	1	982
85	Stephanie I	2	984
85	Carli S	2	986
87	Roberta F	3	987
87	Pat B	3	988
87	James P	3	989
87	Charles W	1	990
87	Jon I	1	991
87	Robert W	1	992
87	Margot	1	993
87	Rosabel M	2	994
87	Shirley W	1	995
87	Greg P	1	996
87	Gilly C	1	997
87	Francis H	1	998
87	David C	1	999
87	Darlean B	1	1000

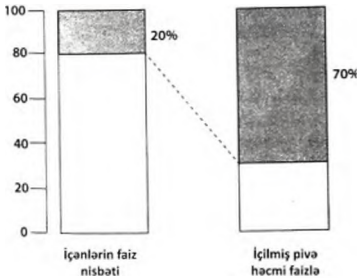
Şakil 6



Şəkil 7. Pivə içənlərin 80/20 tezlik cədvəli

Sütunlar 80/20 əlaqə nisbətlərini lap əla təsvir edir

80/20 təhlili daha yaxşı şəkillər vasitəsilə başa düşülür, bu, iki sütun vasitəsilə ideal olaraq bizim nümunəmizdə qeyd olunub. (Yuxarıda göstərilən şəkil 2–4 sütunlar idi). Şəkil 8 bizim 100 nəfərdən ibarət pivə içən dostlarımızı təsvir edir, burada onların hər biri yerin 1%-ni tutur, yuxarıda ən çox pivə içənlə başlayır və sonda ən az pivə içənlə bitir.

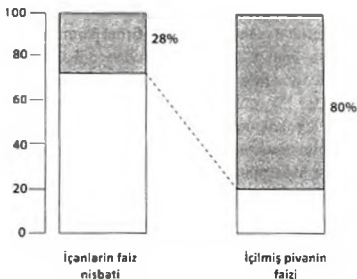


Şəkil 8. 70/20 qaydasını göstərir

İkinci cədvəl dostlarımızın hər biri (və hamısı) tərəfindən içilən ümumi pivənin həcmi göstərir. İstənilən nöqtədə biz dostlarımızın neçə faizinin neçə faiz piva içməsinə görə bilərik.

Şəkil 8 cədvəldən (və eyni zamanda şəkil 7-dən də görə bilərik) gördüyümüzü bizə izah edir ki, piva içənlərin top 20%-i pivənin 70%-ni içib. Şəkil 8-dəki sadə sütunlar şəkil 7-dən məlumatı götürərək soldan-sağa deyil, yuxarıdan aşağıya doğru bizə göstərir. Hansı təsviri seçmək sizin öz işinizdir, bunun heç bir fərqi yoxdur.

Əgər biz pivənin 80%-ni dostlarımızın neçə faizinin içdiyini göstərmək istəsək, o zaman sütunları qismən fərqli çəkərdik, şəkil 9-da olduğu kimi və bununla 80/20 nisbi əlaqəsini göstərmiş olardıq: dostlarımızın 28%-i pivənin 80%-ni içib.



Şəkil 9. 80/28 qaydasını göstərir

80/20 təhlili nə üçün istifadə olunur?

Ümumi olaraq bildirsək, göstərdiyi nisbi əlaqəni dəyişmək və ya ondan daha yaxşı istifadə etmək üçün!

Əsas nüans bu nisbi əlaqənin əsas səbəblərinə diqqətli cəmləməkdir, belə ki, cəhdlərin 20%-i 80% (və ya dəqiq rəqəm nədirsə) məhsuldarlığa aparır. Ümumi olaraq pivə içənlərin top 20%-i pivənin 70%-ni içərsə, şirkətin həmin 20%-dən əldə etdiyi gəlirlərini çoxaltması və pivə istehsalını da artırması üçün məhz bu qrup, yəni 20% təşkil edən istehlakçılar içki şirkətinin diqqətində olmalıdır. Ümumilikdə isə içki şirkəti, sadəcə, içkilərinin 30%-ni istehlak edən və 80 nisbətində olan pivə içənləri tam olaraq diqqətdən kənar qoya bilər və onların işini daha da asanlaşdıracaq.

Eynilə şirkət müəyyən etsə ki, onun gəlirlərinin 80%-i 20% müştəridən gəlir, o zaman bu firma həmin məlumatlara əsaslanaraq həmin 20%-i təşkil edən müştəriləri şad və xürrəm saxlamalıdır ki, şirkət getdikcə daha çox gəlir gətirsin. Hər bir müştəriyə eyni diqqəti verməkdənsə, bu metoddan istifadə etmək həm asan, həm də gəlirlidir. Və yaxud əgər şirkət müəyyən etsə ki, onun gəlirlərinin 80%-i 20% məhsuldan gəlir, o zaman bir firma olaraq həmin 20% məhsulun satışına daha çox diqqət verməlidir.

Eyni ideya 80/20 təhlilinin biznesdən kənarda da tətbiqlərinə şamil olunur. Məsələn, siz istirahət zamanı fəaliyyətinizdən əldə etdiyiniz həzzi təhlil edirsiniz və görürsünüz ki, həzzin 80%-ni istirahət vaxtınızın 20%-dən almısınız, o zaman bu 20%-də etdiyiniz fəaliyyətləri 80% nisbətində qaldırmağınız məntiqli olardı.

Nəqliyyatı bir nümunə olaraq götürək. Tıxacların 80%-i yolların 20%-də olur. Əgər siz işə gedərkən hər gün eyni yoldan istifadə edirsinizsə, o zaman biləcəksiniz ki, ləngimələrin təxminən 80%-i kəsişmələrin 20%-də baş verir. Burada rəsmi qurumlar məntiqi qərar çıxararaq nəqliyyatın idarə edilməsində tıxaclara səbəb olan bu 20%-lik kəsişmələrə diqqət verəcək. Yolun 100%-ni nəzarətdə saxlamaq həm vaxt, həm də pul baxımından sərfəli olmayacaq, amma tıxac probleminin aradan qaldırılması üçün günün 20%-də, sadəcə, yolların 20%-inə diqqət yetirmək vaxt və pulun ağıllı şəkildə istifadəsinə gətirər.

80/20 təhlilinin başqa əsas istifadəsi "məhsuldarlığın az olması" halıdır, belə ki, 80% cəhdin 20% məhsul ilə nəticələnməsi halıdır ki, bu zaman onun aradan qaldırılması üçün nə işə edilməlidir. Ola bilər ki, pivəni az içən istehlakçılar daha çox pivə içməyə sövq edilə bilər,

məsələn, onların daha xoşuna gələcək məhsul təklif edilə bilər. Ola bilər ki, siz "daha az məhsuldar" fəaliyyətləriniz barədə nə isə edə bilərsiniz ki, onlardan daha çox həzz ala bilərsiniz. Təhsildə universitet müəllimlərinin əvvəlki metodlarını hazırda interaktiv metodlar əvəz edir, artıq burada tələbələrə ümumi şəkildə suallar ünvanlanır və bu zaman 80/20 qaydasının qarşısını almaq üçün belə edilir, çünki standart olaraq dərslər 20% tələbənin iştirakı ilə gedir və bunun qarşısını almaq üçün başqa tələbələr də interaktiv dərs keçmə metodları vasitəsilə iştiraka cəlb edilir. ABŞ alış-veriş mərkəzlərində aparılan bir araşdırmaya görə belə müəyyən edilib ki, qadınlar (əhəlinin təxmini olaraq 50%-i) bütün dollar satışlarının 70%-ni təşkil edirlər.⁴ Kişilər üçün 30% satışların artırılması məqsədilə atılacaq addımlardan biri də xüsusi olaraq onlar üçün dizayn edilmiş mağazaların tikilməsi ola bilər. Baxmayaraq ki, 80/20 təhlilinin bu ikinci tətbiqi daha məhsuldardır, belə ki, sənayedə məhsuldarlığı az olan sahəni taparaq onun aradan qaldırılması daha istifadəyə yararlı bir haldır, amma ümumi şəkildə götürsək, bu çox ağır bir işdir və təhlilin birinci tətbiq metodundan daha az qazanc gətirir.

80/20 təhlilini xətti olaraq tətbiq etməyin

80/20 təhlilinin tətbiq metodlarını müzakirə edərkən onun potensial sui-istifadə hallarını da qısa şəkildə qeyd etməliyik. İstənilən effektiv və sadə alat və ya metod kimi, 80/20 təhlili də səhv başa düşülə bilər, səhv tətbiq edilə

bilər və bununla da xeyir yox, ziyanla nəticələnər. 80/20 təhlili düzgün tətbiq edilməyə və xətti olaraq tətbiq edilərsə, o zaman bizim yolumuz azar, bu səbəbdən saxta məntiqə qarşı hər zaman ayıq-sayıq olmaq lazımdır.

Gəlin bunu kitab ticarəti ilə sizə izah edim. Bunu göstərmək çox asandır, hamımız bilir ki, əksər vaxtlarda və yerlərdə satılan kitabların 80%-ni 20% kitab təşkil edir. 80/20 prinsipini mənimsəmiş birisi üçün bu bir sürpriz deyil. Nəticənin tez bir zamanda əldə edilməsi üçün, ola bilər ki, kitab mağazaları anbarda saxladıqları kitab silsilələrindən imtina etsin və tam olaraq genişmiqyaslı "bestsellerlər" üzərində fokuslansın. Amma yenə də burada maraqlı olan odur ki, proses gəlirləri artırmaqda olsa, onları azaldıb.

Bu, 80/20 prinsipinin düz olmaması demək deyil, burada iki səbəb var. Əsas məsələ kitabların paylanması deyil, əsas nüans müştərilərin nə istəməsidir. Əgər müştəri kitab mağazasına getməklə əziyyət çəkirsə, bu o deməkdir ki, onlar burada xeyli sayda, müxtəlif səpkili kitablar görmək istəyirlər (çünki kiosk və ya supermarketdə müştərilər fərqli mövzularda kitabın olmasını gözləməirlər). Kitab mağazaları onların gəlirlərinin 80%-ni gətirən 20%-lik müştərilərə diqqət yetirməli və bu 20%-i təşkil edən müştərilərin nə istədiklərini ortaya qoymalıdır.

Başqa bir səbəb ondan ibarətdir ki, kitablara gəldikdə (müştərilərdən fərqli olaraq) əsas məsələ kitabların hansı silsilədə olması deyil, yəni satışların 80%-ni təşkil edən 20% kitab deyil, gəlirlərin paylanması nisbətidir, yəni 80% gəliri təşkil edən 20%-lik kitab mövzuları (adları)dır. Əksər hallarda onlar məşhur bestseller müəllifləri, tanınmış yazıçılar tərəfindən yazılmış kitablar olmur. Faktiki olaraq ABŞ-da

həyata keçirilən tədqiqat müəyyən etmişdir ki, "bestsellerlər ümumi satışların təxminən olaraq 5%-ni təşkil edir".³ Həqiqi bestsellerlər o kitablardır ki, onlar, ümumiyyətlə, statistik göstəricilərdə görünmür, amma hər il yüksək miqdarda satışları olur. ABŞ tədqiqatının nəticəsində belə deyilir, "əsas yüksək satış göstəriciləri hər bir fəsilə satılanlardır. Onlar 80/20 qaydasında "80" göstərir, əsas da onlar xüsusi mövzuya (kitab adı) dair böyük satış payına malik olurlar".

Bu təsvir çox yerinə düşər. Bu, 80/20 təhlilini, ümumiyyətlə, qüvvədən salmır, çünki burada veriləcək əsas suallar hər zaman belə olmalıdır, gəlirlərin 80%-ni hansı müştəri və məhsullar təşkil edir. Amma burada təhlilin necə tətbiq edilməsi barədə kifayət qədər düşünməməyin nə qədər fəsadlı olduğu dəqiq olaraq göstərilir. 80/20 prinsipini tətbiq edərkən qərarlı olun, seçim etməyi və nəyi isə seçməməyi öyrənin. Heç vaxt aldanmayın ki, hər kəsin diqqət etdiyi rəqəm, məsələn, bu nümunədə son bestseller siyahısında olan kitablar, əsasdır. Bu, birtərəfli, xətti düşüncədir. 80/20 təhlilində ən dəyərli düşüncə tərzini birtərəfli olaraq düşünməmək və başqalarının fikir vermədiyi məsələlərə diqqət yetirməkdir. Bundan başqa, 80/20 təhlili uzun müddətdə baş verən hadisələri deyil, xüsusi olaraq dondurulmuş çərçivədəki şəkli təhlil etdiyi üçün siz ehtiyatlı olmalısınız, çünki birdən yanlış kadrı dondursanız və səhv bir çərçivəyə əsasən təhlil aparsanız, bu, böyük bir itki ilə nəticələnəcək.

80/20 düşüncəsi və nə üçün bu, vacibdir

80/20 təhlili həddən artıq faydalıdır. Əksər insanlar anadangəlmə analitikdirlər, hətta analitiklər belə özləri hər qərar vermək lazım gəldikdə məlumat üzərində tədqiqat aparmaq üçün işləri saxlaya bilmirlər, çünki bu, həyatı axsadar və ani olaraq hər şeyin donmasına gətirib çıxarar. Ən əhəmiyyətli qərarlar heç bir zaman təhlil yolu ilə verilməyib və verilməyəcək də, amma biz gəldikcə ağıllı olan kompüterləri unutmamalıyıq. Bu səbəbdən əgər 80/20 prinsipinin gündəlik həyatımızda bələdçi olmasını istəyiriksə, o zaman bizə daha az analitik xarakter daşıyan və 80/20 təhlilindən daha asan gözə çarpan məlumatlar lazımdır. Bizim *80/20 düşüncəsinə* ehtiyacımız var.

80/20 düşüncəsi gündəlik həyatımızda 80/20 prinsipinin tətbiqinə dair işlətdiyim bir frazadır, bu, prinsipin saysız tətbiqləri üçün əlverişlidir. 80/20 təhlilinə gəldikdə isə, biz cəhdlər və əldə olunan məhsullar arasında mümkün disbalans haqqında ehtimal irəli sürürük, amma məlumatı toplayıb təhlil etmək əvəzinə, biz bunu təxmin edirik. 80/20 düşüncəsi tələb edir, təcrübə isə imkan verir ki, biz az sayda, lakin həqiqi olaraq əhəmiyyətli şeyləri müəyyən edək və çoxluğu təşkil edən əhəmiyyətsiz nüansların üstündən xətt çəkək. Bizə bir növ ağaclar üçün meşənin müəyyənləşdirilməsini öyrədir.

80/20 düşüncəsi məlumat və təhlilin yüksək səviyyədə olduğu qapalı bir yerdə işlədilməsi üçün deyil. Yaranan hər bir fikir üçün mütləq şəkildə intuisiya və dərin təəssürat ol-

malıdır. Bu səbəbdən məlumat 80/20 düşüncəsinə yardım etməlidir, amma bununla kifayətlənməməlidir.

80/20 düşüncəsinin istifadə edilməsi üçün biz davamlı olaraq öz-özümüzdən soruşmalıyıq: 80% nəticəyə aparan 20% həcm nədən ibarətdir? Biz heç vaxt cavabı bildiyimizi təxmin etməməliyik, əksinə, yaradıcı şəkildə bunun haqqında fikirləşməliyik. Əksər çoxluğu yaradan az sayda cəhd və ya səylər hansılardır? Arxa fon musiqisi tərəfindən boğulan o qorxulu melodiya haradan gəlir?

Bundan sonra 80/20 düşüncəsi 80/20 təhlilinin nəticələri kimi işlədilir: davranışını dəyiş və normal olaraq ən əhəmiyyətli 20% üzərində konsentrasiya ol. Məhsuldarlıq qat-qat çoxalanda artıq bilirsən ki, 80/20 düşüncəsi işləyir. 80/20 düşüncəsindən irəli gələn addım bizi azdan çoxun əldə olunmasına aparmalıdır.

80/20 prinsipini tətbiq edərkən onun nəticələrinin pis və yaxşı olacağını fərziyyə olaraq irəli sürmürük, ya da müşahidə etdiyimiz ali güclərin yaxşı olmasını *təxmin etmirik*. Biz onların yaxşı olub-olmaması barədə *qərar veririk* (öz perspektivimiz baxımından) və düzgün istiqamətdə bu azlığı işə keçirmək barədə dəqiqləşdirmə edir, yaxud onların işini necə pozmaq barədə düşünürük.

80/20 prinsipi ənənəvi olan bir həqiqəti alt-üst edir

80/20 prinsipinin tətbiqi onu vurğulayır ki, biz aşağıdakıları etməliyik:

-
- Ortalama cəhdləri deyil, yüksək səviyyəli məhsuldarlığa fikir verməliyik.
 - Ümumi yola deyil, qısa yola fikir verməliyik.
 - Mümkün çox az say vasitəsilə həyatımız üzərində nəzarəti ələ almalıyıq.
 - Seçərək qərar verməliyik, yorucu şəkildə xırdalığa getməməliyik.
 - Çoxluğu təşkil edən şeylərdə orta məhsuldarlıq deyil, azlığı təşkil edənlərdə mükəmməlliyə getməliyik.
 - Vergi sistemləri tərəfindən sonradan cərimələnməkdənsə, gündəlik həyatımızda mümkün olduqca işçi qüvvəsini bir araya gətir və istifadə et (işə sırf özün görməkdənsə, bağbanlar, maşın mexanikləri, dizaynerlər və başqa mütəxəssisləri maksimum işə cəlb et).
 - Karyera və şirkətləri seçərkən böyük diqqət göstərin və əgər mümkündürsə, işə götürülməkdənsə, başqalarını işə götürün.
 - Yalnız yüksək səviyyədə edə bildiyiniz işlərə fokuslanın və bundan yüksək səviyyədə həzz alın.
 - Həyatın normal axarının altına nəzər salın, buradakı ironiya və qəribəlikləri ortaya qoyun.

- Hər bir əhəmiyyətli sahədə 20% cəhdin 80% məhsuldarlığa aparacağı yerləri müəyyən edin.
- Rahat olun, az işləyin və hər bir mövcud imkanı deyil, sadəcə, 80/20 prinsipinin işləyəcəyi ən dəyərli hədəflərə fikir verin.
- Az sayda olan "şanslar"dan, bizim qabiliyyət baxımından ən yaxşı olduğumuz imkanlardan istifadə edin ki, uğur təminat altına alınsın.

80/20 prinsipinin sərhədləri yoxdur

Hər hansı fəaliyyətin elə bir sahəsi yoxdur ki, o, 80/20 prinsipindən təsirlənməsin. Filin ətrafına yığılmış və hər biri özlüyündə onun formasını təyin etməyə çalışan 6 kor hindli kimi ("Kor müdriklər və fil" hekayəsinə istinad edilir – tərc.) əksər istifadəçilər 80/20 prinsipinə məxsus gücün və hissənin cüzi bir hissəsini bilirlər. 80/20 düşüncəsinə malik olmaq üçün biz özlüyümüzdə çox fəal olmalıyıq və yaradıcılığımızı işə salmalıyıq. Əgər 80/20 düşüncəsindən xeyir götürmək istəyiriksə, o zaman bunu etməliyik!

Artıq başlamaq üçün yaxşı vaxtdır. Əgər təşkilatınız üçün tətbiqlərə başlamaq istəyirsinizsə, o zaman bir-başa II bölümə keçin, burada 80/20 prinsipinin biznesə dair vacib tətbiqləri qeyd olunub. Əgər siz bu prinsipdən istifadə edərək həyatınızda birbaşa və böyük uğurlara nail olmaq istəyirsinizsə, o zaman III bölüm sizlikdir, burada 80/20 prinsipinin həyatımızda tətbiq edilməsi barədə gözəl nümunələr əks olunub.

İkinci hissə

*Genişmiqyaslı
uğur bir möcüzə
deyil*

3

Gizli ibadət

İndi güzgüdə aydın görmürük, lakin sonra üz-üzə yaxşı görəcəyik. İndi qismən anlayıram; sonra tam anlayacağam.

1 Corinthians 13:12

80/20 prinsipinin biznesdə nə qədər sahəni əhatə etdiyini müəyyən etmək çətinidir. Əminliklə deyə bilərəm ki, dünya üzrə bütün növ bizneslərdə 80/20-yə dair bir neçə yüz məqalə tapa bildim və bunu araşdırdım. Əksər uğur qazanmış firma və fərdlər 80/20 prinsipinin başına and içirlər və MBA dərəcəsi almış şəxslərin əksəriyyəti bu haqda eşidib. Baxmayaraq ki, 80/20 prinsipi yüz milyonlarla insanın həyatına, bəlkə də, onların xəbəri olmadan təsir edib, bu prinsip hələ də xüsusi olaraq vurğulanmır. Ona düzgün qiymətin verilməsi üçün artıq vaxt yetişib.

İlk 80/20 dalğası: keyfiyyət inqilabı

1950 və 1990-cı il arasında baş vermiş keyfiyyət inqilabı brend istehlakçı məhsulları və başqa istehsalatın keyfiyyət və dəyərini dəyişdirdi. Bu keyfiyyət hərəkəti statistik və davranış texnikalarının tətbiq edilməsi, aşağı xərcə davamlı olaraq daha yüksək keyfiyyətin əldə olunması uğrunda edilən bir səlib yürüşü idi. Burada məqsəd – hazırda əksər məhsullarda, demək olar ki, buna nail olunub – məhsullarda defektləri sıfıra endirmək idi. 1950-ci ildən etibarən bütün dünyada yüksək yaşayış standartının təmin olunmasının əsas hərəkətverici qüvvəsi məhz bu keyfiyyət hərəkəti olmuşdur.

Hərəkətin intriqalarla dolu bir tarixi var. Onun iki məsihi olan İosif Juran (1904-2008) və V.Eduards Deminq (1900-1993) amerikalı idilər (baxmayaraq ki, Juran Rumıniyada anadan olmuşdu). Birisi elektrik mühəndisi, o biri statistika üzrə mütəxəssis olan bu iki dahinin İkinci Dünya müharibəsindən sonra paralel olaraq öz ideyalarını inkişaf etdirməsinə baxmayaraq, onlar üçün hər hansı nəhəng ABŞ korporasiyasını qeyri-adi keyfiyyət axtarışına cəlb etmək qeyri-mümkün oldu. Juran ilk kitabı olan və keyfiyyət hərəkətinin Bibliyası adlandırılan *"Keyfiyyət nəzarət kitabçası"*nı 1951-ci ildə nəşr etdirdi, amma kitab ictimaiyyət tərəfindən çox zəif qarşılandı. Ciddi şəkildə maraqlı yalnız Yaponiyadan oldu və Juranla Deminq 1950-ci illərdə oraya köçdülər. Onların həmişə yaddaşlarda qalacaq bu işi o zamanlar aşağı keyfiyyətinə görə tanınan iqtisadiyyatı yüksək keyfiyyət və məhsuldarlıq mühərrikinə çevirdi.

Yalnız yapon məhsullarının, məsələn, motosiklet və sürətçıxaran maşınların ABŞ bazarlarında at oynatmasından sonra amerikan (və bir sıra Qərb) korporasiyaları keyfiyyət hərəkətinə ciddi yanaşmağa başladı. 1970-ci ildə, xüsusilə 1980-ci ildən sonra Juran, Deminq və onların davamçıları Qərb keyfiyyət standartlarının da eyni şəkildə yüksək səviyyəyə qalxması üçün hərəkətə keçdilər ki, bu da keyfiyyətin səviyyə və davamlılıq baxımından güclənməsi, istehsal qüsurlarında və xərclərində güclü azalmalara gətirib çıxardı.

80/20 prinsipi keyfiyyət hərəkətinin əsas dayaq sütunlarından biri idi. İosif Juran bu prinsipin ən çox maraqlı göstərən məsihi idi, amma o bunu Pareto prinsipi və ya "Əhəmiyyətli azlığın qaydası" adlandırdı. "*Keyfiyyətə nəzarət kitabçası*"nın ilk nəşrində Juran bildirmişdir ki, "itkilər" (aşağı keyfiyyətə görə imtina ediləcək istehsal olunmuş məhsullar) böyük sayda cəhdlərdən yaranmır:

*Əksinə, itkilər ümumi istehsalda qəribə bir yer tutur, belə ki, keyfiyyət xarakteristikalarının kiçik bir faizi hər zaman böyük bir keyfiyyət itkisinə səbəb olur.**

Aşağıda qeyd olaraq deyilirdi:

** İqtisadçı Pareto gəlirin qeyri-taraz şəkildə paylaşıldığını ortaya qoymuşdur. Buna adi başqa sahələrdən də nümunələr gətirmək mümkündür – cinayətin cinayətkarlar arasında bölüşmə payı, təhlükəli proseslər içərisində hədbəxt hadisələrin payı və sair. Paretonun qeyri-bərabər nisbi paylaşımı gəlir və keyfiyyət itkisi bölgülərinə də şamil edilirdi.¹*

Juran 80/20 prinsipini statistik keyfiyyət nəzarətində tətbiq etdi. Bu metodun yanaşma tərzı aşağı keyfiyyəti yaranan problemləri ortaya qoymaq və onları yuxarıdan, yəni 80% keyfiyyət problemlərinə səbəb olan 20% qüsurlardan başlayaraq aşağıya doğru sıralamaqdır. Həm Juran, həm də Deminq 80/20 frazasını getdikcə daha çox istifadə etməyə başladılar və bununla da əksər problemlərin yaranma səbəbi olan az sayda qüsurların diaqnostikasını apardılar.

Keyfiyyətsiz məhsulun "azlıq təşkil edən" mənbələri müəyyən olunan kimi əsas diqqət bütün problemlərin birdən həll olunmasına deyil, bu məsələlərin həll edilməsinə yönəldilir.

Keyfiyyət "nəzarəti" nə olan diqqət artdıqca və keyfiyyətin bütün məhsulların daxilində nüfuz edilməsinin vacibliyi bütün istehsalçılar tərəfindən diqqətə alındıqca ümumi keyfiyyət idarəetməsi və bunun getdikcə daha çox tətbiq edilməsi, 80/20 texnikasına olan maraq artdı, beləliklə, demək olar ki, bütün keyfiyyət üzrə mütəxəssislər 80/20 barədə məlumatlıdırlar. Bəzi son nümunələr bir daha 80/20 prinsipinin işlədilmə və tətbiq yollarını göstərir.

"*Milli məhsuldarlığa nəzarət*" jurnalında yazdığı son məqaləsində Ronald J. Rekarđo soruşur:

"Hansı boşluqlar sizin strateji baxımdan əhəmiyyət daşıyan müştərilərinizə daha çox əks şəkildə təsir edir? Başqa keyfiyyət problemlərində olduğu kimi, burada da Paretonun qanunu üstünlük təşkil edir: əgər siz keyfiyyət boşluqlarının 20% ən əhəmiyyət daşıyan hissəsini aradan qaldırsanız, o zaman gəlirlərin 80%-ni qazanmış olarsınız. İlk 80%-ə tipik olaraq sizin möhtəşəm irəliləyişləriniz daxildir".²

Korporativ gəlirlərə toxunan başqa bir yazıçı belə deyir:

"Biznes prosesinizdə atdığınız hər bir addımda özünüza bu addımın əlavə bir dəyər verdiyi, yaxud vacib bir dəstək verməsi haqqında sual verin. Əgər heç birisini vermirsə, o zaman bu bir itkidir. [Bu], 80/20 prinsipidir: yenidən nəzər nöqtəsində: sadəcə, əlində olanın 20%-ni xərcləməklə sənə faydası olmayan 80% tullantıdan canını qurtara bilərsən ki, bununla da 100% lazımsız tullantıdan canını qurtaracaqsan. Vaxt itirmədən asan qazanc arxasınca qaç".³

80/20 prinsipi cyni zamanda Ford Elektroniks İstehsalat Korporasiyası tərəfindən də tətbiq olundu və bu, Şinqo mükafatını qazandı:

"Tam vaxtında və zamanında gələn proqramlar 80/20 qaydasının (dəyərin 80%-i 20% həcmdə yerləşir) istifadəsi ilə tətbiq olunub və davamlı olaraq yüksək səviyyədə dollar gəlirləri təhlil olunub. Əmək və əlavə məhsuldarlıq məhsul xətti ilə "istehsal dövrə zamanı" ilə əvəzlənib və bununla da məhsul dövrəyə müddəti 95% aşağı düşüb".⁴

Keyfiyyətin artırılması üçün 80/20 prinsipindən istifadə olunmaqla yeni proqram hazırlanır:

"[ABC Data Analyzer ilə] məlumat daxil edilir və ya məlumat sahifəsinə daxil edilir, burada siz bunu görə bilərsiniz və altı qrafikadan birini seçirsiniz: histogram, kon-

trol cədvəlləri, iş cədvəlləri, paylama diaqramları, hissə cədvəli və Pareto cədvəlləri.

Pareto cədvəlinə 80-də 20-yə qaydası daxildir, məsələn, səhəblərin yalnız 20%-nin düzəldilməsi ilə 1000 müştəri şikayətindən təxmini olaraq 800-ü aradan götürülə bilər".⁵

80/20 prinsipi getdikcə daha tez-tez məhsul dizaynı və hazırlanmasına da tətbiq edilir. Məsələn, Pentaqonun ümumi keyfiyyət idarəçiliyində bunun tətbiqinə dair nümunə:

"İlkin hazırlanma mərhələsində verilmiş qərarlar dövryyə xərclərinin əksəriyyətini həll edir. 80/20 qaydası bu nəticəni izah edir, çünki hazırlanma və inkişaf vaxtı 20%-ə çatdıqdan sonra xərclərin 80%-i, adətən, eyni olaraq qalır".⁶

Keyfiyyət inqilabının istehlakçı məmnuniyyəti və dəyəri, fərdi firmaların rəqabətli mühitdə ayaqda dura bilmələri və həqiqətən, ümumi olaraq xalqların üzərində təsirindən çox az danışılıb, amma unudulmamalıdır ki, bu təsirin gücü həddən artıq böyükdür. 80/20 prinsipi keyfiyyət inqilabını yaradan "cüzi azlıq"dan biridir. Lakin 80/20 prinsipi-nin gizli təsirləri burada dayanmır. O eyni zamanda ikinci inqilabın da əsas yaradıcısıdır, bu ikinci inqilab birincisi ilə birləşərək bu günün global istehlakçı cəmiyyətini yaradır.

İkinci 80/20 dalğası: məlumat inqilabı

1960-cı illərdə başlayan məlumat inqilabı artıq iş vərdişlərini və genişmiqyaslı biznes metodlarının məhsuldarlığını dəyişdirdi. Artıq böyük bir iş görməyin zamanıdır: cəmiyyətdə bu günün dominant gücü olan təşkilatların təbiətini dəyişmək. 80/20 prinsipi məlumat inqilabında əsas rol oynayıb, oynayır və oynayacaq, bununla da onun qüvvəsini ağıllı şəkildə idarə etməyə köməklik göstərir.

Ehtimal ki, keyfiyyət idarəçiliyinə yaxın olduqları üçün məlumat inqilabının arxasında əsas qüvvə kimi duran kompüter proqramçıları 80/20 prinsipi haqqında məlumatlı idi və onu geniş şəkildə tətbiq etdilər. 80/20 prinsipinə dair kompüter və proqram barədə məqalələrə istinad etsək, görürük ki, əksər proqram və kompüter təminatçıları bunu başa düşür və öz gündəlik həyatlarında geniş şəkildə istifadə edirlər.

80/20 prinsipinin seçim konsepsiyaları və sadəliyinin tətbiq edilməsi zamanı məlumat inqilabı lap çox məhsuldar olmuşdur. İki fərqli layihə direktorları da bunu etiraf edirlər:

*"Kiçik düşün. Birinci gündən işin sonunu planlama. İnvestisiyadan gələn gəlir, adətən, 80/20 qaydası ilə baş verir: gəlirlərin 80%-i sistemin ən sadə 20%-də durur və son 20% gəlir sistemin ümumi həcmnin 80%-dən gələcək".*⁷

Apple Nyuton Message Pad-in hazırlanmasında Apple şəxsi elektron proqramdan istifadə etmişdir:

"Nyuton mühəndisləri [80/20]-nin cüzi şəkildə dəyişdirilmiş versiyasından müsbət şəkildə istifadə ediblər. Onlar müəyyən ediblər ki, insanın söz bəzasının 0,01%-i bəlacə bir kompüterlə 50% işin görülməsi üçün kifayətdir".⁸

Getdikcə proqramlar 80/20 prinsipindən istifadə etməklə kompüter maşınlarını əvəz edir. Bunun bir nümunəsi 1994-cü ildə icad olunmuş RISC proqramıdır:

"RISC 80/20 qaydasının bir növ dəyişik versiyasıdır. Bu qayda bildirir ki, əksər proqramlar vaxtın 80%-ni mövcud təlimatların 20%-nin icrasında işlədir. RISC prosessorları bu 20%-i optimallaşdırır və bu 80%-i aradan götürməklə çipin (elektron hissəcik – tərc.) həcmi və xərcini azaldırlar. CISC (əvvəllər dominant olan bir sistem)in silikonda etdiyini RISC proqramda həyata keçirir".⁹

Bu proqramı tətbiq edənlər bilir ki, o nə qədər məhsuldar olsa da, iş prosesi 80/20 nümunəsinə əməl edir. Proqramçılardan biri belə deyir:

"Biznes dünyası çoxdan 80/20 qaydasına əməl edir. Bu, xüsusilə proqramlaşmaya aiddir, çünki burada məhsulun tətbiqinin 80%-i onun bacarığının, sadəcə, 20%-nin işlədilməsi ilə yerinə yetirilir. Bu o deməkdir ki, bizim əksəriyyətimiz istəmədiyimiz və ya ehtiyacımızın olmadığı şeylərə ödəniş edirik. Proqramçılar, axır ki, bunu başa düşür və əksəriyyəti modul tipli tətbiqlərin problemi həll edəcəyi ilə bağlı mərcə belə girir".¹⁰

Proqramın dizaynı çox böyük əhəmiyyət daşıyır, çünki əksər istifadə olunan funksiyalar istifadə üçün asan olmalıdır. Eyni metod yeni məlumat bazası xidmətləri üçün tətbiq edilib:

"Proqram təminatçıları bunu necə [edirlər]? İlk olaraq onlar müştərilərin əksər vaxtlarda istədiklərini müəyyən edirlər və bunu necə istəməsini ortaya qoyurlar, yəni köhnə 80/20 qaydası (insanlar vaxtın 80%-i müddətində proqram funksiyalarının 20%-ni istifadə edirlər). Yaxşı proqramçılar çoxlu sayda istifadə olunan funksiyaları çox sadə şəkildə təmin edirlər və mümkün olduğu qədər bunu avtomatik və yaxşı başa düşülən hala salırlar. Bu metodun bu günün məlumat baza xidmətlərində tətbiq edilməsi hər zaman əsas müştərilərdə diqqətin toplanması deməkdir... Müştərilər zəng axtarma xidmət dəstəyindən nə qədər hansı sənədin harada yerləşdiyini soruşar? Yaxşı dizayn bütün bu tipli zəngləri aradan götürür".¹¹

Hara getsə də, yaxşı və effektiv innovasiyalar, istər məlumat bazalarında, istər məlumatın saxlanması, bərpa edilməsi və emal edilməsi olsun, onlar hər zaman ciddi şəkildə 20%-i təşkil edən əsas ehtiyaclara diqqət ayırır.

Məlumat inqilabının gedəcək çox yolu var

Məlumat inqilabı biznesin indiyə kimi araşdırmadığı ən subversiv bir gücdür. Artıq "insanlara verilən məlumat

gücü" fenomeni öndə işləyən işçilər və texniklərə bilik və səlahiyyət vermişdir ki, bununla da əvvəl xüsusi biliklərinə görə qorunan orta idarəçilik peşələri artıq məhv olmaqdadır. Məlumat inqilabı eyni zamanda korporasiyaları fiziki olaraq mərkəzdən uzaqlaşdırmışdır: telefon, personal kompüter, İnternet və bu texnologiyaların gəldikcə bala-calaşması və mobil vəziyyətə gəlməsi korporativ sarayları və orada oturan və ya bundan istifadə edən şəxsləri məhv etməyə başlamışdır. Sonunda məlumat inqilabı idarəçilik ixtisasının özünü məhv edəcək, beləliklə, korporasiyada onların əsas müştəriləri üçün "iş görünlər"ə birbaşa diqqət verəcək.¹² Avtomatlaşdırılmış informasiyanın dəyəri daha cəld, onu istifadə etdiyimiz sürətdən daha böyük sürətlə artmaqdadır. Bu gücdən indi və gələcəkdə effektiv şəkildə istifadə etməyin yolu seçim etməkdə yadır:

Peter Druker bu şəkildə izah verir:

"Nə qədər oxşasa da, məlumat bazası məlumat deyil. Bu məlumatın özəyidir... Biznesin ən çox asılı olduğu məlumat mövcuddur, lakin bu, primitiv və dağınıq formadadır. Öz qərarları, xüsusilə strateji qərarları üçün biznesin ehtiyacı olduğu məlumat bazasının çölündə nələrin baş verməsi hərədə olan məlumatdır. Nəticə, imkan və təhlükələr yalnız biznesin ətrafında olur".¹³

Druker bildirmişdir ki, gəliri ölçmək üçün yeni metodlara ehtiyacımız var. İan Qodden və mən bunu "avtomatlaşdırılmış iş ölçüləri"¹⁴ adlandırırıq; bir sıra korporasiyalar bunları başladacaq. Amma məlumat inqilabı mənbələrinin 80%-dən daha çoxu (ehtimal ki, təxmini olaraq 99%) bizim hesabladığımızdan daha yaxşı hesab işləri həyata keçi-

rir, onlar ölçüləri sadələşdirib hesablama metodu etmirlər. Fərqli bir təşkilat yaratmaq üçün məlumat inqilabından istifadə edən kiçik bir hissəcik böyük inqilabi partlayışa səbəb olacaq.

80/20 prinsipi hələ də ən yaxşı saxlanılan biznes sirridir

80/20 prinsipinin əhəmiyyəti və onun menecerlər tərəfindən tanınma dərəcəsini nəzərə alsaq, bu, həddən artıq sirli qalmaqdadır. Hətta 80/20 termini çox yavaş sürətlə tanınmağa başladı və hər hansı görünən iz qoymurdu. 80/20 prinsipinin tədricən tətbiq edilməsi və sistemli şəkildə yayılmasını nəzərə alsaq, deyə bilərik ki, o tam olaraq tətbiq olunmur, hətta bu ideyanı başa düşənlər belə bunu tam olaraq istifadə etmirlər. O, həddən artıq dəyişkəndir. O hər hansı təşkilat və fərdi iş daxilində istənilən sənaye, təşkilat və funksiyaya tətbiq oluna bilər. 80/20 prinsipi başda duran rəhbər, menecerlər, müəyyən sahədə ixtisaslaşmış mütəxəssislər və istənilən ixtisaslı işçilərdən tutmuş ən aşağı səviyyəyə kimi və ya ən yeni gəlmiş təlimçiye təsir göstərə bilər. Baxmayaraq ki, onun tətbiqləri cürbəcürdür, 80/20 prinsipinin nə üçün işləməsi və belə dəyərli olmasını izah edən xüsusi bir məntiq mövcuddur.

Nə üçün 80/20 prinsipi biznesdə işləyir

Biznesə tətbiq olunan 80/20 prinsipinin bir hədəfi var: çox az sayda aktiv və cəhdlərlə lap çox pul qazanmaq.

XIX və XX əsrlərin əvvəllərində klassik iqtisadiyyatçılar iqtisadi müvazinət (tarazlıq) və firma nəzəriyyəsi yaratdılar ki, o vaxtdan etibarən də düşüncə tərzlərində bu nəzəriyyə dominantlıq təşkil etdi. Nəzəriyyə vurğulayır ki, mükəmməl rəqabət şəraitində firmalar çoxlu gəlir əldə etmir və gəlirlilik ya sıfır, ya da kapitalın "normal" xərci olur, ikincisi daha çox *orta faiz dərəcəsi* kimi izah edilir. Nəzəriyyə daxili olaraq davamlıdır və yeganə bir qüsur mövcuddur, bu, real iqtisadi fəaliyyət üçün tətbiq edilə bilməz və xüsusilə hər hansı fərdi firmanın əməliyyatlarında tətbiqi mümkün deyil.

80/20 firma nəzəriyyəsi

Mükəmməl rəqabət nəzəriyyəsinə zidd olaraq 80/20 nəzəriyyəsi təsdiqlənib (faktiki olaraq dəfələrlə təsdiq olunub) və istifadə üçün çox etibarlıdır. 80/20 firma nəzəriyyəsi bu şəkildə davam edir:

-
- İstənilən bazarda bəzi təchizatçılar müştəri ehtiyaclarının qarşılınması məsələsində başqalarından çox fərqli şəkildə yaxşı olacaq. Bu təchizatçılar hər zaman yüksək qiymətlər və eyni zamanda lap yüksək bazar paylarına sahib olacaqlar.

- İstənilən bazarda bəzi təchizatçılar gəlirlərə nisbətən xərclərin minimuma endirilməsində daha fərsətli olacaq. Başqa sözlə, bu təchizatçı firmaların məhsulları başqa təchizatçılarınkindən daha az xərcə başa gələcək, eyni məhsul və gəlirə dair və ya alternativ olaraq daha az xərcə eyni məhsulu əldə edə biləcəklər.
- Bəzi təchizatçı şirkətlər başqalarından daha çox artım əldə edir. (Mən burada "gəlir" yox, "artım" sözündən istifadə edirəm, çünki "gəlir" sözü, sadəcə olaraq, ortaqların əldə etdiyi məbləğdir. Artım sözü isə burada ümumi gəlirlər və ya yenidən investisiyaya qoyulan kapital məbləği kimi nəzərdə tutulur, hətta normalda şirkətin ayaqda durmasından artığı da buraya daxildir). Daha çox artımlar aşağıdakılardan biri və ya bir neçəsi ilə nəticələncək: 1) məhsulun daha da şöhrət qazanması və müştərilərə bir növ yapışması üçün məhsul və xidmətə daha çox investisiyanın qoyulması; 2) daha yüksək satışlar və marketinq səyləri vasitəsilə və/və ya başqa firma hissələrinin alınması yolu ilə bazar payının əldə edilməsi üçün kapital qoyuluşu; 3) işçilərin daha da çox gəlir əldə etməsi, təbii ki, buraya eyni zamanda onların daha yaxşı təlim keçməsi və bazara ən yaxşı insanların cəlb olunması daxildir və/və ya 4) hissədarların gəlirlərinin artması ki, buraya hissə payı qiymətlərinin artması və kapital qoyuluşu xərclərinin azalması daxildir, bu da öz növbəsində investisiya qoyuluşunu və/və ya başqa firmaların hissələrinin alqısını sürətləndirir.

- Zaman keçdikcə bazarın 80%-i 20%, yaxud daha az təchizatçı şirkət ilə təmin olunacaq və bu şirkətlər də daha çox gəlir əldə edəcək.

Bu vaxt bazar strukturu tarazlıq əldə edə bilər, amma, təbii ki, bu tarazlıq iqtisadçıların düşündüyü rəqəbat modelinin mükəmməl tarazlığı deyil. 80/20 tarazlığında az sayda təchizatçı şirkət istehlakçılar üçün mükəmməl xidmət göstərəcək və həcm baxımından daha kiçik rəqiblərdən daha çox gəlir əldə edəcək. Real həyatda buna tez-tez rast gəlinir, düzdür, mükəmməl rəqəbat nəzəriyyəsinə əsasən bu, mümkün deyil. Biz daha çox realığı göstərən nəzəriyyəmizi rəqəbatın 80/20 qanunu adlandırırıq. Dünya, adətən, dinc tarazlıqda uzun müddət qalmır. Gec və ya tez (bu, adətən, tez baş verir) burada rəqiblərin təsiri ilə bazar strukturunda dəyişikliklər baş verir.

- Mövcud və yeni təchizatçı şirkətlərin hər ikisi hər bir bazarın balaca, amma müqavimətə davamlı payını qazanmaq istəyəcək ("bazar segmenti"). Bu növ segmentasiya xüsusi növ istehlakçılar üçün ideal şəkildə uyğunlaşdırılmış müəyyən bir məhsulun təqdim edilməsi ilə baş verir. Müəyyən vaxt keçdikdən sonra bazarlar daha çox bazar segmentinə sahib olacaq.

Bu segmentlərin hər birinin daxilində 80/20 rəqəbat qanunu işə başlayacaq. Hər bir ixtisaslaşmış segment daxilində liderlər ya bu segmentdə geniş şəkildə və ya ilk dəfə fəaliyyət göstərən firmalar ola bilər, yaxud bunlar ümumi sənayeçilər ola bilər, amma onların uğuru hər segment üzrə yüksək

gəlirlərin ən aşağı səviyyədə cəhdlərlə əldə olunmasından asılı olacaq. Hər bir seqmentdə bəzi firmalar başqalarından daha yaxşı məhsuldarlıq göstərəcək və nəticə etibarilə bazar hissəsinə sahib olacaq.

İstənilən böyük bir firma çox sayda seqmentlər içərisində fəaliyyət göstərəcək, bu da çox sayda müştəri/məhsul kombinasiyaların olduğu yer deməkdir ki, bu yerdə edilən say və cəhdlərlə nisbətə gəlirin maksimum əldə edilməsi üçün fərqli formullar tələb olunur. Bu seqmentlərin bəzilərində fərdi böyük bir şirkət böyük həcmdə gəlirlərə sahib olacaq və başqa seqmentlərdə gəlirlər daha az olacaq (və ya hətta defisitlə olacaq). Bu səbəbdən belə bir nəticə ortaya çıxacaq ki, gəlir və ya qazancların 80%-i 20% seqmentdən və 20% müştəri və 20% məhsuldan yaranır. Ən gəlirli seqmentlər (ancaq bu, hər zaman belə olmur) firmanın ən çox paylara və ən sadıq müştərilərə sahib olduğu yerlər olacaq (sadiqlik uzun müddət bazarda qalmaq və rəqiblərə doğru keçməməklə müəyyən olunur).

İstənilən firmada, təbiət və insan davranışından asılı olan istənilən qurumlarda giriş və çıxışlarda, cəhdlər və əldə olunan mükafat arasında qeyri-tənzarlığın olması ehtimalı var. Kənardan müşahidə zamanı belə bir fakt üzə çıxır ki, bəzi bazarlar, məhsul və müştərilər başqalarından daha gəlirlidir. Daxili olaraq isə fakt ondan ibarətdir ki, bəzi resurslar, yəni insanlar, zavod, maşın və ya onların törəmələri xərcləri ilə müqayisədə başqa resurslar ilə qarşılaşdırıldığında daha çox gəlir gətirirlər. Əgər biz ölçü apara bilsəydik (misal üçün, bəzi işlərdə və ya satı-

cılarda), görərdik ki, bəzi insanlar daha çox qazanc gətirir (yəni onların gətirdiyi qazanc xərclərindən həddən artıq çoxdur), bəzi insanlar isə az qazanc gətirir və ya onların gəlirləri defisitlə nəticələnir. Çoxlu qazanc gətirən firmaların da hər bir işçisinə düşən gəlir səviyyəsi artıq olur, lakin bütün şirkətlərdə hər bir işçi tərəfindən gətirilən həqiqi qazanc qeyri-taraz olur: yəni qazancın 80%-i 20% işçidən gəlir.

- Firma daxilində resursların birləşməsi nümunəsinə nəzər saldıqda, məsələn, hər hansı bir fərdi şirkətdə əldə olunmuş dəyərin 80%-nin kiçik bir hissədə yararlanma ehtimalı çoxdur, bu kiçik bir hissə təxminən olaraq 20%-i təşkil edir, yəni müddətin 20%-dir. Təbii ki, bu zaman normal səviyyədən bir neçə dəfə çox güclə işləyən şirkət barədə söhbət edirik.
- Buna görə qeyri-taraz səy və gəlir prinsipləri biznesin bütün səviyyələrində işləyir: bazar, bazar segmentləri, məhsul, istehlakçı, şöbələr və işçilər. Məhz bu tarazlığın olmaması iqtisadi fəaliyyəti səciyyələndirən bir xüsusiyyətdir. Göründüyü kimi, cüzi fərqlər böyük nəticələr yaradır. Bir məhsul dəyərinin rəqib məhsul dəyərindən 10% daha yaxşı olması kifayətdir ki, satış həcmələrində 50% və qazanc həcmələrində 100% fərqlər yaransın.

Üç izah

Firmaların 80/20 nəzəriyyəsinin bir izahı da ondan ibarətdir ki, uğurlu şirkətlər ən az cəhdlərlə yüksək gəlirlərin əldə edilməsi mümkün olan bazarlarda fəaliyyət

göstərir. Bu tam olaraq qismən pul ilə əldə edilən gəlirlər, qismən də rəqabət nöqteyi-nəzərindən əldə olunan üstünlük baxımından düz olacaq. Əgər hər hansı firmanın həddən artıq çox qazancı (ənənəvi olaraq desək, investisiyadan gələn yüksək qazanc) və eyni zamanda rəqiblərindən çox qazancı olmasa, ona uğurlu bir şirkət adı vermək olmaz.

Bütün firmalar üçün praktiki olaraq qəbul olunan ikinci bir izah ondan ibarətdir ki, sadəcə, müəyyən bazar və istehlakçı segmentlərinə diqqəti vurğulamaqla geniş miqyasda ödənişlərin əldə olunması mümkündür. Firmalar resursların lap çox qazanc gətirən segmentlərdə toplanmasına çalışmalıdır ki, bu da ümumi resurs səviyyəsi və xərcində azalmalar deməkdir (sadə dil ilə desək, daha az işçi və daha az xərc).

Firmalar çox nadir hallarda yüksək səviyyədə qazanc əldə edir və ya ona yaxınlaşır, çünki menecerlər əksər hallarda qazanc üçün potensiallardan xəbərsiz olurlar, çünki onlar daha çox böyük firmaları idarə etmək fikrində olurlar, xüsusi olaraq qeyri-adi şəkildə qazanc gətirən resursları fikirləşmirlər.

Üçüncü olaraq ortaya çıxan nəticə ondan ibarətdir ki, hər bir korporasiyanın firma daxilində məhsuldarlıq və qazanc arasında qeyri-tarazlığı azaltması ilə qazanc səviyyəsini artırması mümkündür. Bu, firma daxilində daha çox qazanc gətirən hissələrin müəyyən (insanlar, zavodlar, satış ofisləri, yuxarı şöbələr, ölkələr) edilməsi, onlara daha çox güc və səlahiyyət verilməsi ilə və bunun tərsinə olaraq aşağı və ya mənfəi ölçüdə gəlir gətirən resursları müəyyən etmək, onları gücləndirməyə çalışmaq və əgər alınmırsa, bu resurslar üçün edilən xərcləri dayandırmaqla mümkündür.

Bu prinsiplərə yararlı 80/20 firma nəzəriyyəsi daxildir, ancaq onlar çox sərt şəkildə icra olunmamalıdır. Bu

prinsiplər işləyir, çünki onlar təbiətdə mövcud nisbi əlaqələrin təzahürüdür, yəni təbiətdə mövcud nizam və nizamsızlıq arasında əlaqəni göstərən prosesdir.

80/20 prinsipinin “qaydasız” cizgilərinə diqqət yetir

Axarı müəyyən etmək və əsas itələyici qüvvə kimi 80/20 əlaqələrini işə salmaq vacibdir. Əgər sən bunu düzgün qiymətləndirməsən, o zaman 80/20 prinsipini çox sərt şəkildə tətbiq edəcəksən və onun tam potensialını ortaya qoya bilməyəcəksən.

Dünya kiçik səbəblərlə doludur ki, onlar bir araya gətirildikdə möhtəşəm nəticələr ortaya qoyulur. Bir qazan-ça südü misal götürün, bu süd müəyyən temperaturdan sonra dəyişilir, şişir və köpüklənir. Bir an görürsən ki, səndə qaşang, isti süd var, ikinci dəqiqədə görürsən ki, gözəl bir kapuçino hazırdır, amma bir saniyə gecik, qaz peçi çirkəbə bulanacaq. İşlər biznesdə bir az vaxt alır, bir il kompüter sənayesində dominant olan çox gəlirli bir IBM şirkətini görürük və çox keçmir ki, kiçik səbəblər bir araya yığılır və partlamağa qarşı bir növ müqavimət göstərir.

Yaradıcı sistemlər tarazlıqdan uzaq fəaliyyət göstərir. Səbəb və nəticə, giriş və çıxış xətti olmayan yolla fəaliyyət göstərir. Sən, adətən, qoyduğunu geri almırsan; bəzən əldə etdiklərin çox az, bəzən isə həddən artıq çox olur. Biznes sistemində əsas dəyişikliklər lazımsız görünən səbəblərdən əmələ gələ bilər. İstənilən bir zaman ərzində eyni intellekt, bacarığa sahib və eyni saylar göstərən insanlar strukturda

mövcud balaca bir dəyişikliyə görə tamamilə qeyri-bərabər nəticələr yarada bilərlər. Hadisələri əvvəlcədən düşünmək mümkün deyil, amma əvvəlcədən proqnozlaşdırıla bilən bəzi nüanslar mövcuddur.

Uğur gətirəcək məqamları müəyyən et

Nəzarət bu səbəbdən qeyri-mümkündür. Amma hadisələrə təsir göstərmək mümkündür və ehtimal ki, ən əhəmiyyətli də odur ki, qaydaların işləmədiyi nüansları müəyyən etmək və onlardan faydalanmaq mümkündür. 80/20 prinsipinin professional şəkildə istifadəsi ondan ibarətdir ki, biz bir buğda dənəsi boyda reallığı ortaya qoyur və bu reallığın necə işləməsini müəyyən edirik və mümkün qədər çox tədqiqat aparırıq.

Təsəvvür et ki, sən səs-küylü bir kazinodasan, hər yer qeyri-taraz kazino çarxları ilə doludur. Qazanc gətirən rəqəmlər 35-dən 1-ə qədər olan tək rəqəmlərdir, amma fərdi rəqəmlər fərqli stollarda, demək olar ki, tez-tez rast gəlinir. Bir stolda 5 rəqəmi iyirmi dəfədən bir, başqa bir stolda isə əlli dəfədən bir gəlir. Əgər düzgün stolda düzgün rəqəmi çıxarda bilsən, o zaman milyonlar qazanacaqsan. Əgər inadkar şəkildə əlli dəfədən bir 5 rəqəminin gəldiyi stolda oynamağa davam etsən, nə qədər pulun olmasından asılı olmayaraq, bütün pulların havaya sovrulacaq.

Əgər sən sahib olduğun firmanın qoyduğu puldan çox qazandığı yeri müəyyən edə bilsən, o zaman qazancın aşib-daşar. Eyni şəkildə də investisiya ilə müqayisədə az qazanc gətirən yerlərin müəyyən edilməsi sənə bu yerlərin vaxtında kəsilib atılmasına köməklik göstərəcək.

Burada danışdığımız “yer” hər bir şey ola bilər. Bu, məhsul ola bilər, bazar, müştəri və ya hər hansı istehlakçı növü, texnologiya, paylama və çatdırılma kanalı, şöbə və ya diviziya, ölkə, köçürülmə yolu və ya hər hansı bir işçi, işçi növü, yaxud komanda ola bilər. Əsas oyun bol-bol qazanc gətirəcək bu az sayda yerləri ortaya qoymaqdır, onları çoxaltmaq; qazancı itirdiyin yerləri müəyyən etmək və onlardan yaxa qurtarmaqdır.

Biz orta səviyyədə gəlirlərin əldə olunması, mükəmməl rəqabət və gözlənilən nəticələrin analiz edilməsində səbəb və nəticəyə baxmağa öyrəşmişik. Bu, real dünya deyil. Real dünya elə bir yerdir ki, orada kütləvi təsirlərdən ibarət axınlar mövcuddur, səbəb və nəticə qaranlıqdır, real dünyada mürəkkəb fikir boşluqları səyləri dağıdır; burada tarazlıq uçur, pozulur və əksər hallarda qeyri-real olur, real dünyada təkrarlanan, lakin eyni olmayan cizgilər olur, burada firmalar heç vaxt baş-başə rəqabətə girmir və fərqlənmə ilə inkişaf etmir və ən əsas da, real dünyada bir neçə bəxti gətirmiş ruh bazarı küncə sıxır və kütləvi qazancılar götürür.

Bu işıqda dünyanı gördükdə asanlıqla şahidi oluruq ki, böyük şirkətlər inanılmaz dərəcədə kompleks strukturlara sahib olur və davamlı olaraq güclər koalisiyasında dəyişikliklər edir, onların bəziləri buğda dənəsi boyda resurs ilə böyük məbləğlər qazanır, başqaları isə bu buğda dənəsini nəzərə almır və kütləvi itkilərlə üzləşir. Reallığı ayırd edə bilməməyimiz nəticəsində bütün bunlar bizə qaranlıq qalır və beləliklə də, hesab sisteminin dağıdıcı təsirlərini görə bilmirik. 80/20 prinsipi hər yerdədir, amma əksər hallarda müşahidələrimizdən kənarda qalır. Ümumilikdə biznesdə bizim gördüyümüz baş verənlərin net təsirləridir, təbii ki, bu da gördüyümüz bütöv şəkildir. Səthin altında müsbət və

mənfi resursların mübarizəsi gedir, məhz bu resurslar səthin üzərində nə baş verəcəyini təyin edir. Biz səthin altındakı bu təsir güclərini tam olaraq müəyyən edə bildikdə 80/20 prinsipindən tam istifadə etmiş sayılıırıq və beləliklə də, neqativ təsirləri dayandıra və ən məhsuldar güclərə maksimum diqqət və fikir verə bilirik.

Qazancların artırılması üçün şirkətlər 80/20 prinsipindən necə istifadə edirlər

Tarix, fəlsəfə və nəzəriyyədən bəsdir danışdıq! Artıq sürətlər qutusunu intensiv olaraq praktik təcrübəyə keçirməyin vaxtıdır. Fərdi biznes 80/20 prinsipinin praktik tətbiqi yolu ilə həddən artıq qazanc gətirə bilər. Artıq bunun necə baş verdiyini göstərməyin vaxtıdır.

IV bölmədə 7-yə kimi 80/20 prinsipi vasitəsilə gəlirlərin əldə olunmasının ən əhəmiyyətli yolları əhatə olunur. VIII bölmə II hissəni tamamlayır və 80/20 düşüncəsinin biznes həyatınızda necə tətbiq edilməsi barədə işarələr verir ki, siz kolleqa və rəqiblərin üzərində ədalətsiz bir üstünlük əldə edəsiniz.

Növbəti bölməmüz 80/20 prinsipinin istənilən firmada ən yüksək səviyyədə tətbiqi ilə başlayır: qazancların əldə olunduğu yerlə sizin, həqiqətən, pul itirdiyiniz sahələrin bir-birindən təcrid edilməsi. Hər bir iş adamı elə sanır ki, bunu artıq o bilir, amma, demək olar ki, onların hamısı səhvdir. Əgər onlar tam həqiqəti anlasa idilər, bütün dünyaları dəyişərdi.

4

Nə üçün sizin strategiyanız səhvdir?

Əgər siz 80/20 prinsipini strategiyanızın yenidən yönləndirilməsində istifadə etməmişsinizsə, o zaman əmin ola bilərsiniz ki, strategiyanızda ciddi qüsurlar var. Deməkdir ki, siz pulu haradan qazandığınızı və harada itirdiyinizi, xüsusilə pulların əksəriyyətini harada itirdiyinizi bilmirsiniz. Deməkdir ki, siz yüz faiz çox insan üçün çoxlu iş görürsünüz.

Biznes strategiyası mükəmməl və möhtəşəm bir plan olmamalıdır. Bu, sadəcə olaraq, sanki adyala altına baxaraq orada nələrin baş verdiyini görməkdən ibarətdir. Faydalı bir biznes strategiyasını əldə etmək üçün biznesinizin müxtəlif hissələrinə baxmağınız lazımdır və xüsusilə də bu hissələrin gəlirlilik dərəcəsi və nəqd pul qazancına fikir verməlisiniz.

Firmanız çox kiçik və sadə deyilsə, siz ən azından *gəlirlərinizin 80%-ni və nağd pulu fəaliyyətinizin 20%-dən qazanırsınız, yəni gəlirlərinizin 20%-dən*. Əsas məsələ bunun hansı 20% olduğunu tapmaqdır.

Ən çox pulu harada qazanırsınız?

Biznesinizin hansı hissələrinin yüksək gəlir gətirdiyi, hansı hissələrinin isə, sadəcə olaraq, öz xərclərini qarşıladığı və hansıların isə fəlakətdən başqa bir şey olmadığını müəyyənləşdirin. Bunu etmək üçün biz biznesin müxtəlif kateqoriyalarına müvafiq olaraq gəlirlərin 80/20 təhlilini həyata keçirəcəyik:

- Məhsul və məhsul qrupu/tipinə görə
- Müştəri və ya müştəri qrupu/tipi
- Əldə olan statistik məlumatlara əsaslanaraq müəyyən fakta görə; misal üçün, coğrafi ərazi və ya çatdırma kanalı
- Rəqəbətcil segmentə görə

Məhsullar ilə başlayın. Demək olar ki, sizin biznesiniz məhsul və ya məhsul qrupuna dair məlumata sahib olacaq. Hər biri üçün əvvəlki müddət ərzində, ay, rüb və ya il (həftənin daha etibarlı olması barədə qərar verin) satışlarına nəzər salın və xərcləri yeribəyər etdikdən sonra gəlirliliyə nəzər salın.

Bunun necə asan və çətin olması sizin idarəçilik məlumatlarınızdan asılı olacaq. Ehtiyac duyduğunuz məlumat, ola bilsin, hazır şəkildə əlçatan olacaq, əgər olmazsa, o zaman bunu siz hazırlamalısınız. Siz satışlarınızı məhsula, yaxud məhsul xəttinə görə etməlisiniz və tam olaraq deyə bilərik ki, xalis gəliriniz olmalıdır (satış xərclərindən daha az satışlar). Eyni zamanda siz bütün biznesiniz üçün ümumi xərcləri də ortaya qoyacaqsınız (bütün əlavə xərclər). Sizin edəcəyiniz iş müəyyən məntiqi əsasla hər bir məhsula bütün əlavə xərcləri ayırmaqdır.

Ən qəddar yol isə dövriyyə faizinə görə xərclərin ayrılmasıdır. Bir anlıq sizə elə gələ bilər ki, bu çox da dəqiq olmayacaq. Məsələn, bəzi məhsullar öz dəyərləri ilə müqayisədə satış təmsilçilərinin çox vaxtını alır və başqaları isə az vaxt alır. Bəziləri həddən artıq çox reklam edilir, bəziləri isə ümumiyyətlə edilmir. Bəzi məhsullar istehsal zamanı çox vaxt və əmək tələb edir, bəziləri isə heç bunu tələb etmir.

Əlavə xərcin hər bir kateqoriyasını götürün və bunu hər bir məhsul qrupu üçün yerləşdirin. Bütün xərclər üçün bunu edin, sonra nəticələrə baxın.

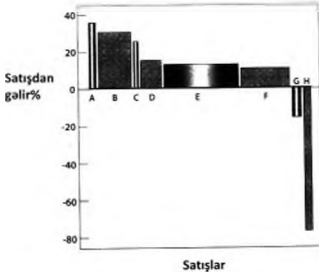
Tipik olaraq dövriyyənin kiçik bir qismini təşkil edən bəzi məhsullar çox gəlirlidir; əksər məhsullar orta, ya da cüzi şəkildə məhsuldar olur, bəziləri xərcləri ayıran kimi, həqiqətən, çox böyük itkilərə gətirib çıxarır.

Şəkil 10 elektronik alətlər qrupunda həyata keçirdiyim son tədqiqatı göstərir. Şəkil 11 eyni məlumatı vizual olaraq verir; əgər şəkilləri rəqəmlərdən üstün tutursansa, o zaman bunlara bax.

5000

Məhsul	Satışlar	Gəlir	Satışlardan qazanc (%)
Məhsul qrupu A	3,750	1,330	35.5
Məhsul qrupu B	17,000	5,110	30.1
Məhsul qrupu C	3,040	601	25.1
Məhsul qrupu D	12,070	1,880	15.6
Məhsul qrupu E	44,110	5,290	12.0
Məhsul qrupu F	30,370	2,990	9.8
Məhsul qrupu G	5,030	(820)	(15.5)
Məhsul qrupu H	4,000	(3,010)	(75.3)
Cəm	119,370	13,380	11.2

Şəkil 10. Electronic Instruments Inc, məhsul qrupuna əsasən satış və gəlirlər



Şəkil 11. Electronic Instruments Inc, məhsul qrupuna görə satışlar və gəlirlər

İki şəkildən biz görürük ki, məhsul qrupu A, sadəcə, satışların 3, gəlirlərin isə 10%-nə məsuliyyət daşıyır. Məhsul qrupları A, B və C satışların 20%-ni, gəlirlərin isə 53%-ni təşkil edir. Biz 80/20 cədvəli və ya 80/20 sxemini 12 və 13-cü şəkillər üzərində müvafiq olaraq təhlil etsək, bu tam olaraq aydın olur.

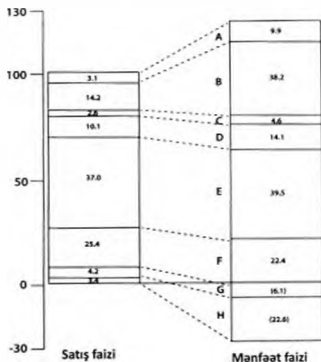
Biz hələ gəlirlərin 80%-ni gətirən 20% satış tapmamışıq, amma biz bunu müəyyən etmək üzrəyik. 80/20 olmasa da, o zaman 67/30 olur, yəni məhsul satışlarının 30%-i gəlirlərin təxmini olaraq 67%-ni təşkil edir. Ola bilsin ki, artıq sizin beyninizdə belə fikirlər yaranır, məhsul qrupları A, B və C-nin satışlarını qaldırmaq üçün nə edilə bilər.

Məsələn, siz, ola bilsin, biznesin başqa 80%-lik hissəsindən bütün satış üzrə cəhdləri yenidən yerbəyer etmək istəyirsiniz, satış üzrə nümayəndələrə məhsul A, B və C üzərində satışları ikiqat artırmağı və geri qalan barədə narahat olmamağı tapşırırsınız. Əgər onlar bunu etməkdə uğur qazanırlarsa, satışlar, sadəcə olaraq, 20% artacaq, gəlirlərdə isə 50%-dən çox artım olacaq.

Ola bilsin, siz artıq D, E və F məhsul qrupları üzrə xərclərin aradan qaldırılması və ya qiymətlərin artırılması barədə düşünürsünüz, ya da radikal şəkildə müdafiəyə keçməyi planlayır, yaxud məhsul G və H qruplarından tamamilə çıxmağı nəzərdə tutursunuz.

Məhsul	Satışların faizi		Gəlirlərin faizi	
	Qrup	Cəm	Qrup	Cəm
Məhsul qrup A	3.1	3.1	9.9	9.9
Məhsul qrup B	14.2	17.3	38.2	48.1
Məhsul qrup C	2.6	19.9	4.6	52.7
Məhsul qrup D	10.1	30.0	14.1	66.8
Məhsul qrup E	37.0	67.0	39.5	106.3
Məhsul qrup F	25.4	92.4	22.4	128.7
Məhsul qrup G	4.2	96.6	(6.1)	122.6
Məhsul qrup H	3.4	100.0	(22.6)	100.0

Şəkil 12. Electronic Instruments Inc, 80/20 cədvəli



Şəkil 13. Electronic Instruments Inc, 80/20 sxemi

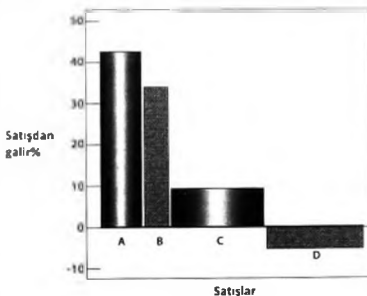
Bəs müştəri gəlirliliyi?

Məhsullardan sonra *müştərilərə* nəzər salın. Təhlili təkrar edin, amma hər müştəri və ya müştəri qrupuna görə ümumi satışlara nəzər salın. Bəzi müştərilər yüksək qiymət ödəyir, amma onlara xidmət etmək xərcləri də yüksəkdir, bunlar çox vaxt daha kiçikhəcmli müştərilər olur. Çox böyük müştərilər ilə işləmək asan ola bilər və onlar, adətən, eyni məhsuldan böyük həcmdə götürürlər, amma qiymət məsələsində sizi və qiymətinizi öldürürlər. Bəzən bu fərqlər öz balansını tapır, amma əksər hallarda bu baş vermir. *Electronic Instruments Inc* adlandırdığımız qrup üçün nəticələr şəkil 14 və 15-də göstərilib.

\$000			
Müştəri	Satışlar	Gəlir	Satışlar üzrə qazanc(%)
Müştəri tipi A	18,350	7,865	42.9
Müştəri tipi B	11,450	3,916	34.2
Müştəri tipi C	43,100	3,969	9.2
Müştəri tipi D	46,470	(2,370)	(5.1)
Cəm	119,370	13,380	11.2

Şəkil 14. Electronic Instruments Inc, müştəri qrupuna görə satışlar və gəlirlər cədvəli

Müştəri qrupları barədə qısaca izah. A tipli müştərilər az saydadır, birbaşa yüksək məbləğlər ödəyirlər və çoxlu qazanc gətirirlər. Onlara xidmət göstərmək çox xərc tələb edir, amma əldə edilən qazanc bunu artıqlaması ilə ödəyir. B tipli müştərilər böyük sifarişlər verməyə meyillidirlər və onlara xidmət göstərmək üçün az xərc tələb olunur, lakin yenə də yüksək qiymət ödənişləri həyata keçirirlər, çünki alınan elektron hissəcikləri onların ümumi istehsalat xərclərinin çox cüzi bir hissəsini təşkil edir. C tipli müştərilər yüksək qiymət ödənişləri həyata keçirən ixracat hesablarıdır. Onlara dair əsas məsələ budur ki, onlara xidmət göstərmək çox həyəcanlıdır. D tipli müştərilər qiymətdə çox çətin razılığa gələn istehsalçılardır və eyni zamanda böyük həcmdə texniki dəstək və xeyli sayda "xüsusi imtiyazlar" tələb edirlər.



Şəkil 15. Electronic Instruments Inc, müştəri qrupuna görə satış və qazanclar qrafiki

Şəkil 16 və 17 müştəri qrupları üçün müvafiq olaraq 80/20 cədvəli və 80/20 sxemini təsvir edir.

Bu şəkillər 59/15 və 88/25 qaydasını ortaya qoyur: yəni ən gəlirli müştəri kateqoriyası gəlirlərin 15%-ni təşkil edir, amma qazancların 59%-ni göstərir və müştərilərin ən gəlirli 25%-i qazancların 88%-ni əmələ gətirir.

Bu, qismən ona görədir ki, ən gəlirli müştərilər ən gəlirli məhsulları əldə etməyə meyillidirlər, eyni zamanda onlara göstərilən xidmət xərcləri ilə müqayisədə çox ödəniş edirlər.

Təhlil daha çox A və B müştərilərinin tapılması üçün uğurlu bir kampaniyaya səbəb oldu: birbaşa kiçik gəlir gətirən müştərilər və orta həcmli distribüter şirkətlər. Kampaniyanın xərcini nəzərə almaq kifayətdir ki, onun çox gəlirli olması haqqında qərar verək. C müştəriləri (ixrac hesabları) üçün qiymətlər bilərəkdən artırıldı və onlara edilən xidmət xərclərinin bəzilərinin azaldılma yolları müəyyən olundu. xüsusilə də üz-üzə satışlar əvəzinə telefonla istifadəyə üstünlük verildi. D müştərilərinə (böyük istehsalçılar) fərdi yanaşma göstərildi: onlardan doqquzu D satışlarının 97%-ni təşkil etdi. Bəzi hallarda texniki inkişafa dair xidmət xərcləri ayrıca hesablandı; başqa hallarda qiymətlər qaldırıldı və üç hesab şirkətin ən çox nifrət etdiyi rəqibinə planlı şəkildə "uduzuldu". Menecerlər, həqiqətən, rəqib şirkətin bu itkilərdən həzz almasını istəyirdilər!

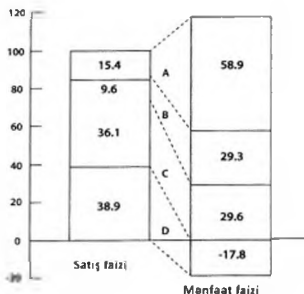
	Satışların faizi		Gəlirlərin faizi	
Müştəri	Tip	Cam	Tip	Cam
Müştəri tipi A	15.4	15.4	58.9	58.9
Müştəri tipi B	9.6	25.0	29.3	88.2
Müştəri tipi C	36.1	61.1	29.6	117.8
Müştəri tipi D	38.9	100.0	(17.8)	100.0

Şəkil 16. Electronic Instruments Inc, müştəri tipinə görə 80/20 cədvəli

80/20 nəzəriyyəsi konsultasiya firmasına tətbiq edildi

Məhsul və müştərilərdən sonra biznesinizə uyğun bir addım atın. Bu qeyd olunan alətlər (instrumentation) şirkətində xüsusi bir təhlil yox idi, lakin məntiqi nöqtənin izahı üçün şəkil 18 və 19-da göstərilən *Strategy Consulting Inc.* üçün satış və gəlirlərin sadə bölgüsünü nəzərə alın.

Bu şəkillər 56/21 qaydasını göstərir: böyük layihələr dövriyyənin, sadəcə, 21%-ni təşkil edir, amma gəlirlərin 56%-ni verir.

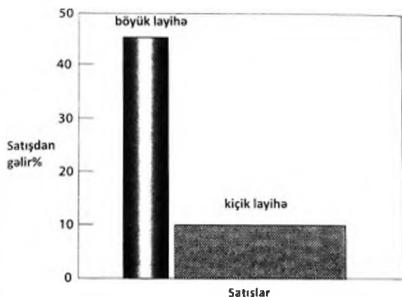


Şekil 17. Electronic Instruments Inc, müşteri tipine göre 80/20 sxemi

5000

Biznes bölgesi	Satışlar	Gelirler	Satışlar üzra gelir (%)
Boyuk layihalar	35,000	16,000	45.7
Kiçik layihalar	135,000	12,825	9.5
Cem	170,000	28,825	17.0

Şekil 18. Strategy Consulting Inc, büyük ve küçük layihaların karşılıklı gelirlilik cadvali



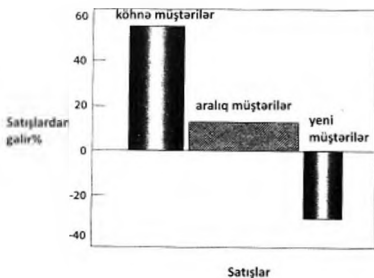
Şəkil 19. Strategy Consulting Inc, böyük və kiçik layihələrin qarşılıqlı gəlirlilik sxemi

Şəkil 20 və 21-də göstərilmiş başqa təhlil biznesi "köhnə" müştərilər (üç ildən çox), "yeni müştərilər" (altı aydan az) və bunlar arasında bir qrupa ayırır.

Bu şəkillər bizə göstərir ki, biznesin 26%-i (köhnə müştərilər) gəlirlərin 84%-ni təşkil edib: 84/26 qaydası. Burada mesaj ondan ibarətdir ki, uzunmüddətli, qiymətə az həssas və xidmət xərci az olan müştəriləri əldə saxlamaq və çoxaltmaq üçün əlimizdən gələni etməliyik. Uzunmüddətli müştərilərə çevrilməyən yeni müştərilər itki hesab olunur ki, bu da biznesə onların cəlb edilməsi üçün yeni addımların atılmasına gətirib çıxarır: atılacaq yeni addımlar *piçinq* adlanır ki, bu da yalnız haqqında düşünülmən müştərinin, yəni şirkətin uzunmüddətli müştəriyə çevrilmək ehtimalı olduğu zaman həyata keçirilir.

5000			
Biznesin ayrılması	Satışlar	Qazanclar	Satışlardan galir (%)
Köhnə müştərilər	43,500	24,055	55.3
Orta müştərilər	101,000	12,726	12.6
Yeni müştərilər	25,500	(7,956)	31.2
Cəm	170,000	28,825	17.0

Şəkil 20. Strategy Consulting Inc, gəlirlilik cədvəli, köhnə ilə yeni müştərilərin qarşılaşdırılması



Şəkil 21. Strategy Consulting Inc, gəlirlilik sxemi, və yeni müştəri qarşılaşdırılması

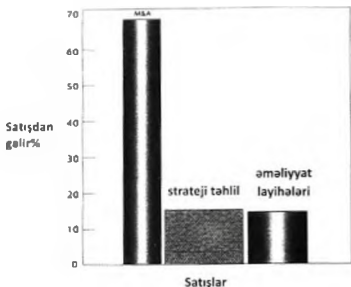
Biznes ayrılması	\$000		
	Satışlar	Gəlirlər	Satışlardan gəlir (%)
M&A	37,600	25,190	67.0
Strateji təhlil	75,800	11,600	15.3
İşlək layihələri	56,600	7,965	14.1
Cəm	170,000	28,825	17.0

Şəkil 22. Strategy Consulting Inc, layihə növünə görə gəlirlilik cədvəli

Şəkil 22 və 23 məsləhətçilər üçün üçüncü təhlili ümumi şəkildə izah edir, burada ittifaq və alınma şirkətlər (M&A) üzrə layihələrə ayrılır və strateji təhlil və işlək layihələrə diqqət yetirilir.

Bu ayrılma 87/22 qaydasını göstərdi: M&A işi açıq şəkildə xeyir gətirirdi, 22% mədaxilə 87% gəlir verirdi. Daha çox M&A işinin satılması üçün cəhdlər ikiqat artırıldı!

Köhnə müştərilər üçün işlək layihələr ayrı-ayrılıqda təhlil edilərkən onların bərabər olduğu ortaya çıxdı, bu zaman yeni müştərilərə dair işlək layihələr üzrə böyük itkilər yaşandı. Belə olan halda ikinci məsələyə dair öhdəliyin götürülməməsi barədə qərar verildi, bu zamansa köhnə müştərilərin verəcəyi ödənişlər artırıldı, ya da onlar müəyyən ixtisaslaşma üzrə məsləhətləşmələrə yönləndirildi.



Şəkil 23. Strategy Consulting Inc, layihə növünə görə gəlirlilik diaqramı

Gəlirliliyin başa düşülməsi və artırılması üçün segmentasiya əsas məsələdir

Biznesinizin gəlirliliyini tədqiq etməyiniz üçün ən yaxşı yol onu *rəqəbatçı segmentlərə* parçalamaqdır. Məhsul, müştəri və ya hər hansı başqa müvafiq bölünməyə görə təhlillər, adətən, çox dəyərli olur, ancaq ən böyük ağıllı addım və ya fərsəatlı metod ən əhəmiyyətli rəqib bizneslə müqayisədə bizim əldə olan müştəri və məhsullarımızdır. Baxmayaraq ki, bu heç də göründüyü kimi çətin deyil, çox az şirkət öz bizneslərini bu şəkildə kiçik hissələrə bölür.

Rəqəbatçil seqment nədir?

Rəqəbatçil seqment biznesinizin fərqli rəqib və ya müxtəlif rəqəbatçil dinamikalarla üzlaşdıyınız bir hissəsidir.

Biznesinizin ağılıza gələn bir hissəsini götürün: məhsul, müştəri, müştəri tipinə satılmış məhsul xətti və ya sizin üçün əhəmiyyət daşıyan bir bölgü (məsələn, məsləhətçilər M&A işi barədə düşünə bilər). İndi özünüza iki sadə sual verin:

➤ *Geri qalan hissə ilə müqayisədə məhz biznesinizin bu hissəsində fərqli əsas bir rəqib görürsünüzmü? Əgər cavab "hə"dirsə, o zaman biznesin hissəsi ayrıca rəqəbatçil seqmentdir (və ya qısaca seqmentdir).*

Əgər siz mütəxəssis bir rəqiblə üz-üzəsinizsə, o zaman gəlirliliyiniz məhsulunuzun hərəkət dinamikası və onların xidməti ilə müqayisədə sizin xidmətinizdən asılı olacaq. Müştərilər nəyə üstünlük verir? Rəqiblə müqayisədə məhsul və ya xidmətinizin çatdırılması üçün ümumi xərciniz nə qədərdir? Sizin gəlirliliyinizi təyin edən başqa nüanslarla yanaşı sizin rəqibinizdir.

Bu səbəbdən biznesinizin bu sahəsini ayrıca düşünmək, buna dair rəqibi məhv edəcək (və ya onunla üz-üzə gələ biləcək) strategiyanı dəqiqləşdirmək məntiqlidir. Təbii ki, onun gəlirliliyinə ayrıca baxmaq tamamilə ağılabatandır; amma bu sizi təəccübləndirə də bilər.

Lakin sizin diqqət etdiyiniz biznesinizin hissəsi biznesinizin başqa hissəsi kimi eyni rəqibə malikdirsə (məsələn, məhsul A-da sizin əsas rəqibiniz eyni zamanda məhsul B-də də rəqibdir), o zaman siz başqa sual verməlisiniz.

➤ İki sahə üzrə siz və sizin rəqibinizin satış və bazar payı eynidirmi, ya onlar qismən bir sahədə daha güclüdür, siz isə başqa sahədə daha güclüsünüz?

Misal üçün, sizin məhsul A üzrə bazar payınız 20%-dir və ən güclü rəqibdə bu, 40%-dir (onlar sizdən iki dəfə böyükdür). bu məhsul B-də bərabərdirmi: onlar sizin bu məhsul üzrə gücünüzdən ikiqat böyükdürmü? Əgər məhsul B üzrə sizin bazar payınız 15, rəqibinizin isə, sadəcə, 10%-dirsə, o zaman iki məhsul üzrə nisbi rəqabətçil mövqə fərqlidir.

Bunun üçün real səbəblər olacaq. Müştərilər məhsul B üzrə sizin brendinizi, məhsul A üzrə isə rəqib şirkətin brendini üstün tuta bilərlər. Ehtimal ola bilər ki, rəqib şirkət məhsul B-də nələrin baş verdiyinə fikir vermir və maraqlı da deyil. Ola bilsin ki, siz məhsul B üzrə səmərəlisiniz və qiymət yaxşıdır, rəqibdə isə bu məhsul üzrə vəziyyət əksinədir. Bu mərhələdə sizin səbəbləri bilməyinizə ehtiyac yoxdur. Sizin edəcəyiniz iş bunu müşahidə etməkdir, qarşınızda eyni rəqibin olmasına baxmayaraq, iki sahə üzrə üstünlük balansı fərqlidir. Bu səbəbdən onlar ayrıca segmentdir və fərqli gəlirlilik nümayiş etdirəcək.

Rəqiblər barədə düşünmək sizi birbaşa əsas biznes bölgəsinə vadar edir

Ənənəvi biznes yanaşması, misal üçün, məhsul və ya təşkilatınızın fərqli hissələrinin məhsuldarlığı barədə düşünmək əvəzinə, rəqabətçil segmentlər barədə fikirləşmək biznesiniz haqqında daha dəqiq qərarlar verməyinizə gətirib çıxarır.

Əvvəl istinad edilən instrumentation şirkətdə rəhbərlər, sadəcə, aralarında biznesi necə təhlil edəcəkləri barədə razılığa gələ bilmədilər. Bəziləri düşünürdü ki, məhsullar əsas ölçüdür. Başqalarının düşüncəsi ondan ibarət idi ki, ən əsas ayırma müştərilərin boru xətti biznesində (geniş şəkildə izah etsək, neft şirkətlərində) və ya davamlı emal sənayelərində (məsələn, ərzaq istehsalçıları) olması barədə məlumata sahib olmaq əsasdır. Üçüncü hissə bildirirdi ki, ABŞ biznesi ixrac biznesindən çox fərqlidir. Müəyyən dərəcədə hamısının doğru olduğu fərqli fərziyyələrdən başladıqları üçün biznesin təşkilatlanması, yaxud bir-biri ilə əlaqələrin qurulması çox çətin idi.

Biznesin rəqabətçil seqmentlərə ayrılması bu arqumentləri dağıtdı. Qayda bəsidir: əgər fərqli rəqiblərlə və ya fərqli nisbi rəqabətçil mövqelərlə üzləşmirsinizsə, bu, ayrı bir seqment deyildir. Biz tez bir şəkildə hər kəsin başa düşəcəyi seqmentlər hissəsinə gəldik.

Başlanğıcda rəqiblərin bütün məhsullarda deyil, əksəriyyətində çox fərqli olması aydın idi. Rəqiblərin nisbi rəqabətçil mövqeləri ilə birlikdə onların eyni olduğu yerlərdə biz məhsulları bir yerdə yığdıq. Əksər hallarda isə biz məhsulları ayrı olaraq saxladıq.

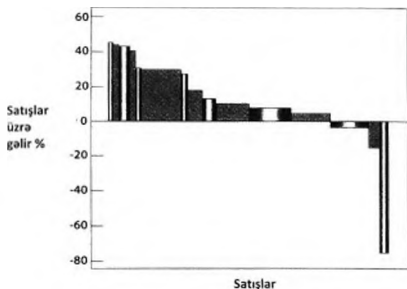
Sonra biz neft şirkətlərindəki müştərilər üçün olan rəqabətçil mövqelərin emal müştərilərindəki kimi fərqlənməsinə nəzər saldıq. Bir məhsuldan başqa bütün məhsullarda cavab "yox" idi. Məhz bu bir məhsulda, maye sıxlığı maşınlarında ən böyük rəqiblər fərqli idi. Bu səbəbdən burada iki seqment yaratdıq: maye sıxlıq boru kəməri və maye sıxlıq emalı.

Seqment	Satışlar	5000	
		Gəlirlər	Satışlar üzrə gəlir (%)
1	2,250	1,030	45.8
2	3,020	1,310	43.4
3	5,370	2,298	42.8
4	2,000	798	39.9
5	1,750	532	30.4
6	17,000	5,110	30.1
7	3,040	610	25.1
8	7,845	1,334	17.0
9	4,224	546	12.9
10	13,000	1,300	10.0
11	21,900	1,927	8.8
12	18,100	779	4.3
13	10,841	(364)	(3.4)
14	5,030	(820)	(15.5)
15	4,000	(3,010)	(75.3)
Total	119,370	13,380	11.2

Şəkil 24. Electronic Instruments Inc, seqmentə görə gəlirlilik cədvəli

Son olaraq biz rəqib, yaxud rəqabətçil mövqelərin ABŞ və beynəlxalq biznesdə hər seqmentə görə fərqlənmələri barədə soruşduq. Əksər hallarda cavab "hə" idi. Əgər beynəlxalq biznes kifayət qədər əhəmiyyət daşıyırdısa, o zaman biz eyni sualı fərqli ölkələr üçün verdik: Fransa və

ya Asiyada olduğu kimi, bu, Birləşmiş Krallıqda da eyni rəqib idi? Rəqiblərin fərqləndiyi yerlərdə biz biznesi ayrı seqmentlərə bölüşdürdük.



Şəkil 25. Electronic Instruments Inc, seqmentə görə gəlirlilik diaqramı

Sonda bizim əlimizdə 15 böyük seqmentdən ibarət struktur var idi (lazımsız işlərdən uzaq durmaq üçün çox kiçiklərini biz yenidən bölüşdürərək bir araya yığdıq). bunlar, adətən, məhsul və coğrafi regiona görə bölüşdürülmüşdü, amma bir nümunədə bölüşmə məhsul və müştəri tipinə görə edildi (bu, maye sıxlığı idi, burada seqmentlər dünya üzrə maye sıxlıq boru xətti və maye sıxlıq emalı idi). Hər bir seqmentin fərqli rəqibi və ya fərqli rəqabətçil mövqeyi var idi. Sonra biz hər bir seqment üçün satış və gəlirlər bölgüsünü təhlil etdik və bu, şəkil 24 və 25-də təsvir edilib.

Gəlir və qazanclar arasında bölgünün qeyri-tarazlığını işıqlandırmaq üçün biz yenidən 80/20 cədvəlini (şəkil 26), yaxud 80/20 diaqramını (şəkil 27) düzəldə bilərik.

Bu şəkillərdən görə bilərik ki, top 6 segment ümumi satışların yalnız 26,3%-ni, qazancların isə 82,9%-ni təşkil edir: beləliklə, burada bizim qarşımıza 83/26 qaydası çıxır.

Qazancların artırılması üçün Electronic Instruments şirkəti nə etdi?

Şəkil 26 və 27 diqqəti üç növ biznesə yönləndirib.

