

Předmluva od Richarda Kocha, autora bestselleru Pravidlo 80/20

Perry Marshall

Pravidlo

80 / 20

v prodeji a marketingu

Jak prodat co nejvíce
s co nejmenším úsilím

MANAGEMENT PRESS
mp

MANAGEMENT PRESS

Pravidlo

80/20

**v prodeji
a marketingu**

Perry Marshall

Pravidlo

30 / 20

**v prodeji
a marketingu**

Jak prodat co nejvíce
s co nejmenším úsilím

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

Perry Marshall: *80/20 Sales and Marketing.*
The Definitive Guide to Working Less and Making More
Published 2013 by Entrepreneur Press, USA

Copyright © 2013 by Entrepreneur Media, Inc.
Translation © Jana Kalová, 2015
Cover design © Petr Foltera, 2015

Published in Czech translation by Management Press under license
from Entrepreneur Media, Inc. dba Entrepreneur Press
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-286-4

Věnování

Nejvyššímu Matematikovi a Vivian.

„Ze všeho první byla stvořena moudrost a rozumné poznání je od věčnosti.“¹
Sír 1,4

¹ Český ekumenický překlad Bible.

Obsah

Věnování	5
Předmluva od Richarda Kocha	13
Úvod	17
KAPITOLA 1	
Jak pravidlo 80/20 funguje a proč tomu tak je	21
Základy pravidla 80/20	24
KAPITOLA 2	
Natahování brokovnice	33
KAPITOLA 3	
Můžete být ještě lepší	37

KAPITOLA 4

Návštěvnost 80/20: kde hledat zákazníky **41**

- Jin a jang odborníků na sdělovací prostředky
a získávání zákazníků **46**

KAPITOLA 5

**Jak používat vyhledávač „neviditelných peněz“
na www.8020Curve.com** **47**

- Sportovní fanatici 80/20 **52**

KAPITOLA 6

Zjednodušte si život pomocí trojúhelníku výkonu **57**

- Nechte trojúhelník výkonu pracovat pro vás **59**
- Kde seznamy získat **66**

KAPITOLA 7

Konverze 80/20 **69**

- Teď, když jste natáhli brokovnici,
přinuťte je, ať se pohnou **69**
- Pět diskvalifikátorů výkonu **70**
- Případová studie úspěšné B2B komunikace **73**

KAPITOLA 8

Vaše JON **79**

- Jedinečná obchodní nabídka **79**
- Obchodní versus osobní JON; současná versus přirozená JON **81**

KAPITOLA 9

Tohle není chyba, ale test **83**

- Proč AdWords? **84**

KAPITOLA 10	
Škálujte – a pořádně	89
Expanze do dalších médií: profitujte z fenoménu „vítěz bere všechno“	89
Cesta ke slávě pro 21. století	92
KAPITOLA 11	
Expandujte, diverzifikujte a ovládněte Zemi	97
KAPITOLA 12	
Vydělejte více na každém ze svých zákazníků	103
Ekonomika 80/20	103
Pravidlo kávovaru za 2700 dolarů	105
KAPITOLA 13	
Garance výkonu	113
Neuvěřitelná přitažlivost garance výkonu	114
Univerzální vzorec jedinečné obchodní nabídky (JON) výkonu	117
KAPITOLA 14	
80/20 = využití přírodních sil	121
Zdroj exponenciálního výkonu 80/20	122
KAPITOLA 15	
Chcete si vydělat 10 dolarů za hodinu? Nebo 100? Nebo 1000? Nebo 10 000?	127
„Mohu dostat přidáno? Tisíc dolarů na hodinu, prosím.“	129
Získejte zpět svůj život!	133

KAPITOLA 16

Berte 1000 dolarů za hodinu a dělejte práci, kterou milujete 137

- Využijte dary, které jste dostali do vínku:
zaměřte se na svůj talent 137
- Poznejte je 140

KAPITOLA 17

Nábor lidí a zadávání zakázek externím společností podle pravidla 80/20 145

- Nejedná se o pohovor, ale o konkurz 145
- Obrácený prodejní trychtýř 147

KAPITOLA 18

Jak za pomoci osobního asistenta zvládnout víc práce v hodnotě 1000 dolarů za hodinu 151

- Skvělý osobní asistent dokáže dělat zázraky 154

KAPITOLA 19

Zbavte se dolních deseti procent! 157

- Ano, měli byste se zbavit i nejhorsích deseti procent vašich zaměstnanců 159

KAPITOLA 20

Kontroverze 80/20 163

- Proražte díky polarizaci vašeho trhu 163

KAPITOLA 21

Průzkum trhu 80/20 během jednoho odpoledne 173

- Jak zdarma získat důležité údaje z prostředí trhu v hodnotě 250 tisíc dolarů. Budete k tomu potřebovat jen počítač, připojení na internet a jedno volné nedělní odpoledne! 174

KAPITOLA 22	
1000 věcí, na které bychom se chtěli zaměřit – jen tři nebo čtyři za to skutečně stojí	181
Co měřit, co sledovat, a co ignorovat	183
KAPITOLA 23	
ČFP: výdělečný 3D marketing 80/20	189
ČFP je	189
KAPITOLA 24	
„Moje latte je příliš napěněné!“	195
Charita obrací pravidlo 80/20 vzhůru nohama. Tohle musí přijít zevnitř.	199
Rozdělit koláče nebo upéct nové	203
KAPITOLA 25	
Konec dobrý, všechno dobré	205
EPILOG	
Příběh ukrytý za příběhem	213
DODATEK	
Křivka výkonu a pravidlo 80/20 pro matematické nadšence	217
Vyzbrojení křivkou výkonu 80/20 dokážete i z jednoduchých, běžných statistik vytěžit množství různých postřehů	218
Život jako číslo jedna versus číslo dvě versus číslo tři	227
O autorovi	229
Poděkování	231

Předmluva od Richarda Kocha

**autora knih *Pravidlo 80/20* a *Manažer 80/20*,
kterých se prodaly miliony výtisků**

Je mi skutečným potěšením napsat předmluvu ke knize *Pravidlo 80/20* v prodeji a marketingu, a to hned ze tří důvodů.

Pominu-li mé vlastní knihy a naprosto brilantní knihu Tima Ferrisse *Čtyřhodinový pracovní týden (The 4-Hour Workweek)*, jedná se o první přírůstek do rodiny knih zabývajících se pravidlem 80/20 (dále jen „Pravidlo“).

A proč to zmiňuji? Protože podle Tima je Pravidlo „základním kamenem produktivního života“.

Když si uvědomíte, že za velkými výsledky stojí drobné příčiny, život se stane vzrušující cestou plnou objevů. Každý den najednou přináší úžasný úkol – najít drobnosti, které lze udělat ve velmi krátkém čase, s minimálními nebo nulovými náklady, ovšem s významným dopadem na lidi kolem vás.

Týká se to nás všech, našeho každodenního života – úsměv, objetí, upřímné poděkování, rada trpícímu člověku, nebo člověku v nesnázích, praktický úkol, který vám zabere 10 minut, ale jinému bude trvat hodinu – to vše jsou příklady věcí, které zvládne každý.

Pravidlo nás rovněž varuje, že všichni děláme drobnosti, které mají velmi negativní dopad na naše přátele, rodinu i kolegy. Už jen samotný fakt, že tyto věci přestaneme dělat, může změnit lidské životy.

Některé způsoby použití Pravidla jsou zřejmé a nevyžadují téměř žádné duševní úsilí. Nicméně předpokladem některých dalších aplikací Pravidla

je jejich důkladné promyšlení. A to jsou přesně ty situace, kdy nám mohou pomoci lidé, kteří studiu Pravidla věnovali roky života.

Tito lidé – počínaje samotným Vilfredem Paretem, italským ekonomem, jehož výzkum v oblasti vytváření bohatství vyústil v původní objev, přes Josepha Jurana, na slovo vzatého odborníka v oblasti řízení kvality, až po množství lidí z počítačového světa, hlavně Steva Jobse – dokázali svými úvahami o uplatnění Pravidla posunout hranici poznání.

Jakmile si to jednou ujasníte, samotná aplikace Pravidla už je snadná.

To platí i pro Perryho Marshalla. O uplatnění Pravidla v oblasti obchodu a marketingu přemýšlel důkladněji než kdokoliv jiný a proto jsou jeho sdělení velmi originální a zajímavá.

Nenechte se oklamat Perryho jednoduchým a razantním stylem. Tento člověk strávil pronikáním do tajů 80/20 spoustu času a přišel s několika originálními postřehy, které jsou doslova k nezaplacení. Držíte v ruce knihu plnou skutečné moudrosti.

Mám z této knihy radost i proto, že Perry zachytil stopu, kterou jsem kdysi objevil já – fraktální podstatu Pravidla (fraktál = členitý geometrický tvar, který lze rozdělit na části, z nichž každá je zmenšenou kopií celku). Tuto stopu pak rozvedl a vyvodil z ní několik pádných závěrů.

Pojďme se zamyslet například nad listy nebo mořským pobřežím. Ať už list zkoumáte pouhým okem z dálky či zblízka, nebo si pomůžete lupou, vždy bude mít stejný vzor. Uvidíte řapíky a žilnatinu a list bude vypadat stejně bez ohledu na perspektivu. S pobřežím je to podobné. Každé pobřeží na světě je jiné, ale všechna mají stejný vzor a je jedno, jestli pobřeží vidíte zblízka, nebo z tryskového letadla.

Pokud jde o pravidlo 80/20, věc se má tak, že je lze aplikovat během celé doby trvání jakékoliv akce. Uvedu příklad: jestliže je 80 procent dopravy v kraji soustředěno na 20 procent silnic, bude platit, že pokud budete ignorovat 80 procent silnic zatížených malým provozem, těch 20 procent vytižených bude stále podléhat Pravidlu. A z nich opět bude 20 procent nejvytiženějších silnic pokrývat 80 procent dopravy soustředěné do 20 procent vytižených silnic.

A teď pomalu. Pokud je 80 procent dopravy soustředěno do 20 procent silnic, zhruba 20 procent z těchto 20 procent – tedy 4 procenta – bude vytiženo 80 procenty z 80 procent dopravy soustředěné na tyto silnice. Jinými slovy 4 procenta těchto silnic budou zatížena 64 procenty dopravy. A tak bychom mohli pokračovat dál.

V plném rozsahu mi to došlo až po přečtení Perryho knihy. A sice, že Pravidlo nám přináší největší užitek ve chvíli, kdy ho využíváme v horní části jeho rozpětí. Jestliže 80 procent výsledků dosáhneme za 20 procent času, platí také, že pětina z těchto 20 procent přinese 80 procent výsledků dosažených v celé této „úspěšné“ sekci – jinými slovy, některé věci nás *nestojí téměř žádný čas* a přitom jsou neuvěřitelně cenné.

Pokud chceme učinit svět lepším místem, měli bychom zjistit, co jsou tyhle neuvěřitelně přínosné aktivity zač. Téměř vždy jde o naše vlastní rozhodnutí.

Dalším příkladem může být jedna z nejcennějších pravd, kterou znají a používají všichni obchodníci: téměř jistě platí, že jedna pětina zákazníků generuje přibližně čtyři pětiny zisku. Někdy je 20 procent klíčových zákazníků zdrojem plných 100 procent zisku a zbytek zákazníků je pro vás – analyzujeme-li jejich skutečnou hodnotu – ztrátový. *Bylo by vám lépe bez nich.* Jakmile si tento fakt jednou uvědomíte, vaše obchodování se tím ztraceně zjednoduší.

Podle Perryho fraktálního tvrzení je však 20 procent z výše uvedených 20 procent zákazníků extrémně cenných, přinejmenším potenciálně. Čtyři procenta zákazníků mohou nebo by mohla generovat 64 procent zisku. Pokud víte, kdo tito zákazníci jsou, a nabídnete jim to, co skutečně chtějí, prodáte jim dvojnásobek a získáte tak dalších 64 procent obratu.

Jak se brzy dočtete, Perry objevil skutečnost, že tyto prodeje často nejsou realizovány, protože *tak drahé produkty, které by tito zvláště cenní zákazníci skutečně chtěli koupit, jednoduše nemáte.* Obchod a marketing proto začíná vývojem produktu pro vaše nejlepší zákazníky. To je poznaček obrovského významu.

Samozřejmě, že si nemůžete účtovat několikanásobně vyšší částky za stejný produkt – i když by někdo mohl namítnout, že Starbucks to usilovně zkouší. Musíte nabídnout ekvivalentní hodnotu. Pokud je tedy produkt desetkrát dražší, musí mít nejméně desetinásobnou hodnotu.

Vy ovšem za tuto hodnotu velmi často musíte zaplatit mnohem méně než desetinásobek původní ceny. A zcela jistě je mnohem snazší rozvíjet obchod zvýšeným prodejem stávajícím spokojeným zákazníkům než hledat zákazníky nové.

Pro ilustraci uvedu jeden příklad ze svého života, kdy jsem – díky Bohu už je to dávno – působil jako manažerský konzultant. Kolem roku 1980 jsem opustil velkou konzultantskou společnost – Boston Consulting Group (BCG) – a nastoupil do malé filiálky Bain&Company. Zakladatel Bill Bain byl horlivým zastáncem Pravidla. Neustále nám opakoval: „Vašimi nejlepšími novými zákazníky jsou ti stávající.“

Místo toho, aby neustále hledal nové příležitosti – což přirozeně láká všechny začínající firmy – říkal svým lidem, aby se více zabývali vztahy se svými stávajícími klienty. Přišel na nový a mnohem intenzivnější způsob konzultací, které šly do neuvěřitelné hloubky.

Zatímco dvě v té době největší konzultační společnosti světa – BCG a McKinsey – soudily, že milionový roční obrat z jednoho klienta je dobrý výsledek a nepokoušeli se ho znásobit, Bill Bain a jeho partneři to dělali.

Uvědomovali si, že pokud jim klient vyplatil 1 milion dolarů, ve většině případů nic nebrání tomu, aby jim vyplácel 10 milionů, nebo i víc – za předpokladu, že mu Bain&Company nabídne adekvátní protihodnotu. A toho jsme mohli snadno dosáhnout – s využitím mimořádně hlubokých poznatků vyvinutých strategickými konzultanty – za něž jsme z velké části vděčili BCG.

Bill Bain došel k závěru, že pokud konzultace za 1 milion dolarů přinesla výslednou hodnotu 5 milionů, pak by klienti mohli za 10 milionů získat 50 milionů dolarů, nebo i mnohem víc. Pro velké klienty neexistovaly žádné uměle vytvořené překážky. Ačkoliv to Bain nikdy nevyjádřil těmito slovy, hodnota poskytovaná klientovi byla fraktální. V několika nejvýraznějších případech navýšení zisku se limit vyšplhal až někam do oblak, a to jak na straně klienta, tak na straně konzultační společnosti.

Jak vám teď Perry ukáže, pokud Pravidlo správně pochopíte a budete používat způsobem, který vám vysvětlí, vyletí do oblak i vaše limity a limity vaší společnosti.

Posledním důvodem, proč tuto knihu miluji, je fakt, že je experimentální a má otevřený konec. Přinutí vás otevřít mysl, přemýšlet o věcech, které jste nikdy předtím nedělali, a zažít postupy vidět ve zcela jiných dimenzích.

To je ode mne všechno. Vy nyní pokračujte ve čtení knihy. Perryho nadšení je nakažlivé a já doufám, že ho schytáte pořádnou dávkou! Jedna věc je jistá: jestliže budete tuto knihu číst s otevřenou myslí a přemýšlet nad nejvýznamnějšími body, dokážete skutečně změnit svoje podnikání i svůj život.

– Richard Koch
Kapské Město, únor 2013

Nedávno vyšla Richardova nová kniha Manažer 80/20. Popisuje 10 způsobů, kterými manažeři mohou, bez zvláštního úsilí, zcela změnit svůj pracovní život i výsledky.

Úvod

Můj dobrý přítel Ken McCarthy mi kdysi doporučil knihu Pravidlo 80/20, přelomové dílo Richarda Kocha. O několik dní později mi ji pošta doručila. Vzal jsem si ji do svého oblíbeného baru Buzz Café.

Dostal jsem se na čtrnáctou stránku a náhle se mi rozsvítilo. Ano, o 80/20 jsem už slyšel. „Paretovo Pravidlo“ jsem znal – příběh o tom jak si italský ekonom Vilfredo Pareto všiml, že 20 procent lidí vlastní 80 procent světového bohatství. Věděl jsem, že 20 procent zákazníků generuje 80 procent obratu. Až do této chvíle mi to nepřišlo nijak zvlášť zajímavé.

Avšak náhle jsem vše viděl v úplně novém a odlišném světle: 80/20 se dá POUŽÍT ÚPLNĚ VŠUDE! Vyvstaly přede mnou tisíce nových souvislostí, které mne do tohoto okamžiku nikdy nenapadly. Když mi došlo, že jsem kápnul na něco absolutně převratného, polil mne studený pot.

Skočil jsem do auta a uháněl domů. O patnáct minut později jsem už ležel na podlaze v obývacím pokoji s kalkulačkou, obložený papíry. Jednotlivé body se mi spojovaly dřív, než jsem je stihl zapisovat.

Moje žena přišla domů a zeptala se: „Co se ti stalo?!?“

Kochova kniha, kterou jsem právě začal číst, se stala tou nejdůležitější knihou, kterou jsem kdy vzal do ruky.

Ale bylo zde i něco dalšího: Zažil jsem zjevení: *nové* poznání týkající se pravidla 80/20. Poznání, o kterém jsem nikdy předtím ani potom v žádné

knize nečetl. Náhle jsem 80/20 viděl *všude*. Bylo to jak cvaknout vypínačem a sledovat, jak se černobílý svět mění na barevný.

Tato kniha vypráví o obsahu zmíněného zjevení. O tom, jak je možné pozvednout podnikání o tisíce procent i víc. Začal jsem 80/20 aplikovat na všechny stránky obchodu a marketingu. Tento nový poznatek se stal hnací silou mého profesního života.

Stal se i klíčem, který mi pomohl odemknout Google inzertní systém o plných 5 let dříve než většina ostatních lidí; díky 80/20 jsem se stal i nejprodávanějším autorem vysoce konkurenčního produktu v aplikaci AdWords.

Pravidlo 80/20 velmi pomohlo lidem, kteří již optimalizovali každíčký detail svých reklamních kampaní a potřebovali vědět, co dělat dál; přispělo i později, ve chvíli, kdy nastal čas dekodovat reklamu na Facebooku. O pravidlu 80/20 jsem psal v každé knize s obchodní tematikou a přednášel jsem o něm na každém kurzu. Neumím si bez něj představit žádnou obchodní konzultaci. Vedlo k vytvoření nástroje, jehož součástí je i tato kniha, nástroje, který radikálně změnil můj celkový koncept obchodu a marketingu.

Pokud v obchodě začínáte a honíte se za čísly, tato kniha se stane vaší novou biblí. Najdete v ní vše, co momentálně funguje v obchodě a marketingu, při generování poptávky, v propagaci a elektronickém obchodování – a zjistíte i to, co naopak nefunguje. Pravidlo 80/20 se pro vás stane metodou číslo jedna, jak si zorganizovat prakticky vše, co jste se v předešlém životě o obchodování naučili. Obchody půjdou dvakrát, nebo možná i pětkrát rychleji. A budete také víc vydělávat.

Pokud jste ostříleným obchodním nebo marketingovým profesionálem, ale víte, že jste ještě zcela nenaplnili svůj potenciál, tato kniha vám nabízí elegantní plán vašich příštích kroků. Znásobí každou dovednost, již jste si doposud osvojili.

Budete schopni okamžitě a spolehlivě vyhodnotit, kolik peněz necháváte na každém ze svých „stolů“ ležet ladem. Získáte schopnost dosáhnout ne dvojnásobného, ale stonásobného zvýšení produktivity. Získáte rentgenový zrak, jímž odhalíte nevyužití trhy a budete vidět „za roh“ způsobem, který překvapí vaše kolegy i konkurenty. Bez problémů se přesunete do sféry daleko vyšší efektivity.

A konečně, 80/20 můžete uplatnit i při čtení této knihy! Můžete přečíst 20 procent knihy a načerpat 80 procent užitečných informací. Najdete v ní totiž speciální úseky nazvané „Paretův tip“, označené tímto logem:



Výskyt této ikony v textu sledujte pozorně, označuje totiž *extrémně* důležitý materiál.

Doporučuji vám také navštívit stránky www.perrymarshall.com/8020supplement a vytisknout si moji „Dvojitou Pareto stránku“ – jedno procento nejúčinnějších strategií uvedených v této knize, zhuštěných do jednostránkového obsahu.

Věřím, že vám tyto výtahy přijdou natolik hodnotné, že si budete chtít přečíst celých 100 procent této knihy včetně online přídaveků, a pak si to celé znova přečíst ještě jednou. Pokud totiž nejlepší jedno procento obsahu zvýší vaše příjmy o 100 tisíc dolarů i víc, pak se může hodnota celé knihy snadno vyšplhat na 250 tisíc dolarů. Tato kniha změní váš život.

Ano, vím, že se jedná o smělé prohlášení, ale dejte mi šanci a zjistíte, že je pravdivé. Následující stránky jsou plné strategií a účinných technik.