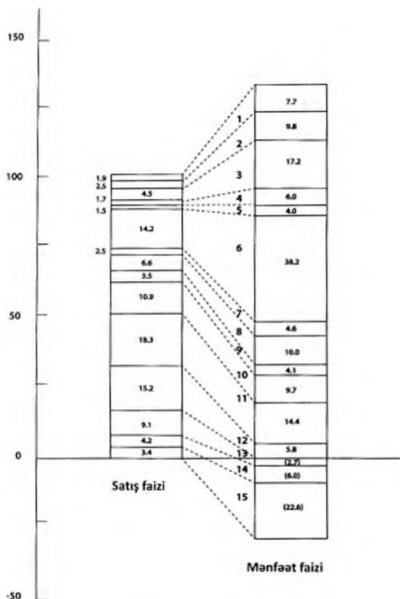
Biznesin ən çox gəlirli hissəsi, 1-6 segmentləri ilkin olaraq top prioritet olan A biznesləri kimi təsnifatlandırıldı, bu bizneslər çox sürətli şəkildə inkişaf edirdi. Qazancların 80%-dən çoxu bu segmentlərdən gəlirdi, amma yəni də onlar dövriyyələrinə dair idarəetmə vaxtının yalnız orta qismini alırdı. Bu bizneslər üçün xərclənən vaxt müddətinin ümumi vaxtın 2/3-nə qaldırılması barədə qərar verildi. Satış qüvvəsi bu məhsullardan daha çox həm mövcud, həm də yeni müştərilərə satmağa diqqətini yönləndirmişdi. Belə müəyyən olundu ki, qrup əlavə xidmətlər göstərsə və ya qiymətlərdə cüzi kəsirlər edə bilər və yəni də çox yaxşı gəlirlər əldə edəcək.

İkinci bizneslər qrupu 7-12 segmentlərindən ibarət idi. Ümumilikdə bu, satışların 57%-i, qazancların 49%-i, başqa sözlə desək, orta qazancıdan azacıq aşağı idi.

Segment	Satışların faizi		Qazancların faizi	
	Tip	Cam	Tip	Cam
1	1.9	1.9	7.7	7.7
2	2.5	4.4	9.8	17.5
3	4.5	8.9	17.2	34.7
4	1.7	10.6	6.0	40.7
5	1.5	12.1	4.0	44.7
6	14.2	26.3	38.2	82.9
7	2.5	28.8	4.6	87.5
8	6.6	35.4	10.0	97.5
9	3.5	38.9	4.1	101.6
10	10.9	49.8	9.7	111.3
11	18.3	68.1	14.4	125.7
12	15.2	83.3	5.8	131.5
13	9.1	92.4	-2.7	128.8
14	4.2	96.6	-6.0	122.6
15	3.4	100.0	-22.6	100.0

Şəkil 26. Electronic Instruments Inc, segmentə görə
80/20 satış və qazanc cədvəli

Baxmayaraq ki, açıq-aşkar bu kateqoriyada bəzi segmentlər (misal üçün, 7 və 8) başqalarından daha (məsələn, 11 və 12) maraqlı idi, bu segmentlər B prioritet kimi təsnifatlandırıldı. Bu segmentlərə verilən prioritet də bölümün əvvəlində qoyulmuş iki suala verilən cavablardan asılı idi ki, bu suallar da – bu segment daxil olmaq üçün yaxşı bazardırmı və şirkət segmentdə necə mövqe alıb idi. Suallara verilən cavablar bu bölümün son hissəsində yerləşdirilib.



Şəkil 27. Electronic Instruments Inc, seqmentə görə 80/20 gəlirlilik diaqramı

Prioritet	Satış Seqmentləri	Qazancların faizi	Faiz	Tədbirlər
A	1-6	26.3	82.9	Satış saylarında artım İdarəetmə vaxtında artım Qiymətdə elastiklik
B	7-12	57.0	48.5	Daha az idarəetmə vaxtı Daha az satış sayları Bir sıra qiymətlərdə artım
X	13-5	16.7	(31.4)	Məhsuldarlığa baxış
Cəmi		100.0	100.0	

**Şəkil 28. Electronic Instruments Inc,
80/20 təhlilinin nəticəsi**

Bu mərhələdə B seqmentləri üçün istifadə olunan idarəetmə vaxtının 60%-dən təxmini olaraq bu səviyyənin yarısına endirilməsi barədə qərar qəbul edildi. Daha az qazanc gətirən seqmentlərin bəziləri üzrə qiymətlər də qaldırıldı.

X prioritet kimi qiymətləndirilən üçüncü kateqoriya itkilərə səbəb olan 13-15-ci seqmentlərdən ibarət idi. B kateqoriyasında olduğu kimi bazara cəlb etmə və hər bir bazarda şirkət mövqeyinin gücünün təhlili aparılana qədər bu seqmentlər barədə qərar təxirə salındı.

Bununla belə, şərti olaraq prioritetlərin şəkil 28-dəki kimi qoyulması mümkün oldu.

Amma hər bir seqmentə dair son qərarlar verilməmişdən öncə instrumentation qrupunun top menecmenti (idaraçiliyi) gəlirlilikdən başqa strategiyada əsas rol oynayan başqa iki sualı araşdırdı:

- Seqment daxil olmaq üçün cazibədar bir bazardır mı?
- Firma hər bir seqmentdə necə oturub?

Şəkil 29. Electronic Instruments Inc. üçün son strateji nəticələri göstərir.

Seqment	Bazar cazibədardır?	Firma yaxşı	Gəlirlilik yerləşib?
1	Bəli	Bəli	Çox yüksək
2	Bəli	Bəli	Çox yüksək
3	Bəli	Bəli	Çox yüksək
4	Bəli	Bəli	Çox yüksək
5	Bəli	Bəli	Yüksək
6	Bəli	Bəli	Yüksək
7	Bəli	Orta	Yüksək
8	Bəli	Orta	Xeyli yüksək
9	Bəli	Xeyr	OK
10	Çox da yox	Bəli	OK
11	Çox da yox	Bəli	OK
12	Xeyr	Orta	Zəif
13	Bəli	İnkişaf edir	İtqi verir
14	Xeyr	Orta	İtqi verir
15	Xeyr	Xeyr	İtqi verir

Şəkil 29. Electronic Instruments Inc, strateji diaqnoz

Bu diaqnozdan sonra hansı tədbirlər həyata keçirildi?

A qazanc segmentlərinin hamısında cazbedici bazarlar idi – onlar inkişaf edirdi, yeni rəqiblərin daxil olması üçün baryerlər güclüdür, həcmdən çox tələbatı mövcuddur, rəqib texnologiyalardan hər hansı təhlükə yoxdur və həm müştərilər, həm də hissələri təmin edən təchizatçı şirkətlərlə yüksək razılaşma (*centimen razılaşması*) gücü var. Nəticə etibarilə bütün şirkətlər bu bazarlarda yaxşı pul qazandı.

Mənim müştərim də hər bir segmentdə çox yaxşı şəkildə yerləşmişdi, yəni onun yüksək bazar payı var idi və üç top təchizatçıdan biri idi. Onun texnologiyası rəqiblərlə müqayisədə normadan yuxarı, xərclərdə qoruduğu mövqe normadan yüksək idi (yəni aşağı xərclər qoymuşdu).

Bunlar çox dəyərli segmentlər olduğu üçün təhlil 80/20 qazanc müqayisəsinin təsirlərini təsdiq etdi. 1-6 segmentlər bu səbəbdən A segmentləri olaraq qaldı, əsas fikir bütün mövcud biznesi əldə saxlamaq, mövcud müştərilərə satışları artırmaq və yeni müştərilər qazanmaqla bazar payının əldə edilməsi oldu.

İndi B kateqoriyasında başqa segmentlərin bəziləri üçün strategiya müəyyənləşdirilə bilər. Segment 9 maraqlı idi. Gəlirlilik orta idi, ancaq bunun səbəbi bazarın qeyri-cəlbədicisi olması deyildi: əksinə, bazar çox cəlbədicisi idi, buradakı başqa oyunçuların əksəriyyəti çox yaxşı qazanc əldə edirdi. Lakin mənim müştərimin bazar payı az və bu segmentdəki mövqeyi məsrəfli idi, əsas səbəb də onun köhnə texnologiyadan istifadə etməsiydi.

Texnologiyanı yeniləmək böyük say tələb edirdi və bu çox baha başa gələcəkdi. Bu səbəbdən segmentin "yetiş-

dirilməsi" üçün qərar verildi. bu da biznesi qoruyan cəhdlərin azaldılması və qiymətin artırılmasından ibarət idi. Bunun satışlarda itki ilə nəticələnməyi gözlənilirdi, amma müəyyən vaxtdan sonra yüksək gəlirlər əldə olunacaqdı. Səylərin azaldılması və qiymətlərin qaldırılması gəlirləri həqiqi şəkildə artırdı, qısa dönm ərzində satışlarda çox az miqdarda itkilərə səbəb oldu. Belə çıxdı ki, yeni texnologiyadan istifadə olunana qədər müştərilər əsas olaraq köhnə texnologiyaya özləri bağlanmışdılar və alternativ təchizatçıları yox idi. Mənim müştəri gəlirim 12,9%-dən 20%-ə qalxdı, doğrudur, bu elə anlaşıldı ki, artım, sadəcə, müvəqqəti olacaq.

Seqment 10 və 11 instrumentation qrupun güclü bazar paylarına sahib olduqları yerlər idi, amma onlar struktur baxımından qeyri-cəzibədar bazarlar idi. Bazar həcmi azaldı, istehsal normadan çox idi və bütün şanslar müştərilərdə idi, onlar məhsulun qiymətini çox aşağı saldıra bildirdilər. Bazarda lider olmasına baxmayaraq, mənim müştərim bu seqmentləri ləğv etmək qərarına gəldi və bütün investisiya ləğv edildi.

Fərqli səbəblərə görə eyni qərar seqment 12-yə də tətbiq edildi. Bazar cəzibəsini daha da itirdi və firmanın yalnız bir orta bazar payı var idi. Bütün yeni marketinq proqramları, habelə investisiyalar kənarlaşdırıldı.

Bəs X kateqoriyası, itkilərə səbəb olanlar? Burada müəyyən olundu ki, üç seqmentin ikisi, 14 və 15 böyük, lakin çox qeyri-cəzibədar bazarlardır və burada firma, sadəcə, kiçik bir oyunçudur. Hər iki seqmentin tərk edilməsi barədə qərar verildi, bir nümunədə qərar zavodun rəqib şirkətə satılması idi. Müəyyən olunmuş qiymət çox aşağı idi, buna baxmayaraq, ən azından bir az nağd pul qazancı var idi, bəzi iş

yerləri qorunaraq saxlanıldı, habelə itkilərin qarşısı alındı. Başqa bir nümunədə əməliyyatlar ümumiyyətlə dayandırılmalı oldu.

X qrupunda seqment 13-də fərqli bir hal baş verdi. Baxmayaraq ki, qrup bu biznesdə pul itirdi, lakin struktur baxımından cəzbedici bir bazar idi: böyümə illik olaraq 10% və əksər rəqiblər yüksək qazanc əldə edirdilər. Qrup bütün xərclərini yerbəyer etdikdən sonra itkilərə səbəb olsa da, seqment üzrə xalis gəlir kifayət qədər yüksək idi. Problemi ondan ibarət idi ki, o bazara, sadəcə, keçən il daxil olmuşdu və texnologiya və satış üzrə güclü investisiyalar etmək məcburiyyətində idi. Amma o, yeni zamanda bazar payına sahib olurdu və inkişaf dinamikasını qoruyub saxlayırdı, üç il ərzində ən böyük təchizatçı şirkətlərdən biri ola bilərdi. Bu mərhələdə, xərcləri üstələyəcək güclü satışlarla o, böyük qazanclar gətirməyi planlayırdı. O eyni zamanda seqment 13-ə daha çox fikir verdi ki, qrup tezliklə "balans oyunçusu" (yəni gəlir gətirmək üçün mümkün qədər kiçik həcmdə fəaliyyət göstərsin) olsun.

80/20 təhlilini sadə nəticələrə gətirməyin

Yuxarıdakı nümunədə olan seqment 13 bizə izah edir ki, qazanclar üzrə 80/20 təhlili bizə hər zaman düzgün cavablar gətirmir. Bu təhlil müəyyən vaxt üçün çəkilmiş şəkli izah edə bilər və gəlirliliyi göstərən trend və ya güclərin dəyişilmə mexanizmini bir proses olaraq göstərə bilməz.

80/20 tipli gəlirlilik təhlili vacibdir, amma bir yaxşı strategiya nümunəsi kimi kifayət deyildir.

Başqa bir tərəfdən, bu, şübhəsizdir ki, pul qazanmağın ən yaxşı yolu pul itirməyi dayandırmaqdır. Diqqətinizə çatdırım ki, segment 13-ü çıxmaqla sadə 80/20 qazanc təhlili 15 segmentdən 14-də yuxarı-aşağı düzgün cavablar ortaya qoyacaqdı ki, bu da gəlirlərin 90%-dən çoxunu təşkil edir. Bu o demək deyil ki, strateji təhlil 80/20 təhlili ilə başa çatmalıdır, sadəcə olaraq, bununla başlamalıdır. Tam cavab almaq üçün siz mütləq şəkildə segmentin bazar cəlbədiciyyəsinə və firmanın hər segmentdə necə mövqe almasına baxmalısınız. Instrumentation qrup tərəfindən həyata keçirilən tədbirlər şəkil 30-da ümumiləşdirilib.

Segmentlər	Prioritet	Xarakteristikalar	Tədbirlər
1-6	A	Cəlbədicilər bazarları	İdarəçiliyin güclü diqqəti
		Yaxşı bazar payları	Satış sayları artırıldı raised
		Yüksək gəlirlilik	Satışların əldə edilməsi üçün elastiklik
7-8	B	Cəzibədar bazarlar Orta mövqələr	Mövqenin saxlanması
		Yaxşı gəlirlilik	Xüsusi təşəbbüslərin olmaması

9	C	Çalbedici bazar Zəif texnologiya və bazar payı	Məhsul (aşağı xərclər, Qiymətlərin qaldırılması)
10-11	C	Qeyri-çazibədar bazarlar Yaxşı bazar payları Galirlilik normal	Daha az cəhdlər
12	C-	Qeyri-çazibədar bazar Ortaq mövqe Galirlilik zəif	Lap az cəhdlər
13	A	Çazibədar bazar Aşağı mövqe, amma inkişafda olan İtkilərə səbəb olmaq	Payın tez bir şəkildə alda olunması
14-15	Z	Qeyri-çazibədar bazarlar Orta/zəif mövqelər İtkilərə səbəb olmaq	Sat/bağla

Şəkil 30. Electronic Instruments Inc, 80/20 təhlilindən sonra atılan tədbirlər

80/20-ni gələcəyə bir bələdçi kimi – firmanızı fərqli bir yırtıcıya çevirmək

Bu bizim 80/20 qazanc təhlilinin başladılması məsləhət bilinən mövcud biznes segmentləri barədə strateji düşüncələrimizi tamamlayır. Gördüyümüz kimi, bu təhlillər

segment strategiyasının əldə edilməsi üçün çox labüddür. Amma biz heç bir cəhdlə strategiyada 80/20 prinsipindən hələ də tam olaraq istifadə etməmişik. Bu prinsip sizin biznesiniz üçün atılacaq növbəti addımların müəyyən olunmasında çox böyük bir dəyərə malikdir.

Biz hər zaman bu şəkildə düşünməyə meyilliyik ki, təşkilat və sənayelərimiz bacardıqlarını kifayət qədər yerinə yetirir. Biz hər zaman bu şəkildə düşünürük ki, biznes dünyamız çox rəqabətçidir və demək olar ki, hər hansı bir balans əldə edilib və ya işlərimiz çox yaxşı gedir. Həqiqət məlumatların sonudur, ondan əlavə məlumata ehtiyac yoxdur!

Daha yaxşı olar ki, biz sənayemizin yaxşı olmadığını, müştərilərin istədiklərinə effektiv şəkildə cavab tapmaq üçün onun yenidən formalaşmasının vacib olduğu barədə düşünək. Təşkilatınızın 10 ildə dəyişilmək barədə ambisiyaları olmalıdır ki, 10 il sonra geri dönüb peşmançılıqla başımızı yelləyək və deyək ki, "əvvəl işləri bu şəkildə etdiyimizə inana bilmirəm. Biz yüz faiz dəli idik!"

Oyunun adı innovasiyadır: rəqabət baxımından gələcəkdə əldə edəcəyimiz üstünlük üçün bu, tamamilə əhəmiyyətlidir. Biz hər zaman bu şəkildə düşünürük ki, innovasiya çətin bir prosesdir, amma 80/20 prinsipinin yaradıcı şəkildə istifadəsi ilə innovasiya həm asan, həm də əyləncəli ola bilər! Məsələn, aşağıdakı ideyaları nəzərə alın:

-
- Bütün sənayələr tərəfindən əldə olunan qazancların 80%-i sənayələrin 20%-i tərəfindən gətirilir. Tanıdığınız ən qazanclı sənayələrin siyahısını hazırla-

yın – məsələn, dərman sənayesi və ya konsultasiya – və nə üçün sizin sənayenizin bunlar kimi ola bilmədiyini soruşun.

- İstənilən sənayedə qazancların 80%-i orada olan firmaların 20%-i tərəfindən qazanılır. Əgər siz onlardan birisinizsə, o zaman onlar nəyi düzgün edirlər və siz bunu bu şəkildə etmirsiniz?
- Müştərilər tərəfindən qəbul olunmuş dəyərin 80%-i təşkilatın etdiyi işlərin 20%-i ilə əlaqəlidir. Sizin nümunənizdə bu 20% nədir? Bu faiz göstəricisindən yuxarı qalxmaqdan sizi nə saxlayır? Bu 20% versiyasını yüksəltmək, daha ekstremala doğru getməkdə sizi nə dayandırır?
- Sənayenin etdiyi ümumi işlərin 80%-i müştəriyə gədən xeyrin 20%-dən çoxunu vermir. Bu 80% nədir? Nəyə görə bu aradan götürülməsin? Məsələn, əgər siz bankırsınızsa, o zaman nə üçün şəbəkələriniz olmalıdır? Əgər xidmətlər göstərirsinizsə, nə üçün bu xidmətləri telefon və ya kompüter vasitəsilə etməməlisiniz? Hansı sahələrdə bunu özünəxidmət (self-service) ilə əvəzləmək olar? Müştəri özü bəzi xidmətlərin həyata keçirilməsinə cəlb oluna bilərmi?
- İstənilən məhsul və ya xidmətdən olan mənfəətin 80%-i edilən xərcin 20%-də təmin oluna bilər. Əksər müştərilər keyfiyyətsiz, çox ucuz məhsul alacaq. Kim isə bunu sənayenizdə həyata keçirir?
- İstənilən sənaye qazanclarının 80%-i onun müştərilərinin 20%-dən gəlir. Burada sizin üçün nə isə qeyri-tarazdırımı? Əgər deyilsə, bunu əldə etmək üçün nə etməli?

Nə üçün insanlara ehtiyacımız var?

Sənayedə baş verən bəzi dəyişikliklər bizə köməklik göstərə bilər. Mənim nənəmin küçədə balaca bir tərəvəz dükanı var idi. O, sifarişlər alırdı, malını seçər və sonra mən (və ya hansısa daha etibarlı bir oğlan) onları götürər və velosipeddə lazımi yerlərə çatdırardım. Sonra şəhərdə supermarket açıldı. Burada məhsulların seçilməsi və onların evə aparılması elə müştərilər tərəfindən həyata keçirilirdi. Bunun qarşılığında supermarket daha çox çeşid, aşağı qiymətlər və maşının park edilməsi üçün yer təklif edirdi. Tezliklə mənim nənəmin müştəriləri supermarketə qaçmağa başladı.

Bəzi başqa sənayələr, misal üçün, yanacaq doldurma stansiyaları özünəxidmətə (self-service) çox sürətlə keçdi. Başqaları, məsələn, mebel mağazaları və bank sektoru elə düşünürdü ki, bu onlar üçün deyil. Bir neçə il sonra yeni rəqib, mebel sahəsində olan IKEA şirkəti sübut etdi ki, özünəxidmət kimi qədim bir ideyada yeni bir həyat mövcuddur.

Endirimlərin həyata keçirilməsi də ömürlük bir fərqlilik strategiyasıdır. Daha az seçim, bəzək, xidmət və daha aşağı qiymət təklif edin. Satışların 80%-i məhsulların 20%-də cəmlənir – sadəcə, bu məhsulları anbarda çoxaldın. Başqa işlədiyim adam şarab taciri olub, anbara 30 fərqli qırmızı şarab yığmışdı. Bu qədər seçim kimə lazımdır? Bu firma endirim zənciri tərəfindən ələ alındı və hazırda yolun o başında şarab anbarı açılıb.

50 il əvvəl kimin ağılına gələrdi ki, insanların fastfud restoranlarına tələbi artacaq? Və bu gün nə baş verməkdədir,

heç ağılınıza gəlirmi ki, qapıları açıq bir meqarestoran məhdud, amma tələb olunan qidalarla dolu bir menyunu öz müştərilərinə çox uyğun qiymətlərə təklif edir və eyni zamanda şərt olaraq müştərinin 90 daqiqədən sonra stolunu təhvil verməsini istəyir? Bu restoran, təbii ki, ənənəvi fərdi sahibkarın işlətdiyi bir restoran üçün ölüm hökmü deməkdir.

Avtomat maşınların daha ucuz şəkildə edə bildiyi işləri nə üçün biz təkidlə insanlara etdiririk? Hava yolları şirkətləri nə zaman sizə xidmət üçün robotlardan istifadə edəcək? Əksər sahibkarlar insanlara üstünlük verirlər, amma maşınlar daha etibarlı və ucuzdur.

Maşınlar əldə olunacaq mənfəətin 80%-ni 20% xərclə verə bilər. Bəzi nümunələrə baxsaq, misal üçün, nağd pul aparatlarına (ATM-bankomatlar, onlara eyni zamanda divarda dəlik də deyirlər), onlar daha yaxşı xidmət göstərir, bunu daha sürətli edir və işi çox cüzi xərclə həyata keçirir. Tezliklə yalnız mənim kimi köhnəfikirli adamlar insanlarla işləməyə üstünlük verəcək və hətta mən bunu şübhə içində edəcəyəm.

Xalçalar köhnəlib?

İstəyirəm sizi düşüncələrinizlə baş-baş buraxım. 80/20 prinsipinin firmanın qazanclarını tam olaraq müsbət mənada dəyişdirməsi və bütün sənayeni də bu şəkildə dəyişdirə biləcəyinə dair, sadəcə, son bir nümunə.

Corciya ştatının Interfeys Korporasiyasını (Interface Corporation) yada sal, hazırda 800 milyon dollar həcmində xalça təchizatçısı. Əvvəllər xalça satmaq ilə məşğul idi, indi isə onları lizinqə verir, bütün xalça əvəzinə, sadəcə

olaraq, onun hissələrini dəyişməklə xalçanı təzələyir. İnterfeys müəyyən etdi ki, aşınma və yeyilmənin 80%-i istənilən xalçanın 20%-də baş verir. Normal olaraq xalça onun əksər hissəsi yaxşı olduqda belə dəyişdirilir. İnterfeysin yeni lizinq mexanizminə əsasən, xalçalar mütəmadi qaydada yoxlanılır və hər hansı yeyilmiş və ya zədə görmüş hissə yenisi ilə əvəz olunur. Bu həm İnterfeys, həm də müştəri üçün xərcləri azaldır. Kiçik bir 80/20 müşahidəsi bir şirkəti tam olaraq dəyişdirdi və bu, sənayedə kütləvi müsbət dəyişikliklərə gətirib çıxara bilər.

Son

80/20 prinsipi sizin strategiyanızın səhv olduğunu sübut edir. Əgər siz pulun əksər hissəsini fəaliyyətinizin kiçik bir hissəsindən qazanırsınızsa, o zaman şirkətinizi tərsinə çevirin və bütün diqqətinizi həmin bu kiçik hissəyə verin, onu qat-qat artırın. Lakin bu hələ cavabın bir qismidir. Biznesin inkişafı və böyüməsinin arxasında başqa daha güclü bir sirt durur ki, indi biz bu barədə danışacağıq.

5

Sadəlik gözəllikdir

"Mənim cəhdlərim sadəlik uğrındadır. İnsanlar, adətən, çox azə sahibdirlər və çox cüzi ehtiyacların əldə edilməsi belə bəhə başa gəlir (hər kəs, fikrimə görə, layiq olduğu dəbdəbədən hələ danışmıram), çünki bizim əldə etdiyimiz hər şey ehtiyac olduğundan daha çox çətin və kompleksdir. Bizim paltar, ərzaq, ev mebelimiz, bunların hamısı olduğundan daha çox sadə və eyni zamanda gözəl görünüşlü ola bilər".

Henri Ford

Əvvəlki bölümdən çıxardığımız nəticəyə görə, demək olar ki, bütün bizneslərin içərisində müxtəlif gəlirlilik dərəcəsi olan hissələr mövcuddur. 80/20 prinsipi sübut olaraq işləyən bir hipotez kimi tamamilə dəli bir fikir irəli sürür: şirkət mədaxillərinin (vəsaitlər) 20%-i onun qazanc və ya nağd pulunun 80%-ni təşkil edir. Əksinə desək, orta hesabla bir şirkətin mədaxillərinin (vəsaitlər) 4/5-ü onun qazanc və nağd pulunun, sadəcə, 1/5-ni təşkil edir. Bu çox qərībā bir hipotezdir. Belə təsəvvür edək, bir biznesin 100 milyon funt-sterling satışı və ümumi olaraq 5 milyon funt-sterling

qazancı var, 80/20 prinsipinin düzgün işləməsi üçün satışların 20 milyon funt-sterlinq həcmi 4 milyon funt-sterlinq qazanc gətirməlidir – yəni 20% satışın gətirdiyi qazanc; bu zaman isə 80 milyon funt-sterlinq həcmində satışlar, sadəcə, 1 milyon funt-sterlinq həcmində qazanc gətirməlidir ki, bu da, sadəcə, 1,25% satış üzrə olan gəlirdir. Bu o deməkdir ki, biznesin top 1/5-i biznesin qalan hissəsindən *on altı* dəfə daha gəlirlidir.

Burada qeyri-adi şey ondan ibarətdir ki, sınaqdan keçirildikdə bu hipotez düzgün olduğunu göstərir və ya kənaraçıxma çox cüzi olaraq hiss edilir.

Bu necə düzgün ola bilər? Hamımız bilir ki, biznesin bəzi hissələri başqalarından nəzərəcarpacaq dərəcədə daha gəlirlidir. Amma 16 dəfə artıq qazanc gətirmək? Deyərdim ki, bu yalnız dilənçilərin inancı ola bilər. Adətən, məhsul yönümlü gəlirlilik götürən rəhbərlər qeyd olunan nəticələrlə ilk dəfə üz-üzə gəldikdə onlara inanmaqdan boyun qaçırırlar. Hətta onlar fərziyyələri yoxladıqdan və təsdiq etdikdən sonra belə şök içində idilər.

Menecerlər üçün atılacaq növbəti addım biznesin qeyri-məhsuldar olan 80%-nin aradan götürülməsidir, çünki burada bir məntiq vardır ki, bu, 80% əlavə xərclərə səbəb olur. Onların sözlərinə görə, 80%-in aradan götürülməsi açıq şəkildə qazancaları azaldacaq, çünki siz əlavə xərclərinizin 80%-ni başqa məntiqli vaxt çərçivəsində həyata keçirə bilməzsiniz.

Bu kimi etirazlarla üzləşdikdə korporativ analitiklər və ya konsultantlar qərarı menecerlərə buraxırlar. Yalnız həddən artıq gəlirsiz biznes aradan götürülür. Həddən artıq qazanlı biznesin artırılması üçün, sadəcə, cüzi addımlar atılır.

Amma yenə də bütün bunlar səhv başa düşülən qorxulu bir kompromisdir. Çox az insan qazanc gətirməyən biznesin *niyə* bu qədər pis olduğunu soruşur. Tamamilə qazanlı biznesə malik olmaq və bu 80%-lik əlavə xərclərə səbəb olan biznesin aradan qaldırılması mümkündürmü? Bu barədə çox az insan düşünür.

Həqiqət ondan ibarətdir ki, qazanc gətirməyən biznesin bu qədər qazancsız olmasının səbəbi buraya çoxlu sayda əlavə xərclərin cəlb olunması və biznesin tərkibində bu qədər çox hissənin olması nəticəsində təşkilatın işini və strukturunu dəhşətli şəkildə mürəkkəbləşdirməsidir. Eyni zamanda bu da danılmaz həqiqətdir ki, çox qazanlı biznesə əlavə xərclər tələb olunmur. Siz tam olaraq qazanlı hissələrə malik biznesə sahib ola *hələrsiniz* və bu sizə tam olaraq gəlirlər gətirər, amma *o şərtlə ki*, siz təşkilatlanmanı fərqli aparmalısınız.

Məhz *niyə* belə? Səbəb yenə də eynidir. Sadəlik gözəllikdir. Biznes adamları mürəkkəbliyi sevir. Sadə bir biznesin müvəffəqiyyətli olmasına imkan vermədən iş adamları buraya tonlarla enerjini tökür və işi hər keçən gün mürəkkəbləşdirirlər. Ancaq biznes qazancı mürəkkəbliyi sevmir. Biznes mürəkkəbləşdikcə qazancı dramatik şəkildə aşağı düşür. Bunun səbəbi əsl biznesin diqqətdən kənarda qalması deyil. Bunun əsas səbəbi odur ki, bəşər övladına mürəkkəblikdən başqa biznesin gəlirlərini aşağı salan indiyə qədər məlum ikinci bir şey yoxdur.

Bu proses əksinə də edilə bilər. Mürəkkəb bir biznes sadələşdirilər və qazancı fontan vurur. Burada, sadəcə, mürəkkəbliyin xərclərini başa düşmək (və ya sadəliyin dəyərini) və ölümcül idarəçilik xərclərinin 80%-ni silib atmaq cəsarətinə sahib olmaq lazımdır.

Sadəlik gözəllikdir – mürəkkəblilik çirkinlik

Biz sadəliyin gözəl olmasını və bunun niyəsini göstərməyə qədər 80/20 prinsipi ilə bizim heç birimiz sənayedə köklü dəyişiklik edə bilməyəcəyik. İnsanlar bunu başa düşməsə, heç vaxt mövcud biznes və əlavə xərclərinin 80%-ni qurban verməyə istəkli olmayacaqlar.

Beləliklə, ən sadəyə qayıtmalı və biznes uğurunun köklərini yenidən nəzərdən keçirməliyik. Bunu etmək üçün hazırda mövcud mübahisəli məsələ olan biznesdə həcm böyüklüyü bir köməkdir, yoxsa maneə, bunu qərarlaşdırmalıyıq. Bu problemi həll etməklə sadəliyin nə üçün gözəllik olması məsələsini sübut etmiş olacağıq.

Bizim sənaye strukturumuzda nə isə maraqlı və misli görünməmiş bir şey baş verməkdədir. Bunun da səbəbi sənaye inqilab firmalarının həm daha böyük, həm də daha çox şaxəli olmalarıdır. XIX əsrin sonuna kimi, demək olar ki, bütün şirkətlər ölkə səviyyəsində və bundan aşağı səviyyədə fəaliyyət göstərirdi, çox böyük həcmdə olan gəlirləri öz ölkələrinin hüdudları çərçivəsində qalmışdı və hamısı bir biznes xətti üzrə fəaliyyət göstərirdi. XX əsrdə çox ciddi dəyişikliklər baş verdi, bunlar həm biznesimizi, həm də gündəlik həyatımızı dəyişdirdi. İlk olaraq biz Henri Fordan avtomobil sənayesində "demokratikləşmə" həyata keçirməsinə görə borcluyuq, bunun nəticəsi idi ki, hissələrin quraşdırılması xətti öz qaydalarını irəli sürmək üçün danışıqlar apara bildi, orta bir firma gəlirləri qat-qat artdı, tarixdə ilk dəfə olaraq istehlakçılar üçün kütləvi şəkildə brend məhsullar istehsal olundu, bu məhsullarda qiymətlər endi,

böyük müəssisələrə getdikcə daha çox güc və səlahiyyət verildi. Sonra transmilli korporasiyalar ortaya çıxdı, ilk olaraq Amerika, Avropa, sonra isə bütün dünyanı əlçatdı. Sonra korporasiyanın yeni növü olan holding gəldi, onlar bir biznes xətti ilə işləməkdən imtina edərək sürətlə çoxlu sayda sənaye sektorları və saysız-hesabsız məhsulları sarmaşığı kimi əhatə etdi. Sonra ixtira və düşmənçsinə mənimsəmə, əldə etmənin gətirdiyi xoşbəxtlik idarəçilik ambisiyaları və maliyyə üstünlükləri ilə alovlanaraq şirkət həcmının daha da böyüməsinə təkan verdi. Nəhayət, əsrin son 30 ilində sənaye liderlərinin, xüsusilə Yaponiyadan olan rəhbərlərin öz prioritet bazarlarında global liderliyi qoruması və daha böyük bazar payının əldə saxlamaq barədə qətiliyi korporativ şirkət ölçüsü kultuna son damğasını vurdu.

Buna görə müxtəlif səbəblərdən XX əsrin ilk 75 ilində sənaye müəssisələrində güclü tərəqqi və qarşısıalınmaz genişlənmələr müşahidə edilmişdir və son vaxtlara qədər ən böyük şirkətlər tərəfindən ələ keçirilmiş biznes fəaliyyətinin nisbətində də böyümə görünmüşdür. Amma həmin əsrin son iki onilliyində nəhəng şirkətlər tərəfindən biznes fəaliyyətinin ələ keçirilmə nisbəti anıdan və dramatik şəkildə əksinə olaraq düşmüşdür. 1979-cu ildə ABŞ-in nəhəng 500 firması ("Fortune" jurnalının açıqlaması – tərc.) ölkənin ümumi milli hasilatının 60%-ni təşkil edirdi, lakin 1990-cı illərin əvvəllərində bu rəqəm ani şəkildə 40%-ə düşdü.

Balaca olmaq gözəllikdir – məntiqi nəticə budur?

Xeyr. Bu dəqiq olaraq səhv bir cavabdır. Tarixi olaraq biznes liderləri və strategiya üzrə mütəxəssislər *həcm və bazar payının dəyərli olmasına* inanıblar, burada səhv heç nə yoxdur. Əlavə həcm, böyüklük şirkətə böyük sayda əlavə xərcləri müvafiq olaraq sektorlar üzrə paylamaq imkanı verir (və bununla zavodlar daha effektiv hala gətirilir). Bazar payı da qiymətləri qaldırmağa köməklik göstərir. Yüksək bazar payı, güclü reputasiya, brend ad və ən sadə müştərilərə malik çox məşhur bir firma az bazar payına sahib olan rəqiblərindən fərqli olaraq, məhsullarına yuxarı qiymət qoymalıdır.

Amma yenə də maraqlı bir məqam var ki, nə üçün böyük firmalar kiçiklərinə bazar payında ududur? Nə üçün nəzəriyyənin əksinə olaraq, praktikada həcm və bazar payı üstünlükləri yüksək gəlir gətirə bilmir? Nə üçün nəzəriyyədə göstərilənlərin əksinə olaraq, firmaların satışları artdığı bir zamanda yenə də onların satışdan qazancları və ümumi kapital həcmi aşağı düşür?

Mürəkkəbliyin xərci

Ən əhəmiyyətli cavab *mürəkkəbliyin xərcidir*. Problem əlavə həcmdə deyil, əlavə mürəkkəblikdədir.

Əlavə mürəkkəbliyi olmayan əlavə həcm hər zaman məhsul xərclərində azalmalara səbəb olacaq. Bir müştəriyə eyni məhsul, yaxud xidmətin çatdırılması – əgər bu məhsul və ya xidmət eyni olarsa – hər zaman qazancları artıracaq.

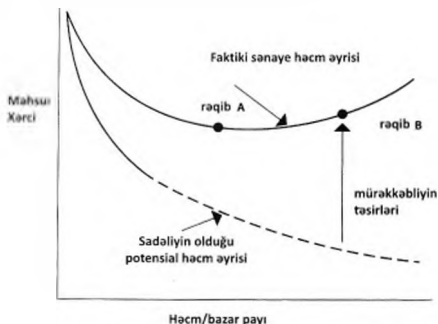
Amma əlavə həcm çox nadir hallarda eyni olaraq qalır. Əgər müştəri eyni olsa belə, əlavə həcm mövcud məhsulun yaxşılaşdırılmasından da yarana bilər, misal üçün, yeni məhsulun təmin olunması və/və ya əlavə xidmətin verilməsi. Bu, adətən, gizli olaraq qalan yüksək əlavə xərclər tələb edir, lakin bu xərclər gizli olsa da, hər zaman real olan xərclərdir. Əgər yeni müştərilər cəlb olunarsa, o zaman bu daha da pisləşir. Müştərilərin cəlb edilməsi üçün yüksək ilkin xərclər tələb olunur və mövcud müştərilərdən fərqli olaraq, onların fərqli tələbləri olur ki, bu da daha böyük mürəkkəblik və xərclərə gətirib çıxarır.

Daxili mürəkkəblik çox böyük gizli xərclərə səbəb olur

Yeni biznes mövcud biznesdən fərqləndikdə, hətta bu fərq çox cüzi olsa belə, xərclər artmağa meyilli olur və bu artım həcm artımı ilə eyni nisbətə deyil, ondan da çox artır. Bunun səbəbi odur ki, mürəkkəblik sadə sistemlərin işini yavaşdır və yeni tələblərlə məşğul olmaq üçün menecerlərin müdaxiləsini tələb edir. Əlavə şəxslər arasında rabitənin (rabitənin olmaması) dayanması, sonra yenidən başlanılması və ən əsası insanlar arasında "boşluqlar" xərci, yəni yanmıçq olaraq dayandırılan bir iş başqa bir şəxsin müdaxiləsini gözləyirsə və sonra iş başqa şəxs tərəfindən götürülərək tam başqa bir boşluğa atılırsa – bütün bu xərclər dəhşətlidir və çox məkrlidir, çünki onlar əsas olaraq gözü görünmür. Əgər burada müxtəlif diviziyalar, bina və ölkələr

arasındakı rabitədən söz gedirsə, o zaman nəticə bir fəlakət olur.

Bunun necə işlədiyi şəkil 31-də göstərilib. Rəqib firma B öz rəqibi A-dan böyükdür, ancaq yenə də xərcləri çoxdur. Bu ona görə deyil ki, həcm ayrısı – əlavə həcm bərabərdir aşağı xərclər – işləmir. Əksinə, bu ona görədir ki, B-nin əlavə həcmi yüksək mürəkkəblilik hesabına alınıb. Bunun effektiv kütləvidir və A-ya nisbətə görünən əlavə xərcdən daha çoxdur. Həcm ayrısı işləyir, lakin onun gətirdiyi faydalar əlavə mürəkkəblilik səbəbindən yox olur.



Şəkil 31. Mürəkkəbliyin gətirdiyi xərc

Sadəlik gözəllikdir – 80/20 prinsipi bunu deyir

Mürəkkəbliyin başa düşülməsi bizə korporativ həcm və ölçü barədə düzgün qərar verməyə imkan verir. Bu o demək deyil ki, balaca olmaq gözəldir. Hər bir şey bərabər olduqda, təbii ki, böyük olmaq gözəldir. Amma hər bir şey də bərabər deyildir. Böyük, sadəcə, iyrənc və bahalıdır. çünki mürəkkəbdir. Böyüklük gözəl ola bilər. Lakin *hər zaman* gözəl olan sadəlikdir.

Hətta idarəçilik üzrə alimlər belə sadəlikdən sadəliyin dəyərini anlayırlar. Gunter Rommel² tərəfindən 39 ədəd orta həcmli alman şirkəti üzərində aparılmış tədqiqat müəyyən etdi ki, yalnız bir səciyyəvi xüsusiyyət uğur qazanan firmaları daha az uğurlu firmalardan fərqləndirirdi: bu da sadəlik idi. Qalıblar limitli sayda olan məhsulları az sayda müştəriyə satırdı və onların eyni zamanda az sayda təchizatçı şirkətləri var idi. Tədqiqat göstərir ki, sadə bir təşkilat ən mürəkkəb məhsulların satılmasında çox professionaldır.

Tam olaraq düşündükdə kənardan dəli bir fikir kimi görünən 80/20 prinsipinin iddiaları, əslində, korporativ firmalara tətbiq edildikdə faktiki olaraq həqiqəti əks etdirə bilər. Mədxillərin 1/5-i qazancların 4/5-nü gətirir. Mədxillərin top 20%-i ən aşağıda duran 20%-dən 16 dəfə gəlirli ola bilər (və əgər bu, aşağıda duran 20% itkiyə səbəb olursa, o zaman top 20% daimi şəkildə qazanc gətirir!). Sadəlik gözəllikdir məsələn 80/20 prinsipinin geniş bir hissəsinin nə üçün işlədiyini izah edir:

- Sadə və saf bazar payı əvvəllər düşünülüyündən indi daha dəyərlidir. Saf bir həcmdən əldə olunan qazanclar mürəkkəbliyin gətirdiyi xərclərlə ört-basdır olunur. Biznesin fərqli hissələrinin rəqibləri də, adətən, fərqlidir və bu rəqiblərlə üz-üzə gəldikdə müxtəlif nisbi güclərə sahib olur. Öz dar bazarında dominant olduğu yerdə biznes dominant bir rəqiblə qarşılaşdıqda o, orada bir neçə qat çox qazanc götürə bilər (güzgü effekti).
- Biznesin yetişmiş və sadə olan hissələri dəhşətli şəkildə gəlirli ola bilər. Məhsul, müştəri və təchizatçıların sayında azalmalar, adətən, daha çox gəlirlərə gətirib çıxarır. Bunun da qismən səbəbi ondan ibarətdir ki, biz rahatlıqla ən gəlirli fəaliyyətlərə və müştərilərə fikrimizi toplaya bilirik. Lakin burada mürəkkəbliyin gətirdiyi əlavə xərclər və idarəçilik xərcləri kəsilərək atıla bilər.
- Müxtəlif məhsulları və xidmətləri firmalar müəyyən ölçülərdə kənardan əldə edir (jarqon olaraq aursorsinq adlanır). Aursorsinq mürəkkəblik və xərclərin azaldılması üçün mükəmməl bir yoldur. Ən yaxşı yanaşma əlavə dəyər verən zəncirin hissəsinin müəyyən edilməsidir (araşdırma və inkişaf – istehsal-çatdırma-satış-marketing-xidmət), sizin şirkətinizin harada müqayisəli üstünlüyü var və sonra heç nəyə baxmadan hər şeyi aursors edə bilərsiniz. Bu, mürəkkəbliyin xərclərini aradan götürə bilər və xərclərdə dramatik azalmalara səbəb olar, eyni zamanda məhsulun bazara çıxardılması vaxtını azalda və işi sürətləndirə bilər. Nəticə: çox az xərclər və eyni zamanda nəzərəcarpacaq dərəcədə yüksək qiymətlər.

- Bu sizə həmçinin imkan verəcək ki, bütün əsas funksiya və xərclərdən azad olasınız. Əgər biznesin bir xətti üzrə fəaliyyət göstərirsinizsə, o zaman sizə baş ofis, regional baş ofislər və funksional ofislər lazım deyil. Baş ofisin ləğv olunması qazanclar üzərində güclü təsirə malik olacaq. Baş ofislərlə əlaqəli əsas problem onların xərci deyil. Problem ondan ibarətdir ki, işi görən və müştərilərinə dəyər qatan şəxslərin məsuliyyət və təşəbbüslərini onlardan alır. İlk dəfə olaraq korporasiyalar əsas diqqətlərini idarəçilik iyerarxiyası deyil, müştəri tələbləri ətrafında toplaya bilər.

Baş ofis ləğv edilməmişdən bu baş ofisin xərcləri və buraya ayrılan vaxt biznesin hissələrinə ayrılmır. Ən çox qazanclı məhsul və xidmətlər, adətən, mərkəz və diqqətdən kənarda qalanlardır. Məhz buna görə 80/20 gəlirlilik sınaqları aparılarkən idarəçilər heç fikir verilməyən ərazilərin bu qədər çox dəyərli və qazanclı olmasına təəccüb edirlər. Bu bir təsadüf deyil. (Və 80/20 təhlilinin mənfi nəticələrindən biri də odur ki, bəzən ən qazanclı sahələr top menecerlər tərəfindən daha çox diqqət görür. Nəticə olaraq onlar gəlirlilik cədvəlində aşağı düşmək riski yaşayır).

- Son olaraq, biznesin hər hansı bir hissəsi nə qədər sadədirsə, bu o deməkdir ki, o bir o qədər müştəriyə yaxındır. Buraya idarəçilik çox az həcmdə cəlb edilir. Müştəriləri dinləmək və onların əhəmiyyətli olduğunu başa düşmək olar. İnsanlar buna görə daha çox ödəməyə hazırdırlar. Müştərilər üçün özünə dəyər vermək ən azından qiymət qədər əhəmiyyətlidir. Sadəlik qiymətləri qaldırır və eyni zamanda xərcləri də azaldır.

Xərcə verilən töhfə: hərəkətsizliyin ən tənbel bəhanələrindən biri

80/20 təhlil nəticələri ilə üzləşən menecerlər əksər hallarda etiraz şəklində bildiriblər ki, onlar, sadəcə, ən qazanclı seqmentlərə diqqətlərini ayıra bilməzlər. Onlar qeyd edirlər ki, az qazanc gətirən seqmentlər, hətta itkilərə səbəb olan seqmentlər əlavə xərclərə müsbət şəkildə töhfə verir. Bu, İndiya qədər icad olunmamış ən tənbel və özünümüdafiə mexanizmlərindən biridir.

Əgər siz ən çox qazanc gətirən seqmentlərə diqqət ayırırsınız, o zaman onları çox sürətli şəkildə böyüdə bilərsiniz – demək olar ki, təxmini olaraq həmişə bir ilə 20% və bəzən bundan da sürətli. Unutmayın ki, ilkin olaraq tutduğunuz mövqe və müştəri iştirakı güclü olur, beləliklə, biznesi ümumi olaraq böyütməkdənsə, bu daha rahat olur. Qazanc gətirməyən seqmentlərin gətirdiyi əlavə xərcin ört-basdır olunması tələbi çox tez bir şəkildə yox ola bilər.

Amma yenə də həqiqət ondan ibarətdir ki, siz gözləməyin. "Əgər gözün sənə maneçilik törədirsə, o zaman çıxart at onu!" Sizi narahat edən əlavə xərci, sadəcə, çəkib çıxardın. Əgər istəyiniz güclüdürsə, o zaman hər an bunu edə bilərsiniz. Daha az qazanc gətirən seqmentlər bəzən satıla bilər, əlavə xərcə və ya xərcsiz hər zaman bağlanıla bilər. ("Çıxış xərclər"i barədə danışan mühasiblərinizə qulaq asmayın, onların əksəriyyəti kağız üzərində rəqəmlərdir, burada nağd puldan söhbət gedə bilməz. Nağd pul xərci çıxarsa, normal şəkildə bunun qarşılığında tez bir zamanda gəlir gəlir, bu proses daha sürətli olacaq, səbəbi də sadəlikdir. Mühasiblərin dediyinə inanmayın). Üçüncü seçim, bu, hər zaman ən gəlirli olur, seqmentlərdən məhsulun yığılması-

dır, tam olaraq bazar payının itirilməsi ilə. Daha az qazanc gətirən müştəri və məhsullardan uzaq durursunuz, ən böyük dəstək və satış söylərinizi kəsib atırsınız, qiymətləri qaldırır və satışların 5-20% düşməsinə imkan verirsiniz və sonra banka gedən yolun üstündə dayanca gülürsünüz.

Ən asan və sadə olan 20%-ə doğru gedin

Sadə və standart olan hər bir şey mürəkkəb olan ilə müqayisədə həqiqi mənada daha məhsuldar və az xərclidir. Ən sadə mesajlar daha çox inandırıcı və universal olur: istər kolleqalara, istərsə də müştəri və təchizatçı şirkətlərə. Ən sadə struktur və proses axınları lap cazibədar və ən aşağı xərcli olur. Müştəriyə biznes prosesinə daxil olmaq imkanının verilməsi – bütün növ özünəxidmət formaları daxil – seçim, iqtisadi səmərəlilik, sürət və sərf olunan pul barədə işləri sürətləndirir.

Hər zaman istənilən məhsul silsiləsi, marketinq mesajı, satış kanalı, məhsul dizaynı, məhsul istehsalı, xidmətin çatdırılması və ya müştərilərin rəyinin alınması mexanizmində 20% olan ən sadəsini seçin. Bu ən sadə 20%-i becərin. İstifadə edə bildiyiniz ən sadə formaya kimi onu sadələşdirin. Sadə bir məhsul və ya xidmətin çatdırılmasını mümkün qədər universal və global standartlara yaxınlaşdırın. Həyəcən, sizə verilən fətlər, problemlərin üstündən adlayaraq keçin. 20%-i düşünə bildiyiniz ən yüksək keyfiyyətdə və daimi edin. Bir şey nə zamansa mürəkkəb hal alarsa, o zaman onu sadələşdirin; əgər bacarmırsınızsa, o zaman silin atın.

“Corning”də mürəkkəbliyin azaldılması

Problemlı bir biznes mürəkkəbliyin azaldılması və qazancaların qaldırılması üçün 80/20 prinsipindən necə istifadə edir? Əla bir araşdırma nümunəsi “Corning” tərəfindən verilib, bu şirkət Ohayo, Qrinvil və Kayzerslautern, Almaniyada¹ avtomobil qazburaxma sistemləri üçün keramik substratlar istehsal edir.

1992-ci ildə ABŞ-da biznes pis gedirdi və növbəti il alman bazarı ani şəkildə çökdü. Bu zaman panik olmaq əvəzinə “Corning” rəhbərləri bütün məhsullarının gəlirliliyini uzun zaman ərzində və ciddi şəkildə təhlil etdilər.

Dünyada mövcud hər bir firma kimi “Corning” rəhbərləri nəyin istehsal olunması barədə standart yanaşma üsulunu seçmişdilər. Amma məhz standart xərc sistemində görə 80/20 prinsipinin əlavə edəcəyi məsələlər çoxdur: standart xərc sistemləri həqiqi məhsul gəlirliliyini müəyyən etməyi qeyri-mümkün etdi, ən əsas da ona görə ki onlar yüksək və aşağı həcm məhsulları arasında fərq qoymur. Dəyişən xərclər – misal üçün, əlavə iş saatına görə verilən məbləğlər (overtaym), təlim, əvədliliklərin modifikasiya edilməsi və əvədliliyin işləmədiyi zamanda olan xərclər (dauntaym) “Corning”də tam olaraq yerbəyer edildikdən sonra görünən nəticələr təəccüblü idi.

Kayzerslauterndə istehsal edilmiş iki məhsulu götürün: yüksək həcmli, sadə, simmetrik şəkildə kəsilmiş keramik substrat, burada R10 kimi göstərilib; və çox həcmli məhsul olan R5, simmetrik olmayan formaya malik substrat. R5-in standart xərci R10-dan 20% çox idi. Amma R5-in is-

istehsal edilməsi üçün əlavə mühəndislik və dizayn işləri görüldükdə onun xərci inanılmaz səviyyəyə çatdı, təxmini olaraq R10-dan 500.000% daha çox oldu!

Ancaq yenə də bu məlumata kənardan baxdıqda inanmaq olardı. R10 virtual olaraq özünü göstərdi. R5 onun mükəmməl şəkildə istehsal edilməsi üçün bahalı mühəndislər tələb edirdi, bu mühəndislər çalışırdılar ki, istehsalda tələb olunan şərtnaməyə məhsul cavab versin. Bu səbəbdən əgər yalnız R10-lar istehsal edilsəydi, tələb edilən mühəndislərin sayı çox az olardı. Və bu da baş verdi. Aşağı həcmli, qazanc gətirməyən və neqativ gəlir gətirən məhsulları aradan götürməklə mühəndis istehsal həcmi 25% azaldıldı.

50/5 prinsipi

“Coming” təhlili getdikcə 80/20 prinsipinin istifadəyə çox yararlı qardaşı olan 50/5 prinsipinə doğru irəlilədi.

50/5 prinsipi bildirir ki, tipik olaraq şirkətin müştəri, məhsul, komponent və təchizatçıları arasında 50%-i şirkətin mədaxil və qazanclarına 5%-dən az əlavələr gətirir. Aşağı həcmdən (və neqativ dəyərdən) azad olmaq üçün bu, 50% mürəkkəbliyin azaldılmasında əsas rol oynayır.

50/5 prinsipi “Coming”də işlədi. Qrinvildə istehsal olunmuş 450 məhsuldan yarısı 96,3% gəlir gətirdi; qalan 50%-in gətirdiyi gəlir isə, sadəcə olaraq, 3,7% idi. Təhlil olunmuş dövrə əsasən alman şirkəti göstərdi ki, məhsulların aşağı həcmli 50%-i, sadəcə, satışların 2-5%-ni təşkil edirdi. Hər iki yerdə aşağıda duran 50% itkiyə səbəb oldu.

Hər şeyin artığı pisdır

Cəhənnəmə gedən yol artıqlıqdan keçir. Həcm az sayda istehsal, az sayda müştərilər və həddən artıq mürəkkəb idarəçiliyə aparır. Mürəkkəblik bir növ menecerlər üçün maraqlı və mükafatlandırıcı olduğu üçün ciddi problem çıxana qədər çalışırlar ki, ona qarşı dözümlü olsunlar. "Corning"-in özündə onlar zavodları itkilərə səbəb olan, mürəkkəb biznes ilə doldurmuşdular. Həll yolu olaraq məhsulların yarısından çoxunun istehsalı dayandırıldı. Satışlar 1000 təchizatçı əvəzinə ümumi təchizatların 95%-ni (95/20 prinsipi) təşkil edən 200 təchizatçı üzərində quruldu. Təşkilatın işi səmərəli və saz hala gətirildi.

Bazarın zəiflədiyi bir zamanda "Corning" biznesdən, demək olar ki, əl çəkdi. Bu, edilmiş bir səhv kimi görünə bilərdi, amma işə yaradı. Daha sadə, kiçik əməliyyatlar və görülən işlər qazancları bərpa etdi. Nə qədər az, o qədər çox deməkdir.

Menecerlər mürəkkəbliyi sevir

Bu yerdə belə bir sual verməyə dəyər: nə üçün qazancları çox olan təşkilatlar mürəkkəb vəziyyətə gəlir, nə zaman bu, açıq şəkildə şirkətin dəyərini məhv edir?

Təəssüf ki, bunun bir cavabı var ki, bu da menecerlərin mürəkkəbliyi sevməsidir. Mürəkkəblik bir növ stimulyerici və eyni zamanda intellekt işlətməyi tələb edir; darıxdırıcı rutin vəziyyəti yumşaldır, maraqlı edir və menecerlər

üçün maraqlı işlər meydana gətirir. Bəziləri elə fikirləşir ki, mürəkkəblik heç kəs diqqət vermədikdə daha da diqqət çəkəcək vəziyyətə çatır. Şübhəsiz ki, mürəkkəblik bir növ menecerlər tərəfindən dəstəklənir və o özü də menecerləri dəstəkləyir. Əksər təşkilatlar, hətta süni kommersiya və kapitalist olanlar belə müştəri, sərmayədar və ümumiyyətlə, dünya maraqlarına qarşı idarəçiliyin sui-qəsdçiləridir. Əgər firmalar iqtisadi böhranla üzləşməsə və ya onların öz menecerlərini deyil, sərmayədarları və müştəriləri sevan rəhbərləri olmasa, artıq idarəçilik fəaliyyəti virtual olaraq zamanət altına alınır. Bu, idarəçilik sinfinin maraqlarındadır.⁴

Sadəlik yolu ilə xərclərin azaldılması

Ümumiyyətlə, həyatda olduğu kimi, biznesdə də həddən artıq mürəkkəb olmaq meyilliliyi var. Bütün təşkilatlar, xüsusilə böyük və kompleks olanlar həddən artıq qeyri-məhsuldardır və itki ilə işləyir. Onlar etməli olduqları işə diqqətlərini vermir. Onlar öz müştəri və potensial müştərilərinə dəyər verməlidir. Bu hədəfə gətməyən istənilən fəaliyyət qeyri-məhsuldardır. Amma yenə də əksər şirkətlər həddən artıq çox xərcli, məhsuldar olmayan, mürəkkəb fəaliyyətlə məşğuldur.

Hər bir şəxs və təşkilat koalisiyanın bir məhsuludur və bu koalisiya daxilində qüvvələr hər zaman müharibə şəraitindədir. Bu müharibə əhəmiyyətsiz çoxluq ilə böyük əhəmiyyətə malik azlıq arasındadır. Bu əhəmiyyətsiz çoxluq hökm sürən bir tənəllik və qeyri-məhsuldarlıq

yaradır. Həyatı əhəmiyyət daşıyan azlıq isə məhsuldarlıq, mükəmməllik və sağlam strukturun inqilab qığılcımlarıdır. Əksər fəaliyyət kiçik dəyər və cüzi dəyişiklik ilə nəticələnir. Güclü müdaxilələrin çox azı kütləvi təsirlər həyata keçirir. Bu müharibəni müşahidə etmək çətindir: həm kütləvi şəkildə zəif (və ya neqativ) məhsul istehsal edən və həm də eyni zamanda həddən artıq yüksək dəyərə malik məhsul istehsal edən məhz eyni şəxs, eyni bölüm və eyni təşkilatdır. Bizim görə bildiyimiz ümumi nəticədir: həm zibil, həm də bakteriyalar gözümüzdən qaçır.

Buradan o nəticə meydana gəlir ki, istənilən təşkilatın xərclərin azaldılması və müştərilərə daha yaxşı məhsulun çatdırılması baxımından güclü potensialı var: etdiyi işi sadələşdirmək və aşağı, yaxud neqativ dəyərli fəaliyyətləri aradan götürmək bunun yoludur.

Unutmayın ki:

-
- Tullantılar mürəkkəblik olan yerdə çoxalır; məhsuldarlıq sadəlik tələb edir.
 - Kütləvi şəkildə fəaliyyət hər zaman mənasız, zəif anlaşılan, düzgün idarə olunmayan, itkilərə yol verən və əsas da müştərilərə çatmayan olur.
 - Fəaliyyətin kiçik bir hissəsi hər zaman həddən artıq məhsuldar və müştərilər tərəfindən dəyər verilən olur; bu hissənin harada olduğunu, ehtimal ki, siz bilmirsiniz; bu, az məhsuldar bir fəaliyyət səbətinin içərisində gözəgörünməz və gizli olur.
 - Bütün təşkilatlar məhsuldar və qeyri-məhsuldar aktivlərin qarışığından ibarətdir: insanlar, əlaqələr və aktivlər.

- Zəif məhsuldarlıq, adətən, daxilə xas olur, gizli olur və kiçikhəcmli mükəmməl məhsuldarlıq içərisində gözə görünür.
 - İşləri fərqli və az sayda etməklə böyük inkişafı hər zaman mümkündür.
-

Hər zaman 80/20 prinsipini yada sal: sizin firmanızın gətirdiyi məhsuldarlığı tədqiq etsəniz, görəcəksiniz ki, fəaliyyətin 1/4-i və ya 1/5-i qazancların 3/4 və ya 4/5 hissəsini gətirir. Həmin 1/4 və ya 1/5 hissəni qat-qat artırın. Geri qalan hissənin ya məhsuldarlığını artırın, ya da kəsin getsin.

80/20 prinsipindən istifadə edərək xərclərin azaldılması

Xərclərin azaldılması üçün istifadə olunan bütün effektiv texnikalar üç 80/20 üsulundan istifadə edir: *sadələşdirmə* – qazanc gətirməyən fəaliyyətin aradan qaldırılması; inkişaf olan sahələrin bir sıra əsas aparıcı qüvvəsinə *diqqət yetirmək*; *məhsuldarlıq hallarının müqayisəsi*. Son ikisi dəqiqləşdirilib araşdırılmağa dəyir.

Seçiminiz olsun

Hər bir şeyə eyni cəhdlə yanaşmayın. Xərcin azaldılması bahalı işdir!

Güclü xərc azalma potensialına malik sahələri müəyyən edin (bu ola bilər ki, bütün biznesin 20%-ni təşkil edir). Cəhd və səylərinizin 80%-ni buraya toplayın.

Təbii ki, siz mikrotəhlillər içərisində itib-batmaq istəməyəcəksiniz. 80/20 qaydasının tətbiqi sizə kömək edəcək. Öz-özlünüzdən kəsib ata biləcəyiniz sahələri soruşun, vaxt baxımından 80% gecikmələr harada olur və cari proseslərdə mövcud xərclərinizin yerini müəyyən edin ki, siz onları hədəf alıb onlara qarşı mübarizə apara bilərsiniz.⁵

Uğurlu olmaq üçün əhəmiyyətli nüanslara fikir vermək lazımdır... əksər təşkilatlar Paretonun qaydasına uyğun gəlir: əhəmiyyətli olan şeylərin 80%-ni xərclərin 20%-i meydana gətirir... Məsələn, "Pacific Bell"-in müştəri ödəmə mərkəzində aparılan tədqiqat nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, mərkəzin işinin 25%-i ödənişlərin 0,1%-nin həyata keçirilməsinə həsr olunur. Ödənişlərin 1/3 hissəsi iki dəfə həyata keçirildi və təsadüfi olaraq bir neçə dəfə edildi.⁶

Xərclərin azaldılması və ya məhsul və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsində əsas olaraq diqqətə alın ki, eyni xərc eyni həcmli müştəri məmnuniyyətinə aparmır. Xərcin az hissəsi həddən artıq məhsuldardır; ancaq əksər xərclərin müştərilərin nəyə dəyər vermələri ilə əlaqəsi ya yoxdur, ya da çox az əlaqəsi var. Ən az həcmdə olan məhsuldar xərcləri müəyyən edin, qiymət verin və çoxaldın və qalanlarını kəsib atın.

İnkişaf sahələrinin müəyyən edilməsi üçün 80/20 təhlilinin tətbiqi

80/20 təhlili nə üçün müəyyən problemlərin ortaya çıxdığını müəyyən edə və əsas sahələrin inkişaf etdirilməsi üçün onlara xüsusi diqqət ayıra bilir. Sadə bir nümunə götürsək, təsəvvür edin ki, siz kitab nəşriyyatı işlədirsiniz və sizin istehsal xərcləriniz büdcənizi 30% aşır. İstehsal üzrə meneceriniz sizə bildirir ki, büdcədən çox xərcin çıxmasının 1001 səbəbi var: bəzən müəlliflər əlyazmalarını gecikdirirlər, bəzən korrektorlar və ya kitabın səhifələrini yığanlar işi planlaşdırıldığından gec təhvil verirlər, əksər hallarda kitab planlaşdırıldığından çox vaxt alır, diaqram və başqa şəkillərin tez-tez düzəldilməsinə ehtiyac olur və burada çoxlu sayda xüsusi səbəblər mövcuddur.

Edə biləcəyiniz bir şey də odur ki, müəyyən vaxt müddəti götürürsünüz, misal üçün, üç ay və diqqətli şəkildə bütün artıq xərcləri qeyd edirsiniz. Hər bir əlavə xərc üçün əsas səbəbi və eyni zamanda səbəb olan artıq xərci qeyd etməlisiniz.

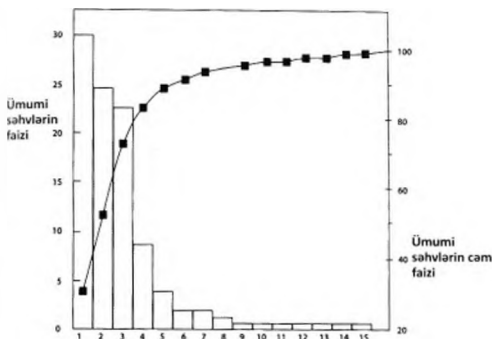
Şəkil 32-də səbəblər cədvəl şəklində qeyd olunub, ən tez-tez rast gəlinən səbəb yuxarıda göstərilib, aşağı düşükcə bu tezlik azalır.

	Səbəblər	Rəqəm	%	Toplam %
1	Müəlliflər düzəlişlərdə gecikir	45	30.0	30.0
2	Müəlliflər əlyazmada gecikir	37	24.7	54.7
3	Müəlliflər həddən çox düzəliş edir	34	22.7	77.4
4	Rəqəmlər düzəldilir	13	8.6	86.0
5	Kitab plandan uzun çəkir	6	4.0	90.0
6	Korrektor gecikməsi	3	2.0	92.0
7	Səhifə yığan gecikməsi	3	2.0	94.0
8	İcazələrin alınmasında gec	2	1.3	95.3
9	Komp yazı səhvləri	1	0.67	96.0
10	Komp düzəltmə səhvlər	1	0.67	96.6
11	Redaktor cədvəli dəyişdi	1	0.67	97.3
12	Cədvəl marketinqdə dəyişdi	1	0.67	98.0
13	Cədvəl printer ilə dəyişdi	1	0.67	98.7
14	Yanğın	1	0.67	99.3
15	Yazan ilə hüquqi problem	1	0.67	100.0
	Cəm	150	100	100

Şəkil 32. Nəşriyyatın əlavə xərc səbəbləri

Şəkil 33 bu məlumatı 80/20 diaqramına çevirir. Bunu etmək üçün səbəblər sütununu əhəmiyyətinə görə azalan sırada qurun, sütun üçün olan səbəblərin sayını sol tərəfdəki şaquli oxla yerləşdirin və səbəblərin cəm faizini

sağ tərəfdəki şaquli oxla qoyun. Bunu etmək asandır və statistik göstəricilərin vizual xülasəsi tamamilə güclüdür.



Şəkil 33. Nəşriyyat əlavə xərclərinin səbəblərinə 80/20 diaqramı

Şəkil 33-dən görürük ki, on beş problemdən üçü (dəqiq olaraq 20%-i) artıq xərclərin 80%-ə səbəb olur. İlk beş səbəbdən sonra toplam rəqəmi göstərən xətt getdikcə düz vəziyyətə gəlir ki, bu da "xeyli sayda cüzi əhəmiyyətli" səbəbləri göstərir.

Ən əsas üç səbəbin hamısı müəlliflə əlaqəlidir. Nəşriyyat evi bu problemi müəlliflərin müqavilələrinə əlavə maddələri yazmaqla həll edə bilər, belə ki, bu maddəyə kompüterdə

həddən artıq əlavə çap yazı işi xərcləri və ya xeyli sayda əlavə düzəliş xərclərinə görə məsuliyyəti onların daşdığını qeyd edə bilər. Bu kimi cüzi dəyişiklik problemin 80%-dən çoxunu aradan götürə bilər.

Bəzən 80/20 diaqramını səbəblərin sayındansa problemin (yaxud imkanların) maliyyə baxımından təsirləri üzərində qurmaq daha faydalıdır. Metod tam olaraq cəynidir.

Məhsuldarlığı müqayisə et

80/20 prinsipi göstərir ki, hər zaman az sayda yüksək gəlir gətirən və çox sayda az gəlir gətirən sahələr mövcuddur. Son 30 ildə məhsuldarlığın ölçülməsi üçün xərcləri azaldan ən effektiv metodlar bu ideya üzərində qurulub (burada tez-tez məntiqi olaraq 80/20 prinsipinə müraciət olunub). Məhsuldarlığın ən yaxşı vəziyyətə gətirilməsi üçün əsas diqqət lazımsız nüansların aksəriyyətinə verilib (bəzən 90%, bəzən 75%-dən çox, adətən, bu silsilə çərçivəsində) və ya səmimi şəkildə səhədən istefa verirdilər.

Xərcin azaldılması/dəyərin artırılması texnikaları barədə, məsələn, bençmarkinq, ən yaxşı nümayiş olunmuş praktikalar və ya yenidən sistemin qurulması kimi məsələlər haqqında danışılacaq yer və zaman deyil artıq. Bunların hamısı 80/20 prinsipinin sistematik genişlənmə formalarıdır və hamısı əgər (burada böyük bir əgər var) tam dəqiq şəkildə istifadə olunarsa, o zaman müştərilərə dəyər böyük həcmdə arta bilər. Bununla belə, əksər hallarda bu texnikalar ən son, çox çəkməyən idarəçilik qaydasına və ya öz-özlüyündə işləyən proqrama çevrilir. Əgər onlar çox sadə

80/20 prinsipinin kontekstinə yerləşdirilərsə, o zaman onların uğur qazanmaq imkanı həddən artıq çoxalır ki, bu da radikal addım tələb edir:

- ▶ Biznes fəaliyyətinin az bir hissəsi faydalıdır.
 - ▶ Müştərilərə verilmiş dəyər çox nadir hallarda ölçülür və hər zaman eyni olur.
 - ▶ İrəliyə atılmış nəhəng addımlar müştərilərə çatdırılan dəyər və onların ödəmələri arasında müqayisə və ölçü tələb edir.
-

Nəticə: sadəliyin gücü

Çünki biznes itkilərə səbəb olur və çünki mürəkkəblilik və tullantı bir-birini qidalandırır, sadə biznes hər zaman kompleks birindən daha yaxşı olacaq. Çünki həcm normal olaraq dəyərlidir, hər bir mürəkkəblilik səviyyəsi üçün böyük biznesin olması daha yaxşıdır. Böyük və sadə biznes ən yaxşısıdır.

Ən yaxşı bir şey etməyin yolu bir şeyi sadə etməkdir. Müştərilərinə daha yaxşı dəyər verməkdə ciddi olan hər bir kəs bunu asanlıqla mürəkkəbliyi azaltmaqla edə bilər. Hər bir böyük biznes sərnişinlər ilə doludur – qeyri-məhsuldar məhsullar, emal, təchizatçılar, müştərilər və ən ağır menecerlər. Sərnişinlər biznesin inkişafını boğurlar. Tərəqqi sadəlik və sadəlik insafsızlıq tələb edir. Bu, sadənin nə üçün gözəl olduğu qədər nadir tapılmasını izah edir.

6

Düzgün müşlərə cəlb olunması

"Üğurların səhəblərini təhlil edənlər bilir ki, 80/20 qaydası işləyir. Onların artım, gəlirlilik və məmnuniyyətinin 80%-i 20% müştəridən gəlir. On azından firmalar gələcək inkişafında arzuolunan tam vəziyyəti canlandırmaq üçün top 20%-i müəyyən etməlidir"

Vin Manaktala'

80/20 prinsipi düzgün satış və marketinqin həyata keçirilməsi üçün vacibdir, məhsul və xidmətlərin çatdırılması, bütün istehsal prosesi daxil istənilən təşkilatın strategiyasına tətbiq edilməlidir. Bu şəkildə 80/20 prinsipinin necə istifadə olunacağını sizə göstərəcəyik. Amma ilk olaraq sənayeləşmə və marketinq barədə psevdointellektual zəif inkişafın çox hissəsini aradan götürməliyik. Məsələn,

tez-tez deyilir ki, biz postindustrial dünyada yaşayırıq, burada firmalar istehsal yönümlü deyil, marketing və müştəri yönümlü olmalıdır. Bunlar ən yaxşı halda yarımhəqiqətdir. Bunun niyəsinin izah olunması üçün qısa tarixi ekskursiya-ya ehtiyac var.

Başlanğıcda əksər firmalar öz bazarlarına diqqəti yönləndirmişdi – özlərinin əhəmiyyətli müştərilərinə – azca düşünərək və ya heç bir fikirləri olmadan. Marketingin əlavə bir funksiya və ya fəaliyyət kimi olması vacib deyildi, lakin yenə də kiçik bizneslər öz müştərilərinin qayğısına qalırdı və bunu təmin edirdi.

Sonra sənaye inqilabı gəldi, bu da nəhəng biznes, ixtisaslaşma (Adam Smitin sancaq zavodu) və nəhayət, istehsal xətti yaratdı. Nəhəng biznesin təbii tendensiyası olaraq müştəri tələbləri az xərcli kütləvi istehsala yönləndirildi. Henri Ford bildirmişdir ki, müştərilər onun T modelini "o, qara olduqca istənilən rəngə boyaya" bilərlər. 1950-ci illərə kimi hər yerdə nəhəng bizneslər tam olaraq istehsal yönümlü idi.

Professional marketoloq və ya biznes adamının bu gün istehsal yönümlü metoda rişxəndlə baxması asandır. Bir fakt olaraq Fordun yanaşması öz vaxtı üçün tam olaraq yerində idi; məhsulların sadələşdirilməsi və xərclərinin azaldılması, onların daha cazibədar hala gətirilməsi bu günün varlı istehlakçı təbəqəsinin əsasını qoyur. Aşağı xərcli zavodlardan gələn məhsullar daha yüksək (əldə oluna bilən) kateqoriyada hazırlanır və bazardan əvvəl xaric edilmiş müştəriləri cəlb edirdi. Kütləvi bazarın yaradılması əvvəllər mövcud olmayan satınalma gücünü yaratdı ki, bu da aşağı xərcli istehsal, yüksək istehlak, daha güclü məşğulluq, daha böyük satınalma gücü, daha böyük məhsul həcmi, aşağı xərclər, böyük miqdarda istehlaka apardı... və bu şəkildə yuxarı

doğru spiralşəkilli artım müşahidə edildi.

Bunu nəzərə aldıqdan sonra biz düşünməməliyik ki, Henri Ford ancaq istehsal barədə düşünən mağara adamı olub: o, adi insanlara xidmət göstərməyi özünə borc bilən bir yaradıcı dahi idi. 1909-cu ildə Ford bildirdi ki, onun missiyası "maşına demokratiya gətirmək"dir. Həmin vaxt buna yalnız gülərdilər, çünki ancaq varlı insanların maşını var idi. Amma, təbii ki, kütləvi şəkildə istehsal edilmiş T modeli əvvəlki maşınların xərcinin bir qismini təşkil edirdi və missiyanın həyata keçməsinə təkan verdi. Nəticəsi pis, ya da yaxşı oldu, ümumi götürsək, pisdən çox yaxşı oldu, çünki biz indi Ford dünyasının "çoxluq həzzi"ni yaşayırıq.

Kütləvi sənayeləşmə və innovasiya maşınlarla bitmədi. Əksər məhsullar, soyuduculardan başlayaraq *Sony Walkm* və ya *CD-Rom*-a qədər, bazar tədqiqatı nəticəsində istehsal olundu. XIX əsrdə heç kim dondurulmuş qida istəməirdi, çünki bu qidaları saxlamaq üçün soyuducular yox idi. Bütün bu nəhəng inqilablar ocaq və təkarin ixtirasından başlayaraq bu günə qədər istehsalın qələbəsi olmuşdur ki, onlar da öz bazarlarını yaratmışdır. Və bizim postindustrial (sənaye sonrası) dünyada yaşamağımızı demək məntiqsizlikdir. Əvvəlki sənaye erasında məhsullar fiziki olaraq necə hazırlanırdısa, indi də eyni yol ilə xidmətlər sənayeləşdirilir. Pərakəndə satış, kənd təsərrüfatı, gül istehsalı, dil, aylanca, tədris, təmizlik, hotel təminatı və hətta restoranda xidmət sənəti – bunların hamısı əvvəl fərdi xidmət provayderləri tərəfindən verilən qeyri-sənaye və ixrac olunmayan idi. Hazırda bütün bu ərazilər sürətli şəkildə sənayeləşdirilir və bəzi hallarda globalaşdırılır.³

1960-ci illər marketingi yenidən kəşf etdi və 1990-cu illər müştəriləri yenidən kəşf etdi

Məhsul yönümlü yanaşmanın uğuru, məhsula daha çox diqqətin verilməsi, istehsalın genişləndirilməsi və xərclərin aşağı salınması özü ilə birlikdə bu metodun öz qüsurlarını meydana gətirdi. 1960-cı illərin əvvəllərində Teodor Levit kimi biznes universiteti müəllimləri "Marketing myopia" ("Marketing yaxıngörməsi") adlı "*Harvard Business Review*" jurnalında dərc olunan məqaləsində sənayeni "məhsul istehsal edən" deyil, "müştərini məmnun edən" olmağa çağırırdı. Bu yeni fikir çox cəzbedici idi. İş adamları müştərilərin qəlblərini fəth etmək üçün dəridən-qabıqdan çıxırdılar: müştərilərin hansı yeni məhsulları istədiklərini müəyyən etmək üçün biznes tədqiqatları, market tədqiqatı çox geniş şəkildə aparıldı. Biznes universitet və kolleclərində marketing ən qızğın bir mövzuya çevrildi və marketing üzrə rəhbərlər istehsalıdan yeni nəsil müəssisə rəhbərləri kimi qovularaq çıxarıldı. Kütləvi istehsal bazarı ölü idi; məhsul və müştəri segmentasiyası, müştəriyə doğru mərkəzləşmək, müştəri məmnuniyyəti və vəsvəssəsi ən məşhur və uğurlu korporasiyaların müəyyən edilmiş hədəfləri oldu.

Müştəri yönümlü yanaşma həm düzgündür, həm də təhlükəli

Marketing və istehlakçı yönümlü olmaq tamamilə düzgündür. Amma bunun eyni zamanda təhlükəli və potensial şəkildə ölümcül yan təsirləri ola bilər. Ügər məhsul

silsiləsi çoxlu sayda sahəyə sirayət edərsə və ya müştərilərə olan vəsvəyə daha çox müştəri və daha xüsusi müştərilər gətirirsə, o zaman məhsul qiymətləri qalxacaq və qazanc-lar aşağı düşəcək. Əlavə məhsul silsiləsi ilə mürəkkəbliyin gətirdiyi xərcin nəticəsi olaraq əlavə xərclər kəskin şəkildə artır. Zavod xərcləri hazırda o qədər aşağıdır ki, onlar fir-ma dəyərinin kiçik bir hissəsini təşkil edir – tipik olaraq bu məhsulun satış qiymətinin 10%-dən azını təşkil edir. Firma xərclərinin əsas hissəsi zavoddan kənarda baş verir. Məhsul silsiləsi çox geniş olduqda bu xərclər bir növ cəza olacaq.

Eynilə həddən artıq müştərinin tam olaraq arxasına düşülməsi, izlənilməsi marketing və satış xərclərini artırır, yüksək logistik xərclərlə nəticələnə və əksər hallarda, ən təhlükəlisi, hər zaman üstünlük təşkil edən satış qiymətlərini, sadəcə, yeni müştərilər üçün deyil, eyni zamanda əvvəlki müştərilər üçün də aşağı sala bilər.

Burada 80/20 prinsipi əhəmiyyət daşıyır. Bu istehsal əsaslı və marketing əsaslı yanaşmaların sintezini təmin edə bilir ki, siz yalnız qazanc gətirən marketing və gəlirli müştəri yönümlü fəaliyyətlərə diqqətinizi yönəldirəsiniz (bugünkü aydın şəkildə özünü büruzə verən gəlir gətirməyən müştəri yönümlülüyə zidd olaraq).

80/20 marketing müjdəsi

İstənilən firmanın diqqət yetirəcəyi bazar və istehlakçılar mütləq şəkildə düzgün seçim olmalıdır, adətən, onlar şirkətin hazırda sahib olduğu üçün kiçik bir hissəsini təşkil edir. Bazar və istehlakçı yönümlü olmaqda ümumi həqiqət ondan ibarətdir ki, burada tipik olaraq yalnız 20% düz olur.

Üç qızıl qayda var:

- Marketing və bütün firma mövcud məhsul xəttinin 20%-nə ən keyfiyyətli məhsul və xidmət verməklə məşğul olmalıdır – 80% tam xərcəli qazancları gətirən bu kiçik hissə.
 - Marketing və bütün firma şirkətin 80% satış və/və ya qazanclarını gətirən müştərilərin 20%-nə qarşı diqqətli olmalıdır, onları daim əlində saxlamalıdır və onlara satışların artırılması ilə məşğul olmalıdır.
 - İstehsal və marketing arasında real konflikt yoxdur. Nə zaman sizin marketing tədqiqatı apardığınız şey fərqli olsa, yalnız o zaman siz marketingdə uğurlu olacaqsınız. Hədəf müştərilərinizə gəldikdə isə onlar ya haradasa əlçatmaz olurlar, ya da daha yaxşı halda yüksək dəyərli məhsul/xidmət/qiymət ilə təmin edilirlər. Bu şərtlərin mövcud məhsul xəttinizin 20%-dən çoxuna daxil olmaq ehtimalı azdır və siz həqiqi qazanclarınızın 80%-dən çoxunu bu 20%-dən alacaqsınız. Və əgər bu şərtlər sizin məhsul istehsal xəttinizin heç bir hissəsinə daxil deyilsə, o zaman sizin yeganə ümidiniz innovativ olmaqdır. Bu mərhələdə yaradıcı marketoloq mütləq şəkildə məhsul yönümlü olmalıdır. Bütün innovasiyanın məhsul yönümlü olması vacibdir. Yeni məhsul və ya xidmət olmadan siz hansısa yenilik edə bilməzsiniz.
-

Çox az sayda məhsul/bazar segmentlərində marketing yönümlü olun

Hər bir məhsul ilə əlaqəli əlavə xərclər daxil bütün xərcləri nəzərə alan kimi sizin mədaxillərinizin 20%-ni təşkil edən məhsullar gəlirlərinizin 80%-ni təşkil edəcək. Hətta məhsullarınızın 20%-nin sizin gəlirlərinizin 80%-ni təşkil etmək ehtimalı var. *Raley's*-in kosmetik məhsullar alıcısı, Sacramento, Kaliforniyada parakəndə satıcı Bill Rouç (Bill Roatch) bildirir:

"Gəlirlərinizin 80%-i məhsullarınızın 20%-dən gəlir. [Satıcı] üçün belə bir sual olur, 80%-in nə qədərini siz aradan qaldırmaq, yox etmək iqtidarındasınız [kosmetika sahəsində status itirmədən]... Kosmetika sahəsində frənçayzing (xarici şirkətin satış üzrə hüquqlarının başqa ölkədə bir başqa şirkət tərəfindən götürülməsi - tərc.) üzrə agentlər bildirəcək ki, bu ziyan verəcək. Parakəndə satıcılardan soruşsanız, onlar deyəcək ki, bir az kəsib ata bilərlər".⁴

Burada atılacaq məntiqli addım ən gəlirli məhsullardan ibarət 20% sahəni, ən yaxşı satılan dodaq pomadalarını genişləndirmək və bəzi zəif satılan məhsulları siyahıdan çıxartmaq olacaq. Bu ən yüksək gəlirli məhsulların, top 20%-i təşkil edənlərin təchizatçıları ilə birlikdə mağaza daxilində güclü reklam kampaniyası keçirilə bilər. Unutmayın ki, sizin bu qazanc gətirməyən 80% məhsulun əldə saxlanılmasına dair hər zaman məntiqli səbəbləriniz olacaq, bu nümunədə məhsul xəttinin azaldılması ilə "ad-san"ın

itirilməsi qorxusu ola bilər. Bu kimi səbəblərdən biri də ondan ibarətdir ki, alıcılar heç almaq fikrində olmadıqları çoxlu məhsul növlərini qarşılarında görmək istəyirlər ki, bu da onların həqiqətən almaq istədikləri məhsuldan diqqəti yayındırır. Lazımsız və ya az gəlir gətirən məhsulların siyahıdan çıxarılması barədə çoxlu sınaq testləri həyata keçirilib, bu halların 99%-də az qazanc gətirən məhsulların siyahıdan çıxarılması qazancları artırır və eyni zamanda müştəri məmnuniyyətinə hər hansı mənfi təsir göstərməyib.

Maşın təmizləyici-yuyucu vasitələrinin istehsalı ilə məşğul olan şirkət mum, parıldadan və başqa maşın təmizləyici vasitələrinin marketinqini maşınıyuma yerlərində etdi. Nəzəriyyə olaraq bu, məntiqli idi, çünki maşınıyuma yerləri sahibləri hər dəfə bu bəzək əşyalarını, sadəcə, hər yuyulan maşına qoymaqla böyük qazanclar əldə edəcəkdir, çünki başqa cür bu bəzək əşyasının bir yararı olmazdı. Burada əsas ideya bundan ibarət idi: məhsul üçün premium bir yer tapmaq və onun satışına cəhd göstərmək.

Amma bu maşın bəzək əşyaları və yuyucu-təmizləyici vasitələrlə məşğul olan şirkət satıldıqda və yeni idarəçilik təfəsilatlı bir satış təhlili həyata keçirdikdə onlar müəyyən etdilər ki, "klassik 80/20 qaydası burada işləyir, yəni şirkətin mədaxillərinin 80%-i onun 20%-i təşkil edən pərakəndə satış məntəqələrindən gəlir".³ Şirkət rəhbəri minimal satış gətirən 50 maşınıyuma yerinə baş çəkdikdə gördü ki, reklam lövhəciyi ya bir künədə görünməyən yərə qoyulub, ya da başqa əşyaların yanında görünməz vəziyyətdədir ki, bu da məhsullara müştərilərin biganə qalması ilə nəticələnirdi.

Şirkətin rəhbəri bu maşınıyuma mərkəzlərinin sahiblərini tənqid etdi və onun məhsullarını düzgün yerdə yerləşdirmədiklərinə görə məzəmmət etdi. Onlara tapşır-

dı ki, işlərini düzgün etsinlər, yuyucu-bəzək vazitələrini müştərilərin gördüyü yerdə qoysunlar. Amma bu işə yaramadı. Təbii ki, rəhbər bütün bunların əvəzinə ən yaxşı 20%-ə diqqət yetirməli idi. O daha çox fikir verməli idi ki, onun məhsullarını satan maşınıyuma mərkəzləri bunu necə edir, onların ortaq tərəfləri nədən ibarətdir, daha yaxşı və çox miqdarda satışı necə həyata keçirə bilərlər, bu kimi başqa mərkəzlər necə tapıla bilər? Bu səbəbdən satışların gəlmədiyi avtomərkəzləri tənqid və məzəmmət etmək əvəzinə, o, yeni maşınıyuma yerləri və hətta bu işlə məşğul olan şəbəkələri araşdırmalı idi.

Çox az sayda müştəri üçün müştəri yönümlü olun

Az sayda ən yaxşı qazanc gətirən məhsula diqqət vermək əhəmiyyətlidir, ancaq az sayda ən yaxşı səviyyəli müştərilərə diqqət yetirmək bundan da yaxşıdır. Əksər uğur qazanmış marketinq mütəxəssisləri bunu öyrəniblər. Buna bir sıra nümunələr gətirilə bilər. Telekommunikasiya şirkətlərində:

Həqiqi rəqabət təhlükəsinin olduğu yerdə diqqətini yönəndir. Əksər hallarda 80/20 qaydası hələ də işləyir və tətbiq olunur – gəlirlərin 80%-i müştərilərin 20%-dən gəlir. Əsas gəlir gətirən müştərilərinizin kim olduğunu tanıyın və onların tələblərinə cavab verib verməməyinizdən əmin olun.

Müqavilə və sənədlərin idarə edilməsində:

80/20 qaydasını xatırla. Sizin biznesinizin 80% gəlirini təşkil edən 20%-lik müştərilərinizlə yaxın əlaqə saxlayın. Hər bazar günü axşam müqavilə sənədlərinə nəzər salın və uzun müddət əlaqə qurmadığınız birisinə bir kart göndərin, ya da zəng edəcəyiniz barədə qeydlər aparın.

1994-cü ildən etibarən "American Express" şirkəti Amex ("American Express") satışlarının əsas hissəsini təşkil edən ticarət mərkəzləri və müştəriləri ilə biznes əlaqələrini gücləndirmək üçün kampaniyaya başladı. Cənubi Florida-da "American Express" satışları üzrə direktor Karlos Viera belə izah edir:

*"Bu, qədimdən qalan 80/20 qaydasıdır: biznesinizin əsas kütləsi bazarınızın 20%-dən əldə edilir. Bu kampaniya insanları şam yeməyinə dəvət edən bir kampaniya deyil, bundan artıqdır".**

Uğurlu marketing kampaniyası, sadəcə, sizin məhsul və ya xidmətlərinizdən daha fəal şəkildə istifadə edən çox kiçik sayda müştərilərə diqqət verməkdən ibarətdir. Çox az sayda müştəri çox miqdarda alış-veriş edir, çox sayda müştəri isə az sayda alış-veriş həyata keçirir. Sadalananlardan ikincilərə diqqət verməmək olar. Əsas özək müştəri qrupu biza vacibdir: çox miqdarda və tez-tez istehlak həyata keçirənlər. Məsələn, WQHT və WRKS radiostansiyalarına sahib "Emmis Broadcasting" şirkəti əsas auditoriyalarına fokuslanmış və onların dinləmə müddətlərini artırmaq üçün uğurlu marketing kampaniyası həyata keçirdi:

"Sevimli radiostansiyalarını həftədə 12 saat dinləyən auditoriya hal-hazırda onunla həftədə 25 saat vaxt keçirir... biz bütün stansiyalarımızda 80/20 istehlak qaydasını tətbiq edirik... biz hər bir dinləyicini hədəf auditoriyadan çıxardır və saatin hər 15 dəqiqəsini onlardan almaq üçün çalışırıq".⁹

Müştərilərinizin 20%-nə fokuslanmaq onların 100%-nə fokuslanmaqdan daha çox asandır. Bütün müştərilərinizə diqqət yetirmək və onlar üzərində fokuslanmaq tam olaraq qeyri-mümkündür. Amma bu 20%-i sevmək həm maliyyə baxımından əlverişlidir, həm də yüksək gəlir gətirir.