Členy „Perryho planety“ učím Pravidlo 80/20 již deset let. Tisíce profesionálních obchodníků a podnikatelů si tyto techniky osvojily a na jejich základě vybudovali úspěšné, vzkvétající společnosti či kariéry obchodníků a konzultantů. Dnes nabízím totéž i vám.

– Perry Marshall

Jak pravidlo 80/20 funguje a proč tomu tak je

Před několika lety jsem v Chicagu pořádal akci nazvanou „Seminář 80/20 pro účely přímého marketingu“. Pokud vím, byla to první konference nebo seminář tohoto druhu. Účastnický poplatek činil 3000 dolarů a v sále sedělo asi 80 lidí. Všichni nějakým způsobem podnikali, většina z nich online. Abych jim ilustroval všudypřítomnou povahu 80/20, řekl jsem: „Kdo máte na nohou boty, postavte se.“

Postavili se všichni. Pokračoval jsem: „Kdo vlastníte méně než čtyři páry bot, posaďte se, prosím.“ Skupinka lidí si sedla, ale přibližně padesát jich pořád stálo.

„Pokud vlastníte méně než 8 párů bot, posaďte se.“

Většina lidí si sedla, přibližně 30.

„Pokud vlastníte méně než 16 párů bot, posaďte se.“

Zůstalo stát 13 lidí, 9 z nich byly ženy.

„32 párů bot.“

Tři ženy stále stály.

Usmál jsem se. „Nemusíte se cítit trapně, dámy. Chci se jen dozvědět pravdu, abych mohl názorně předvést fungování jednoho pravidla. Kolik z vás má více než 64 párů bot?“

Dvě ženy si sedly a jedna zůstala stát. Ošívala se, protože jí bylo trapně.

„Kolik párů bot máte?“

„Asi tak 80.“

„Velmi vám děkuji. Můžete se posadit. Zatleskejme této ženě!“

Zatleskali jsme. Řekl jsem: „20 procent lidí vlastní 80 procent bot. Všimli jste si toho?“ Všichni přikývli.

Teď se zase postaví každý, kdo vlastní alespoň jednu doménu.“ Všechno to byli obchodníci, takže stál celý sál.

„Posadí se ti, kdo jich mají méně než 10.“

Sedla si polovina účastníků.

„Padesát.“

Opět si sedla polovina stojících. Zůstalo stát asi 20 lidí.

„Dvě stě.“

Další část si sedla, 10 stálo.

„Pět set.“

Na nohou zůstalo 5 lidí. Pokračoval jsem: 1000, 2000, 5000.

Po vyhlášení čísla 5000 zůstali stát 2 lidé. Při čísle 10000 si jeden sedl.

Jediným stojícím byl Mickie Kennedy z Baltimoru, jeden z mých nejlepších zákazníků. „Kolik domén vlastníte?“

„Dvanáct tisíc.“

Mickie byl „domainer“, což je hovorový výraz pro osoby spekulující s názvy domén. Vlastnil celé portfolio doménových jmen, z nichž některé se prodávají za desítky tisíc dolarů.

20 procent lidí vlastnilo 80 procent názvů domén **a v místnosti, kde bylo 80 lidí, jich jeden z nich vlastnil téměř polovinu.**

A tak je to skoro se vším.

80/20 se nedá použít úplně na všechno, ale na většinu věcí ano.

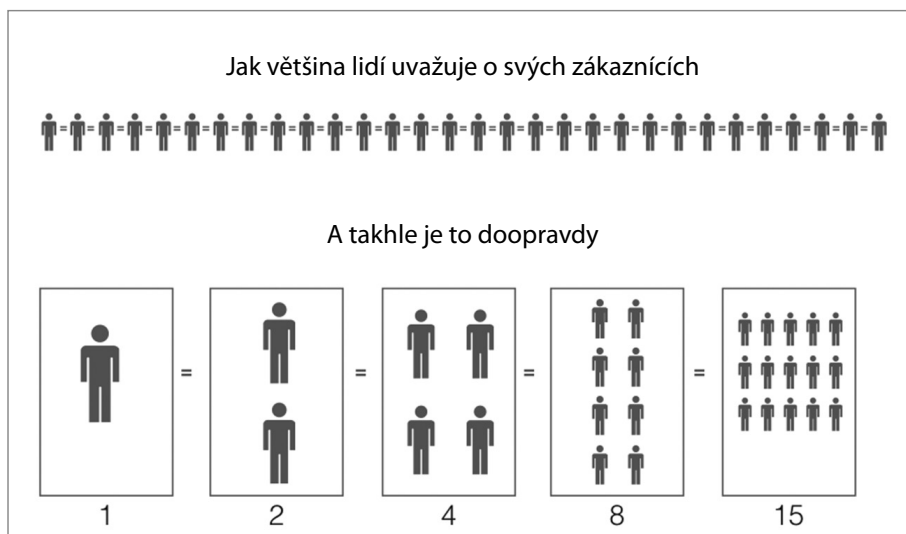
Boty, domény, verše v Bibli, výlety do Vegas, perlové náhrdelníky, spotřebu ubrousků, rtěnky. Populaci králíků, prameny a řeky, rozlohu měst v jižní Argentině, cestující v londýnském metru. Čistý zisk, marže, harmonogram vývoje softwaru. Nesplacené hypotéky, cesty do hospody i cesty na lékařskou pohotovost. Poloměry hvězd a planet a velikost kráterů na měsíci.

Proč v knize s obchodní tematikou uvádím seznam takto nesourodých věcí? Protože pokud pravidlo 80/20 funguje pro položky v tomto seznamu, budete ho schopni najít v každé části vašeho podnikání. Jakmile se ho jednou naučíte rozeznávat, nebude možné, abyste ho *neviděli*. Podívejte se na stromy za vaším oknem: 80 procent mízy proudí ve 20 procentech větví.

Máte-li 30 zákazníků, jste v pokušení starat se o všechny stejně. Dobře, ale oni vůbec nejsou stejní. Je pravděpodobné, že celých 20 procent vašeho obrátu má na svědomí pouze jeden z nich. Rozdělení těchto zákazníků ve skutečnosti vypadá jako na obrázku 1–1.

80/20 není jen tak nějaké obyčejné pravidlo a netýká se pouze obchodu. Jedná se přírodní zákon. John Paul Mendocha vyzoroval, že 80/20 je doslova tou „neviditelnou rukou trhu“, o které Adam Smith psal ve své stěžejní knize

Bohatství národů (někdy se uvádí jako *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*), když v roce 1776 předkládal svoje argumenty pro kapitalismus volného trhu.



Obrázek 1–1. Zákazníci se zásadně liší. Máte-li 30 zákazníků, jejich schopnost utrácet peníze vypadá následovně. První zákazník generuje 20 procent vašeho obratu, další dva vám poskytují dalších 20 procent a tak dále. Stejně pravidlo nerovnosti platí ve všech aspektech vašeho podnikání. (Autorkou obrázku je Danielle Flanaganová).

Podstata pravidla nespočívá v přesném poměru 80/20; jeho podstatou je *pozitivní zpětná vazba*, což jinými slovy znamená, že je-li nějaké chování odměněno, vede to k většímu objemu stejného chování. Někdy se jedná o 60/40 nebo 70/30; jindy to je 90/10 nebo 95/5. Přesné číslo není důležité. Ale princip je vždy stejný.

Jedná se o zákon, o kterém se ve škole učil jen málokdo z nás. Ve skutečnosti nás současný vzdělávací systém nabádá, abychom k němu byli slepí, a vidíme-li jej, tak abychom jej ignorovali a dokonce s ním bojovali.

Lidé, kteří pravidlu 80/20 opravdu rozumí, jsou nesmírně vzácní. Mně se podařilo objevit, nový pohled na 80/20, nový přístup. Takový, jaký jsem nikde jinde nenašel.

Téměř nikdo nechte jednoduché volební statistiky o tom, že „volební účast v tomto kole byla 14 procent“ nebo „5 milionů lidí přispělo na volební kampaň alespoň 5 dolarů“ a nepřekládá je do smysluplného obrázku, který vypovídá o rozložení těchto lidí: od příležitostného zájmu po fanatické zaujetí a závislost.

Jen malé množství lidí si uvědomí, že za téměř celou částkou peněz stojí jen několik dárců a že milion těch nejmenších přispěvatelů darovalo dohromady mnohem méně peněz než 10 největších.

Dokonce i v případě, že máte pouze průměrné matematické nadání, dokážete doslova během jedné minuty s neskutečnou přesností předpovědět, že 735 dárců dalo na stejnou volební kampaň víc peněz než dalších 10 tisíc – vypočítáte to pomocí jednoduché webové aplikace, kterou si stáhnete do mobilního telefonu.

Pokud vaše zaměstnání nějak souvisí s fund-raisingem, měli byste zatraceně dobře vědět, že těchto 735 dárců existuje, měli byste vědět, jak vypadají a kde je najdete.

A taky by mohlo být užitečné vědět, že mezi dárci bylo 17 lidí, z nichž každý na kampaň poskytl přes 250 tisíc dolarů.

Pomocí několika velmi jednoduchých nástrojů, které k této knize přikládám jako bonus, zadáte během chvilky do vašeho telefonu nebo počítače pár čísel a získáte neuvěřitelně přesné odhady. Kolik lidí dalo na kampaň více než 5000 dolarů? Brzy uvidíte.

Během oběda si budete schopni na ubrousku sepsat a projít všechny možné základní údaje týkající se vašeho podnikání – počet zákazníků, počet VIP členů, množství krádeží v obchodě, počet lidí, kteří si otevřeli včerejší e-mail. Budete schopni všechny údaje vyjádřit v penězích a okamžitě tak poznáte příležitosti stojící za námahu i ty, co jsou jen ztrátou vašeho času a peněz.

Základy pravidla 80/20

Pravidlo 80/20 říká, že 80 procent vašich výsledků pramení z 20 procent vaší námahy, a zbylých 80 procent námahy stojí za pouhými dvaceti procenty vašich výsledků.

To je však pouze špička ledovce. Skutečná síla 80/20 spočívá v tom, že můžete ignorovat 80 procent silnic ve vašem městě, brát v potaz pouze 20 procent těch nejvytíženějších a stále budete schopni aplikovat pravidlo 80/20. Osmdesát procent z osmdesáti procent dopravy je soustředěno do dvaceti procent z dvaceti procent silnic.

To znamená, že 64 procent řidičů jezdí po čtyřech procentech silnic. Mluvíme o pravidlu 80/20².

A teď ještě jednou: Osmdesát procent z osmdesáti procent z osmdesáti procent dopravy se soustředí do dvaceti procent z dvaceti procent z dvaceti procent silnic.

Jinými slovy 52 procent řidičů jezdí po 0,8 procentech silnic. Tedy 80/20³.

A tak to pokračuje dál, protože 40 procent řidičů využívá 0,2 procent silnic: 80/20⁴. 32 procent řidičů jezdí po 0,016 procentech silnic. Tedy 80/20⁵.