Əsas müştərilərinizə köklənməyin 4 yolu

Siz onların kim olduğunu bilmərsəniz, bu əsas 20%-i hədəf ala bilmərsiniz. Az sayda müştəri bazasına sahib firmalar bunu fərdi müştəriləri bir-bir araşdırmaqla müəyyən edə bilər. 10 min, yaxud milyonlarla müştəriyə satış göstərən firmalar öz əsas müştərilərinin kim olduğunu bilməli (bu, sonralar çatdırılma kanalları ola bilər) və eyni zamanda ən əsas alqıları edən müştərilər üzərində öz profilini qurmalıdır.

İkincisi, siz onlara qeyri-adi və ya hətta "hamını valeh edəcək" xidmət göstərməlisiniz. Gələcəyin super sığorta agentliyini yaratmaq üçün məsləhətçi mütəxəssis Dan Sullivan qeyd edir ki, 20 əlaqələrini yaratmalısınız və bu əlaqələr üzrə sanki bir ambulans kimi xidmət göstərməlisiniz. Bu, adi bir xidmət olmayacaq, yaxşı bir xidmət də olmayacaq.

Hamını valeh edəcək, səviyyə bir xidmət. Siz lazım olan kimi onların ehtiyaclarını təxmin edəcək və ALFA xüsusi təyinatlıları kimi lazım olduqda qaçaraq yanlarında olacaqsınız. Burada əsas məsələ hamını təəccübləndirəcək bir xidmətin verilməsidir, bu xidmət mükəmməlliyi aşib keçəcək və misli görünməmiş sənaye standartlarına malik olacaq. Bunun qısamüddətli xərcləri ola bilər, amma qazanc uzunmüddətli olacaq.

20%-i təşkil edən əsas müştərilərin istifadə etdiyi yeni məhsul və xidmətləri hədəf alın, bu məhsul və xidmətləri birbaşa bu 20%-in tələb və təkliflərinə uyğunlaşdırın. Bazar payının əldə edilməsi üçün mövcud əsas müştərilərinizə çox şey satmaq üçün əlinizdən gələni edin. Burada satış bəcarıqlarından söhbət getmir. Burada eyni zamanda mövcud məhsullardan daha çox satmaqdan da söhbət getmir, düzdür, tez-tez alan alıcı proqramları, demək olar ki, hər zaman gəlir gətirir və qısa və uzun müddətli qazancaları artırır. Amma bundan da əsas əhəmiyyətliyi mövcud məhsulların daha da yaxşılaşdırılması və ya tələb olunan tamamilə yeni məhsullar istehsal etməkdir, təbii ki, bu prosesdə əsas müştərilərin tələbləri daha çox nəzərə alınmalıdır. Bu qrup ilə mövcud əlaqələrə yenilik gətirilməlidir.

Nəticə olaraq siz əsas müştərilərinizi daimi olaraq əlinizdə saxlaya bilməlisiniz. Sizin əsas müştəriləriniz bankınızda olan puldur. Əgər ondan bir hissə əldən çıxarsa, sizin gəlirliliyiniz zərba görəcək. Bundan sonra əsas müştərilərinizi əldə saxlamaq üçün tamamilə qeyri-adi tədbirlərin həyata keçirilməsi lazımdır, əvvəlcə elə görünə bilər ki, bu tədbirlər sizin gəlirlərinizə mane olur, lakin məntiqli bir vaxt çərçivəsində kifayət qədər böyük təsirləri olacaq. Göstərilən xüsusi xidmətlər əsas müştərilərin daha çox al-

mağa yönləndirilməsi ilə qısamüddətli gəlirləri artırır bilər. Unutmamaq lazımdır ki, məhz gəlirlilik sonradan biznesinin sağlamlığını ölçmək üçün yeganə sübut və vasitə olacaq. Sağlam biznesə dair real görülən tədbir əsas müştərilərlə olan əlaqədə mövcud güc, dərinlik və müddətdə yadır. Müştəri sadıqlığı istənilən halda gəlirliliyi artırır yeganə əsas faktıdır. Əgər sən əsas müştərilərini itirməyə başlasan, o zaman biznesin əriyərək məhv olacaq, qısamüddətli qazanc əldə etmək üçün nədə etsən belə, bunun hər hansı bir xeyri yoxdur. Əgər əsas müştərilərin sənə tərki edərlərsə, o zaman bacardığın qədər tez bir zamanda biznesini sat və ya rəhbərliyi istefaya göndər – boss sənsənsə, özünü işdən qov – və əsas müştəriləri geri qaytarmaq və ya sən azından sürtünmənin qarşısını almaq üçün lazımi addımları həyata keçir. Əksinə, əgər əsas müştərilər məmnundurlarsa, o zaman biznesin uzunmüddətli şəkildə genişlənməsi zəmanət altındadır.

*Müştərilərinizin 20%-nə xidmət etmək
mütləq şəkildə şirkətin tam olaraq hər an
planında olmalıdır*

Hər vaxt unutmayın ki, müştərilərin özəyi olan bu 20% marketinqi firmanın mərkəzi prosesinə çevirə bilər. Bu hissəni istehsal yönümlü olmaqdan marketinq yönümlü olmağa keçidə nəzər yetirməklə başladıq. Biz sonra müşahidə etdik ki, marketinq yanaşmasının artıqları adlandırılan hissələr əsas olaraq müştərilərin 20%-nə deyil, 100%-nə fokuslanmağın nəticəsində yaranır. Müştərilərin 20%-nə gəldikdə isə, böyük ehtimalla artıq bir hissə olmayacaq. Bu

zaman siz pul və enerjinizin sərhədlərini biləcəksiniz, eyni zamanda rahat olacaqsınız ki, qazancınız da yüksək olacaq.

Sizin təşkilatınız müştərilərinizin 100%-ə mərkəzlənə və diqqət yetirə bilməz: o, 10%-ə fokuslana bilər. Bunlara fokuslanmaq marketing aparacaq şəxsin əsas işi olmalıdır. Amma bu növ marketing firmada hər bir fərdin əsas işidir. Müştəri firmada hər bir kəsin görünən və görünməyən bütün addımlarını görəcək və qiymətləndirəcək. Bu məntiqlə 80/20 prinsipi qarşımızda yeni bir mərhələ açır. O, marketing üçün mərkəzidir, marketingi firmanın mərkəzinə gətirir, eyni zamanda istənilən şirkətdə hər bir şəxsin işinə çevrilir. Və həmçinin şirkətin bütün üzvləri üçün marketing onun müştərilərinin əsas 20%-i üçün yüksək səviyyəli məmnunluq gətirməlidir.

Satış

Satış marketingin yaxın əmisi oğludur: müştərilər ilə əlaqə saxlamaq və ən azından onları dinləmək baxımından əhəmiyyətlidir. Növbəti səhifələrdə görəcəyimiz 80/20 düşüncəsi marketing üçün nə qədər əhəmiyyətlidirsə, satış üçün də o qədər əhəmiyyət daşıyır.

Super səviyyədə satışların əsas açarı orta miqdarda düşünməyi dayandırmaq və 80/20 səviyyəsində düşünməkdə yadır. Orta həcmli satış məhsuldarlığı çox aldadıcıdır. Bəzi satış təmsilçiləri illik olaraq 100.000 funt-sterlinq qazanır, amma böyük həcmdə çoxluq isə minimum maaş həmini güclə gətirir. Orta həcmli fəaliyyət səviyyəsi bu insanlar və ya onların şirkətləri üçün az miqdar deməkdir.

İstənilən satış qüvvəsini götürün və 80/20 təhlilini həyata keçirin. Dəqiq şəkildə nəticə ondan ibarətdir ki, satışlar

və satan şəxslər arasında disbalans göz qabağında olacaq. Aparılan əksər tədqiqatlar göstərir ki, satış həyata keçirən şəxslərin 20%-i satışların 70 və 80%-ni həyata keçirir." 80/20 əlaqələrinin üstünlüyünü həyatında görməyənlər üçün bu çox qəribə bir göstəricidir. Amma biznesdə olan istənilən bir fərd üçün qısa bir yolla qazanc gətirməkdən ötrü bu çox vacib bir məsələdir. Qısa müddətdə əldə olunan qazanclar istənilən başqa bir məsələ ilə deyil, məhz satışlarla əlaqələndirilir. Nə üçün 80/20 prinsipi satışlara tətbiq olunur və biz bu barədə nə edə bilərik?

Satış təmsilçilərinin həyata keçirdiyi satışların bu kimi güclü dəyişikliklər göstərməsinin əsas iki səbəbi var. Birinci məsələ təmiz satış gücü məhsuldarlığı məsələləri; ikinci məsələ müştəri fokusuna dair nüanslardır.

Satış təmsilçilərinin məhsuldarlığı

Təəvvür edin ki, apardığınız təhlil son göstərilən bir nümunəni təkrarlayır, belə ki, siz görürsünüz ki, satış personalınızın 20%-i sizin satışlarınızın 73%-ni həyata keçirir. Bu zaman nə etməlisiniz?

Əsas aydın, amma əksər hallarda fikir verilməyən məsələ *yüksək məhsuldarlıq göstərənlərdən yapışmaqdır*. Siz köhnə qaydadan yapışmamalısınız: əgər xarab olmayıbsa, o zaman hələ əl vurma. Xeyr, əgər xarab olmayıbsa, sınımayıbsa, elə edin ki, o, gələcəkdə də xarab olmasın, indidən tədbir görün. Müştərilərinizə yaxın olmağınızın ikinci ən əsas yolu danışdığımız top satış personalına yaxın olmaqdır. Onları məmnun edin; bu, hər zaman pul ilə alınmır.

Sonra *eyni tipli satış personalını işə alın*. Bu eyni ixtisaslı adamların işə alınması demək deyil. Şəxsiyyət və

münasibət lap çox əhəmiyyətlidir. Satış üzrə superulduzlarınizi eyni otağa qoyun və onlarda nələrin ortaq olduğunu üzə çıxarın. Bundan da yaxşısı, onlar kimi daha çox insanın işə alınması üçün elə onların köməyindən yararlanın.

Üçüncüsü, *satış personalının nə zaman lap çox satış həyata keçirdiyini və onların nəyi fərqli etdiyini müəyyən etməyə çalışın*. 80/20 prinsipi insanlara aid olduğu kimi, vaxta da aiddir: hər bir satış personalı tərəfindən həyata keçirilən satışların 80%-i böyük ehtimalla onların iş vaxtının 20%-də edilib. Bəxt gətirən anları və onların necə baş verdiyini müəyyən etməyə çalışın. Bir şərhçi bunu çox yaxşı təsvir edir:

"Əgər satışdasansa, o zaman keçmişə düşün, bəxtin nə zaman gətirmişdi. Həmin həftə fərqli nə etmişdin? Mən bilmirəm top oyunçuları və ya satış personalı mövhumata inanır, ya yox... amma uğurlu olanlar bəxtinin gətirəcəyi an mövcud olduqları vəziyyətlərə baxır və çalışırlar, çalışırlar, çalışırlar ki, onları dəyişməsinlər. Top oyunçusundan fərqli olaraq, əgər sən satışdasansa və bəxtinin gətirəcəyi yerdəsansa, o zaman get alt paltarını dəyiş"¹²

Dördüncüsü, çıxış və giriş nisbətində yüksək dərəcə fərqi çalışın hər kəsə qəbul etdirin. Bəzən bu, reklam ola bilər, bəzən fərdi satış görüşləri, bəzən hədəfə gedən poçt məktubları, bəzən isə telefon zənglərinin edilməsi. Vaxta və pula qənaət edən ən yaxşısını istifadə edin. Bunun təhlilinə siz qərar verə bilərsiniz, amma top satış personalının vaxtını necə keçirməsini müşahidə etmək həm vaxt, həm də pul baxımından qənaətcil olar.

Beşincisi, *bir sahədəki uğurlu komanda ilə başqa bir sahədəki uğursuz komandanın yerlərini dəyişdirin*. Bunu həqiqi eksperiment kimi həyata keçirin: tezliklə siz yaxşı komandanın strukturda olan çətinliklərin öhdəsindən gəlib-gəlməyəcəyini müəyyən edəcəksiniz və ya əksinə. Əgər yaxşı komanda əvvəlki çətin sahədə problemi taparsa, amma başqa bir komanda hələ yerində sayarsa, o zaman əvvəlki komanda ilə nə etməli: bunun cavabı, ola bilsin, komandaları ehtəşas bir şəkildə bölməkdir ki, hər bir sahədə əvvəlki komandadan qalsın. Bu yaxınlarda mənim bir müştərim beynəlxalq satışlarda dərşətli şəkildə uğur qazanırdı, lakin yerli komanda həvəssiz idi və bazar payını gün keçdikcə itirirdi. Mən komandaların yerlərinin dəyişdirilməsini təklif etdim. Rəhbər buna etiraz etdi, çünki ixrac komandasının dil bacarıqları var idi ki, bu bacarıqların yerli satışlarda heç bir faydası olmayacaqdı. Nəhayət, o, beynəlxalq komandadan bir nəfəri çıxartdı, yerli komandanın direktorunu işdən atdı və beynəlxalq komandadan olan cavan oğlanı buraya rəhbər qoydu. Anıdan əvvəl müşahidə edilən qarşılaşılma bazar payı itkisi prosesi geriye, yaxşıya doğru hərəkətə keçdi. Bütün bu kimi hekayələrin hamısı həqiqətdə uğurlu sonuçla bitmir, amma satışda unutmamaq lazımdır ki, burada əldə olunan uğursuzluq kimi uğursuzluq heç yerdə olmur və tərsinə.

Son olaraq, *satış qüvvəsi personalının təlimləri bəs necə?* "Aşağı satışlar həyata keçirən bu 80%-lik satış gücünün məhsuldarlığını gücləndirmək üçün təlimlər baxımından investisiya qoymağa dəyərmə, yoxsa bu bir vaxt itkisidir, çünki onların əksəriyyəti təlimdən asılı olmayaraq yuyulub gedəcək?"¹¹ İstənilən məsələdə olduğu kimi 80/20 prinsipinə müraciət edin.

Mənim cavabım:

- Yalnız bir neçə il sizinlə qalacağından əmin olduqlarınıza təlim keçin.
 - Ən yaxşı satış personalını onlara təlim keçməsi üçün təlimatlandırın, bu superulduzları keçdikləri təlimlərə görə mükafatlandırın.
 - Təlimin ilk mərhələsindən sonra ən yaxşı məhsuldarlıq göstərən personala lap çox investisiya edin. Təlim görən tələbələrin 20%-ni götürün və təlimə verdiyiniz sayların 80%-ni onlara xərcləyin. Əgər verdiyiniz sayın nəticəsi olaraq yaxşı qazanc əldə etmirsinizsə, o zaman aşağıda yerləşən 50%-ə keçilən təlimləri dayandırın.
-

Satış prosesində fərq göstərənlərin əksəriyyəti bunu tam olaraq satış bacarıqları ilə əldə edir, amma əksəriyyəti yox. Bu kimi struktur faktorlarına eyni zamanda 80/20 şərtləri daxilində baxmaq olar.

*Satmaq, sadəcə, yaxşı satış texnikasına
malik olmaq demək deyil*

80/20 təhlili fərdi qabiliyyətlərdən irəli gələn struktur səbəblərini ortaya qoya bilər. Bu struktur faktorlarını həll etmək hər zaman çox asan olur və onlar fərdi olaraq yavaşmadan fərqli olaraq, daha çox mükafatlandırıcı olur. Əsas məsələ hər zaman satılan məhsul və xidmət göstərilən müştərilərdən asılıdır.

Satış gücünə fikir verin. Məsələn, satış təmsilçilərinin 20%-i satışların 73%-ni təşkil edir; biz görürük ki, məhsullarımızın 16%-i satışların 80%-ni təşkil edir; eyni zamanda bizim müştərilərimizin 22%-i satışlarımızın 77%-ni təşkil edir...

Satış gücünə daha dəqiqliklə nəzər yetirdikdə müəyyən edirik ki, Black-də 100 aktiv hesab var. Bunların 20-si təxmini olaraq Black-in satışlarının 80%-ni təşkil edir. Green isə 100 əyaləti əhatə edir və yenə də biz görürük ki, onun müştərilərinin 80%-i, sadəcə, 24 əyalətə fokuslanmış. White 30 fərqli məhsul satışı həyata keçirir. Onların altısı onun satışlarının 81%-ni təşkil edir.¹⁴

Biz artıq bu bölmədə marketing üzrə 80/20 prinsipinin məhsul və müştərilər üzərində tətbiqini işıqlandırdıq. Satış prosesində məsuliyyət daşıyan şəxslər bu səbəbdən aşağıdakıları etməlidirlər:

-
- Hər bir satış təmsilçisinin satışların 80%-ni gətirən 20% məhsula verdiyi səylərə fokuslanın. Əmin olun ki, çox məhsuldar məhsullar az məhsuldar məhsulların gətirdiyi hər bir dolların 4 qatını gətirir. Bu satış qüvvəsi az məhsuldar deyil, çox məhsuldar məhsulların satışını həyata keçirdikləri üçün qiymətləndirilməlidir.
 - Satış təmsilçilərinin diqqətini satış və qazancların 80%-ni həyata keçirən 20% müştəriyə yönləndirin. Satış qüvvəsinə satış və qazanclara görə müştərilərini dəyərləndirməyi öyrədin. Təkid edin ki, hətta daha az əhəmiyyət daşıyan müştərilərin bəzilərinə etinasız yanaşmalı olsalar belə, onlar vaxtlarının 80%-ni ən yax-

şı 20% müştəriyə xərcləsinlər. Azlıq təşkil edən, lakin yüksək gəlirli müştərilərlə vaxtın çox keçirilməsi daha çox satışın həyata keçirilməsi ilə nəticələnməkdir. Əgər mövcud məhsulların daha çox satılmasına dair imkanlar artıq bitibsə, o zaman satış gücü ən yüksək səviyyəli xidmət göstərməyə konsentrasiya olmalıdır ki, mövcud biznes qorunsun və eyni zamanda satış təmsilçiləri əsas müştərilərin tələbinə uyğun yeni məhsulların müəyyən edilməsi ilə məşğul olmalıdırlar.

- Olduğu coğrafi ərazidən asılı olmayaraq, bir satış təmsilçisi və ya komanda adına yüksək satış həcmi və qazanc hesabları yaradır. Daha çox milli hesablar açın və regional hesablardan az açın.

Milli hesablar firmaların həddləri çərçivəsində yer alır və burada bir alıcının məhsulun hamısını getdiyi ərazidən asılı olmayaraq alması kimi məsuliyyəti var idi. Burada, təbii ki, baş satış təmsilçisi tərəfindən müəyyən edilmiş potensial və əhəmiyyətli bir alıcıdan söhbət gedir. Amma zaman keçdikcə, hətta xüsusilə çoxlu alqı məntəqələrinin olduğu yerlərdə böyük hesablara bir professional şəxs və ya komanda tərəfindən xidmət göstərilməlidir. *Computer Associates International*-ın keçmiş birinci vitse-prezidenti Riç Çiarelo (Rich Chiarello) belə qeyd edir:

"Mən gəlirlərimin 80%-ni top 20%-də duran təşkilatlardan götürəcəyəm. Bu hesablara milli hesablar kimi baxacağam. Mənim üçün fərqi yoxdur nümayəndəmiz hara uçaçaq, o bu hesaba sahiblənməkdir və biz bu təşkilatda hər kəsi müəyyən edəcəyik və məhsullarımızın satılmasına dair plan irəli sürəcəyik".

- Daha az xərclər və telefonu daha az əhəmiyyətli hesablar üçün istifadə edin. Satış qüvvəsi tərəfindən tez-tez gələn şikayət ondan ibarətdir ki, ixtisarlaşıdırma və ya böyük hesablar üzrə daha çox vaxtın keçirilməsi bəzi satış sahələrində hesabların ikiqat artırılması ilə nəticələnə bilər. Bunun bir həll yolu bəzi hesabları ləğv etməkdir, bu yalnız atılacaq son addım olmalıdır. Bunun əksər hallarda daha yaxşı həll yolu kiçik hesabların 80%-ni mərkəzləşdirmək və telefon satış və sifariş xidmətinin təşkil edilməsidir. Bu, üz-üzə satışdan fərqli olaraq, daha çox effektiv və ucuz satışların təşkil edilməsi ilə nəticələnəcək.
- Son olaraq, satış təmsilçilərini keçmişdə yaxşı biznes təklif edən köhnə müştərilərə baş çəkməyə vadar edin. Bu, köhnə qapıları döymək və ya köhnə telefon nömrələrinə zəng etmək deməkdir.

Bu, həddən artıq uğurlu bir texnikadır, amma eyni zamanda çox da fikir verilməyən bir metoddur. Köhnə, məmnun bir müştərinin sizdən yenidən alma ehtimalı var. Strateji məsləhətçilərdən ibarət "*Bain&Company*"nin təsisçisi Bill Beyn (Bill Bain) ABŞ cənubunda Bibliyaları qapı-qapı gəzərək satardı. O deyir ki, ona elə bil ki ovsun eləmişdilər, qapı-qapı gəzirdi, amma satışları həyata keçirə bilmirdi, nəhayət, faktı ortaya qoydu və əsas açarı müəyyən elədi. O, əvvəlki, sonuncu müştərisinə, ondan Bibliya alan müştərisinə geri döndü və ona birini də satdı! Eyni texnikadan istifadə edən başqa bir şəxs ABŞ-da daşınmaz əmlak üzrə yüksək səviyyəli dälal Nikolas Barsan, rumıniyalı

immigrant olub. O, hər il 1 milyon dollar fərdi komissiya qazanır və bunların 1/3-dən çoxu təkrar müştərilərdən gəlir. Cənab Barsan, sözün həqiqi mənasında, köhnə qapıları döyür və ev sahiblərindən (kimlər ki əvvəl onun müştərisi olub) evi satıb-satmayacaqlarını soruşur.

80/20 təsirlərindən istifadə etməklə zəif səviyyəli satış təmsilçilərini yaxşı vəziyyətə gətirmək, yaxşılarını isə superulduzlara çevirmək mümkündür. Güclü satış qüvvəsinin firmanın əsas özəyinə təsiri dərhal olacaq. Hətta daha əhəmiyyətli bazar payı üzərində olan uzunmüddətli təsiri və enerji və inamla aşib-daşan əsas müştəri qrupuna yüksək səviyyəli satışlar etməyə qərarlı, eyni zamanda onların tələb və istəklərinə cavab verməyə hazır satış personalından müştərilərin məmnunluğudur.

Az sayda, amma həyati əhəmiyyətli müştərilər

Bəzi müştərilər həyati əhəmiyyət daşıyır. Əksəriyyəti isə belə deyil. Bəzi satış metodları həddən artıq məhsuldardır. Əksəriyyəti qeyri-effektivdir. Bəziləri sizin pulunuzu itirəcək.

Kanal marketinqi və satış metodları vasitəsilə siz az-lıq təşkil edən potensial müştərilər üçün onların başqa bir yerdən daha yaxşı səviyyədə tapmadığı unikal bir şey təklif edə bilərsiniz və əsas şərt də ondan ibarətdir ki, bu prosesdə qazanclarınız yüksək olsun. İstənilən uğurlu biznesdə uğur sadəcədən, sadələşdirməkdən, prinsipdən əmələ gəlir.

7 *80/20 prinsipinin biznes üzrə top 10 tətbiqi*

80/20 prinsipinin hərtərəfliliyi açıq-aşkardır: strateji və maliyyə prosesinin inkişafa doğru yönləndirilməsi üçün, demək olar ki, istənilən əməliyyat və prosesdə istifadə oluna bilər. Bu səbəbdən şəkil 34-də göstərilən 80/20 prinsipinə dair top 10 tətbiq əsaslı şəkildə ixtiyari seçimləri göstərir. Siyahını hazırlayarkən tarixi olaraq biznes dünyasının 80/20 prinsipindən yararlanma həcmi nəzərə alındı və eyni zamanda onun potensialı və araşdırılmamış dəyərinə dair öz fikrimi də qeyd etdim.

Əvvəlki bölümlərdə artıq mənim top 6 tətbiqim barədə qeyd edilib: IV və V bölümə strategiya; III bölümə keyfiyyət və informasiya texnologiyası; V bölümə xərclərin azaldılması və xidmətin inkişaf etdirilməsi; və VI bölümə marketing və satışlar. Hazırkı bölüm mənim hit-paradımda 80/20 prinsipinin başqa dörd tətbiqi barədə danışır.

-
- | | |
|----|--|
| 1 | Strategiya |
| 2 | Keyfiyyət |
| 3 | Xərclərin azaldılması və xidmətin inkişafı |
| 4 | Marketing |
| 5 | Satış |
| 6 | İnformasiya texnologiyası |
| 7 | Qərarvermə və təhlil |
| 8 | İnventarların idarə edilməsi |
| 9 | Layihənin idarə edilməsi |
| 10 | Sövdələşmə |
-

Şəkil 34. 80/20 prinsipinin top 10 biznes tətbiqləri

Qərarvermə və təhlil

Biznes qərarlar tələb edir: tez-tez, sürətli və əksər hallarda qərarların düz və ya səhv olması barədə əlavə müzakirələr olmadan. 1950-ci ildən etibarən biznes universitetləri, mühasibatlıq firmaları və konsultasiya şirkətlərində yer alan idarəçilik üzrə elm adamları və analitiklər tərəfindən daha çox hifz olunmaqdadır və ya ola bilər fikirləşirsiniz ki, daha da korlanıb, bu şəxslər, adətən, istənilən məsələnin dözülməsi və müzakirə edilməsi üçün təhlil irəli sürə bilirlər (adətən, genişmiqyaslı və bahalı məlumat toplanması ilə əlaqəli olaraq). Keçən yarım əsr müddətində təhlil böyük ehtimalla ən möhtəşəm ABŞ inkişaf sənayesinin əsasını təşkil edib və təhlil Aya kosmik gəminin göndərilməsi kimi ABŞ-ın ən ali nailiyyətlərində səciyyəvi rol oynayıb.

Anglosakson nəhəng biznesi indiya qədər təhlildən istifadə edib

Biznes təhlilinin qaranlıq vaxtları da olub: yalnız indilər-də araşdırılmağa başlanılan korporativ personalın artması; həddən artıq çox sayda məsləhətçi ilə dolu işlərə aludəçilik; qısamüddətli qazancılara dair professional təhlilə dair birja bazarının vəsvəəsi. baxmayaraq ki, bütün bunlar şirkətin dəyər verdiyi məsələnin çox kiçik bir hissəsini təşkil edir; əksər biznes sahələrindən intuitiv etibarın geri çəkilməsi. Sonuncu, sadəcə, olaraq, "təhlilin iflici" klişesini aşan bir reallıq deyil, eyni zamanda Qərbin böyük korporasiyalara başçılıq edən rəhbərlər üçün bir başağrısıdır. Analitiklər rəhbər vəzifələrində şirkətin məqsəd planlarını hazırlayanları necə işdən kənarlaşdırdısa, təhlilin özü də bu məqsəd planını silib atdı.

Qısaı, sizdə yaxşı nüansların sayı həddən artıq çox ola bilər və burada şübhə yoxdur ki, ABŞ və BK təhlilin qəribə bir səhv izahını nümayiş etdirir: özəl sektorda həddən artıqdır, dövlət sektorunda isə bu, həddən artıq azdır. Bizim böyük korporasiyalarımızın əza, amma daha çox faydalı məsələlərə ehtiyacı var, yəni təhlilə ehtiyac.

80/20 prinsipi analitik funksiya-ya malikdir, lakin eyni zamanda təhlili də düzgün və yerində istifadə edir

80/20 prinsipinin əsas müddəalarını yada salaq:

-
- Əhəmiyyətli azlıq və cüzi çoxluğun doktrinası: əhəmiyyətli nəticələr çox az sayda nüanslardan yaranır.

- Göstərilən əksər say və cəhdlər planlaşdırılan nəticələri nəzərdə tutmur.
- Ümumiyyətlə, hər şey gördüyün kimi deyil: işdə görünməyən qüvvələr mövcuddur.
- Nəyin baş verdiyini müəyyən etmək, adətən, çox çətin və çox yorucu olur: edəcəyiniz iş, sadəcə, nəyinsə işləyib-isləmədiyinə baxmaq və əgər istədiyiniz kimi deyilsə, yerləri dəyişməkdir; sonra yerdəyişdirməni işlək vəziyyətdə olduğu təqdirdə əldə saxlamaqdır.
- Əksər yaxşı hadisələr az sayda yüksək məhsuldarlıq təşkil edən qüvvələrə görə baş verir; əksər pis işlər az sayda olan dağıdıcı qüvvələrdən yaranır.
- Göstərilən əksər fəaliyyət, istər kütləvi, istərsə də fərdi şəkildə olsun, vaxt itkisidir. Bu, arzuolunan nəticələrə fiziki olaraq töhfə verməyəcək.

80/20 prinsipi ilə qərar vermənin 5 qaydası

Qayda 1 deyir ki, əksər qərarlar böyük əhəmiyyət daşıyır. İstənilən bir məsələ barədə qərar verməmişdən əvvəl təsəvvür edin ki, əlinizdə iki disk var, biri giriş, digəri isə çıxış, birində "əhəmiyyətli qərarlar", digərində isə "əhəmiyyətsiz qərarlar" yazılıb. Məntiqi olaraq qərarları sıralayın, onların içərisindən seçim edin və unutmayın ki, 20-si içərisində yalnız 1-nin "əhəmiyyətli qərarlar" qutusuna düşmək ehtimalı var. Əhəmiyyətsiz qərarlar barədə iztirab çəkməyin və ən əsası bahalı və vaxt aparan təhlil ilə məşğul olmayın. Əgər mümkündürsə, onların hamısını bir yerdə yı-

ğın. Əgər bacarmırsınızsa, o zaman hansı qərarın 51% düz olmaq ehtimalı var, bu barədə düşünün. Əgər qərar verə bilmirsinizsə, o zaman qərarı tez verin, bir qəpik atın.

Qayda 2 təsdiq edir ki, ən əhəmiyyətli qərarlar yalnız əksər hallarda qiyabi şəkildə verilən qərarlardır, çünki əsas qərarverici nöqtələr görünmədən gəlib keçir. Məsələn, sizə pul gətirən əsas müştəriləriniz sizi tərk edir, çünki onlara qeyri-məmnunluqlarını ortaya qoyacaq və həll edəcək qədər yaxın olmamısınız. Və ya rəqibləriniz yeni məhsul yaradır (IBM-in rəqibləri personal kompüter ilə bazara çıxdıqları kimi) və siz səhv olaraq düşünürsünüz ki, bu məhsul heç bir zaman bazarı tutmayacaq. Və ya siz əsas irəlidə gedən bazar payı məvqeyini özünüz də bilmədən itirirsiniz, çünki çatdırma kanallarında dəyişikliklər baş verib. Yaxud siz yeni məhsul ixtira edirsiniz və orta səviyyədə bir uğur əldə edirsiniz, amma kim isə gəlir və buna oxşar bir məhsul bazara çıxarır, milyardlar götürür. Və ya şirkətinizdə işləyən bacarıqlı biri araşdırma və tədqiqat sektorunda adi iş ilə məşğul olur və gün gəlir, *Microsoft*-un əsasını qoyur.

Bu baş verdikdə istər məlumat, istərsə də təhlilə dair informasiyaların toplanmasının sizə problem və ya imkanların müəyyən edilməsi barədə hər hansı bir xeyri olmayacaq. Ehtiyacınız olacaq şey intuisiya və fərasətdir: səhv suallara düzgün cavablar almaqdansa, düzgün sual vermək lazımdır. Əhəmiyyətli dönüş nöqtələrini müəyyən etməyinizin yeganə yolu bütün məlumat və təhlillərinizin üstündə bir ayda bir gün durmaqla *bu kimi sualları* verməkdir:

-
- Böyük nəticələrə malik olacaq hansı problem və imkanlar fikrimdən yayınaraq yığılmaqdadır?

- İstənilmədiyi və ya ən azından planlaşdırılmadığı halda hansı işlər yaxşı şəkildə qaydasında davam edir? Bilməyərəkdən biz müştərilərimizə nəyi təqdim edirik ki, onlar da bunu yüksək şəkildə qiymətləndirir?
- Ola bilsə ki, hansısa bir şey düzgün istiqamətdə getməsin və bizim məsələnin nə olması barədə düşüncələrimiz səhv olsun?
- Hər zaman nə isə əhəmiyyətli, heç kimin diqqət etmədiyi bir şey səth altında baş verəkdədir, bu nə ola bilər?

Əhəmiyyətli qərarlar barədə 80/20 qərar vermənin üçüncü qaydası: *ilk mövcud 20% vaxt müddətində məlumatların 80%-ni toplayın, müvafiq təhlillərin 80%-ni həyata keçirin, sonra vaxtın 100%-i ərzində qərar verin və qərarın 100% düzgün olmasından əmin olaraq qərarlı şəkildə hərəkət edin.* Yadda qalmağa kömək edəcəksə, o zaman buna qərar vermənin 20/80/100/100 qaydası deyin.

Dördüncü, əgər qərar verdiyiniz məsələ işləmirsə, o zaman fikrinizi gec olmadan dəyişin. Sözüən ən geniş anlamıyla bazar praktikada olandır, bu praktikada olan tonlarla təhlildən daha etibarlı göstəricidir. Bu səbəbdən eksperiment aparmaqdan qorxmayın və nəticəsi olmayan qərarlarda təkid etməyin. Bazarla mübarizə aparmayın.

Son olaraq, *nə isə bir şey işləmədikdə şansları yenidən və bir daha sınayın.* Ola bilər ki, siz nəyin yaxşı işlədiyini bilirsiniz, əlinizdən gəlidiyi qədər cəhd göstərin ki, kainatdakı güclər sizin yolunuzu dəyişsin. Risk üzrə kapitalistlər bunu bilirlər. Onların portfoliosunda olan investisiyaların

əksəriyyəti planlarını həyata keçirə bilmir, amma bunlar başqa çox az sayda superulduz investisiyalar tərəfindən oradan çıxarılır və xəyallara sığmayan arzuları reallaşdırır. Biznesiniz, sadəcə olaraq, büdcənizin altında fəaliyyət göstərməkdə davam edirsə, o zaman əmin ola bilərsiniz ki, işiniz zəif gedir. Biznes davamlı olaraq gözləntilərdən artıq nəticə göstərsə, o zaman burada onun ən azından on və ya yüz qat böyüdülmə şansı var. Bu şərtlər daxilində əksər insanlar orta səviyyəli inkişafa can atırlar. Günün nəbzini tutanlar ciddi şəkildə zəngin olurlar.

İnventarların idarə edilməsi

V bölümə gördük ki, sadəlik çox az məhsul tələb edir. Anbarın idarə edilməsi 80/20 prinsipindən irəli gələn başqa bir əsas qaydadır. Anbarın (inventarlar) yaxşı şəkildə saxlanması, 80/20 prinsipinə əməl olunması qazanc və gəlirlər üçün həyati əhəmiyyət daşıyır; bu eyni zamanda biznesin sadəlik və ya mürəkkəblik üzərində qurulub-qurulmadığını yoxlamaq üçün əla bir kontrol formasıdır.

Demək olar ki, bütün bizneslərdə həddən artıq çox həcm təşkil edən anbar mövcuddur, qismən ona görə ki onlarda məhsul sayı həddən artıq çoxdur, başqa bir səbəb də hər bir məhsul növünün çoxluğuudur. Anbar inventar saxlama vahidi ilə (İSV) ölçülür, hər bir növ üçün bir vahid.

Anbar, demək olar ki, hər zaman bir növ 80/20 qaydası ilə işləyir: yəni təxmini olaraq anbarın 80%-i həcm və ya gəlirlərin yalnız 20%-ni təşkil edir. Bu o deməkdir ki, yavaş hərəkət edən anbar çox bahalıdır və bunu saxlamaq üçün

çoxlu pul tələb olunur və ehtimal ki, istənilən halda qazanc gətirməyən məhsuldan ibarət olur.

Anbara dair iki nümunəni sitat gətirə bilərəm. Onların birində:

Məlumatları təhlil etdikdən sonra Paretonun 80/20 qaydası doğruluğunu sübut etdi: götürülən İSV-lərin 20%-i gündəlik həcmnin 75%-ni təşkil edirdi. Götürülən bu nümunələr, ehtimal ki, əsas olaraq tam vəziyyəti əks etdirdi və tipik olaraq hər bir İSV üçün bir sıra nümunələr tələb edirdi. İSV-nin geri qalan 80%-i gündəlik həcmnin, sadəcə, 25%-ni təmsil edirdi. Bu nümunələr, sadəcə olaraq, bir gündə bir İSV üçün bir sıra hissələri təmsil edirdi.¹

20% çox gəlirli və 80% qazancsız idi. Başqa bir nümunə elektronik sistemin anbarına aiddir; etməmişdən əvvəl o qərara aldı ki, ilkin olaraq, ümumiyyətlə, onun anbarında hər şeyin yerində olmasına baxsın:

İlkin araşdırma göstərdi ki, 80/20 qaydası uyğun deyil. Anbarın fəaliyyətinin 80%-ni İSV-lərin 20%-i təşkil etmək əvəzinə, yalnız 0,5%-i (sadəcə, 144 İSV) fəaliyyətin 70%-ni təşkil edir.²

Məhsul barəsində heç nə bilməsəm də, rahat şəkildə əmin olmaq mümkündür ki, İSV-lərin 0,5%-i geri qalan 99,5%-dən daha çox qazanclıdır.

Mənim üçün çox əhəmiyyətli olan budur ki, onu düzəltmək mənə çox pul gətirdi, bu, "Filofaks"dan nümunədir. Həmin vaxt biznes üzrə tərəf-müqabilim olan Robin Fild (Robin Field) ətraflı danışır.

“*Filofaks*” dizayn və xüsusiyyətləri statik olaraq (1980-ci illərin sonlarında) qalsa da, məhsul xətti genişliyi çox böyüdü. Eyni əsas həcm həddən artıq böyük həcmdə mövcud idi və burada seçimlər də çox idi, xüsusilə ekzotik dərilər var idi. İstənilən heyvanın adını çək, “*Filofaks*” onun yuvaları barədə bir neçə min dəst kitab tapar və fəxrlə onları öz kataloq və anbarında yerləşdirərdi. Mən bilmirəm Karunq nədir, amma 1990-cı ildə onun dərisindən mənə çox miqdarda miras qaldı.

Eyni şəkildə bir mövzunun adını çək: körpü, şahmat, fotoqrafçılıq, quşlara baxmaq, vindsörfinq (dəniz dalğalarında halaca yelkənli qayıqla sürətlə getmək) və “*Filofaks*” buna dair mütəxəssis kitablarını gətirər və 10 minlərlə ondan çap etdirərək inventarında yerləşdirərdi...

Nəticə, təbii ki, sadəcə, heç nəyə lazım olmayan lazımsız anbarın aşıb-daşması deyil, həddən artıq administrativ baxımdan mürəkkəbliyin mövcudluğu da deyil, amma əsl problem pərakəndə satıcılar arasında kütləvi çəşqinliq idi”

Baxmayaraq ki, anbarın yaxşı şəkildə idarə edilməsi həyati əhəmiyyət daşıyır, burada yalnız dörd nüans mövcuddur. Ən strateji məsələ – radikal şəkildə qazanc gətirməyən məhsulları silərək atmaqdır və bu barədə artıq III bölmədə danışılıb.

İstənilən məhsul üçün birinci olaraq onların növlərindən başlayaraq kəsib atmağa başlamalısan, ilk olaraq zəif hərəkət göstəricisinə malik olanlardan başlamalısan. Sadəcə, “*Filofaks*”-ın etdiyi kimi onları məhsullar sırasından silərək at. Kimsə siza deyirsə ki, bu yavaş hərəkət gös-

tərcisinə malik olanlar əhəmiyyətliyə, onlara qulaq asma. Əgər belə olsaydı, onlar yavaş olmazdı.

Çalışın ki, problemi və inventarların idarə edilməsi xərclərini dəyər zəncirinin başqa hissələrinə yönləndirəsiniz – təchizatçılarınıza və ya müştərilərinizə. Ən ideal həll yolu anbarı iş yerinizə və avadanlıqlarınıza yaxın qoymamaqdır. Müasir texnologiya ilə bu, getdikcə mümkün olur və xərcləri azaltmaqla yanaşı, xidmət standartlarını da artırır.

Son olaraq, əgər siz mütləq şəkildə müəyyən həcmdə anbar saxlamaq məcburiyyətindəsinizsə, burada xərclərin azaldılması və anbardan əşyaların götürülməsi və qablaşdırılma işinin sürətləndirilməsi üçün 80/20 prinsipinin tətbiq oluna biləcək çox yolu var:

80/20 qaydası əksər yerlərdə işləyir, yəni fəaliyyətin 80%-i, sadəcə, 20% inventarı tələb edir və cəlb edir. Ölçü və çəkiyə görə bölünmüş ərazilər... ində də yüksək fəaliyyət və ya aşağı fəaliyyət adlarıyla bölünə bilər. Ümumi şəkildə desək, sürətli hərəkət edən, tez-tez lazım olan əşyalar alçıdan yəni mümkün qədər yaxın yerləşdirilməlidir ki, ən azından əşyaları götürən və gətirən operatorun iş prosesi sürətlənsin.⁴

Gələcəkdə inventarların idarə edilməsi

Inventarlar tarixi olaraq qəhvəyi palto, tozlu anbarı xatırlatsa da, inventarların idarə edilməsi prosesi hal-hazırda sürətlə inkişaf etməkdədir və bu, getdikcə daha maraqlı bir sahəyə çevrilir. “Virtual inventarlaşma” onlayn əməliyyatlar

vasitəsilə getdikcə daha da inkişaf edir və yayılır, burada nəinki xərclər azalır, eyni zamanda tənzimləyicilər (distribütor – tərc.) və müştərilər üçün göstərilən xidmət səviyyəsində də inkişaf olur. “Baxter International” kimi novatorun hospital təchizat biznesi “müştəriyə yaxın” inventar sistemləri ilə möhtəşəm uğur qazanmaqdadır. Bütün hallarda tərəqqi düzgün diqqətin göstərilməsi ilə əldə olunur: ən əhəmiyyətli müştərilərə fokuslanın, sadə məhsul xəttinə fokuslanın, sadə şəkildə izlənilə bilən və müştəriyə çatdırıla bilən məhsullara diqqət ayırın.

80/20 prinsipi eyni zamanda korporativ dəyərin getdikcə əhəmiyyəti artan başqa vacib bir komponentində canlı və yüksək səviyyədə fəaliyyət göstərir, bu, layihələrin idarə edilməsidir.

Layihələrin idarə olunması

İdarəçilik struktur və bölmələri qeyri-adekvat və daha da pis şəkildə təqdim olunur. Onlar, adətən, verdiyi dəyərdən çox dağıtmaqla məşğuldur. Dəyərli müştərilərə dəyər vermək üçün bölmələrin dağıdılması və məhv edilməsinin bir yolu layihədir. Biznesdə ən çox enerjili və işləyən insanların əksəriyyəti, direktorlardan başlayaraq aşağıya doğru getsək, onların həqiqi mənada vəzifələri yoxdur, əksinə, onlar bir sıra layihələrin icrası ilə məşğuldurlar.

Layihənin idarə olunması qərribə bir tapşırıqdır. Bir tərəfdən layihəyə komanda tələb olunur, əməkdaşlıq çərçivəsində edilir və burada iyerarxiya (səlahiyyət üzrə təbəqələşmə – tərc.) mövcud deyil. Amma başqa bir tərəfdən komanda üzvləri, adətən, nə iş görəcəklərini bilmirlər, bu səbəbdən

layihəyə yenilik və xüsusi tapşırıqlar gətirilməlidir. Layihə rəhbərinin ustalığı onun üzvlərini həqiqi şəkildə əhəmiyyətli məsələlərə cəlb etməkdir.

Hədəfi sadələşdirin

Birinci tapşırığı sadələşdirin. Layihə bir layihədən ibarət olmur, demək olar ki, əksər hallarda bir layihə bir neçə layihədən ibarət olur. Layihədə bir mərkəzi mövzu və onun ətrafında aidiyyəti üzrə alt mövzular firlanır. Alternativ olaraq eyni layihədə üç və ya dörd mövzu ola bilər. Bildiyiniz istənilən layihə haqqında bir anlıq düşünsəniz, bunu görəcəksiniz.

Layihələr təşkilatı mürəkkəblik qanununa tabe olur. Layihənin məqsədləri nə qədər çox olarsa, onun həyata keçirilməsi üçün bir o qədər say göstərilməlidir, bu nisbi olaraq deyil, həndəsi silsilə ilə baş verir.

İstənilən layihə dəyərinin 80%-i onun fəaliyyətlərinin 20%-dədir və geri qalan 80% lazımsız mürəkkəblik səbəbi ilə oradadır. Bu səbəbdən onların hamısını bir əsas məqsədə çevirməmiş, prosesi sadələşdirməmiş layihənizə başlamayın. Baqajınızı yüngülləşdirin.

Qeyri-mümkün vaxt həcmi tətbiq edin

Bu, layihə komandasının həqiqi şəkildə yüksək dəyərlərə malik tapşırıqlar yerinə yetirməsini təmin edəcək:

Qeyri-mümkün və limitli vaxt çərçivəsi ilə üz-üzə qalan [layihə üzvləri] 80% məhsuldarlığı verən 20%-lik tələbi müəyyən edəcək və həyata keçirəcəklər. Bir daha vurğulamaq lazımdır ki, xüsusilə ilk baxışdan rahat görünən bəzi nüanslar potensial baxımdan sağlam bir layihəni sonradan fəlakətə çevirir.⁵

Qeyri-mümkün hədəflər tətbiq edin. Çətin vəziyyətlər hər zaman yaradıcı həll yolları ortaya qoyur. Dörd həftə ərzində ilkin həllər istəyin. Üç aydan sonra gözə görünən bir nəticə tələb edin. Bu, inkişaf komandasını 80/20 qaydasını tətbiq etməyə məcbur edəcək. Hesablanmış risklər götürün.⁶

Addım atmamışdan əvvəl plan qur

Layihə üçün nə qədər az vaxt verilsə, layihənin təfəsilatlı planlanması və onun haqqında fikirləşmək üçün bir o qədər çox zaman həcmi istənilir. İdarəetmə üzrə konsultasiya şirkəti olan "Buin&Company"-nin tərəf-müqabili olduğum zaman məntiqi olaraq nəticəyə gəldik ki, həyata keçirdiyimiz ən uğurlu və müvəffəq olan layihələr, yəni yüksək müştəri məmnuniyyəti, itirilən vaxtın çox az olduğu və yüksək gəlirli layihələr icrasından çox planlaşdırılmasına daha çox vaxtın xərcləndiyi layihələrdir.

Planlaşdırma fazasında həll etməyə çalışdığınız bütün kritik məsələləri qeyd edin. (Əgər onların sayı yeddidən çox olarsa, o zaman ən az əhəmiyyətlilərini kənara qoyun). Cavablar tam olaraq bir ehtimaldırsa, cavabların nə ola biləcəyi barədə fərziyyələrinizi irəli sürün (amma ən yaxşı ehtimallarınızı götürün). Ehtimallarınızın düz olub-olma-

masından asılı olmayaraq, onların həll olunması üçün toplanacaq məlumatlar və ya tamamlanacaq prosesləri ortaya qoyun. Kimin nəyi nə vaxt edəcəyi barədə qərar verin. Qısa intervallardan sonra yeni biliklər və ya əvvəlki ehtimalları-
nızda hər hansı kənara çıxmalara əsaslanaraq yenidən plan-
lama həyata keçirin.

İcra etməmişdən öncə eskizi hazırlayın

Xüsusilə əgər layihə məhsul və ya xidmətin eskizi, çertyojunun hazırlanmasından ibarətdirsə, o zaman icra prosesinə başlamamışdan əvvəl dizayn fazasında ən böyük ehtimal olunan cavablara malik olmağınızdan əmin olun. Başqa bir 80/20 qaydasına görə istənilən eskiz layihəsində problemlərin 20%-i əlavə xərclərin 80%-nə səbəb olur və bu kritik problemlərin 80%-i dizayn fazasında ortaya çıxır və sonra onları düzəltmək həddən artıq baha başa gəlir, son-
radan işlərin yenidən planlamasını və kütləvi şəkildə işin yenidən qurulmasını tələb edir.

Sövdələşmə (danışıqlar)

Mənim biznes üzrə 80/20 prinsipinin top 10 tətbiqinin sonuncusunu sövdələşmə (danışıqlar – tərc.) təşkil edir. Heç də təəccüblü deyil ki, sövdələşmə çox araşdırılıb və tədqiq edilib. 80/20 prinsipinə dair, sadəcə, iki nüans var, lakin onlar əhəmiyyətlidir.

Danışıqlarda çox az sayda məsələ həqiqi şəkildə əhəmiyyət daşıyır

Müzakirədə olan məsələlərin 20%-i və ya daha az miqdarı mübahisəli ərazinin və ya mövzu dairəsinin 80%-ni təşkil edəcək. Ehtimal ki, düşünürsünüz bu hər iki tərəf üçün aydın olacaq, amma insanlar xal qazanmaq istəyir, hətta bu xallar tamamilə əhəmiyyətsiz olsa belə. Oxşar şəkildə onlar güzəştlərə hətta cüzi olsa belə, ani şəkildə reaksiya verirlər.

Bu səbəbdən danışıqların əvvəlində qondarma problem, narahatçılıqlar və tələblərdən ibarət bir siyahı hazırlayın və mümkün olduğu qədər bu siyahının sizin üçün əhəmiyyət kəsb etdiyini bildirin. Burada göstərilən məsələlər mütləq şəkildə tam olaraq məntiqsiz ola bilər və ya ən azından qarşı tərəfə zərər vermədən onlara bu məsələlər barədə heç bir güzəşt edilməməlidir (əks təqdirdə, onlar bu kimi məsələlərdə bizim elastik, tez-tez fikir dəyişdirən olmağımız barədə düşünəcək və xal qazanacaqlar). Sonra, danışıqların son mərhələsində sizin üçün həqiqi əhəmiyyət daşıyacaq məsələlərə dair güzəştlər qarşılığında sizin üçün əhəmiyyət daşımayan nüanslarda güzəştə gedə bilərsiniz.

Təsəvvür edin ki, siz istehsal etdiyiniz əsas əhəmiyyət daşıyan bir məhsulun 100 hissəsinə dair yeganə təchizatçı şirkətlə qiymətlər üzrə danışıqlar aparırsınız. İstənilən məhsulun 80% xərci onun hissələrinin 20%-də yatır. Siz yalnız bu hissələrin qiymətləri barədə narahatçılıq keçirməlisiniz. Amma əgər siz danışıqlarda çox erkən olaraq 80 hissənin qiyməti barədə güzəşt istəsəniz, o zaman siz çox dəyərli bir nüansı itirmiş olacaqsınız. Bu səbəbdən sizə vacib olmayan 80 hissənin sanki vacib olduğunu göstərərək,

misal üçün, istifadə edəcəyiniz say miqdarını şişirtməklə bu hissələrin qiymətləri barədə səbəblər irəli qoymalısınız.

Çox tez irəliyə atılmayın

İkincisi, hər zaman müşahidə olunub ki, əksər danışıqlar sanki bir saxta müharibə şəraitində keçir və yalnız müddətin sonu yaxınlaşdıqda ciddiləşir:

*Buradan da vaxtın danışıqlar üzərində böyük əhəmiyyətə malik olduğu üzə çıxır, güzəştlərin 80%-i... mövcud vaxtın 20%-də baş verir. Əgər tələblər erkən olaraq irəli qoyularsa, o zaman heç bir tərəf güzəştə getməyə razı olmayacaq və bütöv sövdələşmə məhv ola bilər. Amma əlavə tələb və ya problemlər danışıqların son 20%-lik vaxtında irəli sürülərsə, hər iki tərəf bu barədə daha elastik və meyilli olacaq.*⁷

Səbirsiz insanlar yaxşı sövdələşə bilmirlər.

Maaşınızı necə artırma bilərsiniz

Orten Skinner 80/20 prinsipinin necə professional şəkildə istismar edilməsinə dair hiyləli bir nümunə gətirir:

"Güzəştlərin 80%-i danışıq vaxtının son 20%-də baş verir. Sizin maaşınızın artırılması barədə rəhbəriniz ilə olan görüşünüz səhər saat 09:00 üçün təyin edilib və rəhbərin saat 10:00-də başqa bir görüşü var, saat 09:50

*radələrində kritik dəqiqələr olacaq. Buna görə özünü-
zü hazırlayın. Rəhbəriniz tərəfindən güzəştin edilməsinə
dair təklifinizi çox erkən olaraq irəli sürməyin".⁸*

Top 10-dan o tərəfə

Artıq siz 80/20 prinsipinin istənilən məsələyə aid olduğunu başa düşürsünüz. Bu ideyalar biznesin fəaliyyət göstərdiyi insan, biznes, dünyanın mövcud olduğu real həyatda özünü göstərir. 80/20 prinsipi dərin şəkildə nüfuz edir, çünki bu bizim mövcudluğumuzun dərinliklərində yatan gizli qüvvələrin inikasıdır. Bu fikirləri bir araya gətirərək kökləməyin vaxtıdır.

80/20 Çox vacib azlıq Sənə verir razılıq

80/20 prinsipi radar və avtopilotdan ibarətdir. Radar bizə gözüaçıqlıq verir: o bizə imkan və təhlükələri müəyyən etməkdə kömək olur. Avtopilot isə biznesimiz üzərində gəzinti etmək, müştərilərimiz ilə danışmaq və ya əhəmiyyət kəsb edən şəxslərlə ünsiyyətdə olmaq imkanı verir və biz bununla hiss edirik ki, taleyimiz əlimizdədir. 80/20 prinsipinin məntiqi bizə bəzi sadə məsələləri müəyyən edib tətbiq etməkdə kömək olur: etdiyimiz hər bir şeydə asanlıqla "80/20 düşüncə" və "80/20 addım ata" bilərik.

*Az olan şeylər hər zaman
çox olanlardan əhəmiyyətli olur*

Bu, tamamilə düzgündür, amma ilk baxışdan qiymət vermək çətindir. Əlimizdə bizə bələdçilik edən rəqəmlər və ya 80/20 düşüncəsi olmasa, çoxluq təşkil edən şeylər azlıq təşkil edənlərdən əhəmiyyətli görünür, amma fak-

tiki əhəmiyyətli və vacib olanlar məhz bu azlığı təşkil edənlərdir. Hətta beynimizdə qərarı versək belə, növbəti addımı atmaq çətin olur. "Əhəmiyyətli azlığı" hər zaman beyninizin unudulmayacaq yerində saxlayın. Hər zaman baxın görün ki, əksər vaxt və cəhdlərinizi əhəmiyyət azlığı, yoxsa əhəmiyyət daşımayan çoxluq üzərində xərcləyirsiniz.

Tərəqqi imkanlarınızın aşağı dəyərdən yuxarı dəyərə qaldırılmasıdır

Fərdi sahibkarlar kimi sərbəst bazarlar resursları aşağı dəyərli məhsuldarlıqdan yüksək dəyərli məhsuldarlığa qaldırır və nəticə göstərir. Amma nə bazar, nə də sahibkarlar, həddən artıq kompleks korporativ və ya hökumət bürokratiyalarını hələ kənara qoyaq, bunu yetərinə yaxşı eləmir. Burada hər zaman bir tullantı izi olur, adətən, bu iz çox olur, belə ki, 80% resurs 20% dəyər yaradır. Bu, həmişə həqiqi sahibkarlar üçün arbitraj üstünlükləri yaradır. Sahibkarlıq arbitrajının əhatə dairəsinə hər zaman qiymət verilmir.

Az sayda insan ən çox dəyəri qatır

Ən yaxşı insanlar – yeni etdikləri işə ürəyini verən və ən çox pul qazandıran işlər görən şəxslər – həddən artıq çox qazanc gətirirlər. Adətən, bu kimi insanların sayı çox az olur. Əksəriyyət götürdülərindən çox az əlavə edir. Əksər hallarda çoxluq təşkil edən bu insanlar verdiyi töhfədən çox götürürlər. Resursların düzgün şəkildə bölüşdürülməməsi

daha böyük və daha çox şaxələndirilmiş korporasiyalar üçün özünü daha çox bürüzə verməkdədir.

İstənilən böyük, təşkil olunmuş korporasiyada dəyərlər bölüşdürülməsində problem mövcuddur. Firma nə qədər böyük və daha kompleks olarsa, orada problemlərin ortaya çıxma ehtimalı da bir o qədər böyükdür. Korporasiyalarda işləyən və ya onlarla böyük həcmdə sıx əlaqələri olanlar bilir ki, azlıq təşkil edən işçilərin qiyməti çox böyük olur. Onlar xərclərindən qat-qat çox dəyər qatırlar. Əksər işçilər sanki səmisiindir, onlar xərcləri ilə müqayisədə az dəyər verirlər. Bəziləri hətta heç bir dəyər vermədən 10-20% aparırlar.

Bunun baş verməsinin bir sıra səbəbləri var: həqiqi məhsuldarlığın hesablanmasına dair problem; rəhbərlərin siyasi bacarıqları; bəyəndiyimiz şəxslərin aradan götürülməsinə dair istəksiz olmağımız; çoxluğun və ya bol miqdarda edilən işin yaxşı olduğunu düşünməyimiz və bu barədə güclünc ideyanın formalaşması; əksər insanların bərabərçiliyə meyilli olması, komanda işinin gücləndirilməsinə dair istək və arzumuz. Boş-boş vaxt itirmək və avaraçılıq mürəkkəblik və demokratiyanın kəsişdiyi yerə doğru gedir.

Mən bir dəfə investisiya bankının rəhbərinə onun həddən artıq nəhəng olan illik bonuslarının necə bölüşdürülməsinə dair məsləhət verdim. Mənim müştərim həddən artıq zəngin bir iş adamıdır və onun əsas uğuru bazarda olan çatışmazlıqları görmək və bunları istismar etməkdir. O, bazara ürəkdən inanır. O eyni zamanda çox gözəl bilir ki, qazanc hovuzunda yüzlərlə insanın içində iki nəfər keçən il bölmə üzrə gələn gəlirin 50%-ni gətirib; o, biznesində bunu asanlıqla ölçə bilir. Amma mən ona bu qazanc hovuzunda məhz bu iki nəfərə qazanc hovuzunun yarısının tapşırılmasını

bildirəndə o, şək içərisində idi. Sonra biz ikimizin də tanıdığı və biznesə qoyduğu dəyərdən çox götürən bir biznes üzrə rəhbər nümunəsi ilə üz-üzə gəldik (amma o eyni zamanda həm bəyanılan, həm də bank daxilində həddən artıq çox sevilən fərsəətli bir siyasətçi idi). Onun bonusunu nə üçün sıfırlamayaq deyə təklif etdim. Yəni də mənim dostum bu barədə düşünməmişdi: "Yaxşı görək, Riçard, onun aldığı bonusu keçən il aldığından $\frac{1}{4}$ -nə kimi kəşmişəm və bundan uzağa getməyə cəsarət etmirəm". Çünki belə olan halda sanki həmin rəhbər bankda işləmək üçün oraya pul vermiş kimi olacaqdı. Xoşbəxtlikdən, iş alındı. Bonus sıfırlandı. Həmin rəhbər indi başqa işə keçib və oraya artıq bir az dəyər qatmaqdadır.

Mühasibatlıq sistemləri ədalətli qazancların düşmənidir, çünki onlar pulun həqiqi olaraq harada qazandığını gizlətmək işində çox professionaldır. Bu səbəbdən insanın mövcud zəifliyini kənara qoysaq, nəhəng və kompleks firmalarda görülmə iş və əldə edilən məhsul arasında disbalans kiçik firmalardan daha böyükdür. Dörd işçiye malik sahibkar təşkilatda kimin pul qazandığını bilir və bu pulun məbləği barədə də məlumatlıdır, onun hər hansı bir tədqiqat aparmasına ehtiyac yoxdur. Nəhəng bir şirkətin rəhbəri məcbur olaraq aldadıcı mühasibatlıq məlumatlarına inanır və insan resursları rəhbəri tərəfindən qoyulmuş süzgəcdən keçən məlumatlara inanmaq məcburiyyətində qalır (dəhşətli bir haldır!); heç də təəccüblü deyil ki, böyük şirkətlərdə ən yaxşı məhsuldarlıq göstərənlər qazanmalı olduqlarından az əldə edirlər və orta keyfiyyətlərə malik menecerlər kütləsi əksər hallarda layiq olduqlarından çox əldə edir.

Fərqlər dəhşətli dərəcədə dəyişir

Fərqlər – dəyər və xərc, cəhdlər və mükafatlar arasında olan bu xərclər hər zaman çox dəyişir. Yüksək gəlir gətirən fəaliyyətlər ümumi fəaliyyətlərin kiçik hissəsini, amma ümumi gəlirlərin əksəriyyətini təşkil edir. Əgər biz bu resursların bölüşdürülməsinə müdaxilə etməsək, o zaman bu disbalans daha da dözülməz hal alar. Amma biz nə edirik, biz, sadəcə, başımızı quma soxuruq (hesablama sistemləri rahat şəkildə xüsusi olaraq bu məqsəd üçün sonsuz sahələr təklif edir) və bu faktı unuduruq ki, bizim və firmalarımızın etdiklərinin böyük əksəriyyəti az sayda yüksək gəlirli fəaliyyətlərdən az dəyərlidir.

Resurslar hər zaman düzgün bölüşdürülmür

Biz aşağı qazanc gətirən fəaliyyətlərə çox resurs və yüksək qazanc gətirənlərə isə az sayda resurs veririk. Amma yenə də bizim bütün söylərimizə baxmayaraq, yüksək qazanclı fəaliyyətlər çiçəklənməkdə davam edir, azlıq təşkil edən fəaliyyətlər isə öz ayaqları üstə zor-güclə durur. Bunun nəticəsi ilə əlaqəli olaraq yüksək qazanc gətirən fəaliyyətlərin yaratdığı imkan ilə resurslar aşağı qazanclı fəaliyyətlərə gedir və nəticə etibarilə bu aşağı qazanc gətirən fəaliyyətlər daha çox resurs yeyir və az, demək olar ki, sıfır və ya mənfi həcmdə töhfələr verir ki, bu da yenidən investisiya imkanlarını puça çıxarır.

Yaxşı fəaliyyətlərin yüksək nəticə göstərməsi və eyni zamanda problemli ərazilərin yaxşılaşması hər zaman çox vaxt aparır. Adətən, ikincisi heç bir zaman baş vermir. Bunu anlamaq, demək olar ki, çox vaxt aparır və yalnız yeni rəhbər, böhran və ya idarəçilik üzrə məsləhətçinin müdaxiləsindən sonra çox əvvəllər etməli olduğumuz işi edirik.

Uğur aşağı olaraq qiymətləndirilir və aşağı olaraq dəyərləndirilir

Uğur aşağı şəkildə dəyərləndirilir, qiymətləndirilir və alt səviyyədə istisna olunur. Əksər hallarda ona "bəxtim gətirdi" deyə baxırlar. Amma bəxt hadisələr kimi bizim düşündüyümüz tərzdə tez-tez baş vermir. "Bəxt" bizim uğura verdiyimiz və başa düşmədiyimiz bir addır. Bəxtin arxasında hər zaman yüksək şəkildə məhsuldar bir mexanizm durur, bu mexanizm diqqət etməsək belə, əlavə gəlirlər gətirməkdə davam edir. Çünki biz "bəxtimiz"ə inana bilmərik, biz güclənməyə və dəyər gətirən dairelərdən faydalanmağa cəhd etmirik.

Bərabərlik aldadıcıdır

Heç bir şey əbədi deyil və heç nə bərabər də deyil. Davamlı olan yalnız yenilikdir. Hər zaman yenilik qalib gəlir və köhnəlir, amma çox nadir hallarda sönür. Uğurlu innovasiya status-kvodan (cari durğun vəziyyət – tərc.) hər zaman geniş həcmdə daha məhsuldardır; belə olmalıdır ki, durğun

vəziyyət aradan götürülsün. Müəyyən nöqtədən sonra effektiv innovasiya qarşısıalınmaz olur. Fərdi, korporativ və milli uğur kəşflərdə deyil və ya hətta innovasiyanın yaranılmasından da asılı olmur, əsas uğur yenilik qarşısıalınmaz vəziyyətdə olanda ortaya çıxır və sonra bu əldə edilən yeniliklə uğuru böyütmək mümkündür.

Ayaqda qalmaq üçün dəyişiklik əhəmiyyət kəsb edir. Konstruktiv dəyişiklik nəyin daha məhsuldar olduğunu ortaya qoymaq və bununla da qələbə qazanmaqdan ibarətdir.

Böyük qalibiyyətlərin hamısı kiçiklə başlayır

Son olaraq bildirmək istəyirəm ki, hər hansı böyük bir şey hər zaman kiçik nə iləsə başlayır. Kiçik səbəblər, kiçik məhsullar, kiçik firmalar, kiçik bazarlar, kiçik sistemlər: bütün bunlar hər zaman nə isə böyük bir işin başlanğıcıdır. Amma yenə də biz bunu başa düşmürük. Bizim diqqətimiz, adətən, böyük kütlə üzərində olur, kiçik bir fenomen içərisində olan bir trendi görmürük. Biz, adətən, məsələn böyüyəndə onu görürük, inkişaf artıq zəifləməyə başlayan da bu bizim diqqətimizi çəkir. Böyük qazanclar çox kiçik mənbələrdən başlayır və bu kiçiklər sonra sürətlə böyüyərək inkişafı daha da stimullaşdırır. Hətta inkişafı görənlər onun əhəmiyyətini və ya inkişaf potensialını çox nadir hallarda hiss edir.

50/50 düşüncə tərzini dayandırın

Bizim kütləvi şəkildə 50/50 düşüncəsini dayandırmaq və 80/20 şəkildə düşünməyimiz vacibdir. Şəkil 35-də bəzi nüanslar qeyd edilib.

-
- Aydın şəkildə düşünün. 80%-ə bərabər olacaq 20% bərabər düşünün. 20%-ə bərabər olacaq 80%-i də unutmayın.
 - Gözlənilməyəni gözləyin. 80%-ə səbəb olacaq 20%-i düşünün və eyni zamanda 20% nəticə verəcək 80%-i düşünün.
 - Hər şeyi düşünün – vaxtınız, təşkilatınız, bazarınız və rastlaşdığınız hər bir şəxs və ya biznes müəssisəsi – düşünün ki, bunların hamısında keyfiyyətli 20% yer alır: onun mahiyyəti, onun gücü, balaca bir hissədə bütün yaxşılıqlar elə bu şəkildə gizləlib.
 - Görünməyən 20%-i, dənizin altındakı o 20%-i axtar və ortaya çıxart. O, buradadır – onu tap. Gözlənilməyən uğurlar bir dəfə qarşımıza çıxır. Əgər biznes fəaliyyəti gözlədiyinizdən çox uğur gətirərsə, bu məhz söhbət açdığımız 20% fəaliyyətdir və unutmayın ki, onun gətirdiyi uğur da davamlı şəkildə olacaq.
 - Sabahın 20%-nin bugünkündən fərqli olduğunu düşünün. Sabahın bu 20%-nin rüşeymi, toxumu haradadır, onu tapın? 80% dəyərə səbəb olacaq 20%-i əmələ gətirən 1% haradadır? Keçən il 1%

- olan, amma hazırda 3% olan bu həcm haradadır?
- 80%-i şüurunuzda blok edəcək bir mexanizm yaradın – asan cavab, açıq-aşkar reallıq, gözü-müzün qabağında olan kütlə, hazırkı reallıq, tam reallıq, gözlə görünən faktlar. Bunların heç biri göründüyü kimi deyil, tam reallıqda məsələ başqa cürdür. Bu 80% yaşıllıq olan ərazidə digər əsas 20%-i görməyinizə mane olan ləkələrdir. Bu çirkin ləkələrdən ətrafa baxın, onların yuxarisından baxın, altına baxın, onların içərisindən baxın. Necə edirsiniz edin, onları görməzlikdən gəlin, elə edin ki, guya siz onları görmürsünüz və onlar mövcud deyil. Ələkeçməz bu 20%-i görmək üçün görünüş dairənizi artırın.
-

Şəkil 35. Necə 80/20 kimi düşünməli

Bununla belə, psixoloqlar biza bildirirlər ki, fikir və münasibətlər müvafiq addım ilə, eyni zamanda əksinə şəkildə dəyişdirilə bilər. 80/20 kimi düşünməyə başlamağın ən gözəl yolu 80/20 kimi addımlar atmaqdır. eynilə 80/20 kimi addımlar atmağın yolu 80/20 kimi düşünməyə başlamaqdır. Siz onları bir-birinə bağlı şəkildə icra etməlisiniz. Şəkil 36 80/20 kimi necə addımlar atılması barədə danışır.

- Məhz həmin 20%-lik fəaliyyəti aşkara çıxaran kimi ona doğru qaç, özünü onunla əhatə et, özünü onun içərisinə hopdur, sahiblən, özünü onun mütəxəssisinə çevir, ona tapın, yaradıcısı ol, ayrıl-

maz müttəfiqinə çevril və onun tərəf-müqabili ol. Ondan ən yaxşısını istifadə et. Əgər ondan alınacaq qazanc sizin düşündüyünüzdən də çoxdursa, o zaman təsəvvürlərinizi genişləndirin.

- Əlinizdə olan nə resurs varsa, onu istifadə edin – talant, pul, dostlar, biznes üzrə müttəfiqlər, inandırma gücü, sizin gücünüz, təşkilatınız, əlinizdə nə varsa və ya nə oğurlaya bildinizsə, oğurlayın ki, qarşınıza çıxan bu 20%-i əldə saxlaya, genişləndirə və istismar edə bilərsiniz.
 - Başqa insanlarla genişhəcmli şəkildə əməkdaşlıqlar edin, amma özünüz, sadəcə olaraq, 20% insanla və güclü tərəflərin yalnız 20%-i ilə əməkdaşlıq edin. Sonra qurduğunuz bu ittifaqların başqa 20%-lə əməkdaşlıq etməsinə çalışın, dediyimiz kimi, 20%-lərlə.
 - 80/20 arbitrajını (alış-veriş bazarı) araşdırın və istismar edin. İmkanınız olduqca resursları 80%-lik fəaliyyətlərdən 20% fəaliyyətlərə yönləndirin. Bundan gələn qazanc həddən artıq yüksəkdir, çünki bu, həddən artıq balanslı bir alış-verişdir. Siz dəyərli və qiymətli olmayan bir şeyi həddən artıq qazanclı bir şeyi əldə etmək üçün istifadə edirsiniz, bu mübadilənin hər iki tərəfindən qalib olaraq ayrılırsınız.
- 80/20 arbitrajının iki əsas tərəfi var: insanlar və pul, ya da pul gətirən aktivlər (mal varlığı), yaxud pula çevrilə bilən aktivlər.
- 20% insanı (siz də daxil olmaqla) 80%-lik fəaliyyətlərdən çıxardaraq 20%-lik fəaliyyətlərə doğru istiqamətləndirin.

Pulu 80%-lik fəaliyyətlərdən çıxardaraq 20%-lik fəaliyyətlərə yönləndirin. Əgər mümkünə və bu çox riskli deyilsə, prosesdə maksimum olaraq kapitaldan, borcdan istifadə edin. Əgər siz, həqiqətən, 80%-i 20%-lik fəaliyyətlərə yönləndirirsinizsə, burada risk ümumi olaraq başa düşüldüyündən fərqli olaraq, daha aşağıdır. Pul borc almaqla investisiya qoymanın iki forması var. Bunlardan biri borcalmadır. İkincisi isə başqa insanların pulunu borc kimi yox, bir hissə payı kimi istifadə etməkdir. Əgər başqa insanların pulundan hissə payı kimi 80% fəaliyyətlərdə istifadə olunarsa, bu çox yoluxucu, təhlükəli və risklidir. Bunun sonu göz yaşlarıdır. Əgər bu pul 20%-lik fəaliyyətlərdə istifadə olunarsa, o zaman uğur qaçınılmazdır və tam rahatlıqla demək olar ki, siz buradan qalib olaraq ayrılırsınız.

➤ Yeni 20%-lik fəaliyyətlər ortaya qoyun. 20%-i təşkil edən ideyaları başqa bir yerdən oğurlayın: başqa insanlar, başqa məhsullar, digər sənayelər, digər intellektual sferalar, başqa ölkələr. Bunları öz 20%-lik bağınızda tətbiq edin.

➤ Kobud şəkildə 80%-lik fəaliyyətləri budayın və atın. Bu 80% sizin 20% əsas vaxtınızı korlayır. Bu 80% tərəfdaş sizin əsas 20% tərəfdaşınızla əməkdaşlıq etməyə qoymur. 80% aktivlər sizin 20% fəaliyyətinizin qazanc gətirməsinə imkan vermir. Bu 80%-i təşkil edən biznes əlaqələriniz sizin əsas 20% əlaqəni qurmağınıza imkan vermir. 80% təşkilat və ya yerlərdə olmağınız sizin əsas olan 20%-i təşkil edən təşkilatlarda olmağınıza imkan vermir. 80% yerdə yaşamağınız sizin 20%-lik yerə

keçməyinizə imkan vermir. 80% faaliyyətdə istifadə olunan əqli enerji sizin əlinizdən əhəmiyyətli 20%-lik layihələri alır.

Şəkil 36. Necə 80/20 kimi hərəkət etməli

Bəli, məsələ buradadır. 80/20 kimi düşün və 80/20 kimi addım at. 80/20 prinsipinə barmaqarası baxanlar orta hesabla qazanc əldə etməyə məhkumdurlar. Onu tətbiq edənlər isə mütləq şəkildə qeyri-adi nailiyyətin yükünə dözməlidirlər.

Üçüncü hissəyə doğru

80/20 prinsipi Qərbi və Asiyada biznesdə öz gücünü və biznesləri böyük uğurlara aparmasında fərsətini sübut etmişdir. Hətta biznesi sevməyənlər və ya 80/20 prinsipindən xəbərdar olanlar azlığın bu qədər təsirli olması faktından çox təsirləniblər.

Amma yenə də unutmayaq ki, 80/20 prinsipi biznes yox, həyat prinsipidir. Bunun kökü akademik iqtisadiyyatdan gəlir. Bu, biznesdə işə yarayır, ona görə yox ki biznesdə 80/20 prinsipinə tam uyğun gələcək nəşə var, əsas ona görə ki dünyanın işləmə prinsipi məhz belədir. İstənilən vəziyyətdə 80/20 prinsipi ya düzgün olur, ya da səhv; istər biznes sahəsi, istərsə də kənar sahə, nə zaman sınaqdan keçirilərsə, hər zaman yaxşı şəkildə nəticələr verdiyini sübut edib. Eyni zamanda onu da vurğulamaq lazımdır ki, biznes dünyasının kənar həddlərində bu prinsip daha çox tez-tez tətbiq edilib və sınaqdan keçirilib.

Artıq 80/20 prinsipi gücünün biznes dünyasının کنار hüdudlarına keçərək, bu hüdudlarda istifadəsinə başlamaq vaxtıdır. Biznes və kapitalist dünyası həyatın həyəcanlı və maraqlı hissələrindədir, lakin onlar əsas olaraq prosedurdur; həyatın zərfidir, içindəkilər deyil. Həyatın ən qiymətli hissəsi fərdlərin iç və çöl dünyalarında olur, onların şəxsi əlaqələri, davranışlar və cəmiyyətin dəyərlərində yaşayır.

Üçüncü hissə 80/20 prinsipini bizim öz həyatımızla, şəxsi nailiyyətlərimiz və xoşbəxtliyimizlə əlaqələndirməyə çalışır. Bu bizim indiye qədər əhatə etdiyimiz mövzulardan daha az spekulyativ (realığı əks etdirən – tərc.) və sübutu daha azdır, amma potensial olaraq daha çox əhəmiyyətə malikdir. Oxucuya üstünü birazdan açacağımız naməlum hədəfə gedən ekspedisiyada bizə qoşulması təklif olunur.

Üçüncü hissə
Az işlə, çox qazan
və həzz al

9

Azad olmaq

80/20 prinsipi bir həqiqət kimi sizi azad edə bilər. Daha az işləyə bilərsiniz. Eyni zamanda daha çox qazana və həzz ala bilərsiniz. Edəcəyiniz iş yalnız ciddi şəkildə 80/20 düşüncəsini həyata keçirməkdir. Burada edəcəyiniz az miqdarda əsas məsələlər olacaq. Əgər onların üzərində işləsəniz, onlar sizin həyatınızı dəyişə bilər.

Və bütün bunlar hər hansı dini fikirlər, ideologiya və ya hər hansı xüsusi bilik və savad olmadan da həyata keçə bilər. 80/20 düşüncəsinin gözəlliyi ondan ibarətdir ki, o, pragmatikdir və dərindən qidalanır, fərdin ətrafında cəmləşir.

Burada kiçik bir məsələ var. Siz mütləq şəkildə düşünməni həyata keçirməlisiniz. Siz öz məqsədləriniz üçün burada qeyd olunanları redaktə etməli və dəqiqləşdirməlisiniz. Amma bu, həddən artıq çətin olmamalıdır.

80/20 düşüncəsində ediləcək şeylər say olaraq azdır, amma onlar çox güclüdür. Onların hamısı hər bir oxucu üçün tətbiq edilə bilməz, ona görə də əgər burada nəsa fərqli bir məsələ görürsünüzsə, o zaman onun üstündən keçin və sizin üçün vacib və lazımlı olana baxın.

80/20-ni öz şəxsi həyatınızdan başlayaraq fikirləşin

Mənim ambisiyam burada 80/20 düşüncəsinin maddələrini sayıb sizin bunu istifadə etməyiniz deyil. Mən faktiki olaraq bundan artığını düşünürəm. Mən istəyirəm ki, 80/20 düşüncəsinə sanki özünüzü qıfıllayasınız ki, buradan öz fikirləriniz yaransın, mənim fikrimdən keçməyən həm məxsusi, həm də ümumi ideyalar. Mən sizi 80/20 düşüncəsində olan əsgərlər ordusuna siyahıya almaq istəyirəm, 80/20 düşüncəsi dünyada yayılmaqdadır.

80/20 düşüncəsinin ümumi atributları ondan ibarətdir ki, onlar əksətdirici (reflektiv), qeyri-adi, hedonistik (xoşbəxtlik, həzz axtarışında olan), strateji və qeyri-xətti olur; və bütün bunlar ambisiyaları ekstremal vəziyyətə (nəyi isə yaxşılığa doğru dəyişmək istəyinə) aparır. Bu eyni zamanda 80/20 tipli fərziyyə və ideyalar barəsində daimi axtarışdadır. Bu sahələrin başqa bəzi izahları sizə 80/20 düşüncəsini necə icra etməyi öyrədəcək ki, siz düzgün yolda olub-olmadığınızı biləsiniz.

80/20 düşüncəsi reflektivdir

80/20 düşüncəsinin məqsədi sizin və başqalarının həyatında ciddi inkişafı əldə etməkdir. Arzu olunanın əldə edilməsi qeyri-adi dərin düşüncə tələb edir. Dərin düşüncəlik dərin təhlil tələb edir, dərin düşünmə bəzən məlumatın toplanmasını tələb edir və bu sizin şəxsi həyatınızla əlaqəli

olduğu üçün buna qismən az şəkildə toxunacağıq. Əksər hallarda dərin düşüncə məlumata xüsusi bir ehtiyac olmadan tam olaraq reflektiv şəkildə yarana bilər. Beyində bizim təsəvvür etdiyimizdən artıq məlumat mövcuddur.

80/20 düşüncəsi bu günün üstünlük təşkil etdiyi düşüncə tərzindən fərqlidir. Bu günün düşüncəsi tələsik, xeyir güdən, xətti (misal üçün, *x* yaxşıdır, yoxsa pis, buna nə səbəb olub?) və xırdaçıdır. Bu gün dünyanın düşüncə tərzini tez bir zamanda tədbir görməkdən ibarətdir və nəticə olaraq tam şəkildə iflasa səbəb olmuş vəziyyətdədir. Hərəkət fikri qovur. 80/20 düşüncə tərzinə əməl edən tərəf kimi bizim hədəfimiz hərəkəti ikinci plana saxlamaq, sakit şəkildə düşünmək, qiymətli fikrin az sayda kiçik hissələrini daha da xırdalamaq və sonra hərəkətə keçməkdir: ehtiyatla az sayda hədəflər üzərində işləməklə dar bir yolla getmək və mümkün olduğu qədər az enerji və az sayda resursdan istifadə etməklə heyvətamiz nəticələr əldə etməkdir.

80/20 düşüncəsi qeyri-adi olur

80/20 düşüncəsi hər zaman iddia edir ki, ümumi qəbul edilmiş düşüncə tərzini səhvdir, əksər hallarda da belə olur. Burada əsas tərəqqi həyatda olan tullantının və orada mövcud gizli ideyaların ortaya qoyulmasından meydana çıxır ki, bu da bizim həyatımızdan başlayır və sonra bu barədə addımlar atmağa başlayırıq. Burada ümumi qəbul edilmiş qaydalar kömək olmur, sadəcə, əks bir vasitə kimi onlara nəzər yetirilə bilər. Ümumiyyətlə, məhz ümumi qəbul edilmiş qaydalar vaxt və enerji itkisinə gətirib çıxarır. 80/20 prinsipinin gücü qeyri-adi qaydalara əsaslanaraq işləri

fərqli şəkildə həyata keçirməkdədir. Burada sizdə belə bir fikir yaranır ki, nə üçün əksər insanlar işləri yanlış şəkildə görürlər, nə üçün onlar potensial güclərinin son damlasını belə xərcəlayirlər. Əgər sizin fikirləriniz qeyri-adi olmazsa, siz o zaman 80/20 tərzində düşünmürsünüz.

80/20 düşüncəsi hedonistikdir

80/20 düşüncəsi xoşbəxtlik axtarışındadır. O, həyatın həzz edilmək üçün yaradılmasına inanır. O inanır ki, əksər nailiyyətlər maraq, həzz və gələcəyə olan arzu nəticəsində yaranır. Bu, mübahisəli görünməyə bilər, amma əksər insanlar onlara xoşbəxtlik gətirəcək sadə işləri belə etmirlər, hətta onlar bunu bildikdə belə etmirlər.

Əksər insanlar aşağıdakı tələlərin biri və ya əksəriyyətinə düşürlər. Onlar xoşlamadıqları insanlarla çox vaxt keçirirlər. Onlar maraqlanmadıqları işləri edirlər. Onlar "boş vaxtları"nın (təsadüfən antihedonistik davranış) çoxunu həzz almadıqları fəaliyyətlərə xərcəlayirlər. Bunun əksi də doğrudur. Onlar ən çox istədikləri insanlarla əksər vaxtlarını keçirmirlər; onlar çox bəyəndikləri karyeranın arxasınca getmir və əksər vaxtlarını ən çox həzz aldıkları fəaliyyətlər üzrə xərcələmirlər. Onlar optimist deyillər və hətta optimist olanlar belə gələcək həyatlarını yaxşılaşdırmaq üçün diqqətli şəkildə planlama həyata keçirmirlər.

Bütün bunlar maraqlıdır. Birimiz deyə bilər ki, bu, təcrübənin ümid üzərində olan qələbəsidir, burada bir istisna da var ki, "təcrübə" obyektiv kənar realılıqdansa bizim özümüzün kənar reallığa əsasən əldə etdiyimiz məfhumdur. Daha yaxşı olar deyəək ki, bu, günahın həzz üzərində olan

qələbəsidir, genetikanın zəka üzərində və ya alın yazısının seçim üzərində olan qələbəsidir və sözün həqiqi mənasında, ölümün həyat üzərində olan qələbəsidir.

“Hedonizm” əksər hallarda egoistlik, başqalarına biganə yanaşma və ambisiyanın yoxluğuudur. Bütün bunlar böhtandır. Hedonizm fakt olaraq başqalarına kömək və nailiyyətlərin əldə edilməsi üçün olan vacib bir şərtidir. Nəyə isə həzz almadan nail olmaq çox çətinidir və enerji, vaxt itkisidir. Əgər bütün insanlar hedonist olsa idi, o zaman dünya bütün mənasıyla daha fəravan və zəngin bir yer olardı.

80/20 düşüncəsi tərəqqiyə inanır

Son 3000 il ərzində tərəqqinin mövcudluğu barədə ümumi bir fikir, konsensus olmayıb, istər kainat tarixi boyunca, istərsə də başər övladı hər zaman yuxarı qalxmaq istəsə də, bu mövzu barədə ümumi bir fikir formalaşmayıb. Tərəqqiyə qarşı çıxan filosoflar Hesiod (təqribən e.ə. 800), Platon (e.ə. 428-348), Aristotel (e.ə. 384-322), Seneka (e.ə. 4-b.c. 65), Horatsi (e.ə. 65-8), Avqustin (354-430) və s. olmuşdur. Tərəqqi ideyasının tərəfində isə, demək olar ki, XVII əsrin sonları-XVIII əsrin maarifçilərinin hamısı olub, məsələn, Fontenel, Kondorse, Darvin və Marks daxil olmaqla XIX əsrin alim və fikir adamlarının əksəriyyəti bu siyahıya daxildir. Tərəqqiyə dair komandanın kapitanı mütləq şəkildə Edvard Qibbon (1737-1794), qərribə bir tarixçi, *“Roma imperiyasının çöküşü və süqutu”*nu yazan alim olmalıdır:

"Biz bəşər övladlarının tərəqqiyə gedən yolda hansı yüksəlişə qalxmaları barədə bir söz deyə bilmərik... Bu səbəbdən sakitcə qəbul etməliyik ki, dünyanın yaşı hər keçən gün artmaqdadır və hələ də artmaqda davam edir, buna paralel olaraq həqiqi var-dövlət, xoşbəxtlik və ehtimal ki, ləyaqət də artmaqdadır.

Hazırda, təbii ki, tərəqqiyə qarşı olan sübutlar Qibbonun zamanından daha çoxdur. Amma eyni zamanda tərəqqiyə yönəlik sübutlar da çoxluq təşkil edir. Bu debat empirik olaraq heç bir zaman həllini tapmayacaq. Tərəqqiyə inanmaq bir din, inanc məsələsi olmalıdır. Tərəqqi bir vəzifədir.¹ Əgər biz uğurun mümkünlüyinə inanmasaq, o zaman heç vaxt dünyanı yaxşılığa doğru dəyişə bilmərik. Biznes bunu haşa düşür. Ümumi olaraq götürsək, biznes elm ilə birlikdə uğura dair böyük sübutlar ortaya qoymuşdur. Biz necə ki təbii resursların bitmədiyini bildirmişdik, biznes və elm bir araya gəlib qeyri-təbii resursların bitmədiyi faktını irəli qoydu: iqtisadi fəza, mikroçip, getdikcə müasirləşən texnologiyalar.² Amma buradan lap çox mənfəət əldə etmək üçün uğur elm, texnologiya və biznes sərhədləri içərisində qalmamalıdır. Bizim öz şəxsi həyatımıza fərdi və kollektiv olaraq uğuru tətbiq etməyə ehtiyacımız var.

80/20 düşüncəsi tam olaraq optimist bir düşüncədir, paradoksal şəkildə burada ediləcək işlər görülməli olduqlarından az səviyyədə göstərilir. Nailiyyətin əldə edilməsi üçün resursların, sadəcə, 20%-i vacib sayılır. Geri qalan əksəriyyət, sadəcə, vaxt keçirməkdir, ümumi hədəfə əlavə verilən töhfələrdir. Ona görə də bu 20%-ə daha çox töhfə verin, bu 80%-i məntiqi bir səviyyəyə qaldırın və nəticəni qat-qat artırə bilərsiniz. Uğur sizi yeni və daha yüksək

səviyyəyə daşıyır. Amma hətta bu səviyyədə belə yenə də 80/20 paylaşımı mövcud olacaq. Bununla da uğurun yeni səviyyələrinə yüksələ biləcəksiniz.

Biznes və elmin uğuru 80/20 prinsipini təsdiq edir. İstənilən əvvəlki köhnə kompüterlərdən fərqli olaraq, lap daha sürətlə çap etməyi bacaran bir kompüter quraşdırın. Tələbiniz də o olsun ki, yaradılacaq kompüter daha kiçik, sürətli, ucuz olmalıdır, bir neçə dəfə kiçik, sürətli və ucuz. Prosesi təkrar edin. Yenidən təkrarlayın. Belə uğurun sərhədi yoxdur. İndi eyni prinsipi həyatınızın başqa sahələrinə tətbiq edin. Əgər biz uğura inansaq, 80/20 prinsipi biza bunu başa düşməkdə kömək edəcək. Biz hətta Edvard Qibbonun düzgün olmasını sonda avtomatik olaraq sübut etmiş olacağıq: həqiqi var-dövlət, xoşbəxtlik, bilik və bəlkə də, əxlaq davamlı olaraq artırıla və gücləndirilə bilər.

80/20 düşüncəsi stratejidir

Strateji olmaq əhəmiyyətli olana diqqət yetirmək, biza müqayisəli üstünlük verən bu azlığa fikir vermək; başqalarına yox, biza əhəmiyyətli olana diqqət göstərməkdir və gözlənilən planı bütün dəqiqlik və sərrastlıqla icra etməkdir.