Pravidlo 80/20 tvrdí, že máte-li v domě 10 pokojů, naprostou většinu svého času budete trávit ve dvou nebo ve třech z nich. Říká, že najmete-li 10 obchodníků, 2 z nich se postarají o 80 procent vašeho obrátu a zbylých 8 bude generovat pouhých 20 procent z celkového obrátu.

Jinými slovy: srovnáte-li obchodníky *mezi sebou*, ti dva jsou ŠESTNÁCTKRÁT výkonnější než zbylých osm. Dobrý obchodník není lepší o padesát procent, on je šestnáctkrát lepší. Z toho plyne, že 80/20 má obrovský vliv: budete-li mu věnovat pozornost, hodně získáte, pokud ne, o hodně přijdete.

Vliv pravidla 80/20 spočívá v jeho úrovních:

80/20 ¹	=	16:1
80/20 ²	=	250:1
80/20 ³	=	4 000:1
80/20 ⁴	=	65000:1
80/20 ⁵	=	1000 000 : 1

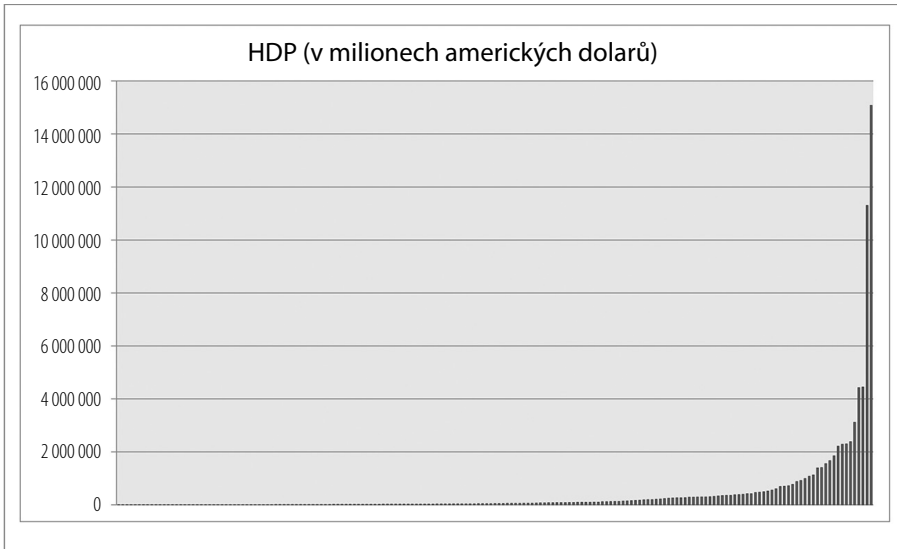
... a tak dále.

Pokud *nemáte* matematické nadání, držte se mne a já vám to objasním. Je to relativně jednoduché a NESMÍRNĚ důležité, protože chcete-li nějakým způsobem *využít* zmíněnou dopravní situaci – například umístit k silnici billboard s nabídkou – můžete s jedním billboardem na nejvytíženější silnici dosáhnout stejných výsledků jako s milionem plakátů na bezvýznamných trasách. Jedná se o jednoduchý, základní příklad vlivu pravidla 80/20. Brzy se však dozvíte ještě mnohem víc.

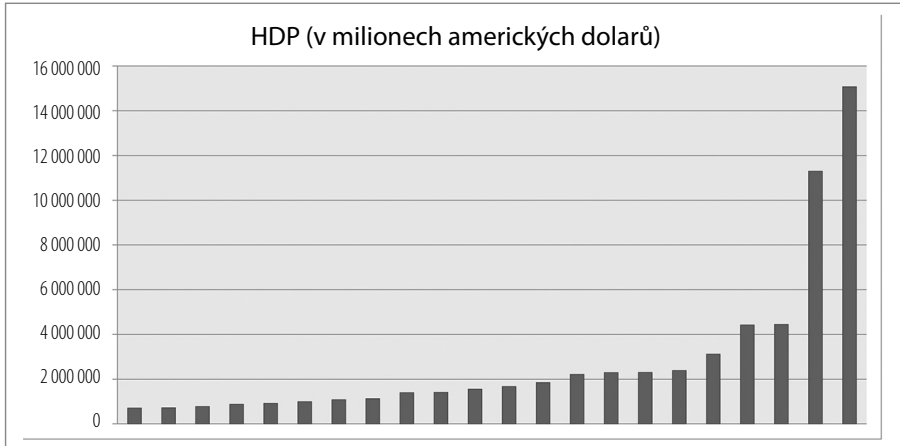
Můžete jít tak vysoko, jak budete chtít, dokud vám nedojdou silnice, zákazníci, výrobky nebo lidé. Jestliže máte dostatek čísel, abyste pravidlo 80/20 nechali proběhnout pětkrát, vaši vítězové budou milionkrát lepší než ti, co zůstali na konci. Bavíme se o zesílení v poměru jedna ku milionu, a není to vtip. Je to realita.

Uvedu skvělý příklad. Vezměme v úvahu celosvětové bohatství – 80 procent veškerého bohatství vlastní 20 procent populace:

Podle Mezinárodního měnového fondu byl v roce 2011 celkový objem hrubého domácího produktu ve sto devadesáti šesti zemích světa 79 biliónů dolarů (viz obrázky 1–2).



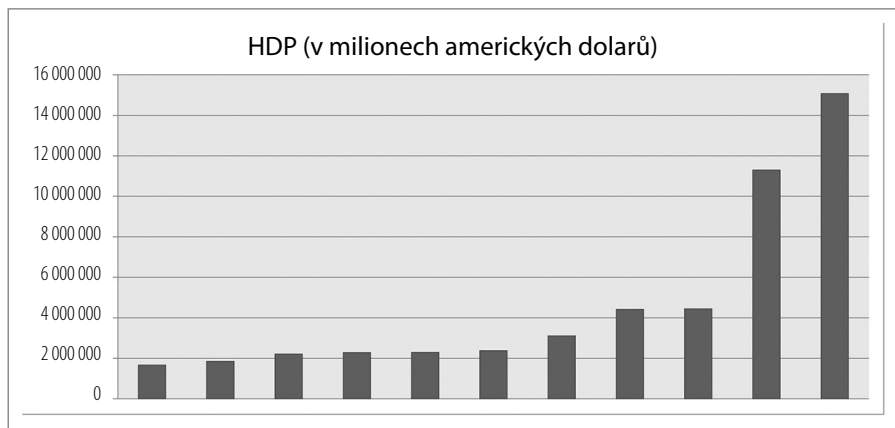
Obrázek 1–2. Tento graf ukazuje produktivitu všech zemí světa – od nejmenší po největší. Šedesát tři procent, neboli téměř 50 ze 79 bilionů dolarů, generuje pouhých deset zemí. Takže 63 procent VEŠKERÉHO světového bohatství pochází z pouhých pěti procent zemí.



Obrázek 1–3. 80 procent světového bohatství se koncentruje ve dvaadvaceti zemích.

Na světě je 196 zemí a přes 63 bilionů (80 procent) amerických dolarů pochází z pouhých dvaadvaceti zemí. Jak je patrné z obrázku 1–3, 80 procent světového bohatství je koncentrováno v pouhých devíti procentech (196 zemí děleno 22) zemí.

Chtěl bych vás upozornit na skutečnost, že křivka je stejná, ať se díváte na celkovou situaci (obrázek 1–3), nebo pouze na horních 20 procent (obrázek 1–4), nebo jen horní 4 procenta.



Obrázek 1–4. Zaměříme-li se na větší detail, uvidíme, že 15 bilionů, tedy 19 procent z celkových 79 bilionů, pochází z jedné země – Spojených států amerických. 19 procent světového bohatství tedy generuje půl procenta všech zemí (zdroj: World Economic Outlook Database, říjen 2012, Mezinárodní měnový fond, 10. října 2012. Grafika: Lorena Yabarra).

Nyní se zaměříme na 10 nejbohatších lidí světa. Použil jsem seznam Forbes 400, publikovaný v časopise *Forbes* v roce 2011. Členy jedné rodiny jsem počítal společně (například všichni Waltonovi jsou uvedeni v součtu na jednom řádku):

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. Walmart – čtyři Waltonovy děti | 87 miliard amerických dolarů |
| 2. Microsoft – Gates & Ballmer | 72,9 miliard amerických dolarů |
| 3. Koch Brothers – Charles & David | 50 miliard amerických dolarů |
| 4. Berkshire Hathaway – Warren Buffett | 39 miliard amerických dolarů |
| 5. Google – Sergey Brin & Larry Page | 33,4 miliardy amerických dolarů |
| 6. Soros Fund Mgmt. – George Soros | 22 miliard amerických dolarů |
| 7. Las Vegas Sand – Sheldon Adelson | 21,5 miliard amerických dolarů |
| 8. Bloomberg – Michael Bloomberg | 19,5 miliardy amerických dolarů |
| 9. Amazon – Jeff Bezos | 19,1 miliard amerických dolarů |
| 10. Facebook – Mark Zuckerberg | 17,5 miliard amerických dolarů |

V celkovém součtu se jedná o 381,9 miliard. První tři společnosti na seznamu vlastní 55 procent z této částky.

Pravidlo 80/20 platí ve světě, kde žije 7 miliard obyvatel – a stejně tak platí i mezi 10 nejbohatšími lidmi světa. Vzorec 80/20 je naprosto stejný, bez ohledu na to, jestli ho aplikujeme na svět se sedmi miliardami obyvatel, 400 nejbohatších lidí uváděných časopisem Forbes, nebo na seznam 10 nejbohatších lidí světa.

Nejlepší na tom je, že 80/20 a 80/20² můžete použít na téměř *jakoukoliv* měřitelnou oblast vašeho podnikání a bude stále platit:

- Zdroje příchozích telefonních hovorů
- Efektivita obchodníků
- Zákaznické prodeje
- Fyzické rozmístění zákazníků
- Popularita výrobků
- Typy výrobních vad
- Problémoví zaměstnanci
- Problémy v oblasti zákaznických služeb
- Zdroje konfliktů
- Zloději v obchodech
- Aktivita v průběhu 24 hodin, jednoho týdne, nebo jednoho měsíce
- Výkonnost distributorů, obchodních partnerů a poboček
- Zdroje návštěvnosti webových stránek
- Zbytečná reklama
- Účinnost reklamních kampaní
- Produktivita webových stránek
- Důvody, pro které zákazníci nakupují

Každá z věcí na tomto seznamu je objektem působení 80/20. Znamená to, že každá z nich má několik úrovní, které můžete získat pomocí „přiblížení“ – 80/20² (250:1) a 80/23² (4000:1). Mnoho z těchto faktorů tedy můžete zkombinovat a výrazně tak omezit plýtvání časem a prostředky.

Jakmile se do této problematiky ponoříme hlouběji, poskytnu vám softwarový nástroj schopný připravit přesné předpovědi a „vidět za roh“ způsobem, který vaše přátele a kolegy znejistí.

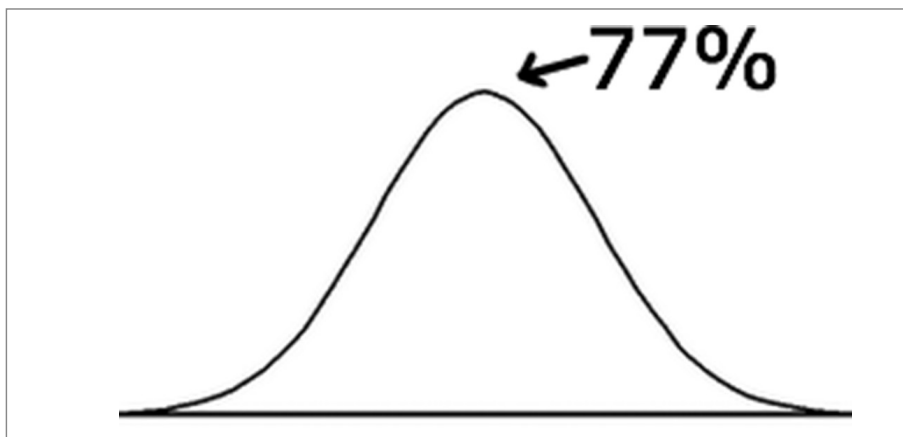
Všichni počítají špatně

Psali jste někdy na střední škole test a pak poslouchali učitele, jak vysvětluje výsledky? „Průměr byl 77, spodní hranice činila 44 a nejlepší dosáhl 99 procent.“ Někdy můj učitel nakreslil Gaussovu křivku, která má tvar zvonu a vypadá jako ta na obrázku 1–5.

Pokud jste ale zaměřeni na výsledek, Gaussova křivka vám téměř nikdy neřekne nic o tom, co skutečně *chcete* vědět a *potřebujete* vědět. Vysvětlím vám to.

Paretův
tip





Obrázek 1–5. Gaussova křivka nám říká, kolik lidí dosáhlo konkrétní známky. „12 studentů v testu získalo 80 až 89 procent.“

Stovka studentů psala test z fyziky. Průměr byl 77. Hodnota 77 je důležitá pro učitele a pro školu, ale pro nikoho jiného už důležitá není! Pokud jste to zvládli a získali 87 procent – skvělé, víte, že jste nad průměrem. Řekněme ale, že si chcete najmout studenta na pomoc s vědeckým experimentem. Budete chtít vědět za a) který student je v tomto směru nejlepší, a za b) jak je ve skutečnosti dobrý. Je to tak?

*Pokud se pokoušíte něco vyřešit, pokud vám záleží na dosažení výsledků, existuje mnohem lepší způsob, jak zhodnotit celou třídu a každého, kdo test podstoupil. Pojďme výsledky studentů vložit do **křivky výkonu 80/20** (přístup k ní získáte na www.80/20curve.com), jak je tomu na obrázku 1–6.*

S křivkou výkonu 80/20 se setkáváte a chodíte kolem ní každý den. Nicméně až dosud jste neviděli, jak ve skutečnosti vypadá. Téměř vše, co se vám v životě přihodí, má tvar této křivky.

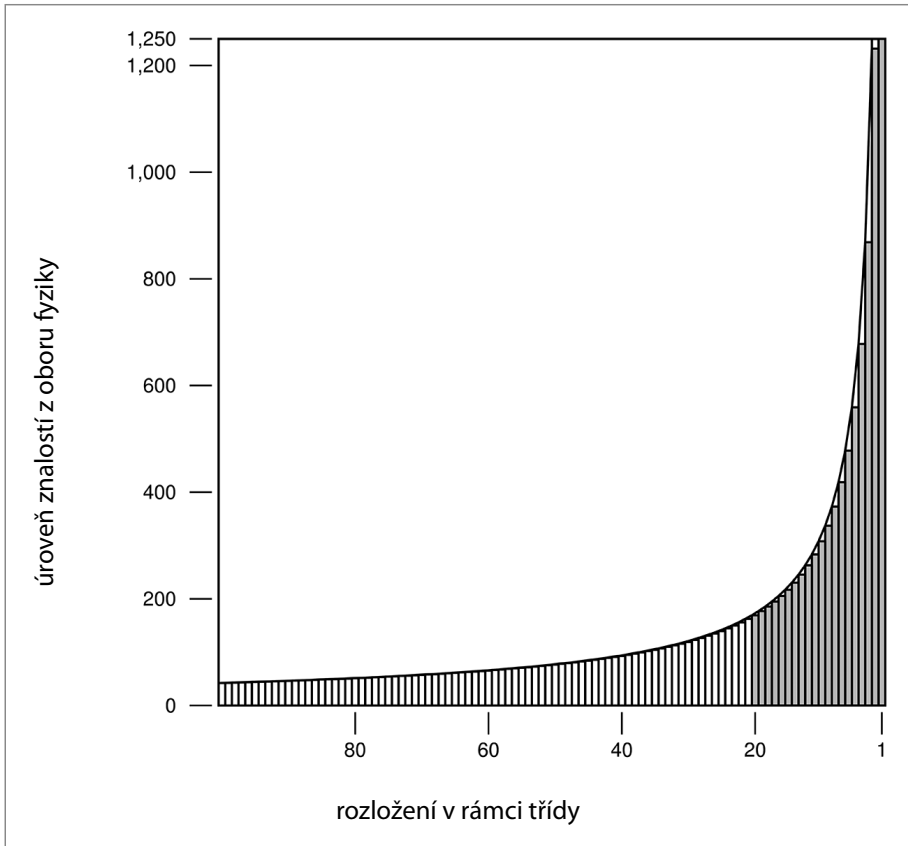
Křivka výkonu a Gaussova křivka zobrazují data odlišným způsobem. Obě účastníky seřadí od nehoršího k nejlepšímu. Ale křivka výkonu, na rozdíl od té Gaussovy, neměří, kolik účastníků dosáhlo určité známky. Křivka výkonu měří, jak dobří tito účastníci jsou.

Osa X tedy studenty řadí od nejhoršího k nejlepšímu. Osa Y měří jejich schopnosti; schopnost provádět vědeckou práci, psát, číst, hrát basketbal, nebo cokoliv jiného.

Ukazuje, že 20 procent studentů v sobě nese 80 procent nadání pro fyziku. Pokud se podíváte pečlivěji, uvidíte, že nejlepší student má ve skutečnosti padesátkrát víc „fyzikálních koňských sil“ než nejhorší ze skupiny a čtrnáctkrát víc než průměrný student. V tomto grafu je průměr 77, ale nejlepší překročili

Paretův
tip





Obrázek 1–6. Křivka výkonu 80/20.

hodnotu 500. Je tomu tak proto, že nejlepší studenti dokázali zodpovědět velmi obtížné otázky, získali body navíc a dosáhli tak skóre 500 nebo dokonce 1000 procent.

Najmout silné hráče

Křivka výkonu nám ukazuje ještě jednu věc, která v Gaussově křivce není vidět ani v náznaku: obrovský potenciál schopností toho nejlepšího. Řekněme, že nejlepší student ze třídy získal 100 procent a druhý nejlepší 98. Je ten nejlepší skutečně o dvě procenta lepší než ten druhý v pořadí?

V náročném škole, kde jsou nadšení a nasazení mnohem důležitější než správné odpovědi na otázky, bude nejlepší student fyziky pravděpodobně *o 50 procent*

šikovnější než druhý nejlepší. Ne o dvě procenta. Tohle je nesmírně důležité. Záleží-li vám na zvidavosti, invenci, vynalézavosti, usilovnosti a výsledcích, pak je rozdíl mezi tím, jestli najmete nejlepšího, nebo druhého nejlepšího, obrovský.

Pro vás, hledače talentů, je test snadným prostředkem, jak oddělit vítěze od poražených. Na následujících několika stránkách vám předložím názornou ukázkou.

Průměr je ... průměr

80/20 se o „průměr“ nezajímá. Proč? Protože téměř nikdo není průměrný a na těch, kteří jsou průměrní, stejně moc nezáleží. Místo toho, aby podtrhovala průměrnost, zaměřuje se křivka výkonu na schopnosti. Soustředí se na ty nejlepší, na elitu celé skupiny.

Mimochodem, „A“ hráči jsou obvykle vybíraví a nároční. Rádi se chovají jako primadony a porušují spoustu pravidel. Potřebují speciální péči a výživu. Je možné, že váš obchodník číslo jedna, který prodává třikrát víc než ostatní, trvá na soukromé šatně, masérovi a osobním feng šuej konzultantovi. „A“ hráči takoví prostě jsou. Pokud se vám to nelíbí, vždy si můžete najmout „B“ hráče a zařadit se k průměru – když myslíte, že je to tak lepší.

Ve světě obchodu o „průměrech“ hovoříme pořád. Průměrný objem transakce, průměrné množství zákazníků, průměrné množství nákupů, atd.

Jedná se o pohodlné berličky, o které se každý může opřít, ale průměry vám nikdy neřeknou to, co je skutečně důležité. Jaký objem mělo 20 procent největších transakcí? Kteří ze zákazníků, co dnes prošli vašimi dveřmi, byli ti nejdůležitější? Kdo toho nakoupil nejvíc?

Křivka výkonu 80/20 je daleko užitečnější než Gaussova křivka. Musíte přestat přemýšlet o průměrech. Místo toho přemýšlejte o extrémech, násobcích, exponenciálním růstu a síle desetinásobku.

Moc mocninných zákonů

Matematickým pravidlům, kterými se pravidlo 80/20 řídí, se říká mocninné zákony. Mocninné zákony víceméně tvrdí, že jestliže jsou lišky desetkrát větší než králíci, můžete očekávat desetkrát víc králíků než lišek. Jestliže jsou koně desetkrát větší než lišky, můžete očekávat desetkrát víc lišek než koní. A tak to pokračuje dál až k nejmenším druhům hmyzu a dokonce k bakteriím.

Podle mocninných zákonů je obrázek příčiny a důsledku nejlépe patrný v síle desetinásobku. Ten říká, že schopnost vašich zákazníků utrácet peníze se nezvyšuje, ale násobí.

Richterova stupnice měří sílu zemětřesení. Je také založena na mocninných zákonech. Zemětřesení o síle 5,0 na Richterově stupnici probíhá téměř bez

povšimnutí. Stupeň 6,0 je desetkrát silnější, padají při něm předměty z polic a může dojít ke zranění. 7,0 je desetkrát silnější než předchozí stupeň, ničí domy a způsobuje ztráty na životech.