80/20 düşüncəsi qeyri-xəttidir

Ənənəvi düşüncə tərzii güclü, bəzən də dağıdıcı və düzgün olmayan əqli modeldə özünə yer alır. Bu, xətti modeldir. Bu modelə əsasən x y -ə aparır, z -nin səbəbi y -dir və həmin b a -nın qarşısıalınmaz səbəbidir. Sən məni kədərləndirdin,

çünkü gecikmişdin. Məktəbdə qiymətlərimin yaxşı olmaması mənim pis iş əldə etməyimə səbəb oldu. Mən uğur qazanmışam, çünki çox ağıllıyam. Hitler İkinci Dünya müharibəsinə səbəb oldu. Mənim firmam inkişaf edə bilmir, çünki sənaye getdikcə zəifləyir. Aşağı inflyasiyanın cəzasını işsizliklə çəkirik. Kasıb, xəstə və qocaların qayğısına qalmaq istəyiriksə, yüksək vergilər qaçınılmaz olmalıdır. Və başqaları.

Bütün bunlar xətti düşüncənin nümunələridir. Xətti düşüncə cəlbədidir, çünki o, sadə, qısa və qurudur. Problem ondan ibarətdir ki, bu, dünyanın zəif şəkildə təsviridir və onu dəyişmək üçün çox pis bir hazırlıqdır. Alim və tarixçilər xətti düşüncəni çox əvvəldən tərk ediblər. Siz nə üçün ondan yapışmalısınız?

80/20 düşüncəsi sizə həyat üçün vasitə verir. Heç nə sadə bir səbəbdən meydana gəlmir. Heç bir şey qaçınılmaz deyil. Heç bir şey balansda və ya dəyişilməz deyil. Heç bir arzuolunmaz məsələyə dözməyə dəymir. Arzuolunan hər bir şey əldə edilə bilər. Yaxşı və ya pis nəyə isə səbəb olan şeyləri çox az insan başa düşür. Səbəblər, xüsusilə görünməz olduqda belə güclü təsirlərə malikdir və ya genişhəcmli olduqda belə güclü təsirlərə malik olur. Şərtlər kiçik bir addım ilə balansını dəyişdirə bilər. Yalnız çox az sayda qərar əhəmiyyət daşıyır. Əhəmiyyət daşıyanlar da böyük əhəmiyyətə malik olur. Seçim hər zaman sınırlıdır.

80/20 düşüncəsi təcrübə, daxili müşahidə və təsəvvür ilə xətti məntiq tələsindən çıxarılır. Əgər siz xoşbəxt deyilsinizsə, o zaman təxmini səbəbdən qorxmayın. Xoşbəxt olduğunuz anlar barədə düşünün və özünüzü oxşar vəziyyətlərə maneə etdirməyin. Əgər sizin karyeranız heç

bir yerdə getmirsə, böyük nailiyyətlər axtararaq orada-burada veyillənməyin: daha böyük ofis, daha bahalı maşın, yüksək səslənən titul, daha az iş saatları, sizi daha yaxşı başa düşən rais axtarışında olmayın. Azlıq barədə düşünün, sizin həyatınızda olan ən əhəmiyyətli nailiyyətlər barədə düşünün və eynisini artırmağı planlayın, hətta lazım olarsa, işi dəyişin və ya hətta karyeranızı dəyişməyə də razı olun. Səbəblər axtarışında, xüsusilə uğursuzluğun səbəbləri axtarışında olmayın. Düşünün və sizi xoşbəxt və məhsuldar edəcək şərtləri yaradın.

80/20 düşüncəsi ekstremal ambisiyanı arxayın və asan üslubla birləşdirir

Biz hər zaman düşünmüşük ki, yüksək ambisiya mütləq şəkildə hiperaktivlik, uzun iş saatları, həddən artıq çox çalışmaq, həm özümüz, həm də başqalarının qurban verilməsi və ekstremal səviyyədə məşğulluq ilə əl-ələ gedir. Qısacası, bir siçan yarışı. Biz bu tipli ideyalara çox isti yanaşırıq. Kombinasiya nə arzu olunandır, nə də vacibdir.

Cəzibədar olduğu qədər, ən azından bunu əldə etmək də mümkündür, burada kombinasiya dedikdə arxayınlıq, rahatlıq və mədəni davranışın birləşməsindən söz gedir. Bu, 80/20 ideyasıdır, amma o, möhkəm və empirik təməllərə əsaslanır. Əksər ali nailiyyətlər davamlı tətbiq və ani gözəaçıqlıq ilə həyata keçirilir. Arximedi vannada təsəvvür edin və ya Nyutonun alma ağacının altında oturduğunu düşünün. Təbii ki, əgər Arximed öz qanunu haqqında

düşünməyəydi və eyni zamanda Nyuton ağırlıq qüvvəsi barədə fikirləşməyəydi, bütün bunlar baş verməyəcəkdi, lakin eyni zamanda Arximed bütün günü stol arxasında tədqiqatla məşğul olsaydı və ya Nyuton alimlərdən ibarət komandanı idarə etməklə məşğul olsaydı, bunlar yenə baş verməyəcəkdi.

Bizim əksəriyyətimiz həyatımızda nəyə nail oluruqsa, özümüzə hansı dəyəri qazanırıqsa, bütün bunlar bizim iş həyatımızın çox az bir hissəsində baş verir. 80/20 düşüncəsi və müşahidəsi bunu tamamilə aydın şəkildə izah edir. Bizim yetərincədən də çox vaxtımız var. Biz özümüzü bir növ həm ambisiyanın azlığı, həm də həddən artıq tələsmək və məşğul olmağımız ilə təhqir edirik. Nailiyyət gözəaçıqlıq və seçilmiş addımlar ilə həyata keçirilir. Bizim içimizdə olan bu balaca və sakit səs həyatımızda düşündüyümüzdən çox təsiri var. İnsana gözəl ideya və fikir özünü rahat hiss etdikdə və özü barədə hər hansı narahatçılığı olmadıqda gəlir. İdeyanın formalaşması isə vaxt tələb edir – və vaxt hər kəsin düşündüyündən fərqli olaraq, hər zaman oradadır, boldur.

Fərdlər üçün 80/20 ideyaları

III bölümün qalan hissələri sizin şəxsi həyatınıza dair 80/20 ideyalarını araşdıracaq, onlardan bəziləri sizin üçün sanki bir delikates olacaq. Sadəcə, az sayda ideyaların üzərində müəyyən addımlar atmaq kifayətdir ki, həyatınızın keyfiyyəti yüksək səviyyədə artsın.

- Nailiyyətlərimiz və xoşbəxtliyimizin 80%-i bizim vaxtımızın 20%-də baş verir və bu pik nöqtələr geniş həcmdə artırıla bilər.
- Bizim həyatımız az sayda qərar və hadisələrdən yaxşıya və pisə doğru dəhşətli dərəcədə dəyişir. Azlıq təşkil edən bu qərarlar şüurlu seçim yox, avtomatik olaraq yaranan fikirlər nəticəsində verilir: biz həyatımızı formalaşdırmaq yerinə, həyatın bizi idarə etməsinə imkan yaradırıq. Dönüş nöqtələrini dəqiq müəyyən etməklə biz həyatımızı yaxşılaşdırıb bilərik və nəticə olaraq bu bizi xoşbəxt və daha məhsuldar edəcək.
- Baş verən hadisələrin səbəbində hər zaman çox az sayda cəhdlər yer alır və bu az sayda cəhdlər əksər hallarda bizə görünür. Əgər bu əsas nöqtələr müəyyən edilərsə və təcrid olunarsa, biz rahatlıqla onlar üzərində daha tez-tez təzyiqlər göstərə bilərik.
- Hər bir şəxs daha vacib bir şey əldə edə bilər. Əsas məsələ göstərilən cəhd deyil, amma buna nail olmaq üçün düzgün yolun tapılmasıdır. Siz bəzi məsələlərdə başqalarından daha məhsuldasınız, buna baxmayaraq, nailiyyətlərinizin məhsuldar olmadığı yerlərdə etdiyiniz cəhdləri azaldın.
- Hər zaman qalıblar və uduzan tərəflər olur – ikincilər çoxluq təşkil edir. Siz düzgün yarış, düzgün komanda və düzgün metodlar seçməklə qalib ola bilərsiniz. Siz öz iş gücünüzü artırmaqla deyil, qarşınıza çıxan imkanları öz xeyrinizə (qanuni və ədalətli şəkildə) çəkməklə qalib gəlmək ehtimalınızı artırırsınız. Qa-

lib gəldiyiniz yerdə yenidən qalib gəlmək imkanınız böyükdür. Daxil olduğunuz yarışlar barədə diqqətli şəkildə seçim etsəniz, sizin qalib gəlmək şansınız da yüksəlir.

- Məğlub olduğumuz yarışların əksəriyyəti bizim başqaları tərəfindən daxil edildiyimiz yarışlardır. Uğur qazandığımız yarışların əksəriyyəti bizim öz seçimimizlə daxil olduğumuz yarışlardır. Əksər yarışlarda qalib oluruq, çünki səhv seçilmiş yarışa daxil oluruq, yəni bizim yarışlarımız yox, onların yarışlarına.

- Çox az sayda insan məqsədlərə ciddi yanaşır. Az sayda əhəmiyyətli məsələlərə həddən artıq böyük səy göstərməkdənsə, onlar çoxlu sayda məsələlərə orta həcmdə cəhd göstərirlər. Çox nailiyyəti olan insanlar seçimə malik olanlar və eyni zamanda bu barədə qərarlı olanlardır.

- Əksər insanlar vaxtlarını özləri və başqaları üçün dəyəri az olan fəaliyyətlərə xərcləyir. 80/20 düşüncəsinə sahib şəxs bu tələdən yan keçir və çox az sayda cəhd göstərməklə yüksək dəyərli hədəflərə nail olur.

- Hər hansı bir şəxsin həyatında verdiyi ən əhəmiyyətli qərar onun tərəfdaşlarını seçməsi barədə qərarıdır. Tərəfdaşlar olmadan, demək olar ki, heç nəyi əldə etmək mümkün deyil. Əksər insanlar öz tərəfmüqabillərini diqqətlə seçmir və ya ümumiyyətlə seçmir. Tərəfdaşlar hər necə olsa da, özləri gəlirlər. Bu, həyatın sizi idarə etməsinə imkan verməkdir və çox ciddi bir məsələdir. Əksər insanlar düzgün olmayan tərəfdaşlara malikdirlər. Əksər şəxslərdə də

tərəfdaşlar həddən artıq çoxdur və onlardan düzgün şəkildə istifadə etmirlər. 80/20 düşüncəsinə malik olanlar az sayda tərəfdaşı diqqətlə seçir və xüsusi hədəflərə çatmaq üçün tərəfdaşlığı ehtiyatla qurur.

- Diqqətsizliyin ekstremal halında düzgün olmayan "əhəmiyyətli birisi" və ya həyat partnyoru seçilir. Əksər insanların həddən artıq dostu olur, amma müvafiq şəkildə möhkəm dost çevrəsindən həzz almırlar. Əksər insanlarda səhv olaraq seçilmiş həyat partnyorları olur, hətta bəziləri düzgün seçilmiş həyat tərəfdaşlarından belə düzgün şəkildə qidalana bilmirlər.
- Düzgün istifadə olunmuş pul daha yaxşı həyat tərzinə keçmək üçün bir şans rolunu oynaya bilər. Çox az insan pulu necə artırmaq barədə bilir, 80/20 düşüncəsini edən şəxslər bunu bacarmalıdırlar. Pul həyat tərzinə və xoşbəxtliyə daxil olan kimi bu bacarıqda hər hansı qüsurlur.
- Çox az insan kifayət qədər vaxt xərcləyir və öz xoşbəxtlikləri barədə düzgün şəkildə düşünürlər. Onlar pul və təşviq kimi dolaylı hədəflər axtarırdadırlar. Onları əldə etmək çətin ola bilər, amma əldə edildikdən sonra xoşbəxtliyin effektiv bir mənbəyi olduğu aşkarlanacaq. Xoşbəxtlik təkcə pulun olmaması demək deyil, o heç pula yaxın da düşmür. Xərclənməyən pul yığıla bilər, o puldan investisiya edilə bilər, artırıla da bilər. Amma bu gün istifadə edilməyən xoşbəxtlik sabahın xoşbəxtliyinə aparmır. Xoşbəxtlik ağıl kimi istifadə edilmədikdə kütləşir. 80/20 qaydası ilə düşüncələr xoşbəxtliyi nəyin yaratdığını bilir və onu ağıllı

şəkildə izləyirlər, şad və ağıllı şəkildə bunu edirlər, bu günün xoşbəxtliyindən istifadə edərək sabahın xoşbəxtliyini yaradır və çoxaldırlar.

Vaxt qanad alıb uçar

Nəliyyət və xoşbəxtlik barədə 80/20 düşüncəsini başlamağın ən yaxşı yeri vaxtdır. Bizim cəmiyyətin vaxtın keyfiyyəti və rolu barədə düşüncəsi çox zəifdir. Əksər insanlar intuitiv şəkildə bunu başa düşür və bir neçə min iş adamı və rəhbər vaxtın idarə edilməsi adlı məhfumla vaxtları geri qaytarmaq istəyib. Amma bu rəhbərlər, sadəcə, ətrafda vaxt itiriblər. Vaxta olan münasibətimiz tamamilə dəyişdirilməlidir. Bizim vaxtın idarə edilməsinə ehtiyacımız yoxdur, bizim vaxt inqilabına ehtiyacımız var.

10 *Vaxt inqilabı*

*Arxamca hər zaman səslər gəlir.
Vaxt, qanadlı döyüş arabası durmadan gəlir:
Qarşımızda bərabər sədəylə sərilir
Görünməz əbədiyyənin bu səhraları.*

Endryu Marvel'

Demək olar ki, hər bir şəxs, istər ultraməşğul, istərsə də ultratanbəl, hamının vaxt inqilabı etməyə ehtiyacı var. Bu o demək deyil ki, bizim vaxtımız azdır və ya həddən artıq çox vaxta sahibik. Burada əsas məsələ vaxtdan necə istifadə etməyimizdir, hətta bunun barədə düşünmə tərzimizdir, budur problem – və imkan. Vaxt inqilabı etməyən şəxslərdən ötrü bu, *xoşbəxtlik və məhsuldarlığın* əldə edilməsində nəhəng addımların atılması üçün ən asan yoldur.

80/20 prinsipi və vaxt inqilabı

80/20 prinsipi bizim vaxt istifadəmizə tətbiq edildikdə aşağıdakı fərziyyələr özünü göstərir:

- İstənilən şəxsin əhəmiyyətli nailiyyətləri, istər fərdi, istər professional, intellektual, mədəni və ya idman sahəsində olsun, bu nailiyyətlər onların sahib olduğu vaxtın kiçik bir hissəsində baş verir. Vaxt istər gün, istər həftə, ay, il və ya bir ömür olaraq hesablansın, bunun fərqi yoxdur, əldə olunan bir şeylə əldə edilən nailiyyət üçün istifadə olunan vaxt arasında böyük disbalans mövcuddur.
 - Oxşar şəkildə, fərdin xoşbəxtliyinin əksər hissəsi vaxtın tamamilə sərhədlənmiş bir qisminə baş verir. Əgər xoşbəxtliyi ölçmək mümkün olsaydı, onun ümumi nəzərdə tutulan vaxtın kiçik bir nisbətində baş verdiyinin şahidi olardıq, bu, təbii ki, istənilən vaxt nüsxəsinə şamil olunur, istər gün, istər həftə, istər ay, il və ya bir ömür.
-

Bu ideyanı qısa və yığcam şəkildə aşağıdakı kimi göstərə bilərik:

- Nailiyyətin 80%-i istifadə olunan vaxtın 20%-də baş verir; və ya əksinə, xərclənən vaxtın 80%-i 20% məhsuldarlıq verir.

- Xoşbəxtliyin 80%-i həyatın 20%-də müşahidə olunur; və vaxtın 80%-i xoşbəxtliyin, sadəcə olaraq, 20%-ə töhfə verir.
-

Unutmayın ki, bu ehtimallar sizin təcrübənizdə sınaqdan keçirilməlidir, bunlar tam həqiqət və ya *ağır tədqiqatların* nəticəsi deyil.

Bu ehtimalların düzgün olduğu yerlərdə (mən sınaqdan keçirmişəm ki, əksər hallarda düz olur) onların başqa daha dörd təəccüb doğuran təsiri var:

- Bizim etdiklərimizin əksəriyyəti aşağı dəyərə malikdir.
 - Bizim vaxtımızın bəzi kiçik fraqmentləri qalan vaxtımızdan daha çox dəyərlidir.
 - Əgər bu barədə nə isə edə biliriksə, biz nə isə radikal bir şey etməliyik: boy-boşuna vaxt öldürərək vaxtımızı daha necə məhsuldar etmək barədə düşünməməliyik.
 - Əgər biz vaxtımızın, sadəcə, 20%-dən düzgün istifadə etsək, heç bir vəziyyətdə vaxt qıtlığı olmayacaq!
-

Bir neçə dəqiqə və ya saatınızı xərcləyin, 80/20 prinsipinin bu sferaların hər birində sizin üçün uyğun olmadığı barədə qərar verin. Dəqiq faizlərin neçə olmasının bir fərqi yoxdur, istənilən halda, demək olar ki, onları dəqiq şəkildə ölçmək qeyri-mümkündür. Əsas məsələ nailiyyətin əldə

edilməsi üçün istifadə olunan vaxt ilə nailiyyət arasında əsas disbalansın olub-olmamasının müəyyən edilməsidir. Sizin ən məhsuldar olan, vaxtınızın 1/5-i əldə etdiyiniz nəticələrin 4/5-nün əldə edilməsinə töhfə verirmi? Sizin ən xoşbəxt anlarınızın 4/5-ü həyatınızın 1/5-ni təşkil edirmi?

Bu, əhəmiyyətli suallardır və necə gəldi cavab verilməməlidir. Ola bilsin, kitabı kənara qoyub gəzintiye çıxmağın vaxtıdır. Vaxtınızın istifadəsində disbalansın (qeyri-tarazlıq) olması barədə qərara gəlməmiş geri qayıtmayın.

Əsas məsələ vaxtınızın necə daha yaxşı idarə olunması deyil!

Əgər sizin vaxtdan istifadəniniz qeyri-tarazdırsa, o zaman vaxt inqilabı tələb olunur. Sizin vaxtınızı daha yaxşı təşkilatlandırmağınız vacib deyil, eyni zamanda vaxtınızı da sıxmağa ehtiyacınız yoxdur; siz vaxtınızı necə keçirdiyinizi dəyişdirməlisiniz. Eyni zamanda vaxt barədə düşüncələrinizi də dəyişdirməlisiniz.

Sadəcə olaraq, vaxtın idarə olunması ilə bunu qarışdırmayın. Kökü Danimarkadan gələn vaxtın idarə olunması öz vaxtlarını daha səmərəli şəkildə idarə etmələri üçün məşğul biznes adamlarına keçirilən bir təlimdir. Hazırda bütün dünyanı əhatə edən 1 milyard dollarlıq bir sənayedir.

Vaxtın idarə edilməsinin əsas səciyyəvi xüsusiyyəti təlim deyil, amma daha çox "zaman menecerləri", vaxtın idarə edilməsi vasitələrinin – əksəriyyəti elektron, həmçinin kağız üzərində olan satışdır. Vaxtın idarə olunması eyni zamanda güclü dini bağlılığa sahibdir: sənayedə sürətlə inki-

şaf edən korporasiya Franklinin dərin Mormon kökləri var.²

Vaxtın idarə olunması bir növ ədəbazlıq da deyil, çünki onun istifadəçiləri, adətən, istifadə olunan sistemdən çox razıdırlar və hətta bildirirlər ki, nəticə olaraq onların məhsuldarlığı 15-25% artıb. Lakin vaxtın idarə edilməsi 1 litr mayeni 200 mq-lıq qaba doldurmağı planlayır. Vaxtın idarə edilməsi sürətin artırılması ilə bağlı bir məsələdir. Bu, xüsusilə vaxt baxımından təzyiqlərə məruz qalan insanlara aiddir. Bu ideya günün hər bir hissəsinin planlaşdırılması, rəhbərlərin daha effektiv hərəkət etməsindən ibarətdir. Vaxtın idarə edilməsi eyni zamanda prioritetlərin aydın şəkildə qarşımıza qoyulması, günlük planlarımızın müəyyən təzyiqlər olmadan həyata keçirilməsi və işlərin planlaşdırılmasından ibarətdir.

Vaxtın idarə olunmasının irəli qoyduğu fərziyyəyə əsasən biz vaxtımızın yaxşı və pis olaraq istifadəsi haqqında məlumatlıyıq. Əgər 80/20 prinsipi işləyirsə, bu, təhlükəsiz bir hal deyil. İstənilən halda nəyin əhəmiyyətli olduğunu bilsək, onu artıq etməyə başlayırıq.

Vaxtın idarə edilməsi insanlara öz "görəcək işləri"ni A, B, C və D prioritetlərinə ayırmağı məsləhət görür. Praktikaada əksər insanlar edəcəkləri işlərin 60-70%-ni A və ya B prioritetlərinə yerləşdirirlər. Son olaraq belə nəticəyə gəlirlər ki, onlarda çatışmayan məsələ vaxtdır. Bu səbəbdən əsas olaraq vaxtın idarə olunması ilə başlamaq istəyirlər. Beləliklə, nəticə olaraq daha yaxşı planlamaq, uzun müddətə işləmək, daha böyük ciddilik və eyni zamanda daha böyük iflasla da qarşılaşırlar. Vaxtın idarə olunmasına aludə olurlar, lakin bu, etdiklərini fundamental olaraq dəyişmir və ya onların "mən kifayət qədər işləmirəm" kimi günahkar hisslərini azaldır.

Vaxtın idarə olunması bir oyun kimi qarşımıza çıxır. O göstərir ki, vaxt daha məhsuldar şəkildə idarə oluna bilər, zaman dəyərli və nadir bir resursdur və biz onunla incə rəflər etməliyik. Vaxt baxımından biz xəsis olmalıyıq. Kiçik bir güzəşt etsək, o bizim əlimizdən çıxacaq. İtirilən vaxt heç vaxt geri qayıtmır.

Biz hazırda məşğul bir dünyada yaşayırıq. İşsizləri kənara qoysaq, məşğul insanlar üçün çoxdan gözlənilən asudə vaxtın gəlməsi zaman alacaq. Biz hal-hazırda, Çarlz Haydenin qeyd etdiyi kimi, absurd bir vəziyyətdəyik, belə ki, rəhbərlər üçün iş saatları zaman keçdikcə artmaqdadır. həftədə 60 saat artıq normal sayılır, eyni zamanda görüləcək iş həcmi də getdikcə artmaqdadır.

Cəmiyyət iki yerə bölünür, pulu olub, ondan həzz almaq üçün vaxtı olmayanlar, bir də vaxtı olub, pulu olmayanlar. Vaxtın idarə olunması da əsas olaraq zamanın uyğun şəkildə istifadə edilməsi və işlərin həyata keçirilməsində həzdən danışır.

80/20 zaman küfrü

80/20 prinsipi vaxt barədə qəbul edilmiş ümumi həqiqəti tərsinə çevirir. 80/20 zaman təhlilinin izahı ənənəvi zaman məfhumundan tamamilə fərqlidir və zaman yükü olan şəxsləri bir növ azad edir. 80/20 prinsipi aşağıdakıları vurğulayır:

- Biz vaxtdan şüurlu şəkildə istifadə etmirik. Bu səbəbdən vaxtın istifadəsində kiçik boşluqlar ta-

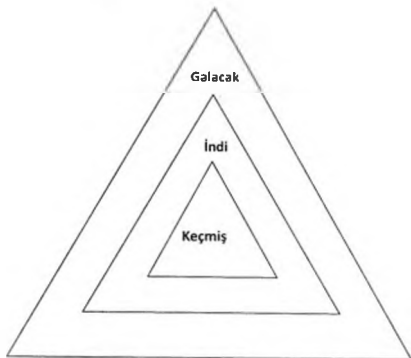
paraq onların gücləndirilməsinə ehtiyac yoxdur. Biz əvvəlcə qayıtmalı və zaman barədə bütün fərziyyələrimizi aydınlıq gətirməliyik.

- Zaman qıtlığı mövcud deyil. Fakt olaraq biz zaman bolluğunda yaşayırıq. Biz, sadəcə olaraq, zamanımızın 20%-dən dəyərlı şəkildə istifadə edirik. Ən talantlı insanlar üçün belə əhəmiyyətli vaxt onların sahib olduqları zamanın kiçik bir fraqmentidir. 80/20 prinsipi bildirir ki, əgər biz top 20%-i təşkil edən fəaliyyətlərə xərclədiyimiz vaxtı ikiyeqatsaq, o zaman həftədə iki gün işləyə və indikindən 60% çoxə nail ola bilərik. Zamanın idarə olunmasının acıqlı dünyasının buna çatmasına işıq illəri lazım olacaq.
- 80/20 prinsipi zamana dost kimi baxır, düşmən kimi yox. Getmiş vaxt itirilmiş vaxt deyil. Vaxt hər zaman qayıdacaq. Bu səbəbdən həftədə yeddi gün, ildə on iki ay var, fəsillər bəs nə üçün təzələnilir? İdeya və dəyər bizi zamana doğru rahat mövqeyə qoyacaq. Burada əsas məsələ bizim vaxtdan istifadə etməyimizdir, düşmən olan vaxtın özü deyil.
- 80/20 prinsipi bildirir ki, biz az fəaliyyət göstərməliyik. Hərəkət ideyanı qovur. Bizim vaxtımız çox olduğu üçün onu israf edirik. Layihədə ən məhsuldar zaman, adətən, onun sonuncu 20%-i olur, sadəcə, ona görə ki iş verilən son gündən öncə bitirilməlidir. Əksər layihələr üzrə məhsuldarlıq onlara sərf edilən vaxtın yarıya azaldılması ilə ikiyeqata çatdırıla bilər. Zamanın az olmasına dair bir sübut yoxdur.

Zaman keçmiş, indi və gələcək arasında zərərsiz bir əlaqədir

Biz zamanın qıtlığı barədə narahat olmamalıyıq, əsas olaraq vaxtımızın aşağı keyfiyyətli yollarda xərclənməsindən narahatlıq keçirməliyik. Sürətlənmək və sahib olduğumuz vaxtdan daha "məhsuldar" şəkildə istifadəyə cəhdlər bizə kömək olmayacaq; əksinə, bu kimi düşüncələr problemin həlli yox, elə problemin özüdür.

80/20 düşüncəsi bizi zamanın istifadəsinə dair "Şərq" dünyagörüşünə aparır. Zaman bütün qrafik təqdimatlarında göstərildiyi kimi kinokadr deyil, zaman biznes mədəniyyətinin bizə göstərdiyi kimi axıcı bir proses deyil. Zamana daha çox saati kəşf edən şəxslərin dediyi kimi dövrü və ya sinxronlaşdırılmış bir proses kimi baxmaq lazımdır. Zaman dövr edərək qayıdır, bizim imkanlardan yəni-dən istifadə etməyimiz üçün şans verir, bizim daha dəyərli məhsul istehsal etməyimizə imkan verir, bizə şans verir ki, pozulmuş əlaqələrimizi düzəldək, bizə rahatlıq verir ki, həyatımıza əlavə dəyər qata bilək. Biz indiki zamanda mövcud deyilik; biz keçmişdən gəlirik və keçmişə dair xatirələrimiz var və bizim gələcəyimiz də keçmişimiz kimi artıq indiki zamanda yer almaqdadır. Vaxtın, sadəcə, soldan-sağa axıb getməsi deyil, zamanın bizim həyatımızda mövcudluğuna dair daha yaxşı qrafik təsvir daha böyük üçbucaqlarla şəkil 37-də göstərilib.



Şəkil 37. Zaman triadası

Zamanın keyfiyyəti barədə bu yol ilə düşünmək biza bildirir ki, zaman bizimlə hərəkət etməlidir, sahib olduğumuzun ən qiymətli və dəyərli 20%-i: bizim şəxsiyyətimiz, bacarıqlarımız, dostluğumuz və hətta fiziki aktivlərimiz – biz əmin olmalıyıq ki, onlara diqqət yetirilir, onlar inkişaf etdirilir, dərinləşdirilir və genişləndirilir və nəticə olaraq bütün bunlar bizim dəyər və xoşbəxtliyimizi artırır. Bu yalnız optimizmə əsaslanan davamlı və əsaslı, gələcəyin yaxşı olacağına inanan əlaqələrin qurulması ilə mümkündür, çünki biz keçmiş və indiki zamanımızdan 20%-i götürə və onu artırma bilirik ki, arzuladığımız daha yaxşı gələcəyə doğru addımlayaq. Bu şəkildəkiləri qəbul etsək, anlayırıq ki, gələcək adi, zamanın keçməsidən ibarət bir film deyil.

Əksinə, gələcək indi və keçmişin gələcəkdəki bir ölçüsüdür, bu bizə daha yaxşı hədəflərə nail olmaq imkanı verir. 80/20 düşüncəsi vurğulayır ki, bu, hər zaman mümkündür. Edəcəyimiz əsas şey bizim ən pozitiv 20%-ə sərbəstlik və daha yaxşı istiqamət verməkdir.

Zaman inqilabçıları üçün qanun kitabçası

Zaman inqilabı ilə partlayış etmək üçün yeddi addım.

*Cəhd və qazancın bir-biriylə əlaqəsiz
olması barədə düşüncələrə son qoyun*

Protestant iş etikasında, eyni zamanda başqa dinlərdə belə bir dərin düşüncə var ki, nəyinsə kökünü kəsmək, nail olmaq üçün şüurlu şəkildə cəhdlər göstərmək vacibdir. Problem ondan ibarətdir ki, biz çox işləməkdən həqiqi mənada ləzzət alır və onun gətirdiyi dəyərlər çox xoşumuza gəlir. Sakit şəkildə beynimizə yerləşdirməliyik ki, ağır iş, xüsusilə başqa birisi üçün görülməli iş istədiyimizə nail olmaq üçün məhsuldar bir yol deyil. Ağır iş aşağı gəlirlərə gətirib çıxarır. İdeya və özümüzün istədiyini etməyimiz yüksək qazanclara səbəb olur.

Məhsuldar tənballikdən yüksək qazanc götürən öz ideallarınız barədə düşünün. Mənimkilər Ronald Reyqan və Uorren Baffetdir. Reyqan B tipli film aktyorluğundan Respublikaçıların sevimlisinə çevrildi, Kaliforniyanın qubernatoru və həddən artıq uğurlu bir prezident oldu.

Reyqan nə edirdi ki? Gözəl görünüş, xoşahəng səs, o bunlardan qeyri-iradi şəkildə düzgün yerlərdə istifadə edirdi (bunun ən bariz nümunəsi onun sui-qəsd zamanı yaralanarkən xanımı Nensiyə "Balım mənim, ayılmək yadımdan çıxdı" deməsi oldu), bu, Amerikanın Disney tərzində olan bir stili idi, burada incəlik və gözəllik vardı. Reyqanın özünü tamamilə həsr etməsi, təbii ki, məhdud səviyyədə idi, o, reallığı tam olaraq anlamırdı, onun ABŞ-ı ruhlandırması və kommunizmin kökünü kəsməsi heyratlandırıcı idi. Çörçillin fikirlərini şikəst etməyə hələ heç bir şəxs bu qədər az sayla nail olmamışdı.

Uorren Baffet (məşhər zaman üçün) ABŞ-da ən zəngin insan oldu, işləməklə deyil, investisiya qoymaqla. Çox kiçik sərmayə ilə işə başlayaraq, o, illər ərzində birja bazar qiymətləndirməsindən istifadə edərək qat-qat yüksək qazanc əldə etdi. O bunu məhdud səviyyədə təhlil ilə həyata keçirdi (o bu işə riyazi hesablama xətkəsi - birja üçün istifadə olunan xüsusi xətkəş kəşf edilməmişdən başlamışdı), amma əsas olaraq az sayda ideyanı davamlı şəkildə tətbiq etdi.

Baffet irihəcmli gəlirini "böyük ideyası" ilə qazandı: ABŞ qəzetləri yerli monopoliyaya sahib idi və bu, biznesin əsasını təşkil edə bilirdi. Bu sadə bir fikir ona var-dövlət qazandırır və sonrakı qazanclarının əksəriyyəti mediaya xərcləndi: onun başa düşdüyü bir sənayeyə.

Tənbəl olmasa da, Baffet öz enerjisinin istifadəsində çox qənaətcil idi. Baxmayaraq ki, əksər birja üzrə menecerlər xeyli sayda hissə alır və onları tez-tez dəyişdirirdilər, Baffet az sayda alırdı və uzun müddət saxlayırdı. Bu o demək idi ki, görülcək iş az həcmdə idi. O, investisiya portfoliosunun şaxələndirilməsi kimi köhnəlmiş fikrə Nuhun gəmisi

kimi baxırdı: "bir nəfər hər bir şeydən iki ədəd alır və sonda zooparka sahib çıxır". Onun öz investisiya fəlsəfəsi "nasazlıq ilə sərhədlənir".

Nə vaxt mən həddən artıq çox etmək istəyirəm, o zaman yadıma Ronald Reyqan və Uorren Baffet düşür. Siz öz nümunələriniz barədə də düşünməlisiniz, şəxsən tanıdığınız insanlar və ya ictimaiyyətin gözündə olan və az cəhdlə yüksək gəlir qazanan şəxslər barədə düşünün. Onlar barədə tez-tez düşünün.

Özünü günahkar hiss etməyin

Özünü günahkar hiss etməyin, çünki həddən artıq ağır işin təhlükələrindən biri də budur. Özümüzü günahkar hiss etməsək, biz etdiyimiz işdən də həzz almış olacağıq. Bu yanaşmada səhv heç bir şey yoxdur. Həzz almadığın işi görməkdə heç bir fayda yoxdur.

Xoşladığınız işləri görün. Onları öz işinizə çevirin. Öz işinizi onlara çevirin. Demək olar ki, zəngin olmuş hər bir şəxs bunu özlərinin həzz aldığı işləri etməklə bacarıb. Buna da kainatın başqa bir 80/20 qüsuru deyilir.

20% insan yalnız var-dövlətin 80%-dən həzz almır, amma eyni zamanda işdəki həzzin 80%-ni də yaşayır və bunu yaşayanlar da elə həmin 20%-dir.

Pis karakterli, qoca puritan Con Kennet Qelbreyt (1908-2006) iş dünyasında mövcud fundamental ədalətsizliyə diqqət çəkirdi. Orta siniflərə nəinki gördükləri işə görə ödəniş edilir, onlar eyni zamanda daha maraqlı iş sahibdirlər və bundan çox həzz alırlar. Onların katibələri, köməkçiləri var, birinci sinif səyahət paketləri, lüks hotelləri və daha

maraqlı həyatları da olur. Fakt olaraq bütün bunlara sahib olmaq üçün sizə bir əmək pul lazım olacaqdı.

Qelbreyt belə bir inqilabi fikir irəli sürdü ki, daha az maraqlı işə sahib olanlar əyləncəli işə sahib olanlardan daha çox məvacib almalıdırlar. Bu necə də iyrənc olardı! Bu kimi fikirlər insanları qızıdırır, amma onlardan bir xeyir gəlməz. 80/20 fenomenində olduğu kimi, əgər siz səthin altına baxsanız, o zaman görünən natarazlığın arxasında daha dərin bir məntiqin durduğunu görürsünüz.

Bu nümunədə məntiq çox sadədir. Ən çoxə nail olanlar etdikləri işdən həzz alırlar. Onlar, sadəcə, həzz aldıklarını üçün çox edirlər və nəticə olaraq qeyri-adi şəkildə əlavə dəyər burada əldə oluna bilər. Məsələn, istənilən sahədə olan möhtəşəm sənətkar barədə düşünün. Əldə olunan məhsulun miqdar və keyfiyyəti həddən artıq yüksəkdir. Van Qoq heç vaxt dayanmırdı. Pikasso Endi Uorholdan (Andy Warhol) əvvəl incəsənət zavodu işlədirdi, çünki o, etdiyi işi sevirdi.

Mikelancelonun yüksək səviyyəli, seksual, möhtəşəm əsərlərində olan eyş-işrət. Yadımda qalan fraqmentlər də var – onun *Davidi*, *Ölən nökar*, Laurentian Kitabxanası, Yeni müqəddəslik, Sistine kilsəsinin tavanı, Müqəddəs Pyotrın pietası – bir şəxsin əfsanələrindədir. Bütün bunları Mikelancelo edib, ona görə yox ki bu onun işi idi və ya o, əsəbi Papa II Yuliydən qorxurdu, hətta məqsəd pul qazanmaq da deyildi. Səbəb o idi ki, rəssam yaradıcılığı və gənc insanları sevirdi.

Ola bilər ki, sizdə bu şəkildə istəklər mövcud olmasın, amma siz nə iş etməyi sevmirsinizsə, o zaman etdiyiniz işdə yüksək dəyər də olmayacaq. Bu şəxsi ilə yanaşı, biznes məsələlərinə də aiddir.

Mən burada aramsız tənbelliyin tərəfini tutmuram. İş daxili ehtiyacı ödəyən təbii bir fəaliyyətdir, bunu işsizlər, təqaüdçülər və bir gecədə kütləvi şəkildə pul qazananlar yaxşı başa düşür. Hər bir şəxsin özünə məxsus təbii balans, ritmi və optimal işi olur və əksər insanlar həddən artıq işlədikdə və ya tənbal olduqda bunu anlayırlar. 80/20 düşüncəsi insanlara gördükləri işi bir oyun, əyləncə ilə əvəz etməyi deyil, o insanlara həm işdə, həm də əylənmə zamanı yüksək dəyərli məmnunluq fəaliyyətləri axtarmağı aşılayır. Ancaq mənim şübhələrimə görə, əksər insanlar lazım olmayan yerlərdə çox ağır işləyirlər. Əgər az həcmdə iş yüksək yaradıcılıq və gəlir gətirərsəydi, o zaman dünyamız bundan daha çox xeyir görərdi. Əgər çox möhtəşəm və böyük bir iş ən tənbal 20% insana xeyir verirsə, o zaman çox az əhəmiyyətli iş də lap çox işləyən 20% insana xeyir gətirəcək və bu cür arbitraj hər iki halda cəmiyyətə fayda verəcək. İşin miqdarı onun keyfiyyətindən az əhəmiyyətlidir və onun keyfiyyəti verilən istiqamətdən asılıdır.

Başqaları tərəfindən sizin üzərinizə qoyulan öhdəliklərdən azad olun

Zamanın 80%-nin 20% nəticələr ortaya qoyması və 80% nəticələrin 20% zamanda tapılması ədalətli bir mövqedir. Gəldikcə artıq hər kəsə aydın olur ki, tarix boyu bu sübut edilib ki (ancaq iki əsr müddətində bu qəbul edilib ki, bir şəxs yalnız həyatını başqa bir şəxsə həsr etsin, misal üçün, kəlalik və sair – tərc.), kim üçünsə tam olaraq həyatını həsr edərək birbaşa işləmək qəbul edilməz bir haldır.⁴ Hətta bö-

yük bir korporasiya üçün işləsəniz belə, özünüzü müstəqil bir şirkət kimi aparmalısınız. Monolit İnk üçün deyil, özünüz üçün işlədiyinizi düşünməlisiniz. 80/20 prinsipi dəfələrlə göstərir ki, ən çox nail olan bu 20% insan ya özləri üçün işləyənlərdir, ya da sanki belə imiş kimi hərəkət edənlərdir.

Eyni ideya iş həyatından kənara da aiddir. Əgər zamanı kontrol etmirsənsə, ondan yaxşı şəkildə istifadə etmək çox çətinidir. (Etsən belə, bu sənin üçün çox çətin olacaq, çünki beynin günah, ənənə və ya kənardan tətbiq edilmiş fikirlərin əsiri olacaq, amma sənin bütün bunları kəsib atmaq kimi imkanın var).

Hətta mənim məsləhətlərimi hər bir yerdə işlətmək belə mümkün deyil və hətta arzuolunan deyil. Sizin hər zaman başqa şəxslər qarşısında öhdəlikləriniz olacaq və bu sizin tərəfinizdən əhəmiyyətli görünə bilər. Hətta sahibkar belə tənha canavar deyil, hər hansı bir şəxs qarşısında onun da öhdəliyi var. Onun partnyorları, işçiləri, müttəfiqləri, əlaqə saxladığı şəxslərdən ibarət şəbəkəsi var və bu ətrafdakı insanlara nə isə verilmirsə, onlardan da nə isə gözləmək olmaz. Burada əsas məntiq tərəfdaş və öhdəliklərinizin böyük diqqət və fikir ilə seçilməsidir.

*Vaxtınızın istifadəsində qeyri-adi olun və
ənənələrə tabe olmayın*

Yaxşı əsgər olmaq, sizdən nə gözlənilirsə, onu etmək, iştirak etməli olduğunuz icaslarda iştirak etmək, ətrafınızdakıların əksəriyyətinin etdiyi işlərlə məşğul olmaq

və ya sosial cəmiyyətdə qəbul edilmiş normalara əməl etməklə, ehtimal ki, sahib olduğunuz zamanın bu 20%-ni işlədə bilməyəcəksiniz. Əksinə, özünüzdən bütün bunların lazım olub-olmadığını soruşmalısınız.

Ənənəvi davranışlar və cəmiyyətin normalarına əməl etməklə 80/20 özbaşınalığından, yəni zamanınızın 80%-nin aşağı məhsuldar işlərə sərf edilməsindən yaxa qurtara bilməyəcəksiniz.

Ən yaxşı atacağınız addım vaxtınızın bütün bu göstərilən norma və ənənələrə əməl etməyərək işlədilməsidir, amma cəmiyyətin bu normalarına əməl etmədikdə balansı qorumağınız ki, bu cəmiyyətdən kənara da atılmayasınız. Zamanın istifadəsinə dair həyata keçirdiyiniz bütün qeyri-adi metodlar heç də sizə məhsuldarlıq gətirməyəcək, ən azından onların bəziləri və ya biri yüksək qazanc gətirəcək. Özünüz üçün fərqli ssenarilər hazırlayın və yüksək gəlir gətirəcək və eyni zamanda həzz aldığınız bir fəaliyyəti seçin.

Sizin tanışlarınızın içərisində kim ən çox məhsuldar və qeyri-adidir? Baxın görün onlar vaxtlarını necə keçirir və normalardan necə yan keçirlər. Ola bilsin, onların etdiyi və ya etmədiyi bəzi işləri özünüzdə sınamaq istəyəcəksiniz.

Sizə 80%-i verən 20%-i müəyyən edin

Zamanınızın 1/5 hissəsi, ehtimal ki, nailiyyətlərinizin 4/5-nü verəcək. Bu hər yerdə eyni beşlik olmaya bilər (düzdür, əksər yerlərdə nəzərəcərpacaq qədər üst-üstə düşmə müşahidə olunur), edəcəyimiz ilk iş, gedəcəyimiz hədəf aydın olmalıdır, məqsədimizin xoşbəxtlik, yoxsa nailiyyətlə

nəticələnməyini bilməliyik. Mənim sizə tövsiyəm odur ki, hər ikisinə ayrılıqda baxasınız.

Xoşbəxtlik üçün öz *xoşbəxtlik adacıqlarınızı* müəyyən edin: sizin xoşbəxtliyinizə misli görünməmiş şəkildə səbəb olan kiçik bir vaxt həcmi və ya bir neçə il. Ağ bir vərəq götürün, yuxarı hissəsinə "Xoşbəxtlik adacıqları" yazın və yadınıza düşdüyü qədər çox ad siyahıya qeyd edin. Sonra bu xoşbəxtlik adacıqları arasında ümumi fikri bildirən məsələləri müəyyən edin.

Eyni proseduru *hədbəxtlik adacıqları* adı altında həyata keçirin. Bu, adətən, sizin 80% vaxtınızı əhatə etməyəcək, çünki (əksər) adamlarda xoşbəxtlik və hədbəxtlik adaları arasında geniş həcmdə neytral zonalar olur. Amma yenə də hədbəxtliyinizin əsas səbəblərini ortaya qoymaq və bunları ümumiləşdirmək vacibdir.

Bütün bu proseduru nailiyyət üzərində də təkrar edin. *Nailiyyət adalarını* müəyyən edin: il, ay, həyatınız boyu deyil, kiçik bir zaman ərzində əldə etdiyiniz böyük nailiyyətləri yazın. Təmiz bir vərəq götürürsünüz, oraya "Nailiyyət adacıqları" qeyd edirsiniz, xatırladığınızı, mümkünsə, bütün həyatınızda olan bu kimi nailiyyətləri qeyd edirsiniz.

"Nailiyyət adacıqları"nın ümumi səciyyəvi xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə çalışın. Təhlilinizi bitirməmişdən öncə səhifə 210-da qeyd edilmiş zamanın ən yaxşı şəkildə tətbiqinə dair top 10 istifadə qaydasına baxmağınız məsləhətdir. Bu, çox sayda insanın həyat təcrübəsindən götürülmüş bir siyahıdır və ola bilsin, sizin də diqqətinizi cəlb edir.

Ayrıca özünüzdün *nailiyyət səhra adacıqları* siyahısını hazırlayın. Bunlar sizin barsız və çox aşağı məhsuldarlıq gətirən dövrlərinizdir. Səhifə 209-da verilmiş top 10 ən aşağı

ğı dəyərli vaxt müddətləri sizə kömək ola bilər. Bir daha diqqət edin, onlar arasında ümumi nə var?

İndi buna əsasən addım atın.

Sizə 80%-i verən 20%-lik vaxtınızı qat-qat artırın

Xoşbəxtlik və nailiyyət adalarını müəyyən etdikdən sonra siz, ehtimal ki, bu və oxşar fəaliyyətlər üzrə daha çox vaxt sərf edəcəksiniz.

Bu fikri izah etdikdə bəzi insanlar elə başa düşür ki, mənim məntiqimdə nə isə qüsurlar var, çünki 20% üzərində daha çox vaxt sərf etmək qazancları azalda bilər. Top 20% üzərində siz sərf etdiyiniz vaxtı ikiqata çıxarsanız, bu o demək deyil ki, siz əlavə 80% məhsuldarlıq əldə edəcəksiniz, bu olmaya da bilər, ola bilər ki, bu, 40, 50, 60 və ya 70% olsun.

Bu məsələyə mənim iki cavabım var. Birincisi, (hazırda) xoşbəxtlik və ya məhsuldarlığı dəqiqliklə ölçmək mümkün olmadığı üçün tənqidçilər bəzən öz fikirlərində haqlı ola bilərlər. Amma kimin nə vecinə? Burada yenə də əlavə artım mütləq şəkildə hiss olunacaq.

İkinci cavabım isə odur ki, mənim fikrimə görə, tənqidçilər ümumi olaraq haqlı deyil. Mənim tövsiyəm ondan ibarət deyil ki, əgər bugünkü 20%-niz 80% gəlir gətirirsə, siz bunu *dəqiq şəkildə* hər yerdə təkrarlamalısınız. Sizin xoşbəxtlik və nailiyyət adalarının ümumi səciyyəvi xüsusiyyətlərini müəyyən etməkdə əsas məqsəd ondan ibarətdir ki, nəyin baş verdiyinə deyil, daha sadə olan bir ümumi xüsusiyyətə fikir verməli və onu təcrid etməlisiniz:

sizin unikal olaraq nəyi ən yaxşı şəkildə etdiyinizi təcrübə etməlisiniz.

Eyni zamanda unudulmamalıdır ki, əgər hər hansı bir işi yaxşı həyata keçirmirsinizsə və ya ümumiyyətlə, buna başlamırsınızsa, təbii ki, onu yaxşı şəkildə həyata keçirməyə başlamaq lazımdır (ki, tam olaraq nailiyyət və ya xoşbəxtlik üçün lazım olacaq tədbirləri başa düşə bilərsiniz). Məsələn, Dik Frensis ölkə üzrə yüksək səviyyəli atçapan idi, amma o, 40 yaşına qədər özünün ilk at yarışını əfsanəsini yazaraq çap etdirməmişdi. Onun uğuru, qazandığı pul və ehtimal ki, şəxsi məmnunluğu kitab çap etməkdən qazanacağı məmnunluğu aşırı keçirdi. Riçard Adams məşhur *"Watership Down"* ("Gəminin çöküşü") bestsellerini yazmamışdan əvvəl özünü təsdiqləməmiş, ortaq yaşlı və adi bir şəxs idi.

Xoşbəxtlik və nailiyyət adaları təhlilləri fərdlərə onların həyatda nəyi daha yaxşı bacardıkları barədə məlumat verir ki, bu da onlara daha çox qazanc əldə etməyin yollarını açıq şəkildə anladır. Qeyd olunanları həyata keçirməklə, həm qazancların qat-qat artırılması, həm də xərclərin azaldılması mümkündür. Əsas olaraq diqqətə alacağınız vacib məsələ karyeranız və/və ya həyat tərzinizin dəyişdirilməsidir.

Əsas hədəfiniz sizə xoşbəxtlik və qazanclarınızın 80%-ni gətirən və vaxtınızın 20%-ni təşkil edən xüsusi fəaliyyət və ümumi fəaliyyət növünün müəyyən edilməsidir və sonra məqsəd olaraq qarşınızda həmin fəaliyyətlər üzərində xərclədiyiniz 20% zamanı mümkün qədər artırmaq durmalıdır.

Qısamüddətli hədəf kimi həmin yüksək dəyər və qazanc gətirən fəaliyyətlər üzrə ayırdığınız 20% zamanı il ərzində 40%-ə qaldırmaq olmalıdır. Atılan bu addım məhsuldarlığınızı, ehtimal ki, 60 və 80% qaldıracaq. (Bu

zaman sizin qarşınızda iki hissə olacaq və hər bir hissədə 80% məhsuldarlıq götürəcəksiniz və bunu hər bir hissəyə 20% zaman xərcləməklə əldə etmiş olacaqsınız, beləliklə, hətta aşağı gəlir gətirən fəaliyyətlərə ayırdığınız 20% zamanı bu yüksək gəlirli fəaliyyətlərə yönləndirsəniz belə, sizin ümumi məhsuldarlığınız 100-dən 160-a çıxacaq!)

İdeal olaraq atılacaq addım yüksək dəyərli fəaliyyətlərə xərclənəcək vaxtı 20%-dən 100%-ə qaldırmaqdır. Bu yalnız karyera və həyat tərzinin dəyişdirilməsi ilə mümkündür. Əgər belədirsə, o zaman planınızı qurun və bu dəyişiklikləri necə edəcəyiniz haqda fikirləşin.

Aşağı dəyər gətirən fəaliyyətləri aradan qaldırın və ya azaldın

Sizə 20% gəlir gətirən 80% fəaliyyətlərə gəldikdə isə, burada atılacaq ən ideal addım onların aradan götürülməsidir. Yüksək dəyərli fəaliyyətlərə daha çox vaxt ayırdıqdan sonra, ehtimal ki, siz bunu etməli olacaqsınız (insanlar əsas olaraq düşünür ki, aşağı dəyərli fəaliyyətlərə vaxt ayırmağın ən yaxşı üsulu yüksək qazanclı fəaliyyətlərə daha çox vaxt və diqqət ayırmaqdır).

İlk reaksiyalar bu şəkildə olur ki, aşağı dəyər gətirən fəaliyyətlərdən ayrılmaq imkanı azdır. Bunlar ailə, sosial və ya işlə əlaqəli həyatınızın ayrılmaz hissələri ola bilər. Əgər belə düşünürsünüzsə, o zaman bir daha düşünün.

Mövcud əhatə dairənizdə işlərin fərqli şəkildə icra edilmə yolları mövcuddur. Yuxarıda verilən məsləhəti unutmayın. vaxtınızın istifadəsində qeyri-adi və fərqli olun. Sürünün arxasınca getməyin.

Öz yeni siyasət və qaydalarınızdan istifadə edin, nəyin baş verdiyinə baxın. Dayandırmaq istədiyiniz fəaliyyətlərdə dəyər aşağı olduğu üçün onları dayandırmaqla heç kimin diqqətini çəkməyəcəksiniz. Əgər onlar bunu görsələr belə, bununla əlaqəli sizə hər hansı reaksiya verməyəcəklər.

Amma sizin bu lazımsız dəyərlərə malik fəaliyyətləri dayandırmağınız bəzi işlərdə radikal dəyişikliklərlə nəticələnəcəksə, misal üçün, yeni iş, yeni karyera, yeni dostlar, hətta yeni həyat tərzı və ya tərəf-müqabili – o zaman arzuolunan dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün plan qur. Bunun alternativı o olacaq ki, xoşbəxtlik və uğurun əldə edilməsi üçün potensialınız heç vaxt sizin əlinizdə olmayacaq.

Zamanın qeyri-adi və məhsuldar istifadəsinə dair 4 nümunə

Mənim ilk nümunəm Uilyam Yuart Qladston, liberal partiyadan olan siyasətçi, İngiltərənin dörd dəfə baş naziri olaraq seçilmiş şəxsdir. Qladston etdiyi bir sıra işlərdə qeyri-adi idi, o, həyatdan bezmiş qadınları fahişəlikdən xilas etməsi ilə deyil, ən çox zamanın qeyri-adi şəkildə istifadəsinə görə məşhurlaşmışdı.

Qladston öz siyasi öhdəliklərini həyata keçirməkdə heç bir vaxt problemi yaşamırdı, o, zamanını elə bir şəkildə bölüşdürmüşdü ki, onun vaxtının rəngarəng şəkildə istifadəsindən heyrətə gəlməmək olmurdu. O, özünəməxsus varidləri olan bir turist idi, istər Britaniya adaları, istərsə də dənizin o tayında; baş nazir olduğu vaxtlarda tez-tez Fransa, İtaliya və ya Almaniyaya şəxsi məsələləri ilə əlaqəli olaraq gedirdi.

O, teatrı sevir, qadınlarla (tam əminliklə deyə bilərik ki, fiziki əlaqə yox) əlaqələr qurur, həddən artıq çox oxuyur (həyatı boyu 20.000 kitab oxuyub), İcmalar Palatasında uzun nitqlər söyləyirdi (nitqlərin uzunluğuna baxmayaraq, insanlar çox diqqətlə qulaq asırdılar) və virtual olaraq müasir seçki sistemini kəşf etmişdi və bunu çox böyük həvəslə həyata keçirirdi. Nə vaxt özünü yüngülvarı olaraq xəstə hiss etsəydi, bütün günü yataqdan qalxmaz, orada oxuyar və düşünərdi. Həddən artıq böyük enerjisi və məhsuldarlığı zamandan qeyri-adi şəkildə istifadəsindən irəli gəlirdi.

Zamanın istifadəsi ilə əlaqəli olaraq Qladstona yaxın olan növbəti Britaniya baş nazirləri arasında yalnız Lloyd Core, Çörçill və Tetçer var idi və onların hər üçü qeyri-adi şəkildə məhsuldar insanlar idi.

İdarəçilik üzrə üç çox qeyri-adi məsləhətçi

Vaxtın qeyri-adi şəkildə istifadəsinə dair başqa nümunələr qədim *menecment konsaltinq* (idarəçilik üzrə konsultasiyalar) dünyasından gəlir. Məsləhətçi konsultantlar uzun saatlar ərzində məhsuldar şəkildə işləmək barədə hər zaman danışirlar. Hər birini yaxşı tanıdığım bu üç şəxs bütün bu ənənələri darmadağın etdi. Onlar eyni zamanda həddən artıq uğur qazandılar.

Birincisi mənim Fred adlandırdığım məsləhətçi konsultandır və o bu işdən 10 milyonlarla dollar qazanıb. O heç biznes universitetinə getməyib, amma məsləhətçi konsultantlardan ibarət nəhəng bir şirkət qurub, bu şirkətdə hər

bir şəxs həftədə 70 və ya daha çox saat işləyirdi. Fred arada ofisa gedir və tərəfdaşlarla ayda bir dəfə iclas keçirirdi, burada dünyanın hər bir tərəfindən olan tərəfdaşlar iştirak etmək məcburiyyətində idilər, amma Fred öz vaxtını tennis oynamaq və düşünməklə keçirirdi. O, firmanı dəmir yumruqla idarə edirdi, amma bir dəfə də olsun səsinə qaldırmamışdı. O özündən asılı olan beş əsas tərəfdaşla hər bir şeyi nəzarətdə saxlayırdı.

İkincisi Rendi ləqəbli bir qəhrəmandır. O, qurduğu firmanın, sadəcə, təsisçisi idi, şirkət tərkibində həddən artıq işləyən personal daxilində yeganə istisna idi. O, ölkənin ucqar bir yerində qalırdı, oradan bir şirkəti idarə edirdi. Heç kim Rendinin necə vaxt keçirdiyini bilmirdi, bilmirdilər ki, o necə bu şəkildə az işləyir, amma, həqiqətən, o, vaxtını istirahət ilə keçirirdi. Rendi yalnız həddən artıq əhəmiyyət kəsb edən müştərilərlə görüşür, qalan işləri başqa rəhbər şəxslərə tapşırırdı və lazım olduqda iclas və ya görüşlərə gələ bilməməsinə dair qərblə səbəblər gətirirdi.

Baxmayaraq ki, o, ofis rəhbəri idi, Rendi administrativ işlərə sıfır səviyyəsində diqqət yetirirdi. O bütün enerjisini ən əhəmiyyət kəsb edən müştərilərindən gələn qazancın necə çoxaldılmasına xərcləyirdi və sonra çox az əhəmiyyət kəsb edən şəxslərlə zamanının keçirilmə mexanizmlərini həyata keçirirdi. Rendinin heç vaxt üçdən artıq prioriteti olmazdı; qalan hər bir şey özbaşına buraxılırdı. Rendi dahiyyətli dərəcədə işləməyə meyilsiz idi, amma yüksək səviyyədə məhsuldarlıq göstərirdi.

Mənim üçüncü və sonuncu zaman qəhrəmanım, dost və tərəfdaşım: gələn onu Cim adlandıraraq. Cim barədə yadımda qalanlar ondan ibarətdir ki, biz onunla kiçik bir ofis paylaşırırdıq, orada bir sıra başqa kolleqalar da var idi. Ofis in-

sanlarla dolu idi. çılğın fəaliyyət gedirdi: telefonla danışan kim, təqdimatlarını vermək üçün tələsənlər kim, ofisin bu başından o başına çıxıranlar kim.

Amma orada mərkəzdə haqqında danışdığım Cim var idi. Sakit, rahat oturaraq gündəliyinə baxan və gündəlik fəaliyyətlərini planlaşdıran Cim. Arada o, kolleqalarından bir neçəsini qonşu sakit bir otağa aparar, onlara etməli olduqları işləri tapşırırdı. o bunu bir dəfə yox, iki dəfə yox, üç dəfə, həddən artıq darıxdırıcı tərzdə, təfəsilatları ilə başa salardı. Cim sonra hər kəsə edəcəyi işi şəfahi olaraq təkrarlardı. Cim yavaş, ölgün və yarıkar bir şəxs idi. Lakin o çox super bir lider idi. Bütün vaxtını hansı tapşırıqların dəyərli olması və kimlərin bu işləri görəcəyi barədə planlar quraraq keçirir və sonra işin həyata keçirilib-keçirilmədiyindən əmin olmaq üçün müvafiq addımlar atırdı.

Zamanın ən dəyərsiz istifadə yönləri, top 10

Əgər siz aşağı dəyərə malik fəaliyyətləri tərk etməsənizsə, yalnız yüksək dəyərli fəaliyyətlərə (istər nailiyyət üçün, istərsə də əyləncə) vaxtınızı xərcləyə bilərsiniz. Yuxarıda mən siza aşağı dəyər gətirən zaman dairələrinizi müəyyən etməyi təklif etdim. Ola bilər ki, burada siz bəzilərinə ötürmüşünüz, şəkil 38 aşağı dəyər gətirən 10 ən məşhur zaman dairəsini siza göstərir.

Bu fəaliyyətlərin kəsib atılmasında amansız olun. Heç bir halda hər bir kəsə ideal və ədalətli zaman payı verməyin. Ən əsası, insanlar sənədən nə işə xahiş edir və ya siza tə-

telefon zəngi, elektron məktub gəlir deyə nəyi işə etməyin. Nensi Reyqanın məsləhətlərinə qulaq asın və "sadəcə, yox deyin!" – ya da məsələyə yanaşma tərziniz lord Core Braundakı kimi "tam etinasız ol!" olsun.

1. Başqa insanların sizə etdirmək istədiyi işlər
 2. Hər zaman bu yolla həyata keçirilmiş işlər
 3. Adətən, icrasında uğur göstarmədiyiniz işlər
 4. Etməkdən həzz almadığınız işlər
 5. Hər zaman yarımçıq şəkildə dayandırılan işlər
 6. Çox az insanın maraqlandığı işlər
 7. İlk düşündüyünüzdən ikiqat çox zaman və ya enerji alan işlər
 8. Əməkdaşlarınızın etibarsız və ya aşağı keyfiyyatda olduğu işlər
 9. Gələcəyi ehtimal edilən işlər
 10. Telefona cavab vermək
-

Şəkil 38. Zamanın ən dəyərsiz istifadə yönələri, top 10

Zamanın ən dəyərlı istifadə yolları, top 10

Şəkil 39 qapıyın əks üzünü göstərir

1. Həyatda ümumi məqsədinizə çatmağı sürətləndirən işlər

2. Hər zaman etmək arzusunda olduğunuz işlər
 3. Zaman-nəticə əlaqəsində 20/80 nisbətində olan işlər
 4. Az vaxt tələb edən, lakin nəticələrin keyfiyyətini qat-qat artıran innovativ icra metodları
 5. Başqa insanların sizə "bacarmazsınız" dediyi işlər
 6. Digər şəxslərin fərqli sahədə uğurla icra etdiyi işlər
 7. Sizin şəxsi yaradıcılığınızdan istifadə edən işlər
 8. Öz tərəfinizdən az bir say göstərməklə başqa insanlara etdirə biləcəyiniz işlər
 9. Zamanın istifadəsinə dair 80/20 qaydasını uğurla istifadə edən, vaxtın qeyri-adi şəkildə istifadəsini bilən iş yoldaşlarınızla istənilən bir iş
 10. İndi və ya heç zaman edilməyəcək işlər
-

Şəkil 39. Zamanın ən dəyərli istifadə yolları, top 10

Zamanın istənilən halda potensial şəkildə istifadə qaydası haqqında düşünərkən iki sual verin:

- Bu, qeyri-adidirmi?
- Məhsuldarlıq artacaqmı?

Əgər hər iki sualın cavabı "hə" deyilsə, o zaman bu vaxtın yaxşı şəkildə istifadə ehtimalı azdır.

Vaxt inqilabı mümkündürmü?

Əksəriyyətiniz, çox ehtimal, düşünürsünüz ki, məsləhətlərimin əksəriyyəti çox inqilabidir və səslənməsi yaxşıdır, gözəl görünür. Mənə verilən şərhlər və tənqidlərə aşağıdakılar daxildir:

- Mən zamanımı necə keçirmək barədə qərar verə bilmərəm. Mənim rəhbərlərim bu qərarın sahibidirlər.
 - Sizin məsləhətinizə əməl etmək üçün işimi gərək dəyişim və riskə gedə bilmərəm.
 - Bu məsləhət varlılar üçün çox əlverişlidir, amma mənim bu qədər azadlığımı yoxdur.
 - Gərək həyat yoldaşımdan boşanım!
 - Mənim ambisiyam məhsuldarlığımı 250 deyil, 25% artırmaqdır. Mən, sadəcə, birincisinin baş verəcəyinə inanmıram.
 - Əgər hər şey dediyiniz kimi asandırsa, o zaman hər kəs bunu edərdi.
-

Əgər siz də bu fikirlərdən birini söyləyirsinizsə, o zaman vaxt inqilabı, ehtimal ki, sizin üçün deyil.

Əgər inqilabçı olmağa hazır deyilsənsə, vaxt inqilabına başlama

Mən bu fikirləri aşağıdakı kimi yozuram: "Mən radikal deyiləm, inqilabçı da deyiləm. Məni tək buraxın. Mövcud şəraitimlə xoşbəxtəm". Bu qədər. İnqilab inqilabdır. Bu, rahat olmayacaq, təhlükəli və risklidir. İnqilaba başlamazdan öncə unutma ki, burada böyük risklər sizi gözləyir və bu sizi naməlum, neytral ərazilərə aparacaq.

Vaxt inqilabına ehtiyacı olan şəxslərin şəkil 37-də göstərildiyi kimi keçmiş, indi və gələcəklərini əlaqələndirmələrinə ehtiyac var. Zamanın necə qaydasına qoyulmasının arxa pərdəsində daha fundamental məsələ – mövcud həyatımızın çərçivəsindən çıxmaq üçün biz nə istəyirik – durur.

11 *Sən hər zaman istədiyini əldə edə bilərsən*

*Ən vacib məsələlər cüzi əhəmiyyət
kəsb edən məsələlərdən heç vaxt asılı
olmamalıdır.*

İohann Volfqanq Höte

Həyatdan nə istədiyini müəyyən et. 1980-ci illərin frazası – “onların hamısına sahib olmağ”ı məqsəd qoy. İstədiyin hər bir şey sənin olmalıdır: istədiyin iş növü; istədiyin sevgi əlaqəsi; sənə xoşbəxt və tam hiss etdirəcək sosial, əqli və estetik vəziyyət; həyat tərzin üçün tələb olunan pul; nailiyyət əldə etmək üçün tələb olunan (və ya olunmayan) hər bir bacarıq və ya xidmət. Əgər bunların hamısını əldə etmək üçün qarşına məqsəd qoymasan, onları heç zaman əldə etməyəcəksən. Qarşına məqsəd qoymaq üçün sən nə istədiyini bilməlisən.

Əksəriyyətimiz nə istədiyimizi müəyyən etmirik. Çoxumuz sonda natamam bir həyata sahib oluruq. Ola bilər ki, işimiz yaxşı gedir, amma sevgi əlaqələrimizdə problem olur və ya tərsinə. Pul və ya nailiyyət üçün can atırıq, ancaq onları əldə etdikdən sonra görürük ki, əldə etdiyimiz qələbə boş bir şeydir.

80/20 prinsipi bunu peşmanlıq vəziyyəti adlandırır. Et-diyimiz işlərin 20%-i nəticələrimizin 80%-nə səbəb olur; amma etdiyimiz işlərin 80%-i, sadəcə, 20% nəticəyə gətirib çıxarır. Biz cəhdlərimizin 80%-ni aşağı dəyərli nəticələrlə korlayırıq. Vaxtımızın 20%-i dəyər verdiyimiz nəticələrin 80%-nə gətirib çıxarır; vaxtımızın 80%-i dəyəri aşağı olan işlərdə itib-batır. Vaxtımızın 20%-i 80% xoşbəxtliyimizin səbəbidir; amma zamanımızın 80%-i çox az xoşbəxtlik gətirir.

Lakin 80/20 prinsipi hər zaman işə keçmir və buna ehtiyac olmur. O, keyfiyyətsiz və vaxt itkisinə səbəb olan işlərin müəyyən edilməsi üçün oradadır. Bizim məqsədimiz 80/20 prinsipinin formatından da yüksək nəticə əldə etmək olma-lıdır ki, sonda daha xoşbəxt və məhsuldar ola bilək. 80/20 prinsipinin verdiyi sözü xatırla: onun bizə verdiyi mesajı qeyd etsək, biz az işləyək, çox qazana, çox həzz ala və daha çoxə nail ola bilərik.

Bunu etmək üçün biz istədiyimiz hər bir şey haqqın-da ümumi məlumatə sahib olmalıyıq. Bu bölüm məhz bu barədə danışır. XII, XIII və XIV bölümlər bu komponentlərin bəziləri haqqında söhbət açır – sevgi əlaqələri, karyera və müvafiq olaraq pul. Sonra biz XV bölümə keçirik və burada əsas ümumi məqsəd barədə danışılacaq: xoşbəxtlik.

Həyat tərzilə başlayın

Siz həyatınızdan həzz alırsınız? Bir hissəsindən yox, əksər hissəsindən: ən azından 80%-dən? Həzz alsanız da, almasanız da, sizə daha yaxşı yaraşan həyat tərzilə varmı? Özünüzdən soruşun:

- Mən doğru bir insan və ya insanlarımla yaşayıram?
 - Mən düzgün bir yerdə yaşayıram?
 - Mənim iş saatlarım düzgündürmü və mənim ideal iş/əyləncə ritmimə, ailəm və sosial ehtiyaclarıma uyğunluq təşkil edirmi?
 - Öz sükənim əlimdədirmi?
 - İstədiyim zaman idman edə və ya sakitcə bir yerdə düşüncə bilərəmmi?
 - Ətrafım hər zaman rahat olmağıma səbəb olurmu?
 - Mənim həyat tərzim yaradıcı olmağıma və potensialımı tam olaraq doldurmağa imkan verirmi?
 - Mənim kifayət qədər pulum var, işlərim tam təşkilatlanıb və heç bir narahatçılıq yoxdur. Bu, doğrudurmu?
 - Həyat tərzim kömək etmək istədiyim insanların həyatına töhfələr verməyə imkan verirmi?
 - Yaxın dostlarımla tez-tez görüş bilərəmmi?
 - Həyatımda kifayət qədər səyahət edə bilərəmmi?
 - Həyat tərzim mənim tərəf-müqabilim və ailəm üçün də uyğundurmu?
 - Ehtiyacında olduğum hər bir şey varmı: hamısına sahibəm?
-

Bəs iş necə?

İş həyatın əsas parçasıdır, bu nə normadan çox, nə də normadan az edilməməlidir. Demək olar ki, hər bir şəxsin işləməyə ehtiyacı var, istər ödənişli, istərsə də ödənişsiz. Nə qədər həzz almağınızdan asılı olmayaraq, işin sizin şəxsi həyatınızı işğal etməyinə imkan verməməlisiniz. İş saatları sosial bir sazişlə nizamlanmamalıdır. 80/20 prinsipi burada yaxşı ölçü göstərə bilər, bu prinsip çox və ya az işləməli olduğunuzu göstərir. Bu bir alqı-satqı məsələsidir: əgər orta hesabla siz işinizdən kənarda özünüzü daha xoşbəxt hiss edirsinizsə, o zaman az işləməlisiniz və/və ya işinizi dəyişməlisiniz. Əgər özünüzü orta hesabla işinizdə kənarda olduğundan xoşbəxt hiss edirsinizsə, o zaman çox işləməli və/və ya qeyri-iş həyatını dəyişməlisiniz. İş və işdən kənardakı həyatda eyni şəkildə, taraz olaraq həzz almırsınızsa, o zaman düzgün yolda deyilsiniz, ən azından işin 80% zamanı və işdən kənarda zamanınızın 80%-dən həzz almalısınız.

Karyera yadlaşması

Əksər insanlar işlərini çox sevmirlər. Onlar özlərini bu işdə görmürlər. Amma onlar bilirlər ki, bu işi “mütləq” görməlidirlər, çünki həyatda qazancları bundan gəlir. Siz, ehtimal ki, elə adamlar tanıyırsınız ki, onların işlərini sevmədiklərini söyləmək düzgün olmazdı, onlar bəzən işlərini sevirlər, həzz alır, bəzən isə, təbii ki, bunu xoşlamırlar. Tanıdığınız insanların əksəriyyəti, ehtimal ki, çoxusu aldıkları eyni maaşa başqa bir işi etməyə hazır olduqlarını bildirəcək.

Karyera ayrıca bir qutu deyil

Siz və ya sizin tərəf-müqabilinizin seçdiyi karyera həyatınızın keyfiyyətini təşkil etməlidir: yaşadığınız yer, birlikdə və dostlarınızla keçirdiyiniz vaxt və işdən faktiki olaraq aldığınız həzz, habelə vergidən sonra əldə etdiyiniz xalis gəlirlərin həyat tərzinizə verdiyi maddi dəstək.

Ehtimal ki, düşündüyünüzdən daha çox seçimləriniz var. Sizin hazırkı karyeranız ola bilər ki, düzgün bir seçimdir və bunu bir norma kimi istifadə edə bilərsiniz. Amma yaradıcı şəkildə fikirləşin, bəlkə, siz başqa bir karyera və ya həyat tərzini barədə düşünürsünüz. Mövcud və gələcək həyat tərziniz üçün fərqli seçimlər irəli sürməlisiniz. Elə bir yerdən başlayın ki, orada iş həyatınız və işdən kənarda həzz aldığınız şeylər arasında konflikt olmasın. "İş" çox şey ola bilər, xüsusilə bugünkü zamanda asudə zaman (əyləncə) sənayeləri iqtisadiyyatın əsas hissəsini təşkil edir. Siz elə bir yerdə işləyə bilərsiniz ki, bu iş sizin hobbiniz olar və ya hobbinizi bir biznesə çevirə bilərsiniz. Unutmayın ki, maraq uğura aparan yoldur. Sahib olduğunuz maraq və ya həvəsi karyeraya çevirmək başqaları tərəfindən idarə olunan karyeranızı maraqlı etməkdən hər zaman daha asandır.

Nə etməyinizdən asılı olmayaraq, çatmaq istədiyiniz optimal hədəfi aydın şəkildə görməlisiniz və onu həyatınızın bir hissəsi etməlisiniz. Bunu demək etməkdən, təbii ki, asandır: köhnə vərdislər çətin ölür və həyat tərzinin əsas tələbi karyera düşüncəmizin düzgün qurulmasıdır.

Məsələn, iki kolleqam və mən 1983-cü ildə öz idarəetmə üzrə məsləhətləşmə biznesimizi açdıqda əvvəlki işimizdə sərf etdiyimiz uzun saatların həyatımıza vurduğu neqativ təsirlər və rəhbərlərimiz tərəfindən tələb olunan uzunsürən

səfərlərin bizə mənfi təsir göstərdiyindən agah idik. Beləliklə, biz qərara aldığımız ki, "tam həyat tərzimizə uyğun yaşama" irəli sürək və biznesimizdə mümkün qədər çox pul qazanaq. Amma sonra işlər aşır-daşmağa başlayanda biz gördük ki, yenə də həftədə 80 saat işləyirik və ən pisi də nə idi, biz artıq mütəxəssis həyatımızı da eyni şəkildə işləməyə vadar etdik. (Tələşə düşmüş bir konsultantın məni günahlandırdığı və "insanların həyatını korlayırsan" deməsini mən ilk olaraq anlamamışdım). Pul axtarışında olduğumuz bir zamanda tam həyat tərzinə uyğun yaşama metodu bir göz qırpmında yoxa çıxdı.

Hansı növ karyera sən lap xoşbəxt edəcək?

Mən sənə siçanların bu yarışından "kənarlaşmağa" vadar edirəm? Heç də belə deyil. Ola bilər məhz bu siçan yarışında (kütlənin etdiyi işlər, qaçaqaç – tərc.) sən özünü daha xoşbəxt hiss edəcəksən. Ola bilər ki, mənim kimi, sən də əsas olaraq bir siçansan.

Sən tam olaraq nədən həzz aldığını bilməlisən və bunu karyerana daxil etməyə çalışmalısən. Amma sənə etdiyin bu "nə" həmin məsələdə, sadəcə, bir elementdir. Sən eyni zamanda bunun daxilində görəcəyiniz işləri və nə kimi nailiyyət qazanacağınızı da bilməlisiniz. Bu ən azından sənə professional həyatında qazanacağın xoşbəxtliyi hiss etməyinə imkan verir.

İki məsələyə dair mövqeyindən əmin olmalısən:

- Nailiyyət və uğur üçün güclü həvəs və enerjin varmı?
- Hansı sənə daha xoşbəxt edərdi? Sərbəst işçi (firlans – tərç.) kimi fəaliyyət göstərmək, hər hansı bir təşkilat üçün işləmək, tək bir ticarətçi kimi fəaliyyət göstərmək, ya başqa insanları işə götürmək?

Şəkil 40 bu seçimi göstərir. Hansı qutu sənə daha yaxşı təsvir edir?

yüksək			
	1	2	3
Nailiyyətə yüksəlmək istəyi			
darəcəsi	4	5	6
aşağı			
	Təşkilatlarda işləməyi üstün tuturam	Ticarətçi olmağı üstün tuturam, sərbəst işçi kimi	Başqalarını idarə etməyi və ya işə götürməyi üstün tuturam

Qutu 1-də olan insanlar çox ambisiyalı olur, amma təşkilatlanmış bir yerdə və başqaları tərəfindən təşkil olunmuş mühitdə işləməyi üstün tuturlar. Tipik təşkilat adamı

(kişi və ya qadın) bu qutuya düşür. Bu qutuya düşən insanların sayı getdikcə azalır, çünki zaman keçdikcə böyük şirkətlər kiçik şirkətlərə bazar payını uduzduqları üçün daha az insanı işə alır (böyük şirkətlərin işə daha az insanı alması trendi davam edə bilər, ancaq onların bazar payında uduması bu şəkildə davam etməyəcək). Əgər bu mövqelərə olan təklif azalarsa, o zaman mövqelərə düşən tələb də azalacaq. Əgər bu tipdə bir rol istəyirsənsə, sən faktı göz önünə almalısan və ambisiyanın arxasınca getməlisən, bu ambisiyan nə qədər trenddən düşsə də, bunu davam etdirməlisən. Böyük təşkilatlar işin etibarlılığı baxımından güclü olmasa da, onlar yenə də struktur və statusla təmin edir.

Qutu 2-yə aid olan insanlar tipik olaraq professional olurlar, onlar tərəfdaşları tərəfindən tanınmaq istəyir və sahəsi üzrə ən yaxşı olmağı planlayırlar. Onlar müstəqil olmaq istəyir və təşkilatlarda özlərinə yer tapa bilmirlər, təbii ki, əgər təşkilatlar sərbəst işə imkan versə (əksər universitetlər bunu edir), bu, mümkündür. Bu insanlar tez bir zamanda sərbəst işçi olmalıdırlar. Onlar sərbəst işçi olan kimi başqa insanları işə almamalıdırlar, hətta böyük qazanclara səbəb olsa belə, bunu etməməlidirlər. Qutu 2-yə düşən insanlar mümkün qədər çalışırlar ki, başqalarından professional səviyyədə asılı olmasınlar.

Qutu 3 insanları yüksək enerji və ambisiyaya malikdirlər, işə götürülməkdən nifrət edirlər, eyni zamanda tənha ticarətçilərin (frilans) tənha həyatına nifrət edirlər. Onlar, ola bilsin ki, qeyri-adidir, amma qurucudurlar: ətraflarında şəbəkə qurmaq istəyirlər. Onlar sabahın sahibkarlarıdırlar.

Bill Geyts – Amerikanın ən zəngin insanı kompüter proqramlarını çox sevən və kollecdən atılmış bir tələbə idi. Amma Bill Geyts sərbəst və tənha bir ticarətçi deyil-

di. Çox sayda insanın onun üçün işləməsinə ehtiyacı var. Əksər insanlar belədir. Güclü olmaq hissi bu talabi və ehtiyacı görünməz edir və onlar trendə uyğun olmayan, qeyri-adi bizneslər qurmaq arzusunda olurlar. Əgər siz başqa insanlarla işləmək istəyir, amma onlar üçün işləmək istəmirsinizsə, o zaman siz qutu 3 insanısınız. Yaxşı olar ki, siz bu faktı nəzərə alasınız və bu barədə nədə bir şey edəsiniz. Fikirləri qarışıq olan əksər insanlar qutu 3-ə aiddir, onlar etdikləri işdən həzz alır, amma qutu 1 və ya 2-də fəaliyyət göstərirlər. Başa düşməzlər ki, onların çətinliyinin səbəbi iş yox, təşkilati məsələdir.

Qutu 4 insanları karyera əldə etmək üçün böyük enerjiyə sahib olurlar, amma onlar başqaları ilə işləməkdən həzz alırlar. Onlar istər ənənəvi, istərsə də könüllü işdə işlədikləri zaman bir həftə ərzində maksimum saat işləməyə çalışırlar.

Qutu 5 insanları ambisiyalı olmur, amma işlərində muxtariyyət əldə etmələri üçün güclü istəkləri var. Qutu 5 insanları öz firmalarını açmaqdan, sərbəst işçi kimi öz rahatlıqları üçün başqa firmalar və ya təşkilatlara dair xüsusi layihələrdə işləmələri daha məsləhətdir.

Qutu 6-ya məxsus fərdlərin karyerada nailiyyət qazanmaları üçün istəkləri aşağıdır, amma onlar başqalarını təşkilatlandırmağı və inkişaf etdirməyi sevirlər. Əksər müəllim, sosial işçilər və xeyriyyə işçiləri qutu 6-ya daxildir və öz rollarına tam olaraq uyğundurlar. Qutu 6 insanları üçün əsas məsələ səyahətin özüdür, burada hərəsa çatmağa ehtiyac yoxdur.

Əksər insanlar öz "doğru" qutularına doğru cəzb olunurlar, amma yadlaşma hiss olunursa, bu o deməkdir ki, fərd düzgün qutuda deyil.

Bəs pul?

Tabii ki! Əksər insanların pul barədə xüsusi düşüncələri var. Onlar düşünürlər ki, pul elə pulun özündən də əhəmiyyətlidir. Amma onlar eyni zamanda düşünürlər ki, puldan başqa əldə edilməsi çətin olan bir şey yoxdur. Əksər insanlar hər zaman sahib olduqlarından çox pul əldə etmək istədikləri üçün gəlin bu məsələ barədə düşünək.

Fikrimcə, pulu əldə etmək çətin deyil, bir az pulun oldu-sa, onu çoxaltmaq çətin deyil.

İlk olaraq pulu necə əldə edirsiniz? Buna veriləcək ən yaxşı cavab həzz aldığın bir işi etməkdir.

Məntiq bu şəkildədir. Əgər sən nədənsə həzz alırsansa, ehtimal ki, bu işdə yaxşı məhsuldarlıq göstərəcəksən. İnsanın həzz aldığı işlərdə uğur qazanmaq ehtimalı həzz almadığı işlərdən çox olur (bu, hər zaman belə olmur, amma istisnalar azdır). Əgər siz nədəsə yaxşısinizsa, o zaman başqalarını məmnun edəcək işlər edə biləcəksiniz. Əgər başqalarını məmnun edəcəksinizsə, o zaman onlar sizə bunun qarşılığında yaxşı ödəniş edəcəklər. Və əksər insanlar sevdikləri işi görmədikləri üçün sizin kimi məhsuldar olmayacaqlar, siz isə işinizdə normadan çox qazanc əldə edəcəksiniz.

Lakin bu məntiq tam olaraq hər yerdə özünü doğrultmur. Bəzi peşələr var ki, misal üçün, aktyorluq, burada təklif tələbi keçir. Bu kimi hallarda nə edirsiniz?

Etməməli olduğunuz şey arzunuzdan əl çəkməkdir. Bunun əvəzinə tələb və təklifin bərabərlik təşkil etdiyi bir ixtisas tapın və bu ixtisas sizin arzunuzu daha yaxınlıq təşkil etsin. Bu kimi yaxınlıq təşkil edən ixtisaslar hər zaman

mövcuddür, düzdür, anıdan qarşımıza çıxmaya bilərlər. Yaradıcı düşün. Məsələn, siyasətçilərin tələbləri aktyorların tələbinə oxşayır. Ən effektiv siyasətçilər Ronald Reyqan, Con F. Kennedi, Uinston Çörçill, Harold Makmillan və ya Marqaret Tetçer gözəl siyasətçi olublar. Çarli Çaplin Adolf Hitlerin təsadüfi olaraq mükəmməl təsvirini yaradıb, çox təəssüf ki, Hitler əsrin ən yaxşı və ən xarizmatik aktyorlarından olub. Bütün bunlar, məncə, hər kəsə aydındır. Amma zəif rəqabat və yüksək səviyyəli qazanclarına baxmayaraq, bu aktyorların içərisində çox azı siyasətdə uğur qazana bilib.

Bəs sevdinin işdə işə düzəlmək imkanı az olarsa, oxşar bir peşə tapılmasa? O zaman ən çox üstünlük təşkil edən ixtisası seç və buna uyğun şəkildə addımlarını at.

Müəyyən peşədə fəaliyyət göstərirsinizsə, pul qazanmaq sizin üçün əsas prioritetdirsə, etdiyiniz işdə uğur qazanırsansa, tez bir şəkildə sərbəst işçi şəklində işləməli və başqalarını işə götürməyə başlamalısın.

Mən arbitraj barədə bu nəticəyə 80/20 prinsipinin müzakirəsindən sonra gəlirəm. İstənilən təşkilatda və ya peşədə dəyərin 80%-i orada işləyən mütəxəssislərin 20%-dən gəlir. Orta hesabla bacarıqdan yüksəkədən duran işçilər orta səviyyədən aşağıda yer alan işçilərdən daha çox qazanaçaqlar, amma ümumi məhsuldarlıqda bu hiss edilməyəcək. Belə bir hal baş verir ki, ən yaxşı insanlar az ödəniş alır, ən pislər isə normadan çox ödəniş alırlar. Orta səviyyədən yüksəkədən duran bir işçi kimi siz də bu tələdən xilas ola bilməzsiniz. Rəhbəriniz sizin yaxşı olduğunuzu bilir, amma başqaları ilə müqayisədə həqiqi dəyərinizi verə bilmir. Bunun yeganə çıxış yolu öz biznesinizi qurmaqdır. Əgər meyillisinizsə, orta səviyyədən yüksəkədən duran insanları

işə alacaqsınız. Əgər sərbəst işçi olmaq və ya rəhbərinizlə bir yerdə olmaq sizə rahat deyilsə, bu addımların heç birini atmayın.

Pulu çoxaltmaq asandır

Başqa yadda saxlanılmalı əsas məsələ odur ki, əlinizdə nağd pulunuz oldusa, onu asanlıqla çoxalda bilərsiniz. Pulu yığın və investisiya edin. Kapitalizm elə budur. Pulu çoxaltmaq üçün onun içində olmağınıza ehtiyac yoxdur. 80/20 prinsipini bələdçi kimi istifadə edərək, sadəcə, birja bazarına investisiya qoya bilərsiniz. XIV bölüm bunu daha da dəqiqləşdirəcək.

Pula həddən artıq çox dəyər verilir

Mən pulumun çox olmasını istərdim, amma bu barədə özümü öldürməyəm. Yəni deyirəm, pul sənə istədiyin həyat tərzinin əldə olunmasında kömək ola bilər, lakin ehtiyatlı ol: bütün bu Midas və oxşar nağıllar həqiqətdir. Pul sənə xoşbəxtlik gətirə bilər, amma o şərtlə ki, onu sənə doğru olacaq yerdə və vəziyyətlərdə xərcləyəsən. Eyni zamanda pul sənə hücum çəkib məhv də edə bilər.

Unutmayın ki, nə qədər çox pula sahib olsanız, əlavə qazancların sizin üçün dəyəri bir o qədər az olacaq. İqtisadçıların dili ilə desək, bu kimi əlavə qazancın istifadə dəyəri çox kəskin şəkildə düşür. Siz yüksək yaşayış standartına uyğunlaşan kimi o sizə az və ya heç xoşbəxtlik gətirməyə bilər. Hətta mənfi təsirləri də ola bilər, yeni həyat tərzinin

tələb etdiyi əlavə xərclər çəşqinliq yarada və ya pulun qeyri-məmnunedici yollarla qazanılmasına gətirib çıxara bilər.

Daha çox var-dövlət daha çox idarəçilik tələb edir. Daha çox pulun qayğısına qalmaq məni bir növ qıcıqlandırır. (Mənə ondan azad olmağı tövsiyə etməyin; ondan əlimi çəkmək məni daha da qıcıqlandıracaq!)

Vergi orqanları da pulu qeyri-məhsuldar şəkllə gətirir. Daha çox qazan, daha çox qeyri-mütənəsib vergi məbləği ödə. Nə qədər çox qazansanız, o qədər çox işləyəcəksiniz. Nə qədər çox işləsəniz, o qədər çox xərcləməli olacaqsınız: çalışacaqsınız ki, işinizə yaxın olan bahalı metropol ərazidə yaşayasınız, ya da yollarda xərciniz çıxacaq: əmək gücünə qənaət edən avadanlıqlara pul xərcləyəcəksiniz; ev işlərini başqa şəxsə verdiyiniz üçün müvafiq ödənişlər ödəyəcəksiniz; və daha bahalı asudə vaxtlarınıza pul xərcləyəcəksiniz. Nə qədər çox xərcləsən, o qədər çox işləməli olacaqsan. Nəticədə sizin deyil, sizi idarə edən bahalı həyat tərzinə sahib olacaqsınız. Həyat tərziniz *nə qədər sadə və ucuz olarsa*, ondan, ehtimal ki, bir o qədər çox dəyər və xoşbəxtlik əldə edə bilərsiniz.

Bəs nailiyyət?

Nəyə isə nail olmaq istəyən insanlar olur, bir də ağılı başında olan şəxslər var. Bütün fərdi inkişaf üzrə yazıçılar səhv edərək sizə deyirlər ki, həyatda istiqamət və məqsəd əsas məsələdir. Sonra onlar sizə deyir ki, sizdə bu yoxdur. Sonra isə sizi məcbur edirlər ki, bu barədə qərar verəsiniz. Son olaraq isə sizin nə etməli olduğunuz işləri tam olaraq öz düşüncələrinə görə deyirlər.