Vyjadřovat sílu zemětřesení pomocí RichtEROVY stupnice od 1 do 10 je mnohem užitečnější než používat obyčejná čísla, kterých by mohlo být od jedné do deseti miliard. Představte si hlasatele v rádiu, jak říká: „Včera v noci proběhlo zemětřesení o síle sto tisíc. Naštěstí ho téměř nikdo nezaznamenal.“

Neexistuje mnoho známých zemětřesení o síle 5,0–6,0 stupňů, protože nejsou dost silná ani na to, aby vás probudila ze spánku. Zemětřesení, které v roce 2010 řádilo na Haiti, dosáhlo intenzity 7,0. Zemětřesení, které zničilo San Francisco v roce 1906, mělo sílu 8,0.

Zemětřesení o síle 5,0 jsou desetkrát častější než ta s intenzitou 6,0, která jsou zase desetkrát častější než stupeň 7,0.

Decibely měří zvuk stejným způsobem, jako RichtEROVA stupnice měří sílu zemětřesení. Každých deset decibelů vzroste intenzita hluku desetinásobně. Škála 0 – 120 decibelů je mnohem intuitivnější a lépe kontrolovatelná než škála intenzity vyjádřená čísly od jedné do miliardy. Decibely jsou pro vyjádření způsobu, jakým vaše uši vnímají hluk, mnohem vhodnější.

Uvidíte-li pravou podobu příčiny a důsledku ve vašem podnikání, změníte svoje obchodní myšlení. Obchod není o postupném zvyšování. Opírá se o RichtEROVU stupnici a sílu desetinásobku.

PARETOVO SHRNUTÍ

- ▷ Skutečná síla pravidla 80/20 je v jeho mocninách: $80/20^2$, $80/20^3$, a tak dále, dokud nevyčerpáte všechny položky.
- ▷ 80/20 se dá aplikovat na všechno na světě. Od příjmů sedmi miliard lidí na Zemi až po žebříček Forbes 400.
- ▷ Skoro každý hovoří o průměru, ale průměr znamená tuctovost. Křivka výkonu 80/20 je založena na výsledcích.
- ▷ Ti nejlepší nejsou jen dvakrát lepší než průměr. Jsou více než stonásobně lepší.
- ▷ Vše, na čem v obchodě záleží, není lineární, ale exponenciální. Podstatou pravidla 80/20 jsou mocninné zákony – síla desetinásobku. Vždy byste měli přemýšlet v násobcích deseti.

Natahování brokovnice

Můj přítel John Paul Mendocha opustil v sedmnácti letech školu a odjel stopem do Vegas, kde se další 4 roky živil jako profesionální hazardní hráč. Každý den přijíždí do Města hříchu 50 tisíc lidí v domnění, že si domů odvezou nějakou kořist. John se rozhodl zjistit, zda je město hodno své pověsti města „prohraných výplat“.

Jako teenager potulující se ulicemi Las Vegas brzy přišel na to, že se potřebuje naučit nějaké triky, a tak si našel učitele. Rob byl zkušený hazardní hráč, který ho vzal pod křídla výměnou za podíl na zisku.

„Synu, prvním pravidlem hazardních her je, že musíš hrát hry, které můžeš vyhrát. Musíš hrát pouze s těmi, kdo v pokeru nejsou tak dobří jako ty. Těmto lidem říkáme „kořeni“.

„Nasedni do auta, Johne. Něco ti ukážu.“

Rob vzal Johna do kabaretu. Vešli dovnitř a posadili se. Zněl tam tvrdý rock o síle 110 decibelů, ženy se svíjely u tyčí a všichni si užívali alkoholu a zábavy.

Rob měl v saku brokovnici s upilovanou hlavní. Nosil ji všude sebou.

Vytáhl brokovnici a nenápadně ji vsunul pod stůl. Zatáhl za páčku a otevřel komoru, jako kdyby chtěl zbraň nabít. Místo toho, aby vložil nábojnici, však zase uzávěr zaklapl zpátky. To bylo provázeno ostrým, charakteristickým zvukem, typickým pro brokovnice, známým jako „natahování brokovnice“.



Několik hlav v davu se otočilo ve snaze zahlédnout, odkud ten *natahovací* zvuk přichází. Ostatní zůstali neteční, pohroužení do nočních radovánek. Rob pak zbraň zasunul zpátky do saka.

Bill, majitel klubu, se protáhl k jejich stolu. Ustaraným hlasem se Roba zeptal:

„Je všechno v pořádku, chlapeci?“

„V naprostém, Bille. Jen tady klukovi dávám lekci,“ odvětil Rob. Pak se naklonil a řekl Johnovi: „Johne, ti lidé, kteří se otočili – tihle chlapíci NEJSOU kořeni. S těmi poker nehraj. Tvým úkolem je hrát karty *se všemi ostatními*.“

A tohle je, přátelé, způsob, jak aplikovat pravidlo 80/20: říkám mu *natahování brokovnice*.

Vyšlete jeden vypočítaný signál, který bude většina ignorovat, ale několik lidí na něj zareaguje. Ten krok nemusíte udělat ani vy osobně. Brokovnici může natáhnout někdo jiný – vy se musíte jenom *pozorně dívat*. Oddělí to osmdesát procent od zbylých dvaceti. V klubu je 50 lidí; 10 z nich zvuk zbraň slyší, čtyřicet ne. Jedná se o nejrychlejší způsob, jak oddělit amatéry od profesionálů.

Předtím, než dáte v sázku svůj vzácný čas nebo peníze a půjdete do nového obchodu, marketingové akce nebo podnikatelského záměru, musíte natáhnout brokovnici.

Rob natáhl brokovnici, aby *diskvalifikoval* protřelé hráče, znalé poměrů – těch několik, kteří VĚDĚLI, co ten zvuk znamená – a kvalifikoval mnoho dalších. Kdyby ale hledal kandidáty tréninkový tábor v Montaně se střelbou na betonové holuby, kvalifikovali by se pánové, kteří hlavu otočili. Ty by akce v Montaně určitě zaujala.

Každý krok směrem k vašim zákazníkům znamená, že natahujete brokovnici.

Pokud jste natahovali brokovnici tím, že jste, dejme tomu, nabídli uveřejnit postup řešení nejčastějších potíží a 50 lidí reagovalo otočením hlavy, můžete natáhnout další typ brokovnice – třeba vydat nabídku praktického školení. To původních 50 sníží na 10 mimořádně zaujatých kořenů, které vám přinesou větší užitek než zbývajících 40 dohromady.

Pochopte prosím, že 80/20 není o kořenech jako takových, ani o žádných jiných temných stránkách Vegas. Pravidlo 80/20 se vyskytuje v *každé* situaci. 80/20 fakticky znamená, že všude, vždycky, v každé společnosti, ve škole, v kostele, mezi regály v supermarketu, na každé stránce na Facebooku nebo v seznamu e-mailových adres se lidé dělí na *dobré nebo špatné* pro vaše záměry. Děje se tak 24 hodin denně.

Žijeme v digitálním věku a ještě nikdy nebylo k dispozici tolik informací schopných nasměrovat vás ke správným lidem, jejichž problémy dokážete řešit. Ve skutečnosti existuje tolik způsobů, jak zjistit to, co potřebujete vědět, že pravidlo 80/20 vám pouze pomůže protřídit zdroje informací.

Zacilení prodeje na *správné* lidi je mnohem důležitější než všechny obchodní metody, marketingové techniky a vyjednávací taktiky světa. Nesprávná osoba totiž nemá peníze. Nebo ji vaše nabídky nezajímají. Nesprávnou osobu ničím nepřesvědčíte.

Netýká se to pouze zákazníků. Týká se to všeho, co způsobí, že peníze změní majitele: produktových řad, které jste se rozhodli prodávat, optimalizace webových stránek, propagačních aktivit. Nabídek, cen i systémů.

Knihy, texty, nadpisy, záruky, návrhy a rizika. Zaměstnanci, dodavatelé, obchodníci, manažeři a vládní úředníci. 80/20 je již prosilo a roztřídilo – udělalo těžkou práci za vás. Vy musíte pouze dávat pozor. A natáhnout brokovnici.

PARETOVO SHRNUÍ

- ▷ „Natáhnout brokovnici“ znamená popíchnout své publikum a čekat, kdo zareaguje.
- ▷ Předtím, než do nějakého obchodu či podnikatelského záměru investujete čas nebo peníze, musíte natáhnout brokovnici.

Můžete být ještě lepší

Bez ohledu na to, kdo jste nebo jakých úspěchů jste již dosáhli, ve vaší firmě nebo ve vaší kariéře se skrývají neviditelné zdroje, které vám pomohou v dalším růstu. Hned teď můžete začít pracovat méně a přitom vydělávat více. Většinou *mnohem* více. Nárůsty o 25 procent, často o 250 procent jsou nejenom možné, ale jedná se o každodenní realitu.

V průběhu svého prvního zaměstnání na pozici obchodníka jsem většínu pracovní doby strávil telefonováním, běháním po ulicích a hraním „hry na čísla“. Každé ráno jsem po příchodu do práce prolistoval firemní adresář a začal obtelefonovávat uvedená telefonní čísla. Polovinu až tři čtvrtiny dne mi zabralo telefonování naslepo s cílem strčit nohu mezi dveře a sjednat si schůzky s nákupčími a zodpovědnými vedoucími pracovníky.

Můj život probíhal mezi sjednáváním schůzek (hrozné utrpení), chazením na schůzky (někdy to byla zábava, ale zřídka s nějakým výsledkem) a týden jsem končil děsivou vyhlídkou, že v pondělí ráno začnu zase obtěžovat další neznámé spoluobčany.

Po čase jsem dospěl k názoru, že ve většině společností pracuje technik jménem Dave. Dovolal jsem se na ústřednu a zeptal se: „Mohu mluvit s Davem z technického?“ Slečna na druhém konci řekla: „S Davem Wilsonem?“

„No, ano, s Davem Wilsonem.“

O deset vteřin později jsem už usilovně vymýšlel všemožné triky, jak překonat „Wilsonovy“ námitky a přimět ho, aby nezavěsil.

Stálo mne to roky finanční nejistoty, byl jsem na pokraji nervového zhroucení, zažil všechny druhy frustrace a odmítnutí, až jsem dospěl k přesvědčení, že já i společnost, pro niž pracuji, jsme tu práci vzali za špatný konec.

Osmdesát procent mojí práce tvořila podřadná, nádenická činnost.

Není žádným překvapením, že můj figl, jak dostat k telefonu „Davida z technologie“, nebyl příliš úspěšný. Pokud bych 80 procent svého času strávil komunikací se správnými lidmi, místo přesvědčování těch, u kterých jsem ani nevěděl, s kým mluvím, můj příjem by byl trojnásobný.