Beləliklə, sən həyatında nə isə xüsusi bir şeyə nail olmaq istəmərsənsə və həyatında sahib olduqlarınla (nailiyyəti çıxmaqla) özünü xoşbəxt hiss edərsənsə, xoşbəxtsən (və bu bölümün birbaşa sonuna keç).

Əgər mənim kimi özünü nailiyyətsiz, günahkar və təhlükədə hiss edir, onu gücləndirmək istəyirsənsə, 80/20 prinsipi sənə bu qəm-qüssədən azad olmağa kömək edəcək.

Nailiyyət asan olmalıdır. O, "99 tər, 1% həvəs"dən ibarət olmamalıdır. Bunun əvəzinə özünüz baxın görün indiyə qədər əldə etdiyiniz nailiyyətin 80%-i – sizin özünüzün ölçdüyü dəyər – etdiyiniz cəhdlərin 20%-dənmi yaranıb. Əgər bu belədirsə və ya yaxındırsa, o zaman bu top 20% barədə daha diqqətlə düşünün. Siz, sadəcə, nailiyyətləri təkrarlaya bilərsinizmi? Yeniləyə bilərsinizmi? Eynilərini daha böyük həcmdə təşkil etmək mümkündürmü? Əvvəlki iki nailiyyəti birləşdirərək mükəmməl məmnunluq yarada bilərsinizmi?

-
- "Bazar"dan daha çox reaksiya alan keçmiş nailiyyətləriniz barədə, daha çox səs-küyə səbəb olanlar barədə düşünün: 80% əldə etdiyiniz uğurlara gətirib çıxaran bu 20% işiniz barədə fikirləşin. Bu sizə nə qədər məmnunluq verdi?
 - Keçmişdə hansı metodlar sizin tam olaraq işinize yaradı? Hansı tərəfdaşlar? Hansı auditoriyalar? Yəni də 80/20 düşünün. Vaxt və cəhdlər baxımından orta hesabla məmnunluq və qazanc gətirən hər bir şey məhv edilməlidir. Həddən artıq az cəhdə əldə olunan yüksək səviyyəli nailiyyətləri düşünün.

İş tarixiniz barədə dərinədən fikirləşməyin. *Tələbə, turist kimi və ya dostlarla* keçirdiyiniz zamanı düşünün.

- İrəliyə baxın, bu cür rahatlıqla başqalarının bacara bilmədiyi nəyi əldə edə bilərdiniz? Əgər ətrafınızda eyni işi görən 100 adam olsa, hansı işi onlar zamanın 80, siz isə 20% müddətində tamamlayardınız? Top 20-də harada olardınız? Daha da sərtləşdirsək, hansı işi onların 80%-dən daha yaxşı, amma, sadəcə, 20% zaman ərzində görərdiniz? Bu suallar ilk olaraq tapmaca kimi səslənə bilər, ancaq inanın, bunlar cavabdır! Müxtəlif sahələrdə insanların bacarıqları inanılmaz dərəcədə fərqlidir.
- Əgər istənilən bir şeydən əldə etdiyiniz həzzi ölçsəydiniz, öz tanışlarının 95%-dən daha çox nədən həzz alardınız? 100 nəfər içərisindən 95 şəxsədən daha yaxşı nə edə bilərsən? Hər iki şərti hansı nailiyyətlər yerinə yetirərdi?

Nəyi asan edirsinizsə, onun üzərində fokuslanmaq daha əhəmiyyətlidir. Məhz burada əksər fərdi inkişaf üzrə yazıçılar səhv edirlər. Onlar elə düşünürlər ki, siz çətin olan işlərdən yapışmalısınız; kapsullar ixtira edilməmişdən öncə babalarımız necə bizi balıq yağını içməyə məcbur edirdilər, elə bunun kimi. Fərdi inkişaf üzrə yazıçı T.J. Watson demişdir ki, müvəffəqiyyət uğursuzluğun o biri, uzaq tərəfində yerləşir. Mənim fikrim isə odur ki, uğursuzluğun o tayında yatan elə uğursuzluqdur. Eyni zamanda müvəffəqiyyət uğursuzluğun yaxınlığında yerləşir. Bəzi məsələlərdə siz artıq çox uğurlusunuz və bu məsələlərin sayca az olması bizi heç maraqlandırmamalıdır.

80/20 prinsipi aydındır. Başqalarından həddən artıq yaxşı olduğunuz və ən çox həzz aldığınız işləri seçin.

Bütün bunlara sahib olmağınız üçün sizə başqa nə lazımdır?

Biz iş, həyat tərz, pul və nailiyyət barədə danışdıq. Bütün bunlara sahib olmağınız üçün eyni zamanda bir sıra məmnunedici əlaqələrə sahib olmalısınız. Bunun üçün əla və bölüm lazımdır.

12 Dostlarımızdan azacıq kömək ilə

*Dostluq əlaqələrimiz bizim kim olduğumuzu
və olacağımızı müəyyən etməkdə bizə kömək
edir. Əksəriyyətimizin uğurları sahib olduğumuz
əsas əlaqələrdən asılıdır.*

Donald o Clifon və
Paula Nelson'

Əlaqələr olmadan biz ya bu dünya üçün ölüyük, ya da ümumiyyətlə ölüyük. Bu, bayağı səslənsə də, həqiqətdir: həyatımızdakı əsas hissəni dostluqlarımız tutur. Eyni zamanda bizim peşə həyatındakı əlaqələrimiz də müvəffəqiyyətlərimizin baş ucunda durur. Bu bölmə həm şəxsi, həm də peşə əlaqələrindən danışır. Biz şəxsi əlaqələr, dostlar, sevgili və sevilən şəxslərlə sahib olduğumuz əlaqələrlə söhbətə başlayacağıq. Sonra peşə həyatındakı əlaqələri də vaxtı gəldikdə qeyd edəcəyik.

Bunun 80/20 prinsipi ilə nə əlaqəsi var? Cavab – çox əlaqəsi var. Keyfiyyət və kəmiyyət arasında hər zaman əla-

qa olub və biz davamlı olaraq nəyin ən çox əhəmiyyətli olduğunu ortaya qoyuruq.

80/20 prinsipi üç provokativ fərziyyə irəli sürür:

- Bizim əlaqələrimizin dəyərinin 80%-ni əlaqələrin 20%-i təşkil edir.
- Bizim əlaqələrimizin 80% dəyəri həyatımızda əsasını qoyduğumuz 20% güclü əlaqədən gəlir.
- Dəyərin 80%-ni yaradan 20%-lik əlaqələrimizə biz 80%-dən çox az diqqət yetiririk.

Özünüzdən top 20 şəxsi əlaqələr cədvəlini yığın

Bu mərhələdə top 20 dostunuz və sevdiniz şəxslərin, çox yaxın əlaqələrinizin olduğu şəxslərin adını yazın, sizə görə ən əhəmiyyətlidən ən aşağı əhəmiyyətliyə doğru sıralayın. "Əhəmiyyətli" deyəndə burada şəxsi əlaqənin dərinliyi və yaxınlığı, bu əlaqənin şəxsi həyatınızda oynadığı rol, bu əlaqənin sizin kimliyinizi hansı dərəcədə hiss etdirməyinizə kömək etməsi başa düşülür. Bunu indi edin, sonra oxuyarsınız.

Sadəcə, maraq üçün soruşuram, sizin sevgiliniz/tərəf-müqabiliniz siyahıda hansı yeri tutdu? Valideyn və ya uşaqlardan yuxarıda, yoxsa aşağıda yer aldı? Düzünü de (amma, ehtimal ki, bu bölümü oxuyub bitirdikdən sonra bu siyahını cırıb atmalı olacaqsınız!).

Sonra əhəmiyyətinə görə bu əlaqələri 100 ballıq şkala ilə qiymətləndirin. Məsəl üçün, siyahıda olan birinci şəxs,

sizə görə, geri qalan 19 şəxsin birlikdə verdiyi əhəmiyyəti daşıyarsa, ona 50 bal verin. Ola bilsin ki, rəqəmlərə bir daha baxasınız olduq ki, siyahı bitdikdə cəm olaraq 100 alınsın.

Mən bilmirəm sizin siyahınız necə alındı, amma 80/20 prinsipinə uyğun olaraq, tipik nümunənin iki xarakteristikası olacaq: top 4 əlaqə (cəmin 20%-i) xalların əksəriyyətini yığacaq (ola bilər ki, 80%); hər bir nömrə arasında daimi əlaqə olacaq və bir aşağı nömrə arasında uzlaşma olacaq. Məsələn, nömrə 2 ola bilər ki, əhəmiyyət baxımından nömrə 1-in 1/3-i və ya yarısını təşkil etsin; nömrə 3 eyni şəkildə nömrə 2-nin əhəmiyyət baxımından 2/3-si və ya yarısını təşkil edəcək və bu şəkildə davam edir. Qeyd etmək maraqlı olardı ki, düşünün, əgər nömrə 1 nömrə 2-dən ikiqat əhəmiyyətlidirsə və bu formatda proses davam edərsə, o zaman əlaqələrimiz üzrə nömrə 6 əhəmiyyət baxımından nömrə 1-in, sadəcə, 3%-ni təşkil edir.

Bu çalışmanı davam etdirin, yazdığımız hər bir ad qarşısında bu insanla danışaraq və ya nə isə edərək keçirdiyiniz vaxt nisbətini yazın (əsas diqqətdə olmayan hər hansı bir şəxslə keçirdiyiniz vaxtı kənara qoyun, misal üçün, televizora baxarkən və ya film seyr edərkən xərclədiyiniz zaman). 20 şəxslə keçirdiyiniz ümumi zaman müddətini 100 xal olaraq dəyərləndirin və sonra bunu bölüsdürün. Tipik olaraq görə bilərsiniz ki, sizə "əlaqələrinizin dəyəri"nin 80%-ni gətirən insanlarla 80%-dən çox az vaxt keçirirsiniz.

Görüləcək tədbirlər sadə olmalıdır. Kəmiyyətə yox, keyfiyyətə qəmin. Zaman və emosional enerjinizi sizin üçün çox əhəmiyyət daşıyan əlaqələrin gücləndirilməsi və dərinləşdirilməsinə xərcləyin.

Lakin həyatımızdakı əlaqələrin xronologiyasında ediləcək başqa bir məsələ var. Belə çıxır ki, yaxın əlaqələr üçün

bizim potensial gücümüz sonsuzluqdan çox uzaqdır. Eyni zamanda burada keyfiyyət və kəmiyyət arasında da başqa bir əlaqələr baş verməkdədir və buna görə diqqətli olmalıyıq.

Kənd nəzəriyyəsi

Antropoloqlar bildirir ki, insanların əldə edə biləcəyi mükəmməl və əhəmiyyətli sayılan şəxsi əlaqələrin sayı məhduddur.² İstənilən cəmiyyətdə ümumi olaraq qəbul edilən məsələ ondan ibarətdir ki, insanların iki əhəmiyyətli uşaqlıq dostu, iki əhəmiyyətli gənclik dostu və iki həkimi olur. Tipik olaraq başqalarını kölgədə qoyan iki güclü seksual tərəf-müqabili olur. Tam şəkildə ümumi olaraq qəbul olunan da odur ki, siz, sadəcə, bir dəfə aşiq olursunuz və ailənizdə hamıdan daha çox sevdiyiniz bir nəfər var. Yaşadığı ərazi, ixtisas və ya mədəniyyətdən asılı olmayaraq, əhəmiyyətli dərəcədə şəxsi əlaqələrin sayı hər bir nəfər üçün eynidir.

Bu, antropoloqların "kənd nəzəriyyəsi"ni yaratmasına səbəb oldu. Bir Afrika kəndində bütün bu əlaqələr bir neçə yüz metrlik məsafədə və adətən, qısa zaman ərzində baş verir. Bizim üçün isə bu əlaqələr bütün həyatımızı əhatə edir və məkan baxımından bütün dünyanı təşkil edir. Amma yenə də bu bizim beynimizdə formalaşan bir kəndi təşkil edir. Bu boşluqlar doldurulanda onlar birdəfəlik doldurulur.

Antropoloqlar bildirir ki, əgər siz çox erkən həddən artıq təcrübələrə yiyələnirsinizsə, o zaman əlavə dərin əlaqələr üçün potensial gücünüz azalmış olur. Amma bu bəzi işlərdə təcrübə artdıqca əlaqələrin çoxaldığını göstərir, məsələn,

satış təmsilçiləri, fahişələr və ya daşınmaz əmlak üzrə dəllallar.

J.Q.Ballard Kaliforniyada kriminallara qarışmış gənc qadınların aqli bərpasına dair layihədən nümunə gətirir. Qadınlar gəncdir, 20 və ya 21 yaşlarında, proqrama əsasən onlar yeni sosial bağlar quracaq, könüllülərdən ibarət qrup onlarla dostlaşır, evlərinə dəvət edirlər.

Bu qızların əksəriyyəti inanılmaz dərəcədə erkən yaşda ailə qurub. Əksəriyyəti 13 və ya 14 yaşında ilk uşağa sahib olub. Bəziləri 20 yaşında olduqda artıq üç dəfə ərə gedib. Onların əksər hallarda çoxlu sayda sevgilisi olub və bəzən yaxın əlaqələrdə olublar və ya kişilərdən uşaqları olub ki, bu kişilər sonradan ya öldürülüb, ya da həbs edilib. Onlar çox şey görüblər: sevgi əlaqələri, analıq, ayrılıqlar, məhrum olmalar – yeniyetmə vaxtlarında insanlığın bütün sifətlərini görüblər.

Layihə tam bir uğursuzluğa düşər oldu. İzahı da bu idi ki, həmin qadınların yeni dərin əlaqələr qurmağa dair təqəti yox idi. Onlar artıq bitmişdilər. Onların sevgi əlaqələrinə dair boşluqları doldurulmuşdu, həmişəlik olaraq.

Bu qəmgin hekayə öyrənilmiş bir dərs idi. Bu eyni zamanda 80/20 prinsipinə də şamil edilir: kiçik sayda əlaqələr emosional dəyərin əsas hissəsini təşkil edəcək. Əlaqələr boşluqlarınızı böyük diqqətlə doldurun, bunu çox erkəndən etməyin!

Peşəkar əlaqələr və müttəfiqlər

Biz indi sizin işinizlə əlaqədar olaraq, əlaqələriniz və müttəfiqlərinizə baxacağıq. Burada az sayda yaxın müttəfiqlərin əhəmiyyətini vurğulamaq çətindir. Fərdlər qeyri-adi

işlər görə bilirlər – və onlar bunu edirlər. Amma müstəsna şəkildə fərdi məhsuldarlıq müttəfiqlər tələb edir.

Siz təkbaşına müvəffəq ola bilməzsiniz. Yalnız başqaları sizin üçün bunu edə bilər. Sizin edə biləcəyiniz ən yaxşı iş məqsədləriniz üçün ən yaxşı əlaqələr və tərəfdaşlarınızı seçməkdir.

Sizə tərəfdaşlar həddən artıq lazımdır. Siz özünüza münasibət bəslədiyiniz kimi onlarla münasibət qurmalısınız. Heç vaxt fikirləşməyin ki, dostlarınız və tərəfdaşlarınızın hamısı təxmini olaraq eyni əhəmiyyətə malikdir. Diqqətinizi həyatınızın əsas tərəfdaşlarına yönəldirin. Əgər bu sizə aydın və ya şablon kimi görünürsə, o zaman özünüzdən soruşun, dostlarınızdan neçəsi buna əməl edir. Sonra özünüzdən soruşun ki, özünüz buna əməl edirsinizmi.

Bütün dini liderlərin çoxlu sayda tərəfdaşı olub. Onların buna ehtiyacı olubsa, demək ki, sizin də ehtiyacınız var. Bir nümunə götürək: İsa peyğəmbər onun ictimaiyyətə cəlb olunmasında baptist Condan asılı idi, sonra 12 davamçı, başqa əshabələr, xüsusi olaraq Müqəddəs Paveldən – ehtimal ki, tarixin ən dahi marketing ustası – asılı olmuşdu.¹

Tərəfdaşlarının seçilməsi və onlarla əlaqələrin gücləndirilməsindən başqa sizin üçün əhəmiyyətli seçim ola bilməz. Onlarsız siz heç kimsiniz. Onlarla siz özünü- zün, ətrafdakıların həyatını və qismən, yaxud geniş həcmdə tarixin axarını dəyişdirə bilərsiniz.

Qısa bir tarixi ekskursiya ilə tərəfdaşların əhəmiyyətini mükəmməl şəkildə qiymətləndirə bilərik.

Tarix effektiv tərəflərə sahib olan fərdlər tərəfindən yazılır

Vilfredo Pareto, "Burjua Karl Marksı" iddia etmişdir ki, tarix əsas olaraq elit təbəqənin ardıcılığından ibarətdir. Enerjili fərd və ya ailələrin hədəfi bu səbəbdən elit təbəqəyə qalxmaq və ya bu təbəqənin bir hissəsi olmaq olub (yaxud əgər artıq elit təbəqədədirsə, orada qalmaq və bu elitarlığı qorumaq).

Əgər siz paretian və ya marksist kimi düşünsəniz, o natiçəyə gələrsiniz ki, elitlər və ya gələcəyin elitləri arasında müttəfiqlərin olması tərəqqinin əsas itələyici qüvvələridir. Fərd sinfin tərkib hissəsindən başqa bir şey deyildir. Əlbəttə; amma eyni zamanda eyni sinifdə bir şəxs başqa şəxslə müttəfiqlik edərsə (ehtimal ki, başqa sinifdən olan fərdlərlə), bax bu hər bir şey deməkdir.

Tarixin dönüş nöqtələrindən biz başqaları ilə müttəfiq olmuş fərdlərin açıq-aşkar əhəmiyyətini anlamışıq. Leninin əhəmiyyətli rolu olmasa idi, 1917-ci ildə rus inqilabı olacaqdımı? Ehtimal ki, ümumiyyətlə olmayacaqdı; ehtimal ki, növbəti 72 il ərzində tarixin kursunu dəyişdirən bir şəxs olmayacaqdı. 1917-ci ilin əksinə gedən 1989-cu il rus inqilabı Boris Yeltsinin ağılı və fərsəti olmadan uğur qazana bilərdimi? Əgər o, Rusiyanın Ağ Evi qarşısında tankın üstünə çıxmasaydı, kommunist gerontokratları böyük ehtimalla öz çevrilişlərini həyata keçirəcəkdilər.

Fərdlərin əhəmiyyətindən bu kimi "əgər olmasaydı" nümunələrini çox çəkmək mümkündür, buna vaxtımız imkan verməz. Hitler olmasa idi, nə Holokost olacaqdı, nə də İkinci Dünya müharibəsi. Ruzvelt və Çörçill olmasa idi,

Hitler öz davamçılarından fərqli olaraq, Avropanı daha tez və vahşi şəkildə birləşdirirdi. Və bu şəkildə nümunələr davam edir. Amma burada əsas nüans ondan ibarətdir ki, bu fərdlərin heç biri tarixin axarını əlaqələr və müttəfiqlər olmadan dəyişdirə bilməzdi.

Demək olar ki, nailiyyətin istənilən sahəsində az sayda əməkdaşı görmək olur, onlarsız bu fərdlərin uğur qazanması mümkün olmazdı, yalnız onlarla birlikdə böyük uğurlar əldə edilir. Hökumət, kütləvi ideoloji hərəkətlər, biznes, tibb, elm, xeyriyyəçilik, idmanda düstur və nümunə eynidir. Tarix kor və qeyri-insani güclərdən ibarət deyil. Tarix bir sıra öncədən proqramlaşdırılmış iqtisadi və ya sosial formulla əsasən fəaliyyət göstərən siniflər və elit təbəqə tərəfindən idarə olunmur. Tarix kiçik sayda yaxın əməkdaşlarla effektiv müttəfiqliklər yaradan inadkar fərdlər tərəfindən müəyyən olunur və dəyişdirilir.

Sizə bir sıra əsas müttəfiqlər lazımdır

Əgər həyatınızda hər hansı uğur əldə etmisinizsə (əgər yıxılmağa məhkum kor bir eqoist deyilsinizsə), siz nailiyyətlərinizdə müttəfiqlərinizin əsas əhəmiyyətini anlayacaqsınız. Amma burada 80/20 prinsipinin əlini də hiss edəcəksiniz. Əsas müttəfiqlər say baxımından az olur.

Ümumilikdə baxdıqda belə bir təhlükəsiz nəticəyə gəlmək olar ki, sizin müttəfiqlərinizin ümumi dəyərinin ən azı 80%-i onların say baxımından 20%-dən də azından gəlir. İstənilən bir iş görmüş şəxsin həyatına baxdıqda,

müttəfiqlər siyahısına diqqət yetirsək, görərik ki, bu siyahı inanılmaz dərəcədə uzundur. Yüzlərlə və ya daha çox tərəfdaş cəlb olunub və dəyər də çox aşağıdır. Adətən, əsas müttəfiqlərin bir neçəsi bütün geri qalanlardan daha əhəmiyyətli olur.

Sizə çox sayda müttəfiq lazım deyil, sizə düzgün tərəfdaşlar lazımdır, onlar arasında və sizin aranızda olan əlaqələrin düzgün olması gərəkdir. Sizin onlara düzgün vaxtda, düzgün yerdə ehtiyacınız olur və burada maraqlar qarşılıqlı olaraq uğur əldə etmək olmalıdır. Hər şeydən əhəmiyyətli odur ki, tərəfdaşlar sizə mütləq şəkildə inanmalı və siz də onlara inana bilməlisiniz.

Əhəmiyyətli olduğunu düşündüyünüz insanlardan ibarət top 20 biznes əlaqələrinizin siyahısını hazırlayın və bunu sizə daha yaxın olan bütün əlaqələrinizlə müqayisə edin – sizdə “Rolodeks”, “Filofaks” və ya telefon siyahısı varsa, oradakı siyahı ilə müqayisə edə bilərsiniz. Bütün müttəfiqliyinizin sizə verdiyi 80% dəyər 20% olan əlaqələrinizdə cəmləşib. Əgər belə deyilsə, o zaman tərəfdaşlar (və ya onların bəziləri) aşağı keyfiyyətdədir.

Nailiyyət tərəfdaşları

Əgər karyeranızda yaxşı yer tutmusunuzsa, o zaman bu günə qədər sizə köməklik göstərən insanların siyahısını hazırlayın. Onları yuxarıdan aşağıya doğru sıralayın və sonra top 10 arasında 100 ballıq xalı bölüşdürün.

Ümumi olaraq demək mümkündür ki, keçmişdə sizə lap çox köməklik göstərən insanlar, ehtimal ki, gələcəkdə də bunu edəcəklər. Bununla belə, bəzən siyahının aşağısında

yer alan yaxşı bir dost çox yaxşı bir potensial tərəfdaşa çevrilir: ola bilər ki, o, yüksək səviyyəli bir mövqe tutur, investisiyalardan kütləvi qazanc əldə edir və ya yaxşı şəkildə tanınır. Çalışmanı bir daha edin, tərəfdaşlarınızı 1-dən 10-a qədər sıralayın və onlara əlavə 100 ballar verin, bu dəfə onların sizə kömək etməsinə dair gələcək qabiliyyətləri barədə xallar verin.

İnsanların sizə kömək etməsinin səbəbi sizin aranızda yaxın əlaqənin olmasıdır. Ən yaxşı bağlar 5 atribut üzərində qurulur: qarşılıqlı həzz, hörmət, ortaq təcrübə, qarşılıqlılıq və inam. Uğurlu biznes əlaqələrində biznes əlaqələri bu atributları özündə daşıyır və onların ayrılması mümkün deyil, lakin biz onlar haqqında ayrı-ayrılıqda düşünə bilərik.

Qarşılıqlı həzz

Bizim 5 atributumuz içərisindən birincisi tam aydındır. Əgər kiminləsə ofis, restoran, sosial bir yer və ya telefonda danışmaqdan həzz almırsınızsa, siz güclü bir bağ qurmayacaqsınız. Onlar sizin varlığınızdən həzz almalıdırlar.

Əgər bu tam olaraq aydındırsa, sosial olaraq yaxın olduğunuz – amma əsas olaraq peşəkar məqsədlərlə – şəxslər barədə düşünün. Onların nəçəsindən sizin həqiqətən xoşunuz gəlir? Həddən artıq çox sayda insan xoşlamadığı şəxslərlə həddən artıq çox vaxt keçirir. Bu, tam və birdəfəlik vaxt itkisindən başqa bir şey deyil. Bu həzz vermir, yorucudur, əksər hallarda bahalı olur və sizin daha yaxşı işlər görməyinizin qarşısını alır və sizi, demək olar ki, heç bir yerdə aparıb çıxarmayacaq. Bunu dayandırın! Həzz aldığı-

nız, xüsusilə sizə faydalı olacaq şəxslərlə daha çox vaxt keçirin.

Hörmət

Elə insanlar var ki, onlarla söhbət çox həzz verir, ancaq peşəkar baxımdan onlara böyük hörmətim yoxdur və ya tərsinə. Əgər kiminsə peşəkar bacarıqlarına hörmət etməsəm, onun karyerasını yüksəltməərəm.

Əgər kiminsə sizə peşəkar baxımdan kömək etməsini istəyirsinizsə, onlar sizin tərəfinizdən mütləq şəkildə təsirlənməlidirlər! Amma çox tez-tez biz işiğimizi gizlədirik. Yaxşı bir dost – Paul mənim karyeramı artırmaq üçün güclü bir mövqedə idi, bir dəfə o, ikimizin də kənardan direktor şəkildə iştirak etdiyi iclasda qeyd etdi ki, mənim peşəkar baxımdan qabiliyyətli olmağıma inanır. baxmayaraq ki, bunun hansısa sübutunu həyatı boyu görməmişdi! Mən məcbur oldum ki, bir uyğun vəziyyət taparaq bunu sübut edim. Mən bunu etdim – Paul kəskin şəkildə mənim biznes müttəfiqlərim siyahısında yuxarı qalxdı.

Ortaq təcrübə

Sadə bir kənddə olduğu kimi bizim peşəkar işlərimiz və təcrübələrimiz üçün məhdud sayda boş yerlərimiz var. Ortaq təcrübə, xüsusilə mübarizə və əziyyətlərdən keçən təcrübə çox sıx bağlardan ibarət olur. Mənim ən yaxşı müttəfiqlərimdən biri ilk işimdə könüllü kimi başlayan bir şəxs olub. Mən əminəm ki, əgər biz ikimiz də vaxtilə nefta-

yırma zavodundakı işimizə nifrət etməsəydik, indi aramızda bu qədər yaxşı əlaqələr yaranmazdı.

Buradan belə nəticəyə gələ bilərik ki, əgər siz çətin bir işdəsinizsə, o zaman xoşladığınız və hörmət etdiyiniz bir tərəfdaş qazanın. Əməkdaşlığı dərinləşdirin və onu məhsuldar edin. Əgər etməsəniz, o zaman böyük bir imkanı qaçırsınız!

Əgər çətin bir işiniz yoxdursa, o zaman çoxlu təcrübəsi olan bir nəfər tapın və onu tərəfdaşınıza çevirin.

Qarşılıqlılıq

Tərəfdaşların işləməsi üçün hər biri başqa bir tərəf üçün mütləq şəkildə bir iş görməlidir – təkrar olaraq, davamlı şəkildə və uzun zaman ərzində.

Qarşılıqlılıq əlaqənin birtərəfli olmamasını tələb edir.

Eyni zamanda qarşılıqlılıq təbii olmalıdır və çox sadə şəkildə əldə edilməməlidir. Əhəmiyyətli odur ki, siz mümkün olanı edirsiniz, yüksək etik standartları gözləyərək başqa şəxsə kömək etmək üçün bunu edirsiniz. Bu, vaxt və düşüncə tələb edir! Onların sizə kömək üçün müraciət etməsini gözləməməlisiniz.

Bu kimi biznes əlaqəsinin nəzərdən keçirilməsində məni təəccübləndirən bu qarşılıqlılığın necə bu şəkildə qeyri-tənzar və qeyri-tezliklə həyata keçirilməsidir. Hətta bütün lazım olan hissələr – dostluq, hörmət, ortaq təcrübə və inam – olduğda belə insanlar əksər hallarda başqalarına kömək etmək məsələsində proaktiv olmurlar. Bu da bir daha əlaqələrin dərinləşdirilməsi üçün kütləvi şəkildə itirilmiş bir imkandır.

"Beatles" musiqi qrupu bildirmişdir ki, "sonda əldə etdiyiniz sevgi verdiyiniz sevgiyə bərabər olur". Eyni şəkildə

əldə etdiyiniz peşəkar kömək sizin verdiyiniz yardıma bərabərdir.

İnam

İnam əlaqələri möhkəmlədir. İnamın olmaması bu əlaqələri tez bir zamanda yox edir. İnam hər an düzgünlük tələb edir. Hətta düşündüyünüzü demədəniz, ən güclü məntiqi səbəblərlə əlaqəli olaraq diplomatik davranış göstərmək istəsəniz belə, inam təhlükə vəziyyətində qala bilər.

Əgər bir şəxsə tam olaraq inanmırsınızsa, o zaman müttəfiqlik qurmağa çalışmayın. Bu, işə keçməməlidir və alınmayacaq.

Əgər, həqiqətən də, tam inama sahibsinizsə, biznes əlaqələriniz daha çox sürətli və məhsuldar şəkildə böyüyərək güclənəcək. Xeyli miqdarda vaxt və xərci aradan götürmək mümkün olacaq.

Əgər karyeranızın ilkin mərhələlərindəsinizsə, müttəfiq boşluqlarınızı ehtiyatla doldurun

Qızıl qayda ondan ibarətdir ki, siz tərkibi aşağıda göstərilənlərdən ibarət olan, altı və yeddiyə qədər güclü biznes müttəfiqi əldə etməlisiniz:

-
- Məsləhətçilər, sizdən daha böyük insanlarla bir və ya iki əlaqə

- Yaşlılarınızla iki və ya üç əlaqə
 - Sizin məsləhətçi olduğunuz yerdə bir və ya iki əlaqə
-

Məsləhətçilərlə əlaqələr

Özünüzdən bir və ya iki məsləhətçinizi diqqətlə seçin. Onların sizi seçməsinə imkan verməyin: onlar artıq yerini almış daha yaxşı məsləhətçini aradan çıxara bilər. Sizin seçdiyiniz məsləhətçilərin aşağıdakı iki səciyyəvi xüsusiyyəti olmalıdır:

- Siz mütləq şəkildə “beş tərkib”dən ibarət – qarşılıqlı həzz, hörmət, ortaqlıq təcrübəsi, qarşılıqlılıq və inam – əlaqə və ya müttəfiq qurmalısınız.
 - Məsləhətçi mümkün qədər böyük olmalıdır və ya hətta daha yaxşı olar ki, nisbətən kiçik olsun, amma açıq şəkildə ən üst səviyyəyə layiq olmalıdır. Ən yaxşı məsləhətçilər həddən artıq bacarıqlı və ambi-siyalı olurlar.
-

Məsləhətçi və ya rəhbərlərlə əlaqələrin qarşılıqlı olmasını söyləmək qəribə səslənə bilər, çünki aydındır ki, məsləhətçi daha çox verəcək məlumata sahibdir, alacaq deyil. Amma məsləhətçilər mükafatlandırılmalıdır, əks təqdirdə, onlar marağı itirəcəklər. Məsləhəti alan tərəf məsləhətçinin bir növ işini qiymətləndirmək üçün onu yeni ideyalar, əqli simulyasiya, maraq, çox işləmək, yeni texnologiyalara dair

biliklər və ya başqa dəyərlərlə təmin etməlidir. Ağıllı məsləhətçilər daha gənc müttəfiqlərlə işləyirlər ki, müasir yeniliklərlə daim məlumatlı olsunlar, eyni zamanda qarşıya çıxan biləcək təhlükələri vaxtında görə bilsinlər.

Yaşadlarınızla olan əlaqələr

Yaşadlarınızla əlaqələrinizin seçilməsində qarşınızda daha çox seçimlərin olduğunu görürsünüz. Potensial tərəfdaşların sayı həddən artıq çoxdur. Amma unutmayın ki, doldurulacaq iki və ya üç yeriniz var. Seçərkən çox diqqətli olun. Bütün "beş tərkib"ə malik olan potensial tərəfdaşların siyahısını hazırlayın. Siyahıdan sizin üçün lap çox uğur gətirəcək iki və ya üçünü seçin. Sonra onlarla müttəfiq olmaq üçün əlinizdən gələni edin.

Sizin məsləhətçi (böyük) olduğunuz əlaqələr

Bunlara barmaqarası baxmayın. Əgər məsləhətçi olduğunuz şəxslərin bir və ya ikisi sizin üçün uzun müddət ərzində işləyarsa, o zaman, ehtimal ki, onlardan daha çox şey əldə edəcəksiniz.

Çoxsaylı tərəfdaşlar

Tərəfdaşlar, adətən, tor və ya şəbəkə şəklində yayılır. burada əksər insanlar bir-biri ilə əlaqələrə sahib olurlar. Bu şəbəkələr çox güclü ola və ya ən azından kənardan gözü çarpa bilər. Onlar əksər hallarda böyük aylancaya çevrilir.

Amma vaxtınızı boş yerə xərcləməyin, bilik və məlumatların içində qalın, çünki siz "kütlə ilə irəli gedirsiniz". Ola bilər ki, siz burada cüzi bir oyunçusunuz. Unutmayın ki, bütün həqiqi və dəyərli əlaqələr qarşılıqlı olur. Əgər sizin X və Y ilə güclü əlaqələriniz varsa, onların da arasında əlaqələr güclüdirsə, o zaman bu, əladır. Lenin bildirmişdir ki, zəncir ən zəif halqası qədər gücə malikdir. Bununla belə, X və Y arasında əlaqələr nə qədər güclü olsa da, sizin üçün əhəmiyyətli olan X və Y ilə sahib olduğunuz əlaqələrdir.

Nəticə

Şəxsi və peşəkar əlaqələrin hər ikisi üçün daha az sayda və daha dərin əlaqənin olması daha çox sayda və az dərin əlaqələrdən yaxşıdır. Bir əlaqə başqası qədər yaxşı olmur. Birlikdə çox vaxt keçirənsiz də, nəticə qanəedici olmur, belə əlaqələr mümkün qədər tez bir zamanda silinərək atılmalıdır. Pis əlaqələr yaxşılara da məhv edir. Əlaqələr üçün boş yerlərin sayı məhduddur; bu boş yerləri çox tez doldurmayın və ya aşağı keyfiyyətli əlaqələrlə doldurmayın.

Seçiminizdə diqqətli olun. Sonra isə say göstərərək gücləndirin.

Kitabda yolların ayrılması

Biz artıq kitabda yolların ayrıldığı yerə çatdıq. Növbəti iki (XIII və XIV) bölüm karyeralarını irəlilətmək və pullarını çoxaltmaq istəyənlər üçündür. Əgər bu əhəmiyyətli məsələlər sizi bir oxucu kimi maraqlandırmırsa, o zaman birbaşa XV bölümə keçin, orada sizi xoşbəxtliyin yeddi vərdişi gözləyir.

13

Fərasətli və tənbal

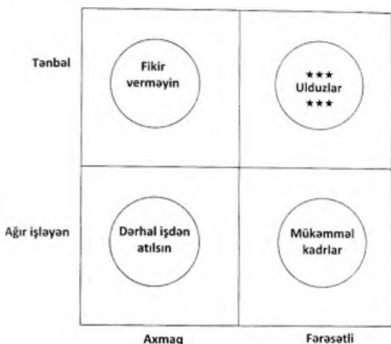
Yalnız dörd növ hərbcı olur. Birincisi, tənbal və axmaq olanlar. Onlara fikir verməyin, onlardan ziyan gəlməz... İkincisi, çox işləyən və ağıllı olanlar. Onlardan çox yaxşı hərbcı olur, onlar hər bir detalın yerində olub-olmadığını yoxlayırlar. Üçüncüsü, çox işləyən və axmaq hərbcilər. Bu insanlar təhlükədir və anında işdən atılmalıdırlar. Onlar hamıya lazımsız iş və problemlər yaradırlar. Son olaraq, ağıllı və tənbal olanlar. Onlar ən yüksək vəzifəyə uyğundur.

*General Erix fon Manşteyn,
alman hərbi komandanlığı rəhbəri*

Bu bölüm həqiqətən ambisiyalı olan şəxslər üçündür. Əgər siz məşhur və varlı olmaq arzusunda deyilsinizsə, bu kimi narahatçılığınız yoxdursa, XV bölümə keçin. Əgər bu siçan yarışında qalib olmaq istəyirsinizsə, burada sizi təəcübləndirəcək məsləhətlər olacaq.

General fon Manşteyn bu bölümün mahiyyətini təşkil edir, burada məhiyyət isə uğurlu karyera əldə etmək üçün

80/20 prinsipinin göstərdiyi yoldur. Əgər general idarəçilik üzrə məsləhətçi olmuş olsa idi, o, şəkil 41-dəki matriks ilə var-dövlət qazanardı.



Şəkil 41. Fon Manşteyn matriksi

Bu biza başqa insanlar barədə hansı qərar verməyimizi məsləhət görür. Bəs sizin özünüz necə? Belə düşünülə bilər ki, fürsət və iş görmək meyilliliyi daşınmaz əmlakdır, belə olan halda fon Manşteyn matriksi maraqlı olsa da, istifadəyə yararsızdır. Amma bu bölümə öyrənilən məsələ bir az fərqlidir. Hətta siz ağır işləyən birisi olsanız belə, tənbal olmağı öyrənmə bilərsiniz. Hətta siz və ya başqa insanlar

düşünsələr ki, tənbəlsiniz, siz nədənsə fərsətlisiniz. Ulduz olmağın əsas yolu tənbel fərsətliliyi stimulyasiya etmək, istehsal etmək və öyrətməkdir. Tənbel fərsətliliyin üzərində işləməyin mümkün olmasını görəcəyik. Az işləyib çox pul qazanmağın yeganə yolu görülməyə düzgün işləri seçmək və yalnız ən yüksək dəyər qatacaq işlərdən yapışmaqdır.

Bununla belə, ilk olaraq 80/20 prinsipinin işləyən şəxsləri necə mükafatlandırıldığını görmək lazımdır. Mükafatlar həm qeyri-taraz, həm də ədalətsiz olur. Biz ya onlar barədə şikayət etməliyik, ya da fon Manşteyn matriksindən yararlanmaq üçün özümüzü ona uyğunlaşdırmalıyıq.

Peşəkar uğur və qazanclarda qeyri-bərabərlik hər yerdə baş alıb gedir

80/20 prinsipi kiçik sayda elit səviyyəli professionalların əldə etdiyi yüksək qazanc və getdikcə artan gəlirlərdən başqa heç yerdə özünü göstərmir.

Biz elə bir dünyada yaşayırıq ki, həyatın istənilən sahəsində top talantlar üçün gəlirlər bu qədər yüksək olmamışdı. Az sayda peşəkar qeyri-taraz, həddən artıq yüksək həcmdə məşhurluq və tanınma əldə edir və eyni zamanda mövcud gəlirlərin çoxunu da onlar götürür.

Müasir insan davranışının olduğu istənilən sahəni götürün, ölkə üzrə və ya global olaraq. Məsələn: atletika, beysbol, basketbol, futbol, qolf, rəqbi, tennis və ya istənilən başqa bir məşhur idman növü; və ya arxitektura, heykəltəraşlıq, rəsm

və ya başqa bir incəsənət növü; və ya istənilən kateqoriyada olan musiqi; film və ya teatr; romanlar, kulinariya kitabları, avtobioqrafiya; və ya hətta TV debat şouları, xəbər saytları, siyasət, başqa tanınmış bir sahə, bu sahələrin hər birində yüz faiz olaraq adları çəkilən məşhurlar olacaq.

Hər bir ölkədə say olaraq neçə nəfər olmasını nəzərə alsaq, görəcəyik ki, say çox azdır və adətən, az bir faiz göstəricisi özünü göstərir – tipik olaraq 5%-dən çox aşağı – və məhz bu sayda peşəkarlar ən böyük qazanc və şöhrəti ələ ala bilirlər. İstənilən peşə üzrə tanınmış şəxslərin adları çox azlıq təşkil edir, lakin onlar hər zaman diqqət mərkəzində olurlar. Onlar hər zaman tələb olunur, hər an xəbərlərdə olurlar. Onlar istehlakçı məhsul brendlərinin insan ekvivalentidir və müəyyən sayda ani olaraq tələb olunurlar.

Eyni məsələ məşhurluq və əldə olunan mükafatlara da şamil olunur. 80%-dən çox satılan kitablar çap edilmiş kitabların 20%-ni təşkil edir. Eyni vəziyyət nəşr sahəsinin istənilən kateqoriyasına şamil oluna bilər: pop musiqi CD-ləri, konsertlər, biznes barədə kitablar, filmlər. Eynisi aktyor, TV ulduzları və ya idmanın istənilən sahəsinə şamil olunur. Qolf üzrə mükafat pullarının 80%-i qolf üzrə idmançıların 20%-dən azına; tennis və at yarışında da bu belədir, 80%-dən çox uduşlar 20%-dən az insana – jokerlərə və treynirlərə gedir.

Biz getdikcə ticarət sistemində girişən marketing dünyasında yaşayırıq. Qazancın həddən artıq çoxu ən yüksəkdə duran adlara gedir, amma çox yaxşı tanınmayan şəxslər isə nisbətən çox az pul götürürlər.

Siyahıda ən yüksəkdə duraraq və hər kəs üçün məşhur olmaqla siyahıda təxminən ən yüksəkdə durub, yalnız bir neçə həvəskar şəxs tərəfindən tanınmaq arasında fərq var.

Ən çox tanınan beysbol, basketbol və ya futbol ulduzları milyonlar qazana bilər; top sıradan aşağıda olanlar isə, sadəcə, rahat həyat tərzini qazanırlar.

Nə üçün qaliblər hamısını götürürlər?

Superulduzlar üçün qazancın bölüşdürülməsi ümumi əhali ilə müqayisədə daha qeyri-tarazdır və burada 80/20 prinsipinin möhtəşəm illüstrasiyasını görmək mümkündür (və ya əksər hallarda, 90/10 və ya 95/5). Müxtəlif yazıçılar superulduzların əla qazanc əldə etmələrinin iqtisadi və ya sosial izahlarını veriblər.

Ən inandırıcı izah ondan ibarətdir ki, superulduzların qazanclarını iki şərt sürətləndirir. Birisi odur ki, superulduz eyni anda çox miqdarda insan üçün ölçətan olur. Müasir rabitə texnologiyaları bunun baş verməsini mümkün edir. Canet Cekson, J.K.Rouling, Stiven Spilberq, Opra Uinfri, Paris Hilton, Rocer Federer, Meray Keri və ya Devid Bekhem əlavə müştərilər üçün "çatdırılma" xərci, yayım xərcləri, CD hazırlanması və ya kitabın çap olunması ümumi xərc strukturunda çox cüzi bir yer alır.

Bu superulduzların daha da tanınması üçün olan həmin əlavə xərc çox az məbləğdir, amma onlar özləri yüksək səviyyədə qazanc əldə edirlər. Baxmayaraq ki, qazanılan məbləğ milyon və ya 10 milyonlarıdır, istehlakçıya başa gələn xərc, həqiqətən, çox aşağı olur, əksər hallarda qəpik və ya qəpiyin də yarısına bərabər olur.

Superulduzların yüksək qazancını şərtləndirən ikinci məsələ keyfiyyətin burada orta səviyyədə olmasıdır. Ən yaxşını əldə etmək üçün bu, mütləq şəkildə əhəmiyyət kəsb

edir. Bir təmizlikçinin sürəti o birisinin sürətinin yarısına bərabər olarsa, market ona yarı məbləğ qədər ödəniş verməli olacaq. Amma kim Tayger Vuds, Selin Dion və ya Andrea Boçellinin yarısı qədər keyfiyyətdə olan şəxsi istəyər? Belə olduğu halda heç bir auditoriyası olmayan, qeyri-ulduz birisinin superulduzla müqayisədə çox aşağı gəliri olacaq. Superulduz olmayan şəxs özünə daha kiçik auditoriya cəlb edir, bu zaman ümumi xərcdə çox az azalma olur, amma qazanc olaraq çox az gəlir gətirir.

Qalib hamısını aparır məsələsi müasir fenomendir

Mübahisəli məsələ ondan ibarətdir ki, yüksək səviyyəli gəlirlərlə geri qalan arasında disparitet hər zaman mövcud olmayıb. Misal üçün, 1940 və 1950-ci illərin ən yaxşı basketbol və futbol çempionları çox pul qazanmayıblar. Tam olaraq kəsib şəkildə ölən məşhur siyasətçi tapmaq o vaxt asan idi. Geriyə nəzər salanda görürük ki, qalib hər şeyi apardı məsələsi bir o qədər həqiqəti əks etdirmir.

Məsələn, Uilyam Şekspir özünün müasirləri arasında talant gücünə görə çox məşhur bir şəxs idi. Eynilə Leonardo da Vinci. Öz hüquqları və cəmiyyətdə bu günün şərtlərindən istifadə edərək, onlar bu günün ən parlaq ulduzları və dövrlərinin ən zənginləri oldular. Bunun əksinə olaraq, onlar öz dövrlərində ortasəviyyəli həyat tərzini üçün müəyyən qazanclar əldə ediblər.

Talant və bacarıq üçün əldə olunan mükafatlar arasında disbalans zaman keçdikcə daha da aktuallaşır. Bu gün

gəlir daha çox marketing və keyfiyyətlə əlaqəlidir, belə ki, 80/20 əlaqəsi pul məsələsində nümayiş etdirildikdə asanlıqla gözəçarpan olur. Bizim cəmiyyətimiz keçmiş əsrin və ya hətta nəslin cəmiyyətindən daha elitardır. Bu ümumi olaraq Avropada və xüsusilə Birləşmiş Krallıqda bu şəkildədir.

Misal üçün, Bobbi Mur (Bobby Moore) kimi top futbol ulduzları 1940 və ya 1950-ci illərdə həddən artıq çox pul qazansaydılar, bu, Britaniya cəmiyyətində qəzəb yaradardı; bu, qeyri-adi bir hal kimi qiymətləndirilərdi. 1960-cı illərin öndə gedən yazıçıları müəyyən edəndə ki "Beatles" qrupu solistləri milyонерdir, bu onları şoka saldı. Bu günün faktlarıdır ki, Madonnanın var-dövləti 325 milyon dollar, J.K.Roulinqin dövləti 1 milyard dollar və Opra Uinfrinin pulu isə 1,5 milyard dollardır və bu, insanlarda heç bir təəccüb və qəzəb doğurmur. Hal-hazırda biz rütbəyə, ad-sana daha az hörmət edirik, bazara olan rəğbətımız isə çoxdur.

Başqa bir məsələ isə, yuxarıda qeyd edildiyi kimi, yayım, telerabitə və CD və CD-Rom kimi istehlakçı məhsullarla texnoloji inqilabların baş verməsidir. Əsas diqqət gəliri maksimuma çatdırmaqdır, superulduzlar da bunu edə bilirlər. Onların bir fərd üçün işlədilməsi böyük məbləğdə pula səbəb ola bilər, amma bir istehlakçıya düşən xərc çox cüzi olur.

Nailiyyət hər zaman 80/20 prinsipinə tabe olub

Lakin yenə də biz pulu kənara qoysaq və daha layiq və əhəmiyyətli məsələlərlə məşğul olsaq (superulduzlardan başqa, ən azından hər kəs üçün), biz ixtisasdan asılı olmaya-

raq, nailiyyət və şöhrətin çox az sayda insanda toplandığı-
nın şahidi olanq və bu, həmişə belə olub. Bizim gözümüzdə
qarıba görünən manelər – misal üçün, telerabitənin olma-
ması – Şekspir və Leonardo da Vinci kimi şəxslərin mil-
yoner olmasının qarşısını alıb. Amma pulun olmaması on-
ların nailiyyətlərini azaltmadı və ya fakt yenə faktlığında
qaldı ki, böyük həcmdə yaradıcılıq kiçik həmi təşkil edən
dahilərdən gəldi.

80/20 qazancları mediadan kənarda olan professionallara da aiddir

Baxmayaraq ki, bu daha çox media superulduzlarına aid-
dir və tam olaraq onlara şamil edilir, unudulmamalıdır ki,
80/20 qazancları əyləncə dünyasının həddləri ilə məhdud
deyil. Əslində, məşhur media ulduzları multimilyonerlərin,
səlcə, 3%-ni təşkil edirlər. 1-10 milyon dollar aralığında
7 milyon və ya daha çox amerikanın əksəriyyəti bir və ya
başqa cür peşəyə sahibdir: icraçı katiblər, "Wall Street"
maliyyə maqnətləri, ən üst siyahıda yer alan hüquqşünas-
lar, həkimlər və sair. 10-100 milyon dollar qazanc aralığına
qaldıqca görürük ki, bu pula sahib amerikalıların sayı 1,4
milyondur, burada "nisbətən kasıb milyonerlər" kateqoriya-
sından fərqli olaraq, ikiqat çox sahibkar var. 100 milyon-1
milyard dollar aralığında pula sahib bir neçə min ameri-
kalıya baxdıqda isə görürük ki, burada sahibkarlar və pul
üzrə idarəçilər üstünlük təşkil edir. Eyni hal milyarderlər
təbəqəsinə də aiddir, "Forbes"-in 2007-ci il siyahısında

946, buraya 178 yeni daxil olanları və 17 son daxil olanları misal göstərə bilərik.

İstedad və bacarıq, ehtimal ki, hər zaman 80/20 qaydasına əməl edib. Texnologiyanın təsiri ola bilər ki, talantı təxminən 90/10 və ya 95/5 əyrisinə yaxınlaşdırır. Əldə olunan qazanclar, çox güman, 70/30 əyrisinə uyğun olub, amma ən məşhurlar üçün əyri 95/5 və bəlkə də, lap qeyri-taraz sistmə yaxınlaşır.

80/20 və ya hətta 99/1 xətləri üzrə var-dövlətin bölgüsü insafsız və qorxulu bir trendlə baş verməkdədir. 1990 və 2004-cü il arasında top 1%-i təşkil edən amerikalı qazanan şəxslər qazanclarının 57% artdığını gördülər. Bu 1%-in top 1/10-i üçün qazanc 85% artdı. Milyarderlər, ümumiyyətlə, daha çox əldə etdilər. Onların ümumi var-dövləti 1995-ci ildə 439 milyard dollar oldu və hazırda bu rəqəm səkkiz dəfə artaraq 3.5 trilyon dollar olub. 2007-ci ilə doğru gəldikcə artım 26%-dən çox olmadı. 2007-ci ilin milyarderlərinin 2/3-si əvvəlki ildəkindən daha zəngin idi və sadəcə, 17% müqayisədə kasıblıq göstərirdi.

Bütün bunlar ambisiyalı şəxslər üçün hansı mənaya gəlir?

Bu 80/20 dünyasında uğurun qaydaları hansılardır? Məqa uğurlarla adi uğurların arasında bu şəkildə disbalansın mövcud olduğu dünyada, bəlkə də, yarışmaq istəməzsiz və hər şeyi dayandırmaq istəyərsiniz. Amma mən tam olaraq inanıram ki, bu, səhv bir qərardır. Dünyaya sahib olacaq milyarder olmağı planlamasınız belə (əgər, təbii ki, planla-

mırsınızsa), gətdikcə məşhurlaşan 80/20 dünyasında uğurlu karyera üçün 10 qızıl qayda mövcuddur (bax: şəkil 42).

-
1. Kiçik bir niş (balaca ixtisaslaşmış sahə – tərc.) üzərində işləyin; əsas bir bacarığa sahib olun.
 2. Həzz aldığınız bir sahəni seçin, elə bir sahə seçin ki, burada sizin uğur qazanmaq və tanınmış lider olmaq imkanınız olsun.
 3. Başa düşün ki, bilik gücdür.
 4. Bazarınızı və əsas müştərilərinizi müəyyən edin və onlara ən yaxşı xidməti göstərin.
 5. 20% cəhdin 80% qazanc gətirdiyi yerləri müəyyən edin.
 6. Ən yaxşılardan öyrənin.
 7. Karyeranızın əvvəlində öz işinizi qurun.
 8. Bacardığıca daha çox xalis dəyər gətirənləri işə götürün.
 9. Sizin əsas bacarığınızdan başqa digər işlər üçün kənar icraçıları işə cəlb edin.
 10. Kapital imkanlarını araşdırın.
-

Şəkil 42. Karyera uğuru üçün 10 qızıl qayda

Baxmayaraq ki, bu prinsiplər daha dəyərlidir, amma qayda ondan ibarətdir ki, siz nə qədər ambisiyalı olsanız, bu qaydalar karyeranızın istənilən mərhələsində tətbiq ediləcək. Biz bunları işləyib-hazırladıqca siz də 80/20 düşüncə paşağınızı başınıza qoyaraq öz karyeranız haqqında düşünürsünüz. Fon Manşteyn matriksini yada salın: adınızın qeyd olunduğu hissəni tapın, fərsətli, tənbəl və yüksək şəkildə qazanclı hissə.

Çox kiçik bir sahə üzrə ixtisaslaşın

İxtisaslaşma həyatın ən ümdə və ali qanunlarındanır. Həyat özü bu şəkildə meydana gəlib, hər bir bitki və ya heyvan növü xüsusi sahələrdə ixtisaslaşaraq inkişaf edib və özlərinə məxsus səciyyəvi xüsusiyyətlər əldə edib. İxtisaslaşmayan kiçik bir biznes məhvə gedəcək. İxtisaslaşmayan fərd həyatda bir nökar kimi məhv olaraq gedəcək.

Dünyamızda mövcud növlərin sayı naməlumdur, amma rəqəm, demək olar ki, həddən artıq böyükdür. Biznes dünyasında niş yerlərin sayı ümumi olaraq qiymətləndirildiyindən daha genişdir: bu səbəbdən geniş bazarda öz sahələri üzrə kiçik biznesləri ilə ixtisaslaşmış şəkildə məşğul olan kiçikhəcmli müəssisələr sahələri üzrə lider ola bilər və hətta bir-biri ilə rəqabətə də girmək məcburiyyətində qalmırlar.²

Fərd üçün də çox şeyi natamam bilməkdənsə, az miqdar da və həcmdə mövzunu yüksək səviyyədə bilmək daha faydalıdır.

İxtisaslaşma 80/20 prinsipinə tam olaraq məxsusudur. Onun işləməsinin – belə ki, 20% səhd 80% nəticəyə səbəb olur – səbəbi də odur ki, məhsuldar 1/5 həcm (yəni 20%) geri qalan 4/5-dən daha çox ixtisaslaşıb.

80/20 prinsipinin işləməsi həm resursların korlanmasının (qeyri-məhsuldar 1/5), həm də daha çox ixtisaslaşmanın bir sübutudur. Əgər qeyri-məhsuldar 80% professional olduqları sahə üzrə ixtisaslaşarsa, onlar avtomatik olaraq başqa sahənin məhsuldar 20%-ə çevrilir. Bu öz növbəsində daha yüksək səviyyədə 80/20 prinsipini yaradacaq. Əvvəl qeyri-məhsuldar olan 80%-in bir nisbəti başqa sahə üzrə məhsuldar 20%-ə çevriləcək.

Bu proses XIX əsr alman filosofu G.V.Hegelin adlandırıldığı kimi "dialektik" adlanır və dayanmadan davam edir, sanki bir tərəqqi mühərrikini xatırladır. Həqiqətən, bunun zamanla baş verməsinə dair sübutlar mövcuddur, həm təbii dünyamızda, həm də cəmiyyətimizdə. Yüksək yaşayış şəraitlərinin səbəbi hər zaman daha güclü və yüksək ixtisaslaşma olub.

Kompüter elektronika üzərində ixtisaslaşma nəticəsində meydana gəlib; şəxsi (personal – tərc.) kompüter daha ciddi ixtisaslaşma nəticəsi olaraq ortaya çıxdı: daha müasir istifadəsi asan olan kompüter isə daha dərinlən ixtisaslaşmadan sonra ortaya çıxdı: CD-Rom da baş sahədə eyni şəkildə ixtisaslaşma ilə ortaya qoyulan bir iş oldu. Ərzaq istehsalı üzrə inqilab edən biotexnologiya da eyni şəkildə inkişaf etdi və yeni tələb olunan ixtisaslaşmalar da müvafiq olaraq tələbə uyğun şəkildə gücləndirilir.

Sizin karyeranız da eyni şəkildə inqilab və inkişaf etməlidir. Bilik əsas açıdır. Keçmişdə inkişaf ixtiraçıların getdikcə artan güc və statusundan asılı olub, keçmişin mavi yaxalılıq işçiləri indi ixtisas bilikləri ilə daha da ixtisaslaşmış informasiya texnologiyalarında mütəxəssis kimi işləyirlər.⁴ Bu ekspertlər onları idarə edən, guya ki işlərinə dəyər qatan rəhbər işçilərdən daha çox qazanırlar.⁵

Ən sadə və baza səviyyəsində ixtisaslaşma keyfiyyət tələb edir. Əksər cəmiyyətlərdə ixtisasların 80%-ni 20%-lik işçi qüvvəsi təşkil edir. Müasir cəmiyyətlərdə ən yüksək ixtisas və qazanc sahə torpaq, var-dövlətə sahib olmaq deyil, ən əsas sahə bilik və məlumata sahib olmaqdır. Məlumatın 80%-i insanların 20%-nə məxsusdur.

Amerikalı iqtisadçı və dövlət adamı Robert Rayç (Robert Reich) ABŞ işçi qüvvəsini dörd qrupa ayırmışdır. Bi-

rinci qrupu o. "simvolik analitiklər" adlandırır, bu insanlar rəqəm, ideya, problem və sözlərlə məşğul olurlar. Buraya maliyyə analitikləri, məsləhətçilər, arxitektorlar, hüquqşünaslar, həkimlər, jurnalistlər və ümumiyyətlə, bilik və sahib olduqları məlumatın ümumi gücünü təşkil edən insanlar daxildir. Maraqlıdır ki, o bu qrupu "qisməti gətirən beşdəbir" adlandırır – bizim dilimizdə ən üst 20% onu bildirir ki, məhz bu qrup məlumat və var-dövlətin 80%-ni əlində saxlayır.

Bilik və məlumatlar barəsində informasiyası olan istənilən şəxs çox yaxşı bilir ki, bilik və məlumat hər keçən gün getdikcə daha da müasirləşir. Bəzən isə bu, narahatlıq doğurur, çünki bilik və məlumatlar artıq elə bir səviyyəyə gəlir ki, heç bir şəxs buraya hər hansı əlavələr etməyə ehtiyac duymur. Başqa bir anlamda isə fraqmentasiyanın getdikcə yayılması ixtisaslaşmaya dair verilən dəyər və ehtiyacın getdikcə güclənməsi deməkdir.

Fərdlərə gəldikdə isə, mükafatların getdikcə artan həcmində ən yuxarıda duranlara getməsi faktı onlarda ümidlər yaradır. Başa düşürəm, sizin Albert Eynşteyn və ya Bill Qeyts olmaq ümidiniz olmaya bilər, amma, sözün həqiqi mənasında, milyon olmasa da, yüz minlərlə ixtisas seçim imkanınız var. Siz hətta Qeyts kimi öz kiçik bir sahənizi də ixtira edə bilərsiniz.

Öz sahənizi tapın. Bu sizin çox vaxtınızı ala bilər, amma yüksək səviyyəli qazanclara gediləcək yeganə yolunuzdur.

*Həzz aldığınız və yüksək
nailiyyət əldə edəcəyiniz nişi
(kiçik ixtisaslaşmış sahə – tərc.) seçin*

İxtisaslaşma çox ciddi düşünce tələb edir. Sahə nə qədər dar olarsa, onun seçilməsinə bir o qədər diqqət verilməlidir.

Artıq maraqlandığınız və həzz aldığınız sahə üzrə ixtisaslaşın. Sizin maraq və sevginize səbəb olmayan sahədə heç bir zaman tanınmış bir rəhbər olmayacaqsınız.

Bu sizin düşündüyünüz kimi bir tələb deyil. Hər kəs bir sahə ilə maraqlanır; əgər maraqlanmırsa, onlar ya ölüb, ya da ölməkdədirlər. Və demək olar ki, hər bir hobbi, hər bir maraq sahəsi, hər bir tətil bu günün zamanında bir biznes fəaliyyətinə çevrilə bilər.

Siz buna başqa bucaqdan da baxa bilərsiniz. Demək olar ki, ən yüksək təbəqəyə çıxan hər bir şəxs bunu böyük maraqla əldə edib. Maraqlı şəxsi nailiyyətə çatma prosesini sürətləndirir və eyni zamanda başqalarında da maraq yaradır, o sanki yoluxucudur, bir növ kəpənək effekti yaradır. Siz marağı özünüzlə hiylə ilə yarada və ya istehsal edə bilməzsiniz.

Əgər siz hazırkı karyeranız barədə maraqla sahib deyilsinizsə və ambisiyanız yoxdursa, dərhal bu işi dayandırma-lısınız. Amma bunu etməmişdən öncə başqa karyera barədə dərinlən düşünün. Maraqlı dairənizdə olan bütün nüans və işləri yazın. Sonra bunların içərisindən hansıların karye-ra üçün seçilməsinə diqqət ayırın. Sonra isə ən çox maraqlı göstərdiyiniz sahəni seçin.

Unutmayın ki, bilik güc deməkdir

Maraq sahəsindən karyera aldə etməyin yolu bilikdən keçir. Sahəni hər kəsdən yaxşı öyrənin. Sonra onu bazara çıxarmağın yollarını öyrənin, bazarınızı qurun və sadıq müştərilər aldə edin.

Az bir şey barədə çox bilmək yetərli deyil. Siz hər bir kəs barədə çox bilməlisiniz, ən azından bir şey bilməlisiniz. Çox bildiyinizdən əmin olmayana qədər bacarığınızı artırmağı dayandırmağı düşünməyin və seçdiyiniz sahədə hər kəsdən daha yaxşı olmayana qədər bu prosesə ara verməyin. Sonra davamlı praktika vasitəsilə bacarığınızı möhkəmləndirin və gücləndirin. Hər kəsdən həqiqi şəkildə güclü olmadıqca rəhbər olmağı planlaşdırmayın.

Bazara çıxmaq yaradıcılıq prosesidir: bunu necə etməyi özünüz fikirləşməlisiniz. Ola bilsin ki, oxşar və qonşu ərazilər üzrə başqalarının özlərini necə marketinq etməsi nümunəsinə baxmalısınız və bu praktikadan öyrənməlisiniz. Lakin bu kimi seçiminiz yoxdursa, o zaman aşağıdakı qaydalarla əməl edin.

Bazarınızı və əsas müştərilərinizi müəyyən edin və onlara ən yaxşı şəkildə xidmət göstərin

Sizin bazarınız savadınız və biliyiniz üçün pul verəcək şəxslərdir. Əsas müştərilər sizin xidmətinizə ən çox dəyər verənlərdir.

Bazar sizin fəaliyyət göstərəcəyiniz yerdir. Bu sizdən sahib olduğunuz biliyi və bacarığı necə satıla bilməsi barədə düşünməyi tələb edir. Siz böyük bir şirkət üçün işləməyi planlaşdırırsınız və ya bir işçi kimi sərbəst fəaliyyət göstərərək çoxlu sayda korporasiya üçün işləyəcəksiniz, ya da fərdlər və firmalar üçün öz biznes marketing xidmətlərinizi həyata keçirəcəksiniz?

Siz biliyi xammal olaraq verəcəksiniz, yoxsa müəyyən müəssisələr üçün emal edilmiş şəkildə, ya məhsul şəklində irəli sürəcəksiniz? Hər hansı bir məhsulu sıfırdan icad edəcəksiniz, yoxsa kiminsə yarımçıq məhsuluna dəyər qatacaqsınız və ya bitmiş bir məhsulun parakəndə satıcısı olacaqsınız?

Sizin əsas müştəri və ya müştəriləriniz fəaliyyətinizə ən yüksək dəyər verən fərdlər və ya şirkətlər toplusudur və bu da öz növbəsində yaxşı ödənişli işin ortaya qoyulması ilə nəticələnəcək.

İstər bir firmanın işçisi olun, istər sərbəst işçi olun, istər kiçik və ya böyük bir firma olun, hətta dövlət başçısı olsanız belə, sizin davamlı uğurlarınızın əsası məhz bu əsas müştərilərdən asılı olacaq. Keçmişdə hansı nailiyyəti əldə etməyinizdən asılı olmayaraq, bu bir həqiqətdir.

Amma yenə də çox təəccüblüdür ki, liderlər necə tez-tez öz əsas müştərilərinə fikir vermir və onlardan sui-istifadə edirlər. Tennis ulduzu Con Makinroy unutmuşdu ki, onun əsas müştəriləri elə onun tamaşaçılarıdır və tennis turlarını təşkil edən təşkilatlardır. Xanım Tetçer unutmuşdu ki, onun əhəmiyyət kəsb edən müştəriləri elə özünün konservativ parlament üzvləridir. Riçard Nikson unutmuşdu ki, onun əsas müştəriləri interqasiya tələbi ilə orta amerikalılar idi.

Müştərilərə xidmət etmək əsas məsələdir, amma onlar sizin üçün düzgün müştərilər olmalıdır, belə ki, onlar üçün həyata keçirdiyin kiçik cəhdlər səni çox xoşbəxt etməlidir.

20% cəhdin 80% qazanca səbəb olduğu yerləri müəyyən edin

Əgər işdə kiçikhəcmli cəhdlər ilə çoxlu nailiyyət əldə etmirsinizsə, burada heç bir əyləncə yoxdur. Əgər irəli atılmaq üçün həftədə 60-70 saat işləyirsinizsə, hiss edirsinizsə ki, hər zaman geridə qalırınsız, əgər işin verdiyi tələbləri yerinə yetirmək üçün əziyyət çəkirsinizsə: o zaman siz səhv bir işdəsiniz və ya onu tamamilə düzgün olmayan tərzdə icra edirsiniz! Siz böyük ehtimalla 80/20 prinsipindən həzz almırsınız və ya fon Manşteyn matrisindən yararlanmırsınız.

Hər zaman 80/20-nin qızıl qaydalarını yadınıza salın.

Fəaliyyətin istənilən sahəsində insanların 80%-i nəticələrin 20%-ni əldə edir və insanların 20%-i də nəticələrin 80%-ni əldə edir. Bu çoxluq nəyi səhv edir və bu azlıq nəyi düzgün edir? Bura gəl, bu azlıq kimdir axı? Onların etdiyini siz də edə bilərsinizmi? Onların etdiyini götürüb, daha mükəmməl şəkildə edə bilərsinizmi? Bunun daha mükəmməl və yaxşı edilməsi üçün bir yol icad edə bilərsinizmi?

Sizin özünüz və "müştəriləriniz" arasında əlaqə yaxşıdır-mı? Siz düzgün şirkətdəsinizmi? Düzgün şöbədəsinizmi? Düzgün işdə işləyirsiniz? "Müştəriləriniz"ə harada daha az cəhdlərlə təsir göstərə bilərsiniz? Etdiyiniz işdən həzz alır-

sınızımı və bu iş sizə maraqlıdırımı? Əgər deyilsə, bu gündən sizə maraqlı ola biləcək yerə keçməyi planlaşdırın.

Əgər siz işinizi sevirsən və "müşətiləriniz" xidmətdən razı deyillərsə, o zaman, ehtimal ki, vaxtınızı düzgün xərcləmirsiniz. Sizə nəticələrinizin 80%-ni qazandıran 20%-lik vaxt hansı vaxtdır? Bu vaxtı artırın! Az nəticə əldə etdiyiniz 80%-lik vaxtı müəyyən edin. Bu vaxtı azaldın! Cavab bu qədər sadədir, düzdür, bu dəyişikliyi etməklə bir sıra normal vərdişlərin üzərindən xətt çəkməli olacaqsınız.

Hər bir bazar, hər bir müştəri, hər bir firmada, bütün ixtisaslar üzrə işləri görmək üçün daha məhsuldar və effektiv yol mövcuddur: sadəcə, bir az yaxşı yox, çox yaxşı şəkildə icra etməyin yolu mövcuddur. Sizin peşəniz və ya sənayenizdə mövcud 80/20 həqiqətlərinin səth altına nəzər salın.

Mənim peşəmdə, idarəçilik üzrə konsultasiyada cavablar aydındır. Böyük müştərilər yaxşı müştərilərdir. Böyük tapşırıqlar yaxşı tapşırıqlardır. Böyük tapşırıq olduqda bu işlə məşğul olan komanda çoxlu sayda ucuz və kiçik vəzifəli üzvlərdən ibarət olur, bu, yaxşıdır. Fərdlər arasında yaxın əlaqələrin olması – bu, yaxşı haldır. Ən üstə dayanan şəxslə, icraçı katiblə əlaqələr çox yaxşı haldır. Uzunmüddətli müştəri əlaqələri çox yaxşı haldır. Böyük korporasiyalarda, ən üst siyahıda duran insanlarla uzunmüddətli və yaxın müştəri əlaqələri, geniş büdcəyə malik əlaqələr və kiçik vəzifəli konsultantların istifadə olunması – banka bütün yolu güllə-gülə getmək – bunların hamısı yaxşıdır.

Sizin biznes xəttinizdə 80/20 həqiqətləri hansılardır? Korporasiyalar nəyi qeyri-adi, normadan kənar edir? Sizin kolleqələrinizin hansıları çox yüksək qazanc əldə edirlər, hər zaman özlərini rahat hiss edirlər və hətta hobbiləri üçün

vaxt da tapırlar? Onlar güclü diqqət çəkəcək nə edirlər? Düşün, düşün və bir daha düşün. Cavab haradasa orada bir yerdədir. Edəcəyiniz şey, sadəcə, onu tapmaqdır. Amma bunu şirkətinizdən soruşmayın, şirkət daxilində sorğu keçirməyin, kağız üzərində heç nə etməyin. Tapacağınız məsələ ümumi həqiqətdir, bunu müxtəlif metodlarla tapmaq mümkündür. Cavab sənaye professionalları, sənayedə özbaşına at oynadanlar və sənaye kafirlərindədir.

Ən yaxşılardan öyrən

İstənilən sahədə olan qaliblər, sözün həqiqi mənasında, 20% cəhdin 80% nəticələri ortaya qoyması üçün yollar tapanlardır. Bu o demək deyil ki, liderlər tənbəl olur və çox işləmirlər. Liderlər, adətən, çox işləyirlər. Amma onların ortaya qoyduğu nəticə çox az sayda cəhd və peşəkarlar tərəfindən yaradılan nəticədir. Liderlərin əldə etdiyi nəticələr həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından rəqiblərini sıradan çıxarır.

Başqa sözlə desək, liderlər işləri fərqli tərzdə edirlər. Liderlər, adətən, kənarda olurlar, onlar fərqli düşünür və fərqli hiss edirlər. İstənilən sahə üzrə ən yaxşı olanlar orta nəticə göstərən fərdlərlə eyni şəkildə düşünmür və onlar kimi addım atmırlar. Liderlər, ola bilsin ki, bu işləri şüurlu şəkildə fərqli etməzlər. Çox nadir hallarda onlar bu barədə düşünür və məsələni çox nadir hallarda dəqiqləşdirirlər. Əgər liderlər öz uğurlarının sirlərini ümumi olaraq açıqlamırlarsa, bu, asanlıqla müşahidələr nəticəsində ortaya qoyula bilər.

Əvvəlki nəsillər bunu çox yaxşı başa düşürdülər. Şəyird ustasının ayaqları altında oturaraq onun hər addımını izləyirdi, tələbə sənətkarın yanında, şagird müəlliminə kömək etməklə – bütün bu müşahidə, kömək və imitasiyalar sənətin mükəmməl şəkildə öyrənilməsinə kömək edirdi.

Ən yaxşılar üçün işləməkdən ötrü yüksək ödənişlər verməyə hazır ol. Onlarla vaxt keçirmək üçün bütün bəhanələrə əl atın. Onların işləmə yol və mexanizmlərinə diqqət yetirin. Siz görəcəksiniz ki, onlar işləri fərqli edir, vaxtı fərqli şəkildə istifadə edir və başqa insanlarla fərqli şəkildə rəftar edirlər. Onların etdiyini edə bilməyəsiniz və ya peşə üzrə orta yaşayış tərzindən daha yaxşı nə isə etməyəsiniz, siz heç vaxt ən yüksək təbəqəyə çatma bilməyəcəksiniz.

Bəzən bu, sadəcə, ən yaxşı professionallar üçün işləmək məsələsi olmur. Ən yaxşı firmalar arasında əsas *nou-hau* (işin edilmə metodu – təcr.) müəyyənləşdirilməli və mənimsənilməlidir. Əsas məsələ fərqlərdir. Məsələ ondan ibarətdir ki, siz bir ortasəviyyəli şirkət üçün işləməlisiniz, sonra ən yaxşı firma üçün işləməlisiniz və fərqləri ortaya qoymalısınız. Məsələn, mən özüm "Shell" şirkətində işlədim və çoxlu sayda *memuar* yazdım. Sonra "Mars" şirkətlərinin birində işləməyə getdim və istədiyim cavabları alana qədər insanlarla üz-üzə danışdım. Sonuncusu 20/80 praktikası idi: söylərin 20%-i 80% nəticələrə gətirib çıxarır. Liderlərin 20/80-ə dair çox praktik nümunələri olur.

Müşahidə edin, öyrənin və praktikadan keçirin.

Karyeranızın əvvəlində sərbəst işçi olun

Vaxtınızı elə qurun ki, beş qat artıq dəyər verdiyiniz məsələlərə fokuslana bilərsiniz. İkinci məsələ bu dəyərin mümkün qədər özünüzdə üçün istifadə olunmasıdır. Karyeranızın əvvəlində ən ideal şəkildə edə bilərsiniz iş, işin bütün dəyərini özünüzdə tapmaq və bunu mənimsəməkdir.

Karl Marksın əlavə dəyər nəzəriyyəsində vurğulanır ki, bütün dəyəri işçilər yaradır və əlavə dəyər işçiləri işə gətirən kapitalistlər arasında bölünür. Kəbud şəkildə desək, əlavə, artıq dəyər işçilərdən oğurlanmış qazanclardır.

Nəzəriyyə həqiqət deyil, amma mükəmməl şəkildə başı üstə qoyula bilər. Orta səviyyədə nəticələr əldə edən adi bir işçi faktiki olaraq başqalarından fərqli olaraq, şirkəti daha çox istismar edir: korporasiyalarda, adətən, normadan çox rəhbər olur və onlar tərəfindən verilən dəyər faktiki olaraq neqativ olur. Amma yenə də 80/20 prinsipini normal şəkildə istifadə edən işçi orta hesabla işçidən qat-qat çox məhsuldar olacaq. 80/20 işçisi, ehtimal ki, onun kolleqalarından dafələrlə artıq qazanc gətürmür. Amma 80/20 işçisinin sonralar sərbəst işçi kimi müstəqil fəaliyyət göstərmək imkanı olacaq.

Siz sərbəst işçi olduqda artıq qazancınız əldə etdiyiniz nəticələr olur. 80/20 prinsipini işlədənlər üçün bu, yaxşı xəbərdir.

Əgər siz öyrənmək mərhələsindəsinizsə, o zaman sərbəst işçi olmaq üçün müvafiq zaman deyil. Əgər korporasiya və ya professional şirkət sizə çox şey öyrədirsə, öyrənilən mövzuların dəyəri sizin əlavə etdiyiniz və sizə ödənilən dəyərdən qat-qat çox olur. Peşəkar karyeranın ilk iki və ya üç ilində bu, adətən, belə olur. Daha çox təcrübəyə malik

şəxslər daha yüksək standartlara malik firmaya qoşulanda da bu hal baş verir. Bu halda super öyrənmək müddəti yalnız bir neçə ay və ya ən çox il çəkir.

Bu müddətlər bitdikdən sonra sərbəst işçi kimi başlayın. İşin etibarlılığı barədə çox düşünməyin. Sizin peşəkar bacarığınız və 80/20 perspektivləri bu etibarlılığı qoruyur və zəmanət verir. İstənilən halda firmalar işdə zəmanət verə bilmir.

Mümkün olduğu qədər çox dəyər gətirən şəxsləri işə alın

Zaman istifadəsində ilk atılacaq addım zamanınızın ən mükəmməl şəkildə istifadə edilməsi, ikinci mərhələ verdiniz dəyəri özünüz üçün saxlaya və gələcəyiniz üçün istifadə etmək. Üçüncüsü insanların gücündən mükəmməl şəkildə istifadə etmək olacaq.

Unutmayın ki, siz yalnız bir nəfərsiniz. İşə götürə biləcəyiniz insanlar isə çoxdur. Bu insanlar içərisindən seçilmişləri – 80/20 işçilərini – seçin ki, onlar xərclərindən daha çox dəyər qata bilsinlər.

Buradan belə çıxır ki, sizə veriləcək əsas dəyər başqa insanlardan gəlir. Bəzi hallarda siz işə götürmədiyiniz insanlardan da xeyir əldə edə bilərsiniz – bu sizin müttəfiqlərinizdir. Amma işçilərinizdən birbaşa şəkildə xeyir əldə etmək mümkündür.

Sadə bir riyazi düstur imkan yaradacaq ki, siz işçilərinizə dəyər baxımından fikir verəsiniz. Gəlin belə düşünək ki, 80/20 prinsipindən istifadə etməklə öz biznesinizdə orta he-

sabla bir peşəkardan beş qat daha çox məhsuldar olursunuz. Gəlin bir anlıq düşünək ki, siz sərbəst işçisiniz, o zaman bütün bu dəyər sizə məxsus olur. Ən yaxşı edəcəyiniz nəticə orta hesabdan 500% çox qazanc əldə etmək olacaq. Orta hesabla “əlavəniz” o zaman 400 vahid olacaq.

Gəlin təsəvvür edək ki, siz başqa 10 peşəkar şəxsi götürərək hər birinə təlim keçə və bacarıqlarını üç qat gücləndirə bilərsiniz. Onlar sizin kimi yaxşı deyil, amma yenə də xərclərindən daha çox dəyər əlavə edirlər. Eyni zamanda onu da düşünək ki, bu insanların cəlb edilməsi və əldə saxlanması üçün siz onlara orta məbləğdən 50% çox verirsiniz. Onların hər biri 300 vahid dəyər gətirəcək, xərc isə 150 vahid olacaq. Bu səbəbdən siz burada “qazanc” götürürsünüz və ya hər bir işçiye görə kapitalist qazancı – 150 vahid əlavə qazanc əldə edirsiniz. Beləliklə, siz 10 şəxsi işə almaqla verdiyiniz 400 vahid dəyəərə əlavə olaraq 1500 vahid dəyər verirsiniz. Sizin cəm olaraq əldə etdiyiniz dəyər 1900 vahid edir, demək olar ki, başladığınız andan beş dəfə çox.

Təbii ki, siz 10 işçidə dayanmamalısınız. Yeganə mövcud problem əlavə dəyər qatacaq işçiləri tapmağınız və sizin (və onların) müştərilər tapmasıdır. İkinci problem birinci həll edilməsə, həll oluna bilməz, çünki əlavə dəyər qatan peşəkarlar öz xidmətləri üçün normal olaraq hazır bazar tapmalıdırlar.

Təbii ki, sadəcə, dəyər yaradanların işə alınması vacibdir: burada xərclərindən çox qazanc gətirənlərdən söhbət gedir. Bu o demək deyil ki, siz yalnız ən yaxşılarını işə almalısınız. Ən yüksək əlavə qazanc mümkün qədər çox əlavə qazanc gətirən şəxslərin işə çox alınması ilə mümkün olur, ola bilər ki, bu şəxslər içərisində bəzi şəxslər orta

səviyyədən iki qat çox, bəziləri beş qat çox qazanc gətirsin və məhsuldar olsunlar. Öz işçi qüvvəniz arasında 80/20 və ya 70/30 nisbətinin olması ehtimalı çox böyükdür. Bu rəqəmlər arasında fərq nə qədər çox olarsa, qazanc məbləği bir o qədər artıq olar. Yeganə tələb ondan ibarətdir ki, ən aşağı gəlir gətirən işçiniz öz xərcindən çox qazanc gətirsin.

Əsas bacarıq sahələrindən başqa hər bir yerdə iştirakçılardan (müqavilə əsasında işinizi görənlər – tərç.) istifadə edin

80/20 prinsipi seçim prinsipidir. Siz burada maksimum qazanc və məhsuldarlığı ən yaxşı olduğunuz 1/5 həcmli sahə üzrə yüksək səviyyədə cəhd göstərməklə əldə edirsiniz. Bu prinsip, sadəcə, fərdlərə deyil, eyni zamanda firmalara da şamil olunur.

Ən uğurlu peşəkar firma və korporasiyalar özlərinin professional olaraq gördüyü iş sahələrindən başqa sahələrdə işi üçüncü tərəfə gördürənlərdir. Əgər onların professional bacarıq sahəsi marketinqdirsə, istehsal ilə məşğul olmur. Əgər onların əsas üstünlüyü tədqiqat və inkişafdadırsa, onlar, sadəcə, məhsulların istehsalında üçüncü tərəfdən istifadə etmirlər, onlar marketinq və satışda da bundan istifadə edirlər. Əgər onlar standartlaşdırılmış məhsulların kütləvi istehsalında çox yaxşıdırlarsa, onlar "xüsusi" və ya yüksək bazar məhsulları istehsal etmirlər. Əgər onlar yüksək qazanc gətirən, xüsusi məhsullarda ixtisaslaşıblarsa, o zaman kütləvi bazara girmirlər. Və bu şəkildə davam edir.

Dördüncü istifadə tərzii və ya imkanı – bacardığınız qədər çox sayda üçüncü tərəfdən istifadə edin. Mümkün olduğu qədər öz firmanızı sadə saxlayın və tam olaraq güclü qazanc gətirən və peşəkar olan sahələrə fokuslanın.

Kapital imkanını istismar edin

İndiya qədər biz işçi qüvvəsi imkanları barədə bir növ təşviqat apardıq, amma eyni zamanda kapital imkanlarından da istifadə edə bilərik.

Kapital imkanı puldan istifadə edilərək əlavə dəyər və ya qazancın əldə olunmasıdır. Ən sadə dil ilə desək, insanların yerinə işi görəcək maşınlar almaqdır, çünki maşınlar xərc baxımından daha sərfəlidir. Günümüzdə kapital və ya investisiyadan artıq yerli bazarda qazanc gətirən ideyaların başqa yerlərə "daşınması" üçün istifadə olunur. Beləliklə, kapital donmuş *non-hauman* xüsusi formulda qat-qat artırılması üçün istifadə olunur. Buraya nümunələr kimi bütün növ proqramları, "fastfud" yeməklərinin çoxaldılması (və ya qeyri-"fastfud" qidalarının artırılması) kimi *McDonald's*-in dünyada getdikcə biznesini artırması faktını nümunə göstərmək olar.

İcmal

Qazanclar getdikcə 80/20 prinsipinə daha da uyğunlaşır: qalıblar hamısını götürür. Həqiqi olaraq ambisiyalı olanlar mütləq şəkildə sahədə ən üst siyahıda duranları hədəf almalıdırlar.

Sahənizi dar çərçivədə seçin. İxtisaslaşın. Sizin üçün olan *nə*yi seçin. Siz etdiyinizdən həzz almırsınızsa, uğur qazanmayacaqsınız.

Uğur bilik tələb edir. Uğur eyni zamanda kiçik sayda göstərilən cəhdlərlə müştəri məmnuniyyətinə səbəb olaraq, ən az sayda resursdan istifadə edərək böyük həcmdə

məhsuldarlıq əldə etmək deməkdir. 80% qazancınıza səbəb olacaq 20% resursun yerləşdiyi yeri müəyyən edin.

Karyeranızın əvvəlində öyrəniləcək hər şeyi öyrənin. Siz bunu yalnız ən yaxşı firmalarda işləməklə və bu şirkətlər daxilində ən yaxşı fərdlərlə işləməklə əldə edə bilərsiniz. "ən yaxşı" dedikdə burada ixtisası üzrə yaxşı olmaqdan söhbət gedir.

İşçi qüvvəsi imkanının dörd formasını əldə edin. Birinci, öz vaxtınızı uyğunlaşdırın. İkincisi, sərbəst işçi olmaqla onun 100% dəyərini əldə edin. Üçüncüsü, mümkün qədər çox dəyər və qazanc gətirənləri işə alın. Dördüncüsü, sizin və kolleqalarınızın mükəmməl şəkildə və ya daha yaxşı edə bilmədikləri işi üçüncü tərəflərə tapşırın.

Əgər bütün bunları etsəniz, öz karyeranızı inkişaf etdirərək bir firmaya, öz firmanıza çevirəcəksiniz. Bu mərhələdə kapital imkanından istifadə edərək var-dövlətinizi qat-qat artırın.

Pulun çoxaldılması

Əgər siz uğurlu karyera ilə maraqlanırsınızsa, ehtimal ki, pulunuzun çoxaldılması ilə də maraqlanırsınız. XIV və XV bölümlərdə də görəcəyimiz kimi, bu, düşünüldüyündən daha asan və az cəhdlə əldə edilməsi mümkün işdir.

14

Pul, pul, pul

*Kim ona sahibdirsə, daha çox sahib olacaq
və bolluq içində yaşayacaq; amma ona sahib
olmayanlardan əlindəki də alınacaq.*

Matfey 25:29

Pulu olub və onu çoxaltmaq istəyənlər üçün başqa bir bölüm.

Əgər gələcək tam olaraq keçmişin təkrarı olsaydı, pulu çoxaltmaq çox asan olardı. Ediləcək iş pulu düzgün yere qoyub geri çəkilmək olardı, o özü işləyirdi.

Pul 80/20 prinsipinə tabe olur

Bizim indi 80/20 kimi tanıdığımız prinsipi Vilfredo Pareto bir təsadüf olaraq kəşf etməyib. O, pulun bölüşdürülməsində çox böyük həcmdə disbalansın olduğunu

şahidi olub. Pul, belə görünür ki, taraz və bərabər şəkildə bölüşdürülməyi xoşlamır.

- Vergilər şəkildə bərabər olaraq paylaşılmanı çıxsaq, pulun bölgüsündə az sayda həcmi daha çox qazanc gətirdüyünün şahidi oluruq.
- Hətta vergilərin bölüşdürülməsində belə var-dövlət gəlirlərdən daha qeyri-taraz cizgi ilə hərəkətdə olur. gəlirləri bərabərləşdirmək isə daha çətin olur.
- Bunun da səbəbi odur ki, var-dövlətin əksəriyyəti gəlirlərdən deyil, investisiyalardan gəlir və investisiya gəlirləri normal olaraq əldə edilən qazanclardan daha qeyri-taraz şəkildə baş verir.
- İnvestisiya daha çox var-dövlətin yığılmasına səbəb olur. Məsələn, hissələrin dəyəri illik olaraq 12,5% olaraq artmaqdadır. Bu o deməkdir ki, 1950-ci ildə qoyulmuş 100 funt-sterlinq həcmində investisiya 2017-ci ildə təxmini olaraq 239.795 funt olacaq. Ümumilikdə həqiqi investisiya gəlirləri (inflasiyanın təsirlərini nəzərə alsaq) həddən artıq müsbət olur, təbii ki, inflasiyanın çox olduğu vaxtlar buna aid deyil.
- İnvestisiyanın həddən artıq çox gətirdiyi qazanclar fərqli olur: bəzi investisiyalar başqalarından çox yaxşı olur. Bu da bizim qazancların nə üçün bu qədər qeyri-taraz olduğunu anlamağa imkan verir. illik olaraq artım faizləri 5, 10, 20 və ya 40% olmasından asılı olaraq, əldə edilən investisiya qazancları fərqli olur. Bu artımlar üzrə qoyulmuş 1000 funt məbləğində investisiya 10 ildən sonra müvafiq

olaraq bu qazancları gətirəcək, 1629, 2593, 6191 və ya 28.925 funt-sterlinq! İllik qazancdan 8 dəfə artıq olduqda, yəni 40% olduqda bu, 5%-lik həcmdən 18 dəfə çox gəlir gətirəcək və daha çox vaxt götürdükcə nəticələr bir o qədər qeyri-taraz olur.

Çox qəribədir ki, xüsusi investisiya kateqoriyaları digər investisiya strategiyalarından qoyuluş və gətirdiyi qazanclara görə çox fərqlənir.

Pulun əldə edilməsinə dair 80/20 ideyaları

- Sizin işinizdə əldə etdiyiniz gəlirdən çox investisiyadan əldə etdiyiniz qazancın müqayisədə daha çox olmaq ehtimalı var. Bu o deməkdir ki, ilkin vaxtlardan pulun yığılaraq investisiya şəklində qoyulmasında böyük qazanc var. İnvestisiya dünyasına daxil olmaq üçün hazırlaşmaq, adətən, ağır əmək, az xərc tələb edir: bu müddət üçün əldə edilən xalis qazanc xərclərdən mütləq şəkildə yüksək olmalıdır.

Buraya veriləcək istisnalar hansısa miraslardan və ya hədiyyələrdən çox miqdarda pulun əldə olunması, varlı bir ailədən olan şəxslə evlənmək, lotereyalar-dan kütləvi gələn pullar və ya cinayət işlənərək, ya da qumarla çoxlu pulların qazanılması ola bilər. Bu sadələdiqlərimiz içərisində birincisini proqnozlaşdırmaq asan deyil, üçüncüsünün başvermə ehtimalı o qədər aşağıdır ki, ona heç fikir verilməməlidir,

dördüncüsü tövsiyə olunmur və burada yalnız ikinci nümunə şüurlu olaraq planlaşdırıla bilər və hətta bunun belə nəticəsi müəyyən deyil.

- İnvestisiyanın həddən artıq pul gətirən effektini nəzərə alsaq, ya həyatınızın ilkin illərində investisiya qoymalısınız, ya da uzun müddət yaşamalısınız, ya da hər ikisi olmalıdır ki, siz nəticədə zəngin olasınız. Erkən olaraq bu işə başlamaq ən nəzarət edilə bilən bir strategiyadır.
- Əvvəl yaxşı işləyən prinsiplərdən asılı olaraq, mümkün qədər davamlı, uzunmüddətli investisiya strategiyasını qurun.

Bəs biz 20%-lik pul ilə 80% həcmində investisiya qazancılarını necə əldə edirik? Bunun cavabı şəkil 43-də qeyd olunduğu kimi Koç¹-un 10 investisiya tapşırığını yerinə yetirməkdir.

1. İnvestisiya fəlsəfəniz sizin şəxsiyyətinizi açıqlamalıdır.
2. Proaktiv və qeyri-taraz olun.
3. Əsas olaraq hissələr, paylara (şirkətin hissələri – tərc.), səhm bazarına investisiya qoyun.
4. Uzun müddətlik investisiya qoyun.
5. Bazar aşağı olduqda daha çox investisiya qoyun.
6. Əgər bazara qalib gələ bilmirsinizsə, onu izləyin.
7. Öz bacarığınıza investisiya qoyun.

8. Yeni yaranan bazarların üstünlüklerini nəzərə alın.
 9. Pulunuzu itirənləri geri çağırın.
 10. Gəlirlərinizi işlədin.
-

Şəkil 43. Koçun 10 investisiya tapşırığı

İnvestisiya fəlsəfəniz sizin şəxsiyyətinizi açıqlamalıdır

Uğurlu fərdi investisiyanın açarı şəxsiyyət və bacarıqlarınızı sübut edilmiş texnikalar və metodlarla vəhdətə gətirməkdir. Əksər fərdi investisiyaların uğursuz olmasının səbəbi odur ki, onlar yüksək səviyyədə həyata keçirilmiş texnika və metodlardan istifadə etsələr də, bu metodlar onların şəxsiyyətinə uyğun gəlmir. İnvestor 10 uğurlu strategiyadan ibarət menyudan seçim etməlidir ki, öz xarakteri ilə biliyini uyğunlaşdırsın. Məsəl üçün:

- Əgər siz rəqəmlərlə işləməyi sevirsinizsə və analitiksinizsə, o zaman investisiyanın hər bir təhlil metodundan istifadə etməlisiniz. Bunların içərisindən mənim ən çox xoşuma gələn (amma ikinci bəndə baxın) qazancın artması və zəmanət olan peşəkar investisiyalardır.
- Əgər pessimizm yox, optimizmə daha çox meyil edirsinizsə, o zaman yuxarıda göstərildiyi kimi analitik yanaşmaya müraciət edin. Optimistdən hər

zaman zəif investor çıxır, ona görə də sizin investisiyalarınızın həqiqətən qazanc gətirəcəyindən əmin olun, əgər belə deyilsə, onları satın və ya qazanc qarşılığında bir fonda verin.

Bəzən planlı optimistlər daha çox qazanc gətirir və onlardan yaxşı investor çıxır, çünki onlar güclü potensialı olan iki və ya üç pay seçirlər. Amma əgər siz optimistsinizsə, o zaman marağınızı cilovlayın, diqqətli şəkildə planlarınızı və maraq dairənizdə olan hissələrin pul gətirmək imkanlarını qeyd edin. Hissələri almamışdan əvvəl rəasional olaraq düşünün. Emosional şəkildə hər hansı hissə və ya paya bağlansanız belə, itkilərə səbəb olan payları satın.

- Əgər siz analitik və ya optimist deyil, praktik bir adamsınızsa, siz ya yaxşı bildiyiniz sahə üzrə ixtisaslaşmalı və bu sahəyə fokuslanmalısınız, ya da həddən artıq uğur qazanan investorları izləməli və nümunə götürməlisiniz.

Proaktiv və qeyri-taraz olun

Proaktiv olmaq o deməkdir ki, siz investisiya qərarlarınızı özünü verirsiniz. Məsləhətçi və pulun idarəedilməsi üzrə menecerlərin məsləhətləri nəticəsində qazanclarınız bəzən yoxa çıxır və bəzən hətta onlar yüksək qazanc və gəlirlərə səbəb olacaq investisiya tövsiyələri vermək istəmirlər. Əgər investisiyanızı geniş həcmdə və müxtəlif sahələrə, istiqraz, birja, nəğd pul, daşınmaz əmlak, qızıl və qiymətli əşyalara qoysanız, riski azalda bilərsiniz. Amma riskin azadılması məfhumu tam olaraq özünü göstərmir. Əgər siz gələcək

həyat tərzini dəyişmək istəyirsinizsə, o zaman normadan yüksək qazanclar əldə etməlisiniz. Əgər siz taraz olmayan investisiya portfeli əldə etsəniz, bu yolda şanslarınız yüksəkdir. Bu o deməkdir ki, siz az sayda investisiya və yüksək qazanc gətirəcəyinə inandığınız sahələrə kapitalınızı qoymalısınız. Bu eyni zamanda o deməkdir ki, siz investisiyalarınızı bir istiqamətə yönəltməlisiniz.

Əsas olaraq səhm bazarına investisiya qoyun

Əgər siz böyük qazanclar gətirəcək xüsusi investisiya qoyacaq yerlərdən əmin deyilsinizsə, məsələn, Çin ipək parçaları və ya oyuncaq əşyalar, o zaman orta hesabla gediləcək yol birja bazarıdır.

Uzunmüddətli təcrübələr və eyni zamanda uzun müddətli əhatə edən investisiyalarda hər zaman hissələrə (şirkət payları) qoyulan investisiya bank və ya başqa investisiyadan gəlir gətirən alətlər, hökumət istiqrazlarına verilən kapitalardan daha çox qazanclı olub. Məsələn, mən belə bir hesablama aparmışdım ki, əgər Birləşmiş Krallıqda siz hər hansı bir cəmiyyətin yaradılmasına 1950-ci ildə 100 funt-sterlinq investisiya qoysaydınız, 1992-ci ildə 813 funt-sterlinq götürərdiniz; lakin birja (hissələr) bazarına qoyulmuş eyni həcmdə 100 funt-sterlinq sizə 14.918 funt-sterlinq gətirərdi, 17 qat çox məbləğ.² Eyni hesablamalar ABŞ və demək olar ki, digər əsas səhm bazarlarına şamil oluna bilər.

Anna Şayber (Anne Scheiber) – qiymətli kağızlar bazarında hər hansı təcrübəyə malik olmayan fərdi amerikan investoru, İkinci Dünya müharibəsindən bir az sonra *blue-*

chips şirkətinə (bazarda ən yüksək likvid səhmləri olan şirkət) 5000 dollar investisiya qoydu. O, sonra bu investisiyanı geri götürmədi. 1995-ci ildə 5000 dollar çevrilərək 22 milyon dollar oldu: əvvəlki məbləğdən 440.000% artıq!

Səhm bazarı bu səbəbdən ekspert olmayan bir şəxs üçün qismən asan investisiya yeridir.

Uzun müddət üçün investisiya qoyun

Fərdi səhmlərinizə investisiya giriş və çıxışını tez-tez etməyin. Əgər səhmlər tam olaraq pul itirmirsə, o zaman onları saxlayın. Səhmlərin alqı-satqısı bahalıdır, cyni zamanda vaxt aparır. Əgər bacarsanız, 10 illik və ya 20-30-50 illik dövrləri nəzərə alın. Əgər pulu qısa müddət üçün qoyursunuzsa, siz burada artıq investisiya qoyuluşu etmirsiniz, siz bir növ qumar oynayırınsınız. Əgər siz buradan pulu çıxardaraq xərcləməyi düşünürsünüzsə, o zaman siz investisiya qoyuluşu etmirsiniz, sadəcə, xərclərinizi artırırınsınız.

Tabii ki, müəyyən məqamlarda siz öz pulunuzdan da həzz almalısınız, miraslarınızın bunu etməsindən öncə özünüz də istirahət etməlisiniz. Var-dövlətin xərclənməsinin ən gözəl yolu pulun xərclənməsi üçün yeni həyat tərzini seçməkdir, ən çox həzz alacağınız karyera və ya iş seçməkdir. Bununla da investisiya dövrü başa çatmış olur. Amma dəyişiklik etməyə kifayət qədər pulunuz olana kimi pul yığmağa davam edin.

Ən çox investisiyanı səhm bazarı aşağı olduqda edin

Baxmayaraq ki, zaman keçdikcə onun dəyəri qalxır, unudulmayacaq bir fakt var ki, səhm bazarı dövrü funksiya daşıyır, bəzən onun qiyməti aşağı, bəzən isə yuxarı olur. Adi nüanslar onun qiymətlərində ani dəyişikliklər yarada bilər, misal üçün, moda, heyvanat aləmi, ümid və ya qorxu səhm bazarında kəskin qiymət dəyişikliyinə səbəb olur. Təbii ki, bu çox maraqlı bir haldır. Pareto özü bu nüansı müşahidə edib:

Etika, din və siyasətdə gördüyümüz hiss, həyəcan bir növ biznes dövrəsini xatırladır...

İnkişaf zamanı pulun əldə edilməsi üçün irəli atılan istənilən argument müsbət olaraq qarşılanır, amma pulun qazanılmasına dair fikirlərdən inkişafın olmadığı zaman tamamilə intina olunacaq... İnkişafın olmadığı zaman səhmlərə kapital qoymayan bir şəxs bunun arxasında tam bir səbəbin olmasına inanır, o bunu bilməyərəkdən şüuraltı qərarlar vasitəsilə edir və onda yaranan bu şüuraltı qərarlar gündəlik iqtisadi xəbərlərin məhsuludur.

Sonra səhmlərin qiymət artımında yuxarıya doğru inkişaf olduqda o, yenidən səhmlərə investisiyalar qoyacaq və bilməyəcək ki, onun inamsızlıqdan inama doğru atdığı bu addımın arxasında əhatəsində olduğu atmosfer durur...

Bunu hamı bilir ki, səhm mübadiləsində insanların əksəriyyəti bazar qiymətləri qalxanda alır, bazar qiymətləri düşəndə isə satır. Maliyyəçilər də əldə etdikləri

böyük təcrübələrə əsaslanaraq bundan geniş həcmdə istifadə edirlər, düzdür, onlar da bəzən hissə qapanırlar və duyğuları ilə hərəkət edirlər, amma əksər hallarda hisslərin dikta etdiyinə əksini edirlər və bu səbəbdən də böyük maliyyə gəlirləri qazanırlar. İnkişaf dövründə hər zaman belə bir fikir yaranır ki, bu inkişaf mütləq şəkildə davam edəcək, bunun böyük inandırıcı gücü var və bu zaman siz bir şəxsə desəniz ki, müəyyən zamandan sonra inkişaf və qiymətlərdə artım olmayacaq, o sizə qulaq asmayacaq.⁴

İnvestisiya barədə bütün dünya bu fəlsəfə ətrafında dövrə edir: səhm bazarı ümumi olaraq və ya bir hissə olaraq aşağı olduqda al, baha olduqda isə sat. Zamanın ən güclü və uğurlu investorlarından olan Benjamin Qraham bu investisiya barədə qayda kitabını yazmışdır və onun qaydaları zaman-zaman təsdiqini tapmışdır.⁴

Dəyər investisiyasında sizə bələdçilik edəcək çoxlu sayda qayda mövcuddur. Tam olaraq sadələşdirsək, dəyərlərin 80%-nin 20% yerdə və daha az sahədə olduğuna nəzər salsaq, o zaman sizə kömək olacaq üç qayda bunlar olacaq:

-
- Hər bir şəxsin etdiyini etməyin, hər bir kəs səhmin artacağını söylədikdə alış həyata keçirməyin. Əksinə, onlar qiymət artımı barədə pessimist olduqda alış həyata keçirin.
 - Hissələrin baha və ya ucuz olması barədə qərar vermək üçün qiymət/qazanclar nisbatından (P/E) istifadə edin. Vergi qazancları çıxarıldıqdan sonra əldə olan P/E hissənin qiyməti olacaq. Məsəl

üçün, əgər hissə 250 sentdirsə və onun qazancı bir hissəyə/paya 25 sentdirsə, o zaman P/E üzrə pay 10-dur. Əgər optimizm dövründə qiymət, hissənin qiyməti qalxarsa və 500 sentə çatarsa, amma bir hissə üçün qazanc hələ də 25 sent olaraq qalarsa, o zaman P/E 20 olacaq.

- Ümumilikdə səhm bazarında P/E göstəricisi 17-dən çox olarsa, bu artıq təhlükə signalıdır. Bazar çox yuxarı olduqda buraya həddən artıq investisiya qoymayın. P/E 12-dən az olarsa, bu al signalıdır, ümumiyyətlə, 10-dan aşağı tam olaraq al deməkdir. Sizin səhm bazarı dəlləliniz və ya yaxşı maliyyə qəzeti cari bazarın ortalama P/E haqqında məlumat verməlidir. Əgər sizdən soruşulsa ki, hansı P/E istəyirsiniz, əmin şəkildə deyin ki, "keçmiş P/E, bozo".⁵

Əgər bazara qalib gələ bilmirsinizsə, onu izləyin

Müəyyən tövsiyələrə əməl etməklə səhm bazarı ortalamasından daha yaxşı olan investisiya yanaşmasını həyata keçirmək və öz şəxsi maraqlarımıza bunu uyğunlaşdırmaq mümkündür. Bu ehtimallar aşağıda qeyd olunur. Amma unudulmamalıdır ki, öz şəxsi investisiya addımlarınız səhm bazarı indekslərindən aşağı göstəricilər göstərə bilər.

Belə olduqda siz bazara qalib gəlmək məqsədilə öz yanaşmanızı eksperiment etmək istəmirsinizsə, o zaman siz "indeksləri izləməlisiniz".

İndekslərin izlənilməsi, buna eyni zamanda bazarın izlənilməsi də deyilir, səhm bazarı indeksində olan hissələrin alınması deməkdir. Sonra siz onları yalnız indeksdən kənara çıxdıqda satırsınız (bu, yaxşı məhsuldarlıq göstərməyən hissələrdə baş verir) və siz onları indeksə yenidən daxil olduqda alırsınız.

Siz indeksə özünüz izləyə bilərsiniz, sadəcə, maliyyə xəbərlərini izləsəniz, kifayətdir. Alternativ olaraq siz pulunuzu "izləyən fond" a yerləşdirə bilərsiniz, orada işçilər var ki, onlar bunu sizin üçün cüzi illik abunəlik xərci ilə edə bilərlər.

İzləmək üçün seçəcəyiniz bazardan asılı olaraq, müxtəlif fondlar seçə bilərsiniz. Ümumi olaraq desək, ən təhlükəsizi yerli bazarı seçmək və ən iri və çox keyfiyyətli hissələrdən ibarət indeksləri (*blue chips* adlanır) izləməklə məşğul olan fondla işləməkdir.

İndekslərin izlənilməsi aşağı risklidir və uzun müddət ərzində yüksək qazanclar gətirməlidir. Əgər bu yanaşmanı izləməyi qərara alsanız, göstərilən ilk əmrdən sonrasını oxumağınıza ehtiyac yoxdur. Öz seçimlərinizi etməyiniz daha əyləncəli, daha qazanclı, amma daha çox riskli olacaq. Növbəti dörd əmr-tapşırıq buna aiddir. Unutmayın ki, əgər sizin öz investisiya strategiyanız ümumi olaraq indeksə üstünlük təşkil etməsə, bu əmr tələb edir ki, siz indeksin izlənilməsinə geri qayıdasınız. Əgər üstünlük təşkil etmirsə, o zaman bu işi atın və indeksə izləyin.

Öz bacarığınıza investisiya qoyun

80/20 fəlsəfəsinin ümumi mahiyyəti az sayda işləri yaxşı bilməkdir: ixtisaslaşmaq.

Bu qanun xüsusilə investisiyaya şamil olunur. Əgər hansı hissə və payların alınması barədə qərar verəcəksinizsə, nisbətən mütəxəssisi olduğunuz sahə üzrə ixtisaslaşın.

Ixtisaslaşma barədə əsas məsələ ondan ibarətdir ki, imkanlar, demək olar ki, sonsuzdur. Misal üçün, siz işlədiyiniz yer, hobbinizin olduğu sahə, yerli sahə və ya maraqlandığınız istənilən yer üzrə sənayenin hissələrində ixtisaslaşa bilərsiniz. Əgər şoppinqi sevirsinizsə, o zaman pərakəndə satıcıların, mağazaların hissələri ilə maraqlana bilərsiniz. Sonra əgər görsəniz ki, yeni mağaza şəbəkəsi peyda olub və alıcıları getdikcə artır, o zaman onun paylarına investisiya qoymaq barədə qərar verə bilərsiniz.

Əgər ekspert kimi başlamasanız, çox az sayda paylar üzrə ixtisaslaşın, məsələn, müəyyən bir sənaye üzrə mümkün olduğu qədər çox öyrənin.

Yeni yaranan bazarların üstünlüklərini nəzərə alın

Yeni yaranan bazarlar inkişaf etmiş ölkələrdən kənarda olur: iqtisadiyyatın sürətlə inkişaf etdiyi və səhm bazarının hələ də inkişaf etdiyi ölkələrdə. Yeni yaranan bazarlara Asiya'nın əksər ərazisi (amma Yaponiya daxil deyil), Afrika, Hindistan, Cənubi Amerika, Mərkəzi və Şərqi Avropanın

keçmiş kommunist ölkələri və Avropanın kənarları: Portuqaliya, Yunanıstan və Türkiyə daxildir.

Əsas nəzəriyyə çox sadədir. Səhm bazarının məhsuldarlığı və artımı ümumi olaraq iqtisadiyyatın inkişafı ilə mütənasibdir. Bu səbəbdən sürətli cari artım və gözlənilən ÜMM (Ümumi Milli Məhsul – tərc.) artımın olduğu – yeni yaranan bazarlara investisiya qoyun.

Yeni yaranan bazarların çox yaxşı investisiya yeri ola biləcəyinə dair başqa səbəblər də var. Gələcək üçün yaxşı inkişaf burada gözlənilir və pul üçün super bir yerlərdir. 1990-cı illərdə kommunizmin qəribə və ani ölümü yeni yaranan ölkələri sərbəst bazar iqtisadi qanunlarını qəbul etməyə məcbur etdi. Bu da ilkin sosial problemlərdən sonra güclü qazanclar gətirdi. Yeni yaranan ölkələrdə əldə olunan paylar çox yaxşı dəyərə malikdir, çünki onların P/E-si çox aşağı olur. Bazar böyüyüb inkişaf etdikcə, fərdi şirkətlər böyüdükcə P/E yüksəlir ki, bu da payların qiymətlərini artırır.

Ancaq, təbii ki, yeni yaranan bazarlara investisiyanın qoyulması yerli investisiyadan daha risklidir. Şirkətlər daha yenidir və daha qeyri-sabitdir. siyasi dəyişikliklər və ya məhsul qiymətlərində kəskin azalmalar nəticəsində bütün ölkənin səhm bazarı çökə bilər, valyutanın dəyəri ölə bilər (bununla da hissə paylarının dəyəri də öləcək) və bununla da qoyduğunuz pulu çıxartmaq sizin üçün problemə çevriləcək. Eyni zamanda bu kimi yerlərə investisiyaların qoyulması inkişaf etmiş bazarlara qoyulmuş investisiyalardan daha bəla çıxır. Bazar tərəfindən aldadılma riskiniz yüksəkdir.

Yeni yaranan bazarlarda üç qaydaya investorlar tərəfindən əməl edilməlidir. Birinci qayda ondan ibarətdir

ki, ümumi investisiya portfelinizin cüzi bir hissəsi, 20%-ə qədər olan hissəsi yeni yaranan bazarlara qoyulmalıdır. İkincisi yeni yaranan kapital pullarının bazar nisbətən ucuz olduqda işlədilməsidir və bu zaman fikir vermək lazımdır ki, investisiya qoyduğunuz ölkələrin ortalama P/E-si 12-dən aşağı olsun. Üçüncüsü, uzun müddətə sərmayənin qoyulmasıdır və investisiya pulunu yalnız P/E yüksək olduqda geri çəkməkdir.

Bu yeni yaranan bazarlar sanki bir xəbərdarlıq nişanlarıdır, uzun müddət ərzində onların yüksək məhsuldarlıq göstərmək ehtimalı mövcuddur və bu səbəbdən onlara investisiyanın qoyulması həm məntiqli bir addım, həm də bir aylanca olardı.

Pulunuzu itirənləri geri çağırın

Əgər hər hansı hissə payı 15% nisbətində dəyər itirirsə (ödədiyiniz qiymət nisbətində), onu satın. Bu qaydaya ciddi və davamlı şəkildə əməl edin.

Əgər sonra onu aşağı qiymətə almaq istəyirsinizsə, o zaman qiymətin düşməsi prosesinin dayanmasını gözləyin, ən azından bir-iki gün bunun dayanmasının şahidi olun (və daha yaxşı olar ki, bir neçə həftə olsun) və sonra yenidən investisiya qoyun.

15% qaydasını eyni şəkildə yeni investisiyaya tətbiq edin: 15%-dən sonra itkinin qarşısını alın.

Bu əmrə tabe olmamaq üçün istisna hal yalnız o ola bilər ki, siz uzunmüddətli bir investorsunuz və bazara hər zaman nəzarət etməyə vaxt və imkanınız yoxdur. Səhm ba-

zarlarında 1929-1932, 1974-1975 və 1987-ci ildən əvvəl və sonra baş verən qiymət düşməsində qalan investorlar uzun müddət ərzində mükəmməl nəticə göstərəcəklər. Amma 15% qiymət düşməsi zamanı hissələri satıb, qiymətlər aşağı olanda yenidən investisiya qoyaraq bazara qayıdanlar isə daha yaxşı nəticə göstərənlərdir.

15% qaydasında əsas məsələ bazarla deyil, fərdi səhmlərlə əlaqədardır. Əgər fərdi səhm 15% düşərsə, bazarın ümumi 15% düşməsindənə, fərdi səhmin bu qədər düşmə ehtimalı böyükdür, o zaman o satılmalıdır. Səhm bazarına uzun müddət yapışmaqla vaxtilə böyük məbləğlər itirilib və ya səhv investisiyalar nəticəsində pul itkiləri olub. Fərdi səhmlərə gəldikdə isə, gələcək göstəricinin ən mükəmməl işarəsi cari olandır.

Gəlirlərinizi işlədin

İtkilərinizi kəsib atın, lakin qazanclarınızı kəsməyin. Mükəmməl investisiyanın ən yaxşı uzunmüddətli göstəricisi qısa müddətdə əldə olunan gəlirdir, davamlı olaraq təkrarlanan gəlir! Qazancları çox erkən şəkildə əldə etmək üçün əlinizdən gələni edin! Məhz burada əksər investorlar həyatlarının ən pis səhvlərini edirlər: onlar yaxşı qazanclar əldə edir, amma daha iri qazanclardan məhrum olurlar. Qazancı götürməklə hələ heç kim müflis olmayıb, lakin eyni prosedura əməl etməklə əksər insanlar heç bir zaman zəngin olmayıb!

Bizim hələ araşdırmadığımız daha iki 80/20 investisiya qaydası var:

-
- Uzun müddət ərzində çoxlu sayda investisiya portfelinin müqayisə edilməsi, bu portfellerin 20%-i qazancların 80%-ni təşkil edir.
 - Uzun müddət ərzində portfeli əlində saxlayan fərd üçün qazancların 80%-i, adətən, investisiyaların 20%-dən gəlir. Hissə paylarından ibarət portfeldə qazancların 80%-i əldə saxlanılan 20% hissələrdən əldə olunur.
-

Bu qaydaların həqiqi mənada düzgün olmasının səbəbi odur ki, az sayda investisiya həqiqi mənada yüksək şəkildə məhsuldar olur, amma eyni zamanda əksər investisiyaların gəlirliliyi bu şəkildə olmur. Bu kimi az sayda superulduz hissə payları fenomen şəkildə qazanclar verir. Bu səbəbdən bu superulduzların bütün proses zamanı portfeldə saxlanması çox vacibdir ki, qazancların axını davam etsin. Anita Bruknerin hekayələrindən birində əsərdəki bir qəhrəmanın dediyi kimi: ““Glaxo”nu heç bir zaman satma”.

1950 və ya 1960-cı illərdə IBM, McDonald's, “Xerox” və ya “Marks&Spencer”, 1970-ci illərdə “Shell”, GE, “Lorrho”, BTR və ya isveç dərman şirkəti olan “Astra”, 1980-ci illərin əvvəlində “American Express”, “Body Shop” və ya “Cadbury Schweppes” və ya sonrakı onillikdə Microsoft üzrə 100% qazancların əldə edilməsi mümkün idi. Bu qazancları əldə edən investorlar sonralar qazanclarındakı artımı itirdilər.

Yaxşı biznes sahələri o deməkdir ki, onlar daimi olaraq yüksək səviyyəli məhsuldarlıq gətirir. Yalnız məhsuldarlıq

azaldıqda bu da bir neçə on il çəka bilər, o zaman siz biznesin hissələrini satmaq barədə düşünməlisiniz. Amma yenə də burada qızıl qayda ondan ibarətdir ki, son qiymətdən mövcud qiymət 15% aşağı düşməsə, satış etməyin.

Bunu etmək üçün "qazanc xətti" müəyyən edin, 15% aşağı düşməni gördükdə satışa həyata keçirin. 15% düşmə o deməkdir ki, artıq nə isə dəyişiklik baş vermək üzrədir. Əks təqdirdə, şərait sizi məcbur edəndə kimi satış etməyin.

Nəticə

Pul pul gətirər. Amma pul artırmağın bəzi yolları daha güclü nəticələrə sahib olur. Samuel Conson bildirmişdir ki, insan pul qazanarkən günahsız şəkildə istismar olunur. O, müşahidələrində var-dövlətin istər investisiyalar vasitəsilə və ya uğurlu karyera vasitəsilə artmasına nəzarət salmışdır, təbii ki, burada düzgünlük və düzgün əqidə əsas olaraq götürülür. Qeyd olunan pul qazanmaq yollarından heç birinə barməqarası baxılmamalıdır və eyni zamanda heç bir metod istər cəmiyyət, istərsə də fərdi xoşbəxtliyi gətirməyə zəmanət vermir. Hər iki pul qazanma yolu və uğurlu karyera özündə təhlükə gizdirir ki, məhz bu təhlükələr onların sonuna gətirib çıxarır.

Müvəffəqiyyətdən başgicəllənməsi tam olaraq mümkündür. Qazanılmış pul avtomatik olaraq tələb edir ki, o idarə olunsun, vəkillər ilə, vergi konsultantları, bankirlər və digər mütəxəssislərlə məsləhətləşmələr və sair. Əvvəlki bölümdə qeyd olunan professional uğurun məntiqi daha ciddi peşakar tələblərə gətirib çıxarır. Uğur qazanmaq üçün siz ən yuxarı zirvəni hədəfə almalısınız. Ora çatmaq üçün

mütləq şəkildə biznesə başlamalısınız. Maksimum qazanc və dəstək əldə etmək üçün çox sayda insan işə cəlb etməlisiniz. Biznesinizin dəyərinin maksimum artırılması üçün digər insanların pullarından istifadə etməli və səhm imkanlarını istismar etməlisiniz ki, daha da böyüyə və güclənə bilərsiniz. Əlaqələrinizin sayını artırmalı, dost və tanış əlaqələrini sonradan müqavilələrə çevirməlisiniz. Həddən artıq uğur qazandıqda bəzən başgicəllənməsi olur və bu zaman hədəfə olan diqqətin itirilməsi, şəxsi dəyər, perspektivlərin yox olması asanlaşır. Bu səbəbdən istənilən mərhələdə uğuru dayandırmaq məntiqi bir addımdır – mən hər şeyi saxlamaq istəyirəm!

Bu səbəbdən karyera və pul qazanmağı dayandırmaq, həyatımızda ən əhəmiyyətli nüansı fikirləşmək və bunu qazanmaq daha vacibdir. Bu, xoşbəxtlikdir.

15 *Xoşbəxtliyin yeddi vərdişi*

Aqibətimiz ehtiras deyil.

Daniel Qoleman'

Aristotelin fikrinə, bütün insan fəaliyyətinin məqsədi xoşbəxtlik olmalıdır. Əsrlər boyu biz Aristotela çox qulaq asmamışıq. Ehtimal ki, o bizə necə xoşbəxt olmağı deməli idi. Böyük filosof, çox güman ki, xoşbəxtlik və bədbəxtliyin səbəblərinin təhlili ilə başlayacaqdı.

80/20 prinsipi, həqiqətən, xoşbəxtliyə tətbiq olunma bilərmi? Mən inanıram ki, oluna bilər. Əksər insanlar üçün qəbul olunmuş xoşbəxtliyin əksəriyyəti vaxtın qısa bir müddətində baş verir. 80/20 nəzəriyyəsi o olacaq ki, xoşbəxtliyin 80%-i bizim zamanımızın 20%-də baş verir. Bu nəzəriyyəni dostlar üzərində sınaqdan keçirərkən onlardan həftələrini günlərə və ya aylarını həftələrə və ya illərini aylara, yaxud həyatlarını illərə ayırmağı xahiş et-

dini, təxmini olaraq respondentlərin 2/3-si 80/20 nümunəsi ətrafında bir cizgi nümayiş etdirdi.

Nəzəriyyə hər kəs üçün işləmir. Təxminən dostlarımdan 1/3-i 80/20 nümayiş etdirmir. Onların xoşbəxtliyi əsas olaraq uzun zaman miqyasında yayılmış şəkildədir. Maraqlı olan odur ki, ikinci qrupun xoşbəxtliyi həyatlarında daha uzun zaman ərzində yayılıb, birinci qrup isə xoşbəxtliyi həyatlarının kiçik bir qismində görür.

Burada məntiqi nəticə çıxarmaq mümkündür. Həyatlarının əksər anlarında xoşbəxt olan insanlar, ehtimal ki, ümumi olaraq xoşbəxt olurlar. Həyatlarının kiçik qisimlərində xoşbəxtlik yaşayanlar ümumi olaraq daha az xoşbəxt olurlar.

Bu kitabda əsas olaraq göstərilən ideya da qeyd edir ki, 80/20 nisbətləri itki və inkişaf üçün hər zaman yerin olduğunu göstərir. Ancaq eyni zamanda əsas olaraq bildirir ki, 80/20 prinsipi bizim xoşbəxt olmağımıza kömək edə bilər.

Xoşbəxt olmağın iki yolu

- **Ön çox xoşbəxt olduğunuz anları müəyyən edin və onları mümkün qədər artırın.**
- **Ön az xoşbəxt olduğunuz anları müəyyən edin və onları mümkün qədər azaldın.**

Sizi xoşbəxt edən fəaliyyətlərə daha çox vaxt və digər fəaliyyətlərə daha az vaxt ayırın. "Bədbəxtlik ağacları"nı kəsməklə başlayın, sizi daimi olaraq bədbəxt edən bu fəaliyyətləri aradan götürün. Xoşbəxt olmağın ən yaxşı

yolu bədbəxt olmağı dayandırmaqdır. Siz bunun üzərində düşündüyünüzdən daha çox nəzarətə sahibsiniz, sadəcə, sizi bədbəxt edən vəziyyətlərdən uzaq olacaqsınız.

Sizi xoşbəxt edə bilməyən fəaliyyətlərə (və ya bədbəxt edən fəaliyyətlər) gəldikdə isə, daimi olaraq onlardan necə həzz almağın yollarını düşünün. Əgər bu metod alınırsa, o zaman əla. Əgər alınmırsa, bu vəziyyətlərdən uzaqlaşmağın yollarını düşünün.

İnsanlar bədbəxtliklərini aradan götürməkdə gücsüz deyillərmi?

Xüsusilə sizin qarşınıza xroniki olaraq bədbəxt insanlar çıxıbsa, ehtimal ki, siz buna etiraz edəcəksiniz (çox güman, onlar “əqli xəstə” kateqoriyasında olanlardır ki, bu dünyaya daimi olaraq bədbəxtlik gətirdiklərini sanırlar) və bu təhlil çox sadədir. Öz xoşbəxtliyimiz üzərindəki nəzarətdən danışırıq, dərin psixoloji səbəblərə görə çoxumuz və ya əksər insanların xoşbəxtlikləri üzərində kontrolu yoxdur. Bizim xoşbəxtliyimiz tam olaraq uşaqlıq təcrübəmizdən asılı və ya onunla əlaqəli deyilmi? Bizim xoşbəxtlik üzərində, həqiqətən, nəzarətimiz varmı?

Şübhəsiz, elə insanlar var ki, onlar başqalarından xoşbəxtliyə daha meyillidirlər. Bəziləri üçün stəkan yarıdolu, bəziləri üçün isə yarıboşdur. Psixoloq və psixiatrlar inanır ki, xoşbəxtliyə genetika, uşaqlıq təcrübəsi, beyin quruluşu və əhəmiyyət daşıyan həyat anları təsir edir. Təbii ki, böyüklər öz genetikaları, uşaqlıq təcrübələri və ya həyatlarında olan keçmiş bədbəxtliklər barədə heç nə edə

bilməzlər. Məsuliyyətdən yaxa qurtarmaq istəyənlər isə asanlıqla öz məğlubiyyət səbəblərini nəzarətlərindən kənar qüvvələr üzərinə yükləyirlər, xüsusilə bu hallar bəzi mövhumatlara inanan insanlarda olur.

Müşahidələrimiz, son elmi sübut da onu göstərir ki, hər bir şəxs xoşbəxtlik üçün bir növ kartdan istifadə etdiyi halda, həyat oyununda xoşbəxtliyi daha da artırmaq üçün başqa atılacaq addım və oynanılacaq kartlar mövcuddur. Böyüklərdə fiziki quruluşun atletik olma səbəbləri fərqlidir, bu, genetikanın nəticəsi ola bilər, məşqlər nəticəsində yarana bilər, uşaqlıqda və sonra idmanla məğşul olunması buna təsir göstərə bilər. Amma yenə də hər bir şəxs öz sağlamlığını ağıl və davamlı idmanla gücləndirə bilər. Eyni zamanda biz irsi təsirlər və əvvəlki təhsilimizlə əlaqəli olaraq, çox və ya az ağıllı ola bilərik, lakin hər bir şəxs öz aqlını və qabiliyyətini məşq elətdirə və inkişaf eldirə bilər. Biz təxmini olaraq artıq çəkili olmağımıza görə genetikə və ətrafımızdan asılı ola bilərik, fəqət sağlam qidalanma və idman əksər kök insanları tam olaraq arıqlada bilər. Nə üçün bizim xoşbəxtliyimiz yuxarıda sadaladıqlarımızdan fərqlənsin?

Öksəriyyətimiz həyatımızda sərbəst olaraq atdığı qərar və addımlar nəticəsində dəyişilən insanlar görmüşük, onların xoşbəxtlikləri daimi olaraq artıb və ya azalıb. Yeni tərəf-müqabili, yeni karyera, yaşamaq üçün yeni yer, yeni həyat tərzı və ya həyata yeni münasibət göstərmək üçün qəbul edilmiş şüurlu qərar: bunların istənilən biri fərdin xoşbəxtliyinə təsir göstərə bilər və onların hamısı insanın nəzarəti altındadır. Alın yazısı inandırıcı bir fərziyyə deyil, sadəcə, ona inananlar alın yazısının həyatlarına hökmran olmasına imkan verirlər. Öz talelərini sərbəst şəkildə dəyişən

insanlar bizə nümunə olmalıdır və onlar bizi bu sərbəst qərarlar vasitəsilə addımlar atmağa cəsarətləndirirlər.

*Xoşbəxt olmaq azadlığı, nəhayət ki,
elm tərəfindən dəstəklənir*

Axır ki, psixologiya və psixiatriya (hansı ki iqtisadiyyatdan daha çox elmi araşdırmaya layiqdir) digər elmi tapıntıları ilə birlikdə bizim ümumi həyat təcrübəmiz barədə daha rəngarəng şəkil çəkir. Genetika əvvəl daha çox qərarverici idi, insan davranışını, demək olar ki, tamamilə götürülmüş genetik cizgilərə bağlayırdı. Daha təcrübəli genetik alim, London Universitet Kollecinin professoru Stiv Cons (Steve Jones) qeyd edir: "Manik depressiyalar olan şizofreniya və alkoqolizmin səbəbinin tək bir gen olması barədə məlumatlar mövcuddur. İndi bunlar qəbul edilmir".² Bu yaxınlarda məşhur bir nevropatoloq bizə bildirdi ki, "yeni sahə olan psixoneyroimmunologiya bizə diktə edir ki... insan bir bütöv şəkildə hərəkət edir... Sübutlar onu göstərir ki, bizim gündəlik olaraq düşündüklərimiz və hiss etdiklərimiz arasında incə bir balans var, fiziki və əqli sağlamlığımız arasında da bu balans mövcuddur".³ Başqa sözlə, siz müəyyən limitlər çərçivəsində özünüzü xoşbəxt və ya bədbəxt edə bilərsiniz, özünüzü sağlam və ya xəstə edə bilərsiniz.

İlkin şərtlərdən həssas asılılıq

Bu o demək deyil ki, biz uşaqlıq (və ya sonrakı bədbəxtliklər) təcrübəsinin əhəmiyyəti barədə olan əvvəlki araşdırmanımızı silib atmalıyıq. Birinci hissədə gördük ki, xaos nəzəriyyəsi "ilkin şərtlərdən həssas asılılığı" işıqlandırır. Bu o deməkdir ki, istənilən fenomen həyatının ilkin dövrlərində yaşanan şanslar və nisbətən kiçik görünən səbəblər son nəticədə böyük dəyişikliklər yarada bilər.

Digər oxşar hadisələr də uşaqlığımızda baş verməkdədir ki, bu hadisələr bizim özümüz barədə inancları formalaşdırır, uşaqlıq vaxtı sevilməyimiz, sevilməməyimiz, ağıllı olmağımız, fərsətli olmamağımız, bizi yüksək şəkildə dəyərin verilməsi və ya dəyərin verilməməsi, riskləri götürə bilməyimiz və ya səlahiyyətli şəxsə tabe olub-olmamağımız həyatımız boyu bizi təsir edir və mühüm rol oynayır. Baş verən bu kimi ilkin inanclar həyatımız və nailiyyətlərimiz barədə dolğun hisslər yaradır. Sonrakı hadisələr – zəif imtahan nəticələri, bizi tərk edən sevgili, istədiyimiz işi əldə edə bilməməyimiz, əlimizdən sürüşərək çıxıb gedən karyera, işdən azad olmağımız, sağlamlığımızda baş verən qüsurlar – bütün bunlar, təbii ki, bizi zərbə vurur və özümüz haqqında mənfi rəylər formalaşdırır.

Xoşbəxtliyi tapmaq üçün saatın geri çəkilməsi

Beləliklə, bədbəxtliyin bizim həyatımız üçün bir növ eizilərək hazırlanması qorxulu deyilmi? Mən belə düşünürəm.

Filosof Piko Mirandola (1463-1493) bildirmişdir ki, insanlar tam olaraq digər heyvanlara bənzəmirlər.⁴ Bütün başqa canlılarda belə bir müəyyən xüsusiyyət var ki, onlar dəyişə bilmirlər. İnsanlara isə qeyri-müəyyən bir təbiət verilib və bu onların özlərini dəyişdirə bilmələridir. Yaratılışın geri qalanı passivdir; insanlar özləri aktiv təbiətə malikdirlər. Onlar yaradılıblar; biz yarada bilirik.

Bədbəxtlik bizi vurduqda nə baş verdiyini anlayır və bundan uzaq dururuq. Biz düşündüyümüz və qərar verdiyimiz tərzə dəyişməkdə azadiq. Jan Jak Russonun dediyi kimi, insan hər bir yerdə zəncir altındadır, amma yenə də hər bir yerdə azad ola bilər. Xarici amilləri dəyişdirə bilməsək də, onlar barədə düşüncə tərzimizi dəyişdirə bilərik. Biz nə isə daha yaxşısını və çoxunu edə bilərik. Bizi xoşbəxt və ya bədbəxt edən hadisələrdə iştirakımızı dəyişdirə bilərik.

Emosional intellekti gücləndirməklə özümüzü xoşbəxt edək

Daniel Qoleman və digər yazıçılar hər zaman akademik intellekt və ya intellekt əmsalı (IQ – “ay-kyü” – tərc.) ilə *emosional* intellekti qarşılaşdırmışlar: “özümüzü həvəsləndirmək bacarıqları və mükafatın bir növ gecikdirilməsi; əhvalın tənzimlənməsi və qəm-kədər in bizim düşüncəmizə təsir etməməsi üçün tənzimlənməsi; empatiya hisslərinə malik olmaq və ümid edə bilmək”.⁵ Xoşbəxtlik üçün emosional intellekt akademik intellektdən daha əhəmiyyətlidir, amma yenə də bizim cəmiyyətimiz emosi-

onal intellektin inkişafına az əhəmiyyət verir. Qoleman da bunu çox gözəl şəkildə vurğulayır:

"Baxmayaraq ki, yüksək səviyyəli IQ gələcək həyatımızdakı xoşbəxtlik, prestij və çiçəklənmə üçün heç bir zəmanət vermir, bizim məktəblərimiz və mədəniyyətimiz akademik bacarıqlara köklənir, emosional intellekti tam olaraq kənara qoyur, emosional intellekt isə – bəziləri buna xarakter deyə bilər – şəxsi həyatımıza çox güclü təsir edir".⁶

Yaxşı xəbər ondan ibarətdir ki, emosional intellekt öyrənilə və yetişdirilə bilər: təbii ki, uşaq vaxtı, amma eyni zamanda həyatın istənilən mərhələsində. Qolemanın mükəmməl bir ifadəsində "ehtiras alın yazısı deyil": biz alın yazımızı ehtirasımızı (həyata olan ehtiras – tərc.) dəyişdirməklə dəyişdirə bilərik. Psixoloq Martin Seliqman qeyd edir ki, "çaşqınlıq, qəm və əsəb kimi əhval cizgiləri üzərinizə onlar üzərinizdə, sadəcə, heç bir nəzarətiniz olmadan oturur... Siz düşüncələrinizlə hisslərinizi dəyişdirə bilərsiniz".⁷ Uza çıxan qəm və depressiya sizin sağlamlıq və xoşbəxtliyinizə zərər vurmazdan əvvəl bu hisslərin aradan götürülməsinə dair sübut olunmuş metodlar mövcuddur. Bundan başqa, optimizm vərdişlərini aşılamaqla siz xəstəliyin qarşısını ala və daha xoşbəxt həyat əldə edə bilərsiniz. Bir daha Qoleman vurğulayır ki, xoşbəxtlik beyində baş verən nevroloji proseslər ilə əlaqəlidir:

"Beyində xoşbəxtliyə dair bir sıra əsas bioloji dəyişikliklər baş verir, bu kimi fəaliyyətlər neqativ hisslərin qarşısını alır və mövcud enerjida artım yaradır və nara-

hatlıq doğuran digər hissləri yatırdır... burada bir dinc-lik yaranır... ki, bu rahatlıq bəzi narahat emosiyaların yaranmasının qarşısını alır".⁸

Müsbət hissləri çoxaldan və mənfiləri kəsib atan şəxsi cizgiləri ortaya qoyun. Ən pozitiv və ən neqativ hisslərdə yeriniz haradadır? Haradasınız? Kiminləsiniz? Nə edirsiniz? Hava necədir? Şəraitdən asılı olaraq, hər kəsin genişmiqyaslı emosional intellekti var. Siz özünüza istirahət verməklə emosional intellektinizi qurmağa başlaya bilərsiniz, işləri öz xeyrinizə çəkməklə, ən çox nəzarət edə bildiyiniz və ən mükəmməl olduğunuz işləri görməklə bunu edə bilərsiniz. Eyni zamanda emosional baxımdan özünüzü ən axmaq hiss etdiyiniz vəziyyət və şəraitlərdən də qaça bilərsiniz!

Hadisələr barədə düşüncə tərzini dəyişməklə özümüzü xoşbəxt edək

Hamımız özümüz tərəfindən yaradılan depressiya tələsinə düşmüşük, biz nə barədəsə kədərli, neqativ tərzdə düşündükdə, sadəcə, işləri daha da pisləşdiririk, səbəbi də odur ki, öz çərçivəmizdən kənarı görmürük və fikirləşmirik. Biz depressiyadan çıxdıqda görürük ki, buradan çıxmaq yolu elə əvvəlcədən var idi. Çox sadə addımlarla özümüzün yaratdığı depressiyadan çıxmaqla, misal üçün, danışa biləcəyimiz şəxs tapmaqla, fiziki olaraq olduğumuz yerdə dəyişikliklər etməklə və ya özümüzü idman etməyə məcbur etməklə bunu etmək mümkündür.

On pis bələlərə düşər olmuş insanlar barədə çoxlu sayda nümunə gətirmək mümkündür, məsələn, həbs düşərgələrinə və ya ölümçül xəstəliklərə düşər olan insanlar, sadəcə, bu kimi hadisələrə müsbət reaksiya verməklə sağ qalmaq güclərini artırırlar.

Məsləhətçi nevropatoloq Dr. Peter Fenvika görə, "hər bir şeydə müsbət bir nüans tapmaq, sadəcə, polianaizm (həyatda istənilən məsələdə pozitiv nüans görmək prinsipi – tərc.) deyil, bu, yaxşı bioloji əsaslara dayanan sağlam özünüqoruma mexanizmidir". "Hələ çıxır ki, optimizm həm uğur, həm də xoşbəxtlik üçün tibbi baxımdan təsdiq olunmuş bir komponentdir və Yer kürəsində ən mükəmməl bir motivatordur (həvəsverici amil – tərc.). Ümid xüsusi olaraq Kanzas Universitetinin psixoloqu Çarlz Sneyder tərəfindən izah olunmuşdur, o, izahda bildirir: "Hər nə olur-olsun, hədəflərə çatmaq üçün istək və yola sahib olmaq inancı".¹⁰

Özümüz barədə düşüncə tərzimizi dəyişməklə xoşbəxt olaq

Siz özünüz barədə necə düşünürsünüz, uğurlu və ya uğursuz insan kimi? Əgər özünüzü uğursuz biri kimi görürsünüzsə, əmin ola bilərsiniz ki, sizdən az uğura nail olan çoxlu sayda insan var və məhz bu insanlar sizdən daha az müvəffəq hesab olunur. Onların əldə etdikləri uğur barədə düşüncə tərzləri həm onların müvəffəqiyyətinə, həm də xoşbəxtliklərinə aparır. Sizin özünüzü uğursuz hiss etməyiniz gələcəkdə əldə edəcəyiniz xoşbəxtlik və müvəffəqiyyəti məhdudlaşdırır.

Eyni nüans sizin özünüzü xoşbəxt və ya bədbəxt hiss etməyinizə də aiddir. Riçard Nikson Amerikanın artıq öz hədəflərinə çatmasını elan edərək, Vyetnam müharibəsini başa çatdırdı. O, həqiqəti tam olaraq demədi, amma kim buna fikir verdi ki? Amerikanın özünə hörmət qazanması prosesi başlaya bilərdi. Eynilə siz də necə hiss etməyiniz barədə qərar verməklə özünüzü xoşbəxt və ya bədbəxt edə bilərsiniz.

Bu yolu seçin ki, siz xoşbəxt olmaq istəyirsiniz. Siz bunu özünüze və eyni zamanda başqalarına borclusunuz. Əgər xoşbəxt olmasanız, öz tərəfdaşınız və ya uzun müddət sizinlə olan şəxsi də xoşbəxt etməyəcəksiniz. Bu səbəbdən xoşbəxt olmaq kimi pozitiv bir borcunuz var.

Psixoloqlar bildirir ki, xoşbəxtlik barədə bütün hisslərimiz özümüze verdiyimiz dəyərlə əlaqəlidir. Özümüz barədə pozitiv imic xoşbəxtlik üçün əsas təşkil edir. Özümüze dəyər vermək hissi aşılana bilər və bu aşılmalıdır. Siz bilirsiniz ki, bunu edə bilərsiniz: günahı bir kənara atın, zəifliklərinizi unudun, öz güclərinizə fokuslanın və bunun üzərində güclənin. Bütün etdiyiniz yaxşı işləri, sizin hesabınıza baş verən kiçik və böyük nailiyyətləri, indiyə qədər aldığınız pozitiv rəyləri xatırlayın. Sizin haqqınızda deyiləcək çox şey var. Bunu deyin – ən azından düşünün. Bunun əlaqələriniz, nailiyyətləriniz və xoşbəxtliyiniz üzərindəki təsirlərindən təəccüblənəcəksiniz.

Sizə elə gələ bilər ki, özünüzü aldadırsınız. Amma fakt olaraq neqativ düşünməklə ən azından özünüzü daha çox aldatmış olursunuz. Biz hər zaman özümüze özümüz barədə hekayələr danışırıq. Biz bunu etməliyik: doğru bir həqiqət yoxdur. Neqativ nağıl yox, pozitiv nağılları seçməyiniz daha yaxşıdır. Bunu etməklə ümumi insan xoşbəxtliyini

artıracaqsınız. Özünüzdən bunu başladaraq digərlərinə ötürəcəksiniz.

Xoşbəxt olmaq üçün əlinizdə olan bütün gücdən istifadə edin. Özünüz barədə doğru hekayələr qurun – və onlara inanın!

Hadisələri dəyişməklə özümüzü xoşbəxt edək

Yüksək səviyyəli xoşbəxtliyə gedən əlavə bir yol rastlaşdığınız hadisələri dəyişdirməkdir. Heç birimiz hadisələr üzərində tam nəzarətə sahib ola bilmərik, amma düşündüyümüzdən daha çox nəzarət edə bilərik.

Xoşbəxt olmaq üçün ediləcək ən yaxşı iş bədbəxt olmağı dayandırmaqdırsa, o zaman ilk edəcəyimiz iş bizi depressiyaya salan və ya qəmgin edən vəziyyət və insanlardan uzaq durmaq olacaq.

Ən çox rastlaşdığımız insanları dəyişməklə özümüzü daha xoşbəxt edək

Yüksək səviyyəli stressin özü də bir neçə səviyyəli fərdi tanışla əlaqələr vasitəsilə aradan götürülə bilər, buna dair tibbi sübut var. Ancaq həyatımızın böyük bir hissəsində olan, istər ev, iş və ya sosial həyatımızda dominantlıq təşkil edən əlaqələr bizim xoşbəxtliyimiz və sağlamlığımıza yüksək səviyyədə təsir göstərəcək. Ohayo Dövlət Universitetinin psixoloqu Con Kaçioppo deyir:

"Həyatınızda ən əhəmiyyət daşıyan əlaqələr: hər gün səhər-axşam gördüyünüz insanlar sağlamlığınız üzərində əsas təsirə malikdir. Bu əlaqə həyatınızda nə qədər böyük əhəmiyyətə malik olarsa, bunun sizin sağlamlığınıza təsiri də bir o qədər çox olar".¹¹

Gündəlik olaraq gördüyünüz insanlar barədə düşünün. Onlar sizi çox xoşbəxt və ya az xoşbəxt edir? Buna əsasən onlarla keçirdiyiniz zaman müddətini dəyişə bilərsinizmi?

İlan yuvalarından uzaq durun

Çox sayda rastlaşdığımız vəziyyətlər var ki, onların öhdəsindən çox pis gəlirik. İnsanların ilanlardan qorxması üçün onlara təlim keçirilməsində bir məna görmürəm. Atılacaq ən məntiqli addım cəngəllikdən (və ya zoomağazadan) uzaq durmaqdır.

Bizi kədərləndirən nüanslar insandan insana dəyişilir. Lazımsız bürokratiya ilə rastlaşanda əsəbimi saxlaya bilmirəm. Vəkillər ilə bir neçə dəqiqədən çox üz-üzə gəldikdə məndə stress çoxalır. Nəqliyyat tıxaclarında çox əsəbi və çaşqın oluram. Günlər günəşsiz keçdikdə məndə azacıq depressiya yaranır. Eyni yerdə çoxlu sayda insanla sıxışb qalmağa nifrət edirəm. Bəhanələr gətirən və nəzarət edə bilmədikləri problemləri "xırdalayan" insanlara qulaq asmaq mənlilik deyil. Əgər mən İsveçdə yaşayıb, orada vəkillər ilə işləsəydim, hər gün tıxaclarda qalsaydım, aminəm ki, depressiyadan ölərdim. Amma mən bacardığım qədər bu kimi vəziyyətlərdən uzaq durmağı öyrənmişəm. İşə getmək üçün uzun məsafə qət etmirəm, tıxac saatlarında

kütləvi və qarışıq nəqliyyat sistemindən uzaq dururam, ən azından ayda bir həftə günəş altında vaxt keçirirəm, bürokratiya ilə məşğul olmaq işini başqa birisinə ödəniş qarşılığında tapşırıram, uzun vaxtımı alsa da, tıxaca girməmək üçün ətraf yollardan istifadə edirəm, kiminsə mənə neqativ enerji ötürməsindən uzaq dururam və vəkillər tərəfindən telefonuma zəng gəldikdə görürəm ki, telefonum avtomatik olaraq 5 dəqiqə müddətində şəbəkədən ayrılır. Bütün görülməli bu tədbirlər nəticəsində özümü kifayət qədər xoşbəxt hiss edirəm.

Şübhəsiz ki, sizin özünüzdə də stress nöqtələriniz var. Elə bu dəqiqə onları yazın! Şüurlu şəkildə onlardan uzaq durmaq üçün həyatınızı qurun: elə bu dəqiqə bunu necə edəcəyinizi yazın – elə indi! Hər ay hansı irəliləyiş əldə etdiyinizi yoxlayın. Kiçik bir “qaçma” qaləbənzarlığa görə özünüzdə təbrik edin.

X bölmədə siz bədbəxtlik adacıqlarını müəyyən etmişdiniz. Ən az xoşbəxt olduğunuz anların təhlili və ya izahı açıq və aydın nəticələrə aparır. Siz işinize nifrət edirsiniz! Həyat yoldaşınız sizi depressiyaya salır! Və ya daha dəqiq desək, siz işinizin 1/3-nə nifrət edirsiniz, həyat yoldaşınızın dostları və ya qohumları ilə bir arada ola bilmirsiniz, müdiriniz sizə ruhi azab verir, ev işlərinə nifrət edirsiniz. Super! Axır ki, tam reallığın bir hissəsini görə bildiniz. İndi bu barədə nə isə edin...

Gündəlik xoşbəxtlik vərdisləri

Bədbəxtliyin səbəblərini həyatınızdan çıxartdıqdan, ən azından bunları çıxartmaq üçün planlara başladıqdan sonra enerjinizin çoxunu xoşbəxtliyin müsbət trendləri üzərində qurun. Bunun üçün hazırkı vaxtdan başqa vaxt yoxdur. Xoşbəxtlik tam olaraq indi mövcud olan bir haldır. Xoşbəxtlik yalnız cari zaman ərzində mövcud olur. Keçmiş xoşbəxtlik xatırlana, gələcək xoşbəxtlik isə planlaşdırıla bilər, amma onun verdiyi həzz yalnız və yalnız "indi" yaşanır.

Bizim ehtiyacımız olan isə gündəlik xoşbəxtlik vərdisləridir, necə ki sağlam qidalanma rejimi və ya idmanda bu vərdislər olur. Mənim yeddi gündəlik xoşbəxtlik vərdişim şəkil 44-də qeyd olunub.

Xoşbəxt günün bir əsas inqrediyenti var ki, bu da *fiziki idmandır*. Mən hər zaman idmandan (idman zamanı olmasa da) sonra özümü yaxşı hiss edirəm. Aydındır ki, gərginlik nəticəsində endorfin ifraz olunur, bu da insanı şənlandirən və ruhlandırən dərmanlar kimi bir təbii antidepressantdır (lakin burada yan təsirlər və əlavə xərc yoxdur!). Gündəlik idman ən əsas vərdəşdir: əgər bu sizin vərdəşinizə çevrilməsə, siz onu etməli olduğunuzdan çox az edə bilərsiniz. Əgər iş güntüdürsə, mən hər zaman işə getməzdən qabaq idman edirəm, əmin oluram ki, gözlənilməyən iş çoxluğu ilə əlaqədar olaraq gündəlik idmanım əldən çıxmasın. Əgər çox səyahət edirsinizsə, necə ki biletlərinizi alırsınız, bu şəkildə də növbəti idman rejiminizi planlaşdırın, əgər lazım olarsa, idmanın vaxtını dəyişin. Əgər yüksək vəzifəli şəxssinizsə, imkan verməyin ki, katibəniz səhər saat 10:00-dan öncə ic-

las salsın və bununla da qarşınızdakı günə hazırlaşmaq və idman etmək üçün sizin kifayət qədər vaxtınız olacaq.

1. İdman edin.
 2. Əqli stimulyasiya.
 3. Ruhi/idman stimulyasiyası/meditasiya.
 4. Yaxşı bir dönüş etmək.
 5. Dostunuzla əyləncəli vaxt keçirmək.
 6. Özünüə bir hədiyyə edin.
 7. Özünüzü təbrik edin.
-

Şəkil 44. Gündəlik yeddi xoşbəxtlik vədişi

Xoşbəxt günün başqa bir əsas komponenti əqli stimulyasiyadır. Bunu siz işdə də əldə edə bilərsiniz, əgər olmazsa, o zaman hər bir gün üçün nə isə intellektual və ya məntiqi bir çalışma təşkil edin. Maraqlarınızdan asılı olaraq, bunu həyata keçirməyin yolları çoxdur: krossvordlar, mütəyyən qəzet və jurnallar, kitabın bir hissəsini oxumaq, abstrakt bir mövzu barədə ağıllı bir dostunuzla 20 dəqiqə söhbət, qısa bir məqalə və ya jurnal üçün bir yazı yazmaq, faktiki olaraq aktiv düşüncə tələb edən bir iş görmək (televizora baxmaq, hətta intellektual bir veriliş olsa da, alınmayacaq).

Gündəlik rejimimizdə üçüncü əsas faktor *ruhi və ya idman stimulyasiyası* olacaq. Bu heç də səslənilməyi kimi çətin və qadağaların olduğu bir şey deyil: bu, sadəcə, ruhun dinlənilməsi üçün yarım saatlıq bir qidadır. Konsert, incəsənət qalereyası, teatr və ya kinoya getmək, şeir oxumaq, günəşin doğuşu və ya batışını seyr etmək, ulduzları

seyr etmək və ya siza həyacan verən, ruhunuza oxşayan istənilən tədbirdə iştirak (bura topla oyun, yarış, siyasi yürüş, kilsə və ya park daxildir) bura aiddir. Meditasiya da yaxşı işə yarayır.

Gündəlik xoşbəxtlik vərdişi № 4 *digər insan və ya insanlar üçün nə isə bir şey etməkdir*. Bu hər hansı bir böyük yaxşılıq olmaya da bilər; bu, kiçik bir nəzakətli davranış ola bilər, misal üçün, kiminsə dayanacaq pulunun ödənilməsi və ya kima isə gediləcək istiqamətin izah olunması ola bilər. Təmənnəsiz olaraq etdiyiniz kiçik bir hərəkət ruhunuza güclü şəkildə müsbət təsir göstərir.

Beşinci vərdiş *dostunuzla əyləncəli vaxt keçirməkdir*. Bu ən azından yarım saat çəkəcək, davamlı üz-üzə söhbət olmalıdır, ediləcək iş və məkan sizdən asılıdır (bir fincan kofe, içki, yemək və ya istirahət gəzintisi, bunlar hamısı uyğundur).

Vərdiş № 6 özünü hədiyyə/yaxşılıq etməkdir. Özünüz üçün siza həzz verəcək işlərin siyahısını yazın (narahat olmayın, bu siyahını heç kima göstərməyəcəksiniz!). Əmin olun ki, bunların ən azından birini gündəlik olaraq edirsiniz.

Son vərdiş hər günün sonunda gündəlik vərdisləri həyata keçirdiyiniz üçün özünüzü təbrik etməkdir. Burada məqsəd bədbəxt deyil, xoşbəxt olmağınızdır, siz uğur faktoru olaraq beş və ya daha çox (bu, yeddinci nömrə də daxil) bal verə bilərsiniz. Əgər siz beş vərdişi yerinə yetirməmişsinizsə, amma nə isə əhəmiyyətli bir işi görmüşünüz və bundan həzz almısınızsa, yenə də özünüzü diqqətləyiqlik gündəlik həyatınızda təbrik edin.

Xoşbəxtliyə dair ortasəviyyəli fırıldaqlar

Xoşbəxtliyin yeddi vərdişinə əlavə olaraq şəkil 45-də xoşbəxt həyatın əldə olunması üçün qısa yollar təsvir edilib.

Bu qısa yollardan biri – *həyatınız üzərində nəzarəti maksimuma çatdırın*. Nəzarətin olmaması narahatçılıq və qeyri-əminliyin əsas səbəbləridir. Tanımadığım potensial qısa yolda naviqasiya ilə hərəkət etməkdənsə, tanıdığım uzun yolu seçərdim. Avtobus sürücüləri daha əsəbi olur və onlar avtobus konduktorlarından daha çox ürəktutmasına meyilli olurlar, bunun səbəbi yalnız onların idman etməmələri deyil, eyni zamanda avtobusun hərəkəti üzərində nəzarətlərinin olmaması və ya məhdud nəzarətə sahib olmalarıdır. Bu kimi klassik bürokratik rejimdə olan iş alienasiyaya (yadlaşma, özgələşmə – tərc.) gətirib çıxarır, çünki onun iş həyatı üzərində nəzarəti yoxdur. Öz iş saatlarını müəyyən edə bilən və iş rejimi üzərində nəzarətə sahib olan sərbəst işçilər bunu edə bilməyən ştatlı işçilərdən daha xoşbəxt olurlar.

-
1. Nəzarətinizi maksimuma çatdırın.
 2. Əldə edilə biləcək hədəfləri ortaya qoyun.
 3. Elastik olun.
 4. Tərəfdaşınızla yaxın əlaqə qurun.
 5. Bir neçə bəxtəvar dostla sahib olun.
 6. Bir neçə ixtisaslı müttəfiqiniz olsun.
 7. İdeal həyat tərzinizi inkişaf etdirin.
-

Şəkil 45. Xoşbəxt həyata yeddi qısa yol

Həyatınızın şəxsən sizin nəzarətiniz altında olan hissəsinin maksimuma çatdırılması planlama və tez-tez risklərin götürülməsinə səbəb olur. Bununla belə, xoşbəxtlik dividendləri göz ardına vurulmamalıdır.

Ortaya alda oluna biləcək hədəflərin qoyulması xoşbəxtliyə gedən ikinci qısa yoldur. Aparılan psixoloji tədqiqat göstərir ki, biz nisbətən əziyyətli, amma çox çətin olmayan hədəflərə çatmağa meylliyik. Çox asan hədəflər bizim özümüzdən razı olmağımızla nəticələnəcək və bu hədəflərə çatmaq üçün orta miqyaslı məhsuldarlıq yetərlidir. Lakin çox çətin hədəflər – günah və ya cəza gözləntiləri ilə dolu olan şəxslər tərəfindən irəli sürülən hədəf tipləri – bizi aqli olaraq ziyan verir və bizi öz uğursuzluğumuza bir növ inanadır. Unutmayın ki, siz daha xoşbəxt olmaq üçün can atırsınız. Əgər şübhəlisinizsə, özünü hədəf seçərkən yüngül yerdən başlayın. Gələcəyiniz üçün daha yaxşı və məhsuldar nəticələr versə də, qarşınıza çətin hədəflər qoyub uğursuz olmaqdan, asan hədəflər təyin edərək uğur qazanmağınız sizin xoşbəxtliyiniz üçün daha yaxşıdır. Nailiyyətlər və xoşbəxtlik arasında seçim məcburiyyətində qalsanız, xoşbəxtliyi seçin.

Üçüncü qısa yol *plan və ümidlərə gündəlik hadisələr müdaxilə etdikdə elastik olun*. Con Lennon bir dəfə vurğulamışdır ki, həyat bizim planlar qurduğumuz zaman baş verənlərdən ibarətdir. Əsas hədəfimiz planlarımızın işləməsi olmalıdır ki, həyatda qala bilək, amma biz həyatın işlərimizə müdaxilə etməyinə hazır olmalıyıq. Həyatın kəskin müdaxilələri diqqətli və cyni zamanda öyləncəli şəkildə qəbul edilməlidir. Əgər mümkündürsə, həyatın gözlənilməyən müdaxiləsi planlarımıza daxil edilməlidir ki, plan yüksək səviyyədə icra oluna bilsin. Əgər təəssüratlar

bizim ümidlərimizi burada puç edirsə, həyatın hədəfi üzərində işlənilməli və ya lazım olarsa, dəyişdirilməlidir. Əgər bu taktikalardan heç biri işləmirsə, biz nəzarət edib dəyişdirə bilmədiyimiz məsələləri gözəllik və ağıl ilə qəbul etməli, nəzarət edə bildiyimiz üzərində işləməyə davam etməliyik. Heç bir halda biz həyatın bu müdaxilələrinin planlarımızı dağıtmasına, bizi əsəbiləşdirməsinə, acı hiss etməsinə və şübhələr oyatmasına imkan verməməliyik.

Dördüncüsü, xoşbəxt tərəfdaşınızla yaxın əlaqə qurun. Biz bir şəxsə yaxın və canlı əlaqə qurmağa planlaşdırılmışıq. Bu tərəfdaşın seçimi bizi xoşbəxt və ya bədbəxt edəcək az sayda həyat qərarımızdan (20%) biridir. Seksual cəlbedicilik kainatın ən möhtəşəm qəribəliklərindəndir və 80/20 prinsipini ekstremal şəkildə nümayiş etdirir: bir göz qırpımında real elektriklənmə baş verə bilər, belə ki, zamanın 1%-i müddətində bütün cəlbəmənin 99%-i baş verəcək və bu zaman bilirsiniz ki, məhz bu şəxs axtardığınız adamdır!¹² Amma 80/20 prinsipi sizin hər zaman gözünə açıq olmağınızı tələb edir: qarşıda sizi təhlükə və itirilmiş xoşbəxtlik gözləyə bilər. Unutmayın ki, nəzəri olaraq bağlana biləcəyiniz çox insan var; qanın beyinə bu şəkildə kəskin axması (və ya ürəyə) yenə baş verəcək.

Əgər siz hələ tərəf-müqabilinizi seçməmişsinizsə, yadda saxlayın ki, xoşbəxtliyiniz ciddi şəkildə tərəfdaşınızın xoşbəxtliyindən asılı olacaq. Xoşbəxtlik, habelə sevginizin naminə tərəfdaşınızı xoşbəxt etmək istəyəcəksiniz. Əgər sizin tərəfdaşınız xoşbəxtliyə meyilli bir şəxsdirsə və gündəlik xoşbəxtlik rejimini (xoşbəxtlik vərdisləri kimi) həyata keçirirsə, bu iş çox asan olacaq. Bədbəxt bir tərəf-müqabili ilə qruplaşın və son olaraq görəcəksiniz ki, özünüz də bədbəxt olmusunuz. Özünə hörmət və inamı az olan

insanlarla bir arada olmaq böyük təhlükədir, amma yenə də qarşılıqlı sevgi hər şeyə üstün gəlir. Əgər çox xoşbəxt insansınızsa, ehtimal ki, bədbəxt birisini də xoşbəxt edəcəksiniz, ancaq bunu etmək sizə baha başa gələcək. İki qismən xoşbəxt və bir-birinə aşiq, xoşbəxt olmaq üçün qəti qərarlı və yaxşı xoşbəxtlik rejiminə malik insan qarşılıqlı xoşbəxtlik əldə edə bilir; lakin mən bu barədə mərcə girməzdim. İki bədbəxt insan hətta sevgili olsalar belə, bir-birinin atını yeyəcək. Əgər xoşbəxt olmaq istəyirsinizsə, çalışın ki, xoşbəxt bir insanı sevsiniz.

Əlbəttə, ola bilər ki, siz artıq xoşbəxt olmayan bir tərəfmüqabilinə sahibsiniz və əgər belədirsə, böyük ehtimalla öz xoşbəxtliyinizi itirəcəksiniz. Əgər belədirsə, tərəfdaşınızı xoşbəxt etmək sizin üçün böyük bir layihə olmalıdır.

Beşinci qısa yol: *bir neçə xoşbəxt dost ilə yaxın dostluq əlaqəsi qurun*. 80/20 prinsipi bildirir ki, sizin bütün dostlarınızdan əldə etdiyiniz həzz və əyləncənin böyük nisbəti bir neçə yaxın dostunuzla sahib olduğunuz dostluq əlaqələrində toplanır. Prinsip eyni zamanda vurğulayır ki, siz vaxtınızı düzgün paylaşdırmırsınız. Belə ki, çox da yaxşı olmayan dostlarla həddən artıq çox vaxt keçirirsiniz (baxmayaraq ki, yaxşı dostlar üçün daha çox vaxt ayıra bilərsiniz, əksər insanların dostları arasında çox da yaxşı olmayan dostlar olur və bu dostlar yaxşı dostlardan daha çox sizin vaxtınızı alırlar). Bunun həll yolu yaxşı dostlarınızın müəyyən edilməsi və dostlara ayrılan vaxtın 80%-nin onlara həsr edilməsidir (bu vaxt müddətini, təbii ki, daha da artır bilərsiniz). Bu kimi yaxşı dostluq əlaqələrini mümkün qədər genişləndirməlisiniz, çünki onlar qarşılıqlı xoşbəxtlik üçün əsas səbəb və mənbə olacaq.

Altıncı qısa yol beşinciyə oxşayır: *həzz aldığınız peşəkar və professional tərəfdaşlarla güclü professional əlaqələr qurun*. Sizin bütün iş və peşə kolleqalarınız dostunuz olmalıdır; əgər belədirsə, sizin dostluq şəbəkəniz çox geniş və nəticə olaraq çox zəif olacaq. Amma, gərək ki, azlıq sizin dostunuz və müttəfiqiniz olsun; dəstək verməyiniz üçün əlinizdən gələni etdiyiniz və bunu qarşılıqlı olaraq edən insanlar. Bu, sadəcə, sizin karyeranızı gücləndirməyəcək. Bu sizin işdə əldə etdiyiniz zövqü artıracaq; bu, işdə alienasiya olmağınızın qarşısını alacaq; və bu, iş və əyləncə həyatınız arasında güclü bağ yaradacaq. Bu bağ və birlik də öz növbəsində sizin tam saadət və xoşbəxtliyiniz üçün vacibdir.

Davam edən xoşbəxtlik üçün sonuncu qısa yol – *siz və tərəfdaşınızın istədiyi həyat tərzini yaratmaqdır*. Bunun üçün iş həyatınız, ev həyatınız və sosial həyatınız arasında bir ahəngdar əlaqə olmalıdır. Bu o mənaya gəlir ki, istədiyiniz yerdə işləməlisiniz, istədiyiniz həyat bərabərliyinə sahib olmalısınız, ailə və sosial məsələlərə vaxt ayırmaq üçün vaxtınız olmalıdır, iş və işdən kənarda eyni şəkildə xoşbəxt olmalısınız.

Son

Xoşbəxtlik bir vəzifədir. Biz xoşbəxt olmağı seçməliyik. Biz xoşbəxtlik üzərində işləməliyik. Bunu etməklə bizə ən yaxın olanlara kömək etməliyik və hətta rastlaşdıqlarımızla da öz xoşbəxtliyimizi bölüşməliyik.

16

Sizin gizli dostunuz

Dünyanı idarə etmək sizin altşüurunuzdadır.

*Uilyam Ceyms,
məşhur amerikan psixoloqu*

*Axan çaylar altında, dayaz və yüngül,
Burada axan çay axmır, uçaraq gedir.
Hiss etdiyimiz işıq şığıyıb gedir.
Səssiz, görünməz dərinliklərdə,
Əsas hiss etdiyimiz axındır gəlir.*

*Meşu Arnold, Viktoriya şairi (Krali-
ça Viktoriyanın ideya tərəfdaşı – tərc.)*

Bu gizli dostu hamımız sahibik. Demək olar ki, heç bir cəhd olmadan bu, fantastik nəticələr göstərir. Gizli dostumuz tam olaraq bizim uğur və xoşbəxtliyimizi müəyyən edir – amma yenə də biz onu potensialından kənar işlətmirik. Mən ağıldan, xüsusilə ən güclü, onun 80/20 gücündən danışırım. bizim şüuraltı dostumuz, yaxşı qiymətləndirib, mükəmməl şəkildə proqramlaşdırsaq, ən yaxın müttəfiqimiz ola biləcək ağıl.

Altşüür nədir?

Onu ilk müəyyən edən və ona ad verən dahi (hazırda ona heç fikir verilmir) fransız psixoloqu Pyer Jan (Pierre Janet) (1859-1947) olub. O bunu şüur altında yerləşən adlandırmışdır. Pyer Jan deyirdi ki, düşüncə və məntiqin altında bizim emosiya və davranışlarımıza güclü şəkildə təsir göstərən ağılımızın (və ya beyin) bir hissəsi yadır.¹ Ziqmund Freyd "altşüür" terminini heç vaxt bəyənmişdi, onun əvəzinə "şüuraltı" sözünü işlətməyi üstün tuturdu. O iddia edirdi ki, "yeganə inandırıcı hal şüurlu və şüuraltı [ağıl] arasında yerləşir".⁴ Hər kəsin bildiyi kimi, Freyd qeyd edirdi ki, şüuraltı xoşa gəlməyən xatirələr, arzu və istəklər qısacası, sosial olaraq qəbul edilməyən və şüurlu ağılın təkidlə təzyiq göstərdiyi hər bir şeyin yığılaraq saxlanıldığı anbardır. Karl Yunq (Carl Jung) altşüür haqqında daha pragmatik və müsbət fikir söyləyərək qeyd edir ki, geniş həcmdə xatirə və məlumatlar anbarı olmadan bizim ağılımızda "xaos yaranardı".⁵

Şüuraltı və ya altşüür (terminlər eynidir) barədə konstruktiv ideyalarına görə müasir psixologiya Yunqun fikirlərinin tərəfindədir – mən "altşüür" terminini işlədəcəyəm. (ABŞ) Əqli Sağlamlıq Milli İnstitutunun beyin tədqiqatı və davranış laboratoriyasının rəhbəri Dr. Pol Maklin (Paul Maclean) beyinin "Üçlük modeli"ni hazırlamışdır. Ona görə, insan beyninin şüurlu hissəsi ən son olanı əhatə edəndir – bu, korteksdir, 40.000 il yaşı var və hələ də inkişaf etməkdədir. Bundan daha qədim, təxminən 50 milyon yaşı olan isə *məməlilərə aid beyindir* ki, bu, hiss və emosiyaları idarə edir və məməlilərə öz balalarına baxmaq instinkti verir.

Hətta daha qədim beyin *sürünənlərin* beynidir, 250 milyon il əvvəl yaranıb, onların sağ qalmasına köməklik göstərüb. *Sürünənlərin* beyni paranoid olur, bizim varlığımıza olan təhlükələri hiss edir və “döyüş, ya da qaç” əmrini verir. Fransanın Provans regionunda son tətillərim zamanı yola çıxmaq istəyərkən həmin an oradan sürətlə bir maşın keçdi, məhz beynimin *sürünənlərə* aid olan hissəsi məni vaxtında xəbərdar etdi və yola çıxmadım.

Bizim şüurlu ağılımız o zaman xüsusilə məntiq və düşüncənin insana xas xüsusiyyətləri ilə məşğul olur; şüuraltı hissə isə məmali heyvan və *sürünənlərə* xas potensial qabiliyyətlərdən ibarətdir, şüuraltı hissə bizə həyatda sağ qalmağa kömək edən (*sürünənlərə* xas), emosiya və xatirələrimizi nizamlayan (məməlilərə xas) fiziki bədən funksiyalarını idarə edir.

Bizim şüur və altşüurumuz arasında bəzi həyati əhəmiyyətli fərqlər mövcuddur

- Şüur daha böyük olur, beyin ölçüsünün təxminən 92%-ni təşkil edir
- Şüur eyni zamanda, sadəcə, bir iş görə bilir, bu səbəbdən siz *heç bir zaman* maşın sürərkən telefonla istifadə etməməlisiniz. Altşüur trilyonlarla işi eyni anda görə bilir.
- Şüurun yaddaşı məhdud olur, amma altşüurun mümkün olan yaddaş həcmi limitsizdir – lakin şüurlu olaraq bu yaddaşın kiçik bir hissəsini yada salmaq olur.

- Altşüür şüurun birbaşa zəkasına sahib deyildir. Altşüür məlumatları süzgəcdən keçirmir – o, məlumatları hərfi mənada anlayır və hər bir şeyi düzgün və ya həqiqi olaraq qəbul edir. Bu səbəbdən o sanki məlumatları tərəzi kimi çəkən bir mexanizmdir, düşünən mexanizm deyil. Bir-birinə zidd məlumatlar olduqda – misal üçün, mən “güclü” insanam və mən “zəif” insanam kimi məlumatla rastlaşdıqda – altşüura əldə olunan məlumatın *intensivliyi, yeniliyi və başvermə tezliyi* təsir göstərir və buna əsasən qərar verir.

İntensivlik məlumatın necə inandırıcı olması və emosiya ilə zənginliyini ifadə edir. Biz nəyə isə ürəkdən fikir verdikdə o bizim altşüurumuza yol tapır.

Yenilik məlumatların nə qədər yeni olmasını göstərir – hazırkı fikirlər hər zaman bizim altşüurumuzun “ən yuxarı pilləsi”ndə əyləşir, şüur üçün də bu eynidir.

Tezlik eyni fikrin zidd fikirlərlə müqayisədə nə qədər tez-tez ifadə edilməsini göstərir. Altşüür təkrardan çox təsirlənir.

Şüur kimi, altşüur da “idrak ahəngsizliyi”ndən əziyyət çəkir – bu o deməkdir ki, əks fikirlər eyni anda qəbul edilmir, amma davamlı olaraq gələn fikir bəyənilir.

Lakin altşüurla şüuru fərqləndirsək, yaxşı təlim keçilərsə, şüur yaxşı və pis məlumatları, həqiqət və saxta-karlıqı fərqləndirə bilər.

-
- Altşüür şəkil və emosiyalar ilə maraqlanır; şüur isə səbəb və məntiqlə. Məsələn, biz bilirik ki, televiziya reklamı qeyri-obyektivdir və məhsulun keyfiyyətinə

dair həqiqi olmayan məlumatları yayır, amma reklamlar birbaşa altşüuru hədəf alır və burada emosiyanın istifadə edilməsi yüksək səviyyədə effektiv ola bilər. Çox maraqlıdır ki, son yarım əsr və ya daha çox müddətdə texnologiyada baş verən dəyişikliklər şüur və altşüur arasında "ticarətin mənası"nı ikincinin xeyrinə dəyişdirməkdədir. Marşal Maklühən (MacLuhan) iddia edir ki, təsvirlərin elektron dövrü və emosiyaların peşəkar istifadəsi – televiziyanın gəlişini sürətləndirdi – əsrlərlə dominant olan print texnologiyasını və bu səbəbdən məntiqi əvəzləyir.⁶ Beyin tədqiqatçısı Jozef Ledunun bildirdiyinə görə, qərarlar, demək olar ki, hər zaman emosional zəminə əsaslanaraq verilir – "Beyinin vəziyyəti və bədənin fiziki reaksiyaları emosiyanın əsasını təşkil edən fundamental faktlardır və şüur hissləri emosional torta əlavə edilmiş sanki dad buzlarıdır".⁷ Digər tədqiqatçılar da vurğulamışdır ki, bizim şüurumuzun düşüncələri – dediyimiz və yazdığımız fikirlərdə ifadə olunduğu kimi – geniş həcmdə emosiyalarımızı tərənnüm edir. Şüur və altşüur arasında hər bir yerdə fikir boşluqları mövcuddur. Biz nə düşündüyümüzə mütləq şəkildə diqqət verməliyik! Gəlin "iradənin gücü" sözünün iki hissəsini bir-birindən ayıraq – şüur burada "iradə"; altşüur isə "güç" deməkdir. Şüurlu ağılınız vasitəsilə iradənin gücünü təkmilləşdirməyimiz özümüzü müdafiə deməkdir. Teoloq (dindar alim – tərc.) Harri Uilyamsın qeyd etdiyi kimi: "Bir anlıq belə düşünə bilmirəm ki, sadəcə, iradənin gücü ilə bu gücü [özümü inkişaf etdirə] artırə bilərəm. İradə gücü ideyası

həqiqi mənada iki hissəyə ayrılır – iki fikir burada bir-birini əks-istiqlamətlərdə itələyir”.⁸

Burada dəyişməyin yolu “iradənin gücü” sözü-nü iki hissəyə bölməkdən keçir – şüur (iradə) alt-şüuru (güc) istiqamətləndirəcək. Bunun necə edilsə biləcəyini mən göstərəcəyəm.

- Şüurun iradəsi və altşüurun gücü arasındakı əlaqəni göstərməyin digər yolu “iradə”ni “təxəyyül”ə qarşı müqayisə etməkdir. Avtotəklifin (ideyadan doğan digər fikrin avtomatik olaraq qəbul edilməsi – tərc.) ixtiraçısı məşhur fransız psixoloqu Emil Kue (Emile Coue) (1857-1926) demişdir: “*İstək və təxəyyül* konfliktdə olduqda təxəyyül hər zaman qələbə qazanır”.⁹ İradə şüurdan, təxəyyül altşüurdan meydana gəlir. Müəyyən qərar vermək üçün iradənin gücündən istifadə etməkdənsə, şüurun altşüurdan alınmış təxəyyül ilə doldurulmasına ehtiyac var.
- Şüur biliyin, altşüur isə yaradıcılığın olduğu yerdir. Sürrəalist rəsm əsərləri başqa hansı təxəyyülün məhsulu ola bilər? Çəkdiyi qarıb rəsmləri xəyalına gətirməsi və bu barədə fikir formalaşdırmaq üçün Salvador Dali oturur, istirahət edir və xəyallar qurardı. Çəkəcəyi rəsmləri xəyalına gətirməsi üçün o, əlində sort bir cism tutar və ağlında həmin rəsmlər canlanan kimi əlini boşaldardı. Cismin döşəmədə sınıması və düşməsi nəticəsində yaranan səs onu oyadar və o, təsəvvür etdiyini beləliklə rəsma çevirərdi.¹⁰
- Şüurlu ağıl keçmişi xatırlaya və gələcək üçün plan qura bilir, amma altşüur yalnız daimi olaraq indiki zamanda yaşayır. (Bu barədə bir az sonra).

Son olaraq, şüurlu ağıl nəyə isə say göstərir – düşünmək hər zaman əziyyətli, bu səbəbdən çoxlu sayda insan bundan uzaq durur – lakin altşüur hər hansı say tələb etmir və arxa fonda dayanmadan çalışır.

Nə üçün altşüur *həddən artıq* 80/20-dir

Birincisi, altşüur hər hansı şüurlu cəhd olmadan möhtəşam nəticələr əldə edir, o bizi sağlam saxlayır və bizim yaradıcı olmağımız üçün emosiya və xatirələr ilə təchiz edir, dünyanı dəyişməyimizə imkan verir. Belə kiçik cəhdlə haşqa nə bu böyüklükdə iş görür? Əgər biz cəhd göstərməyə çalışsaq, altşüurumuzu bir növ qovacağıq – nə qədər az, o qədər çox və nə qədər çox, o qədər az deməkdir.

İkincisi, əgər Dalinin etdiyi kimi altşüurumuza hiyləgər şəkildə giriş əldə etsək, fantastik hədəflər əldə edə və çox az sayda böyük dəyişikliklər göstərə bilərik.

Üçüncüsü, *altşüurun tətbiqi istifadəsi* 99/1 deyil, daha çox klassik 80/20 paylaşımına tabe olur. Mən ümid edirəm ki, bu, həmişə belə olacaq, lakin hazırda insanların 1%-dən azı öz altşüurlarından bilərəkdən istifadə edir. Amma yəni də bu cüzi həcmi təşkil edən insanlar yüksək səviyyəli nəticələr əldə edirlər.

Alimlərin inqilabi fikir və ideyaları kəşf etmələrində öz altşüurlarından necə istifadə etmələrinə dair minlərlə nümunə mövcuddur. Onlar eyni nümunəvi prinsipə tabe olurlar. Alim problemin həllində cavabsız qalır. İllərlə, hər hansı tərəqqi olmadan işləyir. Bir gün çəşqinliq içində, yorularaq işini bir kənara qoyur. Sonra, bir gün anidən alim

aidiyyəti olmayan bir iş gördüyü zaman, heç ümumiyyətlə düşünmədiyi zaman və ya yuxusunda, gecənin bir vaxtı aylaraq cavabı tapır.

Fransız riyaziyyatçısı Anri Puankare (Henri Poincare) Parisdə, avtobusda dostu ilə söhbət edərkən bu baş verdi. "Mən söhbətimə davam etdim, – o belə xatırlayır, – amma dəqiq şəkildə əmin oldum ki, problem həllini tapdı".¹¹ Fəlsəfə və riyaziyyatçı Bertran Rassel Kembriçdə müştüyü (təbəkəli doldurularaq siqaret kimi çəkilən boru – tərc.) üçün tütün alarkən bu baş verdi.

Alman kimyaçı alim və Nobel mükafatı laureatı Avqust Kekule (1829-1896) kimyəvi strukturlar nəzəriyyəsini təyin etmək üçün illər ərzində işləmişdir. Nəhayət ki, o bu işdən əl çəkdi. 1858-ci il, yayın sonlarında, Londonda at arabasının göyərtdəsində xeyallara dalarkən rəqs edən atom və molekulaları görür və bu onun struktur nəzəriyyəsini kəşf etməsinə gətirib çıxartdı.¹² Sonralar o, karbon atomlarının benzini necə formalaşdırması kimi xüsusi məsələ barədə işləməyə başladı və yenə də bir şey müəyyən edə bilmədi. Anıma 1862-ci ildə Fridrix Avqust Kekule belə bir yuxu gördü, yuxuda ilanlar öz quyruqlarını tuturdular və nəticədə o benzini formalaşdıran karbon atomlarının halqa şəklində olmasını kəşf etdi.¹³

Tomas Edison, Qulyelmo Markoni, Çarlz Ketterinq, Albert Eynşteyn, amerikan təbiətşünas Lui Aqassis, Ceyms Vatt və digər çoxlu sayda alimdə də bu kimi təcrübələr olub.¹⁴ Tarixçi alim Tomas Kun elə bir metod kəşf etdi ki, burada alimlər əldə olunan məlumatlar və ümumi qəbul edilmiş nəzəriyyə arasında fərqləri görə bilirdilər. Kun qeyd etmişdir ki, şüurlu məntiqin tətbiqi vasitəsilə, demək olar ki, yeni bir nəzəriyyə heç bir zaman yaranmır:

"Əksinə, yeni paradigma, fikirləşilən nəzəriyyə barədə yeni fikirlər və bütün yeni ideyalar hamısı bir anda, gecənin düz ortasında, insanın həyati tam olaraq təlatümlü olduğu zamanlarda baş verir. Bu son mərhələnin mahiyyəti nədən ibarətdir – necə ola bilər ki, insan əldə etdiyi məlumatlarla yeni nə isə tapır və ya kəşf edir – bütün bunlar anlaşılmazdır və əbədiyyən belə olaraq qalacaq".¹⁵

Kunun izah etdiyi – o bunu bilərəkdən, ya da bilməyərəkdən belə izah edib – altşüurun işləmə mexanizmidir. alim məlumatları yığır, şüurlu olaraq düşünür və tam qeyri-adi bir yerdə nəyi isə kəşf edir, bu, altşüurun məhsuludur.

TƏLƏBƏLƏR ÜÇÜN QEYD

İmtahana gəldikdə birinci cavabı yazmamışdan əvvəl cavablamadığı planlaşdırdığınız BÜTÜN sualları oxuyun. Bu yolla sizin şüurlu beyniniz birinci sualı cavablandırıdığı zaman altşüurunuz bütün digər suallara nə kimi cavablar verəcəyi barədə düşünəcək. Digər sualları cavablandırıdığınız zaman proses iti və məhsuldar olacaq.