Během dvou let nepřineslo mé úsilí žádné výsledky. Zřídka kdy jsem si k základu mzdy přivydělal nějakou provizi. Doma jsem měl ženu a malé dítě. Postupně jsme zabředávali do dluhů a cítili se zoufale.

Po 18 měsících živoření jsem se náhodně setkal s přímým marketingem. Došlo mi, že když svůj čas a peníze zaměřím na *natažení brokovnice* a budu si všímat lidí, kteří se při zaslechnutí tohoto zvuku otočí, namísto toho, abych hrál poker s každým chlápkem, co projde kolem, a když budu tvrdě odmítat telefonování naslepo a trvat na nutnosti najít jiné způsoby, jak lidi protřítit, odměnou mi bude ne jedna, ale hned dvě výhody: nejenom že strávím mnohem víc času komunikací s opravdovými potenciálními zákazníky, ale také si mne budou více *vážít*.

Když jsem chtěl upoutat pozornost, už jsem nemusel být vlezlý a manipulativní. Naopak. Místo telefonování jsem začal „natahovat brokovnici“ a moje každodenní praxe se až zázračně proměnila.

Začala mi nová práce. V mnoha směrech se od té staré příliš nelišila, ale jeden zásadní rozdíl tu byl. Změnili jsme naše webové stránky tak, aby pro zákazníka představovaly jednoduchého průvodce rozhodovacím procesem, prezentovali jsme uživatelsky příjemné nástroje, které nás definovaly jako odborníky v oboru.

Chodily mi e-maily od potenciálních zákazníků, já se snažil určit jejich možnosti a odpovídat jim. Čekal jsem na telefonu a oni mi nakonec dali svoji kreditní kartu nebo poslali číslo objednávky.

Nikdy nezapomenu na svůj první uzavřený obchod. Zákazníkem byl Micron, společnost vyrábějící polovodičové mikroprocesory. Jen co jsem dokončil telefonát s jejich technickým pracovníkem, ozval se mi nákupčí a zadal objednávku. Přesně tak to bylo.

Najednou byl prodej ... *tak jednoduchý*.

Každé ráno, hned po příchodu do práce, jsem na svém stole nacházel nové kontakty na zájemce o náš produkt – faxy, e-maily, hlasové zprávy, objednávky z časopisů. Každý, s kým jsem mluvil, měl *o rozhovor se mnou zájem*. Za patnáct následujících let jsem neuskutečnil jediný telefonát naslepo.

Tehdy mi ještě teklo mléko po bradě, byl jsem devětadvacetiletý nezkušený mladík. K úspěšnému zvládnutí přímého marketingu mi ještě zbýval pořádný kus cesty. Ale aniž bych si toho všiml, udělal jsem jeden důležitý krok směrem

k myšlení a životu podle pravidla 80/20. Osmdesát procent svého času jsem teď trávil s těmi správnými lidmi.

Preskočme dalších 18 měsíců ... z našeho webu je nyní velmi silný nástroj. Teď přišel čas vrhnout se na reklamu. Je třeba říci, že drtivá většina podniků investuje obrovské částky peněz do neefektivních reklam.

John Wanamaker kdysi pronesl slavný výrok: „Polovina peněz, které investuji do reklamy, přijde nazmar; jenže nevím, která polovina to je.“ Wanamaker byl optimista. Většina investic do reklamy je obrovským plýtváním. Z vlastní zkušenosti vím, že nepromarnil polovinu; promarnil osmdesát procent. Možná víc.

Nevěděl totiž, jak osmdesát procent vyplývaných peněz vložit do těch správných dvaceti procent. Nevěděl, že by se tím návratnost jeho investice (ROI, Return Of Investments) nevylepšíla čtyřnásobně; že by se zlepšila šestnáctinásobně. Přišel o 96 procent příležitostí.

Jakmile jsem se zaměřil na potenciální zákazníky, kteří již věděli, co děláme, kteří měli problémy, s nimiž jsme jim mohli pomoci, a kteří věřili, že je můžeme vyřešit, moje investice se začaly vyplácet mnohem víc než předtím. Moje první kampaň přímého marketingu vynesla 8 dolarů z prodeje za každý dolar utracený za plakáty a letáky.

80/20 se netýká pouze zákazníků, reklamních tabulí a zaslané pošty. Dá se použít na téměř vše v oblasti podnikání a obchodu:

- 20 procent vašich obchodníků generuje 80 procent vašeho obrátu.
- Na hudebním albu je 10 písní. Dvě z nich se umístí na žebříčku hitů a jedna z nich se stane hitem číslo jedna.
- 80 procent nočních můr pracovníků zákaznické podpory způsobuje 20 procent „problémových zákazníků“.
- Za osmdesát procent reklamaci v rámci záruky stojí 20 procent výrobních vad.
- 80 procent veškerého zákaznického provozu prochází dvaceti procenty vašeho kamenného obchodu.
- 80 procent vaší výkonnosti pochází z dvaceti procent splněných úkolů.
- 80 procent přesvědčovacích aktivit probíhá na dvaceti procentech vašich webových stránek.

A to je pouze špička ledovce, protože osmdesát procent z osmdesát procent pochází z dvaceti procent z dvaceti procent. Nejedná se pouze o 80/20, ale o 80/20 na druhou a 80/20 na třetí. Možná navýšení 1000:1 jsou skryta všude kolem nás.

Nic z toho ale nebude možné, dokud nenajdete někoho, komu lze váš výrobek či službu prodat. A to je téma, na které se zaměříme nyní.

PARETOVO SHRUTÍ

- ▷ 80/20 lze použít na téměř vše v oblasti obchodu, co lze spočítat.
- ▷ Téměř každý nezdar ve vašem podnikání má co do činění s ignorováním pravidla 80/20.

Návštěvnost 80/20: kde hledat zákazníky

Když jsem byl mladým, začínajícím obchodníkem, byla mým prodejním artiklem nová technologie pro počítačové sítě. Šlo o opravdu novou věc, špičku technologického vývoje. Obcházel jsem různé společnosti v Chicagu a snažil se prodat.

Nebylo nijak zvlášť obtížné sjednat si schůzku, protože mnoho lidí bylo zvědavých. V různých firmách jsem pořádal „schůzky přes oběd“ a předváděl všechna svoje kouzla.

Nikdo si ale nic nekoupil.

Jedním z důvodů byl fakt, že se jednalo o opravdu zcela nový produkt. Staré přísloví říká: „Pionýři se vrací se šipy v zádech.“ Takovým pionýrem jsem byl i já. Vždy, když se ocitnete v podobné situaci, musíte mít dobrý plán. Jinak utratíte spousty peněz za osvětu veřejnosti a nikdy nevidíte ani halíř.

Překvapivě často na stolech mých potenciálních zákazníků ležela modrobílá knížka s názvem „*Sítě a zařízení na jejich ovládnutí*“. Jednalo se o vlastní publikaci společnosti jménem Turck, konkurenční firmy vyrábějící komponenty pro počítačové sítě. Společnost Turck byla mým úhlavním nepřítelem.

Svoji modrobílou knihu propagovali a rozesílali. Byla jejich hlavním „generátorem potenciálních zákazníků“. Nabízeli ji v časopisech, na veletrzích, jejich distributoři a obchodníci ji předávali osobně a každý, kdo o ni požádal, byl považován za potenciálního zájemce. Společnost Turck *natahovala brokovnici*.

Tahle jejich aktivita měla i šikovný vedlejší efekt. Postavila je do pozice odborníků. Byli těmi, kdo „napsali tu knihu“. Žádná jiná kniha na toto téma v té době na trhu nebyla.

Čas od času jsem mluvil se zákazníky, kteří mi poděkovali za čas a vysvětlení případných nejasností a oznámili mi, že už si nový systém zakoupili od společnosti Turck.

Pokoušel jsem se dělat misionářskou práci: „Přišel jsem za vámi, abych vám ukázal novou technologii pro počítačové sítě. Předvedu vám, jak ji implementovat a jak se s ní pracuje. Všechno vám vysvětlím.“

Někteří mne nechali mluvit a počkali, dokud jsem vše nevysvětlil – a pak šli a koupili si technologii od společnosti Turck. *Snažil jsem se působit jako odborník, ale klepal jsem na jejich dveře způsobem, který mne stavěl do pozice žebráka. Tudy cesta nevede. Je skoro nemožné takhle něco prodat.*

Děláte-li si reklamu tím, že publikujete knihy, články v časopisech nebo píšete blogy, pamatujte, že vydat neznamená prodat. Jen jste postoupili ve frontě. Ale je na vás, abyste se do té fronty dostali. (Nebo lépe, přinuťte *zákazníky* postavit se do *vaší* fronty.)

Přinejmenším potřebujete mechanismus schopný udělat z publicity součást prodejního trychtýře.¹ Může se jednat o nabídkový list, diagnostický nástroj nebo cheatsheet – reklamní leták s odpověďmi na sporné otázky. Cheatsheet je jednostránkový dokument shrnující digestovým způsobem nějaké složité téma. Za dobrými reklamními letáky tohoto typu stojí mnoho práce, protože v nich není místo pro vysvětlující informace. Právě proto je lidé milují. Stejná situace je i u diagnostických nástrojů – praktickým příkladem je můj nástroj „Je Facebook pro mne“ na www.IsFBforMe.com.

Možná již říkáte: „Pošlete e-mail na tuto adresu a my vám pošleme náš cheatsheet.“ Pak ovšem musí následovat další krok, a po něm další. Dopravníkový pás posunující vše kupředu.

Společnost Turck na mne tehdy vyzrála. Ale dostal jsem dobrou lekci, a tak když jsem odešel a začal v nové firmě, vytvořili jsme šikovnou brožurku srovnávající 10 různých technologií. Brožuru jsme nabízeli každému, kdo projevil zájem. Technici, kteří hledali podklady pro správná rozhodnutí, ji považovali za velmi užitečnou pomůcku a my jsme rozdali tisíce exemplářů.

Jedna společnost si koupila balík obsahující tisíc brožur (zaplatili 93 centů za kus) a během národní obchodní konference je rozdali všem svým obchodníkům. Nejenom, že nám tím udělali reklamu, ale ještě nám zaplatili za monopol.

Nyní jsem pracoval podle jiných pravidel a byl jsem mnohem úspěšnější.

¹ (pozn. red.: Prodejní trychtýř je systém prodeje, který se používá hlavně k oslovení nových zákazníků.)