Altşüurun üç əsas tətbiqi qaydası

Yaradıcı həllər

Eynşteyn bildirmişdir ki, "Yaradıcılıq bilikdən daha əhəmiyyətlidir". Əgər siz *istanilən* məsələyə yaradıcı həll gətirmək istəyirsinizsə, altşüur bunu edə bilər. Burada bir sıra nümunələr qeyd olunub:

-
- Yaradıcı ifadənin istənilən forması, rəsm çəkmək, heykəltəraşlıq, poeziya, musiqinin yaradılması (lirika, musiqi), kitabın yazılması (bədi və qeyri-bədi ədəbiyyat) və televiziya və radio yayımı
 - Yeni oyunların ixtirası (onlayn və ya oflayn)
 - Yeni biznesin qurulması
 - Elmi və texnoloji yenilik
 - Yeni məhsulun hazırlanması
 - Sosial nəzəriyyə və praktikada inqilablar
 - İdarəçilik nəzəriyyələri və müqayisəli üstünlüyü necə əldə etməli
-

David Bruksun yazdığı kimi:

"Altıüür bir təbiət tədqiqatçısıdır... O qarşılaşdıqda müxtəlif faktorların əhəmiyyətini təbii olaraq ölçür. Şüurlu ağıl başqa işlərlə məşğul olduğu bir zamanda altıüür bu prosesa paralel olaraq yeni situasiyaları köhnə modellər ilə qarşılaşdırır; onlar arasında əlaqə qurmağa və həll yolu tapmağa çalışır. Əlaqələr, oxşarlıqlarda metaforlar və emosiyalar axtarışında olur. O, psixoloji alətlərin – emosiyalar habelə fiziki duyğuların müdafiəsini həyata keçirir".

Şəxsi hədəflərin əldə olunması

Öz hədəflərini bir yerdə yazıb və onları tez-tez nəzərdən keçirən insanların bu hədəflərə çatma ehtimalı daha

çoxdur. Özünüz üçün hədəf seçməli, ya seçməməlisiniz – bu, başqa bir sualdır. Mənim düşündüyüm budur:

-
- Əgər siz kosmosa getmək istəyir, qeyri-adi nailiyyət barədə maraqlanır və ya çoxlu pul qazanmaq istəyirsinizsə, o zaman hədəflər möhtəşəmdir.
 - Əgər siz, *həqiqətən*, onlara nail olmaq istəmirsinizsə, sadəcə, fikirləşirsiniz ki, sizdə hədəflər olmalıdır, bu özünü bir potensial zülm mənbəyidir. Bəlkə də, sizin hədəf və ya hədəfləriniz olmasa, hədəflərə sahib olana kimi gözləməlisiniz.
-

Əgər, *həqiqətən*, hədəflərə nail olmaq istəyirsinizsə, altı-şüurun bir araya gətirilməsi bu hədəflərə çatmaq üçün ən əmin və asan yoldur.

Sakitlik

Ruhun sakitliyi və sülh hamımızın universal istəkləridir. Biz hamımız cənnət həzzini yaşamaq istəyirik, sakit, sadəcə, özümüzün olduğu dünya və eyni zamanda dünya ilə olmaq istəyirik. Romantik şair Uilyam Uordsuort (1770-1850) bildirmişdir ki, təbiətin onun ayrılmaz bir hissəsi olduğunu hiss edir: “Mən kənarda hər hansı varlıq görə bilmirəm, gördüyüm və hiss etdiyim hər bir şey mənim ayrılmaz bir hissəmdir, mənim öz ruh təbiətimdir”.¹⁷ Şüur və altışüurumuz, bizim beynimiz və qonşularımızın beyinləri və bütün başqar övladları arasında əlaqənin qurulması üçün bir növ həqiqət, gözəllik, fərdi və qarşılıqlı yaxşılıqda vəhdətin tapılması vacibdir.

Əgər biz düşündüyünüzdən ibarətiksə, ən ali və ən yaradıcı düşüncələrimizi şüurlu aqlımızın səthinə, altşüurumuzun isə dərinliklərinə yerləşdirməliyik. Bu axtarışın dini olmasına ehtiyac yoxdur, amma burada hər hansı *mənəvi* keyfiyyət olmalıdır, çünki daxili sakitlik və xarici vəhdət yalnız bu yolla əldə olunur.

“Düşündüyünüz hər bir şeyin həqiqət, hər bir məsələnin düz, ədalətli, saf, sevgi ilə dolu, düşündüyünüz ideyaların yüksək keyfiyyətli olmasından əmin olun: əgər burada hər hansı ərdəm, hər hansı tərifi varsa, bu ideyalar barədə düşü-
nün”¹⁸ – bizim üçün, inanlı şəxslər, aqnostik və ya ateist, hamımız üçün bu, yaxşı məsləhətdir, ona görə yox ki biz bunu *etməliyik*, ona görə ki bizim öz içimizdə mehribanlığa gedən yol buradan keçir.

Altşüurun necə oyadılmasına dair yeni model

Əksər kitablar altşüurun oyadılmasını problemli bir məsələyə çevirir. Amma mən düşünürəm ki, bu çox sadədir. Aşağıdakı qrafikdə göstəriləyi kimi burada üç mərhələ var:

Mərhələ 1

şüurlu
düşünce

Mərhələ 2

altşüura
giriş

Mərhələ 3

altşüurdan
çıxış

İlkin mərhələ şüurlu düşüncənin bizim altşüurumuz üçün nə etməsini müəyyənləşdirməsi və bunu altşüura necə təqdim etməsidir. Bu mərhələ mürəkkəb bir mərhələ deyil, lakin bu üç mərhələnin ən çətinidir – biz altşüurun nə etməsi barədə ciddi düşünməliyik.

İkinci mərhələ bizim fikirlərimizin altşüurumuza ötürülməsidir. Bütün kitablarda yazıldığı kimi bu mərhələ problemləli və uzun bir dövr deyil, bu period həddən artıq sürətli və sadədir.

Üçüncü mərhələ altşüurdan cavab və nəticə almaqdır. Əgər altşüurun biza çatmasına imkan versək, bu mərhələ də çox sadədir.

Əgər siz altşüurun ikinci və üçüncü mərhələlərdə tətbiq edilməsinin sürətli və effektiv olmasından şübhəlisinizsə, o zaman səhərlər saatı 7-yə quracağınız və hər zaman 7-yə 1 dəqiqə və ya sizi oyadacaq zəng çalmamışdan saniyələr öncə oyanmağınızı yadınıza salın. Bunu edən beyninizin hansı hissəsi idi?

Bu, şüurlu beyin ola bilməzdi, çünki siz həmin an yatırdınız. Bunu edən altşüur olur. Oksər insanlar heç səhər üçün zəng saatını qurmurlar, onlar, sadəcə, altşüurlarına yeridirlər ki, "Mən dəqiq olaraq saat 7-də tam oyaq oluram". (Sonra mən sizə izah edəcəyəm nə üçün burada indiki zaman işlətmək daha yaxşıdır). Əgər ümumiyyətlə şübhəniz varsa, o zaman sınaqdan keçirin.

Əgər siz kitabları altşüurunuzda və ya "zehniniz"lə oxuyursunuzsa, o zaman "alfa mərhələsi", "meditasiya" və digər başqa texnikalar vasitəsilə altşüura çatmaq üçün çoxlu kompleks və detallı təlimatlarla rastlaşacaqsınız. Amma bütün bunlar vacib deyil. İkinci və üçüncü mərhələ çox asan ola bilər, bunun üçün sizin beyninizdən başqa texnika lazım deyil.

Mərhələ 1: Şüurlu düşünmə

İstənilən güclü aqli prosesdə olduğu kimi, çox az bir enerji ilə ondan çox şey əldə etmək üçün *sizin dəqiq olaraq nə əldə etməyiniz barədə diqqətli düşünmə* tələb edilir. Bu səbəbdən birinci mərhələyə bir az bələdçilik lazımdır. Altşüurun üç əsas istifadə qaydasının hər biri üçün bu, fərqlidir:

Yaradıcı həllər üçün qaydalar bunlardır:

- Altşüura aydın tapşırıq vermək üçün eyni anda yalnız bir məsələ seçin.
- Problem və ya məsələ mütləq şəkildə sizin həqiqətən əhəmiyyət verdiyiniz bir şey olmalıdır – onun seçilməsi sizin üçün vacib əhəmiyyət daşımalıdır. Buraya sizin işiniz, karyeranız və ya şəxsi həyatınız aid ola bilər.
- Bu həmçinin sizin şüurlu aqlınızla etməyə cəhd göstərdiyiniz, amma uğursuz olduğunuz məsələ ola bilər.
- Əsas məsələ bunu necə etməkdən ibarətdir, misal üçün:
 - iş və şəxsi həyatınızın toqquşan maraqlarını necə həll etməli
 - yazdığınız mətnin sözlərini necə qurmalı
 - hazırda mövcud olan istənilən məhsuldan daha yaxşı və ya daha ucuz xüsusi yeni məhsulu necə ixtira etməli
 - müəyyən dostlar, ailə üzvləri və ya iş yoldaşları ilə konfliktlərdən necə uzaq durmalı
- Siz, sadəcə, özünüzlə üçün deyil, eyni zamanda buraya aid olan hər kəs üçün yaxşı olan bir həll yolu ortaya qoyursunuz.

Hədəflərin ortaya qoyulması:

- Hədəf mütləq şəkildə əldə etmək istədiyiniz bir şey olmalıdır.
- Digər insanlar üçün bunun əldə olunması nə qədər mümkünsüz olsa da, siz mütləq şəkildə hədəfə çatmağınıza inanmalısınız. Əgər buna inanmasanız, altşıurunuz işə keçməyəcək.
- Hədəf aydın və spesifik olmalıdır.
- Siz emosional şəkildə bu məqsədə bağlanmalısınız və onun sizi xoşbəxt və tam edəcəyinə inanmalısınız.
- Hədəfə çatdığınızı xəyalınızda canlandırın, mümkün qədər bu anı əyləncəli və spesifik edin. Bu hədəfə çatmağınızı təsvir və təsəvvür etmək üçün bütün hisslərinizdən istifadə edin – həyatınız necə olacaq, buna dair hansı iy və rəngləri assosiasiya edirsiniz, bu məqsədə çatmağınızı necə və kiminlə qeyd edəcəksiniz, gündəlik olaraq həyatınız nədən ibarət olacaq və sizin bu nailiyyatınızdan başqa kimlər xeyir görəcək?
- Mütləq şəkildə bilməli və inanmalısınız ki, hədəf tam olaraq sizin üçün hazırlanıb və fərdi xüsusiyyətləriniz üçün tam olaraq uyğundur – bu məqsəd sizin alın yazınızdır.
- Ola bilər ki, bu məqsədə illər ərzində çatılması mümkün olmasın, ancaq təsəvvür etməlisiniz ki, hədəfə indi çatmısınız. Əvvəl də qeyd etdiyim kimi, altşıur daim indiki zamanda hərəkət edir – gələcək və keçmiş altşıur üçün hər zaman indiki zamanda olan bir məlumat bazası rolunu oynayır.

Bunu izah etmək çətindir, gələn çox da mükəmməl olmayan, amma yararlı bir nümunə götürək. Siz film seyr edirsiniz, onun da keçmiş və gələcəyi var, lakin bütün bu vaxt doxsan dəqiqəyə sıxışdırılıb. Filmin istənilən anında orada olan qəhrəmanların həyatından uzaqdasınız, amma film sizin üçün indiki zamanda gedir. Əgər siz bu filmi seyr etmək üçün həyatınızın doxsan dəqiqəsini xərclədiyinizi bir anlıq unutsanız, bunu bir an olaraq görsəniz, altışurunuzun da bu şəkildə işlədiyini anlayarsınız.

Mən bunu çox sirli olaraq görürəm və təəccüblənirəm – gələcək həyatınızı anlamadan necə ola bilər ki, altışür sizin gələcək məqsədiniz barədə məlumatlı olur və bunu əldə etməkdə sizə kömək olur? Amma altışür üçün bütün zaman məfhumu düz şəkildədir; bütün zaman indiki zamandır. Hər bir şey ani bir filmidir. baş verməsi bir an çəkir.

Altışürünüzü işə salmaq üçün siz məlumatı onun başa düşdüyü formada təqdim etməlisiniz. Beləliklə, gələcəyə getmək üçün siz onun indiki zamanda olduğunu təsəvvür və hiss etməlisiniz. Əgər gələcəyi yaxşı şəkildə canlandırıra bilərsinizə, bu, real və "indi" olmalıdır. Altışür bunu belə qəbul edir – zaman durğundur və reallıq ölçüsü deyil. Altışür üçün də reallıq təsəvvür, təsəvvür reallıqdır. Altışür nöqteyi-nəzərindən baxdıqda o sizə gələcəyi indiki zaman kimi və təsəvvürünüzü reallıq kimi göstərməyə kömək edəcək. Hər bir şeyi kənara qoyaq, mükəmməl bir filmə baxdıqdan sonra xatırladığınız hər bir səhnə oradakı tarixdən asılı olmayaraq, daimi olaraq sizin indiki zamanınızda canlanacaq. Bu, filmin səhnələrinin sizin üzərinizdə yaratdığı təsir və bu səhnələri yenidən canlandırmaq qabiliyyətinizdir, məsələ budur; zaman məsələsi deyil, bunun aidiyyəti yoxdur.

- Əgər özümüz barədə müsbət qərarlar versək, biz onlara inanacağıq və bu bizim altşüurumuza daxil olacaq. Burada istədiyimiz yerdə olduğumuz üçün biza kömək edəcək bəzi ifadə və fikirlər göstərilib:
- Mən... üçün təşəkkür edirəm.
 - Mən özümü güclü, cəmərd, şən, xoşbəxt, dünyanın içində, yaxşı əhvali-ruhiyyədə hiss edirəm...
 - Mən yaradıcıyam, çünki...
 - Mənim işim əhəmiyyətli və vacibdir, çünki...
 - Mən digər insanlara kömək edə bildiyim üçün xoşbəxtəm – dəqiq olun: kim, necə və nə vaxt?
 - Sağlığım yerindədir.
 - Birlikdə olmaqdan həzz aldığım və etibar etdiyim dostlarım var.
 - Mükəmməl romantik bir tərəf-müqabilinə sahib olduğum üçün şadam – və ya tezliklə həyatımın mənası olacaq birini tapacağam.
 - Belə gözəl yerdə yaşadığım üçün bəxtim gətirib – və ya tezliklə gözəl bir yerə salar edəcəyəm (ya da artıq etmişəm).
 - Mən, həqiqətən, bunu sevirəm...
 - Oxuduğum kitab superdir... sair, sair.

Ümumiyyətlə, sizə “bu gün özünüzü necə hiss edirsiniz?” sualına gündəlik olaraq “mən” ilə başlayan çoxlu sayda müsbət enerji dolu cavablar vermək mümkündür. Bu sualı dostunuz da verə bilər, tək olduqda da özünüza verə bilərsiniz. Yuxarıda qeyd olunan ifadələr bərkədən deyildikdə və ya yazıldıqda effekti çox olur.

İndi burada mədəniyyətlə bağlı bəzi məsələlər var. Mən britaniyalıyam və biz britaniyalılar, necə deyim, sözü üzə deyən, dikbaş, qeyri-adi qərarlar verən oluruq? Bəlkə, milliyyətinizdən asılı olaraq, sizdə də belə olur. Amma məsələ bundadır ki, əgər siz, həqiqətən, sakitlik, dinclik, rahatlıq və sülh istəyirsinizsə, bunun yolu budur. Optimist ideyalar işə keçir!

Biz, sadəcə, düşdüyümüz vəziyyətləri mümkün olduqca yaxşı və müsbət olaraq qiymətləndirməməliyik, eyni zamanda özümüzü də bu şəkildə dəyərləndirməliyik. Biz hamımız "əyilmiş taxta parçası"yıq.

Beynimizin dincliyi və asayışı üçün biz rahat şəkildə anlamalı və əmin olmalıyıq ki, dünyaya verəcəyimiz bir şey var, biz həyatımızı daha da yaxşılaşdırırıq, öz üzərimizdə işləyirik, niyyətlərimiz yaxşıdır. Bu kimi inanclar olmasa, həyat, həqiqətən, boz olur, boz bir landşaftda kim yaşamaq istəyər?

Bunlar çeynənmiş görünür, amma aşağıdakı fikirlər effektivdir:

-
- "Hər gün, hər atdığım addımda mən getdikcə daha da yaxşı oluram". (Emil Kue)
 - "Özün barədə nə olmaq istəyirsən, onu fikirləş". (Harri Karpenter)
 - "Mən özümün ən yaxşı mümkün versiyası olacağam". (Metyu Kelli)
 - "Bütün çatışmazlıqlarımla mən dünyada yaxşılığa gedən bir qüvvəyəm".
 - "Mənim amalım həqiqət və gözəllikdir".
-

Mərhələ 2: Altşüura giriş

Altşüurunuzda mesaj ötürməyin üç asan yolu bunlardır:

1. Rahat ol və xəyal qur.

➤ Sakit və tənha bir yerdə rahat stulda əyləşin. daha yaxşı olar çöldə olsun.

➤ Rahatlanın.

➤ Bütün fikirlərinizi (göndərmək istədiyiniz mesajdan başqa) başınızdan çıxarın.

➤ Mesajı altşüurunuzda göndərin – sakit olar, amma mümkündürsə, bunu ucadan deyin.

2. "Avtomatik" idman zamanı xəyallar qurun.

➤ Hər zaman elədiyiniz və fikirləşmədən edə bildiyiniz idmanı edin (ən yaxşısı çox tez-tez etdiyiniz idmandır).

➤ İdman növü mütləq şəkildə sizin çox asan edə biləcəyiniz olmalıdır, hər hansı bir stress və ya gərginlik olmadan, təkcə edə bildiyiniz idman. Mənə görə orta sürətlə velosiped sürmək və ya gəzinti çox yaxşıdır.

➤ İdmandan əvvəl mesajı ucadan deyən, yaxud fikirləşərək altşüurunuzda ötürün. Əgər xatırlayırsınızsa, mesajı idman edərkən və xəyal qurarkən təkrar edin. İdmanın sonunda mesajı yenidən təkrarlayın.

3. Yatmamışdan qabaq

➤ Yataqda olarkən bir neçə dəqiqə hər hansı rahatladıcı və ya trans (rahatladıcı musiqi janrı – tərəc.) musiqisini dinləyin. (Mən hər gecə eyni CD dinləyirəm – adı *el-*

Hadra, "Mistik Dans" (mistik rəqs – tərc.)dir, Edişn Akaşa tərəfindən Münhendə yazılıb. Bu mənə yaxşı yuxu gətirir və altışüurunla rahat danışmağa imkan yaradır).

- Yatmamışdan bir və ya iki dəqiqə əvvəl, mürgülədiyiniz və yorğun olduğunuz zaman mesajı ucadan və ya fikrinizdə deyin.
 - Yaxşı və gözəl yuxu görəcəyinizə inanın.
 - Yuxuya getməmişdən öncə deyəcəyiniz son söz kimi mesajı deyin və fikirləşin.
-

Mərhələ 3: Altışüurdan çıxış

Əgər beyninizdən cəhd göstərərək çıxarmasanız, altışüurunuz öz cavab və ya mesajını sizə ötürməyə çalışacaq. Altışüurun sizə çatmasına kömək etmək üçün gün ərzində mərhələ 2-də göstərilən təkliflərə uyğun olaraq rahatlanın və xəyal qurun.

Cavab əksər hallarda gecə vaxtı və ya gündüz yuxunun yüngül olduğu zamanda, yaxud yarımürgülü olduğunuz saatda və ya tam olaraq ayılmamışdan öncə gəlir. Yenidən yuxuya getməmişdən öncə fikri tutmaq və unutmamaq üçün yatağınızın yanındakı masada qələm və dəftər olsun.

Son

Altışüurun gücünü öyrənən kimi dostlar və ailənizə eynisini etməkdə kömək edin. Bu kitabın nüsxəsini onlara hədiyyə edin və ya bəzə olaraq verin. Heç bir yerdə bu qədər kiçikhəcmli cəhdlərin möhtəşəm nəticələr verdiyini görməzsiz.

Dördüncü hissə

80/20 gələcək

17

80/20 şəbəkələri ilə uğur

Şəbəkə cəmiyyəti insan təcrübəsində keyfiyyətli dəyişikliyə səbəb olur.

Manuel Kastels, ispan sosioloqu

Bu kitabın ilk iki nəşrini yazdıqda özüm də bu prinsipin *niyə* bu qədər yaxşı işlədiyini bilmirdim. Mən iqtisadçı Cozef Steyndldan sitat gətirdim – “Pareto qanunu (80/20 prinsipi) uzun bir müddət ərzində iqtisadi səhnəni Yer üzərinə düşən nəhəng daş kimi çalxalamışdır; təcrübələrə dayanan bu qanunu heç kim izah edə bilmir”. Amma indi həyəcan məni hürüyüb, çünki bunun izahını bilirəm və burada 80/20-nin nə üçün getdikcə daha da gücləndiyi, həyatımızı dəhşətli və qəribə bir tərzdə ağuşuna aldığı izah olunur.

Cavab şəbəkələrin yeni meydana gətirdiyi gücündə yatır. Şəbəkələrin sayı və gücü uzun müddətdir artmaqdadır, ilk olaraq son bir neçə əsrdə sakit bir artım oldu, amma təxmini

olaraq 1970-ci ildən etibarən artım sürətləndi və daha da böyüdü. Şəbəkələr də 80/20 metodu ilə hərəkət edir – 80/20 prinsipinin təqlid etdiyi yol. Əksər hallarda bu, *ekstremal*, qeyri-taraz şəkildə baş verir. Prinsip getdikcə daha da nüfuz edir və məhz eynisi şəbəkələr üçün də doğrudur. Nə qədər çox şəbəkə olarsa, o qədər çox 80/20 fenomeni işləyər.

Şəbəkələrin təsiri artdıqca 80/20 təsiri də artır.

Yuxarıdakı cümlənin əhəmiyyəti bir az şişirdilə bilər. Manuel Kastelsin dediyi kimi, şəbəkə cəmiyyəti insan təcrübəsinə *keyfiyyətli* dəyişiklik qatır. Bu dəyişikliyin təbiəti 80/20 təbiətində kök atır. Şəbəkələr kimi 80/20-nin bu qədər tam olaraq işlədiyi hər hansı təşkilat və ya təcrübə yoxdur.

Şəbəkələri başa düşməyimiz həyatı əhəmiyyət daşıyır, nə üçün onların əhəmiyyəti artmaqdadır, onlar 80/20 ticarət markasını necə nümayiş etdirir və *bunu öz xeyrimizə necə istifadə edə bilərik*. Əgər 80/20 və şəbəkələri başa düşməsək, bu o deməkdir ki, həyatımızda olan biznes və cəmiyyətdə baş verən ən mühüm dəyişiklikləri anlamırıq.

Beləliklə – şəbəkə nədir?

“*Wired*”-in keçmiş redaktoru Kevin Kelli bunu çox gözəl izah edir:

“Şəbəkə ən az struktura malik təşkilatdır; ümumiyyətlə, demək olar ki, heç strukturunu yoxdur”

Facebook və Twitter şəbəkələrdir; terror təşkilatları, kriminal bəndələr, siyasi qruplaşmalar, futbol komanda-

ları, Internet, Birləşmiş Millətlər, dostlar qrupu və dünya maliyyə sistemi də şəbəkələrdir. Demək olar ki, Internet və ya proqram əsaslı bütün təşkilatlar ön səhnəyə keçib və külli miqdarda var-dövlət əldə etməkdədirlər – *Apple, Google, eBay, Uber, Amazon, Netflix* və *Aibnb* – ya şəbəkələrdir, ya da öz ekosistemlərində başlanan şəbəkəyə malikdirlər.

Şəbəkələr klassik şəkildə yuxarıdan aşağıya doğru idarə olunan təşkilatlardan nə ilə fərqlənir?

Yaxşı, gələn bir əsas fərqdən başlayaq. Adı təşkilatların böyüməsi – əsrlər boyunca öyrəşdiyimiz, dövlət bürokratiyaları və ordu stilində imperiyalardan başlayaraq təşkilatlanmış struktur, ticarət, dəyirmanlar, zavodlar, bütün bu əvvəlki üç əsrin biznes və sosial təşkilatları – *onların hamısı təşkilatların yüksək rəhbərliyinin təşəbbüs və cəhdlərindən asılıdır.*

Rəhbərlik tərəfindən planlama olmasa, ənənəvi təşkilatlar ayaqda dura bilməz. Sonra planlar məhsulun dizaynı, istehsalı, marketinqi və satışı kimi fəaliyyətlər ilə yerinə yetirilir. Bütün bunlar bəhə və ağırvericidir. Təşkilatların maksimum həcm və ölçüyə çatmaları üçün çox vaxt həddən artıq səy, işçi qüvvəsi və pul tələb olunardı.

Amma şəbəkələr fərqlidir. Onların inkişafı təşkilatın içindən (əgər varsa) yaranır, yəni təşkilatın sahibi və ya şəbəkələri sponsor edən tərəfindən meydana gəlmir, bu artım çöldən meydana gəlir. Böyüyən şəbəkənin özüdür, şəbəkə üzvlərinin özləri tərəfindən atılan addımların nəticəsi olaraq bu böyüyür, əgər şəbəkə biznesdirsə, "üzvlər" həm "müşərilər", həm də potensial müşərilərdir. Şəbəkə özünün daxili dinamikasına görə güclənir, çünki şəbəkə üzvləri onun böyüməsində maraqlıdırlar.

Gəlin mən sizə tam başlanğıcdan cəlb olunduğum bir şəbəkə barədə nümunə verim. Bu şəbəkə bir qrup gənc və təcrübəsiz, amma bu işdə çox marağı olan insanlar tərəfindən yaradılmışdı. Bu, *Betfair* idi. Onları sahibkar adlandırma bilərsiniz, siz haqlısınız, lakin faktiki olaraq onlar idman və mərcə fanatikləri idi, böyük məbləğlərdə pullar ödəmədən köhnə stil bukmeykerlərə mərcə pul qoyur və sonra onlar hər bir mərcədən 10% qazanc əldə edirdilər. Burada ideya ondan ibarət idi ki, mərcə qoymaq istəyən istənilən şəxs digər insanla bunu edə bilərdi, bu şəxs mərcin əks fikrində dayanan olacaqdı, misal üçün, at və ya komanda qalib gələcək, ya da uduzacaq. *Betfair* onlayn elektron bazar yaradı – səhm bazarındakı hissələrə bənzər – və sonra bazarın təşkil edilməsi üçün kiçik bir komissiya götürdü.

Mən *Betfair* kontoruna 2001-ci ildə investisiya qoydum, bir neçə ay sonra o artmağa başladı. Həmin mərhələdə şirkət 15 milyon funt-sterlinq dəyərinə idi – belə böyük məbləğ deyil, həqiqətən. O, hələ də kiçik idi – çox az sayda sənaye müşahidəçisi buna diqqət yetirdi. Onlar ideyanın işləyəcəyinə inanmırdılar. Amma ən çox həyəcan verən an ondan ibarət idi ki, o, çox sürətlə böyüyürdü. İlk illərdə 10, 20, 30 və hətta bəzən hər ay 60% artım olurdu.

Bu artım haradan yaranırdı? Sizə deyə bilərəm o haradan yaranırdı. O, satış və marketinq cəhdlərinin nəticəsi deyildi, çünki ilkin olaraq, demək olar ki, onların heç biri yox idi. Artım şəbəkənin özündən yaranırdı – *Betfair* istifadəçilərindən, müştərilərdən, onlar onu o qədər xoşlayırdılar ki, öz dostlarını da buraya qoşulmağa dəvət edirdilər. Bunun səbəbi onların bu sistemi xoşlaması və ya dostlarına yaxşılıq etmələri deyildi. Şəbəkə istifadəçiləri dostlarını şəbəkəyə gətirirdilər ki, şəbəkə böyüsün, çünki burada

onların mənəfəti var idi. Onlar daha çox və daha böyük mərclər qoymaq istəyirdilər və əks mərc qoyan şəxslərin də çox olmasını istəyirdilər.

Buradan biz şəbəkənin ikinci əhəmiyyətli aspektinə gəlib çıxırıq – şəbəkə həcm baxımından böyüdükcə daha dəyərli olur. Təkcə bu deyil. Artım dəyəri şəbəkə üzvləri və əgər varsa, sahiblərinə xətti deyil, *həndəsi* olaraq artır. 1000 üzvü olan və bütün üzvlərin müəyyən bir şəhər və ya regionda olduğu tanışlıq platforması haqqında düşünün və burada hər kəs digər potensial tanışlıq mənbəyi olan başqa üzvlər ilə maraqlanır. Belə bir şəbəkəyə qoşulardınız mı? Ehtimal azdır – çox balacadır.

Amma düşünün ki, şəbəkənin həcmi ikiqat artır, 2000 üzv olur. Şəbəkənin dəyəri də ikiqat artırmı? Xeyr, ikiqat artır. Şəbəkənin dəyəri faktiki olaraq təxminən dördqat artır. Bunun da səbəbi odur ki, şəbəkə üzvləri arasında ehtimal olunan tanışlıqlar 499.500-dən 1.999.000-a çatır.¹ Eyni səbəbdən *Betfair* istifadəçilərinin sayı artanda şəbəkə istifadəçilərinin dəyəri əmsal olaraq qat-qat artır. Mərc qoyan şəxslər daha çox mərclərə pul qoyur, daha böyük həcməldə bunu edirdilər. Və *Betfair* sahiblərinin gəliri də dəhşətli dərəcədə artırdı. 2016-cı il fevral ayında şirkət "Paddy Power" ilə birləşdi və birləşmiş şirkətin hazırda dəyəri 7200 milyon funt-sterlingdir. *Betfair* hissədarları ümumi həcmə 3456 milyon funt-sterlinqinə sahibdirlər – bu təxmini olaraq mənim investisiya olaraq qoyduğumdan 230 dəfə artıqdır.

Əgər şəbəkələr barədə ilk iki bəndi yanaşı qoysaq, görürük ki, artım üzvlərin fəaliyyətlərindən əsas olaraq meydana gəlir; və həcm baxımından böyümə nəticəsində dəyər əmsalında qat-qat artım baş verir – burada biz üçüncü

nəticəyə gəlib çatırıq: şəbəkə təşkilatları digər təşkilatlardan daha sürətlə dəyər qazanır. Məhz bu səbəbdən şəbəkə əsaslı şirkətlər olan *Amazon*, *eBay*, *Facebook*, *Alibaba*, *Airbnb* və *Uher* bu qədər qısa bir zamanda yüksək dəyər əldə edib. Şəbəkə əsaslı olmayan heç bir şirkət bu qədər gəlir partlaması əldə etməyib. Şəbəkələrin say və güc olaraq yayılmasının dördüncü və son bir səbəbi var: şəbəkələri irəliyə doğru çəkən yanacaq informasiyadır. Şəbəkələr informasiya texnologiyası kimi qat-qat artır, daha sıxlaşır və daha güclü olur – daha geniş anlamda öz hədəf və potensialını gücləndirir. Məsələn üçün, proqram əsaslı firmalar olan *Airbnb* və *Uher* smartfonlar olmasaydı, hazırkı gücə və potensiala çatıbilməzdi.

Beləliklə, burada çox təsirli bir faktor mövcuddur, şəbəkələr güclənir, artır və bu proses şəbəkəyə dair yeniliklərin ortaya çıxmasına səbəb olur. Nəzərə alsaq ki, informasiya texnologiyalarının xərci getdikcə azalır və onun məhsuldarlığı gündən-günə güclənir və qat-qat artır, bütün bu prosesin sonunun haraya getdiyini görmək çətindir. Biz, həqiqətən, yeni, cəsur və güclü bir dünyada yaşayırıq – fakt budur – və bu, milyardlarla insanın həyatına təsir edir, biznes və cəmiyyətin qaydalarını dəyişdirir.

1960-cı illərdən etibarən şəbəkələr akademiklər, iş adamları və şərhçilər tərəfindən dilə gətirilib. Amma şəbəkələr və 80/20 arasındakı bağ tam olaraq başa düşülmür. Bu baği kəşf etmək üçün gəlin baxaq görək şəbəkələr bu prinsipə necə əməl edir.

Genişzolaqlı şəbəkə

Açıq və aydın bir nümunə onlayn dünyadır. "Kiber-məkan" sözü 1984-cü ildə elmi-fantastik janr yazıçısı Uilyam Gibson tərəfindən kəşf olunub. "Mən çalışırdım ki, xəyallardakı indiki zamanı təsvir edim. - deyə o bildirirdi. - Elmi-fantastik janrın müasir reallığı nəzərə almasını istəyirdim". O, kiber-məkanı gündəlik olaraq hər bir ölkədə milyardlarla insanın öz istəkləri ilə yaratdığı qarabasma kimi izah etmişdir... "Ağlasıqmaz, mürəkkəb bir fikir. Bir xaos, ulduzların dolu olduğu fəzasız bir qarışıqlıq".

Təbii ki, genişzolaqlı məkan bizim öz yerimizi tərk etmədən səfər etdiyimiz qərribə bir ölkədir, şəbəkə - bizim iş və sosial həyatımızı dəyişən bir məkan, eyni zamanda biznesin işləmə tərzinə rəng qatan bir nüans - həcm və güc baxımından partlayış edib. Struktur tərkibi baxımından demokratikdir, dəvət olunmamış hər bir kəsin Twitter-də rəy bildirməsinə imkan verir, hər birimizə Facebook və digər bu kimi saytlar vasitəsilə gündəlik işlərimiz barədə məlumat verməyimizə imkan verir. Şəbəkə getdikcə daha da böyüyür, çünki hər kəs üçün açıqdır və cüzi xərc qarşılığında yüksək səviyyədə dəyər gətirir. Heç kimi kənarlaşdırmır. Hər kəsi ağışuna alır. Hər bir şəxsin Wikipedia-nın zənginliklərinə və milyonlarla məqalələrə girişi var.

Amma yenə də kiber məkanın düz mərkəzində bir paradoks dayanır. İnternet açıqdır və burada baryerlər yoxdur, lakin 80/20 ilə işləyir. Misal üçün, Wikipedia-da siyahıya alınmış iki yüzdən çox axtarış sahifəsi var. Ancaq dünyada onların içərisindən cəmi dörd sahifə - *Google*, *Baidu*, *Bing* və *Yahoo* bazarın 96%-ni ələ alır. Beləliklə, axtarış

səhifələrinin 2%-i axtarış sorğularının 96%-ni təşkil edir və reklam prosesində 96/2 əlaqəsi işləyir.

Google tək şəkildə 66% paya sahibdir. Beləliklə, 200 axtarış səhifəsindən biri – 1%-dən az – həddən artıq gəlirli sahə olan bu biznesin 2/3-ni idarə edir – 66/0.5 əlaqəsi. Növbəti bölümdə daha ətraflı göstərəcəyəm, Google və başqa bu kimi axtarış məqsədli saytlar arasında mənfiyyət nisbəti, sadəcə, bundan ibarət deyil. Google eyni zamanda mobil əməliyyat sistemlərinin 82%-ni zəbt edib – və bu da mobil axtarış sisteminin 94%-i deməkdir. Çin elektron ticarət sistemində bir səhifə – *Alibaba* – bütün ticari alış-verişin 77%-ni həyata keçirir. Çində İnternet səhifələrinin sayının həddən artıq çox olduğunu nəzərə alsaq, bu bir 75/0 nisbətidir (ən yaxın rəqəmə yuvarlaqlaşdırsaq, bu saytların hər biri *Alibaba* ilə müqayisə olunduqda ümumi bazarda 0% iş görür).

Orada nə qədər *Beifair* var? Mən sizə deyəcəyəm – fərqli göstəran yalnız bir mərc platforması mövcuddur. Mənim hesablamama görə, *Beifair* öz bazarının 95%-dən çox hissəsinə sahibdir. Nə qədər Facebook var? Vaxtilə iki dominant sosial platforma var idi – faktiki olaraq Facebook bir vaxtlar *MySpace* şəbəkəsindən çox balaca idi. Amma indi yalnız biri var – Facebook. Nə qədər Twitter var? Seçilən yalnız biri var.

Twitter-dən söz düşmüşkən, Twitter sistemi daxilində bir sıra Pareto stilində əlaqələr mövcuddur. *Silikon vadi-si Araşdırma Mərkəzinin* tədqiqatında göstərilir ki, “güclü izləyicilər”in 10%-i – çoxlu sayda Twitter tvitlərini izləyənlər – ümumi tvit izləyən insan sayının 85%-ni təşkil edir (85/10).²

Məsələyə başqa yöndən baxaq. 2011-ci ildə tədqiqatçılar bildirdilər ki, 20.000 məhsuldar Twitter profilinin həddən artıq az bir qismi izləyicilərin, demək olar ki, yarısını cəlb edib. Elə həmin vaxt siyahıda olan Twitter profilləri bütün Twitter profillərinin 1%-nin 1/20-dən azını təşkil edirdi – 50/0 nümunəsi.¹

Son olaraq, nə qədər *Uber* var? Hazırda bir tərəfdə *Uber* var, digər tərəfdə bu bazarın segmentlərində özlərinə yer tutmaq istəyən bu kimi şirkətlər mövcuddur. Əgər sən bu gün *Uber*-in xidmətlərini istəyirsənsə, sənə iki seçimin var: biri *Uber*, digəri də *Uber*-dir. Və bu bizim hər birimiz üçün əlverişlidir, çünki istənilən şəhərdə virtual monopoliyanın olması müştərilər üçün gözləmə müddətinin azalması və sürücülərin çox işləməsi deməkdir. Məhz bu nə üçün *Uber*-in böyüməkdə inadcıl olduğunu göstərir, bəzən bu, həddən artıq böyük investisiyaya başa gəlsə də, şirkət yalnız artmaq və güclənmək barədə düşünür – cənnətdə yalnız *Uber* kimi şirkətə yer var.

Haqqında mənfi məlumatların çox yayılmasına baxmayaraq, kapital bazarında daha yüksək dəyərləndirmə, sadəcə, 2009-cu ildə əsas qoyulan *Uber* şirkətinə verildi, sonra isə 101 il öncə yaradılan "General Motors" gəlir. *Uber*, təbii ki, hər hansı maşın istehsalı ilə məşğul olmur və hər hansı maşına da sahib deyil, beləliklə, onun gələcək gəlirləri astronomik rəqəm göstəriciləri olacaq.

Nə üçün genişzolaqlı şəbəkədə bu qədər az sayda güclü qalıblar var və əksər oyunçular hər hansı əhəmiyyət kəsb etmir? Google-un idarəçiliyini həyata keçirən Alphabet-in rəhbəri Erik Şmidt (Eric Schmidt) izah edir:

"İnternet o qədər böyük oyun sahəsidir ki, əgər buraya gəlsəniz, onun yalnız quyruq hissəsində yer tapacaqsınız. Təəssüf ki, məsələ bu deyil.

Həqiqətən, baş verən məsələ güc qanunudur. Kiçik sayda az bir şey çox böyük güc və konsentrasiyaya sahibdir və geri qalan əksəriyyət çox az həcm və dəyərə sahibdir. Virtual aləmdə bütün yeni şəbəkələr bu qanunu izləyir. Bu səbəbdən quyruq maraqlı və mövcud olmaq üçün asan bir yer olsa da, qazancların əksəriyyəti baş hissədədir.

Və fakt olaraq, İnternet daha güclü blokbuster (ən güclü və tanınan film, brend və sair – tərc.) və brendlərin toplaşdığı bir yer olacaq.

Bu, yenə də əksər insanlar üçün bir məna kəsb etmir, çünki bura böyük bir məkandır. Amma hər kəsi bir yerdə yığıldıqda onlar yenə də orada bir superulduzun olmasını istəyirlər. Burada artıq ABŞ superulduzu deyil, burada global superulduz mövcuddur".⁴

Kiber-məkanda ən çox əlaqələrə malik saytlar sanki məşhur barı xatırladır, çünki bilirsiniz ki, burada çoxlu insanla tanış olmaq imkanınız var. Baş verən isə nədən ibarətdir – hər kəs başqa bir kəsin yerində ola bilər, ən azından öz kateqoriyası çərçivəsində bu, mümkündür. Bazarın yüksək fəaliyyəti və dərinliyi daha çox üzvlər, daha çox qazanc gətirir və bazarın daha da dərinləşməsinə səbəb olur. Şəbəkələr proporsionaldır – öz ölçülərinə nisbətən superproporsionaldır. Ən azından bir nəfər üçün qalib olan hər şeyi götürür. Möhtəşəm. Bar sahibi milyarder olmayacaq. Amma şəbəkədəki tərəfdaşların buna dair şansı çoxdur və bu, böyük sürətlə baş verəcək.

Gəlin qalib şəbəkələrin necə həddən artıq güclü olması-
na dair ikinci nüansa nəzər salaq. Bu dəfə mən onlayn bir
nümunə *olmayan* məşhur bir sosial trend seçmişəm.

Şəhərlər

İnsanlar 10.000 il əvvəl bir yerdə yaşamağa başladığıla-
rından etibarən şəhərlər həddən artıq əhəmiyyət kəsb edən
şəbəkələrə çevrilib, burada məlumat, mədəniyyət, məhsul
və xidmətlərin mübadiləsi, habelə hökumət və maliyyə sis-
temi üçün baza infrastrukturunun təmin olması getdikcə
artan xətt üzrə inkişaf etməkdədir. "Beynəlxalq səviyyədə
strategiyaçı" Paraq Xanna bildirir ki, "şəhərlər bəşər tarixi-
nin ən dözümlü və stabil sosial təşkilat formalarıdır, büt-
tün imperiya və millətlər yox olub, onlar yaşamaqdadır".⁵
O vaxtdan etibarən iki əhəmiyyətli trend baş verməkdədir
(düzünü desəm, bu, Xannanın deyil, mənim fikrimdir, düz-
dür, fikirlər üst-üstə düşür).

Bir trend şəhərdə məskunlaşan əhalinin yavaş, amma
davamlı və hazırda sürətlə artmasıdır. 1500-cü ildə dün-
ya əhalisinin yalnız 1%-i şəhərlərdə məskunlaşmışdı. Bu
nisbət 1800-cü ildə üç dəfə artdı – 3% oldu. 1900-cü ildə
insanların 1/7-nə çatdı. Bu gün şəhərdə məskunlaşanlar geri
qalan əhalini üstələyir.

Avropada var-dövlətin artması – və sonra bütün dünyada
təxminən 1450-ci ildə başlayan var-dövlət artımı bəşər
övladına bioloji uğur qazandırdı, bütün bunlar şəhərlərin
gücü və sayında artım olmasaydı, baş verməzdi. Onlar nə
kəndli, nə də aristokrat deyil, məhz az sayda (80/20) orta
sınıf burjuva tərəfindən idarə olunan ideya, ticarət, kommer-

siya mərkəzləri idi. Şəhərlər var-dövlət inkubatorları idi, aristokrat kənd ərazilərində meydana gələn kiçik 80/20 adaları idi. Təbii ki, şəhərlər minilliklər boyunca mövcud olub, yalnız orta əsrlər Avropasından sonra onlar iqtisadi artım və sosial dəyişikliyin əsas mərkəzləri olmağa başladı.

1500-cü ildə, sadəcə, 100.000 əhalisi olan 5 Avropa şəhəri var idi. 1600-cü ildə rəqəm 14 oldu – Amsterdam, Antverpen, Konstantinopol, Lissabon, Marsel, Messina, Milan, Moskva, Neapol, Palermo, Paris, Roma, Sevilya və Venetsiya. Diqqət edirsinizsə, bunların yarısı liman əraziləridir. Bu şəhərlər genişlənməşəydi, müasir dünya heç bir zaman inkişaf etməzdi.

Bu gün, dünyanın 20 ən zəngin şəhəri yüksək səviyyədə və biliyin toplandığı ərazilər olduğu üçün istedad bacarıqlı şəxslər üçün maqnit rolunu oynayır. Dünyanın nəhəng şirkətlərinin 3/4-dən çoxu bu 20 şəhərdə yerləşir. Zaman keçdikcə məhz bu böyük şəhərlər daha da böyüyür və zənginləşir – 1500-cü ildə Avropada başlayan davamedici və sürətlənən bir proses. Şəhərlərin genişlənməsi klassik şəbəkə effektlərini xatırladır:

-
- Şəbəkə kimi, şəhər də getdikcə daha da böyüyür və sıxlaşır, şəhərdə yaşamağın üstünlükləri qat-qat artır. Paralel olaraq yüksək biliklərə sahib olan insanlarla görüşmək imkanları da artır – düzdür, xərc, stress, sıxlığın olduğu bir yerdə yaşamaqda mənfi cəhətlər də var. Şəbəkənin üstünlükləri onun mənfi cəhətləri ilə müqayisədə çoxluq təşkil edir; bunun sübutu odur ki, əksər nəhəng şəhərlər getdikcə genişlənir və böyüyür.

- Amma bu bütün şəhərlərə aid deyil. ABŞ və digər inkişaf etmiş ölkələrdə yerləşən əksər bələdiyyə əraziləri durğunluq yaşayır. Nyu-Orlean və ya Detroytda olan aşağı kirayə haqları bu şəhərlərin cəlbədicilərin olmamasının göstəricisidir – onlarda zəiflik simptomu hökm sürür. Hərzamankı kimi şəbəkə effektləri Pareto stilini göstərir. Yaxşı şəbəkələrə malik cəlbədicilərin şəhərlər getdikcə daha da böyük və cəlbədicilərin olur. Digər şəhərlər isə daha da çökür.
- Şəhərlər əridən qazanlardır. Onlar dünyada daha az uğurlu şəhər və kəndlərdən ambisiyalı və istedadlı insanları özələrinə cəlb edir. Şəhərdə fərqli insan sayı çoxalır, innovasiya artır, imkanlar isə getdikcə göbələk kimi yayılır.

1970-ci illərdən etibarən informasiya kommunikasiya texnologiyaları daha çox insanı kənd yerlərində yaşamağa sövq etdi, amma qeyd olunan şəbəkə effektləri bu kimi iddiaların səhv olduğunu ortaya qoydu. Üz-üzə görüşmələrin üstünlükləri və daha çox insanla görüşmək ehtimallarının çox olmasına əsaslanaraq, siyahının ən üstündə duran şəhərlərdə şəbəkənin üstünlükləri getdikcə artmaqdadır. Paraq Xanna proqnozlaşdırır ki, "2030-cu ildə dünya əhalisinin 70%-dən çoxu şəhərlərdə yaşayacaq, onların da əksəriyyəti dənizin 50 milliyində (1 mil = 1.6 km – tərc.) yerləşəcək... bu günün liman meqaşəhərlərinin demoqrafik sıxlığı, iqtisadi çəkisi və siyasi gücü onları... insan təşkilatlanmasının əsas yerlərinə çevirir".⁶ Mən bunu da əlavə etmək istədim ki, yavaş-yavaş, amma dəqiq

şəkildə pul qazanmağın son yarım minillikdə yolu getdikcə böyüyən şəhərlərin mərkəzində torpaq almaq olub.

Digər məsələ şəhərin xüsusi hissələrində insanların yerləşməsidir. Yəni də İnternet dövründə şəhər əhalisinin bir növ orta ölçülü şəhərlərə köçəcəyini bildirən futuristlər təəcəb içində oldular. Burada məsələ ondan ibarətdir ki, istənilən zaman müddətində ən böyük sürətlə böyüyən şəhərlər, adətən, ən böyük və ən qədim şəhərlər olur – məsələn, Tokio, Pekin, Mumbai (əvvəlki adı Bombay) və Amerikada Nyu-York, Los-Anceles və Meksiko şəhəri. Böyük Tokio ərazisində təxmini olaraq hazırda 38 milyon sakin yaşayır, bu da Kanada və ya İraqın ümumi əhali sayından çoxdur.

Paraq Xanna onu da iddia edir ki, şəhərlər zaman keçdikcə Tokio və Yokohama kimi birləşəcək – misal üçün, Los-Anceles və San-Fransisko, Boston və Vaşinqton birləşə bilər. Son verilən şəhər birləşməsi mənə inandırıcı gəlmir, çünki iki şəhər çox yaxın deyil, amma şəhərlərin uzanaraq yaşıl əraziləri zəbt etməsi çoxdan baş verməkdədir. Trafalqar meydanı yaxınlığında Londonun Müqəddəs Martin kilsəsi, həqiqətən, bir vaxtlar şəhərin kənarında idi, ətrafında tarlalar var idi.

Xanna, təbii ki, global şəhərlərin global talant və bacarıqları özünə cəlb etmək qabiliyyətinə sahib olması fikrində haqlıdır – “Global miqrant sayı artdıqca bir-birinə bağlı və açıq şəhərlərdə xaricdə doğulmuş vətəndaşların sayı artır”. Dallasda əhalinin 24%-i xaricdə doğulub, Sidneydə bu göstərici 31, Nyu-York və Londonun hər birində 37, Honkonqda 38 və Sinqapurda isə 43%-dir.*

Bu, həqiqətən, böyük bir bölüm oldu – səbrinizə görə dərinlən minnətdaram! Müzakirə argumentinin nəticəsini artıq bildirə bilərəm:

1. 80/20 prinsipinin ən dominant işləmə səbəbi şəbəkələrin gücüdür.

2. Şəbəkələr də bu prinsiplə işləyir. İstənilən bazar və ya kateqoriyada şəbəkələrin çox kiçik bir nisbəti həmin bazar və kateqoriyada olan biznes və ya fəaliyyət üzərində böyük təsir sahəsinə malik olacaq.

3. Şəbəkələr və onların üzvləri *bazar konsentrasiyası və monopoliyanı sevirlər*, çünki bu, şəbəkəni daha da dərinləşdirir və genişləndirir. Şəbəkələr nə qədər böyük olsa, bir o qədər yaxşı olur. Daha böyük şəbəkə tələb və təklifi daha tez və effektiv şəkildə yarada bilir, çünki onun tərkibində bir-biri ilə uyğunlaşıb əlaqə yarada biləcək daha çox sayda mümkün birləşmələr mövcuddur və hər bir üzvün zövqlərinə müvafiq məhsul və ya məlumat olur.

4. Təxmini olaraq eyniölçülü, iki və ya üç şəbəkənin eyni kateqoriyada mövcud olması stabil hal deyil, çünki bu, şəbəkə üzvlərinin marağında deyil. Burada ən yaxşı hal monopoliyanın hökm sürməsi və innovasiyanın yeni bir kateqoriya yaratması olacaq ki, bunun da nəticəsi olaraq az sayda bir neçə şəbəkə və ya bir şəbəkə dominant olacaq.

5. Şəbəkələrin təsirləri 1970-ci illərdən etibarən artmaqdadır, xüsusilə onlayn əməliyyatların ixtira olunması və sürətlənməsindən etibarən bu proses güclənməkdədir. Şəbəkələr daha da üstün hal alır, ticarət və sosial fəaliyyətlərin getdikcə daha böyük həcmi ələ almaqdadır. Bu o deməkdir ki, köhnə ölçü olan 80/20 zaman keçdikcə bu pro-

sesi izah etməkdə bir növ konservativ fikrə çevrilməkdədir. Şabəkələr, sadəcə, bu prinsipin getdikcə daha da vüsət almasını və hər yerdə görünməsini büruzə vermir, onlar bu prinsipdən *ekstremal* olaraq istifadə edir.

Növbəti bölümdə biz 80/20-nin harada və necə sürətlə 90/10, 95/5 və ya hətta 99/1-ə doğru irəliləməsinə baxacağıq. Sonra isə bu keçidin praktik təsirləri barədə danışacağıq.

18

*Nə zaman
80/20
çevrilərək
90/10 olur*

*Gələcək buradadır – o, sadəcə olaraq,
bərabər şəkildə bölüşdürülməyib.*

Uilyam Gibson, elmi-fantastik yazıçı

Çox da əvvəl yox, faktiki olaraq 2007-ci ildə mobil telefon istehsalçıları dənizə daha dinc və sakit idi, tamamilə reallığı əks etdirirdi. 80/20 dünyasına bənzəyirdi. Çoxlu sayda mobil telefon istehsalçısı var idi, amma onların 5-i – “Nokia”, “Samsung”, “Motorola”, “Sony Ericsson” və LG – dünya üzrə qazancların 90%-nin əldə olunmasına müvəffəq oldu. Burada qeyri-adi bir şey yoxdur. Ancaq bu gün dünya tamamilə fərqlidir – mükafatın ölçüsü, qalib şirkətlər, qazancların bölüşdürülməsi və qazancların necə əldə edilməsi baxımından dünya tamamilə fərqli bir dünyadır.

2007 və 2015-ci illər arasında yeni bir iştirakçı bazara daxil oldu və hər bir şeyi dəyişdirdi. Yeni daxil olan bu oyunçu, təbii ki, öz *iPhone*-u ilə *Apple* şirkəti idi. *Apple*, sadəcə, İsa peyğəmbər necə dərgaha qalxmışdısa, o şəkildə yüksəyə qalxmadı. O, bazarda olan ticarətçilərin stollarını alt-üst elədi və onları bir növ qovdu. 2015-ci ildə *Apple* qazancının 92%-nə əl qoydu və əvvəlki liderlər yerdə qalan qırıntılar üzərində mübarizəyə başladı. Əvvəlki beş bazar liderinin dördü hazırda itkilər yaşayır.⁹

Sadəcə olaraq, qalibin adı deyil, eyni zamanda qazancın əldə olunma tərzində də dəyişdi. Nə baş verdiyini izah etmək lazımdır, çünki eyni hadisə hazırda başqa bazarlarda da baş verməkdədir və bu, bir növ dalğa effektidir və növbəti illərin taleyini həll edir.

Qısacası, 80/20 çevrilərək 90/10 oldu. Uzun şəkildə məsələni izah etsək, bunun təfəsilatları izah olunmalıdır, amma bu təfəsilatlar artıq aydındır. Biznes üsulu – külli miqdarda nağd pulun qazanılması metodu anı şəkildə dəyişdi. Köhnə üsul ölmək üzrədir, artıq yeni üsul, yeni stil gəlir. Yenilik ilə ayaqlaşmaq üçün köhnə üsulu ləğv etməlisiniz və sənayedə mövcud yenisini qəbul etməlisiniz. Mobil telefon bazarı İnternetdən əvvəl mövcud olub. İnternet yarananda mobil telefon istehsalçıları əllərini bir-birinə sürərək sevinirdilər, çünki bazarda bir partlayış yaşandı. Zənglər çoxaldı; hər kəs üçün daha çox pul və qazanc. Mobil telefonlar mobil məzmunu əldə etmək və onu ötürməyə öyrəşmişdi, lakin istehsalçılar şəbəkədən öncəki dünyada ilişib qalmışdı.

İndiyə qədər dominant biznes “dəyər zənciri” idi – biznesin məntiqi yol ilə həyata keçirilməsini izah edən murdar bir jarqon. Dəyər zəncirinin başlanğıcı tədqiqat və ya biz-

nes dizaynı ola bilər, yəni yeni bir məhsulun yaradılması. Zəncirdə növbəti mərhələ, adətən, təchizatçılardan material və xidmətlərin alınması olur – məsələn, mobil telefonların istehsal olunması üçün elektron hissələr və örtüklər, ekran və sair. Zəncir istehsal, marketinq, satış və tamamlanmış məhsulun aidiyyəti yerə çatdırılması – mobil telefonların istehlakçılara – üçün logistik vasitə ilə davam edir. “Dəyər zənciri” eyni zamanda “boru xətti” adlanır, çünki biznes fəaliyyətləri xətti yol ilə baş verir, təchizatçıdan istehlakçıya doğru.

Qeyd edək ki, boru xətti biznesi 80/20 dünyasına bənzəyir. Qazancların əksəriyyəti çox az sayda istehsalçıya gedir – ehtimal ki, ümumi olaraq təchizatçıların 1/5-nə – amma prinsipə əsasən burada üç, dörd, beş və ya hətta, daha çox qalibin olması tam olaraq məntiqi və uyğundur. Qazanclar bir neçə oyunçu arasında paylaşılır, lakin bu, adətən, bir və ya ikidən artıq olur.

Bəs şəbəkə biznesi boru xətti biznesindən dəqiq olaraq necə fərqlənir? Məhz burada məsələ qalızlaşır, o vaxta qədər ki, siz özünüz də anlayırsınız ki, şəbəkə biznesində də boru xətti işləyir. Məsələn, *Apple* öz *iPhone* istehsalını davam etdirir, xammal alır və məhsulu istehsal etdirir və satışını həyata keçirir və sair. Lakin şəbəkə biznesləri fərqlidir – və demək olar ki, hər zaman ən yüksək səviyyədədir – çünki onlar öz rollarını başa düşür və məhsullarını tamamilə fərqli yol ilə təqdim edir. Şəbəkənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o, bazarda iki və ya daha çox oyunçunu birləşdirir və sonra bazarı hər iki tərəfin mənfəətinə doğru idarə edir – və öz xeyrinə.

Stiv Cobs “Nokia” və digər “köhnə stil” boru xətti təchizatçıları kimi istehlakçılara, sadəcə, telefonlar sat-

maq istəmirdi. Cobs proqram yaradıcıları ilə proqram istifadəçilərini əlaqələndirmək istəyirdi. Necə ki *Betfair* mərcə gırənlərlə əks mərc qoyan şəxsləri əlaqələndirmişdi. Proqram istehsalçılarının istehlakçıları tanımaq və ya onları işə gətürməyə ehtiyacları yoxdur, çünki *Apple* artıq potensial proqram müştərilərinə sahibdir – *iPhone* istifadə edən bütün insanlar.

Apple “platforma”ya sahibdir: *iPhone* özü və onun bütün müəllif hüquqları. Platforma platformanın sahibi üçün möhtəşəm qazanclar gətirə bilər, habelə platformanın istifadə olunmasına dair xeyli sayda qayda təklif edir. Platformaya kimin daxil olması (hansı proqram istehsalçıları) və proqram istehsalçıları ilə proqram istifadəçilərinin bir-biri ilə necə əlaqəyə girməsinə *Apple* özü qərar verir. Məsələn, Stiv Cobs öz platformasına pornonun daxil olmasına imkan verməz.

Hər iki nümunədə: həm *Betfair* mərc şəbəkəsi, həm də *Apple*-in *iPhone* platformasında şəbəkə effektləri – burada xüsusilə mövcud daha böyük bazar və çoxlu sayda smartfonun olduğu bir yerə hər kəs cəlb olunub, daha çox təchizatçı, daha çox proqram istifadəçisi mövcuddur – bazarda fenomen gəlirlərə səbəb oldu və platforma sahibinə böyük qazanclar gətirdi.

Bu artıq ikinci dəfə idi ki, Stiv Cobs platforma biznesi ilə “eckpot” udurdu. Birinci dəfə *iTunes* ilə olmuşdu. 2003-cü ildə musiqi sənayesinin dəhşətli vəziyyətini xatırlayın. *Napster* və *Kazaa* kimi qeyri-müəyyən saytların musiqiləri çox kiçik məbləğə və ya pulsuz şəkildə təklif etdikləri bir zamanda CD və digər səs yazılarının satışları kəskin şəkildə azalmağa başladı. Dəhşətli şəkildə qorxuya düşən səsyaşma studiya və şirkətləri nə qədər çalışsa da,

dolğun bir cavab verə bilmədi. Bu kimi xaosun və dağıntı təhlükəsinin içərisinə musiqini ürəkdən sevan Cobs daxil oldu. “Çox əla, – Cobs dedi, – pulsuz yükləmələrin həyata keçirilməsi yaxşıdır, amma onlar etibarsızdır və onların əksəriyyəti yeddi yaşlı uşaqlar tərəfindən kodlaşdırılır və onlar bunu yaxşı etmirlər”. Yükləmələrdə hər hansı albom və ya bəzək dizaynları olmurdu. “Ön pisi də odur ki, – o, cümləsini belə tamamladı, – bu, uğurluqdur. Yaxşı olar ki, karma ilə oynamayaq”.¹⁰

Kifayət qədər səsyazma studiya və musiqiçilərin cəlb olunması ilə *iTunes* mağazası 200.000 musiqi ilə açılış etdi və hamısına sahiblik, sadəcə, 99 sent məbləğində idi. Pirat səhifələrindəki 15 dəqiqədən fərqli olaraq, burada yükləmə, sadəcə, bir dəqiqə çəkirdi. *iTunes* rəhbəri Eddi Kue cəsarətli bir proqnoz irəli sürdü ki, o, 6 aya milyon musiqi satacaq. Amma faktiki olaraq bu hədəfə çatmaq üçün, sadəcə, 6 gün lazım oldu. Və *Apple* bu platformaya sahib olmaqla bütün satış qazanclarının 30%-ni əldə etdi.¹¹

Boru xətlərindən şəbəkələrə qədər olan bu trendin 80/20 prinsipi ilə nə əlaqəsi var?

Hər bir sahədə əlaqəsi var! 80/20-dən 99/1-ə – 90/10 və 95/5 vasitəsilə – keçid geniş anlamda boru xətlərindən platformaya olan keçiddir. Boru xətləri – dəyər zənciri təchizatçısı, məsələn, “Nokia” və ona rəqib olan ənənəvi telefon istehsalçıları – yeni platforma sahiblərinə ududur. Bazarda mövcud lider, sadəcə, boru xətti biznesindən plat-

formaların da əlavə olunduğu biznesə keçdikdə 80/20 bir-başə 90/10 və sonra isə 99/1-ə doğru maqnit kimi irəliləyir. Platformalar boru xətlərindən daha qazancılı olmalarından başqa, eyni zamanda şəbəkə effektlərinə görə təbii monopoliyadır. Hər bir kəs – istər istehsalçılar, istərsə də istehlakçılar – ən böyük şəbəkədə olmaq istəyir.

Boru xətlərindən şəbəkələrə keçid yüksək səviyyəli, mükəmməl dəyişiklikdir, bunun iki səbəbi var:

1. Şəbəkə bazarları, adətən, monopoliya və ya duopoliya olur – təbii qaydalar ilə nizamlanmasa, duopoliyalar gec və ya tez monopoliya olacaq – iki qalib şəbəkənin birləşməsi ilə proses sürətlənir. Bu, qalib hər şeyi götürür dünyasıdır, burada bazar payı geniş anlamda bir yerdə toplaşır.

2. 80/20-yə zidd olaraq, 90/10, 95/5 və ya 99/1 dünyasında 1 nömrəli oyunçu ilə 3 nömrəli və digər oyunçular arasında fərq həddən artıq çox olur. Bu boşluq bir uçurumdan ibarətdir. Nömrə 3 və digər oyunçuların qazanc potensialı getdikcə sıfır və ya hətta daha azə doğru gedir. Bir nömrəli oyunçunun bazardan kənarlaşdırılması, demək olar ki, hər zaman puç bir ümid olur. Paralel şəkildə fəaliyyət göstərən və ya yeni daxil olan oyunçuların yeganə ümidi onların dominant ola biləcəyi *yeni segment* yaratmaqdır.

Riyaziyyata baxın. Əgər 100 təchizatçıdan 20-si qazanc-ların 80%-ni əldə edərsə, – və deyək ki, bazarda qazanc 100 dollardır, – bu o deməkdir ki, 20 qalib orta hesabla 80\$/20 əldə edir ki, bu da bir qalib üçün 4\$ deməkdir. Eynilə 80 məğlub tərəf 20\$/80 əldə edir ki, bu da hər birinə 0,25\$ deməkdir. Beləliklə, qaliblərin hər biri 4 dollar qazanır, bu da uduzan tərəflərin hər birinin əldə etdiyi 25 sentdən 16 dəfə çoxdur. Bu, 80/20 məntiqidir və burada nə üçün yuxa-

rıdakı 20%-də yer almağın aşağıdakı 80%-də yer almaqdan daha yaxşı olduğu göstərilir.

Amma bazar 90/10-a doğru sürüşdükcə qalib və uduzan tərəflər arasında fərq uçuruma çevrilir. Yenidən həmin rəqəmlərə baxaq. Qaliblər ümumi qazanc olan 100\$-ın 90%-ni əldə edir, beləliklə, onların hər biri 90\$/10, yəni 9\$ qazanır. Eyni zamanda 90 ədəd uduzan tərəf qazancın yerdə qalan qırıntılarını dənlayir, yerdə qalan isə indi cəmi 10\$-dır. Beləliklə, uduzanların hər biri orta hesabla 10\$/90 əldə edir ki, bu da onların hər biri üçün 11,1 sent deməkdir. Bununla da fərdi olaraq bir qalibin qazancının uduzan tərəfin qazancına olan nisbəti – $9\$/0,11\$ = 81$ dəfə çoxdur. Nəticə göstərir ki, burada qazanc fərqi 16 yox, 81 dəfə və ya daha çoxdur.

90/10 çevrilərək 95/5 və ya 99/1-ə doğru getdikcə az sayda qalib və çox sayda uduzan tərəf arasında fərq boşluğu bütün məntiqi anlamlarda sonsuzluğa yaxınlaşır. Bu bazarlarda, sözün həqiqi mənasında, uduzanlar üçün yer yoxdur. Qaliblər isə zaman keçdikcə daha çox pul qazanır, bundan da onlar və hər kəs arasındakı uçurumu artırmaq üçün istifadə oluna bilər.

Şəbəkələrin dəyər və əhatə dairələrinin artması ilə əlaqədar olaraq, 80/20 dünyası 90/10-a doğru getdikcə daha da sürətlə keçir. Nəticə olaraq qazanclar, nağd pul axını, şirkətlərin dəyəri üzərində təsirlər, qaliblər və uduzan tərəflər arasında boşluq tam şəkildə nüvə raketi sürətini alır.

80/20 dünyası qeyri-bərabərdir və 90/10 dünyası o qədər formadan çıxıb ki, bir kosmik gəmini xatırladır. Əgər düşünürsünüzsə ki, bütün bunlar nəzəriyyədir, o zaman daha bir neçə nümunəyə baxaq.

- *Amazon*, bildiyiniz kimi, onlayn kitab satıcısı kimi başlayıb, amma hazırda çox sayda məhsulun satışı ilə məşğuldur. Şirkət müştərilərin satınalma prosesini sadələşdirib və *Amazon*-un geniş müştəri bazasına daxil olmaq istəyən digər təchizatçılar üçün bir platformaya çevrilib. Hər bir müştəriyə daha çox əşya satmaqla *Amazon* daha çox satışların əldə edilmə xərclərini azalda bilib, eyni zamanda bacarıq potensialı bazasını artırıb və təchizatçılarla sövdələşmə gücünü təkmilləşdirməklə nəticə olaraq aşağı qiymətlərə məhsulların satışını həyata keçirə bilir.

Bundan başqa, hər hansı yeni daxil olan tərəf üçün yeni məhsulların marketinqini heç bir xərc olmadan həyata keçirməsini təmin edir, əks təqdirdə, yeni məhsulun marketinq xərci baha başa gələ bilərdi. Hər bir yeni bazar, yeni daxil olan iştirakçı *Amazon*-un rəqəbat üstünlüyünü gücləndirir və oxşar, rəqib platformanın bu sahədə uğur qazanmasını getdikcə daha da çətinləşdirir. Zaman keçdikcə *Amazon* qiymətlərində cüzi artım edə və yenə də çox rəqəbətcil bir şirkət ola bilər və bütün qazanılan pullar birbaşa artacaq.

- *Facebook* fərqli şərtlərlə meydana gəlir, amma ümumi trend eynidir – getdikcə artan dominant gücündən həndəsi silsilə ilə çoxalan qazanclar əldə edir. “On-line marketing” dahisi Perri Marşal izah edir:

“Əgər əliniz cibinizdə olmasa və “texnoloji nəhəng”ə pulu verməsəniz, sizin Facebook postlarınızı fanatlarınızın təxmini olaraq yalnız 10%-i görür. Məhz bu

səbəbdən siz bunu pulsuz edə bilərsiniz. 10%. Sizcə, bu rəqəm artır?

Xeyr. 8% olacaq, sonra 7%, daha sonra isə 5% olacaq.

*Həç vaxt sıfır olmayacaq, amma onu da sizə deyim ki, gələcək ödənişli sosial medianın olacaq.*¹²

Təsəvvür edin, bu, Facebook qazancları və istifadəçi xərclərinə necə təsir göstərə bilər!

E-ticarət şəbəkə bizneslərinin eynisidir?

Xeyr. Hər dəfə qarışıq salınan bu fərqi dəqiq anlayaq: şəbəkələr və onlayn dünya eyni şey deyil. Onlayn olmayan şəbəkələr ola bilər; və həqiqətən, şəbəkə olmayan onlayn bizneslər ola bilər.

Şəbəkə biznesləri İnternetdən çox əvvəl gəlib. Məsəl üçün, qəzetlərdə təsnifatlandırılmış elanlar və jurnal-larda alqı-satqı hissələri – nə qədər çox istifadəçi olarsa, məhsul və xidmətin xüsusiyyətləri daha da yaxşılaşır. Bütün şəbəkələrin əsas sirri ondan ibarətdir ki, onların hamısı likvidlik (aktivlərin pula çevrilmə imkanı) barədədir – nə qədər çox alıcı və satıcı olarsa, nə qədər istifadəçilərin bir-biri ilə ticarət etmək formaları daha fərqli və dərin olarsa, bu hər kəs üçün bir o qədər yaxşıdır. Bəzi müşahidəçilər elə zənn edirlər ki, şəbəkə və ya platforma biznesləri son zamanların ixtirasıdır, amma bu belə deyil. Təsnifatlandırılmış elan lövhəsinə sahib qəzet və ya jurnal bir platformadır. Ehtimal ki, ən yaxşı nümunə "Auto Trader"¹³dir, on illərdir

ki, istifadə olunmuş maşınların alqı-satqısında dominantlıq edən bir jurnal – bu bir məşhur frəncayzerdir (brendlər öz adları altında digər şəxsə, müəyyən haqq qarşılığında xidmət göstərmək imkanı verir – tərə) ki, burada kütləvi şəkildə pul onun sahibinə gedir, çünki bu bir dominant şəbəkədir.

Şoppinq mərkəzləri həddən artıq uğurlu şəbəkə biznesinə dair başqa bir nümunədir. Şoppinq mərkəzi alıcı və satıcıları bir araya gətirən platformadan başqa bir şey deyil və bir ərazidə nə qədər çox alıcı və satıcı olarsa, həmin yer bir o qədər yaxşı işləyir.

O zaman belə bir sual yaranar, əgər İnternet olmadan şəbəkə biznesinə sahib ola bilərsinizsə, şəbəkəsiz İnternet biznesinə sahib ola bilərsinizmi?

Qısa cavab "hə"dir, sahib ola bilərsiniz. Onlayn kazino olan www.888.com-u nəzərə alın. Bu, uğurlu bir biznesdir, amma burada şəbəkə effektləri müşahidə olunmur, eyni zamanda sistem 80/20-dən 90/10-a da keçmir. Kazino oyunu bir boru xətti kimidir; kazinoda çox oyunçu yoxdur, cəmiyyət yoxdur və müştərilər tərəfindən daxil edilən məlumatlar da yoxdur. İstifadəçilərin nöqtəyi-nəzərindən www.888.com-da 10.000 və ya 1 milyon müştərinin olması bir fərq eləmir; www.888.com öz həcmi ikiqata çıxarsa, müştərilərin təklifləri artımayacaq.

Uzun bir cavab, yəni qısa cavabdan bir az uzun. Dünyanı, necə ki etmişik, boru xətti və şəbəkə bizneslərinə ayırmaq rahatdır, amma bu, şəbəkə bizneslərinin əhəmiyyətli xüsusiyyətlərini çox sadələşdirir – şəbəkə biznesləri şəbəkə effektlərinin yaradıldığı spektrdən ibarətdir. Bu spektr, demək olar ki, mövcud olmayan şəbəkə effektlərindən həddən artıq güclü olanlara qədər dəyişilir.

Həddən artıq güclü şəbəkə effektiv bizneslərə dair nümunələr artıq verilib – *Betfair, Google, Facebook, Twitter, eBay, iTunes* və *iPhone App Store* mağazası. Ən böyük şəbəkədən əldə olunan qazanclar çox böyük olur, məhsul və xidmətin xarakteristik xüsusiyyətləri şəbəkə genişləndikcə daha da yaxşılaşır və güclənir. Nəticə də odur ki, burada biznes, sadəcə, həddən artıq qazancılı deyil, eyni zamanda rəqabətçil təzyiqlərə qarşı müqavimətlidir (kimsə daha yaxşı platforma yaratmırsa). Güclü şəbəkə təsirlərinə malik olan bizneslər 80/20-dən 90/10 və əksər hallarda 99/1-ə doğru daha sürətlə və heç bir cəhd göstərmədən keçir.

Buna zidd olaraq, Birləşmiş Ştatlarda onlayn şəkildə şəxslərin bir-birinə borc vermələri imkanını yaradan "Lending Club" (borc vermə klubu – tərc.) kimi şirkətdə yalnız zəif şəbəkə effektləri müşahidə olunur. İlk baxışdan belə fikir yaranır ki, burada nə qədər borc verən tərəf olarsa, bu, borc alanlar üçün bir o qədər yaxşı olar və ya əksinə. Amma bazarın borc verən tərəfi asanlıqla əvəzlənə bilər – və ehtimal ki, çox sürətli şəkildə əvəzlənəcək – buraya bir və ya daha çox sayda ixtisaslaşmış borc verən tərəflər daxil olacaq. Borc alan tərəf üçün verilən borcun kredit faizi hazırkı səviyyədən artıq olmadığı halda, şəbəkənin həcmnin borc alan üçün fərqi yoxdur.

Və ya Estoniyada hazırlanan və Birləşmiş Krallıqda yerləşən "TransferWise", şəxsdən şəxsə pul köçürmə xidmətinə nəzər salaraq. Bu, ölkədə bir şəxsə pulun fərqli valyutada köçürülməsi üçün istifadəsi çox asan bir metoddur. Şəxsdən şəxsə elementi burada hələdə xəyalidir, çünki "TransferWise" valyuta axınlarını bir araya gətirir – misal üçün, funt-sterlinqi avroya və avronu funt-sterlinqə – və bu da az məbləğdə pul köçürmələri üçün həddən artıq

səmərəli bir üsuldur. Onun uğuru sadələşdirilmiş interfeysdir. Şəxsdən şəxsə elementi deyil, burada bir istisna var ki, bu şəxsdən şəxsə məsələsi viral (virus şəklinə sürətlə yayılan – tərc.) artıma təkan verir. Əgər mən “TransferWise” vasitəsilə pul göndərsəm, sizi sistemlə tanış etmişəm və siz özünüzlə ola bilərsiniz ki, köçürmə etmək barədə qərar verəcəksiniz.

Ciddi olaraq məsələyə yanaşsaq, o bildirilməlidir ki, viral effektlər şəbəkə effektləri *deyil*. Viral effektlər tez-tez şəbəkə effektləri ilə eyni yatağı paylaşır, amma onlar eyni şey deyil. Viral effekt şirkətin sürətlə inkişaf etməsinə imkan verir, lakin o, məhsul və ya xidmətin özünü inkişaf etdirmir, belə ki, sadəcə, şəbəkənin böyük olması səbəbindən o daha da yaxşılaşır.

Digər bir tərəfdən isə viral təsirlər bazarı 80/20-dən 90/10-a doğru dəyişdirə bilər. Ən böyük oyunçu, ehtimal ki, viral təsirlərdən daha çox mənfəət götürəcək və bu iqtisadi tarazlıq vasitəsilə axın edərək iştirakçının müqayisəli üstünlüyünü artırmaqla bilər. Bu səbəbdən kiçik iştirakçılar üzərində təsir arta bilər, bu da liderin qiyməti aşağı salması, daha yaxşı xüsusiyyətlərlə məhsulu zənginləşdirməsi və bazara daha güclü xidmət göstərməsi ilə nəticələnəcək. Bu, doğrudur, ancaq eyni zamanda 80/20-nin boru xətti dünyasına da aiddir.

Viral təsir güclü şəbəkə təsirləri ilə müqayisə oluna bilməz, çünki burada xidmət və ya məhsul *avtomatik olaraq şəbəkə genişləndikcə daha da yaxşılaşır*. Şəbəkə effektləri ilə lider bütün qazancını yığır, amma bunu heç nə etmədən götürür və ən əhəmiyyətli də odur ki, şəbəkə liderinin məhsulu və xidməti şəbəkə həcminin böyük olması ilə daha da artır, güclənir və rəqiblər üçün işi çətinləşdirir.

Biznesin tərkib gücünü artıran əsas dəyişiklik veb deyil, şəbəkə biznesidir, xüsusilə *qeyri-adi şəkildə qazanc*lı və *sürətlə artan* şəbəkə biznesləridir. Ən yeni şəbəkə biznesləri bu gün onlayn olanlardır və veb şəbəkə firmalarını daha da sürətli şəkildə artırır. İnternetdən öncəki vəziyyətdən fərqli olaraq, onlar daha çox qazanc götürür.

Son

90/10 getdikcə daha böyük biznes konsentrasiyasına doğru gedən bir-biri ilə əlaqəli mükəmməl trendlərə malikdir və burada xüsusilə az sayda əllərdə toplanan külli miqdarda qazanc və mənfəətdən söz gedir:

1. Şəbəkələr daxilində yüksək nisbət və qazancılı fəaliyyətlərə doğru gedən trend.
2. Şəbəkə bazarlarında 80/20-dən 90/10-a doğru gedən trend və burada konsentrasiya nisbəti getdikcə daha da artır.
3. İstənilən müəyyən şəbəkə və ya şəbəkə əsaslı firma daxilində monopoliya və ya monopoliyaya yaxın şəbəkəyə doğru ticarət şərtləri dəyişiləcək. Müəyyən zamandan sonra müştərilər – istər istehlakçılar, istərsə də digər bizneslər – daha çox ödəyəcək və şəbəkədə dominantlıq təşkil edənlər hətta daha böyük qazanclar götürəcəklər.

Yeni dünyada inkişaf etməyə dair praktik məsləhətlər

Şəbəkə biznesləri böyüməzdən öncə onların müəyyən edilməsi üçün cəhd göstərən hər bir şəxs üçün böyük potensial üstünlük mövcuddur. Əgər onlar sürətlə böyüyür və öz sahələrində liderlirlərsə, – bu gün nə qədər kiçik olsalar da, – bu kimi bizneslərin böyümə ehtimalları çoxdur. Əgər idarə edə bilərsinizsə, onlar üçün işləməyə, onlarla birlikdə birinci mərtəbədən başlayaraq böyüməyə və güclənməyə dəyər. Sürətlə artım göstərən firmalarda HƏDDƏN artıq imkan var, çünki onlar irəlilədikcə külli miqdarda qazanc əldə edir. Zəif inkişaf edən iqtisadiyyatda onun üçün yeni yollardan daha çox talant və bacarıq var. Sürətlə artım göstərən biznesdə isə işlər başqa cür baş verir. Məsələn, *Microsoft*, *Amazon* və *Google*-də ilk 20 şəxs, demək olar ki, multimilyonerlərdir və bəziləri milyarderdirlər. Sizcə, bunun səbəbi onların planetin ən bacarıqlı insanı olmasına görədir, qeyri-adi bacarıqlar eyni anda və eyni yerdə baş verdi? Böyük ehtimalla onlar çox istedadlıdırlar, amma eyni zamanda həddən artıq bəxtləri gətirib.

Bu səbəbdən:

-
- Yenidən başlayan şəbəkə və platformaların axtarışı üçün zaman ayırın. Bunu hobbinizə çevirin və buna həftədə bir neçə saat ayırın.
 - Yeni şəbəkə biznesinə qoşulan kimi onun sahibi kimi düşünün. Siz bir hissənin sahibi də ola bilərsiniz, səhm imkanları vasitəsilə və hətta kiçik bir məbləğlə

olsa belə, birbaşa investisiya vasitəsilə bunu edə bilərsiniz. Firmanın çox kiçik bir hissəsi sizi zəngin edə bilər. Firmanın inkişafını sürətləndirəcək nəşə etməyinizdən əmin olun. Yeni şirkətdə qalib olmağı planlaşdırın, dinləniləcək və hörmət ediləcək şəxs olmağı planlaşdırın.

- Əgər investorsunuzsa, üzə çıxan şəbəkə bizneslərinə fikir verin. Platformanın dəyəri tam olaraq aydın olana qədər buraya daxil olun. İnsanların onun dəyərli olmasını anlayana qədər bunu edin.

Karyerama başlayanda bilsəydim ki, bu kiçik şəbəkələr necə möhtəşəm, sürətli inkişafa nail olacaq, mən hər hansı bir firmada işə başlamazdım. İndi bunu siz bilirsiniz, həmin qərarı vermək istəyirsiniz?

19

Sizin 80/20 gələcəyində yeriniz

Əgər bunu düzgün və tam olaraq başa düşürsünüzsə, o zaman 80/20 gələcəyi möhtəşəmdir. Əgər burada nəyin baş verdiyini anlamırsınızsa, 80/20 gələcəyi qorxuludur. Əksər insanlar üçün 80/20 gələcəyi rahat bir yer olmayacaq, onlar üçün bu, tanış bir yer də olmayacaq. Böyük təşkilatların olduğu bir zamanda, əsas olaraq ədalətli və proqnozları qoyula bilən dünyada böyüyən bizlər üçün 80/20 şəbəkələr dünyası bir az qorxulu ola bilər.

Yeni dünyada göstərilən səylər mükafatlandırılır və artan nisbətə bölüşdürülür, burada az sayda uğurlu cəngavər dünyanı "idarə edir və əməllər verir", burada qeyri-rəsmi şəbəkələr getdikcə daha da üstünlük təşkil edir, məhz burada təhsildə oldu olunan ixtisaslar yaxşı iş yerlərinə zəmanət vermir, məhz burada təhlükəsizliyə gedən yeganə yol təhlükə axınına qoşulmaq və ondan həzz almaqdır, burada

var-dövlət və ya yaxşı həyata gedən yol hər kəsə açıqdır, amma bu yol qalın və qorxulu meşədə, bataqlıqların olduğu bir yerdə öz çıxırını açmayan hər bir kəsə bağlıdır.

80/20 gələcəyi qeyri-müəyyən, paradoksal, aldadıcı və hiss edilməyəndir: burada əsas məsələ, sadəcə, sənin əldə etdiyin deyil, eyni zamanda əldə etdiyini necə görməyindir. 80/20 gələcəyi özünü elan etmir və gəlişi barədə xəbərdarlıq göstərmir. O, gizlidir, çox kiçikdir və siz gərək onun kodunu açasınız və təsvir edəsiniz. O sizdən addım atmağınızı *tələb edir* – xammallar hamısı oradadır, lakin tam məhsul yığılıb hazır deyil. Bunu siz etməlisiniz. Siz və komandanızın istehsal etdiyi məhsul mən və komandamın istehsal etdiyi məhsulun eynisi olmayacaq. Burada hər şey yaxşı məhsuldan asılıdır. Uğur və əyləncəyə gedən yolların sayı hesabsızdır, amma onların kəşf edilməsi və aydınlaşdırılmasına ehtiyac var. Əksəriyyətimiz, xüsusilə yaşlı və ya ənənəvi iş təcrübəsində olanlarımız bunu başa düşməkdə çətinlik çəkəcək.

Sizin 80/20 gələcəyiniz tamamilə neytral bir zonadır; bura çətindir, həyəcanlıdır və qorxuludur. Bura neytral zonadır, çünki bu sizin beyninizdə mövcuddur və eyni zamanda yaxın dost və həmkarlarınızın beynində yaşayır – başqa heç bir yerdə deyil. 80/20 gələcəyi sirli, dumanlı, tutqundur. Sehlidir və buraya, sadəcə, fikir qığılcımı lazımdır ki, alışsın və alov hər yanı tutsun. Burada görünməyən nüanslara inam tələb olunur; 80/20 gələcəyi mükəmməl ideyalar, qeyri-məntiqi və fanatik şəkildə inanmaq nəticəsində gözə görünür, güclü sevgi və məntiq ilə icra olunur, inam və çılgınlıqla inkişaf etdirilir, mövcud reallıqlar mütləq şəkildə nəzərə alınır.

60/40 və ya 65/35-də işləyən həll yolları ilə 80/20 və ya 99/1-də heç kim uğur qazana bilməz. Ancaq yenə də 80/20 izahı göz qabağındadır – yeni dünyada işə keçən qaydalar bilinir, burada təsəvvür və qatilik lazımdır. Prinsipin əsas xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla bu qısa bir bölüm mənim qırx il tədqiqat və axtarışlarıma nəticəsi olaraq ortaya qoyduğum beş ən əsas məsləhəti sizə bildirəcək.

Məsləhət 1: Yalnız şəbəkələrdə işləyin

XVIII bölüm deyirdi ki, gələcək şəbəkələrə məxsusdur. Bu səbəbdən yalnız şəbəkə bizneslərində işləyin. Bu ən əhəmiyyətli bir nüansdır, 80/20 gələcəyindən həzz almaq istəyirsinizsə, ona əməl edin. Şəbəkələr müsbət axınla inkişaf edir – məşhurlar daha məşhurlaşır, zənginlər daha da zənginləşir, aparıcı şirkətlər əksər hallarda virtual monopoliyalara çevrilir və bacarıqlı mütəxəssis az bacarıqlı olanlarla müqayisədə daha da irəliyə gedərək yüksək bacarıqlar əldə edir.

Şəbəkələr 80/20-ni yüksək səviyyədə nümayiş etdirir. Şəbəkə biznesləri ümumi bizneslərin kiçik hissəsindən ibarətdir; amma yenə də onlar bizneslərdən daha çox pul əldə edirlər. Ögər, sadəcə, şəbəkə bizneslərində işləsəniz, sizin başlanğıcınız yaxşı olacaq, hər il 80/20 gələcəyinin işə girişməsi ilə inkişaf sürəti artacaq.

İşə başlamaq, ya da ağır yükün altına girmək. Seçim sizindir.

Məsləhət 2: Kiçik həcm, həddən artıq böyük inkişaf

Şəbəkə biznesləri dünyasında oturmuş qaliblərin birinə qoşula bilərsiniz: *Amazon*, *Google* və ya *Facebook*, ya da *Uber* (sürücü kimi yox, baş ofisdə). Amma bu, ağıllı bir fikir olmayacaq. Siz şənliyin sonuna çatacaqsınız, əyləncəniz az olacaq.

Qoşulmaq üçün ən yaxşı şəbəkə biznesi yenidən başlamış və böyüməkdə olan biznesdir. Bu yolla siz və bacarıqlarınız paralel şəkildə güclənəcək – müsbət artımla. Siz standart vəziyyətdən başlayırsınız və getdikcə öyrənirsiniz. Heç kim nə etdiyini bilmir və nəyin ən yaxşı şəkildə işlədiyini yoxlamaq və hər kəsdən öncə bunu öyrənmək çox həyəcanvericidir.

Məsələ pul məsələsi deyil. Mənim ən çox həzz alaraq və əylənərək işlədiyim şirkətlər kiçik olub, sürətlə inkişaf etdikləri zaman təsisçisi, işçisi və ya investoru olduğum şirkətlər – “Bain&Company”, “LEK Consulting”, “Belgo”, *Betfair* və hazırkı “Auto 1”. İllik olaraq artım 40-dan 300-ə qalxdıqda özünüzü göyün yeddinci qatında hiss edirsiniz. Bu şirkətlər digər firmaların bilmədiklərini bilir. Getdikcə böyüyən komandanın tərkibində olmaq və fərdi inkişafı həyata keçirmək hər kəs tərəfindən başa düşülməli və təcrübədən keçirilməlidir. Bu, bir növ narkotikdir, amma yalnız yaxşı tərəfləri var. Mən hər zaman öz satışlarını növbəti illər ərzində ikiqat və ya daha çoxa çıxardacaq kiçik şirkətlər axtarışındayam.

Yüzdən az işçisi olan və bir ildə qazancağı ən azı 30% artıran şirkətə qoşulun – ən idealı isə işçi sayının 20-dən az olduğu və hər il ikiqat artan şirkətlərdir.

Məsləhət 3: Yalnız 80/20 lideri üçün işləyin

80/20 lideri nədir? Bilərək və ya bilməyərəkdan prinsipə əməl edən bir şəxs. İşlərindən onları tanıyacaqsınız:

- Onlar çox az bir şey üzərində fokuslanırlar – öz müştəriləri üçün BÖYÜK əhəmiyyət kəsb edən məsələlər üzərinə diqqət ayırırlar və bu diqqəti ayırırlarsa, onlar liderlərdir (ən yaxşı 80/20 liderlərinə digər lider məhdudiyyətlər qoymur).
- Onlar müəyyən yerlərdən sürətlə keçir.
- Onlarda vaxt azlığı çox nadir hallarda olur və heç vaxt narahatlıq keçirmirlər. Onlar, adətən, rahat və xoşbəxt olurlar, çox işləyən olmurlar.
- Onlar öz insanlarına dəyərli çıxış (nəticə – tərc.) kimi baxırlar. Onlar vaxt və təcrübə kimi *girişlərə* (səy, cəhd – tərc.) diqqət yetirmirlər.
- Onlar nə etdiklərini və bunu nə üçün etdiklərini sizə izah etməkdə tələsmirlər.
- Onlar sizi kiçik cəhdlərlə böyük nəticələrin əldə olunduğu yerlərə diqqət etməyə səsləyirlər.
- Böyük nəticələr əldə etdikdə onlar sizi tərifləyir, qiymətləndirir, ancaq bunu etmədikdə sizi konstruktiv şəkildə tənqid edirlər və sizə təklif edirlər ki, ya etdiyiniz əhəmiyyətsiz işi dayandırasınız və ya əhəmiyyətli işi daha effektiv şəkildə icra edəsiniz.

- Onlar sizə inandıqda sizi tərk edirlər və köməyə ehtiyac olduqda onlara yaxınlaşmağınız üçün sizi cəsarətləndirirlər.
-

Nə üçün 80/20 liderinin olması həyatı əhəmiyyət daşıyır?

O sizin üçün nümunəvi bir şəxdir. Əgər yüksək səviyyədə işləsəniz, sizə qeyri-adi məsuliyyətlər verəcəklər ki, onların işinə daha çox yiyələnəsiniz. Onlar eynisini sizə hesabat verənlər üçün etməyinizi öyrədəcəklər. Eyni zamanda liderinizin vəzifədə artması ilə sizin də vəzifənizin artma ehtimalları çoxalacaq. Onlar başqa firmaya keçdikdə, ehtimal ki, sizi də özləri ilə götürəcək. Həqiqi mənada uğurlu olan hər bir kəsin hansısa mərhələdə belə bir lideri, rəhbəri olub – sahə nə olur-olsun, bu, biznes ola bilər, idman, əyləncə, elm sahəsi və sair.

İstənilən sahədə sürət almaq, ətalət əldə etmək çətindir, amma əldə olunmuş sürətin istifadə olunması asandır. Bu səbəbdən öz sürətinizi yığmamışdan öncə liderinizin sürətindən istifadə edin.

Artıq bu yolda sürətlə gedən bir şəxsin axınına düşmək öz sistem və sürətinizi yaratmaqdan daha çox asandır. Beləliklə, kimin üçün işləməyiniz sizin kim olduğunuz və nə etməyinizdən daha əhəmiyyətlidir. Sizlik heç nə yoxdur. Hər şey əsas olaraq liderinizdən asılıdır.

İndi düşünün, sizin 80/20 lideriniz var? Əgər yoxdursa, tez bir zamanda birini tapın və sizin karyeranız qanad alıb uçacaq.

Məsləhət 4: Öz 80/20 ideyanızı tapın

Ayaq üstə duran hər bir biznesin arxasında fərqli bir ideya durur - bir şirkətin müştərilərə xidmət göstərmə tərzidir digər firmalardan ən azından fərqli ola bilər. *Güclü* şirkət *tamamilə* fərqli olur və onun arxasında duran ideya da eyni şəkildə fərqli olur. İdeya müştərilərə rəqabətə dözümlü qiymət, məhsul və ya xidmət təklif edir. İstənilən halda ideya daha çox və ya daha az verir. İdeya 80/20 ideyasıdır.

80/20 ideyaları, sadəcə, bizneslə məhdudlaşmır. Hər bir möhtəşəm hadisə, sosial hərəkət, hər bir uğurlu təşkilat və ya müəssisənin arxasında 80/20 ideyası yatır - bu ideya kütləvi şəkildə partlayaraq böyük həcmdə enerji verir. 1807-ci ildə həm Birləşmiş Ştatlarda, həm də Britaniya imperiyasında qul ticarəti ləğv olundu - imperiyada daşınan hər qula görə gəmi kapitanları 120 funt-sterlinq cərimə olunurdu (o zaman üçün fantastik bir rəqəm idi) və Royal Dəniz Donanması ticarətçiləri tutmaq üçün Afrika sahillərində xüsusi patrul qrupu təşkil etdi. 1834-cü ildə Britaniya imperiyasında bütün qullar azad edildi. Quldarlıq həddən artıq pis bir sistem idi. Bu həm qullar üçün dəhşətli, onların sahibləri üçün bir xərçəng xəstəliyi, həm də inkişaf etdirmək üçün çox gülünc iqtisadi sistem idi. Quldarlığın ləğv edilməsi ilə əldə olunacaq mənfəət sonsuz idi.

Həyat təcrübəmdə ABŞ vətəndaş hüquqları hərəkəti və bütün cənubi afrikalıların zülmün əlindən azad olunması hesabına gəlməyəcək qədər yaxşılıqlarla nəticələndi, demək olar ki, burada heç bir yan təsirlər yox idi. Həqiqət və gözəlliyin olduğu hər bir işə qoşulmaq bizim edə biləcəyimiz ən yaxşı

işlərdən biridir. Bu işlər tam olaraq 80/20-dən ibarətdir, bu, sadəcə, zülmə məruz qalanlara deyil, eyni zamanda həqiqəti deyənlərə, azad olanlara da həddən artıq çox üstünlüklər verir. Ədalət üçün çalışmaq və vuruşmaqdan başqa heç bir şey daha yaxşı ola bilməz.

Əgər xoşbəxt olmaq və yaxşılığa doğru aparan bir qüvvə olmaq istəyirsinizsə, o zaman karyera və həyatınızın hər bir mərhələsində 80/20 ideyasını inkişaf etdirən qrupun tərkib hissəsi olun – müştəri və ya vətəndaşlara kiçik enerji və məhdud resurslarla daha zəngin həyat bəxş edin.

Məsləhət 5: Fayda və sevgi ilə unikal olun

80/20 gələcəyində adi insanlara yer yoxdur. Sizdən şəbəkəyə dair hər hansı fikirlər gəlmirsə, bu prinsipdə hər hansı bir yeriniz yoxdur. Həyatımızda dəyişiklik tapmaq üçün təşkilatlara üz tutan biza görə bu, üfüqdə görünən böyük bir dəyişiklikdir.

Ordu və digər qəm gətirən vacib yerlərdən başqa, fərdin yerləşəcəyi hər hansı bir forma yoxdur – sənaye psixoloqları, sizə yaxşı yol! 80/20 gələcəyində fərdlər olduqları yeri investisiya qoymaqla özləri və digərlərinə yüksək səviyyədə xidmət göstərirlər. Onların etdikləri və nə olduqları eynidir, onların kimlikləri və etdikləri şeylər digərlərinin etdiklərindən fərqlənir.

Olimpik güclərinizi ortaya qoymadan az cəhdlə çox şey əldə etməyiniz üçün hər hansı bir yol yoxdur.

Başə düşdünüzümü? Bunu etdinizmi? Hazırda edirsinizmi?

Əksəriyyətimiz – hətta bu kitabı oxuyan, fərdi keyfiyyətlərin yüksəkliyinə qibtə edən sizin əksəriyyətiniz hələ də ideyanı tam olaraq anlamamısınız. Mən heç özüm də anlamadığımdan tam əmin deyiləm. Bu ideya mədəniyyətimiz və iş vərdislərimizin əksinə olaraq, bizi azadlığa çıxarır.

Səhv etməyin. 80/20 gələcəyi fərdiliyi tələb edir və buna müvafiq olaraq mükafatlandırır. 80/20 gələcəyi çox işləməyi, sövdələşmə, diplomatiya, kompromis və bütün digər yaxşı işçilərin sahib olmaları üçün təlim gördükləri işləri tələb etmir. Əksinə, 80/20 gələcəyi unikal yenilikçi insanı mükafatlandırır.

Bununla belə, hətta fərdilik belə kifayət eləmir. Əgər belə olsaydı, biz, sadəcə, orijinallığın arxasınca qaçar və digər insanlara verdiyimiz dəyərdən narahat olmazdıq. Bəzi peşələrdə, məsələn, rəssam, yazıçı və ya əyləncə sahəsində ən azından ölümündən sonra bu kifayət edərdi – Vinsent van Qoq öz həyatında bir şəkil satıb və Karl Marksın Londonda dəfn mərasimində, demək olar ki, heç kim iştirak etməyib. Zaman keçdikcə biz orta həcmdə sərf olunan enerji ilə möhtəşəm nəticələr əldə etmək istəyirik.

“Orta həcmdə olan enerji”nin nə olduğunu bilmək asandır. Burada bəzi məsələləri bir az açıqlamalıyam. Bizim hər zaman belə vaxtlarımız olub, çox da həzz almadığımız iş və ya layihədə uzun saatlar ərzində işləmişik. Bundan çox enerjimizi alan başqa bir şey yoxdur. Bu bizim yaradıcılığımızı soraraq yox edir; bu hətta bizim normal müqavimət və optimizm hisslərimizi quruda bilər. Mənim “Boston Consulting Group”da belə bir işim olub və iyirmi yaşlarımda

burada uzun, əzablı illər keçirmişəm. Bu, demək olar ki, məni məhv edib.

Buna zidd olaraq, hamımız lazım gələrsə, pulsuz belə işləməyə hazır olduğumuz layihələrdə işləməyin həzzini bilirik, bəzən elə olur ki, sevdiyimiz belə işin bizə verdiyi maaş da yüksək olur, burada, təbii ki, özümüzü yalnız bəxtli adlandırı bilərik. Biz burada uzun saatlar da işləyə bilərik, necə deyirlər, bu artıq bir əmək sevgisinə çevrilir. Bu bizim enerjimizi qurutmur; onu qidalandırır. Beləliklə, əslində, bizim sahib olmadığımız şey zaman deyil, düzdür, hər zaman deyilir ki, vaxtımız yoxdur, amma hər zaman yadda saxlamalıyıq ki, real olaraq çatışmayan zaman deyil. Demək olar ki, hər bir kəs üçün çatışmayan tamamilə fərqli bir şeydir – bu, əyləncədir.

Beləliklə, mən burada “orta həcmdə olan enerji” dedikdə “əyləncənizi korlayacaq hər hansı işin edilməməsi”ni demək istəyirəm. Əgər burada əyləncə varsa, o zaman həyat enerjisinin neqativ hissələrindən də burada istifadə olunur, bu da ki çox möhtəşəmdir. Bizim edəcəyimiz şey mütləq şəkildə sevdiyimiz işləri görmək, digər insanların həqiqətən qiymətləndirdiyi və ödəməyə hazır olduğu işləri görməkdir, bu ödəmə pul və ya sevgi, yüksək qiymətləndirmə ilə ola bilər. Bizim, həqiqətən, bu nüansların birləşməsinə ehtiyacımız var, çünki, sadəcə, pul ilə yaşaya bilmərik və ya sadəcə, sevgi ilə də yaşaya bilmərik – təbii ki, hər hansı sevilən bir ev heyvanı olsaq, bu, mümkündür.

Digər insanlara zövq verəcək, bizə sevgi verən və məhdud resursları bitirməyən işlərin tapılması həyatın amalı ola bilər. Başqa bir tərəfdən, yuxarıdakı paraqrafları oxumaq, ola bilsin, artıq sizin üçün kifayətdir. Ehtimal ki, siz, həqiqətən, cavabın nə olduğunu bilirsiniz. Və ya ola bilər

ki, siz altşüurunuzda bu sualı verib, cavabı bir neçə saata və ya günə əldə edə bilərsiniz.

Hər bir an biz həyatımızda nəfəsləri kəsəcək 80/20 formulu ilə rastlaşa bilərik, bu formul bizə həyatda sevdiyimiz işi etməyə imkan verəcək. Əgər düzgün şəkildə fikirləşsək və daima unikal həll yolları üçün axtarış etsək, o zaman bizim bunu etmək ehtimalımız çoxdur. Bu sloganı qarşınızda hər zaman saxlayın – **FAYDA VƏ SEVGİ İLƏ UNİKAL OLUN**. Müştərilərimiz və ətrafımızda olanlar üçün fantastik və uğurlu nəticələr əldə etmək məqsədilə çalışsaq, dünyamız bir o qədər yaxşı olacaq.

Bəs biz 80/20 gələcəyindən nə əldə edirik? Baxmaya-raq ki, bu, çətin ola bilər, lakin, sözsüz, çox möhtəşəm bir məsələdir. 80/20 gələcəyi quldarlıq cəmiyyətinin tam olaraq əksidir və formalaşmış sənaye cəmiyyətini əvəzləyən, ondan yaxşı və keyfiyyət baxımından yüksəkdir.

Çox kiçik cəhd, sözlərlə möhtəşəm işlər görməyin məmnunluğu mükəmməl olur və bu işlər, təbii ki, unikal beyin gücü ilə həyata keçirilməlidir. Hər bir 80/20 fərdinin iş təsviri az ilə çoxun əldə olunmasıdır və məsələ bunu unikal bilik və fərsətlə, sevrək etməkdir. Bu gözəl gələcək tam olaraq fərddir, amma eyni zamanda sosialdır. Qoy biz hamımız bu hiss və təcrübələri ən yüksək səviyyədə yaşayaq.

Beşinci hissə

*Prinsipə
təkrar baxış*

20

Prinsipin iki ölçüsü

İllər ərzində bu kitabın birinci nəşrinə dair oxuculardan çoxlu sayda, yüzlərlə e-poçt almaq məni çox məmnun edib. Eyni şəkildə bəzən daha çox stimül verən fikir və rəylər isə *Amazon* səhifələrində yerləşdirilib; hazırda, sadəcə, *amazon.com* səhifəsində 200-dən çox rəy var. Bu e-poçt və rəylər prinsipin işləmə tərzini, xüsusilə onun iki ölçüsü olan səmərəlilik (faydalı iş əmsalı – təc.) və həyat inkişafına dair əlaqələri barədə unikal ideyalar verir.

Bu fikirlərin bəziləri kitabı və prinsipi həddən artıq tənqid edir, mənim üçün bunlar ən faydalı və çətin olanlardır. Verilən əsas iki tənqidi sual “80/20 prinsipi, ümumiyyətlə, bizim şəxsi həyatımızda tətbiq olunurmu?” və “80% də həqiqi mənada əhəmiyyətli deyilmi?” suallarıdır. Bu barədə bir qədər sonra danışacağam.

Ən çox məni ruhlandıran fikirlər oxucuların 80/20 prinsipini istifadə edərək işdən daha çox həzz almaları və ya daha çox pul qazanmaları, yaxud da hər ikisini əldə etmələri barədə qeyd etdikləri təcrübələr olmadı. Ən əhəmiyyətli

fikirilər o idi ki, bu prinsip oxucuları həyatlarında həqiqətən əhəmiyyətli olan məsələlərə fokuslanmağa vadar etdi.

Ən maraqlı hekayəm isə 50 yaşlı kanadalı, xoşbəxt ailə həyatı qurmuş və üç mükəmməl övlada sahib olan bir şəxsdən gəlir. Adını Darrel adlandıracağım bu şəxs anonim qalmasını istəyir, burada onun adından başqa heç nə dəyişdirməmişəm. Onun bir müəllim kimi uğurlu karyerası olub və hazırda böyük bir rayon məktəbində icraçı direktordur. Üç il əvvəl ona qoyulan yaddaş zəifliyi diaqnozu-na görə, o, şifahi şəkildə heç nə öyrənmə bilməz (ing-NI.D). Darrel mənə dedi:

"Bunu qəbul etmək çətin idi, amma diaqnozumun düzgün olduğundan əmin idim... Avtodayanacaqda maşınımı axtarmaq üçün dəqiqələr sərf edəndə və ya stolumun üstündə düz gözüümün qarşısında və ya əlimin içində olan kağızı axtarmağa başlayanda mən bu diaqnozun nə qədər düzgün olduğunu anlamayağa başladım. Mən burada xüsusi ehtiyacları olan uşaqlara kömək edirəm, bu mənim işimin böyük bir hissəsidir və mənim özümün də xüsusi ehtiyaclarım var...

Mən çox nəşrlər çap etdirirəm... müəllimlərin bir lider olması barədə yazılar yazıram. Bunun səbəhi o idi ki, özüm məktəbdə direktor olduqda bir çox işlərin görülməsində müəllimlərin məndən yaxşı olduğunun şahidi olurdum. yaxşı bacarmadığım işlərin 80%-ni onlara verirdim. Nəticə olaraq 1999-cu ildə liderlik mükafatı aldım. Bu işləri onlara tapşırmaqla həm onları həvəsləndirir, həm də bunu ehtiyac olduğu üçün edirdim, lakin bunu elə anlayırdılar ki, mənim məqsədim onları ruhlandırmaqdır, düzdür, burada həm də bu məqsəd var idi...

80/20 prinsipi həyatımın həqiqi mənada uğuruna səbəb oldu... Mən eyni zamanda sizin 80/20 fəlsəfənizi öyrənmək qabiliyyətində qüsurlar olan şəxslərin tədrisində tətbiq etmək istəyirəm, burada onlar yaxşı etdikləri işlərin 20%-ə fokuslanacaqlar... Çox uzaq olmayan gələcəkdə mən özümün həqiqətən nəyə nail olduğumu digərlərinə göstərməyi ümid edirəm”

Darrel “Zəiflikdə güc tapmaq” adında təsiredici bir məqalə yazıb, burada 80/20 prinsipi gözəl şəkildə tətbiq olunur. Əsas olaraq o bildirir ki, zəifliklərimiz bizə aydın olduqda əsas olaraq güclü yerlərdən yapışa bilərik: qismən ona görə ki biz buna məcburuq, qismən də ona görə ki öz zəifliklərimiz ilə digər insanların güclü tərəfləri arasındakı boşluqları anlayırıq. Biz başqa insanlardan necə asılı olduğumuzu yüksək qiymətləndiririk və bunun qarşılığında əlimizdə olan imkanlarla onları qiymətləndirməyə çalışırıq. Zəifliklərimizi inkar etməyimiz və ya hətta onların azaldılması bizi güclü cəhətlərimizdən və ətrafımızdakılardan məhrum edə bilər.

Oxucuların təəssüratları

Mən prinsip barədə oxucularımızın ən yaxşı və maraqlı təəssüratlarını bölüşmək istədim. Birinci fikir Sin F. O’Nildən (Sean F. O’Neill) gəlir.

“1920-ci illərdə ABŞ-da Edmund Vilson adında məşhur bir yazıçı var idi. O, amerikalıların Marsel Prustu idi. Onun 20%-i yazmaq və tədqiqatdan ibarət idi. 80%-i

təşkil edən aşağı keyfiyyətli işləri o bu şəkildə bölüşdürmüşdü. Ona verilən təklif və xahişlərə cavab olaraq kurt üzərində elan şəklində yazmışdı: "Təəssüflər olsun ki, Edmond Vilson aşağıda göstərilənləri edə bilmir: əlyazmaları oxumaq, sifarişlərin verilməsi üçün kitab və məqalələrin yazılması, hər hansı nəşriyyat işləri, ədəbiyyat yarışmalarında hakimlik etmək, mü sahiblər vermək, təhsil kursları vermək, leksiyalar vermək, nitqlər söyləmək, yazıçıların konqreslərində iştirak etmək, sorğularda iştirak etmək, istənilən növ simpozium və ya panellərdə iştirak, əlyazmaların satışı, öz kitablarının nüsxələrini kitabxanalara vermək, tanımadığı şəxslər üçün kitablara avtoqraf yazmaq, məktub başlıqlarında öz adının istifadə olunmasına icazə vermək, özü barədə şəxsi məlumatlar yaymaq, öz fotosəkillərini yaymaq, ədəbiyyat və sair mövzulara dair fikir bildirmək".

Maykl Klaud öz peşəkar həyatına fokuslanmışdı:

"Mən gəlir gətirən fəaliyyətlərimi üzrə 80/20 təhlili həyata keçirdim [bir nətiq və maliyyəçi kimi] və müəyyən etdim ki, əvvəlki il qazancımın 89%-ni vaxtımın 15%-də əldə etmişəm, işlərimin 15%-dən. Mən qazancımın, sadəcə, 11%-ni təşkil edən işimin 85%-dən əl çəkdim və onu bir kənara qoydum, iş vaxtımı 70% azaltdım, yüksək əhəmiyyətli layihələr üçün xərclədiyim vaxtı ikiqata çatdırdım və qazancım ikiqatdan çox artdı...

Sonra mən dostlar və müştərilərə təcili şəkildə yüksək səviyyədə bir inandırıcı məktub yazdım, məktubda onların 80/20 prinsipini almaları və oxumalarını şiddətlə tövsiyə etdim, hətta onlara söz verdim ki, əgər bu ki-

tabdan qeyri-adi dəyər, qazanc əldə etməsələr, onların kitaha verdikləri pulu iqiqat olaraq geri qaytaracağam. Mən bu şəkildə 107 şəxsə mesaj göndərdim. Onların otuz səkkizi kitabı aldı və oxudu. Hamısı bildirdi ki, onlar kitabdan qazanc və xeyir əldə etdilər... Marketing şöbəsinin vitse-prezidenti sizin kitablarınızdan öz komandası üçün bir yığın aldı".

Maykl dörd yeni fikir təklif edir:

1. *Mən insanlara 80/20 prinsipini oxumaq, fikir bildirmək, əməl etmələrinə dair həvəsləndirməkdən xeyir götürürəm... təsəvvür edin, mənim olduğum icma, ölkə və Yer kürəsində yaşayan insanların 20%-i 80/20 düşünür və bu həyat tərzini yaşayırlar. Siz Vinçilər, Motsartlar və Eynşteynlərin olduğu dünyada yaşamaq istəməzdinizmi – elə bir dünya ki, burada hər kəs bilik və bacarıqlarının ən yaxşısını təklif edir.*
2. *Bəzi insanlar təkəri yenidən ixtira etməklə uğur qazanırlar (onsuz da olan bir şeyi kəşf etmək – tərc.). Bəziləri deşilmiş təkəri yenidən ixtira etməkdə uğursuz olurlar. Məncə, siz Toksik 20% barədə qısa bir kitab qələmə almalısınız – ən çox xərc və ziyan gətirən 20%.*
3. *Yaxşı poker oyunçuları kartlarını çox gizlədirlər. Larri V. Filips "Zen və poker incəsənəti"ndə belə yazır: "Əlinizdə olanların yalnız ən yaxşı 15-20%-ni oynayın, geri qalanı düşünməyin".*
4. *Cim Kollinsin yazdığı "Yaxşıdan mükəmmələ" (ing. "Good to Great") kitabında bir bölüm var – IV bö-*

*lüm, Kirpi konsepsiyası – bu, 80/20 prinsipinin par-
laq tətbiq metodudur.*

Honkonqdan Terri Li (Terry Lee) yazaraq xaos nəzəriyyəsi ilə əlaqəni göstərir:

“Bəli, kainat qeyri-tarazdır, əks təqdirdə, bəlkə də, burada böyük partlayış olmazdı. Mən Eliyahu M. Qoldrattın məhdudiyyətlər nəzəriyyəsini bilirəm, burada 80/20 prinsipinin bir versiyası kimi əsas hissələrin inkişaf etdirilməsi və ya istifadə olunmasından söhbət gedir. Burada az sayda səbəblərin üzərinə – adətən, əsas məsələlərin yalnız birinin üzərinə fokuslanmaqdan söz gedir. Bu zaman güclü bir enerji ayrılması baş verir”.

Mən tam olaraq inanıram ki, məhdudiyyətlər nəzəriyyəsi bu prinsip kimi həm işimiz, həm də şəxsi həyatımızda baş verir:

-
- Hansı məhdudiyyət, maneə işimizdə aradan götürülərsə, bu bizi beş, on və ya iyirmi dəfə artıq məhsuldar edər? Sizə görə bu, bosunuz, uğursuz olmaq qorxunuz, ixtisas, bacarıqlarınızın olmaması, az olması, işləyəcəyiniz məsələləri seçə bilməməyiniz, düzgün tərəfdaşınızın olmaması və ya hər hansı başqa bir məsələdir? Sizin yüksək səviyyədə uğur qazanmağınızın qarşısını alan məhdudiyyət hansıdır? Əgər bu maneəni müəyyən edə bilsəniz, sonra onun aradan götürülməsi üçün iş görə bilərsiniz.

- Şəxsi həyatınızda öz həyatınızdan tam yüksək səviyyədə məhsuldarlıq əldə etməyiniz və ətrafınızda qayğı göstərdiyiniz insanlara xoşbəxtlik gətirməyinizin qarşısını nə alır? Ola bilər ki, burada əsas bir maneə var. Nədir bu?
-

80/20 prinsipi, həqiqətən, bizim şəxsi həyatımızda baş verirmi?

Tam olaraq *heç kim* 80/20 prinsipinin biznes həyatında işləməsinə qarşı çıxmadı. Həqiqətən, bəzi oxucular qazanc gətirdükləri tam fərqli bizneslərdən nümunələr bildirdilər. Dr. Mark Şuk (Dr. Mark Shook) Texasda bir kilsədə keşişdir və o bu prinsipi tətbiq etməklə öz icma auditoriyasını 300 dəfə artırmışdır. O yazır:

"Sizin 80/20 düşüncəsi barədə olan kitablarınız mənim həyatımı dəyişdirdi. Mən Sipres, Texasda dini icmanın keşişiyəm. 80/20 prinsiplərinin tətbiq edilməsi ilə biz qonaq otağında 5 nəfərlik icaslardan iki il yarım müddətində, orta hesabla 1500 nəfərlik geniş auditoriyaya çevrildik. Biz özümüzü 80/20 kilsəsi adlandırırıq. Mən mərcə girirəm ki, siz kilsə artım professionalı olduğunuzu bilmirdiniz!"

Amma o vaxtdan etibarən mən müəyyən etdim ki, digər daha böyük "80/20 kilsəsi" mövcuddur. Çikaqoda ən böyük meqakilsənin kilsə administratoru Veronika Abni (Veronica

Abney) mənə yazdı ki, "bizim kilsəmizin hazırda 25.000 üzvü var, yerimiz United Center-ə yaxındır, burada Çikaqo Bulls komandası oyunlar keçirir və Maykl Cordanın vətənidir. Mən bu metodologiyadan istifadə edərək kilsə auditoriyamızı 25.000-dən 50.000-ə qaldırmaq istədim".

Və bəzi oxucularımız Pareto konsepsiyasını bütün həyatlarında tətbiq ediblər, biznesdə başladılar, amma biznesdən də kənarlarda tətbiq ediblər, məhz bu prinsipin biznesdən kənarda tətbiqi mənim bir növ bu prinsipi yenidən kəşf etməyimdir. San-Fransiskoda yerləşən rieltor şirkətinin köçürülmə üzrə rəhbəri olan Kevin Qarti (Kevin Garty) mənə bildirmişdi:

"Mən 80/20 qaydasını həyatımın hər bir qisminə böyük nəticələr göstərərək tətbiq etmişəm. Mən təsdiqləyə bilərəm ki, şəhərlər gec dururam və işi tezdən günortaya vaxtı tərk edirəm və yenə də aylıq olaraq yaxşı altı rəqəmdən ibarət gəlir əldə edirəm. Mən Yeni Zelandiyada uşaq vaxtımdan 80/20 qaydalarını tətbiq etmişəm, bu səbəbdən sizin kitabınızı oxuduqda bu mənim həyatıma bir növ yenidən canlandırma gətirdi. Mən tənbelliyimdə özümü çox rahat hiss edirdim, ola bilər bu, məntiqsiz səslənir".

Bəli, bu cümlə çox məntiqli səslənir, Kevin.

İndoneziyadan olan bir nəfər bildirir ki, 80/20 iş və şəxsi həyata eyni şəkildə tətbiq oluna bilər, çünki "əsas konsepsiya fokusdur". Seçim əhəmiyyətlidir; biz həyatda yalnız ən əhəmiyyətli işləri görməliyik... Bu, az iş görməklə çoxun əldə olunmasının ən asan izahıdır. Yapon bir şəxs bildirir:

"Mən bu kitabı təxminən iki əvvəl oxumuşam. İşlədiyim dörd şirkətə onun nəzəriyyələrini tətbiq etmişəm. İşləmə saatımı 25% azalda və qazancımı olduğu kimi saxlaya bilmişəm. Eyni vaxtda öz biznesimi açu bilmişəm. Əlavə əlimdə olan zaman və bankdakı hesabımla həyatımı necə daha əyləncəli edəcəyimi barədə düşünmüşəm. Zaman, pul və əməyimi boş yerdə xərclədiyim hissəni hesablaşmaq kimi sadə bir metodla daha çox zaman və pul əldə edirsən. Bunu mən yapon dili dərslərimə, idman rejimi və ağılıma gələn istənilən sahəyə tətbiq etməyi düşünürəm".

Oxucu əlavə olaraq bildirir: "Bunu [80/20] uşaqlarınıza öyrədin və bu zaman siz onların həyatda uğur qazanmaq ehtimallarını çoxaldacaqsınız, çünki onlar bunu edə biləcəklər".

Buna baxmayaraq, bəzi oxucular bu prinsipin öz şəxsi həyatlarında tətbiq edilə bilməsini sual altına qoyurlar. Amazondan bir nəfər bildirir: "Baxmayaraq ki, mən bilirəm burada yazıçı 80/20 prinsipinin qeyri-biznes sahələrinə (xüsusilə şəxsi əlaqələrimiz) tətbiq edilməsi ilə nə demək istəyir, həmin məsələnin bu kitabda yeri yoxdur, ayrıca izah olunmalı idi". Oxucu tam mükəmməl şəkildə kitabın dərinliklərində gizli bir mirvarinin olduğunu vurğulayır, – prinsipin biznesdə tətbiqi, – hansı ki "buraya baş vurmağa dəyər". Amma fərdi məsələlərə fikir verməyin!

İkinci şərhçi bildirir:

"Kitab biznesin iqtisadi və sosial reallıqlarının fərsəatli şəkildə qiymətləndirilməsini həyata keçirir. Bundan başqa, Koç əlavə olaraq 80/20 nəzəriyyəsini ümumilikdə uğur, xoşbəxtlik və həyat ilə əlaqələndirir. Onun

dediklərinin bəziləri məntiqli olsa da, o, biznes dünyasından uzaqlaşdıqca nümunələri oxucuya zəif təsir bağışlayır.

80% əhəmiyyətli deyilmi?

İkinci və əsas tənqidi fikirlər az nəticə verən 80% fəaliyyətin aradan qaldırılmasının real və arzuolunandır mı kimi suallardır. Mənim, demək olar ki, fikirlərimi gözəl şəkildə *Imazon*-da tənqid edən şəxslərdən biri də Şou Çinqdir. Onun tənqidi fikirlərini dəyişmədən bildirmək lazımdır.

Çou super bir ideyadır, amma 5 ulduzun 20%-i götürüldü. 80/20 prinsipində sizin həyatınızda atacağınız addımlarla dolu fikir və ideyalar vardır, bu ideyalar üzərində müəllifin hər hansı səlahiyyəti yoxdur. O, əks fikirləri buldu və sonra onların bir-bir aradan qaldırılma yollarını göstərir. Amma burada ən əhəmiyyətli birinə toxunulmdu. Mən Honkonq çinlisyəm. Bizim 5000 illik mədəniyyətimizdə İn və Yan lap əvvəlcədən həyatımızda əsas rol oynayıb, yazıçı sanki bunlara fikir vermir.

Misal üçün, o sizə həyatınızı təhlil etməyi və həyatınızın hansı 20%-nin 80% nəticə göstərdiyini ortaya qoymağınızı istəyir və sizə həmin 20% üzərində fokuslanmağı tapşırır. İlk əvvəl mən tam olaraq belə etdim, amma işlərim getdikcə daha da pisləşdi. Həyat iş və oyun arasındakı balansdan ibarətdir – siz Yan fəaliyyətinin 20%-dən həzz alırsınız, çünki İn fəaliyyətinin 80%-dən azad olursunuz.

Hamburgerin əsas dadı onun 20%-dən gəlir, onun içindəki ətdən, əgər siz çörəyin içini və çölünü yeyə bilərsiniz, o zaman onun dadı pıx olacaq – öz ətrini itirəcək. Ola bilər ki, sizin Avropaya olan bal ayınız və ya universiteti bitirmə səfəriniz ən möhtəşəm bir təcrübə və yadda qalan bir hadisə olub, amma yenə də bunu dəfələrlə etsəniz, prinsip etibarilə bu artıq darıxdırıcı görünəcək. 20/80 çox mükəmməl şəkildə tətbiq oluna bilər, amma əyləncəyə bu şəkildə tətbiq olunmaz. Məna maraqlıdır, görəsən, müəllif düşünürmü ki, seks həzzinin 80%-i zamanın 20%-də baş verən (Yani) klimaksdan yaranır, o zaman, bəlkə, biz (In) seks zamanı etdiyimiz digər işləri tam olaraq unutmalıyıq?”

Eyni narahatçılıq doğuran məsələ Birləşmiş Krallıq Nazirlər Kabineti işçisi lord Kar (Carr) tərəfindən də əvvəl məna çatdırılmışdı. O həmin vaxt Britaniyanın ABŞ-da olan səfirinin nümunəsindən misal gətirmişdi, həmin şəxs ona demişdi:

“Siz, ola bilsin, düşünürsünüz ki, mənim vaxtımın əksəriyyəti lazımsız işlərə xərclənir, misal üçün, sonu olmayan axşam yeməkləri və amerikalı rəhbərlərlə sosial olaraq keçirilən zaman. Amma bu vaxt boşuna xərclənmir. Lazım gəldikdə mən kimin fikirlərinə arxalanmalı olduğumu, kimin fikirlərinin isə etibarsız olduğunu bilirəm. Bu, böhran vaxtı əvəzedilməz bir şeydir, beləliklə, “itirilmiş vaxt”, əslində, heç də itirilmiş zaman deyil.

Bir sıra şəxslər mənə bu fikrə oxşar fikirlər bildiriblər, onlar səmərəlilik yolundan haqlı şəkildə narahatdırlar və düşünürlər ki, çoxlu sayda aşağı dəyərli fəaliyyətlərin aradan götürülməsi uzun müddətdə özümüzə ziyan verəcək. Əgər biz yalnız səmərəliliyi düşünsək, sadəcə, əhəmiyyət kəsb edən işləri etsək, özümüz biznes və cəmiyyətimizi yeniləmək üçün olan bəzi fəaliyyətləri də, ola bilsin ki, kəsib atacağıq.

"Bəs parklar?", mənim dostlarımdan biri iddia edir ki, "parklar feodalizmin qalıqlarıdır və ola bilsin ki, sizin kəsib atacağınız 80%-ə daxildir. Əgər biz çoxluq təşkil edən işləri kəsib atsaq, onları mütləq aradan götürməliyik. Parklar qoyulan investisiyadan gəlir gətirmir. Burada evlərin tikilməsi və başqa bu kimi investisiyanın qoyulması kütləvi pul gətirərdi. Amma siz parkları kəsib atsanız, şəhəriniz çox eybəcər olacaq". O, Cohaneshburqu misal göstərə bilərdi, burada şəhərkanarı ərazilər çoxdur, amma, demək olar ki, park və ya açıq sahələr yoxdur və təsadüfi deyil ki, Yer kürəsində ən təhlükəli şəhərlərdən biridir.

Buna dair narahatçılıq ondan ibarətdir ki, biz iş və şəxsi həyatımızdakı səmərəsiz elementləri kəsib götürməklə ağılsız, ruhsuz, hər bir şeyə qısamüddətli iqtisadi gəlir kimi baxan və özümüzün uzunmüddətli mirasımıza zərər yetirən bir məxluqa çevrilirik. "*Lazımsızların gücü*" adlı növbəti kitabında Endryu Prays belə qeyd edir:

"Ən böyük balıq dəniz sahili ərazilərində olur; bu, ümumi okean sularının çox kiçik bir hissəsini təşkil edir. 80/20 prinsipi bizə deyir ki, sahil zonaları balığın tutulduğu yerdir. Və balıqlar məhz sahilyanı ərazilərdə tutulur.

Amma bu ərazilərin sui-istifadəsi həmin yerlərdə ehtiya-

tın azalması ilə nəticələndi; bundan başqa, həmin sahil əraziləri eyni zamanda balıqların çoxaldığı sahələrdir. Beləliklə, həmin ərazilərdə balıqların çox tutulması prosesi onların çoxalmasına mənfi təsir göstərdi, gələcəkdə tutmaq və çoxaltmaq üçün balıqların azalmasına səbəb oldu.

80/20 prinsipinin davamçıları üçün mesaj aydındır. Bizim, sadəcə, 20% gəlirli sahələrə olan cəhdlərimiz bundan xeyir götürmək üçün olmamalıdır. əks təqdirdə, bu sahə bir gün yox olacaq, necə ki balıqlar yox olmağa başladı. Burada başqa bir əhəmiyyətli mesaj var: Bu ilin ən yaxşı məhsuldarlıq verən ehtiyatları (balıqlar və ya maliyyə sistemi) və ya son on il ərzində ekosistemdə ən gəlirli heyvan növləri gələcəyin uğuru üçün heç bir zamanat vermir. Həqiqət ondan ibarətdir ki, dünya və onun resursları uzun müddət davam etmir".

Mənim 80/20 prinsipimin tənqidi üç əsas narahatçılıq adı altında təsnifatlandırıla bilər:

-
- *Qısa yol ilə getmək məsələsi.* 80/20 səmərəlilik aləti kimi qiymətləndirilsə, biz son nəticə olaraq səmərəli olacağıq, amma effektiv olmayacağıq. İşin qısa yol ilə edilməsi tam olaraq yaxşı haldır, lakin biz nəyinsə tam dərinliyinə girmiriksə, bundan həzz almayacağıq və tam olaraq nə isə əldə etməyəcəyik. Biz kitabın 20%-ni oxumaqla onun verdiyi mesajın 80%-ni anlaya bilərik, ancaq kitab bizim üçün kifayət qədər əhəmiyyətlidirsə, onu tam olaraq oxumalıyıq və hətta onu bitirdiyimizə peşman olma-

hıyq. 20% ilə 80% nəticələrin əldə olunması iş və şəxsi həyatda sadə, materialist yanaşma üsulu ola bilər, amma həqiqi bir yanaşma olmayacaq.

- *Dayanıqlılıq məsələsi.* Əgər 80/20 prinsipi bu gün işləyən məsələlərə fokuslanırsa, sabah bunun işləməməsinə dair təhlükə yoxdurmu? Bu məsələ həm iş, həm də geniş anlamda şəxsi həyatımıza eyni şəkildə aiddir.
 - *Tarazlıq məsələsi.* Çou Çinq deyir ki, məsələ orasındadır ki, biz həyatın "ən yaxşı" hissəsinə fokuslana bilmirik, çünki həyatın başqa hissəsi olmadan ən yaxşı hissə artıq ən yaxşı olmur. Tarazlıq biznesdə baş vermir, çünki iqtisadiyyat çoxlu sayda, yüksək səviyyədə ixtisaslaşmış və bu səbəbdən taraz olmayan firmaların mübarizəsi ilə irəliyə gedir. Amma tarazlıq insan xoşbəxtliyi üçün əsas amil ola bilər.
-

Prinsipin iki fərqli ölçüsü

Sizin rəyinizdən onu anladım ki, 80/20 prinsipinin, həqiqətən, iki tamamilə fərqli – bəzən hətta bir-birinə əks – iki ölçüsü var.

Bir tərəfdən *səmarəlilik* tərəfi. Məhz bunun vasitəsilə biz məqsədlərimizə mümkün ən asan, ən az cəhdlər ilə çatmaq istəyirik. Əsas olaraq buraya bizim üçün o qədər də əhəmiyyətli olmayan məsələlər daxildir. Məsələn, əgər biz işə əsas olaraq pul qazanmaq mənbəyi kimi baxırıqsa, işdən kənarda başqa insanlarla digər işlərlə məşğul olmaq istədiyimiz üçün məhz bu işlər bizim üçün əhəmiyyət kəsb

edən məsələlərdir və bundan sonra iş düşür "səməralilik" adlı qutunun içinə. Biz 80/20 prinsipini işimizi mümkün qədər məhsuldar və tez bir şəkildə həyata keçirmək üçün istifadə edirik ki, real həyatımızla rahatlıqla məşğul ola bilək. Beləliklə, 20% yanaşma tərzii ilə biz bu prinsipdən istifadə etməliyik. Biz ən məhsuldar olan 20%-ə fokuslanırıq, ehtimal ki, bu işlərə ayırdığımız vaxtı ikiqata çıxarıq və 20-lik yüksək səmərəlilik qutusunun içərisində olmayan fəaliyyətləri mümkün qədər çox kəsib atırıq. "Zaman inqilabı"na dair X bölümündə verdiyim təsvirə əsasən biz, bəlkə də, yüksək səmərəlilik təşkil edən 20% üzərində iki gün sərf etməli və həftənin geri qalan günlərini isə həqiqətən sevdiyimiz gündəlik qayğılarımıza ayırmalıyıq. Çox sadə formada biz işimizin dəyərini əvvəlkindən 160% artırma bilərik (bizim əlimizdə hər biri 80% olan iki hissə olur, hər biri 20% olmaqla bir günün işindən götürülüb). Mümkün olduğu yerdə biz iş həftəmizi iki günə endiririk.

Səmərəlilik ölçüsü işdən kənarda bizim üçün həqiqi mənada əhəmiyyət kəsb etməyən məsələlərə də tətbiq oluna bilər, misal üçün, gündəlik işlər kimi. Burada 20%-lik qutuya, məsələn, bizim sosial olaraq görüşməli olduğumuz, amma həqiqətən görüşmək istəmədiyimiz insanlar düşür, istəmədiyimiz, lakin yaxa qurtara bilmədiyimiz bütün öhdəliklər, vergi işlərimiz, qarajın təmizlənməsi, ləzzət almadan və başqasına da tapşırma bilmədiyimiz bağçılıq işlərinin görülməsi və başqaları daxildir. Burada hədəf ən əhəmiyyətli olan və 80% nəticələri yaradan 20%-i ortaya qoymaqdır və bunu bacardığımız qədər sürətli və ağrısız şəkildə həll etməkdir.

Digər tərəfdən isə 80/20 prinsipinin *həyatı canlandıran* ölçüsü var. Bu qutuya bizim həyatımız üçün həqiqətən

əhəmiyyətli olan hər bir şey daxildir, bu bizim işimiz, şəxsi əlaqələrimiz, nail olmaq istədiyimiz şeylər, bizi həddən artıq həzz verən hobbimiz və ya bizi tam olaraq hiss etdirən, ölüm yatağında bizi təskinlik verəcək istənilən bir şey daxildir. İndiyə kimi olan və gələcək həyatımıza baxdıqda və hazırkı anda həyatımızdan həzz alarkən bizim həyatda sağ olmağımıza sevindirən və üzümüzə işıq verən istənilən bir şey bu həyatı canlandıran qutuya düşür. Böyük amerikan sənaye psixoloqu Abraham Maslovun "gigiyena faktorları" adlandırdığı – ərzaq, sığınacaq, maddi ehtiyaclar qarşılanmadıqda əhəmiyyətlidir, amma onlar təmin olunan kimi nisbətən əhəmiyyətsiz olur. Mənim izahımda bu gigiyena faktorları səmərəlilik qutusuna daxil olur və 20%-lik həll tələb edir, bu, həyat enerjisinin çox az məsrəfi ilə ən məhsuldar nəticə əldə etməkdən ibarətdir.

80/20 prinsipi iki səbəbə görə həyat fəlsəfəsinin başa düşülməsi və inkişaf etdirilməsi üçün əsas amildir. Birincisi, bu prinsip bizim həyatımızda həqiqi əhəmiyyət kəsb edən məsələlərin həllində kömək olur. Bizim həyatımızı həqiqi mənada mənalı edən az sayda olan bu insanlar kimlərdir, az sayda olan bu məsələlər nələrdir? Biz, həqiqətən, kasıb və səfil olmasaq, bunlar həyatımızın əsas aspektləri hesab olunmur. Həyatda sağ qalmağımız üçün lazım olan pul, reputasiya, əhəmiyyətli iş və ya hər hansı bir status deyil. Onlar gəlirdi-gedərdi. Onlar standart axarlardır, bizim ürək və ruhumuza təsir göstərmirlər, onlar bizim kimliyimizi təyin etmirlər. Ərzaq və sığınacağımız olarsa, bizi lazım olan şey sevmək və seviməkdir, özümüzün ifadə olunması, fərdi nailiyyət və rahatlıq, düşünmə və yaratmaq qabiliyyəti, təbiət və digər insanlarla əlaqə qurmaq imkanı – hər şeydən

ən əsası, bizim, həqiqətən, qayğısına qaldığımız dostlar və ailənin həyatını yaxşılaşdırmaqdır.

İkincisi, bu prinsip həyatın əsas amilləri üçün bir növ yer hazırlayır. Əhəmiyyət kəsb etməyən işlərə az vaxt ayıraraq həyat enerjimizdən səmərəli şəkildə istifadə etməklə biz həyatımızın daha çox əhəmiyyətli hissələri üçün zaman, məkan və dinclik ayıra bilirik. Əhəmiyyətli məsələlərin həyatımızın kənar hissələrində ilişib qalmalarındansa, biz əhəmiyyət kəsb edən şeyləri aid olduqları yərə qoya bilirik, mərkəzə, varlığımızın ürəyinə bunu yerləşdirə bilirik.

Həyatımızın əhəmiyyətli hissələrinə gəldikdə isə, yəni bizim individual taleyimiz və unikallığımızı təyin edən bu 20% və ya ondan az faiz təşkil edən nüanslara gəldikdə, biz bu kimi məsələlərə zaman, pul və ya digər şeylərdə simiclik etmədən enerji və ruhumuzun hər bir hissəsini verməliyik. Səmərəlilik 20% yanaşma tərzini tələb edir. Amma həyatın canlandırılması, yaxşılaşdırılması 200, 2000 və ya 2.000.000% yanaşma tərzinə belə dəyir. Bizim həyatımızı canlandıran və ya təyin edən məsələlərə ayrılan zaman və cəhdlərin limiti yoxdur.

Beləliklə, qeyd olunan üç məsələyə cavab:

-
- *Qısa yol ilə getmək.* Sadəcə, həyatımızın səmərəlilik hissəsi çərçivəsində biz qısa yol ilə getməyi planlamalı, işləri sürətli və ya zəif görmək barədə qərar verməliyik. Həyatın canlandırılması, gücləndirilməsi namına isə biz ən uzun, dərin və ya mümkün yüksək yolu götürürük.
 - *Dayanıqlılıq.* Prinsipin məntiqi şəkildə tətbiqi uzun müddətə baxmağı tələb edir, çünki gözlənilməyən

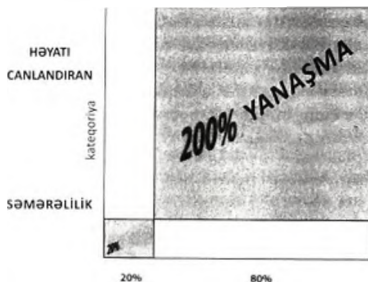
nəticələr meydana gələ bilər, vəziyyətin hazırda olduğu kimi qalacağını gözləmək düzgün deyil. Məsəl üçün, müştərilərin 10%-i bizə hazırda (deyə ki,) qazancın 80%-ni gətirir. Amma ola bilər ki, yeni bir rəqib bizim super gəlir gətirən müştərilərimizə fokuslanır, əgər belə olsa, o zaman bizim qazanclarımız çox çıkmayacaq. Bundan başqa, bizim 90%-i təşkil edən müştərilərimizin içərisində sürətlə inkişaf edən bir şirkət gizli olub gələcəkdə qalib bir tərəfə çevrilə bilər. Balıqçılıq nümunəsində balığın həddən artıq bol olduğu ərazilərə diqqətin normaldan çox verilməsi, balığın gələcəkdə çoxalması üçün həmin ərazilərdə balıqların tutulmasına dair məhdudiyyətlərin qoyulmaması gələcəkdə fəlakətə sürükləyəcək.

Həyatımızın əsas hissələrinə, həyatımızı canlandıran, əyləndirən sahələrə sərf etdiyimiz diqqət uzunmüddətli və məntiqli olmalıdır. Bacarıqlar və əlaqələr investisiya tələb edir. Hansı bacarıq və dostların bizim üçün həqiqi əhəmiyyət kəsb etməsi barədə seçim etməliyik və sonra həyat öhdəliyimizin əsasını qoymaq üçün qeyri-adi və səbirli cəhdlər göstərməliyik. Burada qısa yol ilə nəyi isə həll etmək olmaz və eyni şəkildə burada hər hansı nəticəni anı olaraq əldə etmək olmur! İşin xatirinə işləmək və ya nifrət etdiyimiz işi görərək sərvətlər yığmaq bir səhvdir. Lakin həyatımıza fərq qatacaq, onu əyləncəli və mənalı edəcək bacarıq və əlaqələrin inkişaf etdirilməsi üçün böyük öhdəliklər götürmək çox ağıllı bir fikirdir.

➤ *Tarazlıq.* Biz tarazlı, ya qeyri-taraz olmalıyıq? Hər ikisi. Səmərəlilik məsələsində biz qeyri-taraz olmalıyıq, bizim bu dünyadakı mövqeyimizdə böyük əhəmiyyət daşımayan məsələlərdə bu şəkildə olmalıyıq. Və bəzən həyatı canlandıran məsələlərdə də qeyri-taraz olmalıyıq, biza güclü və potensial dəyər gətirəcək az sayda fəaliyyət və əlaqəni diqqətlə seçməliyik. Amma həyatı canlandıran dünya daxilində iş və əyləncə həyatımızın taraz olmasına ehtiyacımız var, burada özümüzün idarə etdiyi və qoşulduğumuz layihələr arasında balans olmalıdır. Özümüz və digərləri üçün ayırdığımız zaman arasında tarazlıq, hazırkı maraq dairələrimizdən aldığımız zövq və gələcək üçün qoyduğumuz investisiya arasında balans olmalıdır. Biz öz "İn" və "Yan"ımızı həyatı canlandıran bu sahədə tapa bilərik. Başqa cür olsa idi, dünyada öz iş və həyatlarından həzz alan insan olmazdı, məhz bu insanlar xoşbəxt insanlardır, çünki harada olmalarından asılı olmayaraq, onlar etdikləri işi sevirlər və sevdikləri işi görürlər.



Şəkil 46. Bu günə uyğun olaraq,
zaman və enerjimizin bölüşdürülməsi



Şəkil 47. Zaman və enerjinin yeni bölgüsü
(yeni cəm həcmə uyğun faizlə)

Şəkil 46 prinsipin iki ölçüsünü və hər birinə dair müvafiq yanaşmanı göstərir.

Hər iki qutuya düşən həyatımızın hissələri barədə düzgün qərar verən kimi əlaqəli nisbətləri əks etdirən bir matris çəkmə bilərik. Şəkil 47-də səmərəlilik elementləri azaldılıb ki, onlar bizim vaxt və enerjimizin, sadəcə, 20%-ni istifadə etsin. Həyat üçün olan hissələrdə 20% boşaldılıb ki, bizim həyatımızın 80%-ni tutsun.

İş ya ola bilər səmərəlilik, ya da həyat kateqoriyasına düşsün. Demək olar ki, hər birinə az da olsa, iş daxildir. Burada hiylə ondan ibarətdir ki, birincisində bunu az edirsən, ikincisində isə çox edirsən, o ana qədər ki, iş daha çox əyləncəli hala gəlir.

İşdən kənar həyat da, demək olar ki, hər iki kateqoriyaya daxil olur. Cavab eynidir, səmərəlilik qutusunda çox-çox az vaxt və enerji xərcləyin və həyat qutusuna ayırdığınız zaman və enerjini daha da çox-çox artırın.

Özünüzdən soruşun, sizin üçün əhəmiyyət kəsb edən məsələlərə zaman və enerji xərcləyə bilərsiniz, iş və əyləncə bölgünüz necə olardı? Və ikisi arasında əlaqə necə olardı? Mənim bu sualıma cavab verən insanların əksəriyyəti deyir ki, onlar “iş” və “qeyri-ış” üzərində təxmini olaraq eyni zaman xərcləyərkdilər, baxmayaraq ki, burada “iş” dedikdə vacib deyil ki, ödənişli iş olsun. Prinsipi qəbul edən şəxslər görür ki, iş və qeyri-ış arasındakı əlaqə getdikcə anlaşılmaz olur.

Bu mənada həyatın “İn” və “Yan”ı yenidən formalaşır. Baxmayaraq ki, 80/20 prinsipinin iki əks qütbü mövcuddur – səmərəlilik və həyat – və bu iki ölçü tam olaraq birbirini tamamlayır və dəstək olur. Səmərəlilik xanası bizə həyat xanası üçün yer hazırlamağa imkan verir. Əsas orta

xətti istədiyimiz nəticələri bizə verən məsələləri bilmək və əhəmiyyət kəsb edən işləri başa düşməkdir. Hər zaman səmərəlilik və həyat üçün cavab ümumi cəmin kiçik bir hissəsidir. Biz hər zaman diqqət və fokuslanmaqla irəliləyirik. Bununla belə, eynilə 80/20 səmərəliliyə aparan ağırsız bir fəlsəfədir. Bizim ağılımızda hər hansı bir məqsəd yoxdursa, ruhumuzun bir hədəfi yoxdursa, daha səmərəli və var-dövlətli olmağın hər hansı mənası yoxdur. 80/20-ni sakit şəkildə öz ənənəvi qutusuna yerləşdirənlər burada əsas məntiqi ötürürlər.

Gəlin mən sizə öz həyatımdan nümunə verim. London və ya Cənubi İspaniyada olanda hər gün bir və ya iki saat velosiped sürürəm. Bu mənim üçün tam olaraq həyatı gücləndirən bir fəaliyyətdir: möhtəşəm bir idmandır, mükəmməl mənzərələrdən keçib gedirəm (maralların olduğu Riçmond parkı və ya İspaniyada dağ mənzərələri) və velosiped sürdükcə düşünürəm və tez-tez ağılıma nəticə olaraq mükəmməl fikir və ideyalar gəlir. Amma bu, asan olmur. Mən görürəm ki, Riçmond parkındakı yolun 10 və İspaniyada marşrutumun 15%-i ciddi şəkildə təpə yoludur; şübhəsiz, yolda ürək döyüntümün dərəcəsi maksimum səviyyəyə qalxır və bu mənim idmandan əldə etdiyim xeyrin 80%-ni təşkil edir! Mən velosiped fanatiki deyiləm və həqiqətən, təpələrdən xoşum gəlmir – təpənin digər hissəsində aşağıya doğru süzmək isə ləzzət verir. Amma mən düz yolu seçmirəm. Təpələr bəzən ağırlı olsa da, ümumi yürüşə ləzzət qatır və təpədən aşağı süzmə olan “Yan” fəaliyyətimin başlanğıcı olan “İn” fəaliyyətini təşkil edir.

Şəxsi təcrübəm və yüzlərlə oxucumdan gələn ifadələrə əsasən deyə bilərəm ki, həyatın tarazlığını əksinə çevirmək mümkündür, əsasən, mənasız və ya stresli fəaliyyətdən

(İn) əsas olaraq həyatı canlandıran bir (Yan) fəaliyyətə çevirmək mümkündür. Təbii ki, burada eyni bal ayı, eyni tətillə nümunələrini təkrar-təkrar bildirməyə ehtiyac yoxdur. Biz istirahət etmək üçün yeni yollar tapırıq. Eyni zamanda biz hamımız hər an istirahət etmək də istəmirik. Biz idman etmək istəyirik, bacarıqlarımızı istifadə etmək və inkişaf etdirmək istəyirik, düşünmək, özümüzü sınağa çəkmək, digər insanlara kömək etmək, bütün növ əlaqələri araşdırmaq, yoxlamaq istəyirik. Biz səmərəliliyin aludəçisi olmaq istəmirik, amma biz həyatı canlandırmayan, həyat üçün lazımsız fəaliyyətlərdən mümkün qədər asan şəkildə və tez bir zamanda yaxa qurtarmağı çox istəyirik.

Tərəqqiyə məsuliyyətli yanaşın

Şübhələr və pessimizmi kənara qoyun. Bu kimi pis vərdişlər öz antonimləri kimi həqiqidir. Tərəqqiyə dair olan inamınızı canlandırın. Başa düşün ki, gələcək artıq oradadır: həmin az sayda parlaq nümunələrdə, aqrobiznes, sənaye, xidmət, təhsil, süni intellekt, tibbi elm, fizika və həqiqətən, bütün elmlərdə və hətta sosial və siyasi eksperimentlərdə, burada əvvəllər ağıla gəlməyən hədəflər həll olunub və yeni hədəflər skitl (skittle = konfet brendi – tərə.) kimi meydana gəlməkdədir. 80/20 prinsipini xatırlayın. Tərəqqi hər zaman az sayda insan və təşkilatlanmış resursdan əmələ gəlir və həmin resurslar sübut edir ki, əvvəllər zirvə kimi qəbul olunan məhsuldarlıq səviyyəsi hazırda hər kəs üçün adi bir iş ola bilər. Tərəqqi elitləri tələb edir, amma cəmiyyətin çiçəklənməsi və onlara xidmət üçün yaşayan, hər birimiz üçün öz qazanclarını hədiyyə verə biləcək elitlər. Tərəqqi

qeyri-adi nailiyyətlər və uğurlu eksperimentlərin yayılmasından, kütlənin maraqları tərəfindən yaradılmış strukturların hissələrə parçalanması, azlıq tərəfindən istifadə olunan standartların hər kəs üçün var olmasının tələb edilməsindən asılıdır. Ən əsası, Core Bernard Şounun dediyi kimi, tərəqqi bizim tələblərimizə dair məntiqsiz olmağımızı tələb edir. Biz 80% nəticə verən hər bir şeyin 20%-nin axtarışında olmalıyıq və dəyər verdiyimiz hər bir məsələnin qat-qat artırılması üçün faktları tətbiq etməliyik. Əgər bizim çata bildiyimiz yer tuta bildiyimizdən artıq olacaqsə, tərəqqi tələb edir ki, azlıq nəyə nail olubsa, biz onu tutmalıyıq və bunun hər bir kəs üçün minimum standart olmasını təmin etməliyik.

80/20 prinsipi barədə ən mükəmməl məqam odur ki, sizin hər kəsi gözləməyə ehtiyacınız yoxdur. Siz bunu peşəkar və şəxsi həyatınızda tətbiq etməyə başlaya bilərsiniz. Siz mükəmməl nailiyyət, xoşbəxtliyin sizə məxsus hissələrini götürə və digərlərinə xidmət olaraq verə bilərsiniz və bununla onları sizin həyatınızın daha böyük hissəsinə çevirə bilərsiniz. Üstün nailiyyətlərinizi qat-qat artır və əksər az məhsuldar olan hissələri kəsib atə bilərsiniz. Siz kütləvi şəkildə lazımsız və aşağı dəyərli fəaliyyətləri müəyyən edə və bu lazımsız dərini çıxardıb atə bilərsiniz. Xarakteriniz, iş stili, həyat təzi və əlaqələrinizin gündəlik həyatda onlara sərf olunan enerji və zamanla müqayisədə sizə qat-qat artıq dəyər verən hissələrini ayıra bilərsiniz; və təcrid etdikdən sonra onları çox az miqdarda qətilik və cəhdlərlə artırə bilərsiniz. Siz daha yaxşı, daha lazımlı və xoşbəxt insan ola bilərsiniz. Başqalarına da bunu etməkdə kömək edə bilərsiniz.

Qeydlər və istinadlar

1. İosif Stendil (1965), *"Adi proseslər və firmaların həyüməsi: Pareto qanununun tədqiqatı"*, London: Çarlz Qrifin, s. 18.

2. Genişmiqyaslı tədqiqat 80/20 prinsipinə (adətən, 80/20 qaydası adlanır) dair çoxlu sayda məqalə ortaya qoydu, amma mövzuya dair hər hansı kitab tapılmadı. Əgər 80/20 prinsipi barədə kitab dəqiq varsa, hətta çap olunmamış əsər olsa belə, oxucudan xahişim odur ki, mənə bildirsin. Bir kitab, həqiqətən, 80/20 prinsipi barəsində olmasa belə, onun əhəmiyyətinə diqqət çəkir. *John J. Cotter "20%-lik həll" in* (Chichester: John Viley, 1995) giriş hissəsində düzgün bir cavab verir: "Etdiyiniz işlərin gələcəkdə uğurunuzla səbəb olacaq 20%-ni ortaya qoyun, sonra vaxt və enerjinizi bu 20% üzərində xərcləyin" (s. xix). *Cotter* Paretoya

istinad edir (s. xxi), amma nə Pareto, nə də ki 80/20 prinsipinin (hər hansı ad altında) adı girişdən başqa hissələrdə keçmir və Pareto hətta indeksdə də yoxdur. Əksər yazıçılar kimi Cotter 80/20 formulunun özünü Paretoya istinad edir: "Vilfredo Pareto fransız iqtisadiyyatçısı idi, o, yüz il əvvəl müşahidə etmişdir ki, əksər vəziyyətlərdə faktorların 20%-i baş verənlərin 80%-nə səbəb olur (bu o deməkdir ki, şirkətin müştərilərinin 20%-i onun qazanclarının 80%-ni təşkil edir). O bunu "Pareto qanunu" adlandırırdı (s. xxi). Fakt olaraq o heç bir zaman "80/20" ifadəsi və ya bunun kimi bir şey işlətməmişdir. Onun "qanun" adlandırdığı, əslində, riyazi formul idi (qeyd 4-də verilib), bir növ (baxmayaraq ki, onun əsas mənbəyidir) bu gün tanıdığımız 80/20 prinsipindən götürülüb.

3. The Economist (1996), maşınla yaşamaq. "The Economist", 22 iyun, s. 8.

4. Vilfredo Pareto (1896/7), *Cours d'Economie Politique*, Lozanna Universiteti. Ənəvi mifə baxmayaraq, Pareto gəlir qeyri-bərabərliyi və ya başqa bir yerdə müzakirələrdə "80/20" frazasını işlətməyib. O hətta gəlirlərin 80%-nin 20% işləyən insanlardan gəlməsi kimi sadə bir müşahidəni aparmayıb, baxmayaraq ki, bu nəticə onun daha dəqiq aparılmış işləri və kompleks hesablamalarından meydana gəlib. Paretonun kəşf etdiyi və onu və davamçılarını əsas həyəcanlandıran siyahıda ən yüksəkdə duran qazanan tərəflərlə onların əldə etdiyi ümumi qazanc-

lar arasında olan davamlı əlaqələr idi, bu əlaqə alqoritm şəklində baş verirdi və zaman müddəti və ölkədən asılı olmayaraq, eyni formada baş verirdi.

Bu formul aşağıda göstərilib. Burada N qazanc əldə edənlərdir, onlar x -dan çox qazanc əldə edirlər, A və m dəyişilməyəndir. Pareto ortaya qoydu ki:

$$\log N = \log A + m \log x$$

5. Vurğulanmalıdır ki, bu hesablama nə Paretonun özü, nə də, çox təəssüf ki, bir nəsil sonraya qədər onun tərəfdarları tərəfindən hazırlanmayıb. Lakin bu metoda dair verilmiş bütün izahların içərisindən ən uyğununu Pareto özü verib.

6. Harvard Universiteti Paretonun xüsusi olaraq müzakirə yeri olub. Zipf-in filologiyaya təsirindən başqa, iqtisadiyyat fakültəsi "Pareto qanunu"na xüsusi yer ayırıb. Bunun mükəmməl izahı üçün Vilfredo Paretonun "*İqtisadiyyatın rüblük jurnalı*"ndakı məqaləsinə nəzər salın, Vol LXIII, 2 may, 1949 (Harvard Universitetinin prezidenti və tədqiqatçıları).

7. Zipfin qanununun mükəmməl izahı üçün Paul Kruqmanın (1996) "*Özünü təşkil edən iqtisadiyyat*". Kembriç, Mass-Backvell, s. 39.

8. İosif Moses Juran (1951) "*Keyfiyyətə nəzarət kitabçası*", Nyu-York: McGraw-Hill, s. 38-39. Bu, birinci nəşrdir, burada 750 səhifə var və hazırda isə nəşrdə 2000 səhifə mövcuddur. Diqqətdə saxlayın ki, Juran tam ola-

raq Pareto prinsipinə istinad edir və dəqiq olaraq onun əhəmiyyətini açıqlayır, birinci nəşr, ümumiyyətlə, 80/20 terminini işlətmir.

9. Paul Kruqman, sitat, qeyd 7.

10. Malkolm Qladvell (1996) "Dönüş nöqtəsi", *New Yorker*, 3 iyun.

11. Malkolm Qladvell, eyniadlı mənbə.

12. Ceyms Qleik (1987) *Xaos: "Yeni elmin yaradılması"*, Nyu-York, Little, Braun.

13. *W.Brayn Arturun* (1989) "Rəqabət edən texnologiyalar, artan qazanclar və tarixi hadisələrdə ilişib qalmaq", *İqtisadiyyat jurnalı*, Vol 99, mart, s. 116-131.

14. "Xaos nəzəriyyəsi Hollivudun inkişafında partlayış etdi", *"Independent on Sunday"*, 30 mart, 1997.

15. Corc Bernard Şou, John Adair (1996) sitat olaraq götürüb, *"Effektiv innovasiya"*, Pan Books, London, s. 169.

16. Ceyms Qleik, sitat, qeyd 12.

II bölüm

1. Müəllifin Donella H. Meadov, Dennis L. Meadows və Jorgen Randersə (1992) əsaslanan hesablaması, *"Məhdudiyyətlərdən kənar"*, London: Earthscan, s. 66f.

2. Müəllifin Lester R. Braun, Kristofer Flavın və Jal Kane (1992), *"Dünyanın vəziyyəti"* əsaslanan hesablaması, London: Earthscan, s. 111, özü Ronald V.A.Sprout və

James H. Veaver (1991), "*Qazancın beynəlxalq bölgüsü*" əsaslanır: 1960-1987, Müdafiə məqaləsi, No 159, İqtisadiyyat şöbəsi, Amerika Universiteti, Vaşinqton, may.

3. Sağlamlıq üzrə İdarəçilik Strategiyası (1995), Strategiyanı planlayan şəxslərin diqqətli olması və epidemiologiyaya fikir vermələri lazımdır, "*Tibbi strateji idarəçilik*", 1 sentyabr.

4. Malkolm Qladvell (1996) şoppinq elmi, *Nyu Yorker*, 4 noyabr.

5. Marry Corrigan və Gary Kaupilla (1996), İstehlakçı kitabı "*Sənayeyə ümumi baxış və aparıcı iki superstore müəssisəsinin təhlili*", Çikaqo, III: Vilyans Blair&Co.

III bölüm

1. İosif Moses Juran, sitat (bax: I bölüm, qeyd 8), s. 38-39.

2. Ronald J. Recardo (1994) Strateji keyfiyyət idarəçiliyi: stratejiya, habelə taktiki məsələlərdə əsas diqqətin yönləndirilməsi, "*Milli məhsuldarlıq hesabatı*", 22 mart.

3. Nikolas Von Daehne (1994), Yeni baxış, *Uğur*, 1 aprel.

4. David Lovry (1993) Singo İaueratı mükafatçısı *Ford Elektroniks*-də itkinin qarşısının alınması üçün zaman və komandalar üzərində diqqətin artırılması, "*Milli məhsuldarlıq hesabatı*", 22 mart.

5. Terry Pinnel (1994) Korporativ dəyişiklik asanlaşdı, *"PS istifadəçisi"*, 10 avqust.
6. Ceyms R. Nagel (1994) TQM və Pentaqon, *"Sənaye mühəndisliyi"*, 1 dekabr.
7. Chris Vandersluis (1994) Planların zəif olması icra prosesini əngəlləyə bilər, *"Kanadanın hesablanması"*, 25 may.
8. Steve Vilson (1994) Nyuton: fil sümüyü qülləsindən Al çıxarılması, Al mütəxəssisi, 1 fevral.
9. Cef Holtzman (1994) və sonra orada heç nə yox idi, *"İndiki elektronika"*, 1 iyul.
10. MacWeek (1994) proqram təchizatçıları modul tipli tətbiqetmələr hazırlayır və burada əsas funksiyalar yerləşdirirlər, *MacWeek*, 17 yanvar.
11. Barbara Quint (1995) Sizin probleminiz nədir? *"Bu günün məlumatı"*, 1 yanvar.
12. Bax: Riçard Koç və İan Godden (1996), *"İdarəçilik olmadan idarəetmə"*, London: Brealey, xüsusilə VI bölüm, s. 96-109.
13. Peter Drucker (1995) *"Möhtəşəm dəyişikliyin vaxtının idarə edilməsi"*, London, Butterworth-Heinemann, s. 96f.
14. Riçard Koç və İan Godden, sitat (bax: qeyd 12), bax: VI bölüm və s. 159.

V bölüm

1. Henri Ford (1991), *"Fordun idarəçiliyi"*, giriş. Ronnie Lessem. Oxford: Blackvell, s. 10, 141, 148. Henri Fordun yeni nəşri, (1922) *"Mənim həyatım və işim"* (1929), *"Mənim sənaye fəlsəfəsi"*.

2. Gunter Rommel (1996), *"Sadəlik qalib gəlir"*. Kembric, Çap Harvard Biznes Məktəbi press.

3. George Elliot, Ronald G. Evans və Bruce Gardiner (1996) xərclərin idarə olunması: transatlantik dərslər. *"İdarəçilik hesabatı"*, iyun.

4. Riçard Koç və İan Godden, sitat (III bölüm, qeyd 12).

5. Carol Casper (1994), Topdansatış dəyişiklikləri. *"ABŞ Distribütor" jurnalı*, 15 mart.

6. Ted R. Compton (1994) təşkilatınızda fəaliyyətlərə əsaslanan xərclərin istifadəsi. *"Sistem idarəçiliyi" jurnalı*, 1 mart.

VI bölüm

1. Vin Manaktala (1994), Marketing: yeddi ən böyük günah. *"Mühasibatlıq" jurnalı*, 1 sentyabr.

2. XX əsrin əvvəllərinin bir sıra sənayeçilərinin idealizm və bacarıqlarından gələn cəmiyyətin uğurlu və dəqiq dəyişimini unutmaq asandır, həmin sənayeçilər "çoxluğun

yüksəlişi" arqumentini dəstəkləmişdilər – həmin yoxsulluq, baxmayaraq ki, üstünlük təşkil edirdi, aradan qaldırıla bilər. Burada yenə də *Henri Ford*-dan nümunə: "Yoxsulluq və istəyin daha fəlakətli formalarının aradan götürülməsi istəyi asanlıqla yerinə yetirilir. Yer kürəsi tam olaraq məhsuldardır, burada çox sayda ərzaq, geyim, iş və asudə vaxt var". Bax: *Henri Ford* (1991), "*Ford idarəçilik barədə*", giriş *Ronnie lessem*. Oxford: Blackwell, s. 10, 141 və 148. Mən İvan Aleksandra bu kitabın eskizinin nüsxəsini göstərdiyi üçün təşəkkür edirəm. "*Sivilləşmiş bazar*" (1997, Oxford: Capstone), bu kitabın birinci bölümündən məhz xeyli sayda nüans götürmüşəm (bax: qeyd 3).

3. Bax: İvan Aleksandr (1997), "*Sivil bazar*", Oxford: Capstone.

4. Michael Slezak (1994), ing. Drawing fine lines in lipsticks, "*Supermarket xəbərləri*", 11 mart.

5. Mark Stevens (1994), Şirkətin kor nöqtələrinə diqqətlə baxın, "*Star-Tribune*" (Əkiz şəhərlər), 7 noyabr.

6. John S. Harrison (1994), orta ölçülü LEC-lər sabahın rəqabətçil bazarında uğur qazana bilərmi? *Telefon*, 17 yanvar.

7. Ginger Trumfio (1995), Əlaqələri yaradanlar: müqavilələrin idarə olunması, "*Satış və marketing idarəçiliyi*". 1 fevral.

8. Jeffrey D. Zbar (1994), Kredit kart kampaniyası restoranlar barədə qeydlər edir, "*Sun-Sentinel*" (Fort Lauderdale), 10 oktyabr.

9. Donna Petrozzello (1995), iki stansiyanın nağılı, *"Broadcasting&Cable"*, 4 sentyabr.

10. Sığorta Agentliyi konsultantı Dan Sullivan, Sidney A. Friedman (1995) gələcəyin agentliyinin qurulması, *"National Underwriter life and health"*, 27 mart.

11. Xüsusi bizneslər barədə çoxlu sayda məqalə yazılıb və bunu sənayelər də sübut edir. Misal üçün, bax: Brian T. Majeski (1994) keyfiyyətli satış personalı çatışmazlığı, *"Musiqi ticarəti"*, 1 noyabr.

12. Harvey Mackay (1995), Biz bəzən uğurun necə qazanmasına diqqət yetirmirik, *"Sacramento Bee"*, 6 noyabr.

13. Musiqi ticarəti (1987), Pareto prinsipi, onun tətbiqi və sui-istifadəsi, *"İstehlakçı marketingi"* jurnalı, Nəşr 4, Print 1, Qış, p. 47-50.

VII bölmə

1. Peter B. Suskind (1995), Anbar əməliyyatları: tam tək qoyma, *II E Solutions*, 1 avqust.

2. Gary Forger (1994), daha çox məlumat bazası + daha az iş = ağıllı idarəçilik sistemi, *"Müasir şəkildə materialların idarə olunması"*, 1 aprel.

3. Robin Field, Brend istehlakçı məhsulları, Ceyms Morton (1995), *"İnvestisiyaya dair global qaydalar"*, London: FT/Pitman, s. 471.

4. Ray Kulviec (1995), Hissə və qablaşdırma üçün rəflər, *"Müasir material idarəçiliyi"*, 1 iyul.

5. Maykl J. Earl və David F. Feeny (1994), sizin rəhbəriniz dəyər qatırımı, *"İdarəçilik hesabı"*, 22 mart.

6. Derek L. Dean, Robert E. Dvorak və Endre Holen (1994), Yeni sistemin inkişafına nail olmaq üçün baryerlərin aradan götürülməsi, *"McKinsey Quarterly"*, 22 iyun.

7. Roger Davson (1995), güclü sövdələşmənin sirləri, *"Uğur"*, 1 sentyabr.

8. Orten C. Skinner (1991), yaxşı danışqlar yolu ilə istədiyinizi aldə edin, *"Medical Laboratory Observer"*, 1 noyabr.

IX bölüm

1. Bu fraza İvan Aleksandrđan gəlir (sitat: II bölüm), onun tərəqqiyə dair fikirlərini utanmadan istifadə etmişəm.

2. İvan Aleksandr çox gözəl şəkildə vurğulayır ki, "baxmayaraq ki, biz indi bilirik ki, Yer kürəsinin zənginlikləri məhdud saydadır, biz imkanların digər ölçülərini ortaya qoymuşuq, bu elə bir yerdir ki, bura münbitdir və biznes inkişaf edə və genişlənə bilər. Ticarət, kommersiya, avtomatlaşma, robotlaşma və informatika, baxmayaraq ki, burada məkan və yer anlayışı yoxdur, amma buralar imkanlarla doludur. Kompüterlər bəşər övladının kəşf etdiyi ən az ölçülərə malik mexanizmlərdir".

X bölüm

1. *Oxford Book of Verse*-dən sitat (1961), Oxford: Oxford University Press, s. 216.
2. Zamanın idarə olunmasına dair ən yaxşı və uğurlu qaydalar Hiram B. Smithin (1995) "*Zaman və həyatın idarə edilməsinin on təbii qanunu*", London: Nicholas Brealey. Smith geniş şəkildə Franklin korporasiyasına istinad edir və onun Mormon köklərinə az istisnalar verir.
3. Charles Handy (1969), "*Qeyri-mantiqin yaşı*", London: Random House, IX bölüm, eyni zamanda bax: Charles Handy (1994), "*Boş paltar*". London: Hutchinson.
4. Bax: Vilyam Bridges (1995), "*JobShift ("İşin dəyişməsi")*: iş olmadan iş yerində necə uğur qazanmalı", Oxu, Mass: Addison-Vesley/London: Nicholas Brealey. Bridges burada iddia edir ki, demək olar ki, tam inandırıcı şəkildə bildirir ki, böyük şirkətlər tərəfindən işçilərin tam ştatda işə alınması gələcəkdə bir qayda deyil, istisna halını alacaq və "iş" sözü özünün əsl mənası olan "tapşırıq" mənasına düşəcək.
5. Roy Jenkins (1995), *Gladstone*. London: Macmillan.

XII bölüm

1. Donald O Clifton və Paula Nelson (1992), *"Bütün gücün ilə oyuna giriş"*, London: Piatkus.

2. J.G.Ballarda ilə müsahibə (1989), *"Re/Search"* jurnalı (San-Fransisko), oktyabr, s. 21-22.

3. Müqəddəs Paul, ehtimal ki, xristianlığın uğuruna tarixi İsa Məsihdən daha böyük töhfə vermişdir. Paul xristianlığı Romaya uyğunlaşdırmışdır. Bu addım olmasa idi, St Peter və İsa Məsihin digər davamçılarının söyləri ilə xristianlıq qaranlıq bir sektaya çevriləcəkd.

4. Bax: Vilfredo Pareto (1968), *"Elitlərin yüksəlişi və enişi"*, Giriş Hans L. Zetterberg, Nyu-York: Arno Press. Orijinal olaraq 1901-ci ildə italyan dilində çap olunub, bu, Paretonun sosiologiya barəsində sonrakı əsərindən daha qısa və daha yaxşı təsviridir. Paretonun "burjua Karl Marks" kimi təsviri *"Avanti"* sosialist qəzetində 1923-cü ildə çap olunmuş nekroloqunda bir kompliment kimi səslənir. Bu tam olaraq gözəl bir təsvirdir, çünki Karl Marks kimi, Pareto da davranışın müəyyən edilməsində siniflər və ideologiyanın əhəmiyyətini vurğulamışdır.

5. Musiqi və vizual incəsənətdən başqa. Hətta burada əməkdaşlar ümumi olaraq göstərildiyindən daha çox əhəmiyyətli ola bilərlər.

XIII bölüm

Bax: Robert Frank və Philip Cook (1995), *"Hər şeyin qalıblara qaldığı cəmiyyət"*, Nyu-York: Free Press. Onlar 80/20 istifadə etməsələr də, müəlliflər aydın şəkildə 80/20-yə bənzər qanunların işləməsindən danışirlər. Onlar bu kimi qeyri-taraz mükafatlar nəticəsində ortaya qoyulmuş itkiləri pisləyirlər. *"The Economist"*-dəki məqalədə kitaba dair şərhə nəzər sal (25 noyabr, 1995, s. 134), bu hissəyə mən geniş şəkildə toxunmuşam. *"The Economist"*-dəki məqalədə bildirilir ki, 1980-ci illərin əvvəllərində Çikaqo Universitetinin iqtisadiyyatçısı Shervin Rose superulduzların iqtisadiyyatı barədə bir sıra məqalələr qələmə almışdır.

1. Bax: Riçard Koç (1995), *"Strategiyaya gedən maliyyə yolu"*, London: Pitman, s. 17-30.

2. Q.V.Hegal, tərc. T.M.Knoks (1953), *"Hegelin adalat fəlsəfəsi"*, Oksford: Oxford University Press.

3. Bax: Luis S. Richman (1994), Yeni elit işçi, *"Fortune"*, 22 avqust, s. 44-50.

4. Bu trend "idarəçiliyin ölümü"nin hissəsidir, burada rəhbərlər işdən azad olunur və yalnız "iş icra edənlər" in effektiv korporasiyada yeri var. Bax: Riçard Koç və İan Godden, sitat (bax: III bölüm, qeyd 12).

XIV bölüm

1. Bundan sonra çox sadə bir ardıcılıq gəlir. Ciddi fərdi investisiyalar keçirmək istəyənlər Riçard Koça yönləndirilir (1994, 1997), "*Məhsuldarlıq göstərən payların seçilməsi*", London: Pitman.

2. *BZV Equity and Gilt Study* əsaslanaraq (1993) London: BZV. Bax: Koç, eyniadlı mənbə, s. 3.

3. Vilfredo Pareto, sitat.

4. Bax: Janet Love (1995), "*Benjamin Qraham, Wall Streetin dekani*", London: Pitman.

5. Tarixi P/E yanında, düzdür, bu keçən il nəşr olunan məqalələrə əsaslanıb, burada eyni zamanda perspektivli P/E də var və gələcək qazanclara əsaslanır və səhm bazarı analitikləri tərəfindən göstərilib. Əgər qazancların artması gözlənilirsə, perspektivli P/E tarixi P/E-dən aşağı olacaq, beləliklə, paylar daha ucuz görünəcək. Perspektivli P/E təcrübəli investorlar tərəfindən nəzərə alınmalıdır, amma bu eyni zamanda potensial şəkildə təhlükəlidir, çünki proqnoz qazanclar reallaşmaya bilər (və fakt olaraq belə ola bilər, bu, tez-tez belə olmur). Bax: Riçard Koç, sitat (bax: qeyd 1), s. 108-112, P/E-nin təfəsilatlı müzakirəsi üçün.

XV bölüm

1. Danie Gelomandan (1995) bölüm başlığı. "*Emosional Intellect*", London: Bloomsbury, s. 179.

2. Bax: Dr. Dorothy Rove (1996), depressiyadan qaçış, "*Independent on Sunday*" (London), 31 mart, s. 14, sitat "*Qan: Tanrı, gen və tale*". Professor Steve Cons (1996, London: Harper Collins).

3. Dr. Peter Fenvick (1996), dəyişikliyin dinamikası, "*Independent on Sunday*" (London), 17 mart, s. 9.

4. İvan Aleksandr sitat (bax: VI bölüm, qeyd 2), IV bölüm.

5. *Daniel Qoleman*, sitat (bax: qeyd 1), s. 34.

6. Eyniadlı mənbə, s. 36.

7. Eyniadlı mənbə, s. 246.

8. Eyniadlı mənbə, s. 6-7.

9. Dr. Peter Fenvick, sitat (bax: qeyd 1), s. 10.

10. *Daniel Qoleman*-dan sitat (bax: qeyd 1), s. 87

11. Eyniadlı mənbə, s. 179.

12. Dostum *Patrice Trequisser*-ə dərin minnətdarlığımı bildirirəm ki, o, 80/20 prinsipinin mükəmməl izahını bu şəkildə vermişdir: Siz saniyələr içərisində aşıq ola bilərsiniz, amma bunun bütün həyatınız üzərində dominant təsiri olacaq. *Patrice* mənim fikirlərimi qəbul etməyəcəkdi, lakin o, 25 il öncə ilk baxışdan aşıq oldu və hələ də çox xoşbəxt şəkildə evlidir. Amma, təbii ki, o bir fransızdır.

XVI həlüm

1. Sitat İosif Murphy (1963, 2007), "*Altşıurunuzun gücü*", Radford, Virginiya: Wilder Publications, s. 29.
2. Sitat Loenard Trilling (1972), "*Səminilik və həqiqilik*", Kembriç Mass: Harvard University Press, s. 5.
3. Henri F. Ellenberger (1970, 1981), "*Altşıurun kəşfi: dinamik psixiatriyanın tarixi və inqilabı*", Nyu-York: Basic Books.
4. Sigmund Freud (1927, 1990), "*Lay təhlilinin izahı*", Nyu-York: W.W.Norton&Co.
5. Carl Jung (1964, 1997), "*İnsan və onun simvolları*", Brooklyn, Nyu-York: Laurel Press, s. 37.
6. Marshall McLuhan (1964, 1993), "*Medianı anlamaq: insanın inkişafı*", London: Routledge.
7. İosif E. LeDoux (1996), "*Emosional beyin: emosional həyatın sirli üzləri*", Nyu-York: Simon&Schuster, s. 302.
8. H.A.Vilyams (1965, 1968), "*Həqiqi vəhşi təbiət*", Harmondsworth (İngiltərə): Pelican/Penguin, s. 67.
9. Emile Coue (1922), "*Şüurlu fikir vasitəsilə özünü inkişaf*", Nyu-York: Amerikan Kitabxana Xidməti; eyni zamanda www.openlibrary.org sahifəsi.
10. Harry W. Carpenter (2011), "*Altşıurunuzda yatan gen: o necə işləyir və onu necə istifadə etməli*", Fallbrook (Kaliforniya): Harry Carpenter Publishing, s. 74.

11. Nancy C. Andreasen (2006), *"Yaradıcı beyin: dahilərin elmi"*, Nyu-York: Plum, s. 44.
12. Alan J. Rocke (2010), *"İlmic və reallıq: Kekule, Kopp və elmi tədqiqat"*, Çikaqo: University of Chicago Press.
13. John Reed (1957, 2013), *"Alkimyadan kimyaya qədər"*, Mineola, Nyu-York: Dover Publications, paraqraf 179-180.
14. Watt-dan başqa hamısı üçün bax: İosif Murphy, sitat paraqraf 80-82. Watt və digər nümunələr üçün bax: Harry Carpenter, sitat paraqraf 120-122. Şübhələr yarana bilər ki, bu hekayələr həqiqi deyil, şişirdilib və ya alimlərin özləri tərəfindən ixtira olunub – amma onların əksəriyyəti, ehtimal ki, doğrudur və hansısa yolla alimlər yüz faiz özlərinin altşüurlarından istifadə edirlər.
15. Thomas S. Kuhn (1962, 2012), *"Elmi inqilabların strukturu"*, Çikaqo: University of Chicago Press, s. 90 (fikirlər əlavə edilib).
16. David Brooks (2011), *"Sosial heyvan"*, Nyu-York: Random House, paraqraf 244-245.
17. Sitat Charles Taylor (1989), *"Şəxsiyyətin mənbəyi: müasir identikliyin yaradılması"*, Kembriç (İngiltərə): Cambridge University Press, s. 301.
18. Philemona məktub, 4:8.

XVII bölüm

1. Riyazi bilikləri olanlar üçün: $1000! / (2! \times 998) = 499.500$ və $2000! (2! \times 1998!) = 1.999.000$.
2. "*Silicon Valley Insider*", 31 mart 2011, əlavə olaraq müəllifin öz hesablamaları.
3. Shaomei Wu, Jake M. Hoffman, Winter A. Mason və Duncan J. Vats (2011), "Twitter-də kim kimə nə deyir", Yahoo axtarışı. <http://research.yahoo.com/node/3386>. 28 sentyabr 2012-ci il tarixində götürülüb.
4. "*McKinsey Quarterly*"nin Eric Schmidt ilə müsahibəsi, sentyabr, 2008.
5. Parag Khanna (2016) "*Konnektoqrafiya: global şəbəkə inqilabının xəritələşdirilməsi*", London: Weidenfeld&Nicolson, s. 49.
6. Eyniadlı mənbə, s. xxii.
7. Eyniadlı mənbə, şəkil 37 altındakı mətn, paraqraf 246-247.
8. Eyniadlı mənbə.

XVIII bölüm

1. Marshall W. Van Alstyree et al, "Platformalar strategiyanı necə dəyişdirir", *Harvard Biznes Hesabatı*, aprel 2016, paraqraf 54+60.

2. Walter Isaacson (2011), London: Little, Borwn, paraqraf 402-403.
3. Eyniadlı mənbə, s. 403.
4. Perry Marshal, Marketing məktubu (2015), Cild 15, Nəşr 4, s. 11. www.perrymarshall.com icazəsi ilə sitat şəklində götürülmüşdür.

AZLA ÇOXU

Az 2018
2636

İlk nəşrindən sonra yirmi ildir ki, 80/20 PRİNSIP

həddən artıq məhsuldar iş adamları tərəfindən böyük maraqla oxunan global səviyyəli bir bestsellerdir.

İndi bu kitab daha da gücləndirilmiş və heç zaman olmadığı an yüksək səviyyəyə qaldırılmışdır.

Keçmişdə bu prinsip onu tətbiq edənlərə böyük üstünlük qazandırmış, gələcəkdə uğurlu olmaq istəyən hər bir kəs üçün vacib alət olacaq.

Və təbii ki, burada əvəzləyici bir güc var. 80% nəticələrin 20% səbəblərdən meydana çıxması faktına əsaslanaraq, ~~80/20 PRİNSIPİ~~ daha az bir zaman və səy ilə, sadəcə olaraq, əsas hesab edilən 20%-ə köklənmək yoluyla necə daha çoxə nail olmağın mümkünlüyünü bizə izah edir.



Əsas hesab edilən yenitənmiş bu nəşrdə biləcəksiniz:

- Şəbəkələrin inkişafını öz xeyrinizə necə tətbiq etmək olar
- Bu prinsipin daha dəqiq 90/10 və 99/1 formalarından necə xeyir götürməli
- Hayatınızda daha güclü nailiyyətlər və heyratəmiz inkişafə nail olmaq üçün alt-şüurdan necə istifadə etməli
- Beş meqa qaydaya amal etməklə zıva uğurlarını necə alda etməli

GO JURNALININ ƏSRİN ƏN YAXŞI 25 BİZNES KİTABINDAN BİRİ

"SADƏCƏ MÜKƏMMƏL" AL RİS, Məqəz-in müəllifi

"BURADA SİZİN HƏYATINIZI TORPEDO GÜCÜ İLƏ DƏYİŞDİRƏCƏK İDEYALAR VAR"
(YAXŞI KİTAB BİLƏCƏSİ)



www.richardkoch.net

ISBN 978-9952-36-560-3



9 789952 365603

www.qanun.az

14.99 ₼

QANUN
publising



QANUN NƏŞRİYYATI
kitab sifariş (012) 431-16-62
və www.qanun.az saylında

www.fb.com/qanunpublishing