SEDM ZÁKLADNÍCH PRAVIDEL PROFESIONÁLNÍHO OBCHODNÍKA 80/20

1. Žádné telefonáty naslepo. Měli byste prodávat pouze vážným zájemcům.
2. Předtím, než se pokusíte něco prodat, musíte vědět, kolik jste za nového zákazníka ochotni zaplatit.
3. Potenciální zákazník, který si „najde“ vás, je mnohem pravděpodobnějším kupcem než ten, jehož si najdete vy.
4. Vaše důvěryhodnost coby prodejce se výrazně zvýší, budete-li publikovat, nebo ústně prezentovat kvalitní informace.
5. Generujte zájemce pomocí informací jak problémy řešit namísto informací o problémech jako takových.
6. Nejlepší vyjednávací pozice se zákazníky dosáhnete pouze tehdy, když váš marketing vygeneruje „objem obchodních příležitostí“ přesahující vaši kapacitu.
7. Vaším nejcennějším aktivem by měla být dobře udržovaná zákaznická databáze, protože lidem, kteří si od vás v minulosti koupili, prodáte snáze než někomu novému.

Paretův
tip

Vypracoval jsem si jednu výbornou zásadu. Prošel jsem seznam všech svých existujících zákazníků a zaměřil se na 10 nejlepších. Těmto deseti zákazníkům jsem věnoval velkou pozornost, snažil jsem se jim všemožně vyjít vstříc. Nakonec jsem se pokusil uzavřít s nimi obchod.

Rozhodl jsem se, že oslovím všechny redaktory působící v mém oboru a jako skupině jim věnuji tolik pozornosti jako kterémukoli z mých 10 nejlepších zákazníků. To znamenalo, že jako skupina dostali 3 až 5 procent mého času. Telefonoval jsem jim a reagoval na jejich telefonáty. Byl jsem s nimi a s jejich redakčními plány v neustálém kontaktu, stejně jako jsem držel krok s nákupními plány svých zákazníků.

Budování vztahů s tiskem nebývá pro většinu obchodníků prioritou. Krátkozrací obchodní manažeři nebo šéfové firem obvykle tvrdí, že je to zbytečné, a prohlašují, že stačí, když budete mít víc telefonátů, najezdíte více kilometrů a potkáte se s více lidmi. Budou vám říkat, že jste líní a snažíte se vyhnout své práci. Jak za chvíli uvidíte, tenhle způsob uvažování je velmi hloupý.

Já se s těmi redaktory spřátelil a nabídl jim, že pro jejich časopisy napíšu pár článků. Tato strategie mi v časovém rozpětí 18 měsíců vynesla přes 100 stran reklamy zdarma. Nestálo mne to nic kromě času a podrážek na botách – neutratil jsem ani dolar. Za méně než dva roky jsme se v rámci našeho malinkého odvětví dostali *všude*. (Většina odvětví představuje velmi malý svět, když na to jdete správně. Zanedlouho znají vaše jméno všichni.)

Každý o nás věděl, a přestože jsme měli pouze 15 zaměstnanců, mohli jsme směle soupeřit s firmami s miliardovými obraty. Moje články natáhly brokovnici, přinesly nám zákazníky a vážné zájemce.

Pro mne osobně to znamenalo obrovský přínos. Po odchodu z firmy jsem si uvědomil: „Mám dobré vztahy s deseti různými redaktory v oboru a ty vztahy nejsou se společností, pro niž jsem pracoval, ale přímo se mnou!“

Stalo se to téměř náhodou.

Redaktory nezajímalo, co prodávám, protože věděli, že když budou chtít dobrý článek o čemkoliv, mohou přijít za mnou a já ho napíšu. Zbývalo jen najít společnosti, které chtěly mít v časopisech články prezentující je v příznivém světle. Mohl jsem začít prodávat reklamní plochu.

Řekněme, že obchodní reklama stojí šest tisíc dolarů za stránku. Já jsem přišel a prohlásil: „Napíšu pro vás dvoustránkový článek v ceně dvanáct tisíc dolarů, vás ovšem bude napsání a umístění článku stát pouze 3000 dolarů.“ Tak jsem opustil kariéru námezdního otroka a stal se ze mne nezávislý poradce – díky psaní článků do časopisů.

MUSÍTE ZÍSKAT VÍCE ZÁKAZNÍKŮ

Chcete-li, aby vám někdo naslouchal, musíte nejprve přilákat pozornost jejich uší a očí. Existuje obrovská škála mediálních prostředků, s jejichž pomocí se můžete dostat do povědomí veřejnosti a/nebo získat zákazníky.

- Merchandising a reklamních plochy v kamenných obchodech
- Rozhlas: AM, FM, satelitní rádia
- Podcasty
- Televize
- Google AdWords
- Reklamy v e-zinech
- Řízené e-mailové kampaně prostřednictvím smluvních partnerů
- Craigslist (inzerční server craigslist.org je stránka, která umožňuje lidem sdílet svoje nabídky a poptávky podle země a města. Tato služba je rozšířena především v Severní Americe)
- Pop-up a pop-under
- Reklamní pohlednice
- Direct mail
- Inzeráty na Facebooku
- Twitter
- LinkedIn
- Magalogy – 12 stránkové katalogy, které vypadají jako časopisy

- Inzeráty v katalogích dalších vydavatelů
- FedEx zásilky distribuované klíčovým zákazníkům z pečlivě vybraného seznamu adres.
- Bannery
- Videá na YouTube
- Telemarketing
- Tiskové zprávy
- Knihy
- eBay
- Internetové obchody na Yahoo!
- Elektronické knihy Amazon Kindle
- Odborná vystoupení v diskusních pořadech
- Účast na výstavách a veletrzích
- Teleshopping
- White papers zdarma
- Letáky distribuované do domů, případně firem v dané oblasti
- Konferenční hovory
- Hostování na blozích
- Stránky, na kterých probíhají reverzní aukce, např. Elance.com
- Inzerce v časopisech
- Pinterest
- Last minute inzerce v lokálním tisku
- Prezentace na seminářích
- Články v časopisech a e-zinech
- Letáky vkládané do novin, časopisů nebo zásilek objednaných přes internet
- „Rozměrné zásilky“ – zásilky obsahující zajímavé věci a přiložený dopis. (Jeden můj známý poslal dvoumetrové pádlo. Další svůj vzkaz vložil do obálky přilepené k míči na basketbal. A jiný zaslal iPod Nano s nahraným osobním vzkazem.)

Stalo se tak díky mým vztahům s redaktory. Je to dobrá reklamní strategie pro každého obchodníka, kterému nevádí sedět na židli a psát.

Během čtyř let, kdy jsme uplatňovali strategii generování potenciálních zákazníků prostřednictvím reklamy a upevňování pozice na trhu, a místo telefonátů naslepo prodávali vážným zájemcům, jsme se ve svém oboru vypracovali z obrátů ve výši 200 000 tisíc dolarů na plné 4 miliony dolarů. Naši společnost jsme pak prodali za 18 milionů dolarů firmě s veřejně obchodovanými cennými papíry.

Jako marketingový pracovník nebo obchodník MUSÍTE kompletně ovládnout minimálně jedno marketingové médium. Pokud to neuděláte, budete vydáni na milost okolnostem. Budete telefonovat naslepo nebo zoufale klepat na dveře

nebo se modlit za déšť, nebo doufat, že nějaký jiný člověk z marketingu bude dobře dělat svoji práci.

Jin a jang odborníků na sdělovací prostředky a získávání zákazníků

Jin: Je nemožné úspěšně zvládat všechna odvětví reklamy. Musíte se zaměřit na jednu až tři formy marketingu a reklamy a naučit se je využívat mnohem lépe než ostatní.

Jang: Pokud celé vaše podnikání závisí na jednom zdroji nových zákazníků, na jednom reklamním prostředku, vypadá váš podnik jak židle s jednou nohou. Katastrofa je jen otázkou času. Musíte umět získávat nové zákazníky z různých zdrojů.

Jin a jang znamená rovnováhu mezi rozmanitostí a jedinečností. Vsadit všechno na jednu kartu je z dlouhodobého hlediska mizerný plán, ale roztržít své síly až příliš není o nic lepší.

Většina příběhů se šťastným koncem z oblasti přímého a online marketingu má jedno společné: Podnikatel docílil profesionality při využívání JEDNOHO obchodního kanálu a použil ho při budování pevného základu v konkurenčním tržním prostředí.

První věc, kterou tedy musíte jako marketingový pracovník udělat, je ovládnout jeden z reklamních kanálů. Musí to pro vás být absolutní priorita. Pak si můžete vybrat další kanál a začít svoje podnikání rozšiřovat. V online příloze této knihy, kterou najdete na stránce www.perrymarshall.com/8020supplement, je zpráva shrnující pro a proti marketingových kanálů uvedených v předchozím seznamu.

Řešení problému jedinečnost versus rozmanitost je ukryto ve větě „vítěz bere všechno“. Tento fenomén vysvětlím v desáté kapitole.

PARETOVO SHRUTÍ

- ▷ Telefonáty naslepo jsou k ničemu. Měli byste hovořit pouze s těmi potenciálními zákazníky, kteří se o vaše produkty skutečně zajímají.
- ▷ Neshánějte zájemce prostřednictvím pochůzek a telefonátů naslepo. Nehledejte neprobádané oblasti, ale upevňujte své stávající pozice.
- ▷ Pokud vaše společnost negeneruje dostatečné množství zájemců, začněte s tím vy sami. Ovládnutím alespoň jednoho reklamního prostředku omezíte telefonáty naslepo.
- ▷ Existuje obrovské množství reklamních a propagačních prostředků. *Musíte* ovládnout alespoň jeden z nich.

Jak používat vyhledávač „neviditelných peněz“ na www.8020Curve.com

Ted, když jsme prošli základy získávání nových zákazníků metodou 80/20, vám ukážu, jak pravidlo 80/20 *skutečně* uvést do praxe. Doposud jsme zůstávali pouze na povrchu, teď půjdeme do hloubky.

Nejprve si představme nejjednodušší, nejučinnější nástroj, který jsem kdy použil: stránku vytvářející předpovědi 80/20.

Objevte křivku výkonu 80/20 – www.8020curve.com

Když jsem poprvé objevil moc pravidla 80/20, okamžitě se mi v hlavě vybavila křivka výkonu. Ale ani po usilovném pátrání jsem nenašel nic, co bych mohl použít, a tak jsem se rozhodl, že si pomocníka vytvořím sám.

Tento nástroj je nesmírně přesný a dá se použít na doslova miliony různých věcí. Pokud se o tom chcete přesvědčit nebo máte-li prostě jen rádi čísla, otevřete si přílohu a sledujte, jak přesně tento nástroj modeluje široké spektrum věcí: od seznamu 500 největších společností v USA – Fortune 500 – přes dary věnované malému kostelu až po produkci mléka ve Wisconsinu.

Už několik let je to moje tajná zbraň. Ani jednu marketingovou otázku neřeším, aniž bych si vybavil tento nástroj. Pojďme ho začít používat společně.

Máte 100 lidí a nabízíte jim produkt za 50 dolarů. 40 z nich si ho koupí. Co z toho plyne? Vložte čísla do nástroje tímto způsobem:



Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.